



جامعة القاهرة
كلية التجارة
قسم المحاسبة

قياس آثار تدعيم إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية لتعظيم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد

سمر عادل سعد مصطفى

المعيدة بقسم المحاسبة

كلية التجارة – جامعة القاهرة

إشراف

أ.د. سعيد يحيى محمود ضو

أستاذ التكاليف والمحاسبة الإدارية

وعميد كلية التجارة – جامعة القاهرة

٢٠١٣

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التحقق من تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية العاملة بمحافظة القاهرة والجيزة - جمهورية مصر العربية، حيث بلغ حجم العينة ٣٧٠ مفردة، بمعدل استجابة ٣٣,٨% (١٢٥ مفردة)، وبمعدل استخدام ٢٧% (١٠٠ مفردة)، وقد تم تجميع البيانات من خلال قوائم استقصاء؛ اعتمادًا على أسلوب التوزيع الشخصي والقوائم الالكترونية التي تم توزيعها من خلال البريد الالكتروني (بيانات أولية). وقد اختبرت الدراسة مدى صحة الفروض الثلاثة التالية: الفرض الأول (H_1): يوجد أثر إيجابي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، والفرض الثاني (H_2): يوجد أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة، والفرض الثالث (H_3): زيادة الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسارات Path Analysis بغرض اختبار العلاقة بين المتغيرات التي يتضمنها النموذج البحثي.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي: (١) وجود تأثير مباشر إيجابي غير معنوي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، (٢) وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة، (٣) زيادة الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة؛ الأمر الذي يمكن القول معه بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنشأة.

وأخيرًا، أوضحت الدراسة أن المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء تعتبر العنصر الرئيس للمقاييس المحاسبية المرجعية، تليها المقاييس المتعلقة بالتكلفة، ثم المقاييس المتعلقة بالجودة. وأن تحليل المعلومات يعتبر العنصر الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، ثم إدارة الموارد البشرية، ثم إدارة العمليات الداخلية والتركيز على العميل، ثم القيادة، وأخيرًا التخطيط الاستراتيجي. وأن المؤشرات الخاصة بالجودة تعتبر العنصر الرئيس في قياس القدرات التنافسية للمنشأة، ثم المؤشرات الخاصة بالوقت، ثم المؤشرات الخاصة بالتكلفة، وأخيرًا المؤشرات المالية.

كلمات الفهرسة: إدارة الجودة الشاملة؛ المقاييس المحاسبية المرجعية؛ القدرات التنافسية للمنشأة؛ أسلوب تحليل المسارات.

لجنة الحكم والمناقشة

(مشرفاً ورئيساً)

الأستاذ الدكتور/ سعيد يحيى محمود ضو
أستاذ التكاليف والمحاسبة الإدارية
وعميد كلية التجارة- جامعة القاهرة

(عضواً)

الدكتور/ مدحت عبد الرشيد سالم
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة- جامعة القاهرة

(عضواً)

الدكتور/ محمد سعيد جنيدي
أستاذ المحاسبة المساعد
كلية التجارة- جامعة طنطا

قرار اللجنة والتاريخ:

توقيع المشرف علي الرسالة

أ.د. سعيد يحيى محمود ضو

الإهداء

إلى أمي وأبي وأخي

الشكر والتقدير

أشكر الله مولاي وخالقي الذي منَّ عليَّ بإتمام هذا العمل المتواضع مع رجائي أن يتقبله مني خالصاً لوجهه الكريم. وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعد في إتمام هذه الرسالة، وفي مقدمتهم **الأستاذ الدكتور/ سعيد يحيى محمود** ضو المشرف على الرسالة الذي تعجز الكلمات عن الوفاء بما يستحقه من شكر وعرفان فله جزيل الشكر على تفضله بقبول الإشراف على هذا البحث ومتابعته له من الخطوات الأولى، وعلى ما منحني من نصح وإرشاد ساعد على إخراج هذا البحث بهذه الصورة، فهو دائماً أستاذاً قديراً، يحترم العلم ويقدره، يعرف نقاط القوة والضعف لدى تلميذه ويعمل على تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، فله مني عظيم الشكر والامتنان، وأسأل الله الكريم له بعمر مديد، وبسعة رزق، وبعمل مبارك.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى **الدكتور/ مدحت عبد الرشيد سالم**، أستاذ المحاسبة المساعد، لتفضله بالموافقة على الاشتراك في لجنة الحكم والمناقشة على هذه الرسالة، وهو ما تعتبره الباحثة شرفاً لها، مما يزيد البحث قيمة، والمناقشة إثراءً.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى **الدكتور/ محمد سعيد جنيدي**، أستاذ المحاسبة المساعد، لتفضله بالموافقة على الاشتراك في لجنة الحكم والمناقشة على هذه الرسالة، وهو ما تعتبره الباحثة شرفاً لها، مما يزيد البحث قيمة، والمناقشة إثراءً.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير للدكتورة/ **سماح عبد الخالق**، مدرس المحاسبة، وللأستاذ/ **محمد ربيع**، لتفضله بالتصحيح اللغوي للغة العربية، وللأستاذة/ **مايار محمود**، لتفضلها بالتصحيح اللغوي للغة الإنجليزية ومعاونة الباحثة في مراحل مختلفة من البحث.

قائمة المحتويات

رقم
الصفحة

الموضوع

ب.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
١.....	١. الفصل الأول: المقدمة
١.....	١/١. طبيعة المشكلة
٣.....	٢/١. الإشكالية البحثية
٣.....	٣/١. هدف البحث
٣.....	٤/١. فروض البحث
٤.....	٥/١. طريقة البحث
٤.....	٦/١. نطاق البحث
٧.....	٢. الفصل الثاني: الخلفية التاريخية للمتغيرات الأساسية: إدارة الجودة الشاملة، المقاييس المحاسبية المرجعية، القدرات التنافسية
٧.....	١/٢. إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، المكونات، التكلفة
٩.....	١/١/٢. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
١١.....	٢/١/٢. مكونات إدارة الجودة الشاملة وممارساتها
١٢.....	٣/١/٢. تكاليف الجودة
١٥.....	٢/٢. المقاييس المحاسبية المرجعية
١٦.....	١/٢/٢. مفهوم المقاييس المرجعية
١٦.....	١/١/٢/٢. المجموعة الأولى: تعريفات ركزت على ماهية المقاييس المرجعية
١٧.....	٢/١/٢/٢. المجموعة الثانية: تعريفات ركزت على مجالات تطبيق المقاييس المرجعية
١٨.....	٣/١/٢/٢. المجموعة الثالثة: تعريفات ركزت على أهداف تطبيق المقاييس المرجعية
١٩.....	٢/٢/٢. أنواع المقاييس المرجعية
٢٠.....	١/٢/٢/٢. المجموعة الأولى: التقسيم على أساس طريقة إعداد المقاييس المرجعية
٢١.....	٢/٢/٢/٢. المجموعة الثانية: التقسيم على أساس نوع المقاييس المرجعية
٢٣.....	٣/٢/٢. تبويب مقترح للمقاييس المرجعية
٢٥.....	٤/٢/٢. خطوات تطبيق المقاييس المرجعية
٢٥.....	٥/٢/٢. منافع تطبيق المقاييس المرجعية

- ٣٧.....العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المرجعية.....٣٧
- ٣٩.....الميزة والقدرات التنافسية.....٣٩
- ٣٩.....١/٤/٢ مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage.....٣٩
- ٣٠.....٢/٤/٢ مصادر تكوين الميزة التنافسية.....٣٠
- ٣١.....٣/٤/٢ الاستراتيجيات التنافسية.....٣١
- ٣٣.....٤/٤/٢ القدرات التنافسية للمنشأة.....٣٣
- ٣٤.....٥/٢ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المرجعية والميزة التنافسية.....٣٤
- ٣٦.....٦/٢ خلاصة الفصل الثاني.....٣٦
- ٣٧.....٣ الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....٣٧
- ٣٧.....١/٣ دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية للمنشأة.....٣٧
- ٣٧.....١/١/٣ دراسة Choi and Eboch (1998).....٣٧
- ٣٨.....٢/١/٣ دراسة Samson and Terziowski (1999).....٣٨
- ٣٩.....٣/١/٣ دراسة Huarng and Chen (2002).....٣٩
- ٣٩.....٤/١/٣ دراسة Chong and Rundus (2004).....٣٩
- ٤٠.....٥/١/٣ دراسة Sadikoglu and Zehir (2010).....٤٠
- ٤١.....٦/١/٣ دراسة Phan et al. (2011).....٤١
- ٤٢.....٧/١/٣ دراسة Corredor and Goñi (2011).....٤٢
- ٤٣.....٨/١/٣ دراسة Agus and Hassan (2011).....٤٣
- ٤٤.....٩/١/٣ التعليق على دراسات المجموعة الأولى.....٤٤
- ٤٦.....٢/٣ دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة.....٤٦
- ٤٦.....١/٢/٣ دراسات اعتمدت على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض.....٤٦
- ٤٦.....١/١/٢/٣ دراسة Jarrar and Zairi (2001).....٤٦
- ٤٧.....٢/١/٢/٣ دراسة Maiga and Jacobs (2004).....٤٧
- ٤٨.....٣/١/٢/٣ دراسة Deros et al. (2009).....٤٨
- ٤٨.....٤/١/٢/٣ التعليق على الدراسات المعتمدة على الأساليب الكمية بالمجموعة الثانية.....٤٨
- ٤٩.....٢/٢/٣ دراسات لم تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات.....٤٩
- ٥٠.....١/٢/٢/٣ دراسة Zairi (1998).....٥٠
- ٥٠.....٢/٢/٢/٣ دراسة McAdam and Kelly (2002).....٥٠
- ٥١.....٣/٢/٢/٣ دراسة Azhar et al. (2010).....٥١
- ٥١.....٤/٢/٢/٣ دراسة Abdul Rahman et al. (2012).....٥١
- ٥٢.....٥/٢/٢/٣ التعليق على الدراسات التي لم تعتمد على الأساليب الكمية (دراسات الحالة) بالمجموعة الثانية.....٥٢
- ٥٣.....٣/٣ دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة.....٥٣
- ٥٣.....١/٣/٣ دراسات اعتمدت على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض.....٥٣

٥٣	Maheshwari and Zhao (1994) دراسة ١/١/٣/٣
٥٤	Sinclair and Zairi (1995) دراسة ٢/١/٣/٣
٥٥	Spencer and Loomba (2001) دراسة ٣/١/٣/٣
٥٥	Chung (2001) دراسة ٤/١/٣/٣
٥٦	Camgoz-Akdag (2007) دراسة ٥/١/٣/٣
٥٧	٦/١/٣/٣. التعليق على الدراسات المعتمدة على الأساليب الكمية بالمجموعة الثالثة.
٥٨	٢/٣/٣. دراسات لم تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات.
٥٨	١/٢/٣/٣. دراسة Zairi (1998).
٥٨	٢/٢/٣/٣. دراسة Tavana et al. (2003).
٥٩	٣/٢/٣/٣. التعليق على الدراسات التي لم تعتمد على الأساليب الكمية (دراسات الحالة) بالمجموعة الثالثة.
٦١	٤/٣. خلاصة الفصل الثالث.
٦٣	٤. الفصل الرابع: الدراسة العملية
٦٣	١/٤. طريقة الدراسة.
٦٣	١/١/٤. مجتمع الدراسة.
٦٣	٢/١/٤. عينة الدراسة الميدانية.
٦٤	٣/١/٤. أسلوب جمع البيانات.
٦٤	٢/٤. فروض الدراسة.
٦٥	٣/٤. قياس متغيرات الدراسة.
٦٦	١/٣/٤. قياس المتغير الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
٦٦	٢/٣/٤. قياس المتغير الثاني: المقاييس المحاسبية المرجعية.
٦٧	٣/٣/٤. قياس المتغير الثالث: القدرات التنافسية للمنشأة.
٦٧	٤/٤. النموذج الوصفي للمشكلة البحثية الحالية.
٦٧	٥/٤. تحليل البيانات.
٦٩	١/٥/٤. اختبار الثبات Test of Reliability.
٦٩	٢/٥/٤. أسلوب تحليل البيانات.
٧٠	١/٢/٥/٤. نموذج القياس/ النموذج التوكيدي.
٩١	٢/٢/٥/٤. النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات.
٩٦	٦/٤. اختبار فروض الدراسة.
٩٦	١/٦/٤. اختبار الفرض الأول.
٩٦	٢/٦/٤. اختبار الفرض الثاني.
٩٧	٣/٦/٤. اختبار الفرض الثالث.
٩٨	٧/٤. خلاصة الفصل الرابع.
١٠٠	٥. الفصل الخامس: الخلاصة والنتائج.

١٠٠	 ١/٥ خلاصة البحث
١٠٦	 ٢/٥ نتائج البحث
١٠٧	 المراجع
١٠٧	 أولاً: المراجع العربية
١٠٨	 ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (١/٢): مقارنة لمناهج إدارة الجودة الشاملة	١٠	
جدول رقم (٢/٢): محاولة الباحثة الوصول إلى الكيفية التي يمكن بها تدعيم إدارة الجودة الشاملة ببعض المقاييس المرجعية	٢٨	
جدول رقم (١/٣): مجموعة من الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة	٦٢	
جدول رقم (١/٤): عينة الدراسة ومعدل الاستجابة ومعدل الاستخدام	٦٣	
جدول رقم (٢/٤): المتغيرات الأساسية للمشكلة البحثية الحالية ومؤشرات قياسها	٦٥	
جدول رقم (٣/٤): متغيرات الدراسة الرئيسية ومؤشرات قياسها الفرعية	٧٠	
جدول رقم (٤/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لمتغيرات الدراسة الرئيسية	٧٤	
جدول رقم (٥/٤): مسارات التباين والارتباط ومعنويتها بين المتغيرات الرئيسية للدراسة	٧٥	
جدول رقم (٦/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الأول	٨٠	
جدول رقم (٧/٤): مسارات التباين والارتباط ومعنويتها لمؤشرات المتغير الأول	٨١	
جدول رقم (٨/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الثاني	٨٤	
جدول رقم (٩/٤): مسارات التباين والارتباط ومعنويتها لمؤشرات المتغير الثاني	٨٥	
جدول رقم (١٠/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الثالث	٨٨	
جدول رقم (١١/٤): مسارات التباين والارتباط ومعنويتها لمؤشرات المتغير الثالث	٩٠	
جدول رقم (١٢/٤): مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح	٩٤	
جدول رقم (١٣/٤): الآثار المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة بالنموذج الهيكلي	٩٦	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (١ / ١): طريقة البحث		٥
شكل رقم (١/٢): أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكاليف		٨
شكل رقم (٢/٢): مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة		٩
شكل رقم (٣/٢): تبويب تكاليف الجودة		١٣
شكل رقم (٤/٢): النموذج التقليدي لتكاليف الجودة		١٤
شكل رقم (٥/٢): النموذج المعدل لتكاليف الجودة		١٤
شكل رقم (٦/٢): أنواع المقاييس المرجعية		٢٠
شكل رقم (٧/٢): تبويب مقترح للمقاييس المرجعية		٢٣
شكل رقم (٨/٢): خطوات تطبيق المقاييس المرجعية		٢٦
شكل رقم (٩/٢): نموذج إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالقدرات التنافسية للمنشأة		٣٥
شكل رقم (١/٣): العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية		٤٥
شكل رقم (٢/٣): العلاقة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية		٤٩
شكل رقم (١/٤): علاقة الفروض بالنموذج البحثي الحالي		٦٥
شكل رقم (٢/٤): النموذج الوصفي للمشكلة البحثية الحالية		٦٨
شكل رقم (٣/٤): العلاقة بين النموذج البحثي للمشكلة الحالية والنموذج التوكيدي		٧١
شكل رقم (٤/٤): نموذج القياس (التوكيدي) لمتغيرات المشكلة البحثية		٧٣
شكل رقم (٥/٤): معاملات المسارات المعيارية لنموذج القياس (التوكيدي)		٧٧
شكل رقم (٦/٤): نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الأول ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير		٧٨
شكل رقم (٧/٤): نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الثاني ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير		٨٢
شكل رقم (٨/٤): نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الثالث ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير		٨٧
شكل رقم (٩/٤): النموذج المقترح للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة		٩٢
شكل رقم (١٠ / ٤): المعاملات المعيارية للنموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات المباشرة والعلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة		٩٥
شكل رقم (١١ / ٤): الآثار المباشرة الموجبة لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة		٩٦
شكل رقم (١٢ / ٤): الآثار الكلية والمباشرة الموجبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة		٩٧
شكل رقم (١٣ / ٤): الآثار الكلية المباشرة وغير المباشرة الموجبة لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة		٩٧

الفصل الأول

١. المقدمة

يتناول هذا الجزء من البحث النقاط التالية: ١/١ طبيعة المشكلة. ٢/١ الإشكالية البحثية. ٣/١ هدف البحث. ٤/١ فروض البحث. ٥/١ طريقة البحث. ٦/١ نطاق البحث.

١/١. طبيعة المشكلة

إن للتغيرات السريعة المتلاحقة في السنوات الأخيرة، واشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، وتحرير التجارة العالمية، والتطور التكنولوجي الهائل تأثيراً كبيراً على أداء منشآت الأعمال. ففي ظل هذه الظروف تسعى منشآت الأعمال إلى تحسين أدائها بشكل مستمر لكي تتمكن من البقاء والاستمرار في السوق، والحفاظ على حصتها السوقية، ومحاولة زيادتها عن طريق امتلاكها قدرات تنافسية قوية تمكنها من الصمود في ظل تلك المنافسة.

في الأربعينيات انهارت الصناعة اليابانية عقب الحرب العالمية الثانية. واشتهر عن المنتجات اليابانية أنها رخيصة ومقلدة وغير مطابقة للمواصفات (Miller, 1996; Tsutsui, 1996; Raisinghani et al., 2011)، أدرك اليابانيون هذه المشكلة وحاولوا وضع حلول لها بالاستعانة بمجموعة من المتخصصين في مجال الجودة مثل Deming, Juran, Feigenbaum. كما قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين Union of Japanese Scientists & Engineers بإعداد عدة دراسات لتحسين الصناعة اليابانية، وإنتاج منتجات مبتكرة عالية الجودة (Lorent et al., 1998). وفي غضون سنوات قليلة أصبحت اليابان واحدة من قادة الصناعة في العالم، ويرجع نجاحها في هذا المجال إلى تركيزها على الجودة في إدارة منشآتها.

في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات زادت صادرات اليابان إلى أوروبا وأمريكا بشكل ملحوظ؛ وذلك لأسعارها المناسبة وجودتها العالية مقارنة بمنتجات البلاد الأخرى، مما أدى إلى فقدان العديد من الصناعات الأمريكية حصتها السوقية، وفي ذلك الحين أدركت الولايات المتحدة الأمريكية أنه يجب عليها فعل شيء لتحسين وضعها التنافسي، ولتحقيق هذا الهدف استعانت بالكثير من الكتاب في مجال الجودة مثل Juran, Feigenbaum, Corsby and Deming الذين قاموا بتطوير مفهوم إدارة الجودة، (Miller, 1996; Lorente et al., 1998; Raisinghani et al., 2011) وفي منتصف الثمانينيات ظهر مصطلح إدارة الجودة الشاملة، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنشأة على تحقيق درجة عالية من التميز وتخفيض التكاليف، مما قد يحقق ميزة تنافسية سعرية تمكن المنشأة من تحقيق مركز تنافسي أفضل.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية التي تمكن المنشأة من تحقيق مركز تنافسي أفضل، ويساعدها على تحقيق رغبات العملاء، وتخفيض تكاليف الإنتاج. فالهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة مع تخفيض التكاليف، مما يساعد المنشأة في تكوين ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية (Huang and Chen, 2002; Powell, 1995; Hoang et al., 2006).

من أهم منافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تقليل تكاليف الجودة؛ فالجودة العالية لا تعني سعرًا مرتفعًا، بل على العكس أوضحت العديد من الدراسات أن الإنفاق لتحسين الجودة، قد أدى إلى تحقيق وفورات في التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح. أكدت - كذلك - بعض الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل نسبة التلف والأخطاء وإعادة التشغيل وتحسين أداء المنشأة بشكل عام وزيادة رضا وولاء العملاء (Sila, 2007; Chong and Rundus, 2004; Shea and Howell, 1998; Laszlo, 1997; Abdullah et al., 2008).

ولكي تستطيع المنشأة البقاء والاستمرار في السوق وزيادة حصتها السوقية، عليها التعرف على وضعها بين المنافسين، وذلك لتحديد نقاط القوة التي تمتلكها والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف فيها والعمل على التغلب عليها؛ حيث تمثل المقاييس المرجعية نقطة البداية لعملية التطوير والتحسين المستمر للمنشأة، فهي تتيح للمنشأة فرصًا للتعلم من المنشآت الرائدة في الصناعة، وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنشآت الأخرى، كما تساعد في تخفيض التكلفة (Mohapatra, 2010; Asrofah et al., 2012)، كذلك تعتبر أداة لزيادة الإنتاجية وتحسين تصميم المنتج؛ حيث تطبق بعض المنشآت المقاييس المرجعية لزيادة إنتاجيتها بصفة عامة، أو لتحسين تصميم منتجاتها بصفة خاصة، وذلك عن طريق التعرف على خبرات المنشآت المنافسة (Hong et al., 2012; Lema and Price, 1995).

وتعد المقاييس المرجعية أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي تمكن المنشأة من التميز عن منافسيها، وذلك عن طريق استخدام إستراتيجيات فعالة وجديدة من خلال التعلم من أهداف وإستراتيجيات المنشآت الناجحة، كما تعتبر المقاييس المرجعية أداة جيدة للتعلم الفعال؛ حيث تمكن المنشأة من التعلم من المنشآت المنافسة الناجحة، فعن طريقها يمكن تجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنشآت الأخرى، والوصول إلى أفضل طرق التشغيل وابتكار منتجات جديدة متطورة تلائم الاحتياجات المتجددة للعملاء (Hong et al., 2012; Deros et al., 2009; Jaafari, 2000; Elnathan and Kim, 1995). تعتبر المقاييس المرجعية - كذلك - أداة للنمو؛ حيث تمكن المنشأة من التعرف على فرص النمو الممكنة، ومعرفة أفضل الطرق لاغتنامها. وهي أداة لتقييم الأداء، تعتمد على معرفة أفضل الممارسات العالمية، ومقارنتها بممارسات المنشأة والمنشآت المنافسة لها. وبالتالي تتمكن المنشأة من معرفة موقعها التنافسي بالنسبة للمنشآت الأخرى (Abdul Rahman et al., 2012; Henning et al., 2011). كذلك تعتبر المقاييس المرجعية أداة للتحسين المستمر؛ فهي من الأدوات الفعالة للتحسين المستمر والبحث عن التميز. كما أنها ليست مجرد المقارنة بالآخرين ومحاولة تقليدهم، فالمنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية

تستطيع تحديد الفجوة التنافسية بينها وبين منافسيها، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة. وأخيراً، تعتبر المقاييس المرجعية أداة لتحسين القدرات التنافسية للمنشأة (Elmuti and Kathawala, 1997; إيمان فرج ٢٠١٠).

استناداً لما سبق؛ تتبلور مشكلة البحث في أنه في ظل المنافسة الشديدة، والتطورات التكنولوجية الهائلة، والاهتمام بالجودة واعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر تكوين مزايا تنافسية للمنشأة تمكنها من البقاء والاستمرار بل والتوسع في السوق- أصبح من الضروري تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية من أجل زيادة فعاليتها، وذلك للعمل على تعظيم القدرات التنافسية للمنشأة.

٢/١. الإشكالية البحثية

يمكن صياغة الإشكالية البحثية في التساؤل التالي: هل يؤدي تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنشأة بصورة أكبر من تلك التي يحققها تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بصورة منفردة؟

٣/١. هدف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في محاولة تعظيم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال؛ وذلك عن طريق قياس آثار تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية. ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس للبحث تحقيق الهدفين الفرعيين التاليين:

- تحسين القدرات التنافسية للمنشأة من خلال تقييم مدى فعالية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة معدل دوران المخزون، وزيادة الربح، وزيادة معدل العائد على الأصول، والقدرة على التسليم في الوقت المحدد.
- تحسين القدرات التنافسية للمنشأة من خلال تقييم مدى فعالية تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية في خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وتوفير مقاييس لتقييم أداء المنشأة والعمل على تحسينه.

٤/١. فروض البحث

يمكن صياغة فروض البحث في ضوء الإشكالية البحثية، وهدف البحث، وتحليل نتائج الدراسات السابقة في الفروض الثلاثة التالية:

الفرض الأول (H₁): يوجد أثر إيجابي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

الفرض الثاني (H₂): يوجد أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة.

الفرض الثالث (H₃): زيادة الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

٥/١. طريقة البحث

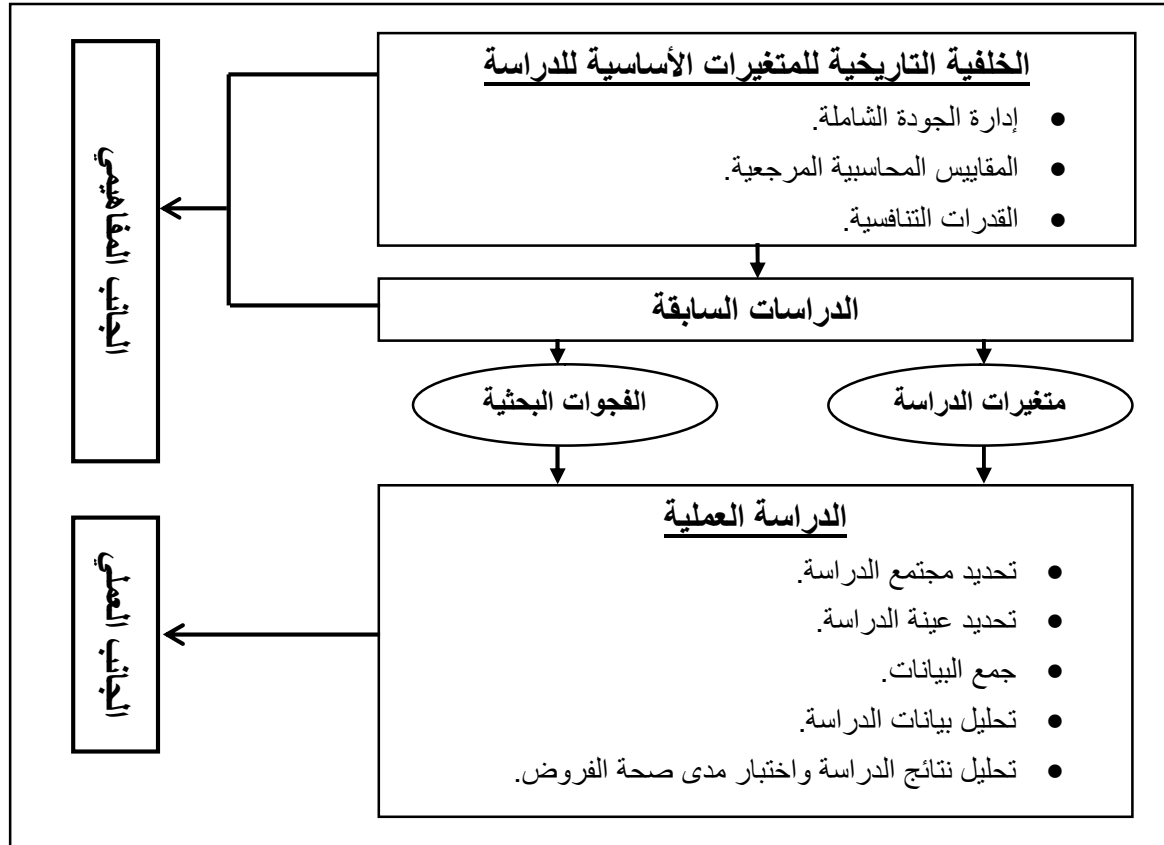
تمثل طريقة البحث الخطوات أو الإجراءات التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف البحث، ليتمكن من تحديد مدى قبول أو رفض فروض البحث. وتتمثل طريقة البحث الحالي في جانبين:

- **الجانب الأول:** يتمثل في الجانب المفاهيمي: والذي تعرض الباحثة من خلاله الخلفية التاريخية للمتغيرات الأساسية للدراسة؛ وذلك بهدف تحديد مفهوم كل متغير من متغيرات الدراسة. وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة؛ وذلك لتحديد مجموعة المتغيرات التي تشكل في علاقتها مع بعضها البعض النموذج البحثي، ولتحديد الفجوة أو الفجوات البحثية التي تناولتها الدراسات السابقة، ومحاولة التغلب عليها من خلال صياغة نموذج بحثي يتم اختباره في الدراسة العملية.

- **الجانب الثاني:** يتمثل في الدراسة العملية: حيث بدأت الدراسة العملية مع نهاية ما توصلت إليه الدراسات السابقة من حيث مجموعة المتغيرات التي يتناولها النموذج البحثي، وتحديد الفجوات البحثية. وفي سبيل إتمام الدراسة العملية، اتبعت الباحثة الخطوات الخمس التالية: الخطوة الأولى: تحديد مجتمع الدراسة، والذي تمثل في المنشآت الصناعية العاملة داخل جمهورية مصر العربية في كل من محافظتي القاهرة والجيزة. الخطوة الثانية: تحديد حجم العينة، حيث تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من خلال الاعتماد على معادلة تحديد حجم العينة، حيث بلغ (٣٧٠) مفردة. الخطوة الثالثة: جمع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء (بيانات أولية). الخطوة الرابعة: تحليل بيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل المسارات Path Analysis في تحليل بيانات الدراسة، وتم أيضاً دراسة نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها تمهيداً للوصول إلى نتائج الدراسة العملية. الخطوة الخامسة: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض. ويلخص الشكل رقم (١/١) طريقة البحث.

٦/١. نطاق البحث

تتسم البحوث التجارية بتعدد وتداخل المتغيرات المؤثرة على طبيعة المشكلة محل البحث، لذا يقوم البحث على التجريد؛ أي تناول بعض المتغيرات المؤثرة على طبيعة المشكلة وتثبيت بقية المتغيرات، لذا يمثل نطاق البحث الجوانب التي تم تناولها في البحث، ويتمثل نطاق البحث فيما يلي:



شكل رقم (١ / ١): طريقة البحث

- أجريت الدراسة على عينة من المنشآت الصناعية العاملة في محافظتي القاهرة والجيزة، الأمر الذي يمكن معه القول بأن نتائج الدراسة يمكن أن تعمم على المنشآت الصناعية العاملة في محافظتي القاهرة والجيزة فقط، بدون إمكانية تعميم النتائج على بقية محافظات جمهورية مصر العربية.
- اختبرت هذه الدراسة عددًا كبيرًا من الصناعات بدلاً من التركيز على صناعة واحدة.
- ركزت الدراسة العملية على المنشآت الصناعية، ولم يتم التطبيق على المنشآت غير الصناعية (الخدمية، التجارية، ...).
- ركزت الدراسة على ست ممارسات من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات الداخلية، والتركيز على العميل، وتحليل المعلومات، دون غيرها من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

- اعتمدت الدراسة على ثلاثة مؤشرات فقط لقياس مدى تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية وهي: (١) المقاييس المتعلقة بالجودة. (٢) المقاييس المتعلقة بالتكلفة. (٣) المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء. دون الأخذ في الاعتبار باقي أنواع المقاييس المرجعية.
- تم التركيز على المقاييس المرجعية الخارجية فقط دون المقاييس المرجعية الداخلية.
- اعتمدت الدراسة على أربعة مؤشرات في قياس القدرات التنافسية للمنشأة وهي:
(١) المؤشرات المالية لقياس الأداء كالمبيعات، والربحية، ومعدل العائد على الأصول.
(٢) المؤشرات الخاصة بالوقت. (٣) المؤشرات الخاصة بالتكلفة. (٤) المؤشرات الخاصة بالجودة.

الفصل الثاني

٢. الخلفية التاريخية للمتغيرات الأساسية: إدارة الجودة الشاملة، المقاييس المحاسبية المرجعية، القدرات التنافسية

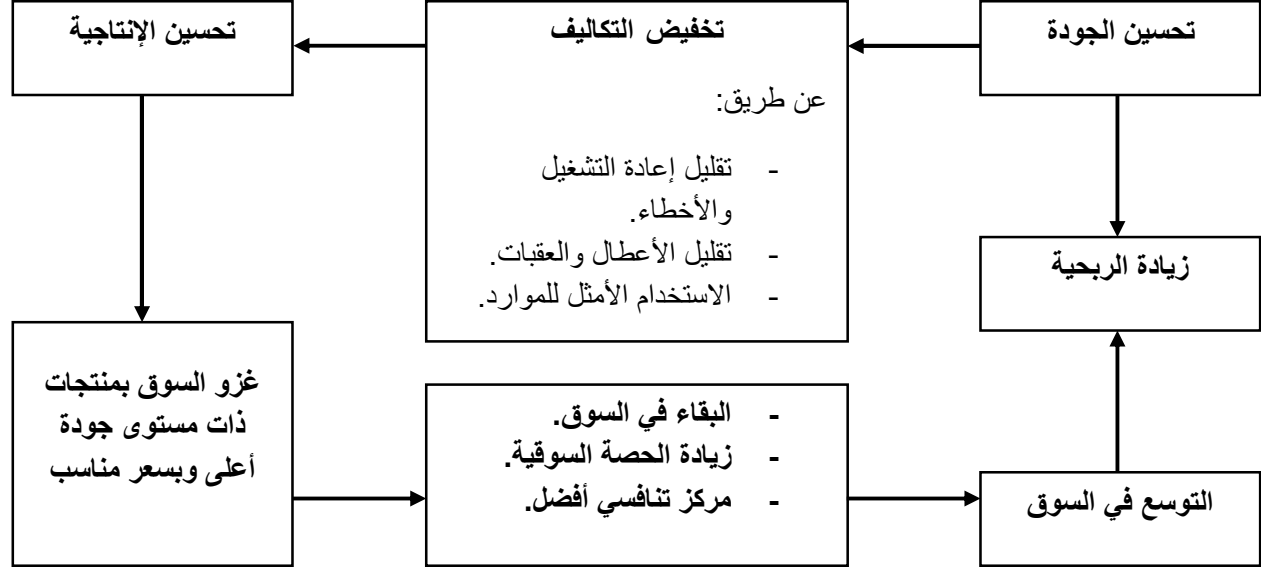
شهدت العقود الأخيرة اشتداد حدة المنافسة بين منشآت الأعمال على المستويين المحلي والدولي، وفي ظل هذه الظروف تسعى منشآت الأعمال إلى تحسين أدائها بشكل مستمر لكي تتمكن من البقاء والاستمرار في السوق، عن طريق امتلاكها قدرات تنافسية قوية تمكنها من الصمود في ظل تلك المنافسة. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنشأة على تحقيق درجة عالية من التميز وتخفيض التكاليف (Agus and Hassan, 2011; Corredor and Goñi, 2011; Chong and Rundus, 2004)، مما قد يحقق ميزة تنافسية سعرية تمكن المنشأة من تحقيق مركز تنافسي أفضل (Narasimhan and Kannan, 2011; Kaleka, 2002). ومن أهم منافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقليل تكاليف الجودة؛ حيث أوضحت العديد من الدراسات أن الإنفاق لتحسين الجودة، قد أدى إلى تحقيق وفورات في التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح. كذلك أكدت بعض الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل نسبة التلف والأخطاء وإعادة التشغيل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنشأة وزيادة رضا العملاء وولائهم (Abdullah et al., 2008; Sila, 2007; Chong and Rundus, 2004; Shea and Howell, 1998; Laszlo, 1997).

