

## دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية «دراسة ميدانية»

د. محمود سامح أحمد أحمد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة عين شمس  
جمهورية مصر العربية

د. إنجي أحمد يحيى صلاح

مدرس بقسم إدارة الأعمال

### المخلص

هدفت الدراسة إلى: دراسة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والتدريب) في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في: (الإنتاجية، والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة، والروح المعنوية ورضا موظفين). وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات. وفيما يخص المجتمع وعينة الدراسة، تم تطبيق دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر مصر كحصر شامل للعاملين بالشركة من خلال توزيع قوائم استقصاء ثم تجميعها وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26 للوصول للنتائج. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر- مصر.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأولويات التنافسية، شركة إنرجايزر مصر.

### المقدمة

زادت المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإنتاج في الوقت الراهن وتنوعت أساليب الإنتاج والتقنيات المستخدمة، وأيضاً تسارعت حركة التغيير بصورة غير مسبوق؛ مما وضع الشركات في حالة بحث وسعي دائم لضمان حصة أو مكانة في السوق، وهذه الصفة أصبحت مرافقة لكل أنواع القطاعات، وأيضاً على كل مستوياتها. ونتيجة لذلك فقد ظهرت عدة مفاهيم مرافقة لهذه الأجواء التنافسية، وهذه المفاهيم تشكل وسيلة للدخول والاستمرارية في عالم المنافسة بقوة وتمكّن. فتحقيق القدرة التنافسية يعني توفير التكاليف وتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية. ومع ذلك، يظل معيار الجودة هو الأساس ومحور الاهتمام الرئيس (Rao & Holt, 2005).

فمن المفاهيم الواجب على الشركات الحرص عليها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. فالجودة هي استراتيجية تنفذها كل منظمة لتحقيق الهدف التنظيمي، بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال (Asu, 2022). إن الاهتمام بإدارة الجودة سيؤدي إلى منتج نوعي مميز يصب في مصلحة الإنتاج وزيادة المنتج لزيادة الطلب عليه نتيجة ثقة المستهلك؛ مما يعود بالفائدة على الشركة، وبالتالي سيقبل من الفاقد، وسيؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وجودته. فممارسات إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حيوياً في تطوير الممارسات الإدارية (Al-Qudah, 2012). ومن هنا هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية للشركات.

### خلفية عن شركة إنرجايزر

تعتبر علامة إنرجايزر التجارية مرادفة لأول ابتكار وتقنيات ناشئة في العالم. وإضافة إلى الطاقة والإضاءة المحمولة، فإن منتجاتها توفر طاقة إيجابية بحيث تساعد الأشخاص والأعمال على القيام بالأنشطة والإنجاز أكثر مما هو متوقع. فإنرجايزر شركة عالمية رائدة في مجال الأعمال الديناميكية لتوفير حلول الطاقة مع مجموعة كاملة من المنتجات بما في ذلك البطاريات وأنظمة الشحن والمصابيح المحمولة. وبلغ حجم إنتاج الشركة 680 مليون وحدة عام 2021 مقارنة بـ 510 مليون وحدة في 2016.

\* تم استلام البحث في مايو 2022، وقبل للنشر في يونيو 2022، وتم نشره في سبتمبر 2022.

## الدراسات السابقة

### دراسات عن إدارة الجودة الشاملة

دراسة (Hill, 2008)، وهدفت إلى توضيح العوائق المرتبطة بعملية تحول ناجحة للجودة. وتوصلت الدراسة إلى الخمس عوائق الأكثر أهمية التي تحول دون تطبيق نجاح إدارة الجودة الشاملة وهي: (أ) تعويض الإدارة غير مرتبط بتحقيق أهداف الجودة، (ب) أن الموظفين غير مدربين على مهارات تحسين الجودة، (ج) لا توجد موارد كافية لتوظيف إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، (د) مقاومة الموظفين للتغيير، و(هـ) عدم تدريب الموظفين على تحديد المشكلة وتقنيات حل المشكلات.

دراسة (Priporas & Psychogios, 2015)، وأوضحت أن إدارة الجودة الشاملة تتكون من جانبين؛ الأول منهما: الذي يتعلق بأدوات قياس وضبط الجودة، أما الجانب الآخر: فهو يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب الإداري وكذلك ما يتعلق بالموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين ليست لديهم المعرفة أو العناية اللازمة بالجانب الذي يتناول الممارسات الإدارية والموارد البشرية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للجانب الآخر والمتمثل في الاهتمام بالأساليب الإحصائية فإنهم يهتمون به اهتماماً واسعاً.

دراسة (Asu, 2022)، وقامت بربط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاح التنظيمي؛ حيث تتسم بيئة الأعمال بالديناميكية، لذا تحتاج كل منظمة إلى الحصول على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، لذلك فهي تحتاج إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، وكذلك إرضاء العملاء لتحقيق المزيد من الأرباح في مجال الأعمال. كما ناقشت الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل في: تحسين المنتج، وتحسين العمليات، وكذلك مقاييس النجاح التنظيمي، والتي تشمل: رضا الموظفين، ورضا العملاء.

### دراسات عن الأولويات التنافسية

دراسة (Awwad et al., 2013)، وحاولت توقع العلاقة بين الأولويات التنافسية: (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم) والميزة التنافسية للشركات في القطاع الصناعي الأردني. وأشارت نتائج تحليل البيانات إلى وجود علاقة مهمة بين الأولويات التنافسية والميزة التنافسية. وأشارت الدراسة إلى أن التعرف على هذه العلاقة ورعايتها يوفر المفتاح الرئيسي للشركة للبقاء في بيئة مضطربة. لذلك، يجب أن تركز الاستراتيجيات التشغيلية والترويجية على الأولويات التنافسية؛ مثل: الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم؛ لتحقيق وتطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

دراسة (Youssef & Youssef, 2018)، وهدفت إلى إيضاح تأثير مفهوم الجودة على الأداء التشغيلي لمنظمات التصنيع ورحلتها نحو تحقيق القدرة التنافسية والتصنيع على مستوى عالمي. وأظهرت النتائج أن المصانع التي تدمج (ISO 9000) وإدارة الجودة الشاملة في عملياتها تتقدم بشكل أسرع نحو تحقيق مفهوم التنافسية، ولديها أداء تشغيلي أفضل من حيث إدارة الجودة، وإدارة المخزون، والأداء المعتمد على الوقت.

دراسة (Prabhu et al., 2020)، وأوضحت إمكانية إدخال مقياس لتقييم ممارسات الأولويات التنافسية في الصناعات. والهدف هو البحث في أهم ممارسات الأولويات التنافسية. وأظهرت النتائج أنه من المجالات الستة التي تم تحليلها بالدراسة اتضح أن التسليم يلعب دوراً مهماً ويحتل المرتبة الأولى بين المجالات ذات الأولوية التنافسية، يليه الجودة، فإن غالبية الشركات تعلق أهمية أكبر على الجودة؛ لأنها تحتل المرتبة الثانية، ثم تأتي التكلفة في المرتبة الثالثة، بينما تم تصنيف المعرفة في المرتبة الرابعة، والمرونة في المرتبة الخامسة، وأخيراً التركيز على العملاء في المرتبة السادسة.

الفجوة البحثية: من أهم الأفكار المطروحة في الدراسات السابقة، والتي وحدت بين آراء الباحثين أهمية قناعة والتزام الإدارة العليا والعاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة كلية، والحد من المعوقات الداخلية والخارجية. بينما أوضحت الدراسات الخاصة بالتنافسية الدوافع الرئيسة لتحقيق مفهوم التنافسية، والعلاقة بين الأولويات التنافسية والميزة التنافسية للشركات. ولقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم والمصطلحات، وبناء أداة الدراسة، ومقارنة النتائج، وتكوين فهم راسخ حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومن هنا وُجدت الفجوة البحثية في أهمية ربط المتغيران بأبعادهم المختلفة بالتطبيق على مثل هذا المجال الصناعي المهم، ومعرفة دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية بالشركة محل الدراسة.