إن الاستمرار في تحقيق ميزة تنافسية في ظل اشتداد حدة المنافسة يفرض على المنشأة أن تتعرف على موقفها التنافسي مقارنة بمنشآت الأعمال المنافسة لها، وهذا التعرف يمكن تحقيقه من خلال المقاييس المرجعية التي تعد أداة مرنة يمكن استخدامها في التحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات داخل المنشأة بما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مثل التكلفة والجودة والتسليم في الوقت المحدد وخدمة العملاء. يتناول هذا الجزء من البحث النقاط البحثية التالية: ١/٢ إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، المكونات والتكلفة. ٢/٢ المقاييس المحاسبية المرجعية. ٣/٢ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المحاسبية المرجعية. ٤/٢ الميزة والقدرات التنافسية. ٥/٢ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية لمنشآت الأعمال. ٦/٢ خلاصة الفصل الثاني.

١/٢. إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، المكونات، التكلفة

إن للتغيرات السريعة المتلاحقة في السنوات الأخيرة، واشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، وتحرير التجارة العالمية، والتطور التكنولوجي الهائل تأثيراً كبيراً على أداء منشآت الأعمال؛ حيث أصبحت جودة المنتجات من العوامل الأساسية

لتقييم أداء المنشأة. ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية التي تمكن المنشأة من تحسين أدائها بشكل مستمر، والعمل على رضا العملاء، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وخلق مزايا تنافسية للمنشأة تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات والبقاء في السوق. ويوضح الشكل رقم (١/٢) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكاليف.



شكل رقم (١/٢): أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكاليف

المصدر: محمد عبد القادر وآخرون، ٢٠١٠، صفحة ١٧٤، Narasimhan and Kannan, 2011, p.445;

ترجع أصول إدارة الجودة الشاملة إلى أوائل القرن العشرين في عام ١٩١١؛ حيث ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة على يد Frederick Taylor (Lorente et al., 1998). بعد انهيار الصناعة اليابانية عقب الحرب العالمية الثانية بسبب انخفاض جودة منتجاتها (Miller, 1996; Tsutsui, 1996; Raisinghani et al., 2011) استعانت اليابان بعدد من المتخصصين في مجال الجودة مثل Deming, Juran, Feigenbaum. وفي غضون عدة سنوات أصبحت اليابان واحدة من قادة الصناعة في العالم. ويرجع نجاحها في هذا المجال إلى تركيزها على الجودة في إدارة منشأتها (Miller, 1996; Lorente et al., 1998; Raisinghani et al., 2011). وقد تم رصد العديد من الجوائز على مستوى العالم للتشجيع على تبني فكر إدارة الجودة الشاملة، مثل: Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). European Foundation of Quality Management (EFQM). في عام ١٩٩٤ تم تطوير معايير الجودة QS9000، كما أصدرت ISO النسخة الثانية من سلسلة ISO 9000.

١/١/٢. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تطور مفهوم الجودة عبر الزمن، ويمكن تحليل هذا التطور في أربع مراحل (Klefsjö, 2003; Narasimhan and Kannan, 2011; Cristian and Costel, 2012): المرحلة الأولى: **فحص الجودة Quality Inspection**، ويقصد بفحص الجودة: فحص المنتجات لاستخراج الوحدات غير المطابقة للمواصفات؛ أي أنها تتم بعد الإنتاج، وتتفق هذه المرحلة مع تعريف Crosby للجودة بأنها مطابقة المُنْتَج للمواصفات - التي يتم وضعها بواسطة مهندسي الإنتاج - وفقاً لاحتياجات العملاء، **Conformance to Requirements**. المرحلة الثانية: **ضبط الجودة Quality Control**، ويقصد بضبط الجودة: عملية فحص جودة جميع العوامل المساهمة في الإنتاج، ويتم ذلك أثناء الإنتاج. المرحلة الثالثة: **توكيد الجودة Quality Assurance**، ويقصد بتوكيد الجودة: مجموعة الأنشطة المخططة والمنظمة لتحقيق متطلبات نظام الجودة بهدف تحسين جودة المنتجات والعمليات داخل المنشأة. ويشمل توكيد الجودة التحقق من جودة المواد الخام الداخلة في تكوين المنتج؛ أي أنها تتم قبل الإنتاج. وتتفق هذه المرحلة مع تعريف Juran للجودة بأنها الصلاحية للاستخدام **Fitness for Use**. المرحلة الرابعة: **إدارة الجودة Quality Management**، وهي فلسفة للإدارة هدفها التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، فهي عملية تحسين مستمرة تتم قبل الإنتاج وأثناءه وبعده، وتتفق هذه المرحلة مع تعريف Taguchi للجودة بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تقديمه للمجتمع، وركز هذا التعريف على الآثار المترتبة على استخدام المنتج وعلاقته بالبيئة والمجتمع. وتشمل تكاليف الجودة وفقاً لهذا التعريف الخسارة المترتبة نتيجة فشل المنتج في تلبية توقعات العملاء، والآثار الجانبية للمنتج على البيئة كالتلوث والضوضاء. كما اتفق مع تعريف Deming الذي ركز في تعريفه للجودة على العملاء؛ حيث يرى أن الجودة يجب أن تهدف إلى إشباع احتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل (Plenert, 1996; Sousa and Voss, 2002; Miller, 1996; Dilber et al., 2005). ويمكن توضيح مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل رقم (٢/٢).



شكل رقم (٢/٢): مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة للإدارة، وفيها أصبحت الجودة مهمة كل إدارة وكل فرد داخل المنشأة. وأصبح من المهم اتخاذ كافة الأساليب والوسائل الكفيلة بتحقيق الجودة في مرحلة ما قبل الإنتاج وأثناء الإنتاج وبعد الإنتاج والبيع. وهذه الفلسفة مبنية على مجموعة من القيم مثل: التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، والعمل الجماعي، وإدارة العلاقات مع الموردين (Karuppaiyan, 2012; Liang, 2010; Sila, 2007; Chong and Rundus, 2004; Samson and Terziovski, 1999; Haksever, 1996).

هذا ويتكون مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" من ثلاث كلمات، كلمة "إدارة": تشير إلى الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة. وكلمة "الجودة": تشير إلى التركيز على العملاء والاهتمام بتلبية رغباتهم بما يحقق رضاهم. وكلمة "الشاملة": تشير إلى أن كل فرد وكل عملية تتم داخل المنشأة يجب أن يكون لها دور في عملية التحسين المستمر. وبالتالي فهي عملية مستمرة تتخذ فيها الإدارة العليا مجموعة من الإجراءات لتمكين كل فرد داخل المنشأة من تنفيذ المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، وبما يشبع رغبات العملاء سواء الخارجيين أو الداخليين (Lorente et al., 1998). ويوضح الجدول رقم (١/٢) مقارنة لمناهج إدارة الجودة الشاملة.

النموذج	Deming	Juran	Feigenbaum	Crosby
وجه المقارنة				
١ - مفهوم الجودة	المطابقة للمواصفات، يجب أن تكون الجودة موجهة برضا العميل، حيث يتم تحويل أفكار العميل إلى خطط يمكن تنفيذها بهدف تحسين الجودة.	العمل على مقابلة احتياجات العملاء.	هي طريقة للإدارة. وهي أفضل استثمار للمنشأة في ظل المنافسة.	هي المطابقة للمواصفات بهدف الوصول لمنتج خالي من العيوب Zero Defects.
٢ - الهدف من برنامج الجودة	تحسين المركز التنافسي للمنشأة. وخلق المنتج من العيوب مطلقاً.	تخفيض تكاليف الجودة للحد الأدنى، والعمل على زيادة الأرباح.	تحسين الأداء التنافسي للمنشأة، والعمل على تخفيض التكاليف من أجل زيادة الأرباح.	خلو المنتج مطلقاً من العيوب، والعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
٣ - مبادئ إدارة الجودة الشاملة	حدد Deming أربع عشرة نقطة تساعد المديرين في تحسين جودة المنتجات. يتم تطبيق برامج الجودة عن طريق التخطيط ثم الفعل ثم الفحص ثم التصرف.	معظم مشاكل الجودة تأتي من الإدارة.	يجب أن تكون إدارة الجودة موجهة بالعملاء.	هناك أربعة مبادئ لإدارة الجودة، يجب على كل فرد داخل المنشأة أن يعرفها: ١ - الجودة تعني المطابقة للمواصفات. ٢ - الجودة تأتي من الوقاية. ٣ - معيار أداء الجودة هو الخلو من العيوب. ٤ - تكاليف الجودة هي ثمن عدم المطابقة للمواصفات.

٤- دور العاملين	يجب مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، من أجل الحفاظ على الجودة وتحسينها.	دور معتدل. وإدارة التخصصات بشكل فعال.	يجب مشاركة العاملين، وتحديد الأمور المتعلقة بهم بشكل واضح.	للعاملين دور معتدل، ولجودة القيادة أثر كبير على نجاح برامج الجودة.
٥- الأدوات والطرق المستخدمة في تطبيق برامج الجودة الشاملة	استخدام التحليل الإحصائي على نطاق واسع، ووضع خطط للعمل.	التركيز على استخدام التحليل الإحصائي، والتخطيط للجودة، وضبط وتحسين الجودة.	طرق وأدوات الرقابة على الجودة	خطة Crosby المكونة من أربع عشرة خطوة

جدول رقم (١/٢): مقارنة لمناهج إدارة الجودة الشاملة

المصدر: (الهادي إبراهيم، ٢٠١٠ ص ٢٥٥ - ٢٥٦)

٢/١/٢. مكونات إدارة الجودة الشاملة وممارساتها

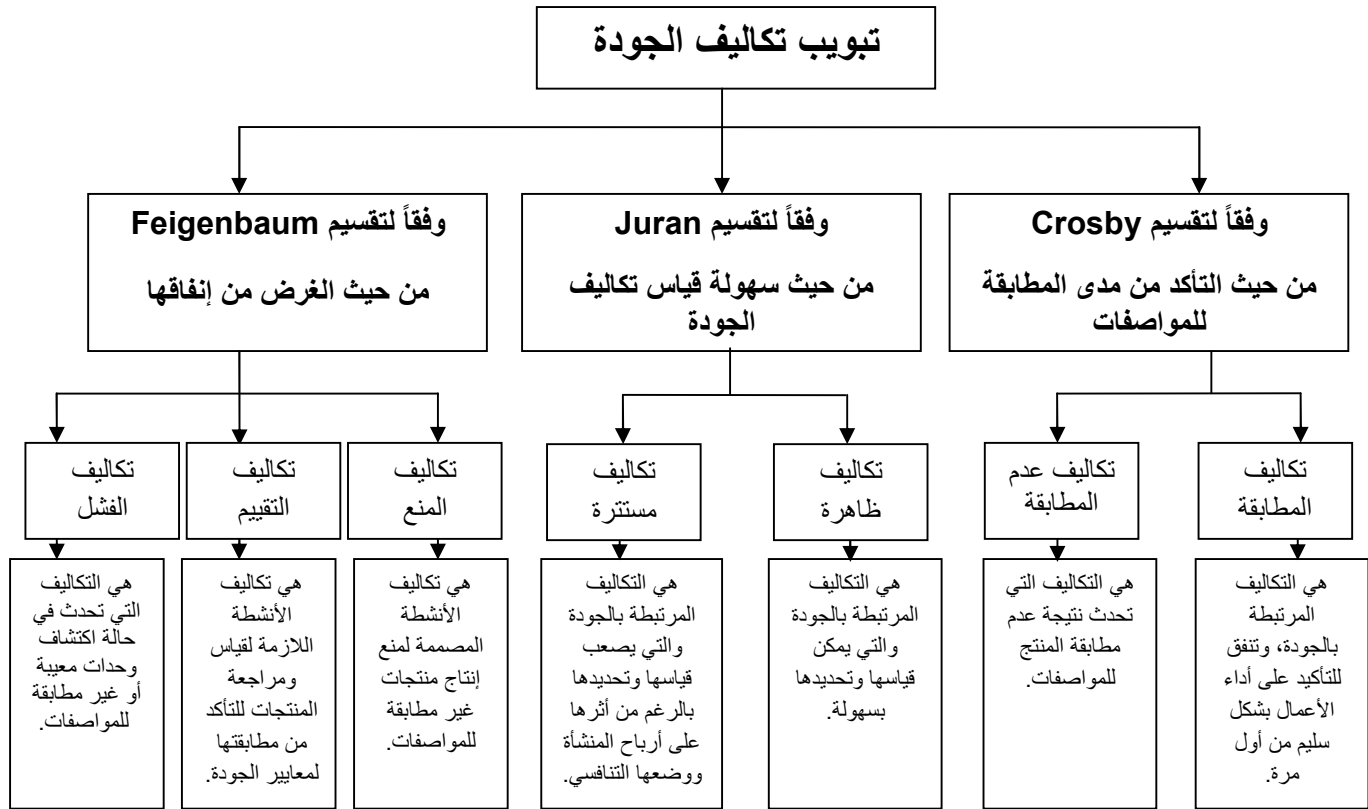
في السنوات الأخيرة، انتشر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالشركات الصناعية وغير الصناعية، بما يمكن المنشآت التي تطبقها من تحسين أدائها وتعظيم قدراتها التنافسية. ولهذا يوجد الكثير من المنشآت التي استعادت حصتها السوقية، وزادت أرباحها نتيجة تطبيقها لممارسات إدارة الجودة الشاملة (Sila, 2007; Shea and Howell, 1998; Samson and Terziovski, 1999; Chong and Rundus, 2004; Choi and Eboch, 1998). ويقصد بممارسات إدارة الجودة الشاملة: الأساليب الإدارية والممارسات التنظيمية التي تمكن المنشأة من تطبيق معايير الجودة (Chong and Rundus, 2004).

يمكن تقسيم مكونات إدارة الجودة الشاملة إلى نوعين رئيسيين؛ الأول: المكونات المادية لإدارة الجودة الشاملة Hard TQM Components، وتشمل أدوات وأساليب الرقابة على الجودة للتأكد من أداء المنشأة لوظائفها بالشكل الصحيح، والتأكد من مدى مطابقة منتجاتها لمعايير الجودة، والعمل على تحسين الجودة بشكل مستمر. مثل: خرائط التدفق Flow Charts، وخرائط الرقابة Control Charts، وجداول التشغيل Run Charts. ومن أمثلة ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تنتمي إلى هذا النوع ما يلي: أولاً- تحليل المعلومات: يقصد به القياس المستمر لأداء المنشأة وتحليله، واستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، والمقاييس المرجعية. ثانياً- التقرير عن بيانات الجودة: التقرير عن بيانات الجودة كل فترة دورية، بما يساعد على تقييم أداء إدارة الجودة وأداء الموظفين والعاملين المؤثرين في أداء إدارة الجودة، واكتشاف المشاكل المتعلقة بالجودة أولاً بأول والعمل على حلها. ثالثاً- تصميم المنتج/ الخدمة: حيث يجب اشتراك كل الأقسام المؤثرة في سير عملية الجودة في تصميم المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة مع التركيز على عنصر الجودة. رابعاً- اتخاذ القرارات بناء على حقائق: القرارات الفعالة يجب أن تتم بناء على تحليل المعلومات والبيانات.

النوع الثاني يتمثل في المكونات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة Soft TQM Components، وتشمل الجوانب السلوكية والإنسانية للإدارة، والتي تساعد المنظمة على تحسين الجودة بشكل مستمر، ومن أمثلة ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تنتمي إلى هذا النوع ما يلي: أولاً- القيادة: تعتبر القيادة القوية الملزمة واحدة من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويقصد بالقيادة الملزمة: التزام الإدارة العليا تجاه الشئون الخاصة بالجودة، وتحديد أهداف الجودة، والتخطيط للجودة وعلاقته بالتكلفة، ونشر ثقافة الجودة في المنشأة، وتهيئة بيئة داخلية يشارك فيها جميع العاملين داخل المنشأة في تحقيق أهداف المنشأة. ثانياً- التخطيط الإستراتيجي: ويقصد به وضع رسالة للجودة في المنشأة، وتحديد الأهداف والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالجودة وتنميتها ونشرها على مستوى المنشأة. ثالثاً- إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية أساس تطور ونمو أي منشأة، ويعتبر إشراك المنشأة للعاملين بها في كل المستويات في تطبيق مهام الجودة عاملاً مهماً من عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى إدارة الموارد البشرية تمكين العاملين بها من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، وتحديد مسؤولياتهم تجاهها، وتدريبهم بما يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه، ومكافأتهم على ذلك. رابعاً- إدارة العلاقات مع الموردين: تقوم العلاقة بين المنشأة ومورديها على أساس المنفعة المتبادلة بما يخلق قيمة للطرفين، فيجب التركيز على جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها الموردون للمنشأة، وإدارة العلاقة بين المنشأة ومورديها. خامساً- إدارة العمليات الداخلية: ويقصد بها وضوح العمليات التي تتم داخل المنشأة، ومراقبة سيرها بشكل صحيح يقلل من تكاليف فحص الجودة، والصيانة الوقائية، ويمكن استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة. سادساً- التركيز على العميل: يعتبر التركيز على العميل من أهم مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يعتمد بقاء المنشأة ونموها في السوق على علاقتها بعملائها. فعلى المنشأة فهم احتياجات عملائها في الوقت الحالي وتوقع احتياجاتهم في المستقبل، لتتمكن من تحديد كيفية تلبية تلك الاحتياجات، بما يتجاوز توقعاتهم، مما يساعد على تحقيق رضا العملاء. سابعاً- التحسين المستمر: يجب أن يكون تحسين الأداء الكلي للمنشأة هدفاً من أهداف المنشأة بشكل دائم (Volmohammadi, 2011; Fotopoulos and Psomas, 2009; Lewis et al., 2006; Prajogo and Sohal, 2006; Tarí, 2005; Powell, 1995).

٣/١/٢. تكاليف الجودة

ظهر مفهوم تكاليف الجودة في عام ١٩٥١، الذي يقصد به كافة التكاليف الاقتصادية التي تتحملها المنشأة في سبيل تحقيق مستوى الجودة المستهدف طبقاً للمواصفات الفنية المحددة للمنتج، بالإضافة إلى التكاليف الاقتصادية التي تترتب على تصنيع منتجات غير مطابقة للمواصفات (Cheah et al., 2011; ٢٠١٠، الهادي إبراهيم، هذا وتوجد عدة تقسيمات لتكاليف الجودة يمكن تلخيصها في الشكل رقم (٣/٢)).



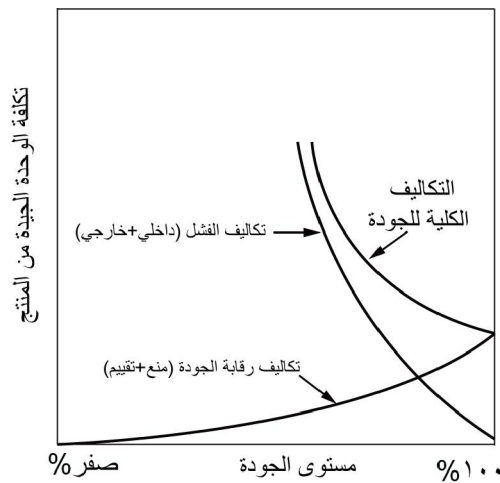
شكل رقم (٣/٢): تبويب تكاليف الجودة

يمكن تبويب عناصر تكاليف الجودة في مجموعتين: المجموعة الأولى: هي تكاليف رقابة الجودة **Control Costs / Cost of Conformance** ويقصد بها: التوضيحات التي تتحملها المنشأة نتيجة نقص مواردها الاقتصادية بهدف منع إنتاج وحدات معيبة أو غير مطابقة للمواصفات. وتشمل المجموعة الأولى نوعين من تكاليف الجودة: النوع الأول- تكاليف المنع أو الوقاية **Prevention Costs**، والتي تتضمن تكاليف الأنشطة المصممة لمنع إنتاج منتجات أو تقديم خدمات غير مطابقة للمواصفات، ومن أمثلتها: تكاليف تخطيط الجودة، وتكاليف البرامج التدريبية، وإهلاك معدات قياس ورقابة الجودة. ويحدث هذا النوع من التكاليف قبل الإنتاج. والنوع الثاني- تكاليف التقييم **Appraisal Costs**، وتشمل تكاليف الأنشطة اللازمة لقياس ومراجعة المنتجات والخدمات للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة، واكتشاف الوحدات غير المطابقة لهذه المعايير، ومن أمثلتها ما تتحمله المنشأة لفحص واختبار المواد والمنتجات كإهلاك آلات الفحص والاختبار، وتكاليف تشغيل أدوات قياس الجودة، ويحدث هذا النوع من التكاليف بصورة أساسية أثناء الإنتاج.

والمجموعة الثانية: هي تكاليف الفشل في رقابة الجودة **Cost of Non Conformance / Failure Costs** ويقصد بها التكلفة الاقتصادية الناتجة عن انخفاض الجودة أو الموارد

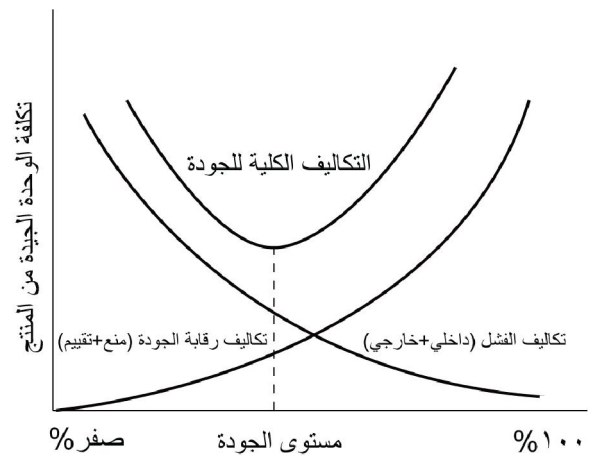
الاقتصادية التي خسرتها المنشأة بسبب أن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها غير مطابقة للمواصفات. تم اعتماد هذا التبويب من قبل الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality (ASQ) ومعهد المواصفات القياسية البريطانية British Standard Institute (BSI). (Yasin et al., 1999; Omachonu et al., 2004; Al-Tmeemy et al., 2012; Moen, 1998; Abdelsalam and Gad, 2009; Shank and Govindarajan, 1994). وتشمل المجموعة الثانية، تكاليف الفشل في رقابة الجودة، نوعين من تكاليف الجودة؛ النوع الأول- تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure Costs: وهي التكاليف التي تحدث في حالة اكتشاف الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات بعد الإنتاج وقبل تسليمها للعميل - أي داخل المنشأة - ومن أمثلتها: تكاليف الإصلاح وإعادة التشغيل وتكاليف إعادة الفحص. النوع الثاني- هو تكاليف الفشل الخارجي External Failure Costs: وهي التكاليف التي تحدث في حالة اكتشاف الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات بعد البيع وتسليمها للعميل - أي الناتجة عن عيوب الإنتاج وتحدث بعد تسليم المنتج للعميل- ومن أمثلتها: تكاليف الإصلاح والاستبدال خلال فترة الضمان، ومسموحات المبيعات، وانخفاض قيمة المنشأة نتيجة انخفاض حصتها السوقية بسبب انخفاض جودة منتجاتها.

تعددت نماذج قياس وترشيد تكاليف الجودة، ومن أشهر هذه النماذج: النموذج التقليدي لتكاليف الجودة الذي قدمه Juran عام ١٩٥١، وكل نماذج تكاليف الجودة اللاحقة لهذا النموذج هي عبارة عن تطوير لهذا النموذج. يشير الشكل رقم (٤/٢) إلى النموذج التقليدي لتكاليف الجودة، ويشير الشكل رقم (٥/٢) إلى النموذج المعدل لتكاليف الجودة الذي يوضح العلاقة بين عناصر تكاليف الجودة.



شكل رقم (٥/٢): النموذج المعدل لتكاليف الجودة

المصدر: Juran and Godfrey, 1998, p. 271



شكل رقم (٤/٢): النموذج التقليدي لتكاليف الجودة

المصدر: Juran, 1979, p. 5

يوضح النموذج التقليدي لتكاليف الجودة أن زيادة تكاليف رقابة الجودة - المنع والتقييم - يترتب عليها تحقيق وفورات كبيرة في تكاليف الفشل في رقابة الجودة، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف الكلية للجودة. ومع استمرار الإنفاق على أنشطة رقابة الجودة تستمر الوفورات في تكاليف الفشل حتى تصل التكاليف الكلية إلى أدنى مستوى. وقد وجه إلى هذا النموذج عدة انتقادات أهمها: أنه يتعارض مع مفهوم الجودة الشاملة ومدخل الإنتاج الخالي من العيوب؛ وذلك لأن النقطة التي تمثل المستوى الأمثل تأتي قبل الوصول إلى مستوى جودة يساوي ١٠٠%؛ لذا تم تطوير هذا النموذج ليعكس الواقع الاقتصادي ولكي يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

يفترض النموذج المعدل لتكاليف الجودة أن تكاليف الفشل تكون عند المستوى صفر عندما يكون مستوى الجودة ١٠٠%. وتكون لانهائية عند مستوى الجودة صفر، إلا أن هذا الفرض غير واقعي، لذلك يرى البعض أن المقصود أنها تكون في أعلى قيمة لها عند مستوى الجودة صفر وليست لا نهائية. يوضح منحنى تكاليف المنع والتقييم أنه عندما يكون المنفق على المنع والتقييم يساوي الصفر تكون الوحدات المنتجة ذات جودة منخفضة، بمستوى جودة مساوٍ للصفر، وكلما زاد الإنفاق على أنشطة المنع والرقابة، اقترب مستوى الجودة من المستوى الأمثل. ومنحنى التكاليف الكلية للجودة عبارة عن مجموع منحنى تكاليف المنع والتقييم ومنحنى تكاليف الفشل، ويمثل التكلفة الإجمالية للجودة للوحدة الجيدة من المنتج. ويتضح من الشكل رقم (٥/٢) أن الحد الأدنى للتكاليف الكلية للجودة يحدث عند مستوى جودة ١٠٠% أي عند المطابقة التامة للمواصفات. في الواقع العملي قد يصعب الوصول إلى هذا المستوى وذلك لعدة أسباب منها: أن العنصر البشري لا يمكن أن يحقق مستوى جودة ١٠٠% في ظل ندرة موارد المنشأة، كما يصعب قياس أثر عدم الجودة على إيرادات المبيعات ومن ثم على تكاليف الفشل. هذا، وقد تتحمل المنشأة تكلفة مرتفعة نظير الحصول على مستوى الجودة المطلوب؛ حيث تتطلب بعض الصناعات الوصول بمنتجاتها إلى هذا المستوى، مثل: صناعة الأدوية، والصناعات عالية الأتمتة Highly Automated Industries، والصناعات التي تنتج منتجات رفاهية (Omachonu et al., 2004; Schiffauerova and Thomson, 2006; Castillo-Villar et al., 2012; Daniel and Reitsperger, 1991).

٢/٢. المقاييس المحاسبية المرجعية

بالرغم من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعطي للمنشأة العديد من المزايا، إلا أن تأثيره قد يختلف من منشأة إلى أخرى. فبعض المنشآت تطبق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والبعض الآخر يطبقها لكنها لا تؤتي الثمار المرجوة. وبصفة عامة يمكن القول بأن المقاييس المرجعية تمثل نقطة بداية لعملية التطوير، حيث تعد المقاييس المرجعية أداة لتقييم الأداء، وتحديد مواطن الضعف لدى المنشأة، والحلول المقترحة للتغلب عليها؛ حيث توفر للمنشأة فرصة للتعلم من الآخرين، وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنشآت الأخرى، وبالتالي التفوق عليها (Superville, 2012; Asrofah et al., 2010).

١/٢/٢. مفهوم المقاييس المرجعية

ظهر مفهوم المقاييس المرجعية في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، إلا أنه انتشر بشكل كبير في التسعينيات؛ حيث زاد الاهتمام بتطبيقه بهدف تحسين الأداء. وتشير الكتابات التي تناولت مفهوم المقاييس المرجعية إلى وجود عدة تعريفات، يعبر كل تعريف منها عن وجهة نظر كاتبه. يمكن تقسيم هذه التعريفات إلى ثلاث مجموعات؛ المجموعة الأولى: تعريفات ركزت على ماهية المقاييس المرجعية. المجموعة الثانية: تعريفات ركزت على مجالات تطبيق المقاييس المرجعية. المجموعة الثالثة: تعريفات ركزت على أهداف تطبيق المقاييس المرجعية.

١/١/٢/٢. المجموعة الأولى: تعريفات ركزت على ماهية المقاييس المرجعية

ركزت هذه المجموعة من التعريفات على توضيح ماهية المقاييس المرجعية وتوضيح عملية تطبيق المقاييس المرجعية.

عرف (Hokey et al. 1997) المقاييس المرجعية بأنها: عملية تحسين مستمرة للجودة عن طريقها يمكن للمنشأة تحديد نقاط القوة والضعف لديها ، وتحديد أفضل الممارسات في الصناعة، وتحويل النتائج التي تم الحصول عليها إلى خطة عمل إستراتيجية للتحسين.

وعرف كل من (Anderson and Moen 1999) المقاييس المرجعية بأنها: عملية مستمرة لقياس ومقارنة عمليات المنشأة مع عمليات المنشآت المتميزة من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد المنشأة في تحديد أوجه التحسين الممكنة وتطبيقها.

كما عرف (Karlöf 2003) المقاييس المرجعية بأنها: عملية مستمرة هدفها التحسين، وهي ليست مجرد مقارنة، ولخص Karlöf مفهوم المقاييس المرجعية في النقاط التالية: (١) عمل وصف تفصيلي للعمليات والأنشطة التي تضيف قيمة لأداء المنشأة. (٢) إجراء مقارنة مع المنشآت المتميزة في الصناعة. (٣) فهم أسباب الاختلاف في أنشطة المنشأة التي أدت إلى اختلاف الأداء. (٤) إعادة هندسة نظام العمل داخل المنشأة مما يساعد على جعل العمليات أكثر كفاءة. (٥) استخدام عملية المقاييس المرجعية كنقطة بداية لاستمرارية البحث المؤسسي.

وعرف (Denkena et al. 2006) المقاييس المرجعية بأنها: البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة ومقارنة تلك الممارسات مع ممارسات المنشأة بهدف التحسين المستمر.

وعرف (Ashford 2007) المقاييس المرجعية بأنها: عملية تحديد وفهم وتبني أفضل الممارسات في المنشآت المتميزة، بما يساعد المنشأة في تحسين أدائها.

وعرف (Moffett et al. 2008) المقاييس المرجعية بأنها: عملية مهيكلية ومستمرة لمقارنة أداء المنشأة مع المنشآت الأخرى سواء المنافسين أو غير المنافسين، لتحديد فجوات الأداء ومتطلبات تحسينه.

كما عرف (Asrofah et al. (2010) المقاييس المرجعية بأنها: عملية مستمرة للبحث عن أفضل الممارسات في المنشآت الرائدة في الصناعة، والتعلم منها ومحاولة تطبيق تلك الممارسات من أجل تحسين كفاءة وفعالية الأداء.

كما عرف كل من (Presley and Meade (2010) المقاييس المرجعية بأنها: طريقة منظمة ومنطقية لتحسين الأداء، عن طريق قياس ومقارنة أداء المنشأة بالآخرين، للوصول إلى وسائل التحسين الممكنة.

وعرفت فاطمة ربابعة (٢٠١١) المقاييس المرجعية بأنها: عملية منظمة تتضمن القيام بالعديد من الأنشطة التي تشتمل على قياس أداء المنشأة والبحث عن أفضل الممارسات والأداء المتميز داخل المنشأة نفسها أو لمنشآت أخرى؛ بهدف التعلم منها للوصول إلى نفس مستواها أو للتفوق عليها من خلال تحسين خدماتها وعملياتها.

وعرف (Lia et al.(2011) المقاييس المرجعية بأنها: عملية قياس ومقارنة لتحديد طرق تحسين العمليات والأداء؛ حيث يجب على المنشأة الاعتراف بنواحي الضعف والقصور لديها، وأن هناك منشآت أخرى أفضل منها، ومحاولة التعلم منها.

كما عرف (Deros et al. (2011) المقاييس المرجعية بأنها: أداة لتقييم الأداء تشتمل على تحديد مقاييس للمقارنة، وتعريف بأفضل الممارسات من أجل تحسين الأداء؛ حيث توفر المقاييس المرجعية فهماً أفضل للوضع الحالي - نقاط القوة والضعف لدى المنشأة - وتمكنها من اتخاذ الأفعال المناسبة لتحسين هذا الوضع.

كذلك عرف (Phonyiam (2012) المقاييس المرجعية بأنها: تبني أفضل الممارسات التي تمكن المنشأة من تحديد نقاط القوة والضعف لديها، والبحث عن طرق لمحاولة التغلب عليها، مما يساعد المنشأة على تحسين أدائها وزيادة قدراتها التنافسية.

يلاحظ على هذه التعريفات أنها ركزت على تعريف ماهية المقاييس المرجعية وكونها عملية منظمة ومستمرة للقياس والمقارنة بهدف التحسين المستمر؛ حيث يتم من خلالها قياس أداء المنشأة، لمعرفة نواحي القوة والضعف لديها، وقياس أداء المنشآت المتميزة في السوق، ومقارنة ممارسات تلك المنشآت بممارسات المنشأة محل التطبيق، وذلك لتحديد الوسائل التي تساعد على تحسين أداء المنشأة وتعمل على تقليل فجوات الأداء وزيادة قدرة المنشأة على المنافسة.

٢/١/٢/٢. المجموعة الثانية: تعريفات ركزت على مجالات تطبيق المقاييس المرجعية

عرف كل من (Anderson and McAdam (2007) المقاييس المرجعية بأنها: عملية منظمة ومستمرة لتقييم المنتجات والخدمات وعمليات التشغيل في المنشأة، ومقارنتها بأفضل الممارسات لأغراض التحسين.

وعرف هيثم عبد المنعم (٢٠١٠) المقاييس المرجعية بأنها: عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات والعمليات والإستراتيجيات بشكل مباشر، سواء من خلال مقارنتها بالأقسام الأخرى الأفضل داخل المنشأة أو من خلال المقارنة بمنشآت أخرى ذات أداء أفضل من المنشأة – سواء داخل الصناعة أو خارجها - وذلك بهدف تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها وتطبيقها من قبل المنشأة لتحسين أدائها، والتغلب على التحديات التي تواجهها.

كما عرف (Akdeniz et al. 2010) المقاييس المرجعية بأنها: عملية تقييم ومحاكاة للمنتجات والخدمات والعمليات للمنشآت المتميزة في الأداء، عن طريق مقارنة كيفية قيام تلك المنشآت بأداء أنشطتها مع منافسيها لتمكين المنشأة من التعلم، وكيف يمكنها العمل على تخفيض التكاليف وتقليل العيوب وزيادة الجودة وتحسين الأداء عن طريق معرفة أفضل الممارسات التي مكنت تلك المنشآت من التميز.

كذلك عرف (Hong et al. 2012) المقاييس المرجعية بأنها: عملية قياس ومقارنة مستمرة للإستراتيجيات والوظائف والعمليات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة؛ بهدف التعلم والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

يلاحظ على التعريفات السابقة أنها تركز على مجالات تطبيق المقاييس المرجعية؛ حيث يمكن تطبيق المقاييس المرجعية في مقارنة منتجات، خدمات، إستراتيجيات، عمليات التشغيل، ووظائف المنشأة مع المنشآت المتميزة في السوق سواء داخل الصناعة أو خارجها، أو إجراء تلك المقارنة بين الأقسام داخل المنشأة.

٣/١/٢/٢. المجموعة الثالثة: تعريفات ركزت على أهداف تطبيق المقاييس المرجعية

عرف كل من (Elnathan and Kim 1995) المقاييس المرجعية بأنها: البحث عن أفضل الممارسات التي تساعد المنشأة على تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مثل تحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية.

كما عرف كل من (Elmuti and Kathawala 1997) المقاييس المرجعية بأنها: أداة للتحسين المستمر وتكوين ميزة تنافسية، عن طريق البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة من أجل تحسين العمليات، والعمل على مقابلة توقعات العملاء بشكل أفضل.

وعرف كل من (Godfrey and Godfrey 1999) المقاييس المرجعية بأنها: أداة للبحث عن أفضل الممارسات التي تساعد المنشأة في عملية التحسين والتطوير بشكل مستمر، ودراسة وسائل تطبيقها حيث تمكن المنشأة من إعادة هندسة وتصميم العمليات لديها.

كما حدد (Jaafari 2000) الهدف من المقاييس المرجعية بأنه: تطوير العمليات والممارسات الداخلية للمنشأة للتماشي مع أفضل الممارسات في الصناعة، وذلك عن طريق قياس ومقارنة تلك الممارسات وتحديد فرص التحسين الممكنة.

وعرف محمد القاضي (٢٠٠٢) المقاييس المرجعية بأنها: عملية تؤدي إلى تيسير عملية التعلم والفهم للمنشأة وعملياتها، بما يمكنها من تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، والبحث عن الحلول الملائمة والقابلة للتطبيق، مقارنة بمن هم أفضل في ممارساتهم. وذلك من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية للمنشأة.

كذلك عرف (2009) Meybodi المقاييس المرجعية بأنها: أداة مرنة يمكن استخدامها في التحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات داخل المنشأة بما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مثل: التكلفة، الجودة، التسليم، خدمة العملاء.

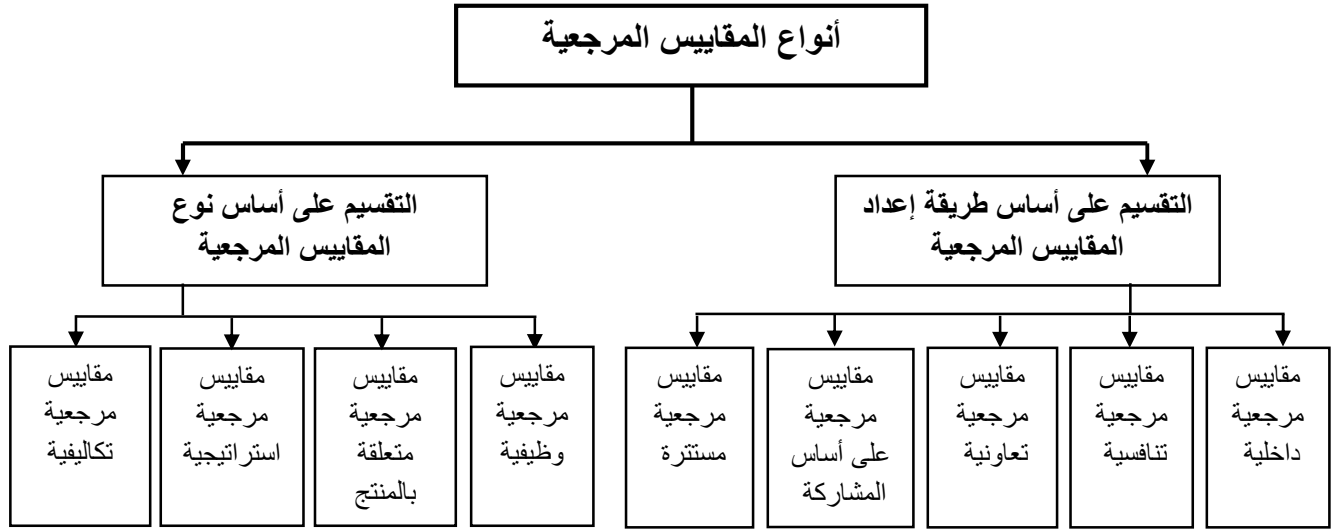
وعرف (2012) Superville المقاييس المرجعية بأنها: مدخل لتحسين الجودة عن طريقه يمكن للمنشأة تقييم أدائها مقارنة بأفضل المنشآت في الصناعة، وذلك من أجل التعلم وتبني الإستراتيجيات التي تمكنها من التفوق.

يلاحظ على التعريفات السابقة أنها ركزت على أهداف تطبيق المقاييس المرجعية، من حيث كونها أداة تمكن المنشأة من تطوير العمليات والممارسات الداخلية، كما توفر فرصة جيدة للتعلم من الآخرين، مما يساعد المنشأة في تحسين أدائها بشكل مستمر، وتكوين مزايا تنافسية، وتحسين قدراتها التنافسية.

استناداً إلى المجموعات الثلاث السابقة من التعريفات، يمكن تعريف المقاييس المرجعية بأنها: عملية منظمة ومستمرة تتضمن قيام المنشأة بتحليل وضعها الداخلي والتنافسي، لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها، والبحث عن أفضل ممارسات المنشآت الأخرى- سواء داخل الصناعة أو خارجها- وتحديد الوسائل الممكنة لمعالجة نقاط الضعف. فهي توفر أداة جيدة للتعلم تمكن المنشأة من تطوير منتجاتها والعمليات والممارسات الداخلية لها، وتعمل على تحسين أداء المنشأة بشكل مستمر وتحسين قدراتها التنافسية.

٢/٢/٢. أنواع المقاييس المرجعية

اختلفت الكتابات المحاسبية في تعريف المقاييس المرجعية وأنواعها، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أنه يمكن القول بأن كل نوع له استخدام. ويمكن أن تحصل المنشأة على أفضل النتائج إذا قامت باختيار النوع الملائم لها وفقاً لأهدافها من التطبيق، وقامت بتطبيقه بالشكل الصحيح. ويمكن تقسيم أنواع المقاييس المرجعية في مجموعتين، المجموعة الأولى: المقاييس المرجعية مقسمة على أساس طريقة إعدادها. والمجموعة الثانية: المقاييس المرجعية مقسمة على أساس نوعها. ويوضح الشكل رقم (٦/٢) أنواع المقاييس المرجعية.



شكل رقم (٦/٢): أنواع المقاييس المرجعية

١/٢/٢/٢. المجموعة الأولى: التقسيم على أساس طريقة إعداد المقاييس المرجعية

المقاييس المرجعية الداخلية Internal Benchmarking

تعتبر المقاييس المرجعية الداخلية من أبسط أشكال المقاييس المرجعية؛ حيث تقوم على دراسة أفضل الممارسات داخل المنشأة، ومحاولة تعميمها على مستوى المنشأة ككل، وغالبًا ما يتم التركيز على الجانب التشغيلي. وتتميز المقاييس المرجعية الداخلية بسهولة تطبيقها، وانخفاض تكلفة ووقت تنفيذها، كما يسهل الحصول على المعلومات اللازمة لتطبيقها وتبادلها بين الإدارات داخل المنشأة، وأيضًا تعتبر أقل الأنواع تهديدًا للمنشأة؛ حيث يتم تبادل المعلومات داخليًا دون معرفة أي من المنافسين بها. إلا أنه يعاب عليها التركيز على أفضل الممارسات داخل المنشأة دون الأخذ في الاعتبار المنافسة الخارجية، الأمر الذي يفقد المقاييس المرجعية الداخلية جانبًا جوهريًا من الجوانب الإستراتيجية المتمثل في النظر إلى البيئة الخارجية وبخاصة المنافسين (Mohapatra, 2012; Zailani and Fernando, 2010; Anand and Kodali, 2008; Karlof, 2003; McGongle and Fleming, 1998; Elmuti and Kathawala, 1997; Drew, 1997; Asrofah et al., 2010, Mohamed, 1996; Fedor et al., 1996).

المقاييس المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking

تحاول المقاييس المرجعية التنافسية العمل على تذنية الفجوة بين أداء المنشأة والمنشآت الرائدة في الصناعة؛ حيث تعتمد على دراسة الوضع التنافسي وأداء المنشأة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومقارنته ببعض المنافسين في الصناعة. ويتم تحليل وظائف ومكونات ومنتجات المنشأة مع المنشآت المنافسة، مع التركيز على العوامل المرتبطة بالمنتج مثل الجودة والتكلفة ووقت التسليم

وغيرها. غالبًا يتم تطبيق هذا النوع من المقاييس المرجعية من قبل طرف ثالث، مثل المكاتب الاستشارية للجودة للحفاظ على سرية المعلومات. وتتميز المقاييس المرجعية التنافسية بأخذها الوضع التنافسي للمنشأة في الاعتبار، وتوفير فرصة جيدة للمنشأة للتعلم من المنشآت الرائدة الأخرى، إلا أنه قد يصعب الحصول على المعلومات اللازمة لتطبيقها من المنافسين، فهي تعتمد على رغبة المنافسين في التعاون. وقد يستخدم المنافسون المعلومات المتاحة عن المنشأة بما يؤثر بشكل سلبي على المنشأة (Anand and Kodali, 2008; Anderson and McAdam, 2007; Barber, 2004; Kozak, 2004; McGongle and Fleming, 1998; Elmuti and Kathawala, 1997; Mohamed, 1996; Fedor et al., 1996).

المقاييس المرجعية التعاونية Cooperative Benchmarking

ولتطبيقها تتعاون مجموعة من المنشآت مع بعضها البعض بما فيها المنشآت الرائدة في الصناعة، وتكون فريقًا لتطبيق المقاييس المرجعية، ويتم تبادل المعلومات فيما بينهم. وغالبًا ما يكون تدفق المعلومات في اتجاه واحد من المنشآت الرائدة إلى المنشآت الأخرى (Troy University, 2010; Asrofah et al., 2010; Anand and Kodali, 2008).

المقاييس المرجعية على أساس المشاركة Collaborative Benchmarking

وفيها تشترك مجموعة من المنشآت معًا، ويتم تبادل المعلومات فيما بينها، وتختلف المقاييس المرجعية على أساس المشاركة عن المقاييس المرجعية التعاونية في أن تدفق المعلومات يكون في أكثر من اتجاه، حيث يتم عمل جلسات عصف ذهني بين المنشآت المشاركة يتم فيها تبادل المعلومات فيما بينها (Asrofah et al., 2010; Anand and Kodali, 2008).

المقاييس المرجعية المستترة Shadow Benchmarking

تعتمد على مقارنة المنشأة ببعض منافسيها دون علمهم. فلا يتم تبادل المعلومات بينهم، لكن تقوم المنشأة بتجميع المعلومات عن منافسيها بشكل غير مباشر. ويمكن استخدام المقاييس المرجعية المستترة بهدف تحسين أداء المنشأة أو عند الرغبة في النمو في السوق أو طرح منتجات جديدة دون تنبيه المنافسين إلى ذلك (Troy University, 2010; McGongle and Fleming, 1998).

٢/٢/٢٢. المجموعة الثانية: التقسيم على أساس نوع المقاييس المرجعية

المقاييس المرجعية الوظيفية Functional (Industry) Benchmarking

تعتمد المقاييس المرجعية الوظيفية على مقارنة المنشأة مع المنشآت الأخرى - سواء كانت منافسة لها أو غير منافسة- التي تقوم ببعض الوظائف التي تؤديها المنشأة، حيث تقوم المنشأة بمقارنة كيفية

قيامها بأداء هذه الوظائف، لتحديد أفضل الطرق للقيام بها، وبالتالي تحسين أداء المنشأة. ويسمى البعض المقاييس المرجعية المتعلقة بالعمليات (Transactional Process Benchmarking) في حالة قيام المنشأة بمقارنة عمليات وإجراءات التشغيل لديها بعمليات وإجراءات تشغيل المنشآت المنافسة الرائدة في نفس الصناعة. تتميز المقاييس المرجعية الوظيفية بسهولة الوصول إلى المعلومات اللازمة للتطبيق مقارنة بالمقاييس المرجعية التنافسية. ويعاب عليها ارتفاع تكاليف تطبيقها مقارنة بالمقاييس المرجعية الداخلية (Asrofah et al., 2010; Anand and Kodali, 2008; Kozak, 2004; Anderson and McAdam, 2007; McGongle and Fleming, 1998; Elmuti and Kathawala, 1997; Fedor et al., 1996; سيد ٢٠١٠).

المقاييس المرجعية المتعلقة بالمنتج Product Benchmarking

تعتمد المقاييس المرجعية المتعلقة بالمنتج على مقارنة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشآت المنافسة؛ حيث تقوم بعض المنشآت بشراء مجموعة من المنتجات المنافسة وفحصها لمعرفة مزاياها وعيوبها، كما يتم دراسة الجوانب المتعلقة بتكاليف وجودة المنتجات أو الخدمات (Drew, 1997).

المقاييس المرجعية الإستراتيجية Strategic Benchmarking

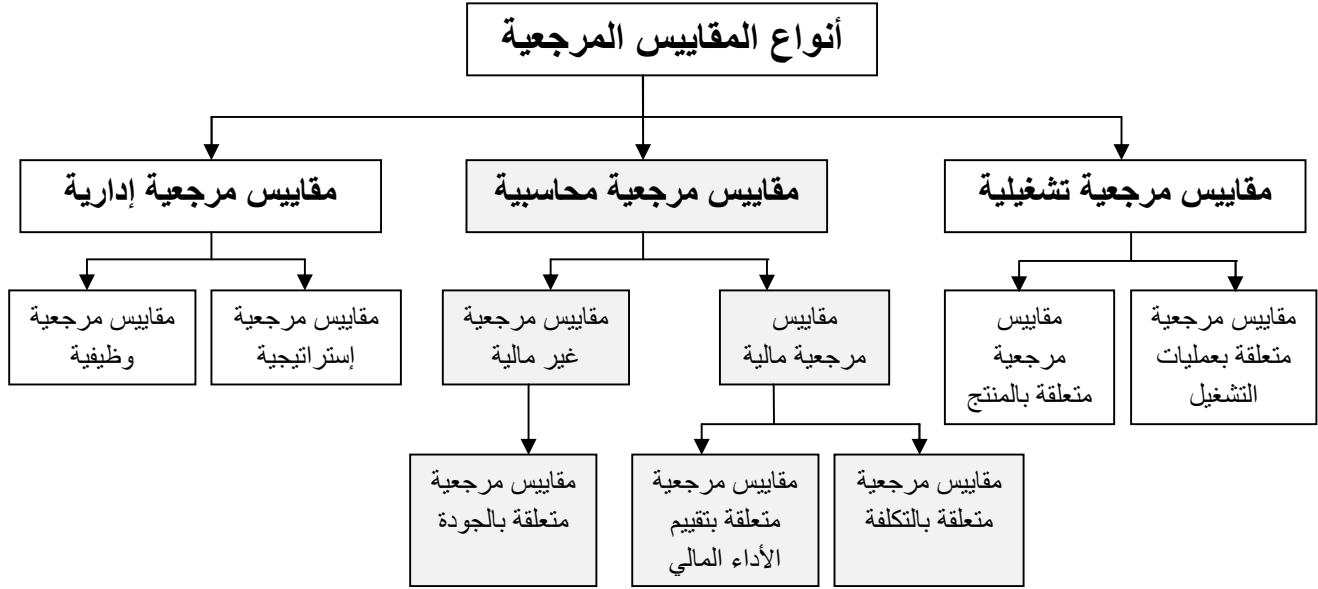
تعتمد المقاييس المرجعية الإستراتيجية على دراسة الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية وإستراتيجيات المنشآت المنافسة التي تعمل في نفس الصناعة، ومدى إمكانية الاستفادة من هذه المعلومات لتحسين أداء المنشأة بشكل عام. تتعامل المقاييس المرجعية الإستراتيجية مع الإدارة العليا، وغالبًا ما تظهر نتائجها في الأجل الطويل؛ حيث يتم التركيز على إمكانية تحسين المنشأة لوضعها التنافسي والسعي إلى تكوين ميزة تنافسية. ويعتبر هذا النوع من المقاييس المرجعية الأكثر استخداماً في المنشآت اليابانية، فهي غالبًا ما تركز على النتائج في الأجل الطويل (Mohapatra, 2012; Asrofah et al., 2010; Anand and Kodali, 2008; Anderson and McAdam, 2007; Barber, 2004; Karlöf, 2003; Drew, 1997).

المقاييس المرجعية التكاليفية Cost Benchmarking

تعتمد المقاييس المرجعية التكاليفية على دراسة محركات التكلفة التي تؤثر على عناصر التكاليف والمصروفات، وتشمل: تكلفة المواد الخام، وتكلفة العمالة، وتكلفة المبيعات، والمصروفات التسويقية والإدارية. ومقارنتها بما يقابلها في المنظمات الرائدة، ومحاولة محاكاتها للوصول إلى ميزة تنافسية في الرقابة على التكاليف (Fitz-Enz, 1992; عماد الزمر ٢٠٠٥).

٣/٢/٢. تبويب مقترح للمقاييس المرجعية

يمكن تبويب المقاييس المرجعية في ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى: مقاييس مرجعية تشغيلية، والمجموعة الثانية: مقاييس مرجعية محاسبية، والمجموعة الثالثة: مقاييس مرجعية إدارية. ويوضح الشكل رقم (٧/٢) تبويبا مقترحا للمقاييس المرجعية.



شكل رقم (٧/٢): تبويب مقترح للمقاييس المرجعية

المجموعة الأولى: المقاييس المرجعية التشغيلية

يمكن تقسيم المقاييس المرجعية التشغيلية إلى نوعين من المقاييس: النوع الأول، مقاييس مرجعية متعلقة بعمليات التشغيل، وهي عبارة عن تلك المقاييس التي تستخدم في مقارنة عمليات وإجراءات التشغيل التي تقوم بها المنشأة بعمليات وإجراءات التشغيل التي تقوم بها المنشآت المنافسة، وذلك لتحديد أفضل طرق التشغيل وكيفية تطبيقها.

ولما كان المنتج الذي تقدمه المنشأة هو ناتج هذه العمليات فإن النوع الثاني من المقاييس المرجعية التشغيلية هو المقاييس المرجعية المتعلقة بالمنتج، تعتمد المقاييس المرجعية المتعلقة بالمنتج على مقارنة المنتجات التي تقدمها المنشأة مع منتجات المنشآت المنافسة، وذلك لتحديد مزايا وعيوب منتجاتها، للعمل على تعزيز هذه المزايا وإصلاح العيوب، وكذلك لمعرفة مستوى جودة منتجاتها مقارنة بالمنتجات المنافسة، ومدى ملاءمة مستوى جودة منتجاتها مع الأسعار المحددة لها.

المجموعة الثانية: المقاييس المرجعية المحاسبية

هي عبارة عن المقاييس المستخدمة في مقارنة الأداء المالي والأداء غير المالي للمنشأة مع المنشآت المنافسة؛ وذلك لمعرفة وضع المنشأة بالنسبة إلى منافسيها، ويمكن تقسيم المقاييس المرجعية المحاسبية إلى نوعين: النوع الأول، مقاييس مرجعية مالية، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى نوعين فرعيين: أولاً، المقاييس المرجعية المتعلقة بالتكلفة، ويعتمد هذا النوع من المقاييس على دراسة عناصر التكاليف، مثل: تكلفة المواد الخام، تكلفة التخزين، تكلفة العمالة، تكلفة المبيعات، المصروفات التسويقية والإدارية، ومقارنة هذه العناصر مع المنشآت المنافسة لمعرفة أفضل الطرق لإدارة التكلفة واختيار ما يناسب المنشأة لكي تتمكن من تخفيض تكاليفها مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية سعرية. ثانياً، المقاييس المرجعية المتعلقة بالأداء المالي، ويعتمد هذا النوع من المقاييس على مقارنة الأداء المالي للمنشأة بالأداء المالي للمنشآت المنافسة؛ وذلك عن طريق قيام المنشأة بتحليل القوائم المالية للمنشآت المنافسة ومقارنة نتائج التحليل مع نتائج تحليل قوائمها المالية، حتى يتم التعرف على موقف المنشأة بالنسبة للمنشآت المنافسة، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بأداء المنشأة، والعمل على تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

قد لا تعطي المقاييس المالية صورة كاملة عن الوضع التنافسي للمنشأة، فهي غالباً ما تركز على النتائج أكثر من مسبباتها، لذلك فإنه يكملها النوع الثاني من المقاييس المرجعية المحاسبية وهو المقاييس المرجعية غير المالية، ومن أهم هذه المقاييس: المقاييس المتعلقة بالجودة، فالجودة تعتبر من المصادر الأساسية لتكوين ميزة تنافسية للمنشأة، ومن أمثلة هذه المقاييس: وضع خطة عامة وشاملة للجودة يتم ترجمتها إلى أهداف قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل بصفة دورية، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، الدائنون، العاملون) عند رسم وتطوير خطط وسياسات وأهداف المنشأة بما يمكنها من تحسين وضعها التنافسي، وقياس مدى مشاركة العاملين في تحقيق هذه الخطط، ووضع معايير محددة لاختيار الموردين بما يتفق مع متطلبات وأهداف الجودة.

المجموعة الثالثة: المقاييس المرجعية الإدارية

من الوظائف الأساسية للإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكي تستطيع المنشأة معرفة أفضل الممارسات الإدارية يمكنها مقارنة كيفية أداء الوظائف الإدارية التي تؤديها هي مع المنشآت الأخرى - المنافسة وغير المنافسة - التي تؤدي نفس الوظائف، لمعرفة أفضل الطرق للقيام بأداء هذه الوظائف، ويمكن تقسيم المقاييس المرجعية الإدارية إلى نوعين: النوع الأول، مقاييس مرجعية إستراتيجية، وهي المقاييس التي تعتمد على مقارنة الهيكل التنظيمي وإستراتيجيات وخطط وأهداف المنشأة مع الهيكل التنظيمي وإستراتيجيات وخطط وأهداف المنشآت المنافسة.

النوع الثاني، مقاييس مرجعية وظيفية، تعتمد المقاييس المرجعية الوظيفية على مقارنة وظائف المنشأة مع وظائف المنشآت الأخرى - المنافسة أو غير المنافسة - التي تقوم ببعض الوظائف التي تؤديها المنشأة؛ وذلك للتعرف على أفضل الطرق للقيام بهذه الوظائف.

٤/٢/٢. خطوات تطبيق المقاييس المرجعية

تناولت العديد من الدراسات خطوات تطبيق المقاييس المرجعية (Henning, 2011; Lai et al., 2011; Wong and Wong, 2008; Anderson and Moen, 1999; Drew, 1997; أحمد سليم ٢٠٠٥; Elmuti and Kathawala, 1997).

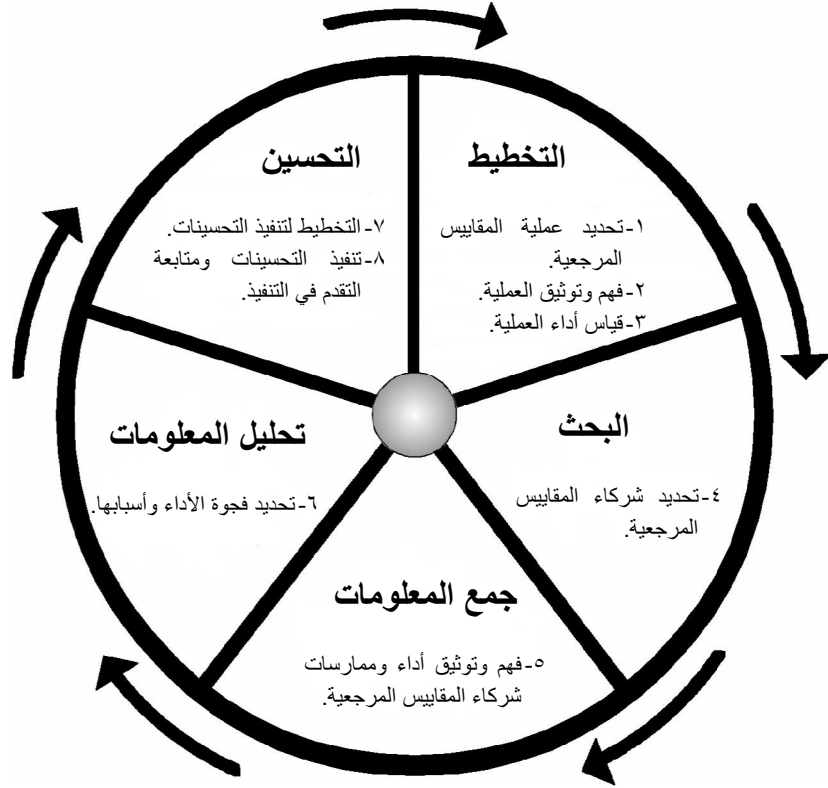
ويمكن القول بأن تطبيق المقاييس المرجعية يمر بخمس خطوات أساسية هي:

- ١- **التخطيط:** تشمل عملية التخطيط لتطبيق المقاييس المرجعية تحديد الهدف من تطبيق المقاييس المرجعية، وإجراء دراسة داخلية، وتحليل الأداء التنافسي للمنشأة بهدف تحديد العمليات التي سيتم تطبيق المقاييس المرجعية عليها. وتكوين فريق العمل الذي سيقوم بالتطبيق، وتحديد المقاييس المستخدمة في المقارنة.
- ٢- **تحديد مكونات (شركاء) المقاييس المرجعية:** يتم تحديد مكونات (شركاء) المقاييس المرجعية سواء من داخل المنشأة؛ في حالة تطبيق المقاييس المرجعية الداخلية، أو المنشآت المنافسة المتميزة؛ في حالة تطبيق المقاييس المرجعية الخارجية. وغالبًا ما تؤثر هذه الخطوة على فعالية التطبيق الناجح والفعال للمقاييس المرجعية. وترى الباحثة أنه يجب اختيار مكونات (شركاء) المقاييس المرجعية بعناية، بحيث يكونون على استعداد للتعاون مع المنشأة، وأن يتسموا بالأمانة، وأن يتم الاتفاق على سرية المعلومات المتداولة بينهم.
- ٣- **جمع المعلومات عن شركاء المقاييس المرجعية:** حيث يتم جمع المعلومات عن ممارسات وأداء شركاء المقاييس المرجعية في ضوء الخطة الموضوعية.
- ٤- **تحليل المعلومات:** وفيها يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها عن شركاء المقاييس المرجعية، ومقارنتها مع أداء المنشأة، لتحديد فجوة الأداء Performance Gap، والوقوف على أسباب هذه الفجوة.
- ٥- **التحسين:** حيث يتم وضع خطة لتحسين أداء المنشأة، وتنفيذها، ومتابعة التنفيذ للتأكد من أن جهود التحسين تسير في الاتجاه الصحيح.

يوضح الشكل رقم (٨/٢) خطوات تطبيق المقاييس المرجعية. وهي عملية مستمرة؛ حيث يتم البحث باستمرار عن أسباب تميز المنشآت الأخرى.

٥/٢/٢. منافع تطبيق المقاييس المرجعية

تمثل المقاييس المرجعية نقطة البداية لعملية التطوير والتحسين المستمر للمنشأة؛ حيث تتيح للمنشأة فرصًا للتعلم من المنشآت الرائدة في الصناعة، وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنشآت الأخرى،



شكل رقم (٨/٢): خطوات تطبيق المقاييس المرجعية

المصدر: Anderson and Moen, 1999, p. 293

كما تساعد في تخفيض التكلفة (Mohapatra, 2012; Asrofah et al., 2010). وفيما يلي مجموعة من منافع تطبيق المقاييس المرجعية؛ أولاً: المقاييس المرجعية أداة لزيادة الإنتاجية وتحسين تصميم المنتج؛ حيث تطبق بعض المنشآت المقاييس المرجعية لزيادة إنتاجيتها بصفة عامة، أو لتحسين تصميم منتجاتها بصفة خاصة. وذلك عن طريق التعرف على خبرات المنشآت المنافسة أو لتحسين تصميم منتجاتها بصفة خاصة. وذلك عن طريق التعرف على خبرات المنشآت المنافسة (Hong et al., 2012; Lema and Price, 1995). ثانياً: المقاييس المرجعية أداة إستراتيجية؛ حيث تمكن المنشأة من التميز عن منافسيها باستخدام إستراتيجيات فعالة وجديدة من خلال التعلم من أهداف وإستراتيجيات المنشآت الناجحة. ثالثاً: المقاييس المرجعية أداة للتعلم الفعال، تعتبر المقاييس المرجعية أداة جيدة للتعلم الفعال، حيث تمكن المنشأة من التعلم من المنشآت المنافسة الناجحة، فعن طريقها يمكن تجنب الأخطاء التي وقعت فيها المنشآت الأخرى، والوصول إلى أفضل طرق التشغيل وابتكار منتجات جديدة متطورة تلبي الاحتياجات المتجددة للعملاء (Hong et al., 2012; Deros et al., 2009; Jaafari, 2000; Elnathan and Kim, 1995). رابعاً: المقاييس المرجعية أداة للنمو، تمكن المقاييس المرجعية المنشأة من النظر خارجها للتعرف على فرص النمو الممكنة، ومعرفة أفضل الطرق لاغتنامها. خامساً: المقاييس المرجعية أداة لتقييم الأداء، تعتمد المقاييس المرجعية على معرفة أفضل الممارسات العالمية، ومقارنتها بممارسات

المنشأة والمنشآت المنافسة لها، وبالتالي تتمكن المنشأة من معرفة موقعها التنافسي بالنسبة للمنشآت الأخرى (Abdul Rahman et al., 2012; Henning et al., 2011). سادساً: المقاييس المرجعية أداة للتحسين المستمر، حيث تعتبر المقاييس المرجعية من الأدوات الفعالة للتحسين المستمر والبحث عن التميز. فهي ليست مجرد المقارنة بالآخرين ومحاولة تقليدهم، فالمنشآت التي تطبق المقاييس المرجعية تستطيع تحديد الفجوة التنافسية بينها وبين منافسيها، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة. سابعاً: المقاييس المرجعية أداة لتدعيم القدرة التنافسية للمنشأة (Elmuti and Kathawala 1997; ٢٠١٠ فرج (إيمان)

٣/٢. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المرجعية

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب المقاييس المرجعية من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي تساعد المنشأة على التحسين المستمر، فالهدف من تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة عن طريق تحديد نواحي القصور في الجودة، والعمل على إيجاد طرق لعلاجها وتحسينها. كما أن استخدام المقاييس المرجعية يساعد المنشأة على تحسين وضعها الحالي والمستقبلي عن طريق تحسين الجودة، مما يساعد على تحسين الأداء، ومن ثم تحقيق هدف المنشأة في النمو والاستمرار والتميز في مجالها (Asrofah, 2010). تعتبر بعض الدراسات المقاييس المرجعية ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Parast and Adams, 2011; Das et al., 2008). ولقد زاد الاهتمام بتطبيق المقاييس المرجعية في مجال الجودة بعد أن تم إدراجها ضمن معايير جائزة Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). كما يساعد تطبيق المقاييس المرجعية المنشآت التي تسعى إلى الحصول على شهادة ISO 9000 (Moriarity, 2011; Meybodi, 2009).

تتمثل أهمية المقاييس المرجعية في التغلب على مشاكل تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق مقاييس الجودة التي تعد ضمن مقاييس تقييم الأداء الكلي للمنشأة. مثل: نسبة الإنتاج غير المطابق للمواصفات، معدل وحدات الإنتاج الجيدة، نسبة الفاقد والتالف وإعادة التشغيل.

هذا وتوصلت بعض الدراسات إلى ضرورة تدعيم إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المقاييس المرجعية؛ حيث تعد المقاييس المرجعية أداة لتوفير بيانات تساعد المنشأة في تحسين مستوى الجودة والأداء الكلي، عن طريق إجراء مقارنات مع المنافسين لتحديد نواحي القصور في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وطرق علاجها الممكنة؛ حيث يؤدي تطبيق المقاييس المرجعية ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى: توفير المناخ المناسب للتغيير والتحسين من أجل تحسين الجودة، توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الخاصة بإدارة برامج الجودة، العمل على إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة وزيادة رضا العملاء، عن طريق المطابقة مع معايير الجودة وترشيد التكاليف (González et al., 2005).