## الإطار النظري

### إدارة الجودة الشاملة

#### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعرف (Juran & Gryna, 1993) إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لتحقيق رضا العميل، ومنح سلطات أكبر للعاملين، وزيادة الدخل وتخفيض التكلفة. إن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية تساعد المديرين ليدرؤوا مؤسستهم بشكل أفضل. إنها فلسفة إدارية حديثة تنأى بالمديرين عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة، الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المؤسسة (السعود، 2002).

فالمنظمات تتبنى ابتكارات إدارية جديدة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، إلا أن عددًا أقل منها قادرة على الحفاظ على نجاح الابتكار. على مدى العقدين الماضيين، كانت إدارة الجودة الشاملة يُنظر إليها على أنها مصدر للميزة التنافسية ويمكن تعريف الجودة على أنها: «جميع ميزات وخصائص المنتج أو الخدمة المرتبطة بقدرتها على تلبية الاحتياجات المرئية أو المقنعة» (Heizer et al. 2017).

#### 2- مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أصبحت الجودة أحد أهم العوامل في المنافسة العالمية اليوم، فزيادة الطلب من قبل العملاء للحصول على جودة أفضل للمنتج شجع العديد من الشركات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من أجل المنافسة بنجاح في السوق. فهناك العديد من الفوائد لبرنامج إدارة الجودة الشاملة. كما ذكر (Chin & Pun, 2002) أن «تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يولد منتجات أفضل، ويساعد على انخفاض التكاليف، وزيادة رضا العملاء والموظفين، وتحسين الأداء المالي». كما وجدت دراسة أجراها (Prajogo & Brown, 2004) أن الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تفوق أداء الشركات غير التابعة لإدارة الجودة الشاملة في معظم العناصر الرئيسية لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

أوضح (Juran, 2001) أن فوائد وأهداف الجودة الشاملة تتمثل في تكاليف أقل، وإيرادات أعلى، وعملاء سعداء، وموظفين متمكنين. ويمكن خفض التكاليف عن طريق تقليل الأخطاء وتقليل إعادة العمل وتقليل العمل الذي لا يضيف قيمة. وتكاليف منع الأخطاء أثناء التصميم أقل بكثير من تكلفة تصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج، وتكاليف منع الأخطاء أثناء الإنتاج أقل بكثير من تصحيح الأخطاء أثناء المعاينة النهائية، وتكاليف اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أثناء الفحص النهائي أقل بكثير من إصلاح الأخطاء بعد استلام العميل للمنتج أو الخدمة، فالتنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة وداخلها يزيد من مستوى التزام الموظفين بتحقيق إشباع العميل؛ وتحسين وضع الشركة في المنافسة (Claver et al., 2001). وقد ثبت أيضًا أن الاهتمام بالجودة يحسن الإنتاجية، ويقلل التكاليف، ويزيد الربحية، ويحسن صورة الشركة، والروح المعنوية والإدارة (Davies, 2003).

وعلى الرغم من كثرة فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يوجد العديد من العوائق التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فحسب دراسة (Sebastianelli & Tamimi 2003) تم الكشف عن خمسة عوائق أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: الموارد البشرية غير الكافية، ونقص التخطيط للجودة، وعدم وجود قيادة للجودة، وعدم كفاية الموارد لإدارة الجودة الشاملة، ونقص التركيز على العملاء.

وفي دراسة أجراها (Amar & Zain, 2002) تم إيضاح أعلى خمس معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: قضايا الموارد البشرية، والمواد الخام، والآلات والمعدات، والموقف تجاه الجودة، وجودة المعلومات. وكشفت هذه الدراسة حقيقة أن الإدارة يمكن أن تعرقل التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة؛ مما يؤدي إلى نهايتها بالفشل.

وتم تحديد بعض العوائق الأخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دراسة (Leonard & McAdam, 2001)، فإدارة الجودة الشاملة لا تتماشى بشكل جيد مع القضايا الاستراتيجية. وغالبًا ما يكون هناك فجوة بين الأداء التشغيلي والاستراتيجي (Chin & Pun, 2002).

## 3- ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عرف (Sharma et al., 2014) ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأنها: «مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة، التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها». ومن أهم الممارسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي استعان بها الباحثان لقياس تطبيق الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة ما يلي:

**التركيز على العملاء:** هو التركيز على تقديم الخدمات في المنظمة بشكل يتلاءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بأرائهم، ويعتبر واحد من العناصر الرئيسية في بيئة الأعمال التنافسية. (Besterfield et al., 2014) ويعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية (Guibaud, 2015). وقد تم قياسها بـ (7) عبارات بقائمة الاستقصاء.

**العمل الجماعي:** إن البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تأتي عندما تقوم الإدارة بتكوين فرق العمل المعنية بتحسين الجودة، وهذه الفرق تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين، والاتصال بالموردين من أجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة.

وتحرص الإدارة العليا على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة (جابلونسكي، 1993). وقد تم قياسها في قائمة الدراسة بـ (6) عبارات.

**دعم الإدارة العليا:** يعرف بأنه درجة اهتمام الإدارات العليا في المشاركة في أعمال الشركة ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية من أجل إنجاح إجراءات التطوير، والذي يعد جزءاً من أعمال القيادة الفعالة (Hamdi et al., 2016). فهو اقتناع الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الجودة والعمل بها، وتبنيهم مفهوم الجودة الشاملة من خلال وضع البرامج والسياسات التي من شأنها دعم مفهوم الجودة، وتوفير كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لكافة الموظفين، وحثهم على توظيف هذا المفهوم واستخدامه (حمود، 2012)، وقد تم قياسها في استبانة الدراسة بـ (6) عبارات.

**البحث والتطوير:** هو نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث إلى سلع وخدمات، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للمنشآت، فهو يتضمن كل الجهود التي تحول المعارف إلى حلول فنية، تتمثل في: أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، واستثمار. فهي عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية، والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي (سليم، 2010). ويُعرف أيضاً على أنه القسم المسؤول عن أحدث الآليات التنظيمية، وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، الذي يدعم تقدم الشركة ونجاح أعمالها وتحقيقها لأعلى المستويات التنافسية (European Commission, 2014). وقد تم قياسها في استبانة الدراسة بـ (7) عبارات.

**التدريب:** هو العديد من الأنشطة والإجراءات التي تعمل على إكساب موظفين في المنظمة بالمهارات والمعارف والقدرات والاستعدادات والأفكار المطلوبة لأداء عمل معين، ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات وتزويد الموظفين الحاليين والجدد بما يلزم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بنجاح (الهيبي، 2008). ويُعد التدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز إليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال. ويعتبر التدريب هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان (الخلف، 1997). ويشير أيضاً إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتوفير برامج التدريب اللازمة للعاملين لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة لتنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة (Kim et al., 2012). وقد تم قياسها في استبانة الدراسة بـ (9) عبارات.

## الأولويات التنافسية

## 1- مفهوم التنافسية

درس الباحثون على مدى عقود العلاقة بين المنظمة والأداء؛ وذلك لمحاولة تفسير الأسباب التي تجعل منظمة تمتلك أداءً متميزاً بين أقرانها، وكانت النتائج تُعزى إلى سببين رئيسيين؛ أولهما: توافر الميزة التنافسية، ووجود مصدر مميز لهذه

الميزة التنافسية، لذلك يتم تشجيع المنظمات على استخدام مواردها وقدراتها للحصول على مزايا تنافسية من أجل تحقيق أداء مميز (Hang, 2015).