في إطار محاولة الباحثة لتناول العلاقة الداعمة لممارسات إدارة الجودة الشاملة لمجموعة من المقاييس المرجعية، فإنه يمكن تناول هذه العلاقة الداعمة في اتجاهين:

الاتجاه الأول: تدعيم كافة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمقياس مرجعي أو أكثر؛ كأن يتم تحديد مقياس مرجعي لكل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بداية من ممارسة القيادة، وحتى ممارسة اتخاذ القرارات بناء على حقائق.

الاتجاه الثاني: تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأكثر شيوعاً، أو الأكثر ملائمة للمنشأة بمقياس مرجعي أو أكثر؛ كأن يتم التركيز على ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأكثر أولوية بالمنشأة وتدعيمها بمجموعة من المقاييس المرجعية.

ويشير الجدول رقم (٢/٢) إلى محاولة الباحثة الوصول إلى الكيفية التي يمكن بها تدعيم إدارة الجودة الشاملة ببعض المقاييس المرجعية

الممارسة	المقياس المرجعي
القيادة	- عدد القرارات الصادرة من مجلس الإدارة التي تساعد في توجيه المديرين نحو تحقيق أهداف المنشأة. - تقييم أداء الإدارة العليا بناء على مدى تحقيقها لأهداف الجودة.
التخطيط الإستراتيجي	- وجود رسالة محددة للمنشأة تلقي قبولاً عاماً من قبل العاملين بالمنشأة. - وضع خطة عامة وشاملة للجودة يتم ترجمتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل بصفة دورية منتظمة.
التركيز على العميل	- عدد شكاوى العملاء ضد المنشأة. - عدد مرات قياس درجة رضا العملاء خلال العام. - وجود قنوات اتصال سهلة وفعالة مع العملاء.
تحليل المعلومات	- استخدام بعض الأساليب الإحصائية كخرائط الرقابة الإحصائية لتقليل الانحرافات والإسراف وتحسين الأداء.
إدارة الموارد البشرية	- عدد مرات اجتماع المدير مع العاملين التابعين لإدارته. - عدد الدورات التدريبية التي تعدها المنشأة للعاملين لتحسين مهاراتهم.
إدارة العلاقات مع الموردين	- عدد المرات التي تم التعامل فيها مع كل مورد خلال فترة زمنية محددة.
إدارة العمليات الداخلية	- عدد المراحل الإنتاجية التي يجب المرور بها للوصول إلى المنتج النهائي. - وجود توصيف كامل وواضح للوظائف والأنشطة التي تؤديها المنشأة.
بيانات الجودة والتقرير عنها	- توثيق وتحديث البيانات المتعلقة بالجودة (تكاليف الجودة، الأخطاء، إعادة التشغيل) وتوفيرها لمستخدمي هذه البيانات وقت الحاجة إليها.
تصميم المنتج/ الخدمة	- عدد الأجزاء أو المكونات التي يتكون منها المنتج. - عدد المراحل اللازمة لأداء الخدمة.
اتخاذ القرارات بناء على حقائق	- وجود مستندات مدعمة للقرار.

التحسين المستمر	- عدد مرات إجراء بحوث ودراسات داخلية - داخل المنشأة -، وخارجية - خارج المنشأة - كدراسات السوق.
-----------------	---

جدول رقم (٢/٢): محاولة الباحثة الوصول إلى الكيفية التي يمكن بها تدعيم إدارة الجودة الشاملة ببعض المقاييس المرجعية

٤/٢. الميزة والقدرات التنافسية

إن للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة بين منشآت الأعمال على المستويين المحلي والدولي، وسرعة التغيرات في المحيط البيئي الدولي في جميع مجالات الحياة تأثيراً على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية في آن واحد وبدرجات متفاوتة. وترجع هذه التغيرات السريعة في بيئة الأعمال إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها، حيث تواجه منشآت الأعمال المصرية منافسة محلية ودولية، فقد فتحت بعض الاتفاقيات الدولية المجال أمام دخول استثمارات أجنبية في مصر، كما أصبح من الصعب على أي منشأة البقاء والاستمرار في السوق دون امتلاكها ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في أعمالها. ومن ثم أصبح لزاماً على منشآت الأعمال انتهاز الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الإمكانات المتاحة في تحسين الأداء. كما أن الإستراتيجيات التي تتبناها المنشأة لها أثر كبير على بقائها ونموها في السوق.

١/٤/٢. مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage

يُعتبر امتلاك المنشأة ميزة تنافسية عن تمتعها بقدرات تنافسية تميزها عن منافسيها، فقد أصبح امتلاك المنشأة ميزة تنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إليه منشآت الأعمال لكي تتمكن من البقاء في السوق والاستمرار في أعمالها في ظل المنافسة الشديدة. في منتصف الثمانينيات قدم Porter مفهوم الميزة التنافسية الذي يعد تطوراً لمفهوم الميزة النسبية Comparative Advantage الذي قدمه Ricardo عام ١٨١٧، حيث تمثل الميزة النسبية قدرة الشخص أو المنشأة أو الدولة على تقديم سلع وخدمات بتكلفة أقل من المنافسين عن طريق الحصول على الموارد بسعر أقل من المنافسين، وامتلاك أيدٍ عاملة منخفضة التكلفة (Ricardo as in Deardorff, 2005). أما الميزة التنافسية فهي قدرة المنشأة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل من المنشآت التي تعمل في نفس النشاط (Al-Swidi and Mahmood, 2011; McKee and Varadarajan, 1995) فهي عبارة عن متغير تابع لتطبيق إستراتيجية أو أكثر من الإستراتيجيات التنافسية - التكلفة أو التميز أو التركيز - (Porter, 1998)؛ أي أنها القيمة التي تقدمها المنشأة لعملائها، والتي تدفعهم إلى تكرار عملية شراء منتجاتها، وبالتالي ترداد حصتها السوقية.

إن الميزة التنافسية هي محصلة تطبيق الاستراتيجيات التنافسية؛ ولتحقيق الميزة التنافسية قد يكون من الضروري التركيز على بعدين أساسيين: الأول: تقديم قيمة ومنافع للعميل من تعامله مع منتجات

المنشأة، أكبر مما يحصل عليه من منتجات المنشآت المنافسة. والثاني: تميز المنشأة واختلافها عن منافسيها، من حيث الجودة أو السعر أو الابتكار أو خدمات ما قبل وبعد البيع أو توقيت التسليم وغيرها. وامتلاك المنشأة لميزة تنافسية يمكنها من تحقيق العديد من المزايا مثل: زيادة درجة رضا ولاء العملاء لمنتجات المنشأة مما يصعب على المنافسين جذب هؤلاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمنشأة، وزيادة أرباح المنشأة. وبالتالي زيادة القدرات التنافسية للمنشأة، ويمكن القول بأن امتلاك المنشأة لميزة تنافسية يدعم من قدراتها على المنافسة، ويحسن موقفها التنافسي، الأمر الذي يعني أن الميزة التنافسية تمثل متغير مفسراً للقدرة التنافسية التي تمثل متغير تابعاً.

٢/٤/٢. مصادر تكوين الميزة التنافسية

تستطيع المنشأة تكوين مزايا تنافسية عن طريق تميز المنتجات أو الخدمات التي تقدمها عن منافسيها، ولكي تؤثر الميزة التنافسية على أداء المنشأة يجب أن يتوافر فيها شرطان؛ الأول: أن تتسم بالاستمرار والمرونة والاستجابة لردود أفعال المنافسين. والثاني: أن تكون الميزة صعبة التقليد. ومن مصادر تكوين الميزة التنافسية ما يلي:

١- **الجودة:** تعتبر الجودة من المصادر الأساسية لتكوين ميزة تنافسية، فعن طريقها تزداد درجة رضا ولاء العملاء. فعلى المنشأة دراسة احتياجات ورغبات العملاء والعمل على ابتكار منتجات تلبي هذه الاحتياجات بالجودة المناسبة عن طريق مراقبة الجودة قبل الإنتاج وأثناءه وبعده. ومن الأساليب الإدارية التي تمكن المنشأة من تحسين الجودة: أسلوب إدارة الجودة الشاملة (Zhi-yu et al., 2006; Reed et al., 2000).

٢- **التكلفة:** إن انخفاض تكلفة الإنتاج للمنشأة يساوي سعراً أفضل للعميل؛ فعن طريق تخفيض التكاليف عن المنافسين، تزداد أرباح المنشأة، كما تساعد في زيادة الحصة السوقية للمنشأة. ولا يشترط أن يكون سعر بيع المنتجات أو الخدمات أقل من المنافسين، لكن يجب أن يتناسب السعر مع خصائص المنتج. ويمكن للمنشأة تخفيض تكاليف الإنتاج بعدة طرق، منها: استخدام تكنولوجيا مناسبة للإنتاج، والبحث عن مصادر أفضل لشراء مدخلات العملية الإنتاجية (Kaleka, 2002; Porter and Millar, 1985).

٣- **المرونة:** يقصد بالمرونة سرعة الاستجابة للتقلبات السريعة في بيئة الأعمال، ومواكبة التغير في أذواق ورغبات العملاء، عن طريق تطوير المنتجات باستمرار. ويقصد بالمرونة -أيضاً- قدرة خطط الإنتاج على التحول من منتج معين إلى منتج آخر، دون حدوث تغيرات جوهرية في خطط الإنتاج، ودون أن يستنفد هذا التغير وقتاً طويلاً نسبياً.

٤- **المعرفة:** وهي عبارة عن محصلة الخبرات والمعلومات لدى المنشأة، وهي أساس للاستمرار، فعلى المنشأة جمع المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها وتحليلها واستنتاج تأثيرها على أعمال المنشأة، ودراسة الأساليب التي تمكنها من تحسين أدائها والتميز عن منافسيها (Chuang, 2004).

٥- **الابتكار:** يعد الابتكار مصدراً متجدداً لتكوين ميزة تنافسية والحفاظ عليها، فمع زيادة حدة المنافسة وسرعة التغيرات في أذواق العملاء زادت حاجة المنشأة لإنتاج منتجات جديدة

مبتكرة لكي تتمكن من الاستمرار في أعمالها (Weerawardena and Mavondo, 2011).

٦- **الوقت:** يمكن للمنشأة تكوين ميزة تنافسية عن طريق التزامها بجدول الإنتاج وتسليم العملاء في الوقت المتفق عليه، والسرعة في خدمة العملاء. ويمكن للمنشأة تقليل وقت التسليم عن طريق تقليل الوقت اللازم للعمليات المتعلقة بالإنتاج كتقليل زمن شراء المدخلات والتصنيع والتسويق (Kaleka, 2002).

٧- **التكنولوجيا:** تشمل التكنولوجيا النظريات العلمية والتطبيقات العملية والخبرات. وهي مصدر متجدد للميزة التنافسية (Anderson, 1997; Chuang, 2004).

٨- **الموارد البشرية:** هي المصدر الأساسي لتكوين ميزة تنافسية فنجاح أي منشأة لا يعتمد فقط على الموارد المالية والطبيعية فقط، بل على الموارد البشرية؛ واليابان خير مثال على ذلك، حيث تفوقت الصناعة اليابانية بفضل مواردها البشرية المتميزة، رغم افتقارها إلى المقومات الطبيعية للصناعة. فالموارد البشرية تعد بمثابة المحرك الأساسي لباقي المصادر.

اختصاراً، لكي تتمكن المنشأة من تكوين ميزة تنافسية قوية، فعليها إنتاج منتجات أو تقديم خدمات مبتكرة وبجودة مناسبة وبالسعر المناسب بالتكنولوجيا المناسبة، وتسليمها للعميل في الوقت المناسب، ولكي تتمكن المنشأة من ذلك ينبغي عليها دراسة البيئة التي تعمل فيها باستمرار، والاستجابة للتغيرات التي تحدث فيها. ويساعد في تحقيق ذلك الموارد البشرية المتميزة التي تمتلكها المنشأة.

٣/٤/٢. الإستراتيجيات التنافسية

يتوقف نجاح المنشأة على قدرتها على تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية التي تعمل فيها، مما ينعكس إيجاباً على أدائها وقدرتها على البقاء والنمو. فاتباع الإستراتيجية التنافسية الملائمة يمكن المنشأة من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنشآت التي تعمل في السوق. عرف (Porter 1988) الإستراتيجيات التنافسية بأنها مجموعة من الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها عن طريق وضع الخطط والقيام بالأفعال التي تمكن المنشأة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

صنف كل من (Miles and Snow 1978) الإستراتيجيات التنافسية في أربع إستراتيجيات أساسية يمكن للمنشأة اتباع أي منهم وفقاً لظروف البيئة التي تعمل فيها: إستراتيجية المدافعين، وإستراتيجية المستكشفين، وإستراتيجية المحللين، وإستراتيجية المتفاعلين.

١- **إستراتيجية المدافعين Defenders:** الهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية هو الحصول على حصة سوقية أكبر، وتصلح هذه الإستراتيجية للتعامل مع أسواق محددة تتعامل مع عدد محدود من المنتجات. وفيها تدافع المنشأة عن حصتها السوقية وتعمل على عدم دخول منافسين جدد في السوق الذي تعمل فيه. وذلك عن طريق وضع سياسات تسعير مناسبة تقدم

سعرًا تنافسيًا وتحقق ميزة تنافسية سعرية، أو عن طريق تقديم منتجات عالية الجودة. قد يرى أن تطبيق بعض مداخل المحاسبة الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق بعض أدوات إدارة التكلفة مثل: التكلفة المستهدفة- يساعد في نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية (هبة أحمد ٢٠٠٩).

٢- **إستراتيجية المستكشفين Prospectors**: الهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية هو دخول أسواق جديدة لزيادة الحصة السوقية للمنشأة، وهي عكس إستراتيجية المدافعين، فإستراتيجية المستكشفين تركز على البحث عن أسواق جديدة للعمل فيها، وذلك عن طريق تطوير منتجات جديدة والسعي لاقتناص الفرص التسويقية؛ لذلك تظهر الحاجة إلى البحوث التسويقية والتخطيط للتكاليف.

٣- **إستراتيجية المحللين Analyzers**: هذه الإستراتيجية خليط بين إستراتيجية المدافعين وإستراتيجية المستكشفين، فهي تسعى إلى تقليل المخاطرة وزيادة فرص الربح عن طريق الجمع بين مزايا الإستراتيجيتين -إستراتيجية المدافعين وإستراتيجية المستكشفين- وذلك عن طريق تحليل سلوك المنافسين، والتعلم منه والتكيف معه، وذلك في حالة اتسام السوق بالاستقرار. قد يكون من أساليب المحاسبة الإدارية التي تزيد من فعالية تطبيق هذه الإستراتيجية أسلوب المقاييس المرجعية، حيث يساعد تطبيق المقاييس المرجعية المنشأة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها ولدى المنافسين، كما توفر فرصًا للتعلم من أفضل الممارسات في السوق، فعن طريقها يمكن معرفة الطرق التي تمكن من خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة، مما يساعدها في تكوين ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والنمو في السوق.

٤- **إستراتيجية المتفاعلين Reactors**: هذه الإستراتيجية تختلف عن الإستراتيجيات الثلاث السابقة في أنها تعتمد على أسلوب رد الفعل في التعامل مع التغيرات السوقية.

صنف كل من (Gupta and Govindarajan (1984) الإستراتيجيات التنافسية إلى أربع إستراتيجيات باستخدام مدخل دورة حياة المنتج Product Life Cycle Approach، وهي كالتالي: أولاً: **إستراتيجية البناء Build Strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية للمنشأة، إلا أنه قد تنخفض أرباح المنشأة في هذه المرحلة في الأجل القصير. ثانياً: **إستراتيجية الحصاد Harvest Strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم الأرباح والتدفقات النقدية في الأجل القصير أكثر من اهتمامها بزيادة الحصة السوقية. ثالثاً: **إستراتيجية الثبات Hold Strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحفاظ على الحصة السوقية والعمل على تحقيق أرباح مناسبة. رابعاً: **إستراتيجية الانكماش Divest Strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على أكبر قدر من الأرباح يمكن الحصول عليه في ظل اتجاه مبيعات المنشأة لانخفاض أو تقليل الخسائر بقدر الإمكان، عن طريق تخفيض التكاليف. وتتبع هذه الإستراتيجية في حالة ضعف القدرة التنافسية للمنتجات وانخفاض حجم المبيعات.

وقد ركز Porter (1998) على ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التنافسية هي: إستراتيجية تخفيض التكاليف، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز.

١- إستراتيجية تخفيض التكاليف Cost Leadership Strategy:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض تكاليف إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات التي تقدمها المنشأة عن منافسيها، بما لا يؤثر على جودة المنتج. وبالتالي تستطيع المنشأة المنافسة من حيث السعر. والحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. ولتطبيق هذه الإستراتيجية تحتاج المنشأة إلى نظام فعال في الإنتاج، وتكوين علاقات جيدة مع الموردين، والبحث عن مصادر أفضل للتوريد.

٢- إستراتيجية التميز Differentiation Strategy:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر للعميل من سلع وخدمات المنشآت المنافسة. وذلك عن طريق تحسين جودة المنتجات أو تقديم منتجات متطورة تكنولوجياً أو خدمات أفضل للعملاء بعد البيع. مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء لمنتجات المنشأة، ويفضلها العملاء حتى لو كان سعرها مرتفعاً عن أسعار المنافسين، مما يقلل التهديد من المنافسين الحاليين أو دخول منافسين جدد للصناعة. ولتطبيق هذه الإستراتيجية تحتاج المنشأة إلى نظام قوي للبحوث والتطوير وهندسة الإنتاج والرقابة على الجودة، وتصميم جيد للمنتج، ونظام قوي للتسويق وخدمة العملاء.

٣- إستراتيجية التركيز Focus Strategy:

وفيها تركز المنشأة على جزء معين في السوق، أو نوعية محددة من العملاء. وتحاول العمل على تلبية احتياجاتهم. وتعتمد إستراتيجية التركيز على تقديم منتجات مميزة عن المنافسين أو بأسعار أقل من المنافسين. أي أن هناك نوعين لإستراتيجية التركيز؛ الأول: إستراتيجية التركيز المبنية على أساس التكاليف، والثاني: إستراتيجية التركيز والتميز. وتساعد إستراتيجية التركيز المنشأة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر من حالة تعاملها مع السوق كله. ولتطبيق هذه الإستراتيجية تحتاج المنشأة إلى نظام تسويقي قوي لتحديد أفضل الأسواق التي يمكن للمنشأة التعامل معها، وتصميم جيد للمنتجات أو الخدمات. والعمل على تخفيض التكاليف والرقابة على الجودة. هذا ويجب على المنشأة متابعة تطبيق أي إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة، والاستجابة لردود أفعال المنافسين.

٤/٤/٢. القدرات التنافسية للمنشأة

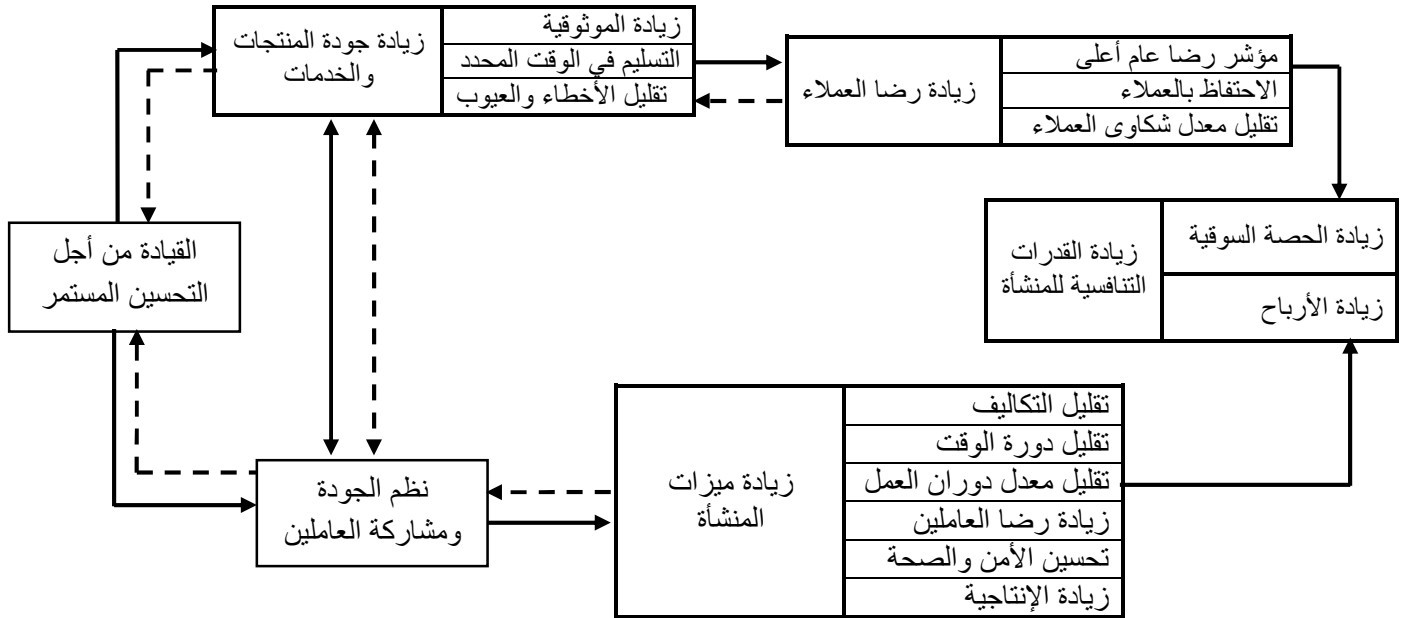
يعد امتلاك المنشأة قدرات تنافسية متميزة، وتطوير هذه القدرات بشكل مستمر هدفاً رئيسياً تسعى إليه منشآت الأعمال، لكي تتمكن من البقاء في بيئة الأعمال التي تتسم بزيادة حدة المنافسة بها. وقد بدأ انتشار مصطلح "القدرات التنافسية" للمنشأة عندما أنشأ الرئيس الأمريكي Reagan لجنة لبحث أسباب تدهور القدرات التنافسية للصناعة الأمريكية أمام الصناعة اليابانية. إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب على تحديد مفهوم القدرات التنافسية نتيجة الاختلاف في مفهوم التنافسية. كما أن

تعريف القدرات التنافسية للمنشآت لم يحظ بنفس الاهتمام في تعريف القدرات التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي. وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) القدرة التنافسية بأنها: السياسات والعوامل التي تؤثر في مستوى الإنتاجية؛ حيث تشير القدرات التنافسية إلى نقاط القوة لدى المنشأة التي تمكنها من المنافسة في السوق، عن طريق تقديم منتجات تقابل احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها (Antonio et al., 2009). فالقدرات التنافسية تشمل أبعاد المزيج التسويقي (المنتج Product، المكان Place، السعر Price، الترويج Promotion)، ومن أمثلة القدرات التنافسية التصميم المبتكر للمنتج، الجودة المناسبة، السعر المناسب، التسليم في المكان والوقت المناسبين (Rondeau et al., 2000).

٥/٢. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المرجعية والميزة التنافسية

إن للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال - الاقتصادية والسياسية والاجتماعية- تأثيراً كبيراً على منشآت الأعمال، حيث أصبح لزاماً عليها العمل على تحسين أدائها بشكل مستمر لكي تتمكن من الاستمرار في السوق. وقد أدت هذه التغيرات إلى ضرورة إعادة النظر في نظم المحاسبة الإدارية للوصول إلى نظم مناسبة تمكن المنشأة من مواكبة تلك التغيرات. فلكي تكون المنشأة قادرة على المنافسة يجب عليها العمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتقديم خدمات متميزة عن المنافسين، والعمل على بناء ميزة تنافسية قوية تمكنها من الاستمرار والنمو في السوق (Corredor and Goñi, 2011; Deros et al., 2009). ومن أدوات المحاسبة الإدارية التي تساعد المنشأة على تحقيق هذا الهدف إدارة الجودة الشاملة؛ فهي أداة إستراتيجية تساعد المنشأة على تنفيذ أنشطتها بكفاءة وفعالية، كما أنها تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المقدمة للعميل وتحسين الأرباح عن طريق ثقافة التحسين المستمر. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنشأة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد (Al-Swidi and Mahmood, 2011; Das et al., 2008; Chong and Rundus, 2004; ٢٠١٢). يوضح الشكل رقم (٩/٢) نموذج إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالقدرات التنافسية للمنشأة. ويتضح من هذا الشكل أن العمل على زيادة جودة المنتجات والخدمات يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، ومن ثم تحقيق مؤشر رضا عام أعلى ويساعد المنشأة على الاحتفاظ بعملائها وتقليل معدل شكاوى العملاء، مما يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية للمنشأة، مما يترتب عليه زيادة الحصة السوقية للمنشأة وزيادة أرباحها. كما أن اهتمام القيادة بالتحسين المستمر لنظم الجودة ومشاركة العاملين يؤدي إلى زيادة الميزات التنافسية للمنشأة، ومن ثم زيادة قدرات المنشأة التنافسية.

تعتبر المقاييس المرجعية إحدى الأدوات التي تساعد في نجاح تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث تساعد المنشأة في تقييم موقفها التنافسي للوقوف على نواحي القوة والضعف لديها، وتساعد في تحديد الوسائل المقترحة لعلاج نواحي الضعف لديها؛ حتى تتمكن من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستوى أعلى من الجودة وتدعيم قدراتها التنافسية (Malik et al., 2012; Kim et al., 2012).



شكل رقم (٩/٢): نموذج إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالقدرات التنافسية للمنشأة

المصدر: Lema and Price, 1995, p. 31

(Sadikoglu and Zehir, 2010; Zairi, 1992). فلكي تكون المنشأة قادرة على المنافسة عليها وضع إستراتيجيات تساعد في تكوين ميزة تنافسية ومن ثم زيادة قدراتها التنافسية، مما يحقق لها أفضلية وتميزاً في السوق (Superville, 2012). ويمكن تحقيق ذلك عن طريق: تخفيض التكاليف وتخفيض الأسعار، زيادة مستوى الجودة، إضافة خصائص وميزات جديدة للمنتجات، الالتزام بمواعيد التسليم، تحسين خدمات ما بعد البيع، التسويق بأساليب مبتكرة، السرعة في خدمة العملاء، تنمية العلاقات مع الموردين، المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية (Phan et al., 2011; Akdeniz et al., 2010; Yasin, 2002).

٦/٢. خلاصة الفصل الثاني

تواجه منشآت الأعمال الكثير من التحديات في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات السوق المفتوحة وتحرير التجارة الخارجية. من أهم هذه التحديات: المنافسة الشديدة على المستويين المحلي والدولي. إن قدرة أي منشأة على المنافسة في إطار الجودة والمواصفات والسعر هي التي ستحدد مدى قدرتها على الاستمرار في هذه الأسواق. يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية التي تمكن المنشأة من تحقيق مركز تنافسي أفضل، ويساعدها على تحقيق رغبات العملاء، وتخفيض تكاليف الإنتاج. فالهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة مع تخفيض التكاليف، مما يمكن المنشأة من تكوين ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية (Huarng and Chen 2002; Powell 1995; Hoang et al. 2006).

تعد المقاييس المرجعية أداة لتوفير البيانات التي تساعد المنشأة على تحسين مستوى الجودة بشكل خاص والأداء الكلي بشكل عام، عن طريق إجراء مقارنات مع المنشآت المتميزة، لتحديد نواحي القوة والقصور لديها، والبحث عن طرق لعلاج نواحي القصور. ويساعد تطبيق المقاييس المرجعية على: توفير المناخ المناسب للتغيير والتحسين، توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الخاصة بمنتجات، خدمات، عمليات وإستراتيجيات المنشأة، العمل على مقابلة توقعات العملاء بشكل أفضل، عن طريق زيادة مستوى الجودة وترشيد التكاليف. لكي تكون المنشأة قادرة على المنافسة يجب عليها العمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وتقديم خدمات متميزة عن المنافسين، ووضع إستراتيجيات تمكنها من تكوين ميزة تنافسية قوية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق: تخفيض التكاليف وتخفيض الأسعار، زيادة مستوى الجودة، إضافة خصائص وميزات جديدة للمنتجات، الالتزام بمواعيد التسليم، تحسين خدمات ما بعد البيع، التسويق بأساليب مبتكرة، السرعة في خدمة العملاء، تنمية العلاقات مع الموردين.

الفصل الثالث

٣. الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة البحث، وذلك للعمل على تحقيق الأهداف التالية: الهدف الأول: تحديد المتغيرات محل الدراسة، ومؤشرات قياسها، والعلاقة بين هذه المتغيرات. الهدف الثاني: تحديد الفجوة أو الفجوات البحثية التي يمكن استخلاصها من الدراسات السابقة. في سبيل تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية للمنشأة. المجموعة الثانية: دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة. المجموعة الثالثة: دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة.

١/٣. دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية للمنشأة

هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى دراسة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية للمنشأة. وقد اعتمدت دراسات هذه المجموعة على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض. حيث تضم هذه المجموعة من الدراسات تلك الكتابات التي اعتمدت في الدراسة على مجتمع يضم منشآت أعمال تعمل في مجالات أو نشاطات مختلفة، ومن ثم تخرج دراسات هذه المجموعة عن نطاق دراسة الحالة إلى نطاق دراسة مجتمع يضم مجموعة من منشآت الأعمال تعمل في مجالات مختلفة، الأمر الذي يستلزم اختيار عينة بطريقة ملائمة لتمثيل هذا المجتمع، ويتم من خلالها جمع البيانات التي تخص المشكلة البحثية، ثم تحليل هذه البيانات كمياً - غالباً من خلال أدوات التحليل الإحصائي- لاستخلاص نتائج من عينة الدراسة، يمكن تعميمها على مفردات المجتمع.

١/١/٣. دراسة Choi and Eboch (1998)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة ورضا العملاء. وفي هذه الدراسة تم التركيز على أربع ممارسات لإدارة الجودة الشاملة هي: إدارة عمليات الجودة، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، وتحليل المعلومات، وتم قياس أداء المنشأة عن طريق عدة مؤشرات خاصة بالجودة والتسليم في الوقت المحدد والتكلفة؛ حيث تم عمل نموذج لإدارة الجودة الشاملة تؤثر فيه ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر على رضا العملاء، وتؤثر بشكل غير مباشر على أداء المنشأة. تختبر الدراسة ثلاثة فروض: الأول، لممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثير قوي على رضا العملاء. الثاني، لممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثير محفز لأداء المنشأة. والثالث، لأداء المنشأة تأثير ضعيف على رضا العملاء.

لاختبار فروض الدراسة تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من الشركات التي تقوم بصناعة الأجزاء الإلكترونية ووسائل النقل في ولاية Ohio كعينة مستهدفة. تم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء، تم إرسالها إلى ١٦٧٩ منشأة صناعية عبر البريد. كما أجريت مقابلات شخصية مع مديري تلك المنشآت وطلبة الماجستير المهني MBA. تم استلام ٣٣٩ قائمة صالحة للاستخدام بمعدل استجابة ٢١% (١٦٧٩/٣٣٩). اختبرت البيانات إحصائياً عن طريق التحليل العاملي وتحليل الارتباط. اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول جميع الفروض؛ حيث وُجد أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة له ارتباط قوي برضا العملاء، كما أن له ارتباطاً قوياً بأداء المنشأة.

٢/١/٣. دراسة (Samson and Terziovski 1999)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وآثارها على الأداء التشغيلي للمنشأة مما يساعد على تحسين القدرات التنافسية للمنشأة، وذلك بالتطبيق على مجموعة من الشركات الصناعية، لتحديد العلاقات بين تلك الممارسات سواء منفردة أو مجتمعة على أداء المنشأة؛ حيث تم التركيز على ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة هي: القيادة، إدارة الموارد البشرية، التركيز على العملاء، التخطيط الإستراتيجي، استخدام المعلومات وتحليلها، إدارة العمليات، وتمثل هذه العناصر المتغيرات المستقلة. بينما يمثل الأداء المتغير التابع، وتم التركيز على مجموعة مؤشرات لقياس الأداء هي: مؤشرات خاصة بأداء الجودة، مؤشرات الأداء التشغيلي، مؤشرات خاصة بقدرة المنشأة على التسليم في الوقت المحدد.

اختبرت الدراسة فرضين: الأول- أن عناصر إدارة الجودة الشاملة منفردة أو مجتمعة تمثل أداة يمكن الاعتماد عليها لقياس مدى تطبيق المنشأة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وقياس الأداء. والثاني- توجد علاقة إيجابية قوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي. ولاختبار مدى صحة الفرضين السابقين تم إجراء دراسة مسحية على عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا ونيوزيلندا، وتم التركيز على الشركات الحاصلة على جوائز عالمية في الجودة، والتي يتراوح عدد العاملين فيها من ٢٠: ٣٠٠٠ عامل. وقد تم تجميع البيانات عن طريق قوائم استقصاء، تم إرسالها إلى ٤٠٠٠ شركة صناعية (٣٠٠٠ في استراليا، و١٠٠٠ في نيوزيلندا) عن طريق البريد. تم تسلم ١٢٨٩ قائمة؛ ٩٦٢ من استراليا بمعدل استجابة ٣٢% (٣٠٠٠/٩٦٢)، و٣٢٧ من نيوزيلندا بمعدل استجابة ٣٣% (١٠٠٠/٣٢٧).