والميزة التنافسية تشير إلى قدرة الشركة على تحقيق التفوق والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق، وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في الشركة. وعليه، فإن القدرات المميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية. (محسن والنجار، 2009). ويشير (Rao & Holt, 2005) إلى أن تحقيق القدرة التنافسية يعني توفير التكاليف وتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية. ومع ذلك، يظل معيار الجودة هو الأساس ومحور الاهتمام الرئيسي.

إن المنظمات التي تمتلك موارد مختلفة تستطيع امتلاك مزايا تنافسية، وقد تم تطوير هذا الرأي بضرورة وجود خاصيتين ضروريتين في هذه الموارد حتى تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مزايا تنافسية؛ وهما: عدم تجانس الموارد أي التغيير المستمر لقدرات تلك الموارد حتى يتم تطويرها لأداء وظائف متغيرة، وصعوبة تقليد وانتقال هذه الموارد حتى تتمتع المنظمة بالفوائد اللامحدودة من تجانس وتوحد هذه الموارد الفريدة؛ وذلك لمواصلة التمتع بالمزايا التنافسية (Akter, 2020).

ويرى (Salah, 2014) أن الميزة التنافسية هي أحد مكونات استراتيجية التسويق الخاصة بالمنظمة، والتي تتكون من مزيج من الأشياء الملموسة وغير الملموسة، ويمكن أن تتمتع أي منظمة بميزة تنافسية إذا استخدمت قدراتها ومواردها في الاستثمار الأمثل في السوق، فيتم تحديد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال قوتين رئيسيتين؛ أولهما: قوة داخلية تتكون من الموارد والقدرات التي تمتلكها، وثانيتها: قوة خارجية تتمثل في موقع هذه المنظمة في السوق (Huang et al., 2015).

فالميزة التنافسية هي تنفيذ استراتيجية لا يتم تنفيذها حاليًا من قبل المنظمات الأخرى التي تسهل خفض التكاليف واستغلال فرص السوق و/ أو تحييد التهديدات التنافسية (Ferreira & Coelho, 2020). إن المزايا التنافسية هي الطريقة التي تطبق بها المنظمات مهاراتها ومواردها للحصول على عائد أعلى على الاستثمار في سوق المنتجات، وتم ربط تحقيق المزايا التنافسية بخلق قيمة للمشتريين، ومن ثم خلق قيمة اقتصادية للمنظمة أكبر من منافسها (Haan, 2015). إن الميزة التنافسية محاولة لتحقيق الأداء المتميز لتقديم أقصى قيمة للعملاء بصورة متفردة عن المنافسين أو من خلال استراتيجية قيادة التكلفة، سواء على المستوى الواسع في الصناعة، أو على المستوى الضيق لأحد الأسواق المستخدمة، أو من خلال استراتيجية التركيز (الربيعاوي والعنبيكي وعباس، 2010).

يعتقد (Lee & Falahat, 2019) أن التنافسية نسبية وليست مطلقة، ويعتمد ذلك على قيم المساهمين والعملاء، ونقاط القوة المالية التي تحدد القدرة على التفاعل في البيئة التنافسية وإمكانات الأشخاص والتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية. فلا يمكن الحفاظ على القدرة التنافسية إلا إذا تم الحفاظ على التوازن المناسب بين هذه العوامل.

فاستنتاجًا لما سبق، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: «مهارة، أو تقنية، أو مورد متميز تمتلكه المنظمة ويصعب الحصول عليه أو تقليده، وتقديم منتجات أكثر فاعلية وكفاءة للزبائن، وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها أفضل من بقية المنظمات التي تعمل في نفس نشاط المنظمة.

## 2- أبعاد الأولويات التنافسية

في ظل محدودية الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، أصبح على الشركات تحديد أولوياتها التنافسية للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل المتمثلة في تنوع حاجات ورغبات العملاء الحالية، والمستقبلية، والتغيرات التكنولوجية المفاجئة، وتنوع أساليب المنافسة، وزيادة عدد المنافسين. فالأولويات التنافسية تحدد كيفية توزيع واستخدام موارد المنظمة، لتلبية حاجات العملاء المتزايدة (Kim, 2013). وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أبعاد الأولويات التنافسية والمتمثلة في التكلفة المنخفضة، والجودة، وسرعة التسليم، والمرونة (Naqshbandi & Idris, 2012).

وقد قام (Prajogo & McDermott, 2011) بتعديل الأولويات التنافسية من الدراسات السابقة، وقاما بوضع مجموعة جديدة، وهي: المطابقة للمواصفات، وابتكار الخدمة، والاحتفاظ بالعملاء، والسرعة، وتقديم الخدمة، والاستجابة، وصورة العلامة التجارية، والتكلفة والإنتاجية، واستعادة الخدمة. بينما درس (Kruger, 2012) قوة وأهمية الأولويات التنافسية للشركات باستخدام خمسة أبعاد، هي: الجودة، والتكلفة، والسرعة، والاعتمادية، والمرونة. وأشار

(Salah, 2014) أن الأبعاد، هي: التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم. بينما ذكر (اللامي، 2016) أنها التكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة.

وقد أستخدم الباحثان الأبعاد التالية لقياس الأولويات التنافسية، وهي: (الإنتاجية - الجودة - سرعة التوصيل - المرونة - الأمان والسلامة - الروح المعنوية ورضا الموظفين).

الإنتاجية: يمكن تحقيق إنتاجية أعلى بعدة طرق، من خلال زيادة مستوى الإنتاج بشكل أسرع من مستوى المدخلات (النمو المدار)، والعمل على إنتاج المزيد من المخرجات بنفس المستوى من المدخلات (العمل بشكل أكثر ذكاءً)، وإنتاج المزيد من المخرجات مع انخفاض مستوى المدخلات (المثالي)، والحفاظ على مستوى المخرجات مع تقليل المدخلات (كفاءة أكبر)، وخفض مستوى الإنتاج، مع تقليل مستوى المدخلات أكثر (انخفاض مدار) (El Mola, 2004). وقد تم قياسها بـ (5) عبارات بقائمة الاستقصاء.

الجودة: تعد الجودة في الوقت الحاضر واحدة من أفضل مصادر الميزة التنافسية، وأصبح الأداء العالي للجودة ذا أهمية حاسمة ومؤثرة. لذلك، يجب الاهتمام بالجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج، بدلاً من محاولة التخلص من الجودة الرديئة عن طريق الفحص لتحقيق تحسين جودة الإنتاج. فهي قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة (Al Najjar, 2016). وقد تم قياسها بـ (3) عبارات بقائمة الاستقصاء.

سرعة التوصيل: تُعد سرعة التوصيل من الأولويات التنافسية الأساسية ومن أبعاد الميزة التنافسية، لأن العملاء يكون لديهم الرغبة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم بالكميات المطلوبة في الوقت المتفق عليه، مع الالتزام ومراعاة متطلبات الجودة، والاعتمادية، والصيانة، والتوصيل بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض الفترة الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها إلى العملاء بأقل وقت ممكن (الخزاعلة، 2015). وقد تم قياسها بـ (4) عبارات بقائمة الاستقصاء.

المرونة: يمثل هذا المصطلح القدرة على الحصول على الموارد و/ أو إعادة نشرها استجابة للتغيرات في الاتفاقيات التعاقدية التي يبدأها العملاء بشكل أساسي. وهي تتضمن العديد من الميزات، مثل: الضبط على التصميم/ التخطيط، وتغييرات الحجم وتنوع المنتجات (Phusavat & Kanchana, 2007). وقد تم قياسها بـ (4) عبارات بقائمة الاستقصاء.

الأمان والسلامة: يُعد القضاء على الحوادث الصناعية أمراً مهماً للمصلحة العامة؛ لأن هذه الحوادث مكلفة للصناعة والمجتمع، حيث إن الحوادث تعيق إنتاجية الفرد والجماعة، وتبدد القوى العاملة والموارد، كما أنه ينتج عنها خسارة اقتصادية واجتماعية وتباطؤ في تقدم مستويات المعيشة، بالإضافة إلى الكرب البدني والعقلي الناجم عن الحادث، ويمكن أن تأخذ الشركة إجراءات لتدابير السلامة والسيطرة على المخاطر أو الحوادث (Pomorski, 2004). وقد تم قياسها بـ (7) عبارات بقائمة الاستقصاء.

الروح المعنوية ورضا الموظفين: خلق بيئة العمل المناسبة للأفراد سعياً إلى زرع الرضا والاستقرار الوظيفي، برغم كون الروح المعنوية للموظفين من مسماها تتضح أنها ذات دلالة معنوية غير ملموسة، إلا أنه يمكن أن يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من المظاهر الدالة عليها. ومن العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للموظفين: ثقة وقناعة الموظفين بالمنظمة، وكفاءة ونوعية الإشراف، وموضوعية أنظمة وأساليب القيادة والإشراف، والحوافز المادية والرضا عن الأجور، والعلاقة مع الزملاء في العمل، وملاءمة بيئة العمل: (الإضاءة، أو التهوية، أو وسائل الأمن الصناعي، وغيرها)، وتوافر فرص حقيقية للترقية والتقدم في العمل (خلف، 2012). وقد تم قياسها بـ (6) عبارات بقائمة الاستقصاء.

#### دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية

الجودة هي استراتيجية تنفذها كل منظمة لتحقيق الهدف التنظيمي، بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال (Asu, 2022). وأوضح Deming أن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال زيادة الكفاءة عن طريق خفض التكلفة وتعزيز رضا العملاء، فيمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال

التمييز عن الشركات الأخرى من خلال مزايا التكلفة والتمايز (Shenawy, et al, 2007). وأشار (Al-Qudah, 2012) إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات؛ لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الأولويات التنافسية. إن ممارسات إدارة الجودة هي واحدة من أهم الأنشطة التي من شأنها تحسين جودة المنتج، والعمليات الإنتاجية، والكفاءة، والربح، وميزة الشركة؛ حيث تمكن الشركة من التركيز أكثر على تصميم الاستراتيجيات التي تضمن تحسين الجودة (Kafetzopoulos & Gkana, 2015)، فمع توجه الشركات إلى تحسين ممارسات إدارة الجودة، ستعمل الشركة بكفاءة وتصبح راسخة لبناء بُعد آخر للميزة التنافسية (Wu, 2015).

## مشكلة الدراسة

لقد تقلصت الحصة السوقية للشركة؛ حيث بلغت (88%) عام 2021 مقارنة بـ (92%) عام 2016. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية عن طريق المقابلات الشخصية مع عدد من المدراء تبين أن شركة «إنرجايزر مصر» تعاني من بعض المشكلات الإنتاجية، مثل:

- ضعف التواصل وعدم الثقة مع الإدارة العليا بالمصنع، وعدم إتاحة الفرصة للعاملين من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات المنفذة.
- ضعف دور فحص جودة المشتريات فيما يخص مواصفات المواد الخام المشتراة.
- استمرار عمليات الإنتاج على الرغم من وجود عيب وعطل بالآلة والتبليغ بذلك للإدارة المختصة.
- اقتصار التدريب على التدريب الخاص بالسلامة والأمن.
- عدم تفعيل دور مراقبة الجودة وزيادة صلاحياته فيما يخص استمرار الإنتاج وجودة المنتجات؛ مما أدى لزيادة حجم الهدر من (10.200.000) وحدة عام 2016 إلى (10.880.000) وحدة عام 2022.
- عدم الاهتمام بمتطلبات العمال وتلبية ما يحتاجونه بما يضمن رفع الروح المعنوية للعاملين.

## فروض الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وخاصة تلك المهتمة بدراسة إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية، توصل الباحثان إلى أنه يوجد جوانب أضافت أبعاداً مهمة في إجراء الدراسة الحالية، وفي وضع تصور عام للدراسة والتحديد الدقيق لمشكلتها وفروضها؛ حيث تطرقت مباشرة إلى دراسة دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية للشركات.

إن الدراسات السابقة المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة تطرقت لأهمية التطوير والتحديث المستمر للأداء. كما اهتمت بعض الدراسات التي تناولتها هذه الدراسة بمعرفة المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل التطوير والتحسين المستمرين، والكشف عن أهم المعوقات التي تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما في دراسة (Hill, 2008).

فإن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال زيادة الكفاءة عن طريق خفض التكلفة وتعزيز رضا العملاء، فيمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التمييز عن الشركات الأخرى من خلال مزايا التكلفة والتمايز (Shenawy et al., 2007). وأشار (Al-Qudah, 2012) إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات؛ لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الأولويات التنافسية. إن ممارسات إدارة الجودة هي واحدة من أهم الأنشطة التي من شأنها تحسين جودة المنتج، والعمليات الإنتاجية، والكفاءة، والربح، وميزة الشركة؛ حيث تمكن الشركة من التركيز أكثر على تصميم الاستراتيجيات التي تضمن تحسين الجودة (Kafetzopoulos & Gkana, 2015)، فمع توجه الشركات إلى تحسين ممارسات إدارة الجودة، ستعمل الشركة بكفاءة وتصبح راسخة لبناء بُعد آخر للميزة التنافسية (Wu, 2015). ومن هنا قام الباحثان بصياغة فروض الدراسة كالتالي:

الفرض الرئيس: من المتوقع وجود علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر- مصر

- ويشتق منه الفروض الفرعية الآتية:
- **الفرض الفرعي الأول:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.
  - **الفرض الفرعي الثاني:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.
  - **الفرض الفرعي الثالث:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.
  - **الفرض الفرعي الرابع:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.
  - **الفرض الفرعي الخامس:** من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.

### أهداف الدراسة

- من العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن تحديد الهدف الرئيس، وهو: دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر
- ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- توضيح المشكلات الأساسية التي تواجه قطاع الإنتاج بشركة إنرجايزر - مصر.
  - التعرف على وضع الشركة الحالي، وإلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
  - معرفة الوضع الراهن للأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.
  - دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر - مصر.

### أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

- تنبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:
- من أهمية الموضوع وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقه بالنسبة للمنشآت الصناعية.
  - قلة الدراسات التي تربط نفس متغيرات الدراسة، وهي توضيح دور إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الأولويات التنافسية بنفس المجال التطبيقي، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.

#### الأهمية العملية

- إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين ورؤساء الأقسام وتحفيزهم نحو التطبيق على أرض الواقع.
- من المتوقع أن تفيد النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة أصحاب القرار في الشركة محل الدراسة في توضيح دور إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الأولويات التنافسية، وتبني أنظمة جودة حديثة؛ مما يشكل خارطة طريق مستقبلية للشركة لمحاولة التحسين، بحيث تتوافق مع الأولويات التنافسية التي تتبعها الشركة.
- تطوير مقترحات من شأنها أن تعود بالنفع على المديرين ورؤساء الأقسام وكافة المسؤولين بعد دراسة وتحليل درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم.