تم اختبار الفروض والبيانات إحصائياً من خلال التحليل العاملي وتحليل الانحدار المتعدد. واعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول فرضي الدراسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ثلاثة عناصر لإدارة الجودة الشاملة هي: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على العملاء، لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التشغيلي. بينما لا تؤثر العناصر الثلاثة الأخرى بالقوة نفسها. وهي: التخطيط الإستراتيجي للجودة، واستخدام المعلومات وتحليلها، وإدارة العمليات. كما توصلت الدراسة إلى أن بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساعد بشكل قوي في التنبؤ بالأداء وأكثر

تأثيرًا على التنبؤ بالأداء هي: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على العملاء. كما أن التزام السلطة التنفيذية وتمكين العاملين يساعد المنشأة على تكوين ميزة تنافسية مستدامة بشكل أكبر وأقوى من باقي ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

٣/١/٣. دراسة (Huang and Chen (2002

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية. وفي هذه الدراسة تم قياس الأداء التنافسي للمنشأة بنوعين من المؤشرات: الأول، مؤشرات أداء معتمدة على التكلفة، مثل معدل التلف، تكاليف الجودة، تقليل إعادة التشغيل والفقد، وإدارة التكلفة. والثاني، مؤشرات أداء متعلقة بالأداء التنافسي للمنشأة، مثل: زيادة الحصة السوقية، زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة، تحسين وظائف المنتج، تحسين الربح الكلي للمنشأة. أما بالنسبة لممارسات إدارة الجودة الشاملة فقد ركز الكاتبان على تسع ممارسات، هي: تمكين العاملين، دعم الإدارة العليا، التدريب، قياس جودة المنتجات والخدمات، تطبيق المقاييس المرجعية فيما يتعلق بالجودة والخدمات، استخدام الأساليب الإحصائية، تطبيق المقاييس المرجعية فيما يتعلق بالتكلفة، التعاون مع الموردين، ومشاركة العاملين.

تم إجراء دراسة مسحية على ١٠٠٠ منشأة صناعية في تايوان. وتم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء، تم إرسالها عن طريق البريد. حيث طُلب من المشاركين في الدراسة تحديد درجة الاستفادة من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وقد انقسمت المنشآت المشاركة في الدراسة إلى ٢١٥ منشأة تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة، والباقي منشآت لا تطبق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. تم تسلم ١٤٤ قائمة بمعدل استجابة ١٤,٤% (١٠٠٠/١٤٤)، منها ٧٣ منشأة تطبق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. ولإيجاد الفروق بين المنشآت التي تطبق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتي لا تطبقها، تم مقارنة حجم المبيعات الكلية وعدد العاملين لتلك المنشآت.

تم اختبار البيانات التي تم الحصول عليها إحصائيًا من خلال التحليل العاملي وتحليل الانحدار وتحليل التباين. وتوصلت الدراسة إلى أن فلسفة وممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤثر على أداء المنشأة، كما تمكنها من تخفيض التكاليف.

٤/١/٣. دراسة (Chong and Rundus (2004

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التأثيرات المتبادلة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وشدة المنافسة في السوق على أداء المنشأة. حيث ركز الكاتبان على دراسة إمكانية تحسين أداء المنشأة من خلال دراسة آثار شدة المنافسة في السوق على العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء. وفي هذه الدراسة تم التركيز على ممارستين لإدارة الجودة الشاملة هما: التركيز على العملاء، وتصميم المنتج. كما تم التركيز على مقاييس الأداء غير المالي أكثر من الأداء المالي في قياس أداء المنشأة مثل: الجودة، ورضا العملاء. وتختبر الدراسة فرضين: الأول، كلما زادت درجة المنافسة في السوق، زادت العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة

المتعلقة بالتركيز على العملاء وأداء المنشأة. والثاني، كلما زادت درجة المنافسة في السوق، زادت العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بتصميم المنتج وأداء المنشأة.

تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من الشركات الأسترالية. وبلغ حجم العينة ١٤٧ منشأة صناعية أسترالية. تم اختيارهم بحيث تكون هذه الشركات: (١) تبنت ممارسات جديدة في التصنيع لمدة لا تقل عن ٣ سنوات. (٢) ألا يقل عدد العاملين بها عن ١٠٠ موظف. وقد تم إرسال قوائم استقصاء لمديري الإنتاج والعمليات في تلك الشركات عبر البريد. بلغ معدل الاستجابة ٧١,٤٣% (١٤٧/١٠٥). اتضح أن من ضمن القوائم المتسلمة ١٢ قائمة إجاباتها غير مكتملة، لذا تم استبعادها، علاوة على وجود ٤ قوائم بياناتها غير موثوق فيها. وبالتالي فإن معدل الاستخدام ٦٠,٥% (١٤٧/٨٩). وقد تم اختبار الفروض إحصائيًا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التفاعلية ثنائية الاتجاه Two-way interaction. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم قبول فرضي الدراسة؛ حيث وجد أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من حيث التركيز على العملاء وشدة المنافسة في السوق لها تأثير إيجابي على أداء المنشأة. كما وجد أن التكامل بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتصميم المنتج والمنافسة يؤدي إلى تحسين أداء المنشأة. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء وتصميم المنتج) من المحددات الأساسية -أيضًا- لجودة الأداء، حيث تؤدي ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل دورة الوقت عن طريق حذف أوقات الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وتقليل الوقت اللازم لإعادة تشغيل الوحدات غير الجيدة.

٥/١/٣. دراسة Sadikoglu and Zehir (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأداء المنشأة، وكذلك آثار أداء العاملين والأداء الابتكاري Innovation Performance على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة. تم قياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة بثمانية مؤشرات وهي: القيادة، التدريب، إدارة الموارد البشرية، تحليل المعلومات، إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة العمليات، التركيز على العميل، والتحسين المستمر. أما أداء العاملين فقد تم قياسه عن طريق ثلاثة مؤشرات هي: مستوى رضا العملاء، معدل التغيب عن العمل، والروح المعنوية للعاملين. تم قياس الأداء الابتكاري عن طريق عدد المنتجات أو الخدمات التي قدمتها المنشأة في السنوات الخمس الأخيرة، وما إذا كانت المنشأة أول من يقدم منتجًا أو خدمة ما للسوق. وتم قياس أداء المنشأة عن طريق ثلاثة أنواع من المؤشرات: (١) مؤشرات مرتبطة بالأداء التشغيلي للمنشأة، مثل التزام الموردين بوقت التسليم للمنشأة. (٢) مؤشرات أداء مرتبطة بالجودة، مثل جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة بما يقابل أو يجاوز احتياجات العملاء. (٣) مؤشرات أداء مرتبطة برضا العملاء، مثل معدل شكاوى العملاء والالتزام بوقت التسليم للعميل.

تختبر الدراسة الفروض الستة التالية: الأول- لممارسات إدارة الجودة الشاملة علاقة إيجابية بالأداء الابتكاري للمنشأة. الثاني- لممارسات إدارة الجودة الشاملة علاقة إيجابية بأداء العاملين. الثالث-

لممارسات إدارة الجودة الشاملة علاقة إيجابية مع الأداء المنشأة. الرابع- أداء العاملين له علاقة إيجابية بالأداء الابتكاري للمنشأة. الخامس- الأداء الابتكاري للمنشأة له علاقة إيجابية بأداء المنشأة. السادس- أداء العاملين له علاقة إيجابية بأداء المنشأة. لاختبار فروض الدراسة، تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من المنشآت التركية تم اختيارها عشوائيًا بحيث تكون حاصلة على شهادات ISO 9001:2000 في صناعات مختلفة في الفترة من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠٠٦. بلغ حجم العينة ٥٠٠ مفردة. تم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء. تم إرسالها عن طريق البريد والبريد الإلكتروني والفاكس. وتم استيفاء بيانات القائمة من مديري الإدارة العليا، نائب المدير، مدير الموارد البشرية، مدير الجودة الشاملة، المديرين التنفيذيين، والعاملين الفنيين والمهندسين. بلغ معدل الاستجابة ٧٤,٦% (٥٠٠/٣٧٣). تنتمي المنشآت التي شاركت في الدراسة إلى صناعات مختلفة. تم اختبار فروض الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM). واعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي، تم قبول جميع الفروض؛ حيث وجد أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة له علاقة إيجابية قوية بكل مقاييس الأداء الثلاثة محل الدراسة: أداء العاملين، الأداء الابتكاري، وأداء المنشأة. كما وجد أن أداء العاملين له تأثير جوهري إيجابي على الأداء الابتكاري وأداء المنشأة. لذا فإن الجهود المبذولة في سبيل رضا وتحفيز العاملين بالمنشأة تساعد في ابتكار أفكار جديدة لتقديم المنتجات والخدمات وتحسين الجودة والأداء التشغيلي ورضا العملاء. كما أن الأداء الابتكاري للمنشأة له أثر إيجابي على أداء المنشأة، وذلك عن طريق البحث عن طرق لتخفيض تكاليف الجودة وتكاليف التشغيل.

٦/١/٣. دراسة (Phan et al. (2011

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استقرار إدارة الجودة في اليابان في بداية الألفينيات عنها في التسعينيات. ودراسة ما إذا كان لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثير جوهري على الأداء التنافسي للمنشآت الصناعية اليابانية في أوائل القرن الحادي والعشرين، وذلك عن طريق إجراء دراسة مسحية على ٢٧ منشأة صناعية يابانية، حيث تم اختبار فرضين: الأول، لا يوجد اختلاف بين ممارسات إدارة الجودة في المنشآت الصناعية اليابانية في التسعينيات من القرن الماضي عنها في الألفينيات من القرن الحالي. والثاني، لا يوجد اختلاف لتأثير ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنافسي للمنشآت الصناعية اليابانية في التسعينيات عنها في الألفينيات.

لاختبار تلك الفروض تم استخدام مجموعة مكونة من أحد عشر مقياساً لقياس درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة في المنشآت الصناعية اليابانية. وقد تم اختيار هذه المقاييس بناء على اقتراحات مجموعة من الدراسات الحديثة في مجال إدارة الجودة. تمثلت هذه المقاييس في: قيادة الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، تكوين مجموعات صغيرة لحل المشاكل، اقتراحات العاملين، تصميم منتج متعدد الوظائف، التنظيم الإداري لمكان العمل بما يمكن من إنجاز المهام المطلوبة بشكل أسرع، الرقابة على العمليات، التغذية العكسية للمعلومات، مشاركة العملاء، ومشاركة الموردين في الجودة. وهي جميعها مؤشرات وصفية. أما الأداء التنافسي للمنشأة، فقد استخدمت الدراسة أحد عشر مؤشراً لقياس الأداء التنافسي للمنشأة، وتقييم تنافسيتها، تم تقسيم هذه

المؤشرات إلى: (١) مؤشرات كمية: تكلفة الوحدة المنتجة، معدل دوران المخزون. (٢) مؤشرات وصفية - غير كمية: مطابقة المنتج للمواصفات، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التسليم، المرونة في تغيير مزيج المنتج، المرونة في حجم الإنتاج، دورة الوقت، سرعة تقديم منتج جديد للسوق، قدرة المنتج وأداؤه، خدمة ودعم العملاء.

لاختبار فرضي الدراسة، تم إجراء دراسة مسحية على ٢٧ مصنعاً في اليابان، ينتمون إلى ثلاث صناعات مقسمة كما يلي: الصناعات الكهربائية والإلكترونيات (٩ مصانع)، صناعة الآلات (١١ مصنعاً)، صناعة السيارات (٧ مصانع). وقد تم جمع البيانات عن طريق قوائم استقصاء وذلك في إطار المبادرات البحثية الدولية المشتركة في المشروع المسمى بالصناعة عالية الأداء High Performance Manufacturing (HPM). حيث تم جمع البيانات بناء على مسحين: الأول، أجري في عامي ١٩٩٣-١٩٩٤. والثاني، أجري في عامي ٢٠٠٣-٢٠٠٤. وتم اختبار الفرضين والبيانات إحصائياً باستخدام تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الارتباط Correlation Analysis، وتحليل الانحدار Regression Analysis. حيث تم اختبار أثر الزمن من التسعينيات حتى الألفينيات على ممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على الأداء التنافسي للمصانع اليابانية. ولتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف في ممارسات إدارة الجودة في الفترتين تم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، حيث أظهرت النتائج أن الاختلافات بين الفترتين في أربع ممارسات هي: مشاركة العملاء، الرقابة على العمليات، اشتراك الموردين في الجودة، وتكوين مجموعات صغيرة لحل المشاكل. حيث زاد الاهتمام بمشاركة العملاء في الألفينيات عنها في التسعينيات. بينما انخفضت الاهتمام بالممارسات الثلاث الأخرى. أما السبع ممارسات الأخرى فلا يوجد اختلاف بين الفترتين. وبالتالي يمكن قبول الفرض الأول.

كما تم اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء التنافسي عن طريق إجراء تحليل التباين (ANOVA)، Pair-Sample-T-Test، وقد وجد أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين الفترتين وكانت نتيجة تحليل الارتباط أن ممارسات إدارة الجودة ترتبط بشكل كبير بمؤشرات الأداء التنافسي للمصانع اليابانية. وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني.

٧/١/٣. دراسة Corredor and Goñi (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة. تتحقق الدراسة من ما إذا كانت المنشآت الأكثر قدرة على المنافسة هي تلك التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أم لا. وفي هذه الدراسة تم قياس أداء المنشأة بالمؤشرات التالية: معدل العائد على الأصول Return on Assets، التدفق النقدي كنسبة من الاستثمار Cash Flow by Investment Ratio، العائد على المبيعات Return on Sales، القيمة المضافة لكل موظف Added Value per Employee، إيراد المبيعات على إجمالي الأصول Sales Revenue per Total Assets، نسبة الدين إلى حقوق المساهمين Debt to Equity Ratio، ونسبة رأس المال العامل إلى المبيعات Working Capital to Sales Ratio. للتعرف على مستوى تطبيق

المنشأة لإدارة الجودة الشاملة كان أمام الكاتبين خياران. الأول، تحديد مستوى التطبيق عن طريق دراسة مسحية أو مقابلات شخصية لجمع البيانات عن موقف المنشأة. والثاني، والذي تبنته الدراسة وهو حصول المنشأة على جوائز في الجودة كمؤشر على ارتفاع مستوى المنشأة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

اختبرت الدراسة الفروض الثلاث التالية: الأول، يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة أداء المنشأة على المستوى العالمي. والثاني، الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أداؤها أفضل، حتى قبل التطبيق، من الشركات التي لا تطبق أي نظام لإدارة الجودة. والفرض الثالث ينقسم إلى فرضين فرعيين، الفرض الفرعي الأول: الشركات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في وقت مبكر حققت مكاسب عالية في الأداء. الفرض الفرعي الثاني: الشركات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة في وقت متأخر لم تحصل على المكاسب نفسها في الأداء مثل الشركات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تم إجراء الدراسة على مجموعة من الشركات الأسبانية الحاصلة على جوائز في الجودة على المستويين الوطني أو الإقليمي في الفترة بين عامي ١٩٩٧ و ٢٠٠٣. بلغ حجم العينة ٨٠ شركة حاصلة على جوائز في مجال الجودة. و ٧٢٠ شركة لا تطبق إدارة الجودة الشاملة (العينة الحاكمة Control Sample) لأغراض المقارنة. وقد تم الحصول على البيانات من قاعدة البيانات المالية الإسبانية (SABI) Sistema de Análisis de Balances Ibéricos .

بتحليل البيانات إحصائيًا تم رفض الفرض الأول؛ حيث وجد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس له تأثير جوهري على أداء المنشأة. أما الفرض الثاني، فقد تم قبوله بشكل جزئي، حيث وجد أن الشركات الحاصلة على جوائز في مجال الجودة مقارنة بالشركات غير الحاصلة على جوائز في الجودة أداؤها أفضل من حيث القيمة المضافة لكل موظف، معدل العائد على المبيعات، التدفق النقدي كنسبة من الاستثمار لكن ليس بشكل جوهري. لكن بالنسبة لمعدل العائد على الأصول فهناك اختلاف جوهري بين تلك المنشآت بحوالي ١٠% قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تم قبول الفرض الثالث؛ حيث وجد أنه باختبار انحراف مستويات أداء المنشآت الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن المنشآت التي طبقتها مؤخرًا، أن أداء المنشآت الرائدة الحاصلة على جوائز في الجودة أفضل، وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث بجزءيه. كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات الأكثر قدرة على المنافسة هي تلك التي تطبق ممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ حيث وجد أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن المنشأة من امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة وتساعد في تحسين الأداء.

٨/١/٣. دراسة (Agus and Hassan (2011

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آثار تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على كل من الأداء الإنتاجي Production Performance للمنشأة، والأداء مع العملاء Customer Performance. لتحسين الأداء التنافسي للمنشآت الصناعية الماليزية. وذلك باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية لتحسين القدرات التنافسية للمنشأة، مما يمكنها من تكوين ميزة تنافسية

مستدامة. ركز الكاتبان في هذه الدراسة على أربع ممارسات لإدارة الجودة الشاملة هي: العلاقات مع الموردين، المقاييس المرجعية، قياس الجودة، التحسين المستمر للعمليات. وتم قياس الأداء الإنتاجي عن طريق: فعالية الإنتاج Production Effectiveness، وذلك عن طريق قياس نسبة تحقيق أهداف النظام الإنتاجي، وكفاءة الإنتاج Production Efficiency، وذلك عن طريق قياس كيفية استخدام مدخلات العملية الإنتاجية بكفاءة. وتم قياس أداء العملاء بالتركيز على جزءين: تقديم منتج ذي قيمة عالية للعملاء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

تختبر الدراسة الفروض التالية: (١) لإدارة الجودة الشاملة تأثير هيكلي إيجابي على الأداء الإنتاجي للمنشأة. (٢) لإدارة الجودة الشاملة تأثير هيكلي إيجابي على الأداء المرتبط بالعملاء. (٣) للأداء الإنتاجي تأثير هيكلي إيجابي على الأداء المرتبط بالعملاء. ولاختبار تلك الفروض تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من الشركات الصناعية الماليزية. وتم تجميع البيانات من ١٦٩ شركة صناعية ماليزية. حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع مديري الإنتاج ومديري الجودة بها، وذلك للتأكد من دقة المعلومات. وقد تم اختبار الفروض والبيانات إحصائياً باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM).

اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي تم قبول جميع الفروض. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يدعم ويحسن الأداء الإنتاجي للمنشأة، فضلاً عن رفع مستوى أداء العملاء، كما يمكن المنشأة من إنتاج منتجات ذات قيمة للعميل. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة مصدراً لتكوين ميزة تنافسية مستدامة للمنشأة. كما يوصي الكاتبان بضرورة تركيز الشركات الصناعية الماليزية على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لكي تتمكن من المنافسة في ظل اقتصاد السوق المفتوحة. وأن تدعم الإدارة العليا تطبيق تلك الممارسات، ويتضح ذلك من نمط القيادة والتوجه الاستراتيجي لها.

٩/١/٣. التعليق على دراسات المجموعة الأولى

اعتمدت الباحثة في تحليل هذه المجموعة من الدراسات السابقة على بيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات فيما يتعلق بالمجالات السبعة التالية: الهدف من الدراسة، نوع الدراسة، متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، الأسلوب الإحصائي المستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، نتائج الدراسة.

المجال الأول: الهدف من الدراسة: هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى توضيح آثار تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية. **المجال الثاني: نوع الدراسة:** بتحليل دراسات هذه المجموعة اتضح أنها دراسات كمية تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض. **المجال الثالث: متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها:** ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار العلاقة المباشرة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة

كمتغير مستقل، وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية كمتغير تابع. يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالشكل رقم (١/٣).



شكل رقم (١/٣): العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية

اتفقت بعض الدراسات مثل (Choi and Eboch, 1998; Samson and Terziovski, 1999; Huarng and Chen, 2002; Sadikoglu and Zehir, 2010; Phan et al., 2011; Agus and Hassan, 2011) على مجموعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي: القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء وإدارة الموارد البشرية والتكامل مع الموردين والتحسين المستمر. وأضاف (Sadikoglu and Zehir, 2010) تطبيق المقاييس المرجعية في الأمور المتعلقة بالجودة والتكلفة ومشاركة العاملين وتمكينهم ودعم الإدارة العليا واستخدام الأساليب الإحصائية. كما اختلفت بعض الدراسات فيما يتعلق بمؤشرات قياس المتغير التابع، حيث ركز البعض على المؤشرات المالية مثل: حجم المبيعات ومعدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية للمنشأة ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على الأصول وإيراد المبيعات إلى إجمالي الأصول، معدل دوران المخزون، معدل التلف، تكلفة الوحدة (Huarng and Chen, 2002; Corredor and Goñi, 2011) وركز البعض على المؤشرات غير المالية مثل: جودة المنتجات، رضا العملاء، مستوى رضا العاملين، الالتزام بوقت التسليم (Chong and Rundus, 2004; Phan et al., 2011). كما قسمها البعض إلى مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية.

المجال الرابع: مجتمع وعينة الدراسة: اختلف مجتمع الدراسة في هذه المجموعة من الدراسات؛ حيث طبقت بعض الدراسات على مجموعة من الشركات الصناعية وبعضها طبق على المنشآت الخدمية. أما حجم العينة فقد تراوح من ٢٢ إلى ٤٠٠٠ مفردة، بمعدل استجابة تراوح من ١٤,٤% إلى ١٠٠%. **المجال الخامس: أسلوب جمع البيانات:** تم تجميع بيانات هذه المجموعة من الدراسات عن طريق قائمة استقصاء (بيانات أولية). **المجال السادس: الأسلوب الإحصائي المستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:** تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض، مثل: تحليل الانحدار (Chong and Rundus, 2004; Huarng and Chen, 2002; and Samson Terziovski, 1999). والتحليل العاملي (Samson and Terziovski, 1999; Huarng and Chen, 2002)، وتحليل التباين (Phan et al., 2011; Huarng and Chen, 2002)، ونمذجة المعادلات

المهيكله (Sadikoglu and Zehir, 2010; Agus and Hassan, 2011; Phan et al., 2011). وتحليل الارتباط

المجال السابع: نتائج الدراسة، أي مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسات من حيث العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية. اتفقت نتائج هذه المجموعة من الدراسات السابقة على أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة له ارتباط قوي بأداء المنشأة وقدراتها التنافسية، إلا أن دراسة (Corredor and Goñi, 2011) وجدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس له تأثير جوهري على أداء المنشأة. كما اتفقت هذه الدراسات على اختلاف تأثير كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية، فهناك بعض الممارسات لها تأثير أقوى على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية عن غيرها من الممارسات.

٢/٣. دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة

هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى دراسة العلاقة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة. تم تقسيم هذه المجموعة -حسب نوع الدراسة- إلى مجموعتين فرعيتين؛ المجموعة الأولى: دراسات اعتمدت على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض. والمجموعة الثانية: دراسات لم تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات (دراسات حالة).

١/٢/٣. دراسات اعتمدت على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض

هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى اختبار العلاقة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة، وذلك عن طريق تحديد مجتمع يضم مجموعة من منشآت الأعمال واختيار عينة منها، يتم من خلالها جمع البيانات التي تخص المشكلة البحثية، ثم تحليل هذه البيانات كمياً من خلال أدوات التحليل الإحصائي، واستخلاص نتائج من عينة الدراسة، يمكن تعميمها على مفردات المجتمع.

١/١/٢/٣. دراسة (Jarrar and Zairi, 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آثار تطبيق المقاييس المرجعية على مقدرة المنشأة على المنافسة، وتحديد العوامل التي تساعد على التطبيق الفعال للمقاييس المرجعية. اعتمدت الدراسة على نتائج دراسة مسحية عالمية قام بها المركز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة European Centre for Total Quality Management بالتعاون مع The Benchmarking Exchange (TBE) ومركز المقاييس المرجعية في المملكة المتحدة، والتي كانت تهدف إلى فهم الوضع الحالي والمستقبلي لتطبيق المقاييس المرجعية ونشر أفضل الممارسات بين منشآت الأعمال.

شاركت في الدراسة ٢٣٥ شركة من ٣٢ دولة تنتمي إلى صناعات مختلفة، تم تقسيم الشركات المشاركة حسب حجم المبيعات السنوي لها بداية من ٢٥ مليون دولار حتي ١ بليون دولار، هذه الشركات تعمل في الصناعة والمرافق العامة والعقارات والخدمات والتعليم والبنوك. تم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء، تم إرسالها عن طريق البريد والبريد الإلكتروني لمديري تلك الشركات، تم تسلم ٢٢٧ قائمة بمعدل استجابة ٩٦,٦% (٢٣٥/٢٢٧).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: يساعد تطبيق المقاييس المرجعية المنشأة على التعرف على أفضل الممارسات في الصناعة، والعمل على تكوين ميزة تنافسية لها. ثانياً: الاهتمام بالجودة على تحسين أداء المنشأة في المستقبل وتحسين وضعها التنافسي. ثالثاً: لكي تتمكن المنشأة من المنافسة في السوق ينبغي عليها التركيز على العملاء، والعمل على تقديم منتجات مبتكرة، وقياس ومقارنة أدائها بشكل مستمر مع أفضل الممارسات في السوق. رابعاً: يمكن تلخيص منافع تطبيق المقاييس المرجعية فيما يلي: تحسين العمليات، تحسين الجودة، الإرشاد لكيفية الاستخدام الكفء والفعال للموارد، فهم احتياجات العميل بشكل أفضل، زيادة سرعة تأدية الخدمة.

٢/١/٢/٣. دراسة (Maiga and Jacobs (2004

هدفت الدراسة إلى توضيح آثار تطبيق المقاييس المرجعية على أداء الشركات الصناعية، وعوامل نجاح التطبيق. تم التركيز على أربعة متغيرات للمقاييس المرجعية: تحليل التنافسية الداخلية، تحليل التنافسية الخارجية، درجة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment، الخبرة السابقة في تطبيق المقاييس المرجعية. تم قياس المتغير المستقل – المقاييس المرجعية- بثلاثة عشر مؤشراً تم تقسيمها كما يلي: أولاً، مؤشرات مرتبطة بتحليل التنافسية الداخلية: تقييم الأداء فيما يتعلق بالأهداف، فلسفة التحسين المستمر، التنبؤ. ثانياً، مؤشرات مرتبطة بتحليل التنافسية الخارجية: الترتيب في الصناعة، التغذية العكسية Feedback من العملاء وأصحاب المصالح. ثالثاً، مؤشرات مرتبطة بالالتزام التنظيمي: دعم الإدارة العليا، وضع أهداف واضحة، الالتزام طويل الأجل، تمكين الثقافة التنظيمية. رابعاً، مؤشرات متعلقة بالخبرة في تطبيق المقاييس المرجعية: مدى وجود خبرة في تطبيق المقاييس المرجعية، وجود منسق ذي خبرة، مدى التدريب. يتمثل المتغير التابع في الأداء. والمتغيرات الرقابية هي: حجم المنشأة ونوع الصناعة.

اختبرت الدراسة أربعة فروض؛ الأول: لا توجد علاقة معنوية بين تحليل التنافسية الداخلية والأداء التنظيمي. الثاني: لا توجد علاقة معنوية بين تحليل التنافسية الخارجية والأداء التنظيمي. الثالث: لا توجد علاقة معنوية بين مدى الالتزام بتطبيق المقاييس المرجعية والأداء التنظيمي. الرابع: لا توجد علاقة معنوية بين الخبرة السابقة في تطبيق المقاييس المرجعية والأداء التنظيمي. لاختبار الفروض تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من الشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية. بلغ حجم العينة ٢٢٣ مفردة، تم اختيار العينة عشوائياً، وتم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء تم إرسالها عبر البريد لمديري تلك الشركات. شارك في الدراسة ١٩٦ شركة، تم تسلم ١٧٣ قائمة استقصاء بمعدل استجابة ٨٨,٣% (١٩٦/١٧٣)، تم استبعاد ١٦ قائمة منهم

لعدم اكتمالها، بلغ معدل الاستخدام ٨٠,١% (١٩٦/١٥٧). تم اختبار الفروض والبيانات إحصائيًا عن طريق تحليل الانحدار وتحليل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تتطلب من الإدارة العليا تبني استراتيجيات تركز على النجاح الحالي والاستثمار في أنشطة من شأنها تعزيز قدراتها التنافسية، وتمكينها من امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من النجاح في المستقبل. ثانياً: تمكن المقاييس المرجعية من إضافة قيمة للمنشأة. ثالثاً: المنافع المتوقعة من تطبيق برامج المقاييس المرجعية تفوق تكلفة تطبيق هذه البرامج، كما يساعد التطبيق في تحسين الأداء وتعزيز قدرة المنشأة في الاستجابة لاحتياجات العملاء والعمل على خفض التكاليف وتقليل فترة دورة التشغيل وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة وتحسين الرضا الوظيفي.

٣/١/٢/٣. دراسة (Deros et al. (2009

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير فهم ووعي الإدارة العليا بأساليب المقاييس المرجعية على بقاء المنشأة وزيادة قدراتها التنافسية. لتحقيق هدف الدراسة تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من الشركات الصناعية الماليزية المتخصصة في صناعة السيارات. بلغ حجم العينة ٣٥٠ مفردة، تم اختيارها عشوائياً، تم جمع البيانات عن طريق قائمة استقصاء، تم إرسالها عبر البريد للمديرين التنفيذيين ومديري الإنتاج ومديري العمليات والمسؤولين عن الجودة في تلك الشركات. تم تسلم ٦٥ قائمة بمعدل استجابة ١٩% (٣٥٠/٦٥)، بالرغم من صغر معدل الاستجابة، إلا أنه وجد أن الشركات المشاركة في الدراسة تتعامل مع أكثر من نوع من المنتجات وتبني وسائل وطرق صناعية متنوعة، لهذا اعتبرت العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

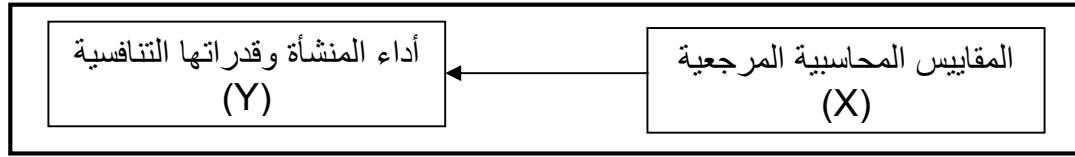
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: تتطلب حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية والعولمة وزيادة طلبات العملاء من المنشأة اختبار وتعديل إستراتيجياتها التنافسية لكي تتمكن من البقاء ومسايرة تلك التغيرات بشكل أسرع من منافسيها. ثانياً: تطبيق التحليل التنافسي Competitive Analysis عن طريق تجميع بيانات ومقاييس تتعلق بالسوق، المبيعات، المنتجات، تكاليف الإنتاج، الموازنات الخاصة بالمنافسين، مما يمكن المنشأة من التغلب على المنافسة المحلية والعالمية. ثالثاً: لكي تتمكن المنشأة من التغلب على المنافسة المحلية والعالمية عليها التركيز على العناصر التالية: الجودة تفوق المنافسين، السبق في التكنولوجيا، التكاليف أقل من المنافسين؛ أي على المنشأة توفير أفضل وأسرع خدمات بالسعر المناسب. رابعاً: تمثل المقاييس المرجعية أداة تمكن المنشأة من تحسين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة. ويمكن استخدامها كأداة لتقييم وتحسين الأداء.

٣/١/٢/٤. التعليق على الدراسات المعتمدة على الأساليب الكمية بالمجموعة الثانية

اعتمدت الباحثة في تحليل هذه المجموعة من الدراسات السابقة على بيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات فيما يتعلق بالمجالات السبعة التالية: الهدف من الدراسة، نوع الدراسة،

متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، الأسلوب الإحصائي المستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، نتائج الدراسة.

المجال الأول: الهدف من الدراسة، هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى توضيح آثار تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية. **المجال الثاني: نوع الدراسة،** بتحليل دراسات هذه المجموعة اتضح أنها دراسات كمية تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض. **المجال الثالث: متغيرات الدراسة،** ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار العلاقة المباشرة بين تطبيق المقاييس المرجعية كمتغير مستقل، وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية كمتغير تابع. يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالشكل رقم (٢/٣).



شكل رقم (٢/٣): العلاقة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية

المجال الرابع: مجتمع وعينة الدراسة: اختلف مجتمع الدراسة في هذه المجموعة من الدراسات. حيث طبقت بعض الدراسات على مجموعة من الشركات الصناعية وبعضها طبق على المنشآت الخدمية. أما حجم العينة في الدراسات الكمية فقد تراوح من ٢٢٣ إلى ٣٥٠ مفردة، بمعدل استجابة تراوح من ١٩% إلى ٩٦,٦%. **المجال الخامس: أسلوب جمع البيانات:** تم تجميع بيانات الدراسات الكمية عن طريق قائمة استقصاء (بيانات أولية). **المجال السادس: الأسلوب المستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:** تنوعت الأساليب المستخدمة في قياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض، مثل: تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، والتحليل المقارن. **المجال السابع: نتائج الدراسة:** اتفقت نتائج الدراسات المعتمدة على الأساليب الكمية بالمجموعة الثانية على أن تطبيق المقاييس المرجعية يمكن المنشأة من التعرف على أفضل الممارسات في الصناعة، ويساعد في تحسين العمليات، وتحسين الجودة، والإرشاد لكيفية الاستخدام الكفء الفعال للموارد، وفهم احتياجات العمل بشكل أفضل، وزيادة سرعة الخدمة، مما يمكن المنشأة من تكوين ميزة تنافسية، ويساعد على تحسين أداء المنشأة في المستقبل، وتحسين وضعها التنافسي.

٢/٢/٣. دراسات لم تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات

تضم هذه المجموعة من الدراسات تلك الكتابات التي اعتمدت في الدراسة على مجتمع يتكون إما من شركة واحدة، أو مجتمع يضم أكثر من شركة واحدة، ولكنها تعمل في نفس المجال أو النشاط، غالبًا ما يتميز مجتمع الدراسات التي لا تعتمد على الأساليب الإحصائية التحليلية في تحليل البيانات بكونه مجتمع مفرداته محدودة للغاية. ومن ثم تخرج دراسات هذه المجموعة عن نطاق الدراسات

المسحية Survey. وتجدر الإشارة إلى هذه المجموعة من الدراسات غالبًا ما تتميز بعدم وجود فروض بحثية، وما يمكن الحصول عليه من نتائج تحليل لبيانات الدراسة، يرتبط بالحالة أو الحالات محل الدراسة، ولا يفضل تعميم هذه النتائج على مفردات المجتمع الذي منه جاءت الحالة أو الحالات محل الدراسة.

١/٢/٢/٣. دراسة (Zairi 1998)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نتائج تطبيق المقاييس المرجعية على الأداء التنافسي للمنشأة. ولتحقيق هدف الدراسة تم دراسة حالة شركة TNT Express (UK) التي تعد جزءًا من TNT Limited، وهي من شركات النقل العالمية. تم جمع بيانات الدراسة عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع المدير العام للشركة والمراقب الداخلي، وذلك لمعرفة آثار تطبيق المقاييس المرجعية على نجاح الشركة وقدراتها التنافسية. حيث طبقت شركة TNT Express (UK) المقاييس المرجعية للتعلم من بعض عملائها -الشركات المتميزة- ومقارنة بعض الممارسات في الشركات محل التطبيق مثل: سياسات التسعير، التكاليف، مستوى الخدمة، شروط السداد، مرونة التسليم، رعاية العملاء.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: تتبع شركة TNT Express (UK) إستراتيجيات تسعير ناجحة تهدف إلى تقديم الخدمة بجودة مناسبة وبالسعر المناسب، مما يمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة التي تتطلب تخفيض التكاليف لتتمكن من تخفيض الأسعار، كما تبذل جهودًا مستمرة لإضافة قيمة ومنافع للعميل للعمل على تحسين وضعها التنافسي. ثانيًا: تشجع TNT Express (UK) على تطبيق المقاييس المرجعية الداخلية، حيث تساهم بشكل كبير في نشر أفضل الممارسات داخل المنشأة مما يؤثر على أدائها. ثالثًا: تطبق TNT Express (UK) العديد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل: العمل الجماعي والقيادة والاهتمام بالموارد البشرية وتدريبهم واختيار تكنولوجيا الإنتاج المناسبة التي تمكنها من ترشيد التكاليف، مما انعكس على أدائها بشكل إيجابي.

٢/٢/٢/٣. دراسة (McAdam and Kelly 2002)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آثار تطبيق المقاييس المرجعية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في تحسين قدراتها التنافسية لاختبار كيفية مساعدة المقاييس المرجعية للمنشأة على تحسين قدراتها التنافسية، حيث تم تصميم نموذج التميز في الأعمال Business Excellence Model، لتوفير مدخل مهيكلي يساعد المنشأة على تحسين وضعها التنافسي.

ولتحقيق هدف الدراسة تم دراسة حالة ٢٠ شركة صغيرة ومتوسطة تطبق المقاييس المرجعية، ومشاركة في جمعيات المقاييس المرجعية المحلية، لتحديد عوامل النجاح الرئيسية للمنشأة. حيث أجابت تلك الشركات عن قائمة الاستقصاء. وبناء على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها تم اختيار ٨ شركات منها، لإجراء مزيد من الدراسة والتحليل، وقد تم جمع البيانات من هذه الشركات

الثمانية عن طريق إجراء مقابلات شخصية شبه مهيكلة Semi- Structured Interviews مع المديرين، كما تم الحصول على بيانات ثانوية من دفاتر وتقارير المنشأة، لاستخدامها في التحليل. تم إجراء تحليل مقارن Comparative Analysis عن طريق إجراء مقارنات مرجعية. بناءً على دراسة المقاييس المرجعية بهذه الشركات الثمانية، تم اختيار ثلاث شركات ممثلة للمفردات الثمانية للدراسة. وقد تم التوصل إلى أكثر الممارسات تأثيراً على نجاح المنشأة وتميزها وهي: نظام الجودة وعملياتها مما ينعكس على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة، وقت التسليم، استثمار الموارد المالية، التدريب، تطوير مهارات المنشأة، تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية عن طريق مراقبة الأداء المالي وغير المالي للمنشأة. كما توصلت الدراسة إلى أنه على الشركات الصغيرة والمتوسطة تطبيق المقاييس المرجعية والتعريف بدورها في التحسين المستمر وكونها أداة للتعلم تساعد في تحسين الوضع التنافسي للمنشأة.

٣/٢/٢/٣. دراسة (Azhar et al. (2010

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق المقاييس المرجعية للتعرف على أفضل ممارسات المحاسبة الإدارية، ومدى تأثيره على نجاح أنشطة التحسين المستمر في قطاع الرعاية الصحية. ولتحقيق هدف الدراسة تم دراسة حالة ثلاثة مستشفيات في المنطقة الشمالية في ماليزيا، وتم تجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع متخصصي دعم القرار والمسؤولين عن تطبيق الممارسات الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية (بيانات أولية)، كما تم الحصول على تقارير سنوية وتقارير محاسبية ونشرات إعلامية داخلية (بيانات ثانوية).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: من الضروري على المنظمات اتباع مزيج من الإستراتيجيات طويلة الأجل التي تهدف إلى مواجهة التحديات المتعددة التي تواجهها مثل المنافسة الشديدة، والعمل على تطوير النظم المحاسبية والإدارية، بما يمكنها من تحسين وضعها التنافسي. ثانياً: يساعد تطبيق المقاييس المرجعية في معرفة موقع المنشأة بالنسبة لمنافسيها، كما توفر وسيلة للتعلم من أفضل ممارساتهم، كما تؤثر على الوظائف الحيوية داخل المنشأة. وتعمل على تحسين وضعها التنافسي، فهي لا تساعد المنشأة على البقاء فقط بل تجعلها قادرة على المنافسة أيضاً.

٤/٢/٢/٣. دراسة (Abdul Rahman et al. (2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل ممارسات المحاسبة الإدارية في قطاع الرعاية الصحية عن طريق تطبيق أنشطة المقاييس المرجعية. لتحسين أداء هذا القطاع، وتحديد كيف يمكن الاستفادة من أنشطة المقاييس المحاسبية المرجعية في تحفيز الابتكار التنظيمي والعمل على خلق القيمة. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. حيث تم دراسة حالة ثلاثة مستشفيات خاصة ماليزية. تم تجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق إجراء مقابلات شخصية شبه مهيكلة مع المتخصصين وخبراء دعم القرار والمسؤولين عن اختيار وتطبيق المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، حيث ركزت الأسئلة على أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وممارسات الرقابة

الإدارية (بيانات أولية)، كما تم الحصول على معلومات وتقارير محاسبية رسمية والمعلومات المكتوبة الداخلية (بيانات ثانوية).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: تتطلب التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية، والمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال البحث باستمرار عن الطرق التي تمكن المنشأة من تحسين أدائها والعمل على خفض تكاليفها وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ثانياً: تعتبر المقاييس المرجعية أداة لتحسين الجودة والعمليات بشكل مستمر؛ حيث تساعد في فهم ممارسات المحاسبة الإدارية وأفضل طرق تطبيقها والعمل على دقة بيانات التكاليف. كما تمكن من تقويم نقاط القوة والضعف الداخلية. ثالثاً: يساهم تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية في تحسين الأداء التنافسي للمنشأة في العديد من المجالات مثل: التسعير، التكاليف، السياسات، وإجراءات التشغيل. رابعاً: تعتبر المقاييس المحاسبية المرجعية من أدوات المحاسبة الإدارية التي تعد وسيلة جيدة للتعلم والتطوير والابتكار.

٥/٢/٢/٣. التعليق على الدراسات التي لم تعتمد على الأساليب الكمية (دراسات الحالة) بالمجموعة الثانية

اعتمدت الباحثة في تحليل هذه المجموعة من الدراسات السابقة على بيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات فيما يتعلق بالمجالات السبعة التالية: الهدف من الدراسة، نوع الدراسة، متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها، مجتمع الدراسة، أسلوب جمع البيانات، أسلوب تحليل البيانات، نتائج الدراسة.

المجال الأول: الهدف من الدراسة، هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى توضيح آثار تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية. **المجال الثاني: نوع الدراسة،** دراسة حالة. **المجال الثالث: متغيرات الدراسة،** ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار العلاقة المباشرة بين تطبيق المقاييس المرجعية وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية. **المجال الرابع: مجتمع الدراسة:** جاء مجتمع الدراسة إما في شكل شركة واحدة، كما هو الحال في دراسة (Zairi, 1998)، أو في دراسة حالة تضم ثلاث مفردات، كما هو الحال في دراسة كل من (McAdam and Kelly, 2002; Azhar et al., 2010; Abdul Rahman et al., 2012). **المجال الخامس: أسلوب جمع البيانات:** تم تجميع غالبية بيانات دراسات هذه المجموعة عن طريق المقابلات الشخصية، واعتمدت دراسات (McAdam and Kelly, 2002; Azhar et al., 2010; Abdul Rahman et al., 2012) على نوعي البيانات الأولية والثانوية. **المجال السادس: أسلوب تحليل البيانات:** اعتمدت دراسات هذه المجموعة في تحليل البيانات على أسلوب التحليل المنطقي الاستنباطي من خلال محاولة إيجاد علاقات ارتباطية منطقية بين متغيرات دراسة الحالة. **المجال السابع: نتائج الدراسة:** اتفقت دراسات هذه المجموعة على أهمية المقاييس المرجعية في التأثير على أداء المنشأة من خلال قدرتها على التأثير على القدرات التنافسية للمنشأة.

هذا ويلاحظ أن: نتائج الدراسات التي تعتمد على الأساليب الكمية تتفق مع نتائج دراسات الحالة في المجموعة الثانية.

٣/٣. دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة

هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى دراسة العلاقة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة. تم تقسيم هذه المجموعة -حسب نوع الدراسة- إلى مجموعتين فرعيتين؛ المجموعة الأولى: دراسات تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض. والمجموعة الثانية: دراسات لم تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات.

١/٣/٣. دراسات اعتمدت على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض

١/١/٣/٣. دراسة (Maheshwari and Zhao (1994

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بعض القضايا المتعلقة بالجودة في الشركات الهندية الكبرى، لتحديد مدى التزام المصانع الهندية بفلسفة إدارة الجودة، ودراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصانع الهندية، وتحديد مدى مشاركة العاملين في مجالات إدارة الجودة، وتحديد مستوى الجهود التي تساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وذلك عن طريق إجراء مقارنات مرجعية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المصانع الهندية عنها في الدول المتقدمة. تم تقسيم أسئلة الدراسة إلى خمسة أقسام: (١) فلسفة الجودة دون أعباء ^(١) "Quality is Free" Philosophy، (٢) أداء الجودة، (٣) أسباب انخفاض الجودة، (٤) جهود تحسين الجودة، (٥) الحصول على شهادة ISO 9000.

تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من الشركات الهندية الكبرى دون التقيد بنوع الصناعة الذي تعمل فيه، حيث تم الحصول على قائمة بالشركات الهندية من دليل الأعمال التجارية الدولية الرئيسية Directory of Principal International Business، حيث تم اختيار الشركات التي لا يقل عدد العاملين بها عن ١٠٠ موظف. بلغ حجم العينة ١٢٥ مفردة، مقسمة كما يلي: ١٢% شركات تعمل في الصناعات الكيماوية والدوائية، و٨٨% شركات تعمل في الصناعات المعدنية كصناعة السيارات، والأدوات الكهربائية، والإلكترونيات، والمنسوجات. تم تسلم ٤٢ قائمة استقصاء قابلة للاستخدام في التحليل الإحصائي، بلغ معدل الاستجابة والاستخدام ٣٤% (١٢٥/٤٢).

(١) "Quality is Free" Philosophy فلسفة الجودة دون أعباء: يقصد بهذه الفلسفة أن تكاليف تطبيق برامج إدارة الجودة قد تكون أقل من التكاليف التي تترتب على إنتاج وحدات منخفضة الجودة. حيث يمكن لبرامج إدارة الجودة تحقيق وفورات في التكاليف مثل: تكاليف الوقاية والتقييم والفشل الداخلي والخارجي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: بخصوص فلسفة الجودة دون أعباء، هذه الفلسفة مقبولة في معظم الشركات الهندية، إلا أنها لا تلقى القبول نفسه في بعض الشركات الأمريكية واليابانية. ثانياً: أداء الجودة، معظم المشاركين في الدراسة اعتبروا أن المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها تمثل الجودة المناسبة مثل السائدة في الصناعة. ثالثاً: أسباب ضعف الجودة، أرجعت الدراسة تلك الأسباب إلى: عدم تدريب العاملين التدريب المناسب، ضعف نظم الرقابة على العمليات، انخفاض جودة المواد الخام، الحصول على المواد الخام من أكثر من مورد، قلة التزام الإدارة بالأمور المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ خصوصاً فيما يتعلق بتحفيز العاملين بالاهتمام بالأمور المتعلقة بالجودة. رابعاً: جهود تحسين الجودة تساهم في زيادة المبيعات عن طريق التركيز على رضا العملاء. خامساً: ساعد الحصول على شهادة ISO 9000 وتطبيق معاييرها على تحسين الأرباح بما يتعدى تكاليف الحصول على الشهادة، كما ساعد الشركات الحاصلة عليها في تصدير منتجاتها وتحسين أوضاعها التنافسية في السوق المحلي. وأخيراً، اعتقد الكاتبان أن حجم العينة صغير، لذلك تحتاج نتائج الدراسة إلى دراسات أخرى مستقبلية للتأكد من مدى صحة هذه النتائج وإمكانية تعميمها.

٢/١/٣/٣. دراسة Sinclair and Zairi (1995)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار مقترح للمنشآت التي ترغب في تحسين أدائها، من خلال إعادة هيكلة نظم قياس الأداء بها، وذلك وفقاً لمتطلبات فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إجراء دراسة مسحية على ٢٢ منشأة، تم اختيارهم على أن يكونوا من المنشآت الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء. وتم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء، انقسمت قائمة الاستقصاء إلى جزئين: الأول، مجالات التحسين Improvement Areas، وتم قياسها عن طريق مجموعة من المؤشرات مثل: رضا العملاء، كفاءة العمالة، مرونة مزيج المنتجات، مرونة الخدمات، التكامل مع الموردين، التكامل مع العملاء، إدارة المخزون، الاستراتيجية التسويقية، تطبيق المقاييس المرجعية، التعليم والتدريب. الثاني، عناصر الأداء Performance Factors، وتم قياسها عن طريق مجموعة من المؤشرات مثل: جودة المنتجات، جودة الخدمات، جودة العمليات، معدل دوران المخزون، مستويات المخزون، معدل التلف، تكلفة الوحدة من الخامات، تكلفة الوحدة من العمالة، الحصة السوقية للمنشأة، حجم المبيعات، عدد العملاء، الأداء التسويقي، العائد على الاستثمار. تم استيفاء بيانات القائمة من قبل مديري الإنتاج، مدير المبيعات والتسويق، المدير المالي، مدير الموارد البشرية، مدير خدمة العملاء. تم تسلم ٨٩ قائمة استقصاء تخص ٢٢ منشأة بمتوسط ٤,٠٥ قائمة لكل منشأة، مقسمة كما يلي: (٨ مصانع) تم الحصول على ٤٠ قائمة منها (٨/٤٠) ؛ أي بمتوسط ٥ قوائم لكل مصنع، و (١٢ منشأة خدمية) تم الحصول على ٣٩ قائمة منها (١٢/٣٩) ؛ أي بمتوسط ٣,٢٥ قائمة لكل مصنع، و (٢ منشأة مرافق عامة) تم الحصول على ١٠ قوائم منها (٢/١٠) ؛ أي بمتوسط ٥ قوائم لكل مصنع).

خلصت الدراسة إلى: أولاً، هناك خمسة مجالات لتحسين الأداء تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها وفقاً لرأي المشاركين في الدراسة وهي: (١) رضا العملاء، (٢) التكامل مع العملاء، (٣) الجودة،

(٤) التواصل والتعاون بين الوظائف داخل المنشأة، (٥) أداء التسليم. ثانيًا، هناك خمسة عناصر رئيسية لقياس الأداء وهي: (١) جودة الخدمة، (٢) جودة المنتج، (٣) التسليم في الوقت المحدد، (٤) العمل الجماعي، (٥) عملية الجودة. ثالثًا، أظهرت الدراسة أن مديري الشركات محل الدراسة على علم بأهمية مجالات تحسين الأداء مثل: رضا العملاء والتكامل معهم وجودة العمليات والمنتجات، إلا أن هناك فجوة بين إدراكهم لأهمية هذه المجالات ومقاييس الأداء.

٣/١/٣/٣. دراسة Spencer and Loomba (2001)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أفضل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المطبقة في المنشآت الصناعية الصغيرة الأمريكية، التي يقل عدد العاملين بها عن ٣٥٠ موظفًا، وذلك لتوفير مرجع لممارسات إدارة الجودة الشاملة للمنشآت الصناعية الصغيرة الأخرى، ليقدم المديرين وواضعي السياسات في المنشآت الصناعية الصغيرة التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تم قياس مدى تطبيق المنشأة لممارسات إدارة الجودة الشاملة عن طريق المؤشرات التالية: (١) مؤشرات لها علاقة بالنواحي الإنسانية: التدريب، ومشاركة العاملين، وقيادة الإدارة. (٢) طرق تحسين العمليات. (٣) السياسات والمقاييس المستخدمة. (٤) التركيز على العملاء. (٥) مشاركة الموردين.

لتحقيق هدف الدراسة تم إجراء دراسة مسحية على ٤٥٠ عضوًا في جمعية مراقبة الإنتاج والمخزون الأمريكية (American Production and Inventory Control Society (APICS)). تم جمع البيانات عن طريق قائمة استقصاء. بلغ معدل الاستجابة ٣٤,٢٢% (٤٥٠/١٥٤)، وبلغ معدل الاستخدام ٢٧,٣% (٤٥٠/١٢٣)، منها ٣٩ قائمة لشركات تسهيلات صناعية Manufacturing Facilities لم تجب عن كل الأسئلة نظرًا لطبيعة نشاطها، إلا أن ذلك لم يؤثر على إمكانية التحليل الإحصائي. هذه الشركات تنقسم إلى: (١٢ شركة) لم تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة بشكل رسمي، ولكنها تطبق على الأقل واحدة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، (١٤ شركة) تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة لمدة تقل عن ٣ سنوات، (١٣ شركة) تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة لمدة تزيد على ٣ سنوات.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا للمنشآت الصناعية الصغيرة مثل: تقليل المواد الخام المستخدمة، تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام المطلوبة، تقليل وقت الإعداد والتهيئة، التسليم في الوقت المحدد، وتخفيض تكاليف التخريد والإصلاح. ومن أهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة مراقبة العمليات الإنتاجية، سياسات الجودة وقياس الجودة، تطبيق المقاييس المرجعية الداخلية والخارجية، والتركيز على العملاء.

٤/١/٣/٣. دراسة Chung (2001)

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنشآت المبتدئة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع المنشآت الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من قادة الصناعة في سنغافوره، على أن تكون تلك المنشآت مشاركة في برنامج جائزة الجودة في سنغافوره Singapore Quality Award Programme. تناولت الدراسة الإجابة عن خمسة أسئلة: (١) هل يوجد اختلاف بين ممارسات المنشآت الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ (٢) أي هذه المنشآت أقوى في التطبيق وأيها أضعف؟ (٣) أي الممارسات أكثر تطبيقاً وأيها أقل؟ (٤) أي هذه الممارسات لها القدرة على تحسين الجودة بشكل كبير؟ (٥) هل هناك علاقة بين التقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة؟

تم إجراء دراسة مسحية على مجموعة من الشركات في سنغافوره، بلغ حجم العينة ٢٤٠ مفردة، شاركت منها ١٦٠ منشأة في تطبيق المقاييس المرجعية، منها ٧٠ شركة صناعية و٤٨ شركة صناعية موجهة بالخدمات Manufacturing-Oriented Services و ٤٢ شركة خدمية. تم تجميع البيانات عن طريق اختبار تقييم الجودة Quality Assessment Exercise، حيث تم استيفاء البيانات من مديري تلك الشركات الذين على دراية بعمليات الشركة. تم اختبار البيانات إحصائياً من خلال تحليل التباين ANOVA، وتحليل الارتباط المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أولاً: معظم الشركات قوية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة عمليات الجودة، أما نقاط الضعف تمثلت في مجالات تحليل المعلومات وإدارة وتطوير الموارد البشرية ونتائج الجودة والتركيز على العملاء ورضائهم. ثانياً: الممارسات التي ينبغي على الشركات حديثة التطبيق لممارسات إدارة الجودة الشاملة ضرورة التركيز على العملاء والتخطيط الإستراتيجي واستخدام المعلومات وتحليلها. ثالثاً: هناك ارتباط قوي بين التقدم في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة. رابعاً: التقدم في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الاقتصاد في سنغافوره، كما يساهم تطبيق المقاييس المرجعية في تحسين تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، كما يوفر مصدراً للبيانات التي يمكن استخدامها كأساس للمقارنة بين الشركات أو كمصدر للتعليم.

٥/١/٣/٣. دراسة (2007) Camgoz-Akdag

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أفضل الإستراتيجيات التي يمكن للمنشآت التركية الصغيرة والمتوسطة اتباعها لكي تتمكن من المنافسة عالمياً. اختبر الكاتب في الدراسة ٤٢ ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تحديد أهم هذه الممارسات وأفضل إستراتيجية يمكن للمنشآت التركية التي تعمل في الصناعات الكهربائية والإلكترونية اتباعها، وذلك عن طريق إجراء مقارنة مرجعية بين ١٧٢ شركة من الشركات الصناعية التركية الصغيرة والمتوسطة. تم تجميع البيانات عن طريق قائمة استقصاء مقدمة للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الصناعات الكهربائية والإلكترونية. تم استيفاء البيانات من الموظفين الرئيسيين في تلك الشركات، عن طريق إجراء مقابلات شخصية معهم.

تختبر الدراسة الفروض الثلاثة التالية: (١) لا توجد علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتصدير. (٢) لا توجد علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وامتلاك المنشأة لشهادة ISO 9000. (٣) لا توجد علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاعتقاد بأن امتلاك المنشأة لشهادة ISO 9000 يضمن جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها. لاختبار تلك الفروض والبيانات إحصائياً تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي، وتحليل التباين ANOVA. تم تجميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة الاثنتين وأربعين في ثمان مجموعات هي: تحليل المعلومات، نتائج الجودة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على رضا العملاء، القيادة، إدارة عملية الجودة، مقارنة نتائج الأعمال بالمنافسين، الاستفادة من الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التصدير والاهتمام بالجودة وتطبيق المقاييس المرجعية؛ حيث تقوم الشركات المصدرة بمراقبة وتوثيق الأداء المالي لأعمالها، كما تقوم بتوثيق الجودة من الناحية الفنية المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومقارنتها مع الشركات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه. كما توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين تطبيق المنشأة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وبين كون المنشأة حاصلة على شهادة ISO 9000 أو غير حاصلة عليها. كما أن لتوثيق نتائج الجودة والقيادة دوراً مهماً في الاعتقاد بأن امتلاك المنشأة لشهادة ISO 9000 يضمن جودة المنتجات والخدمات. وأخيراً، توصل الكاتب في نهاية الدراسة إلى أن أفضل إستراتيجية للشركات التركبية الصغيرة والمتوسطة لتتمكن من المنافسة العالمية هي Six-Sigma Benchmarking، وعلى تلك الشركات توسيع نطاق المقارنة ليشمل شركات أكبر وشركات تعمل في صناعات مختلفة.

٦/١/٣/٣. التعليق على الدراسات المعتمدة على الأساليب الكمية بالمجموعة الثالثة

اعتمدت الباحثة في تحليل هذه المجموعة من الدراسات السابقة على بيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات فيما يتعلق بالمجالات السبعة التالية: الهدف من الدراسة، نوع الدراسة، متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، الأسلوب الإحصائي المستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، نتائج الدراسة.

المجال الأول: الهدف من الدراسة، هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى دراسة العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة. **المجال الثاني: نوع الدراسة،** بتحليل دراسات هذه المجموعة اتضح أنها دراسات كمية تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض. **المجال الثالث: متغيرات الدراسة،** ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار العلاقة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة. **المجال الرابع: مجتمع وعينة الدراسة:** اختلف مجتمع الدراسة في هذه المجموعة من الدراسات، حيث طبقت بعض الدراسات على مجموعة من الشركات الصناعية وبعضها طبق على المنشآت الخدمية. أما حجم العينة في الدراسات الكمية فقد تراوح من ١٢٥ إلى ٤٥٠ مفردة، بمعدل استجابة تراوح من ٣٤% إلى ٤٥%. **المجال الخامس: أسلوب جمع البيانات:** تم تجميع بيانات الدراسات الكمية عن طريق

قائمة استقصاء (بيانات أولية). المجال السادس: الأسلوب المستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة: تنوعت الأساليب المستخدمة في قياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض، مثل: تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، وتحليل التباين. المجال السابع: نتائج الدراسة: اتفقت نتائج الدراسات المعتمدة على الأساليب الكمية بالمجموعة الثالثة على أن تطبيق المقاييس المرجعية يمكن المنشأة من التعرف على أفضل الممارسات في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد في تحسين الجودة، ويساعد على تحسين أداء المنشأة في المستقبل.

٢/٣/٣. دراسات لم تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات

١/٢/٣/٣. دراسة (Zairi 1998)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل نجاح تطبيق المقاييس المرجعية خصوصاً في مجال إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هدف الدراسة تم دراسة حالة شركة Shorts Brothers التي تعمل في بناء السفن والطائرات. تم إجراء مقابلات شخصية مع مدير دعم المقاييس المرجعية، لتحديد العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق المقاييس المرجعية. بدأت Shorts في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة للاستجابة للأزمة التنافسية التي تبعت الخصخصة في عام ١٩٨٧. وفي هذا الوقت كانت تعاني من خسائر ٤٠ مليون جنيه استرليني. بدأت Shorts تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عام ١٩٨٩، حيث تم التركيز على ترشيد التكاليف ومشاركة العاملين في عملية التغيير. وقد حقق البرنامج نجاحاً كبيراً في عامي ١٩٩٢-١٩٩٣، حيث حققت أرباح حوالي ٢٤-٢٥ مليون جنيه استرليني. طبقت Shorts أشكالاً كثيرة للمقاييس المرجعية الداخلية، والخارجية، والتنافسية، والمقاييس المرجعية المتعلقة بالعمليات والوظائف، حيث كانت تطبقها مع المنشآت التي تقوم بعمليات مماثلة لها مثل British Steel. تم التركيز في برنامج الجودة الشاملة على النواحي الداخلية كالتركيز على العملاء والعمل على التحسين المستمر. توصلت الدراسة إلى أن المقاييس المرجعية تعد أداة إستراتيجية فعالة، فهي توفر للمنشأة أداة جيدة للتعلم من المنشآت الأخرى. فهي ليست أداة لقياس الأداء فقط ولكنها تعتمد بنسبة ٢٠% على القياس، في حين أن ٨٠% من نجاح التطبيق يعتمد على الممارسة والتطبيق، كما وجهت اهتماماً على أن التركيز على العملاء هو الممارسة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تمكن المنشأة من تحسين موقفها التنافسي. كما أن من عوامل نجاح تطبيق المقاييس المرجعية في Shorts الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب.

٢/٢/٣/٣. دراسة (Tavana et al. 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى توفير أداة للمقاييس المرجعية تمكن المديرين من تقييم برامج إدارة الجودة الشاملة، عن طريق تمكينهم من قياس مدى فعالية وتكاليف تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. أجريت الدراسة لمعرفة منافع تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مرافق الرعاية الصحية. وتم تطبيقها على أربعة مستشفيات موزعة جغرافياً في جميع أنحاء ولاية نيو جيرسي، على أن تكون هذه المستشفيات ملتزمة بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والإدارة العليا ومديرو

الأقسام بها على دراية بالمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. كانت مدة الدراسة سنة واحدة. تناولت الدراسة تطبيق نموذج للمقاييس المرجعية مدعمة بتكنولوجيا المعلومات على أن يساعد المديرين في تقييم برامج إدارة الجودة الشاملة. اقترحت الدراسة أسلوب مؤشر الجودة الشاملة Total Quality Index، حيث يستخدم هذا الأسلوب التسلسل الهرمي التحليلي The Analytic Hierarchy وأسلوب Delphi لقياس الأداء الفعلي والمثالي لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وقد تم التركيز على ثماني ممارسات أساسية تم تجميعها من الدراسات السابقة، هي: (١) دور الإدارة وسياسات الجودة، (٢) دور الجودة وإدارة الموارد البشرية، (٣) التدريب، (٤) تصميم الخدمة، (٥) إدارة الجودة مع الموردين، (٦) إدارة العمليات وإجراءات التشغيل، (٧) بيانات الجودة والتقرير عنها، (٨) العلاقات مع العاملين.

أوضحت الدراسة أن هناك اختلافاً في معتقدات المسؤولين عن الجودة في تلك المستشفيات فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهناك اختلاف بسيط بين النتائج الفعلية عن المثالية لتطبيق إدارة الجودة.

٣/٢/٣. التعليق على الدراسات التي لم تعتمد على الأساليب الكمية (دراسات الحالة) بالمجموعة الثالثة

اعتمدت الباحثة في تحليل هذه المجموعة من الدراسات السابقة على بيان أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات فيما يتعلق بالمجالات السبعة التالية: الهدف من الدراسة، نوع الدراسة، متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها، مجتمع الدراسة، أسلوب جمع البيانات، أسلوب تحليل البيانات، نتائج الدراسة.

المجال الأول: الهدف من الدراسة، هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى توضيح طرق تدعيم المقاييس المحاسبية المرجعية بممارسات إدارة الجودة الشاملة. **المجال الثاني: نوع الدراسة،** دراسة حالة. **المجال الثالث: متغيرات الدراسة،** ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار العلاقة المباشرة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية بممارسات إدارة الجودة الشاملة. **المجال الرابع: مجتمع الدراسة:** جاء مجتمع الدراسة إما في شكل شركة واحدة، كما هو الحال في دراسة (Zairi, 1998)، أو في دراسة حالة تضم أربع مفردات، كما هو الحال في دراسة (Tavana et al., 2003). **المجال الخامس: أسلوب جمع البيانات:** تم تجميع بيانات دراسات هذه المجموعة عن طريق المقابلات الشخصية. **المجال السادس: أسلوب تحليل البيانات:** اعتمدت دراسات هذه المجموعة في تحليل البيانات على أسلوب التحليل المنطقي الاستنباطي من خلال محاولة إيجاد علاقات ارتباطية منطقية بين متغيرات دراسة الحالة. **المجال السابع: نتائج الدراسة:** توصلت دراستي هذه المجموعة إلى أن المقاييس المرجعية تعد أداة إستراتيجية فعالة، وهي أداة جيدة للتعلم من المنشآت الأخرى، وأن اختلاف معتقدات المسؤولين عن الجودة فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى اختلاف بسيط في النتائج الفعلية عن النتائج المثالية، توصلت دراسة

(Zairi, 1998) إلى أن التركيز على العملاء هو الممارسة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وأن من عوامل نجاح تطبيق المقاييس المرجعية الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب.

هذا ويلاحظ أن: نتائج الدراسات التي تعتمد على الأساليب الكمية تتفق مع نتائج دراسات الحالة في المجموعة الثالثة.

٤/٣. خلاصة الفصل الثالث

يعد من أهم أسباب مراجعة الدراسات السابقة، الربط بين كل من الجانب النظري والجانب العملي للبحث، وكذلك للتأكد من معرفة متغيرات المشكلة البحثية. فيمكن تلخيص الهدف من تناول الدراسات السابقة في الهدفين التاليين؛ الهدف الأول: تحديد متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها والعلاقة بين هذه المتغيرات ونوعها واتجاهها. الهدف الثاني: تحديد الفجوة أو الفجوات البحثية التي يمكن استخلاصها من الدراسات السابقة.

ارتباطاً بتحقيق الهدف الأول من الدراسات السابقة؛ تحديد المتغيرات الأساسية، فقد تم تحديد المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة وتقسيمها في مجموعتين: المجموعة الأولى، المتغيرات المستقلة، وتضمنت ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والمقاييس المرجعية. المجموعة الثانية، المتغيرات التابعة، وتضمنت أداء المنشأة وقدراتها التنافسية.

واستناداً لما سبق، يمكن القول بأن النموذج البحثي للمشكلة البحثية الحالية سيتضمن المقاييس المحاسبية المرجعية كمتغير مستقل، ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، والقدرات التنافسية للمنشأة كمتغير تابع. بالنسبة للمقاييس المحاسبية المرجعية فإنه يمكن قياسها عن طريق مجموعة من المقاييس هي: المقاييس المتعلقة بالتكلفة، المقاييس المتعلقة بالجودة، المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء.

بالنسبة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، يشير الجدول رقم (١/٣) لممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد الممارسة الأكثر تناولاً من جانب الكتاب، كما أن اتخاذ القرارات بناء على حقائق هي الممارسة الأقل تناولاً من جانب الكتاب. بالنظر إلى الكتابات التي تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة، يمكن ترتيب تلك الممارسات حسب الأهمية تنازلياً كما يلي: (١) إدارة الموارد البشرية، (٢) القيادة، (٣) التركيز على العملاء وإدارة العلاقات مع الموردين، (٤) تحليل المعلومات وإدارة العمليات الداخلية، (٥) التخطيط الاستراتيجي، (٦) التحسين المستمر، (٧) تصميم المنتج/ الخدمة، (٨) بيانات الجودة والتقارير عنها، (٩) اتخاذ القرارات بناء على حقائق. هذا، وسيتم التركيز على ستة مؤشرات هي: إدارة الموارد البشرية، القيادة، التركيز على العملاء، إدارة العمليات الداخلية، تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي.

بالنسبة للقدرات التنافسية للمنشأة، فإنه يمكن قياسها عن طريق أربعة أنواع من المؤشرات هي: المؤشرات المالية، المؤشرات الخاصة بالوقت، المؤشرات الخاصة بالتكلفة، المؤشرات الخاصة بالجودة.