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على قياس دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والتدريب) في تحسين الأولويات التنافسية

- المتمثلة في: (الإنتاجية، والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة، والروح المعنوية للموظفين).
- الحدود العملية: واجه الباحثين صعوبة في توزيع استمارات الاستبيان في مجال التطبيق لتحليل الفروض وإثبات صحتها من عدم صحتها.
- الحدود العلمية: واجه الباحثين صعوبة لقلة الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة ومجال التطبيق.

### تصميم الدراسة

- أسلوب ومنهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة من قبل الباحثين، وقد بُني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.
- مجتمع الدراسة: يتكون من جميع العاملين في شركة إنرجايزر - مصر، وعددهم (119) عامل، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (109) استمارة بنسبة استجابة بلغت (91.6%)، وبعد المراجعة واستبعاد غير الصالح منها (11 استمارة)، ليصبح إجمالي الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي، هي: (98 استمارة). ويظهر جدول (1) تحليلاً وصفيًا لمجتمع الدراسة من حيث خصائصهم الديموغرافية.

### أداة الدراسة (الاستبانة)

#### جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	البيان	العدد	%	البيان	العدد	%	المجموع
النوع	ذكر	98	100%	أنثى	صفر	صفر	98
الحالة التعليمية	أقل من متوسط	7	7.1%	بكالوريوس	8	8.2%	98
	تعليم متوسط	74	75.5%	دبلومة	9	9.2%	
العمر	20 - 30 سنة	2	2%	40 - 50 سنة	25	25.5%	98
	30 - 40 سنة	62	63.3%	50 - 60 سنة	9	9.2%	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	6.1%	10 - 15 سنوات	31	31.6%	98
	5 - 10 سنوات	9	9.2%	أكثر من 15 سنة	52	53.1%	

للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، تضمنت الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: تضمن كافة البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.
- الجزء الثاني: يشمل (35) عبارة متعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة)؛ إذ جرى تخصيص (7) عبارات للتركيز على العملاء (X1)، (6) عبارات للعمل الجماعي (X2)، (6) عبارات لدعم الإدارة العليا (X3)، (7) عبارات للبحث والتطوير (X4)، (9) عبارات للتدريب (X5). وقد تم الاعتماد على دراسة حسن (2017) لوضع عناصر الاستبيان.
- الجزء الثالث: يشمل (29) عبارة متعلقة بالمتغير التابع (الأولويات التنافسية)؛ إذ جرى تخصيص (5) عبارات للإنتاجية (Y1)، (3) عبارات للجودة (Y2)، (4) عبارات لسرعة التوصيل (Y3)، (4) عبارات للمرونة (Y4)، (7) عبارات للأمان والسلامة (Y5)، (6) عبارات للروح المعنوية ورضا الموظفين (Y6). وقد تم الاعتماد على دراسة كلاً من: (2002) & Xiande et al. (2019) & Sintayehu (2019) & Ahuja and Khamba (2008) لوضع عناصر الاستبيان.
- وتم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في بناء الاستبانة لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، إذ يعبر الأفراد المستقصي منهم عن مدى حدوث/ تطبيق كل العبارات التي تحتويها الاستبانة وفق خمس درجات إذ يتدرج المقياس ما بين (5) درجات التي تعبر عن الحدوث بشدة، (4) درجات والتي تعبر عن الحدوث، و(3) التي تعبر عن محايد، (2) التي تعبر عن عدم الحدوث، (1) التي تعبر عن عدم الحدوث إطلاقاً.

### معامل ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبانة)

- يتم قياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف معرفة مدى صدق وصحة وصلاحيّة قائمة الاستقصاء (الاستبانة) لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. والجدول رقم (2) يوضح نتائج تطبيق كلٍ من اختباري الثبات والصدق على مستوى متغيرات الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

جدول رقم (2)  
معامل الثبات والصدق لمحاوير الدراسة  
باستخدام معامل كرونباخ ألفا

أبعاد الدراسة	عدد	معامل	معامل	العبارات
العبارة الثبات الصدق				
<b>المتغير الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة: (X)</b>				
1 التركز على العملاء (X1).	7	0.823	0.907	
2 العمل الجماعي (X2).	6	0.857	0.926	
3 دعم الإدارة العليا (X3).	6	0.779	0.883	
4 البحث والتطوير (X4).	7	0.897	0.947	
5 التدريب (X5).	9	0.948	0.974	
<b>إجمالي أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة</b>	<b>35</b>	<b>0.953</b>	<b>0.976</b>	
<b>المتغير الثاني: الأولويات التنافسية: (Y)</b>				
1 الإنتاجية (Y1)	5	0.745	0.863	
2 الجودة (Y2)	3	0.725	0.851	
3 سرعة التوصيل (Y3)	4	0.772	0.879	
4 المرونة (Y4)	4	0.641	0.801	
5 الأمن والسلامة (Y5)	7	0.868	0.932	
6 الروح المعنوية والرضا للموظفين (Y6)	6	0.666	0.816	
<b>إجمالي أبعاد الأولويات التنافسية</b>	<b>29</b>	<b>0.918</b>	<b>0.958</b>	

- أن قيمة معامل الثبات (ألفا) قد بلغت 95.3% لإجمالي أبعاد «ممارسات إدارة الجودة الشاملة» وهو معامل مرتفع (أكبر من 60%) مما يدل على ثبات الاستجابات، والذي انعكس أثره على معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) حيث بلغ 97.6%، وهذا وقد تراوح معامل الثبات بين (77.9%، 94.8%) على مستوى المتغيرات الفرعية، كما تراوح معامل الصدق بين (88.3%، 97.4%) على مستوى المتغيرات الفرعية.
- اتضح أن قيمة معامل الثبات (ألفا) قد بلغت 91.8% لأبعاد «الأولويات التنافسية» وهو معامل مرتفع (أكبر من 60%) مما يدل على ثبات الاستجابات، والذي انعكس أثره على الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) حيث بلغ 95.8%، وهذا وقد تراوح معامل الثبات بين (80.1%، 87.9%) على مستوى المتغيرات الفرعية، كما تراوح معامل الصدق بين (80.1%، 93.2%) على مستوى المتغيرات الفرعية.
- أن قيمة كل من معاملي الثبات والصدق تزيد عن 0.6 لجميع المتغيرات وتقترب من الواحد الصحيح، مما يُشير إلى أن هناك استقراراً في العبارات المُعبّرة عن كل متغير. ولذلك تعد قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإنها تُمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. ويستخلص الباحثان من ذلك صلاحية البيانات، ويمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في عمل التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.