ارتباطاً بتحقيق الهدف الثاني من الدراسات السابقة؛ تحديد الفجوة أو الفجوات البحثية التي يمكن استخلاصها من الدراسات السابقة، ويمكن تلخيص الفجوات البحثية فيما يلي:

الأولية	الإجمالي	ISO 9000:2000	Malcolm Baldrige Award (2002)	Sadikoglu & Zahir (2010)	Samson & Terziowski (1999)	Sila (2007)	Yousof & Aspinwall (1999)	Black & Porter (1996)	Ahire et al. (1996)	Flynn et al. (1994)	Saraph et al. (1989)	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
٢	٩	√	√	√	√	√	√		√	√	√	القيادة
٧	٥		√		√	√		√	√			التخطيط الإستراتيجي
٣	٨	√	√	√	√	√		√	√	√		التركيز على العميل
٥	٧		√	√	√	√	√	√		√		تحليل المعلومات
١	١٠	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	إدارة الموارد البشرية
٣	٨	√		√		√	√	√	√	√	√	إدارة العلاقات مع الموردين
٥	٧	√	√	√	√	√	√			√		إدارة العمليات الداخلية
١٠	٢					√					√	بيانات الجودة والتقرير عنها
٩	٣								√	√	√	تصميم المنتج/ الخدمة
١١	١	√										اتخاذ القرارات بناء على حقائق
٨	٤	√		√			√	√				التحسين المستمر

جدول رقم (١/٣): مجموعة من الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة

- لم تركز الدراسات السابقة على المقاييس المحاسبية المرجعية، ولكنها طبقت مفهوم المقاييس المرجعية بشكل عام.
- تناولت بعض الدراسات التكامل بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المرجعية، إلا أن هذه الدراسة تسعى إلى تدعيم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية؛ أي دمج النظامين في نظام واحد، وذلك للعمل على القضاء على المعوقات التي تواجه المنشأة أثناء تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- تناولت الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين تطبيق المقاييس المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، ولكنها لم تتناول التأثير غير المباشر للمقاييس المرجعية على القدرات التنافسية من خلال تدعيمها بممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تحاول هذه الدراسة القيام به.

الفصل الرابع

٤. الدراسة العملية

للتعرف على آثار تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة في الواقع العملي، استند هذا الجزء من البحث على دراسة عملية، كخطوة منطقية الهدف منها التعرف على انعكاسات الواقع العملي لتدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة. يتناول هذا الجزء من البحث النقاط البحثية التالية: طريقة الدراسة، فروض الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، النموذج الوصفي للمشكلة البحثية الحالية، تحليل البيانات، اختبار فروض الدراسة، خلاصة الفصل.

١/٤. طريقة الدراسة

يقصد بطريقة الدراسة مجموعة الخطوات المتبعة لإتمام الدراسة العملية، من حيث: اختيار مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات، وأخيرًا أسلوب تحليل البيانات.

١/١/٤. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المنشآت الصناعية العاملة بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية - دون بقية المحافظات- ووفقًا لإحصاءات هيئة التنمية الصناعية عن عام ٢٠١٢؛ حيث بلغ عدد المنشآت التي تمثل مجتمع الدراسة ٩٠٣٠ منشأة. هذا، وقد اقتصرَت الدراسة على المنشآت الصناعية في المحافظتين السابقتين، وذلك على اختلاف الأنشطة الصناعية، وبغض النظر عن حجم المنشأة.

٢/١/٤. عينة الدراسة الميدانية

استنادًا إلى معادلة تحديد حجم العينة، تحددت عينة الدراسة العشوائية في ٣٧٠ مفردة (Sample Size Calculator, 2012)، ويوضح الجدول رقم (١/٤) عينة الدراسة ومعدل الاستجابة ومعدل الاستخدام

عدد القوائم الموزعة	٣٧٠ قائمة
عدد القوائم المستلمة	١٢٥ قائمة
عدد القوائم القابلة للاستخدام	١٠٠ قائمة
معدل الاستجابة (عدد القوائم المستلمة ÷ عدد القوائم الموزعة)	٣٣,٨%
معدل الاستخدام (عدد القوائم القابلة للاستخدام ÷ عدد القوائم الموزعة)	٢٧%

جدول رقم (١/٤): عينة الدراسة ومعدل الاستجابة ومعدل الاستخدام

٣/١/٤. أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية فقط دون البيانات الثانوية، حيث تم جمع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء، وذلك عن طريق التوزيع الشخصي وقوائم الاستقصاء الإلكترونية Electronic Questionnaires التي تم توزيعها عبر البريد الإلكتروني، وذلك لتأكيد الحصول على الإجابات خلال مدى زمني مقبول.

اشتملت قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة الدراسة على جزئين: الجزء الأول من القائمة: يتضمن بعض الأسئلة ذات الطابع الشخصي، مثل: اسم المنشأة التي يعمل بها المجيب على القائمة، والمجال الذي تعمل فيه المنشأة، واسم المجيب على القائمة، الوظيفة التي يشغلها داخل المنشأة، عدد سنوات الخبرة. الجزء الثاني من القائمة: يتضمن الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة، هذه الأسئلة جاءت في صورة أسئلة مغلقة؛ نظرًا لسهولة الإجابة عن مثل هذا النوع من الأسئلة مقارنة بالأسئلة المفتوحة، وك محاولة لتجنب احتمالات عدم الإدراك الكافي بالنسبة لموضوع الدراسة الميدانية من قبل المجيب عن الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء. اعتمدت هذه الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي 5-Point Likert Scale لتحويل البيان الوصفي إلى بيان كمي يمكن التعامل معه إحصائيًا أو كميًا.

٢/٤. فروض الدراسة

استندت صياغة فروض الدراسة إلى أسلوب التجريد Abstraction الذي يعني تناول العلاقة بين مجموعة من المتغيرات الرئيسية محل الدراسة، مع إهمال تأثير هذه المتغيرات الرئيسية بأي متغيرات أخرى كالمغيرات الواقفية أو المتغيرات البيئية مثل: حجم المنشأة، هيكل المنشأة، الأزمة الاقتصادية العالمية، التغيرات السياسية، التغيرات الديموغرافية، التغيرات القانونية والثقافية.

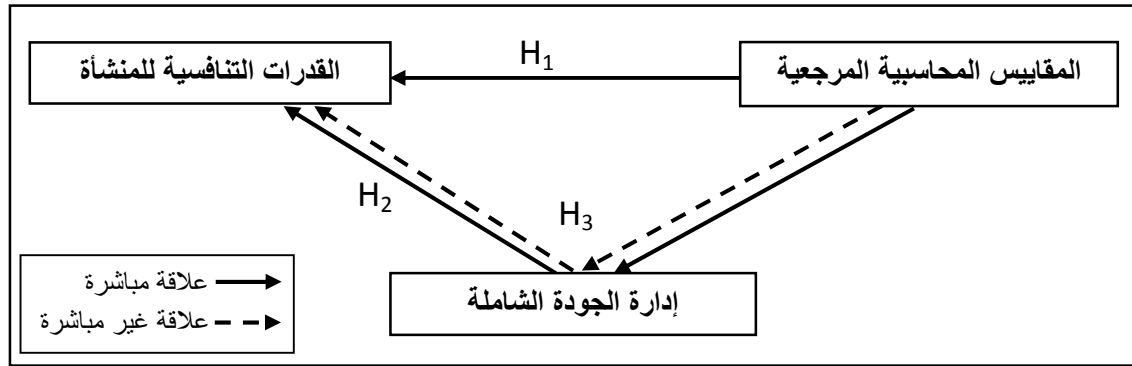
في إطار هذه الدراسة، تتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

الفرض الأول (H₁): يوجد أثر إيجابي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

الفرض الثاني (H₂): يوجد أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة.

الفرض الثالث (H₃): زيادة الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

يمكن للباحثة توضيح علاقة الفروض بالنموذج البحثي الحالي من خلال الشكل رقم (١/٤).



شكل رقم (١/٤): علاقة الفروض بالنموذج البحثي الحالي

٣/٤. قياس متغيرات الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكمية التي تعتمد على التعبير عن متغيرات الدراسة في صورة أرقام. تم التعبير عن كل متغير من متغيرات الدراسة في ضوء مجموعة من الأسئلة التي أخذت الإجابة عنها صورة مقياس ليكرت. حيث يساعد هذه المقياس على تحويل البيان الوصفي إلى بيان كمي يمكن التعامل معه إحصائياً. تم جمع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء. وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على خمسة وأربعين سؤالاً لقياس تلك المتغيرات. ويوضح الجدول رقم (٢/٤) المتغيرات الأساسية للمشكلة البحثية الحالية والمؤشرات العامة لقياسها.

المتغير	مؤشرات القياس
إدارة الجودة الشاملة	- القيادة - التخطيط الإستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - إدارة العمليات الداخلية - التركيز على العميل - تحليل المعلومات
المقاييس المحاسبية المرجعية	- مقاييس متعلقة بالجودة - مقاييس متعلقة بالتكلفة - مقاييس متعلقة بتقييم الأداء
القدرات التنافسية	- مؤشرات مالية - مؤشرات خاصة بالوقت - مؤشرات خاصة بالتكلفة - مؤشرات خاصة بالجودة

جدول رقم (٢/٤): المتغيرات الأساسية للمشكلة البحثية الحالية ومؤشرات قياسها

١/٣/٤. قياس المتغير الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تم قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة عن طريق واحد وعشرين سؤالاً مقسمة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة الست وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات الداخلية، التركيز على العميل، تحليل المعلومات. تم التركيز على هذه الممارسات حيث ركزت معظم معايير جوائز الجودة والعديد من الدراسات السابقة على هذه الممارسات (Volmohammadi, 2011; Fotopoulos and Psomas, 2009; Lewis et al., 2006; Prajogo and Sohal, 2006; Tarí, 2005; Powell, 1995). وقد تم قياس القيادة في ضوء مجموعة من الأسئلة تتعلق بما يلي: (١) مدى اعتبار تحسين الجودة من أهداف الإدارة العليا. (٢) مدى مشاركة الأقسام المختلفة داخل المنشأة في صياغة أهداف الجودة والعمل على تحقيقها. (٣) تقييم أداء الإدارة العليا بناء على أداء الجودة. وتم قياس التخطيط الاستراتيجي في ضوء مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بما يلي: (١) مدى وجود رسالة للمنشأة. (٢) مدى وجود خطة عاملة وشاملة للجودة يتم ترجمتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل. (٣) أخذ احتياجات أصحاب المصالح في الاعتبار عن وضع خطط وسياسات المنشأة. وتم قياس إدارة الموارد البشرية في ضوء مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بما يلي: (١) مدى تشجيع الإدارة العليا للعاملين على المشاركة في إدارة الجودة. (٢) تدريب العاملين. (٣) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. (٤) مدى وجود قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين. (٥) قياس درجة رضا العاملين. وتم قياس إدارة العمليات الداخلية في ضوء مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بما يلي: (١) مدى وجود توصيف كامل وواضح وموثق للعمليات والوظائف داخل المنشأة. (٢) تصميم عمليات التشغيل بصورة سهلة وبسيطة تساهم في منع حدوث الأخطاء. (٣) استخدام بعض الأساليب الإحصائية كخرائط الرقابة لتقليل الانحراف والإسراف. وتم قياس مدى التركيز على العملاء عن طريق مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بما يلي: (١) مدى وجود قنوات اتصال بين المنشأة وعملائها. (٢) قياس درجة رضا العملاء. (٣) مدى وجود نظام فعال لتسوية شكاوى العملاء. (٤) مدى قيام المنشأة ببحوث ودراسات السوق بصفة دورية. وتم قياس تحليل المعلومات في ضوء مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بما يلي: (١) مدى تحديث وتوثيق البيانات المتعلقة بالجودة. (٢) مدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء. (٣) مقارنة البيانات مع المنافسين.

٢/٣/٤. قياس المتغير الثاني: المقاييس المحاسبية المرجعية

تم قياس المقاييس المحاسبية المرجعية عن طريق ثلاثة عشر سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أنواع من المقاييس وهي: مقاييس متعلقة بالجودة، مقاييس متعلقة بالتكلفة، مقاييس متعلقة بتقييم الأداء. تم قياس مدى تطبيق المقاييس المتعلقة بالجودة في ضوء مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تكوين علاقات تعاونية مع الموردين، وضع معايير لاختيار الموردين بما يتوافق مع متطلبات الجودة، مقارنة مستويات الجودة مع الموردين، إجراء اختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف، مدى الاستعانة بخبراء من خارج المنشأة لاختيار العاملين. تم قياس مدى تطبيق المقاييس المتعلقة بالتكلفة في ضوء مجموعة من الأسئلة تتعلق بتطبيق نظام التكاليف المعيارية، مقارنة معدل دوران

المخزون مع المنافسين، أسعار منتجات المنشأة مقارنة بالمنافسين، العروض والتسهيلات التي تقدمها المنشأة لعملائها مقارنة بمنافسيها. تم قياس مدى تطبيق المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء في ضوء مجموعة من الأسئلة تتعلق بمقارنة الأداء المالي والفني للمنشأة مع منافسيها، قيام المنشأة بتحليل قوائمها المالية ومقارنة نتائجها مع نتائج تحليل القوائم المالية للمنشآت المنافسة، مراجعة النظام المحاسبي للمنشأة بشكل مستمر، التعرف على الاتجاهات الحديثة وطرق وأدوات ترشيد التكاليف وتحسين الجودة.

٣/٣/٤. قياس المتغير الثالث: القدرات التنافسية للمنشأة

تم قياس القدرات التنافسية للمنشأة عن طريق إحدى عشر سؤالاً مقسمة إلى أربعة أنواع من المؤشرات وهي: مؤشرات مالية، مؤشرات خاصة بالوقت، مؤشرات خاصة بالتكلفة، مؤشرات خاصة بالجودة؛ حيث تشمل المؤشرات المالية مجموعة من الأسئلة عن ربحية المنشأة، مبيعات المنشأة، الحصة السوقية للمنشأة، معدل العائد على الأصول. تشمل المؤشرات الخاصة بالوقت مجموعة من الأسئلة عن مدى توفير المنتجات للعميل في الوقت المحدد، معدل شكاوى العملاء الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات. تشمل المؤشرات الخاصة بالتكلفة مجموعة من الأسئلة عن تكاليف إصلاح الوحدات غير المطابقة للمواصفات، قدرة المنشأة على المنافسة على أساس الأسعار. تشمل المؤشرات الخاصة بالجودة مجموعة من الأسئلة عن نسبة مردودات المبيعات، تكاليف إصلاح المنتجات غير المطابقة للمواصفات خلال فترة الضمان، معدل شكاوى العملاء الناتجة عن عيوب في المنتجات، مدى قدرة المنشأة على المنافسة على أساس الجودة.

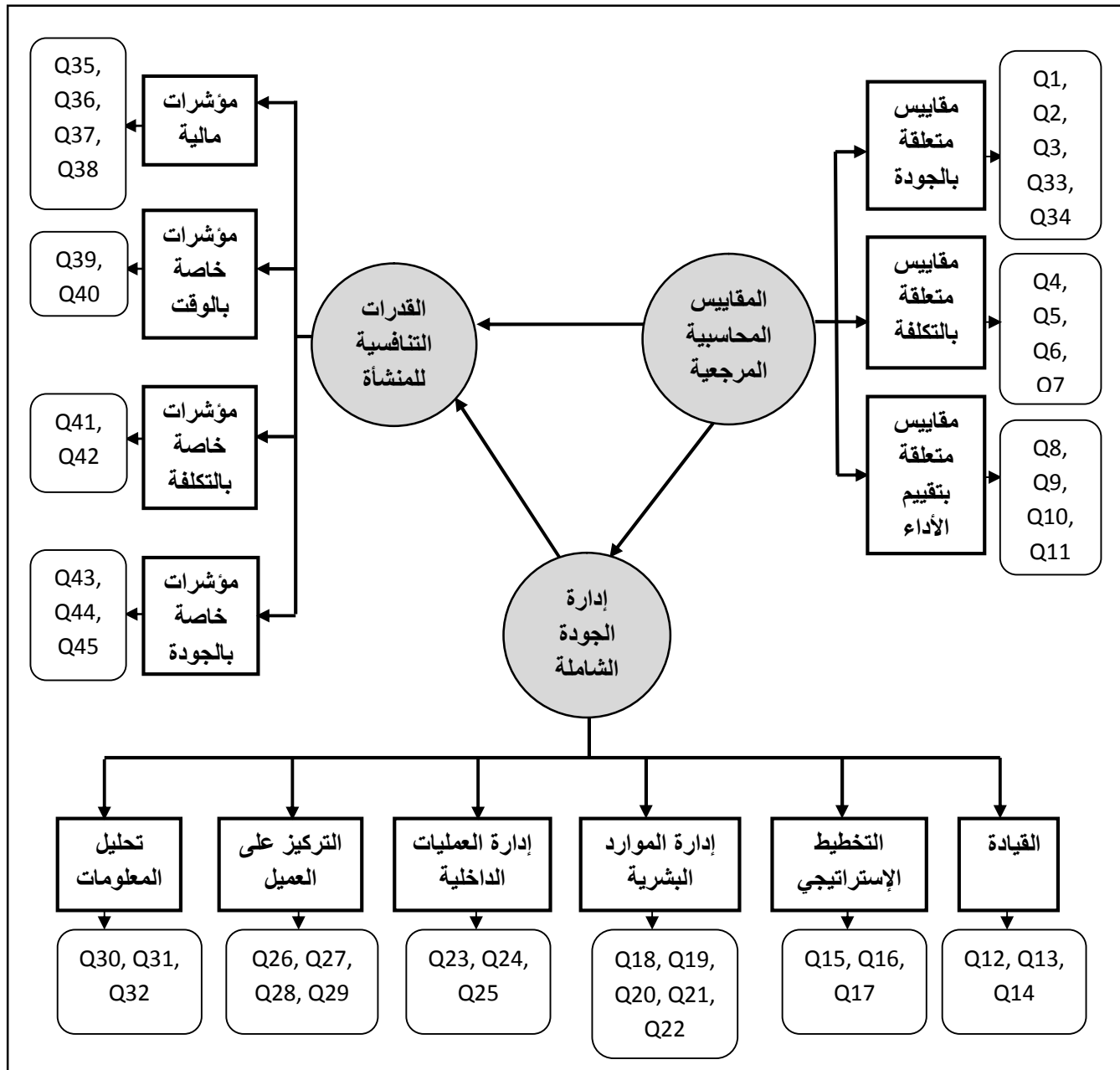
٤/٤. النموذج الوصفي للمشكلة البحثية الحالية

أوضحت الدراسات السابقة متغيرات المشكلة البحثية الحالية والتي تعد بمثابة الخطوة الأولى لوضع النموذج الوصفي للمشكلة. أما الخطوة الثانية فهي تحديد العلاقات بين المتغيرات الأساسية للمشكلة البحثية الحالية. حيث تعتبر القدرات التنافسية للمنشأة المتغير الداخلي النهائي، والمقاييس المحاسبية المرجعية المتغير الخارجي، وإدارة الجودة الشاملة تعتبر متغيراً خارجياً من ناحية، ومتغيراً وسيطاً من ناحية أخرى. والشكل رقم (٢/٤) يوضح النموذج الوصفي للمشكلة البحثية الحالية.

٥/٤. تحليل البيانات

تهدف عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قوائم الاستقصاء إلى اختبار صحة فروض الدراسة. وحتى يمكن التعامل مع هذه البيانات إحصائياً يجب تحويل البيان الوصفي إلى بيان كمي. وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي عند صياغة أسئلة قائمة الاستقصاء؛ حيث تم التعبير عن متغيرات الدراسة في ضوء مجموعة من الأسئلة، انقسمت أسئلة قائمة الاستقصاء إلى جزئين: الجزء الأول، ويشمل الأسئلة من ١ حتى ٣٢ وفيه: يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة تماماً، ويشير الرقم (٢) إلى عدم الموافقة، ويشير الرقم (٣) إلى المحايدة، ويشير

الرقم (٤) إلى الموافقة، ويشير الرقم (٥) إلى الموافقة تمامًا. أما الجزء الثاني، فيشمل الأسئلة من ٣٣ حتى ٤٥، وفيه تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي أيضًا في استيفائه؛ حيث يشير الرقم (١) إلى النسبة الضعيفة جدًا، ويشير الرقم (٢) إلى النسبة الضعيفة، ويشير الرقم (٣) إلى النسبة المتوسطة، ويشير الرقم (٤) إلى النسبة الكبيرة، ويشير الرقم (٥) إلى النسبة الكبيرة جدًا.



شكل رقم (٢/٤): النموذج الوصفي للمشكلة البحثية الحالية

اعتمدت الباحثة في التحليل الإحصائي لنتائج الإجابات الواردة بقائمة الاستقصاء على نوعين من البرامج الإحصائية. النوع الأول: مجموعة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية المسماة Statistical Package for Social Sciences 21 (SPSS)، وقد تم الاعتماد على هذه المجموعة من البرامج بصورة أساسية بهدف إنشاء قاعدة بيانات يمكن تشغيلها من خلال البرنامج الثاني. النوع الثاني: تحليل هيكلية العزوم Analysis of Moment Structure 21 (AMOS)، وقد تم الاعتماد على هذه المجموعة في بناء كل من النموذج التوكيدي Confirmatory Model، والنموذج الهيكلي Structural Model، حيث يمكن من خلال هذين النموذجين تحديد مجموعة المؤشرات الجوهرية (المعنوية) في النموذج، ثم قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ذات العلاقات الجوهرية.

١/٥/٤. اختبار الثبات Test of Reliability

يقصد به اختبار أداة جمع البيانات – قائمة الاستقصاء- للتأكد من مدى صدقها وثباتها، وما تتضمنه من محتويات، وذلك للحكم على مدى تجانس العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات، ودرجة الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع البيانات نفسها، أو قياس المتغيرات نفسها في أوقات وظروف مختلفة، أو بواسطة باحثين آخرين. وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha من خلال برنامج SPSS؛ حيث يعبر معامل كرونباخ عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس Internal Consistency، والذي تتراوح قيمته بين صفر وواحد صحيح، وتعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت أكبر من ٠,٧، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها وُجد أن معامل الاتساق الداخلي لجميع عبارات قائمة الاستقصاء (٠,٩٥١)؛ أي أنه لو تم توزيع قائمة الاستقصاء على عينة أخرى غير عينة الدراسة، وفي أوقات مختلفة، فإن هناك احتمالاً بنسبة ٩٥,١% أن يتم الحصول على النتائج نفسها لهذه الدراسة؛ أي أنه يمكن الاعتماد على البيانات بدرجة عالية. هذا، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المحاسبية المرجعية (٠,٧٩١)، ولإدارة الجودة الشاملة (٠,٩٤١)، وللقدرات التنافسية للمنشأة (٠,٨٦٤).

٢/٥/٤. أسلوب تحليل البيانات

تهدف عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق قائمة الاستقصاء إلى اختبار صحة فروض الدراسة. ولغرض اختبار صحة هذه الفروض اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل المسارات Path Analysis، ويعتبر أسلوب تحليل المسارات أسلوباً إحصائياً لاختبار نموذج سببي فرضي على نحو واضح بهدف الوصول إلى تقديرات كمية للتأثيرات السببية إن وجدت، فأسلوب تحليل المسارات يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات، فهو أسلوب إحصائي ارتباطي يعتمد على تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، ويستخدم لوضع احتمال العلاقة السببية بين المتغيرات. فيعتمد في إجراءاته الصحيح على علاقة التأثير والتأثر؛ أو علاقة السبب والنتيجة Cause-Effect بين المتغيرات. ويتميز أسلوب تحليل المسارات بتحديد الأثر

المباشر والأثر غير المباشر بين المتغيرات، دون الحاجة إلى تثبيت أو عزل المتغيرات الأخرى، كما هو سائد في كثير من أساليب الانحدار، فعزل متغير واحد وتغييره مع تثبيت جميع الشروط الأخرى لا يمكن تحقيقه باستمرار في العلوم الاجتماعية، فالظواهر الاجتماعية عادة ما تكون نتاجاً لتفاعل العديد من المتغيرات.

وعلى هذا فإن أسلوب تحليل المسارات ما هو إلا أسلوب ينظم الارتباطات المتداخلة بين مجموعة من المتغيرات في صورة قياسية، حتى يمكن بناء نماذج سببية لهذه المتغيرات لتحديد صحة فروض النموذج من أشكال العلاقات السببية. ولهذا يتكون النموذج الكلي وفقاً لأسلوب تحليل المسارات من نموذجين فرعيين؛ النموذج الأول: يسمى نموذج القياس Measurement Model أو النموذج التوكيدي Confirmatory Model، وهو عبارة عن نموذج يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغير ومؤشرات قياسه. ويتم صياغة هذا النموذج التوكيدي للتحقق من صدق بناء النموذج، حيث يقوم بإسقاط المؤشرات غير المعنوية. النموذج الثاني: يسمى بالنموذج الهيكلي Structural Model أو النموذج السببي الذي يعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الخارجية Exogenous Variables والمتغيرات الداخلية Endogenous Variables؛ أي أن النموذج الهيكلي يوضح الأثر المباشر والأثر غير المباشر للمتغيرات الخارجية على المتغيرات الداخلية.

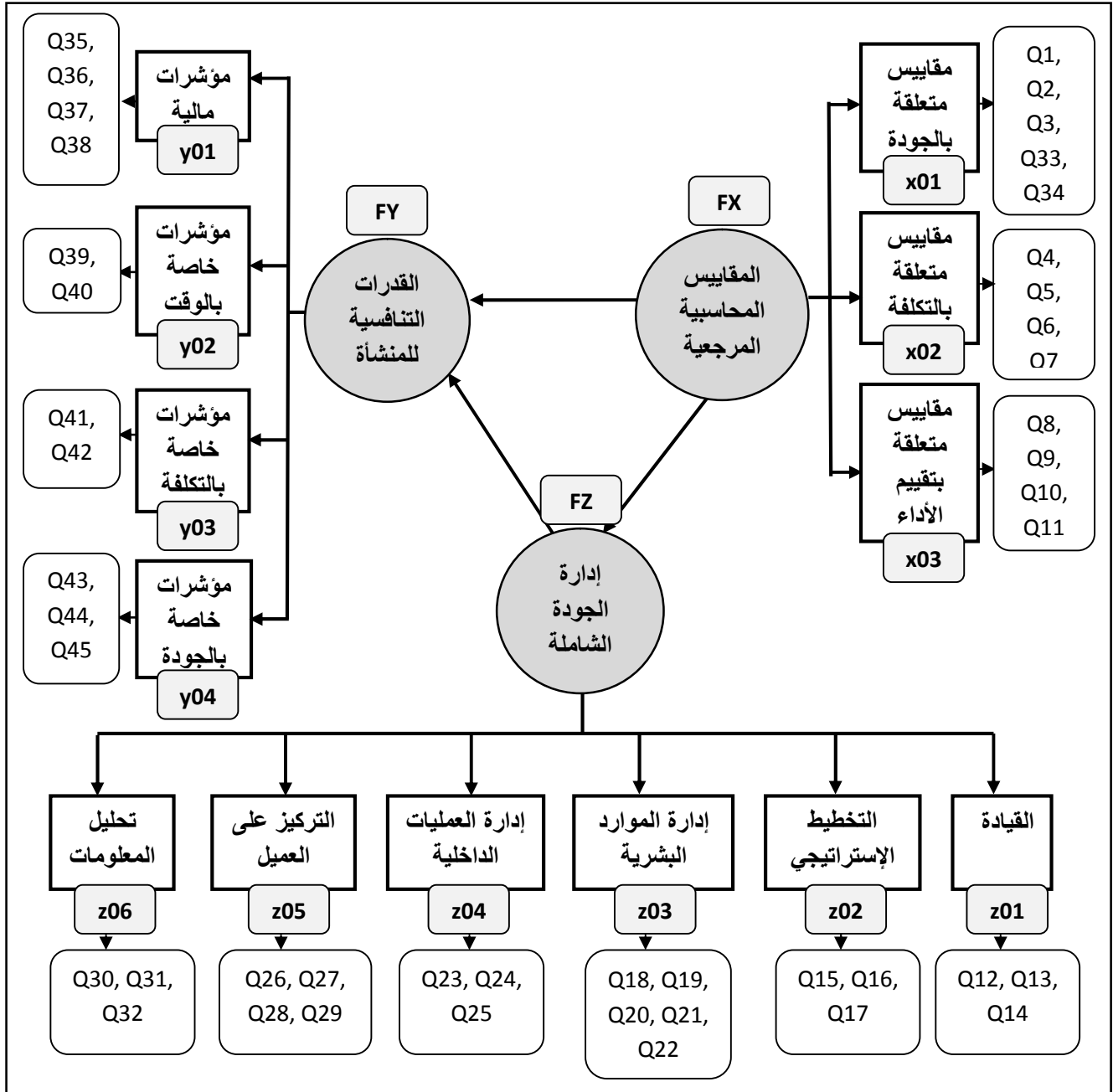
١/٢/٥/٤. نموذج القياس/ النموذج التوكيدي

لبناء نموذج القياس تم المرور بالثلاث خطوات التالية: الخطوة الأولى: تجميع متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها الفرعية. ويوضح الجدول رقم (٣/٤) متغيرات الدراسة الرئيسية، والمؤشرات العامة لقياسها.

المتغيرات الرئيسية للدراسة	الرمز	مؤشرات القياس الفرعية
إدارة الجودة الشاملة FZ	z01	- القيادة
	z02	- التخطيط الإستراتيجي
	z03	- إدارة الموارد البشرية
	z04	- إدارة العمليات الداخلية
	z05	- التركيز على العميل
	z06	- تحليل المعلومات
المقاييس المحاسبية المرجعية FX	x01	- مقاييس متعلقة بالجودة
	x02	- مقاييس متعلقة بالتكلفة
	x03	- مقاييس متعلقة بتقييم الأداء
القدرات التنافسية للمنشأة FY	y01	- مؤشرات مالية
	y02	- مؤشرات خاصة بالوقت
	y03	- مؤشرات خاصة بالتكلفة
	y04	- مؤشرات خاصة بالجودة

جدول رقم (٣/٤): متغيرات الدراسة الرئيسية ومؤشرات قياسها الفرعية

الخطوة الثانية: استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاستبعاد البنود أو المؤشرات غير المعنوية من كل متغير فرعي. الخطوة الثالثة: استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاستبعاد البنود أو المؤشرات غير المعنوية من كل متغير رئيس، ثم تجميع المتغيرات الظاهرة في عدد أقل من المؤشرات الفرعية لبناء النموذج الهيكلي لتفسير العلاقات. يوضح الشكل رقم (٣/٤) العلاقة بين النموذج البحثي للمشكلة البحثية والنموذج التوكيدي.



شكل رقم (٣/٤): العلاقة بين النموذج البحثي للمشكلة الحالية والنموذج التوكيدي

في إطار الشكل رقم (٣/٤) يلاحظ أن المقاييس المتعلقة بالجودة والمعبر عنها بخمسة مؤشرات (Q1, Q2, Q3, Q33, Q34) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي الأول (x01). والمقاييس المتعلقة بالتكلفة والمعبر عنها بأربعة مؤشرات (Q4: Q7) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي الثاني (x02). والمقاييس المتعلقة بتقييم الأداء والمعبر عنها بأربعة مؤشرات (Q8: Q11) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي الثالث (x03). وقد تم تجميع كل من المتغير التوكيدي الأول والثاني والثالث في المتغير التوكيدي (FX) المعبر عن المقاييس المحاسبية المرجعية.

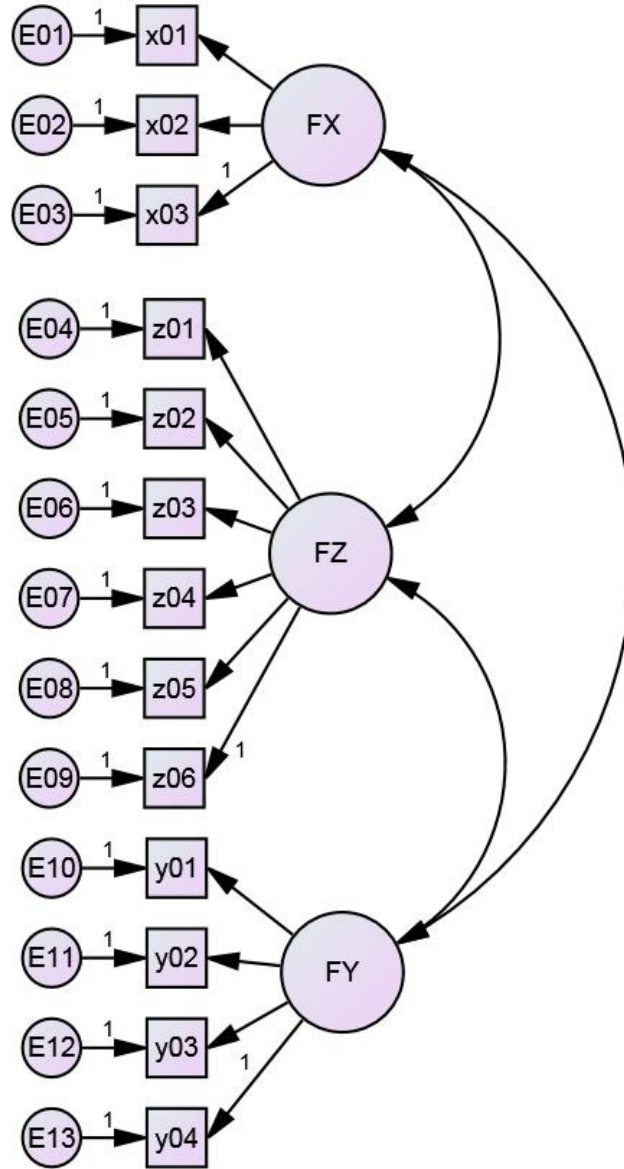
القيادة المعبر عنها بثلاثة مؤشرات (Q12: Q14) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (z01). والتخطيط الإستراتيجي المعبر عنها بثلاثة مؤشرات (Q15: Q17) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (z02). وإدارة الموارد البشرية المعبر عنها بخمسة مؤشرات (Q18: Q22) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (z03). وإدارة العمليات الداخلية المعبر عنها بثلاثة مؤشرات (Q23: Q25) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (z04). والتركيز على العميل المعبر عنه بأربعة مؤشرات (Q26: Q29) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (z05). وتحليل المعلومات المعبر عنه بثلاثة مؤشرات (Q30: Q32) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (z06). وقد تم تجميع المتغيرات التوكيدية (z01:z06) في المتغير التوكيدي (FZ) المعبر عن إدارة الجودة الشاملة.

المؤشرات المالية والمعبر عنها بأربعة مؤشرات (Q35: Q38) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (y01). والمؤشرات الخاصة بالوقت والمعبر عنها بمؤشرين (Q39: Q40) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (y02). والمؤشرات الخاصة بالتكلفة والمعبر عنها بمؤشرين (Q41: Q42) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (y03). والمؤشرات الخاصة بالجودة والمعبر عنها بثلاثة مؤشرات (Q43: Q45) تم تجميعها في إطار المتغير التوكيدي (y04). وقد تم تجميع المتغيرات التوكيدية (y01:y04) في المتغير التوكيدي (FY) المعبر عن القدرات التنافسية للمنشأة.