### الاختبارات الإحصائية المستخدمة

- تم تحديد الأساليب والاختبارات الإحصائية التي استخدمت في عملية التحليل الإحصائي للبيانات محل الدراسة طبقاً لنتائج اختبار طبيعة البيانات السابق وحيث إنه اتضح من واقع النتائج أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فقد قام الباحثان باستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:
- إجراء الإحصاء الوصفي عن طريق حساب النزعة المركزية (الوسط الحسابي، والوسط الحسابي النسبي (%، والتشتت (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف (% بهدف تحديد الأهمية النسبية لتلك المتغيرات وترتيبها حسب تلك الأهمية من وجهة نظر المستقصي منهم.
  - حساب معامل ارتباط سبيرمان- نظراً لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي- لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة أم لا.
  - إذا تبين أن هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، يتم تطبيق تحليل الانحدار الخطي كخطوة ثانية لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### الدراسة الميدانية

الإحصاء الوصفي- وفيما يلي يعرض الباحثان الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- جاءت درجة حدوث «ممارسات إدارة الجودة الشاملة» في شركة إنرجايز مصر «لا تحدث - غير مطبق» وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.381) مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (47.81%)، بدرجة انحراف معياري قدره (0.713) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (29.84%)، أي بنسبة اتفاق قدرها (72.30%)، وقد جاءت أبعاد «ممارسات إدارة الجودة الشاملة» مرتبة وفقاً لدرجة حدوثها- تطبيقها من وجهة نظر المستقصي منهم كما يلي:

جدول رقم (3)  
الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف الاتجاه الترتيب %	محايد
التركيز على العملاء (X1)	3.020	60.41%	0.837	27.70%	1
العمل الجماعي (X2)	2.272	45.44%	0.901	39.65%	3
دعم الإدارة العليا (X3)	2.626	52.52%	0.831	31.64%	2
البحث والتطوير (X4)	2.013	40.26%	0.821	40.80%	4 لا تحدث
التدريب (X5)	2.022	40.44%	0.969	47.94%	5 لا تحدث
أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة	2.381	47.81%	0.713	29.84%	لا تحدث
الإنتاجية (Y1)	2.578	51.55%	0.809	31.39%	4 لا تحدث
الجودة (Y2)	2.592	51.84%	0.950	36.63%	3 لا تحدث
سرعة التوصيل (Y3)	3.222	64.44%	0.846	26.27%	2 محايد
المرونة (Y4)	2.551	51.02%	0.866	33.95%	5 لا تحدث
الأمن والسلامة (Y5)	3.491	69.83%	0.804	23.02%	1 تحدث
الروح المعنوية والرضا للموظفين (Y6)	2.454	49.08%	0.727	29.62%	6 لا تحدث
أبعاد الأولويات التنافسية	2.815	56.29%	0.650	23.08%	محايد

قدره (2.815) مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (56.29%)، بدرجة انحراف معياري قدره (0.650) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (23.08%)، أي بنسبة اتفاق قدرها (76.92%)، وقد جاءت أبعاد «الأولويات التنافسية» مرتبة وفقاً لدرجة حدوثها - تطبيقها من وجهة نظر المستقصي منهم كما يلي:

جاء في الترتيب الأول «الأمان والسلامة» وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.491) مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (69.83%)، كما كانت درجة التطبيق «مطبق»، بانحراف معياري قدره (0.804) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (23.02%)، أي بنسبة اتفاق (76.98%).

جاء في الترتيب السادس والأخير «الروح المعنوية للموظفين» وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.454) مما يدل على أن الوسط الحسابي النسبي قد بلغ (49.08%)، كما كانت درجة التطبيق «لا تحدث - غير مطبق»، بانحراف معياري قدره (0.727) مما يدل على تجانس الاستجابات، فقد بلغ معامل الاختلاف (29.62%)، أي بنسبة اتفاق (70.38%).

### اختبارات الفروض

الفرض الرئيس: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.

يمكن تقسيم الفرض الرئيس إلى فروض فرعية كما يلي:

- الفرض الفرعي الأول: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.
- الفرض الفرعي الثاني: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.
- الفرض الفرعي الثالث: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.

- الفرض الفرعي الرابع: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.

- الفرض الفرعي الخامس: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.

من أجل اختبار هذا الفرض تم تكوين مصفوفة الارتباط عن طريق حساب معامل ارتباط سييرمان - نظراً لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي - لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة (ارتباط) بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر أم لا. ومن ثم تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على الأولويات التنافسية (المتغير التابع):

#### أولاً- معامل ارتباط سييرمان

يتبين من الجدول رقم

(4) ما يلي:

جدول رقم (4)

مصفوفة الارتباط سييرمان بين المتغيرات

Spearman	التركيز على العمل	دعم الإدارة	البحث	التدريب	ممارسات إدارة
P-value= 0.000	X1 العملاء	X2 الجماعي	X3 العليا	X4 والتطوير	X5 الجودة الشاملة X
الأولويات التنافسية Y	*0.450	*0.640	*0.578	*0.621	*0.559
					*0.692

\*Correlation is significant at the 0.01 level.

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين

ممارسات إدارة الجودة الشاملة (X) والأولويات التنافسية (Y)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.692)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha$  (0.01)  $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.01)$ .

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء (X1) والأولويات التنافسية (Y)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.450)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha$  (0.01)  $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.01)$ .

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي (X2) والأولويات التنافسية (Y)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.640)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha$  (0.01)  $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.01)$ .

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (X3) والأولويات التنافسية (Y)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.578)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha$  (0.01)  $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.01)$ .

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير (X4) والأولويات التنافسية (Y)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.621)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha$  (0.01)  $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.01)$ .

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التدريب (X5) والأولويات التنافسية (Y)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.559)، كما أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha$  (0.01)  $(p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.01)$ .

- وكمحصلة نهائية، تكون هناك مؤشرات مبدئية على إمكانية ظهور تأثير لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأولويات التنافسية. وبالتالي تم الاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة صحة هذا التأثير.

#### ثانياً- الانحدار الخطي البسيط

نظراً لوجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم تطبيق تحليل الانحدار الخطي كخطوة ثانية لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. يوضح جدول (5) نتائج تطبيق الانحدار البسيط بين كل متغير مستقل وبين المتغير التابع.

جدول رقم (5)  
نتائج الانحدار البسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية

نموذج الانحدار البسيط	المتغير المستقل	المتغير التابع	المعاملات	قيمة المعامل		معامل التحديد R <sup>2</sup>		F	مستوى المعنوية
				قيمة المعامل	قيمة المعنوية	قيمة المعامل	قيمة المعنوية		
النموذج الأول	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	الأولويات التنافسية	ثابت الانحدار a	1.301	7.806	0.483	89.669	0.000	
				معامل الانحدار β	0.633	9.469			
النموذج الثاني	التركيز على العملاء	الأولويات التنافسية	ثابت الانحدار a	1.692	7.759	0.229	28.514	0.000	
				معامل الانحدار β	0.372	5.340			
النموذج الثالث	العمل الجماعي	الأولويات التنافسية	ثابت الانحدار a	1.782	12.767	0.397	63.177	0.000	
				معامل الانحدار β	0.454	7.948			
النموذج الرابع	دعم الإدارة العليا	الأولويات التنافسية	ثابت الانحدار a	1.590	9.014	0.356	52.985	0.000	
				معامل الانحدار β	0.466	7.279			
النموذج الخامس	البحث والتطوير	الأولويات التنافسية	ثابت الانحدار a	1.808	13.300	0.399	63.807	0.000	
				معامل الانحدار β	0.500	7.988			
النموذج السادس	التدريب	الأولويات التنافسية	ثابت الانحدار a	2.121	16.108	0.262	34.091	0.000	
				معامل الانحدار β	0.343	5.839			

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) نحو (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.633)، أي أن مع زيادة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.633). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.469) بقيمة احتمالية (0.000)، وبلغت القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) للنموذج (48.3%)، أي أن نسبة (48.3%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي يمكن قبول الفرض الرئيسي القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.
- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين التركيز على العملاء والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) نحو (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.372)، أي أن مع زيادة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.372). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.340) بقيمة احتمالية (0.000)، وبلغت القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) للنموذج (22.9%)، أي أن نسبة (22.9%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها التركيز على العملاء. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الأول القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.
- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين العمل الجماعي والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) نحو (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.454)، أي أن مع زيادة العمل الجماعي بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.454). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.948) بقيمة احتمالية (0.000)، وبلغت القدرة التفسيرية (R<sup>2</sup>) للنموذج (39.7%)، أي أن نسبة (39.7%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها العمل الجماعي. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.
- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين دعم الإدارة العليا والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) نحو (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار

(0.466)، أي أن مع زيادة دعم الإدارة العليا بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.466). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.279) بقيمة احتمالية (0.000)، وبلغت القدرة التفسيرية (R2) للنموذج (35.6%)، أي أن نسبة (35.6%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها دعم الإدارة العليا. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.

- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين البحث والتطوير والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) نحو (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.500)، أي أن مع زيادة البحث والتطوير بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.500). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.988) بقيمة احتمالية (0.000)، وبلغت القدرة التفسيرية (R2) للنموذج (39.9%)، أي أن نسبة (39.9%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها البحث والتطوير. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.
- نتائج نموذج الانحدار البسيط بين التدريب والأولويات التنافسية: معنوية نموذج الانحدار البسيط حيث بلغت قيمة القيمة الاحتمالية لاختبار (F) نحو (0.000) وهي أقل من (1%). بلغت قيمة معامل الانحدار (0.343)، أي أن مع زيادة التدريب بوحدة واحدة تزيد الأولويات التنافسية بمقدار (0.343). كما يلاحظ معنوية هذه القيمة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.839) بقيمة احتمالية (0.000)، وبلغت القدرة التفسيرية (R2) للنموذج (26.2%)، أي أن نسبة (26.2%) من التغيرات التي تحدث في الأولويات التنافسية يشرحها التدريب. وبالتالي يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس القائل بأنه: من المتوقع وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر مصر.

## نتائج الدراسة

- من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان تم التوصل إلى نتائج عديدة، أهمها ما يلي:
  - بإجراء تحليل الاعتمادية: اتضح أن قيمة كل من معاملي الثبات والصدق تزيد عن 0.6 لجميع المتغيرات وتقترب من الواحد الصحيح؛ مما يُشير إلى أن هناك استقراراً في العبارات المُعبّرة عن كل متغير. ولذلك تعد قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإنها تُمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد. ويستخلص الباحثان من ذلك صلاحية البيانات، ويمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في عمل التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.
  - بإجراء الإحصاء الوصفي: جاءت درجة حدوث «ممارسات إدارة الجودة الشاملة» في شركة إنرجايزر مصر «لا تحدث - غير مطبق» وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.381)؛ مما يدل على تلك الممارسات في الشركة تحتاج إلى التحسين، وبالأخص في برامج التدريب للعاملين والمتعلقة بكيفية أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية، والاهتمام بالبحث والتطوير للمنتجات، وزيادة غرس فلسفة العمل الجماعي بالعاملين، وزيادة دعم الإدارة العليا للعاملين والتركيز على العملاء. في حين جاءت درجة حدوث «الأولويات التنافسية» في شركة إنرجايزر مصر «محايد» وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.815)؛ مما يدل على أن الأولويات التنافسية في الشركة تحتاج إلى التحسين، وبالأخص في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز نسبة المرونة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة جودة المنتجات المنتجة، والقضاء على الإسكراب (الهدر)، وتعزيز سرعة التوصيل والتسليم، وزيادة السلامة والأمن بالشركة.
  - بدراسة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة عن طريق معامل ارتباط سبيرمان، وتحليل معامل الانحدار الخطي البسيط كخطوة ثانية لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة تبين ما يلي:
    - قبول صحة الفرض الرئيس، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (X) والأولويات التنافسية (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.692)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
    - قبول صحة الفرض الفرعي الأول، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء (X1) والأولويات التنافسية (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.450)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

- قبول صحة الفرض الفرعي الثاني، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي (X2) والأولويات التنافسية (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.640)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
- قبول صحة الفرض الفرعي الثالث، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (X3) والأولويات التنافسية (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.578)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
- قبول صحة الفرض الفرعي الرابع، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير (X4) والأولويات التنافسية (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.621)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).
- قبول صحة الفرض الفرعي الخامس، وهو: من المتوقع وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التدريب (X5) والأولويات التنافسية (Y)، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.559)، كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهم، وذلك عند مستوى معنوية (0.01).

### توصيات الدراسة

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصت بما يلي:
- ينبغي أن تقوم الشركة بتنظيم اجتماعات دورية بين صانعي القرار والموظفين؛ لما لذلك من تأثير في تحسين الأداء، وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة محافظة الشركة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسن الأداء، وتعظيم الأرباح، وتحقيق الميزة التنافسية لها في السوق.
- ضرورة حرص الشركة على عمل التغذية الراجعة عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الممارسات، وأن تحرص على تقديم خدمات متنوعة وشاملة تلي كافة رغبات العملاء.
- أهمية وضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم، تطوير أدائهم، وتحسين جودة المنتجات.
- ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية.
- منح حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات في الشركة الذين يعملون على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.
- أهمية استخدام أساليب وأليات مبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز مكانتها في السوق، وزيادة حصتها السوقية مرة أخرى.
- المحافظة على مستوى التركيز على العملاء من خلال الاستمرار بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية التي تلي رغباتهم.
- ضرورة تكثيف الجهود الإدارية بالشركة لمواكبة الأنظمة الخبيرة والتكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات ترقى إلى المستوى العالمي.

### الدراسات المستقبلية

ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تدرس علاقة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية للشركة على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج للوصول لكافة العلاقات.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الخزاعلة، آلاء نصر. (2015). أثر المرونة التشغيلية في الأداء التشغيلي للشركات الصناعية الأردنية. (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الخلف، عبد الله موسى. (1997). «ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية»، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (37)، العدد (1).
- الربيعاوي، سعدوت؛ ومحمود جيثرو؛ والعنبيكي، عمار عبد الحسن؛ وعباس، حسين وليد حسين. (2010). *سلسلة الإمداد التسويقية*. دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- السعود، راتب. (2002). *الإشراف التربوي باتجاهات حديثة*. دائرة المكتبة الوطنية، عمان.
- الصميدعي، محمود جاسم؛ وردينة عثمان يوسف. (2011). *التسويق الاستراتيجي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- اللامي، غسان قاسم. (2016). *تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات*. دار الثراء، عمان.
- الهيتي، خالد. (2008). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. ط 3. دار وائل للنشر، عمان.
- جابلونيسكي، جوزيف. (1993). «تطبيق إدارة الجودة الكلية»، *مجلة خلاصات*، العدد 6.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (2017). *أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات*. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمود، خضير كاظم. (2012). *إدارة الجودة وخدمة العملاء*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- خلف، علي. (2012). *أثر التدريب على الروح المعنوية للعاملين: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية*. (رسالة دكتوراه)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- سليم، أحمد عبد السالم. (2010). *الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة*. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- محسن، عبد الكريم؛ والنجار، صباح. (2009). *إدارة الإنتاج والعمليات*. دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ahuja, I. P. S. & Khamba, J. S. (2008). "An Evaluation of TPM Initiatives in Indian Industry for Enhanced Manufacturing Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 147-172.
- Akter, S. et al. (2020). "Reshaping Competitive Advantages with Analytics Capabilities in Service Systems", *Technological Forecasting & Social Change*, 159, pp. 120-180.
- Al-Najjar, F. J. (2016). "Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage: An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies". *International Journal of Business and Social Science*, 7, (2), pp. 114-125.
- Al-Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan", *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 12 (3), pp. 59-75.
- Amar, K. & Zain, Z. M. (2002). "Barriers to Implementing TQM In Indonesian Manufacturing Organizations", *TQM Magazine*, 14, pp. 367-372.
- Asu, E. (2022). "Total Quality Management and Organizational Success", *International Journal of Academic and Applied Research*, 6, pp. 143-149.

- Awwad, A. S.; Al Khattab, A. A. & Anchor, J. R. (2013). "Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing", *Journal of Service Science and Management*, 6, pp. 69-79.
- Besterfield, D. H.; Michna, C. B.; Besterfield, G. H. & Sacre, M. B. (2014). *Total Quality Management*. USA, Pearson Education.
- Chin, K. S. & Pun, K. F. (2002). "A Proposed Framework for Implementing TQM in Chinese Organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, pp. 272-294.
- Claver, E.; Gasco, J. L.; Llopis, J. & Gonzalez, R. (2001). "The Strategic Process of a Cultural Change to Implement Total Quality Management: A Case Study", *Total Quality Management*, 12, pp. 469-482.
- Davies, E. C. (2003). "Quality: Its Historical Context", *Engineering Management*, 13 (2), pp. 14-17.
- ElMola, K. M. G. (2004). *A Methodology to Measure the Performance of Manufacturing Systems*. (PHD Thesis), University of Houston.
- European Commission. (2014). "Communication from the Commission Framework for State Aid for Research and Development and Innovation", *Brussels*, 21 (5), pp. 1-29.
- Ferreira, J.; Coelho, A. (2020). "Dynamic Capabilities, Innovation and Branding Capabilities and Their Impact on Competitive Advantage and SME's Performance in Portugal: The Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation", *International Journal of Innovation Science*, 12 (3), pp. 255-286.
- Guibaud, S. (2015). "How to Develop a Profitable, Customer-Focused Digital Banking Strategy: Open Banking Services and Developer-Friendly APIs", *Journal of Digital Banking*, 1 (1), pp. 6-12.
- Haan, H. (2015). "Competitive Advantage: What Does It Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?", *International Journal of Educational Management*, 29 (1), pp. 44-61.
- Hamdi, S.; Silong, A.; Omar, Z. & Rasdi, R. (2016). "Impact of T-Shaped Skill and Top Management Support on Innovation Speed: The Moderating Role of Technology Uncertainty", *Cogent Business & Management*, 3, pp. 1-13.
- Heizer, J.; Render, B. & Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12<sup>th</sup> ed. United States of America: Pearson.
- Hill, D. (2008). *What Makes Total Quality Management Work: A Study of Obstacles and Outcomes*, PHD Dissertation, Capella University.
- Huang, F. et al. (2015). "From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage", *British Journal of Management*, 26 (4), pp. 617-636.
- Juran, J. M. (2001). *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> ed. Blacklick, OH: McGraw-Hill Professional Book Group.
- Juran, J. & Gryna, F. (1993). *Quality Analysis and Planning*. International Edition. New York: McGraw-Hill Education (ISE Editions)
- Kafetzopoulos, D. & Gkana, K. G. V. (2015). "Relationship between Quality Management, Innovation and Competitiveness: Evidence from Greek Companies", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26 (8), pp. 1177-1200.
- Kim, B. (2013). "Competitive Priorities and Supply Chain Strategy in the Fashion Industry: Qualitative Market Research", *An International Journal*, 16 (2), pp. 214-242.
- Kim, D. Y.; Kumar, V. & Kumar, U. (2012). "Relationship between Quality Management Practices and Innovation", *Journal of Operations Management*, 30 (4), pp. 295-315.
- Kruger, L. P. (2012). "Developing Operations Strategies: Reassessing the Strength and Importance of Competitive Operations Priorities for South African Businesses", *South African Journal of Business Management*, 43 (3), pp. 13-28.

- Lee, Y. Y. & Falahat, M. (2019). "The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities", *Technology Innovation Management Review*, 9 (11), pp. 26-38.
- Leonard, D. & McAdam, R. (2001). "Relationship between Total Quality Management (TQM) and Corporate Strategy: The Strategic Impact of TQM", *Strategic Change*, 10, pp. 439-448.
- Phusavat, K. and Kanchana, R. (2007). "Competitive Priorities of Manufacturing Firms in Thailand", *Industrial Management and Data Systems*, 7 (7), pp. 979-996.
- Pomorski, T. R. (2004). *Total Productive Maintenance (TPM) Concepts and Literature Review*. Brooks Automation, Inc.
- Prabhu, M.; Nambirajan, T. & Abdullah, N. N. (2020). "Analytical Review on Competitive Priorities for Operations Under Manufacturing Firms", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13 (1), pp. 38-55.
- Prajogo, D. I., & McMermott, P. (2011), Examining Competitive Priorities and Competitive Advantage in Service Organizations Using Importance-Performance Analysis Matrix. *Managing Service Quality*, 21(5), 465-483.
- Prajogo, D. I. & Brown, A. (2004). "The Relationship between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study", *Quality Management Journal*, 11, pp. 31-43.
- Priporas, C. V. & Psychogios, A. G. (2015). "Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry", *The Quality Report*, 7 (4), pp. 198-211.
- Rao, P. & Holt, D. (2005). "Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance?", *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (9), pp. 898–916.
- Salah, M. Diab. (2014). "Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage a Study on Jordanian Private Hospitals", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (9) ISSN: 2222-6990.
- Sebastianelli, R. & Tamimi, N. (2003). "Understanding the Obstacles to TQM Success", *Quality Management Journal*, 10 (3), pp. 45-56.
- Sharma, S.; Gupta, S. & Singh, R. (2014). "Implementation of TQM for Improving Organizational Effectiveness", *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 9, pp. 105-110.
- Shenawy, E. El; Baker, T. & Lemak, D. J. (2007). "A Meta-Analysis of the Effect of TQM on Competitive Advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), pp. 442-471.
- Sintayehu, M. (2019). *Enhancing Manufacturing Process through Prioritizing Total Productive Maintenance Pillars*. Addis Ababa University, PhD Thesis.
- Wu, S. J. (2015). "The Impact of Quality Culture on Quality Management Practices and Performance in Chinese Manufacturing Firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32 (8), pp. 799-814.
- Zhao, X.; Yeung, J. H.Y. & Zhou, Q. (2002). "Competitive Priorities of Enterprises in Mainland China", *Total Quality Management*, 13 (3), pp. 285-300.
- Youssef, M. A. & Youssef, E. M. (2018). "The Synergistic Impact of ISO 9000 and TQM on Operational Performance and Competitiveness", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 3, pp. 614-634.

## **The Role of Total Quality Management Practices In Enhancing Competitive Priorities «An Empirical Study»**

**Dr. Engy Ahmed Yehia Salah**

Assistant Professor of Business Administration

Faculty of Business

Ain Shams University

engy\_yehia@bus.asu.edu.eg

**Dr. Mahmoud Samah Ahmed Ahmed**

Assistant Professor of Business Administration

Faculty of Business

Ain Shams University

Dr.Mahmoud.Eltayb@bus.asu.edu.eg

### **ABSTRACT**

The study aimed: to investigate the role of total quality management by focusing on the dimensions (customer focus - teamwork - management support - research and development - training) and its role in enhancing the competitive priorities of companies (productivity - quality - delivery - flexibility - safety and security - employee spirit and satisfaction)

**Study Methodology:** the study relied on the descriptive analytical approach to study the relationships between variables, and used statistical methods such as means, standard deviation, Spearman's correlation coefficient and simple regression analysis.

**Population and study sample:** the researchers develop an empirical study that applied to all the employees of Energizer Egypt by distributing questionnaires and then collecting and analyzing the data using SPSS 26 program to reach the study results.

**The results:** the study concluded that there is a statistically significant relationship between the practices of total quality management and the competitive priorities of Energizer - Egypt.

**Recommendations:** the researchers recommend that the company should maintain total quality management practices in order to improve performance, maximize profits, and achieve a competitive advantage in the market, also organize periodic meetings between decision-makers and employees, which has an impact on improving performance and developing total quality management practices in the company.

**Keywords:** *Total Quality Management, Competitive Priorities, Energizer Egypt..*