النموذج التوكيدي لمجموعة المتغيرات الرئيسية

يهدف النموذج التوكيدي لمجموعة المتغيرات الرئيسية: المقاييس المحاسبية المرجعية، إدارة الجودة الشاملة، القدرات التنافسية، إلى اختبار معنوية العلاقة بين كل متغير رئيس والمتغيرات الفرعية لقياسه، واختبار -كذلك- معنوية العلاقة بين المتغيرات الأساسية للنموذج البحثي.

يظهر الشكل رقم (٤/٤) نموذج القياس (التوكيدي) لمتغيرات المشكلة البحثية. هذا، وتجدر الإشارة إلى أن أول علاقة بين كل متغير توكيدي وبين كل مؤشر من مؤشرات الدراسة افترض أنها مساوية للواحد الصحيح على النحو الذي يظهره الشكل رقم (٤/٤) وذلك كإجراء إحصائي لإمكانية تشغيل بيانات النموذج.



شكل رقم (٤/٤): نموذج القياس (التوكيدي) لمتغيرات المشكلة البحثية

يوضح الجدول رقم (٤/٤) مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لمتغيرات الدراسة الرئيسية. يتكون الجدول رقم (٤/٤) من ستة أعمدة؛ يوضح العمود الأول المسارات. وقد قُسم العمود الأول إلى ثلاثة أعمدة فرعية، يضم العمود الفرعي الأول: المتغيرات الرئيسية للدراسة، ويضم العمود الفرعي الثالث: مؤشرات قياس المتغيرات الرئيسية (المقاييس الفرعية) والمراد إيجاد علاقتها بالمتغيرات الرئيسية، ويشير العمود الفرعي الثاني إلى اتجاه العلاقة بين المتغيرين.

ويوضح العمود الثاني التقدير Estimate of Regression Weight أو معامل العلاقة بين المتغيرين (معامل الانحدار). وفي هذا الصدد يشير الرقم (١,٠٠٠) الظاهر في إطار العمود الثاني إلى الافتراض القائم عليه النموذج التوكيدي بشأن افتراض أن العلاقة بين المتغير التوكيدي

المسار	التقدير *	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FX	<---	x03	1.000	0.920	
FX	<---	x02	0.587	0.759	0.000
FX	<---	x01	0.378	0.555	0.000
FZ	<---	z06	1.000	0.897	
FZ	<---	z05	0.797	0.797	0.000
FZ	<---	z04	0.831	0.802	0.000
FZ	<---	z03	0.950	0.861	0.000
FZ	<---	z02	0.717	0.722	0.000
FZ	<---	z01	0.738	0.740	0.000
FY	<---	y04	1.000	0.819	
FY	<---	y03	0.867	0.757	0.000
FY	<---	y02	0.883	0.776	0.000
FY	<---	y01	0.542	0.498	0.000

جدول رقم (٤/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لمتغيرات الدراسة الرئيسية

* المسارات التي لم تظهر لها معنوية قيمها المبدئية = ١ لبدء الحل

$\chi^2 = 106.5$, $df = 62$, $\chi^2/df = 1.718$, $P = 0.000$, $GFI = 0.866$, $CFI = 0.945$ and $RMSEA = 0.085$

والمتغيرات الفرعية الممثلة لهذا المتغير التوكيدي تكون مساوية للواحد الصحيح. أيضًا على سبيل المثال؛ فإن معامل انحدار FZ (إدارة الجودة الشاملة) على z03 (إدارة الموارد البشرية) يعني أنه كلما ارتفع FZ بمقدار ١، ترتفع z03 بمقدار ٠,٩٥٠.

يعبر العمود الثالث عن معامل التقدير المعياري Estimate of Standardized Regression Weight، الذي يقصد به تقدير معامل الانحدار المعياري، بمعنى أن معامل انحدار FZ على z03 يعني أنه كلما ارتفع FZ بمقدار ١، ترتفع z03 بمقدار ٠,٨٦١.

يعبر العمود الرابع عن الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Standard Error of Regression Weight، الذي يعني أن تقدير وزن انحدار FZ على z03 بمقدار ٠,٩٥٠ له خطأ معياري حوالي ٠,٠٧٧.

يعبر العمود الخامس عن قيمة (ت) المعبرة عن النسبة الحرجة لمعامل الانحدار Critical Ratio of Regression Weight فهي ناتج قسمة معامل الانحدار على الخطأ المعياري، أي أن قيمة (ت) لانحدار FZ على z03 تبلغ ١٢,٣٤٠ (٠,٩٥٠ ÷ ٠,٠٧٧).

يعبر العمود السادس والأخير عن مستوى المعنوية لمعامل الانحدار Level of Significance for Regression Weight، أي أن احتمال الوصول إلى قيمة (ت) ١٢,٣٤٠ في القيمة المطلقة يبلغ ٠,٠٠٠.

هذا، ويتم تقييم مدى وجود علاقة حقيقية بين كل متغير توكيدي ومجموعة المتغيرات الفرعية الممثلة لهذا المتغير التوكيدي تتم من خلال مقارنة درجة المعنوية المحسوبة (والتي يظهرها العمود الأخير من الجدول رقم (٤/٤))، بدرجة المعنوية المحددة مسبقاً عند مستوى معنوية ٥%. فقبول أو رفض العلاقة بين المتغير التوكيدي وكل متغير فرعي أو كل مؤشر يعبر عنه المتغير الفرعي تتم من خلال القاعدة القرارية التالية:

(مستوى المعنوية المحسوبة P Value > مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج ٥%)

في إطار العلاقة السابقة، يرفض فرض عدم ويقبل الفرض البديل، الأمر الذي يعني رفض عدم وجود علاقة بين المتغير التوكيدي والمؤشر المعبر عن متغير النموذج، وفي صياغة أخرى، يرفض قبول وجود علاقة بينهما في حالة إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة < مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج ٥%. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع المسارات معنوية عند مستوى ٥%. الجدول رقم (٤/٤) أوضح العلاقات الارتباطية بين كل متغير رئيس من متغيرات الدراسة ومجموعة المؤشرات الممثلة لهذا المتغير الرئيس. أما العلاقة الارتباطية بين مجموعة المتغيرات الرئيسة الثلاثة: المقاييس المحاسبية المرجعية (FX)، إدارة الجودة الشاملة (FZ)، القدرات التنافسية للمنشأة (FY)، يعبر عنها الجدول رقم (٥/٤). يوضح الجدول رقم (٥/٤) مسارات التغاير والارتباط ومعنويتها بين المتغيرات الرئيسة للدراسة.

المسار	التغاير	الارتباط	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FX <--> FZ	0.578	0.885	0.097	5.942	0.000
FZ <--> FY	0.437	0.741	0.087	5.021	0.000
FX <--> FY	0.318	0.537	0.079	4.009	0.000

جدول رقم (٥/٤): مسارات التغاير والارتباط ومعنويتها بين المتغيرات الرئيسة للدراسة

يتضح من الجدول رقم (٥/٤) ما يلي: (١) أن درجة الارتباط بين المقاييس المحاسبية المرجعية (FX) وإدارة الجودة الشاملة (FZ) تبلغ ٠,٨٨٥، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط

إيجابية بين المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة. (٢) أن درجة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة (FZ) والقدرات التنافسية للمنشأة (FY) تبلغ ٠,٧٤١، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية للمنشأة. (٣) أن درجة الارتباط بين المقاييس المحاسبية المرجعية (FX) والقدرات التنافسية للمنشأة (FY) تبلغ ٠,٥٣٧، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة. وأخيراً، تشير بيانات الجدول رقم (٥/٤) إلى معنوية كل علاقة من العلاقات السابقة. يظهر الشكل رقم (٥/٤) معاملات المسارات المعيارية لنموذج القياس (التوكيدي).

ويتضح من الشكل رقم (٥/٤) ما يلي:

- إن المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء (x03) تعتبر العنصر الرئيس للمقاييس المحاسبية المرجعية (FX)، تليها المقاييس المتعلقة بالتكلفة (x02)، تليها المقاييس المتعلقة بالجودة (x01).
- إن تحليل المعلومات (z06) يعتبر العنصر الرئيس لإدارة الجودة الشاملة (FZ)، يليه إدارة الموارد البشرية (z03)، يليه إدارة العمليات الداخلية (z04) والتركيز على العمل (z05)، يليه القيادة (z01)، يليه التخطيط الإستراتيجي (z02).
- إن المؤشرات الخاصة بالجودة (y04) تعتبر العنصر الرئيس في قياس القدرات التنافسية للمنشأة (FY)، تليها المؤشرات الخاصة بالوقت (y02)، تليها المؤشرات الخاصة بالتكلفة (y03)، تليها المؤشرات المالية (y01).

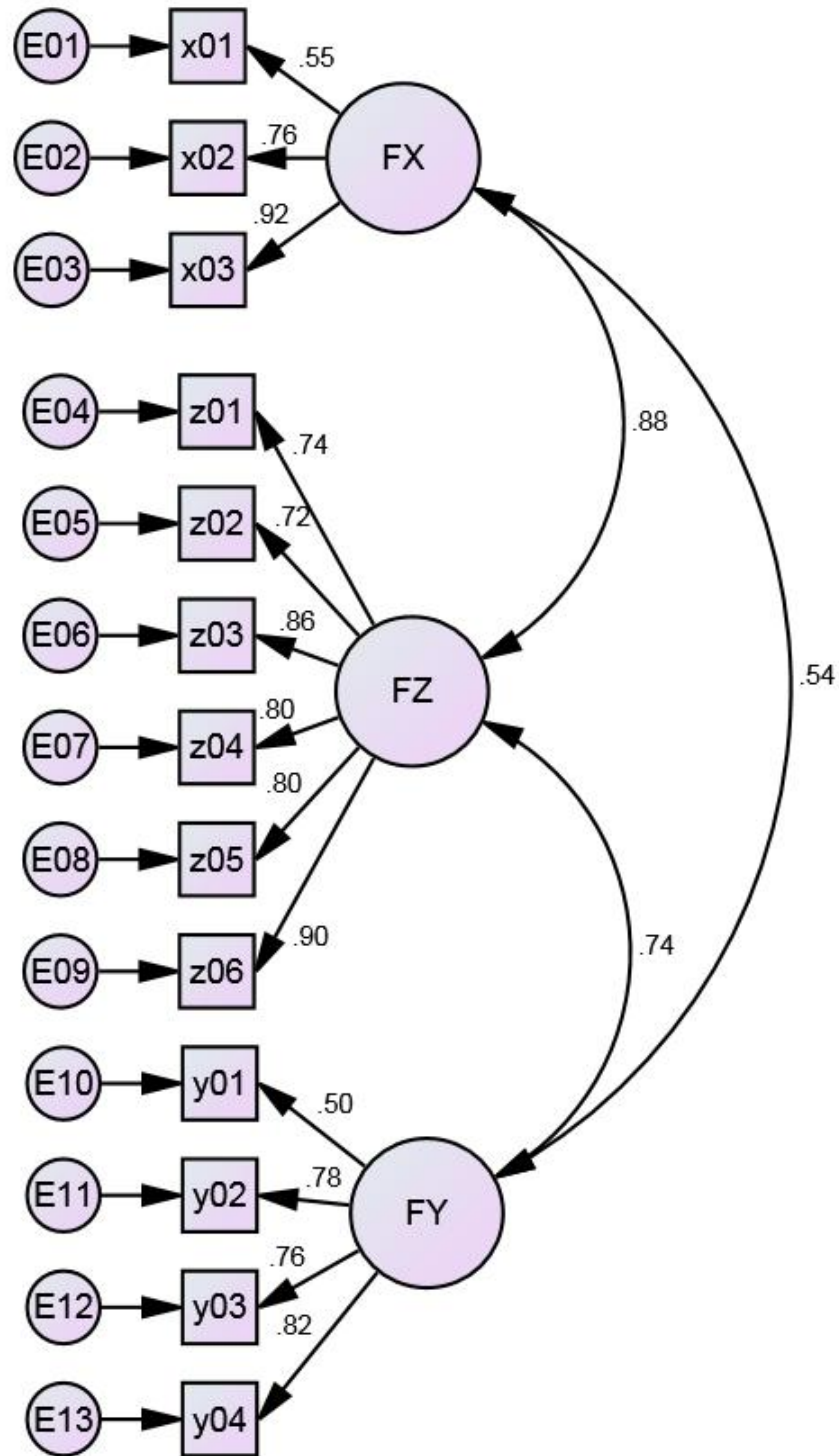
أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن جودة التوافق الكلي للنموذج (GFI) بلغت ٨٦,٦%، أي أن هناك درجة مطابقة جيدة. وأن جميع المسارات معنوية عند مستوى معنوية ٥%.

النموذج التوكيدي للمقاييس المحاسبية المرجعية

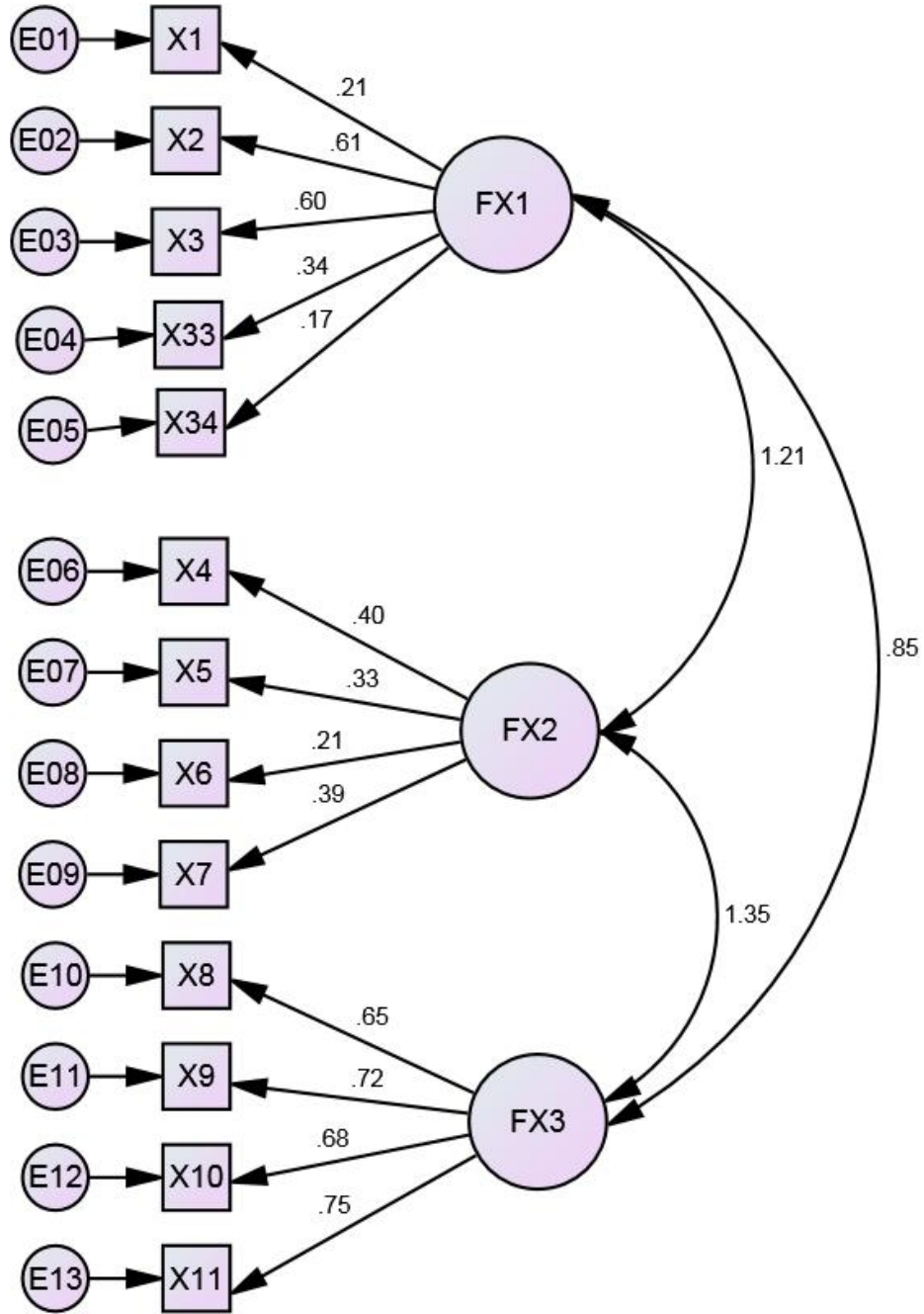
يهدف النموذج التوكيدي للمقاييس المحاسبية المرجعية (المتغير الرئيس الأول) إلى اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات الفرعية الممثلة للمقاييس المحاسبية المرجعية، -كذلك- اختبار معنوية العلاقة بين كل متغير فرعي ومجموعة المؤشرات المعبرة عنه.

يظهر الشكل رقم (٦/٤) نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الأول - المقاييس المحاسبية المرجعية- ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير. ويتضح من هذا الشكل ما يلي:

- إن وضع معايير لاختيار الموردين وفقاً لمتطلبات الجودة يعتبر العنصر الرئيس للمقاييس المتعلقة بالجودة، يليه مقارنة مستويات جودة موردين المنشأة مع مستويات جودة موردين المنشآت المنافسة، يليه إجراء اختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف، يليه إنشاء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع الموردين، يليه الاستعانة بخبراء من خارج المنشأة لاختبار العاملين.



شكل رقم (٥/٤): معاملات المسارات المعيارية لنموذج القياس (التوكيدي)



شكل رقم (٦/٤): نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الأول ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير

- إن اتباع نظام التكاليف المعيارية للرقابة على التكاليف يعتبر العنصر الرئيس للمقاييس المتعلقة بالتكلفة، يليه مقارنة العروض والتسهيلات التي تقدمها المنشأة لعملائها مع تلك التي تقدمها المنشآت المنافسة، يليه مقارنة معدل دوران المخزون مع المنافسين، يليه مقارنة أسعار المنشأة بالمنافسين.

- إن التعرف على الاتجاهات الحديثة وطرق وأدوات ترشيد التكاليف وتحسين الجودة يعتبر العنصر الرئيس للمقاييس المتعلقة بتقييم الأداء، يليه قيام المنشأة بتحليل قوائمها المالية ومقارنة نتائجها مع نتائج تحليل القوائم المالية للمنشآت المنافسة، يليه مراجعة النظام المحاسبي للمنشأة بشكل مستمر والعمل على تعزيز نقاط القوة فيه والتغلب على نقاط الضعف فيه، يليه مقارنة الأداء المالي والفني للمنشأة مع منافسيها.

اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات الفرعية الممثلة للمقاييس المحاسبية المرجعية

يوضح الجدول رقم (٦/٤) مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الأول. ويتكون الجدول رقم (٦/٤) من ستة أعمدة؛ يوضح العمود الأول المسارات. وقد قُسم العمود الأول إلى ثلاثة أعمدة فرعية، يضم العمود الفرعي الأول: مؤشرات قياس المتغير الأول، ويضم العمود الفرعي الثالث: الأسئلة الممثلة لمؤشرات قياس المتغير الأول، ويشير العمود الفرعي الثاني إلى اتجاه العلاقة بين مؤشرات قياس المتغير الأول والأسئلة الممثلة لهذه المتغيرات.

ويوضح العمود الثاني التقدير Estimate of Regression Weight أو معامل العلاقة بين المتغيرين (معامل الانحدار). وفي هذا الصدد يشير الرقم (١,٠٠٠) الظاهر في إطار العمود الثاني إلى الافتراض القائم عليه النموذج التوكيدي بشأن افتراض أن العلاقة بين المتغير التوكيدي وبنوده الفرعية الممثلة لهذا المتغير التوكيدي تكون مساوية للواحد الصحيح. أيضًا على سبيل المثال؛ فإن معامل انحدار FX2 (المقاييس المتعلقة بالتكلفة) على X6 (مقارنة أسعار منتجات المنشأة بأسعار منتجات المنشآت المنافسة) يعنى أنه كلما ارتفع FX2 بمقدار ١، ترتفع X6 بمقدار ٠,٤٨٢.

يعبر العمود الثالث عن معامل التقدير المعياري Estimate of Standardized Regression Weight، الذي يقصد به تقدير معامل الانحدار المعياري، بمعنى أن معامل انحدار FX2 على X6 يعنى أنه كلما ارتفع FX2 بمقدار ١، ترتفع X6 بمقدار ٠,٢٠٧.

يعبر العمود الرابع عن الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Standard Error of Regression Weight، الذي يعنى أن تقدير وزن انحدار FX2 على X6 بمقدار ٠,٤٨٢ له خطأ معياري حوالي ٠,١٩٧.

يعبر العمود الخامس عن قيمة (ت) المعبرة عن النسبة الحرجة لمعامل الانحدار Critical Ratio of Regression Weight، فهي ناتج قسمة معامل الانحدار على الخطأ المعياري، أي أن قيمة (ت) لانحدار FX2 على X6 تبلغ ٢,٤٤٧ (٠,٤٨٢ ÷ ٠,١٩٧).

يعبر العمود السادس والأخير عن مستوى المعنوية لمعامل الانحدار Level of Significance for Regression Weight، أي أن احتمال الوصول إلى قيمة (ت) ٢,٤٤٧ في القيمة المطلقة يبلغ ٠,٠١٤.

المسار	التقدير *	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FX1	<---	X1	1.000	0.207	
FX1	<---	X2	3.079	0.610	0.080
FX1	<---	X3	3.902	0.600	0.081
FX1	<---	X33	2.130	0.338	0.000
FX1	<---	X34	1.495	0.173	0.000
FX2	<---	X4	1.000	0.401	
FX2	<---	X5	0.679	0.330	0.000
FX2	<---	X6	0.482	0.207	0.014
FX2	<---	X7	0.735	0.385	0.000
FX3	<---	X8	1.000	0.649	
FX3	<---	X9	1.323	0.723	0.000
FX3	<---	X10	0.976	0.683	0.000
FX3	<---	X11	1.250	0.748	0.000

جدول رقم (٦/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الأول

* المسارات التي لم تظهر لها معنوية قيمها المبدئية = ١ لبدء الحل

$\chi^2 = 132.2$, $df = 62$, $\chi^2/df = 2.132$, $P = 0.000$, $GFI = 0.831$, $CFI = 0.776$ and $RMSEA = 0.107$

هذا، ويتم تقييم مدى وجود علاقة حقيقية بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير الأول وبنوده الفرعية الممثلة له، وذلك من خلال مقارنة درجة المعنوية المحسوبة (والتي يظهرها العمود الأخير من الجدول رقم (٦/٤))، بدرجة المعنوية المحددة مسبقاً عند مستوى معنوية ٥%. فقبول أو رفض العلاقة بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير الأول وبنوده الفرعية الممثلة له تتم من خلال القاعدة القرارية التالية:

(مستوى المعنوية المحسوبة $P \text{ Value} > \text{مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج } ٥\%$)

حيث يرفض فرض عدم وقبول الفرض البديل، الأمر الذي يعني رفض عدم وجود علاقة بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير الأول وبنوده الفرعية الممثلة له، ومن ثم يقبل وجود علاقة بينهما في حالة إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة $> \text{مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج } ٥\%$. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع المسارات معنوية عند مستوى ٥% ما عدا مسارين هما: مسار (FX1) المقاييس المتعلقة بالجودة مع (X2) وضع معايير لاختيار الموردين بما يتوافق مع متطلبات الجودة، مسار (FX1) المقاييس المتعلقة بالجودة مع (X3) مقارنة مستويات الجودة مع

الموردين. يوضح الجدول رقم (٧/٤) مسارات التغير والارتباط ومعنويتها لمؤشرات المتغير الأول.

المسار	التغير	الارتباط	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FX1 <--> FX2	0.092	1.210	0.055	1.670	0.095
FX2 <--> FX3	0.454	1.351	0.116	3.923	0.000
FX1 <--> FX3	0.092	.851	0.054	1.698	0.089

جدول رقم (٧/٤): مسارات التغير والارتباط ومعنويتها لمؤشرات المتغير الأول

يتضح من الجدول رقم (٧/٤) ما يلي: (١) أن درجة الارتباط بين المقاييس المتعلقة بالتكلفة والمقاييس المتعلقة بالجودة ١,٢١٠، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المقاييس المتعلقة بالتكلفة والمقاييس المتعلقة بالجودة. (٢) أن درجة الارتباط بين المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء والمقاييس المتعلقة بالتكلفة ١,٣٥١، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء والمقاييس المتعلقة بالجودة ٠,٨٥١، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء والمقاييس المتعلقة بالجودة.

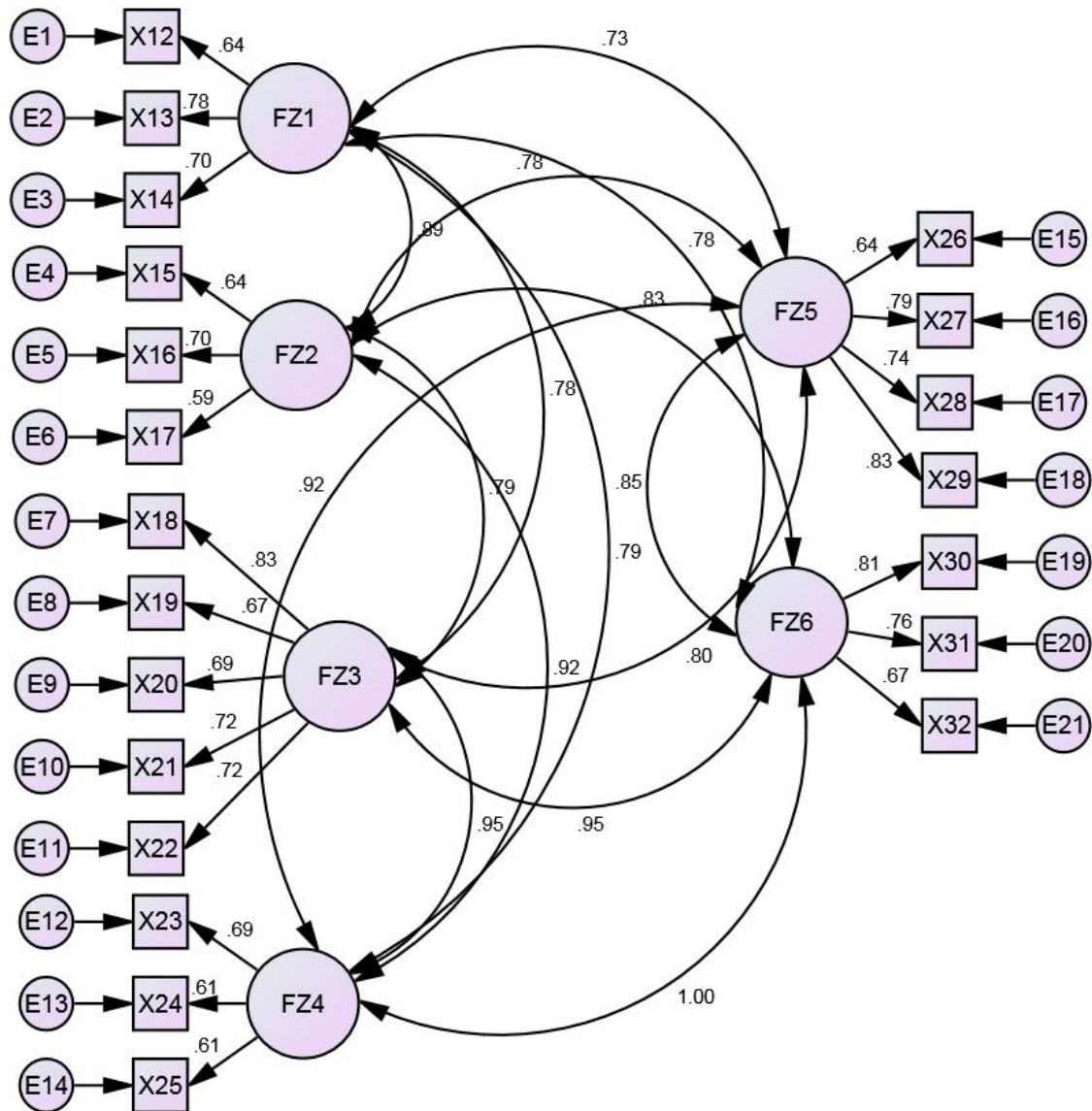
أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن جودة التوافق الكلي (GFI) بلغت ٨٣,١%؛ أي أن هناك درجة مطابقة جيدة. وأن جميع المسارات معنوية عند مستوى معنوية ٥% ما عدا المسارين السالف ذكرهما.

النموذج التوكيدي لإدارة الجودة الشاملة

يهدف النموذج التوكيدي لإدارة الجودة الشاملة (المتغير الرئيس الثاني) إلى اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات الفرعية الممثلة لإدارة الجودة الشاملة، -كذلك- اختبار معنوية العلاقة بين كل متغير فرعي ومجموعة المؤشرات المعبرة عنه.

يظهر الشكل رقم (٧/٤) نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الثاني -إدارة الجودة الشاملة- ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير. ويتضح من هذا الشكل ما يلي:

- إن مشاركة الأقسام المختلفة داخل المنشأة في صياغة أهداف الجودة والعمل على تحقيقها يعتبر العنصر الرئيس للقيادة، يليه اعتبار تحسين الجودة من الأهداف التي ترغب الإدارة العليا في تحقيقها، يليه تقييم الإدارة العليا للمنشأة بناء على أداء الجودة.
- إن وضع خطة عامة وشاملة للجودة للمنشأة وترجمتها لأهداف قصيرة وطويلة الأجل بصفة دورية منتظمة يعتبر العنصر الرئيس للتخطيط الإستراتيجي، يليه وجود رسالة محددة



شكل رقم (٧/٤): نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الثاني ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير

للمنشأة يتم نشرها في كافة أقسام المنشأة وإداراتها ، يليه أخذ احتياجات أصحاب المصالح في الاعتبار عند رسم وتطوير خطط وسياسات وأهداف المنشأة.

- إن تشجيع الإدارة العليا للعاملين على المشاركة في إدارة الجودة وتحسين الأنشطة يعتبر العنصر الرئيس لإدارة الموارد البشرية، يليه وجود قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين، وقياس درجة رضا العاملين بطريقة رسمية ومنظمة، يليه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، يليه تدريب العاملين لتحسين مهاراتهم.

- إن عمل توصيف كامل وواضح وموثق للوظائف والأنشطة داخل المنشأة يعتبر العنصر الرئيس لإدارة العمليات الداخلية، يليه تصميم عمليات التشغيل بصورة سهلة ومبسطة للعاملين وبشكل يمنع حدوث الأخطاء بنسبة كبيرة، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتقليل الانحرافات والإسراف وتحسين الأداء.
- إن قيام المنشأة ببحوث السوق ودراساته بصفة دورية يعتبر العنصر الرئيس للتركيز على العميل، يليه قياس درجة رضا العملاء بطريقة دورية ومنتظمة، يليه وجود نظام فعال لتسوية شكاوى العملاء، يليه حفاظ المنشأة على وجود علاقة وثيقة مع العملاء وتوفير قنوات سهلة للاتصال معهم.
- إن توثيق وتحديث البيانات المتعلقة بالجودة وتحديثها وتوفيرها لمستخدميها وقت الحاجة إليها يعتبر العنصر الرئيس لتحليل المعلومات، يليه وجود نظام فعال لتقييم الأداء بهدف ضبط أداء المنشأة ورقابته، يليه مقارنة البيانات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات مع المنافسين.

يوضح الجدول رقم (٨/٤) مسارات التحليل العملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الثاني؛ ممارسات إدارة الجودة الشاملة. يتكون الجدول رقم (٨/٤) من ستة أعمدة؛ يوضح العمود الأول المسارات. وقد قُسم العمود الأول إلى ثلاثة أعمدة فرعية: العمود الفرعي الأول: المتغيرات الفرعية الممثلة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، العمود الفرعي الثاني: اتجاه العلاقة بين مؤشرات قياس المتغير الفرعي المؤشرات الممثلة لهذه المتغيرات الفرعية. ويضم العمود الفرعي الثالث: مؤشرات قياس كل متغير فرعي من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح العمود الثاني التقدير Estimate of Regression Weight أو معامل العلاقة بين المتغيرين (معامل الانحدار). وفي هذا الصدد يشير الرقم (١,٠٠٠) الظاهر في إطار العمود الثاني إلى الافتراض القائم عليه النموذج التوكيدي بشأن افتراض أن العلاقة بين المتغير التوكيدي وبنوده الفرعية الممثلة لهذا المتغير التوكيدي تكون مساوية للواحد الصحيح. أيضًا على سبيل المثال فإن؛ معامل انحدار FZ3 (المقاييس المتعلقة بالتكلفة) على X19 (مقارنة أسعار منتجات المنشأة بأسعار منتجات المنشآت المنافسة) يعني أنه كلما ارتفع FZ3 بمقدار ١، ترتفع X19 بمقدار ٠,٩٦٠.

يعبر العمود الثالث عن معامل التقدير المعياري Estimate of Standardized Regression Weight، الذي يقصد به تقدير معامل الانحدار المعياري؛ بمعنى أن معامل انحدار FZ3 على X19 يعني أنه كلما ارتفع FZ3 بمقدار ١، ترتفع X19 بمقدار ٠,٦٧٤.

يعبر العمود الرابع عن الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Standard Error of Regression Weight، الذي يعني أن تقدير وزن انحدار FZ3 على X19 بمقدار ٠,٩٦٠ له خطأ معياري حوالي ٠,١٤٨.

يعبر العمود الخامس عن قيمة (ت) المعبرة عن النسبة الحرجة لمعامل الانحدار Critical Ratio of Regression Weight فهي ناتج قسمة معامل الانحدار على الخطأ المعياري؛ أي أن قيمة (ت) لانحدار FZ3 على X19 تبلغ ٦,٤٨٢ (٠,٩٦٠ ÷ ٠,١٤٨).

يعبر العمود السادس والأخير عن مستوى المعنوية لمعامل الانحدار Level of Significance for Regression Weight؛ أي أن احتمال الوصول إلى قيمة (ت) ٦,٤٨٢ يساوي صفر.

المسار	التقدير*	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FZ1	<---	X14	1.000	0.700	
FZ1	<---	X13	1.108	0.782	0.000
FZ1	<---	X12	0.763	0.637	0.000
FZ2	<---	X17	1.000	0.592	
FZ2	<---	X16	1.285	0.701	0.000
FZ2	<---	X15	1.284	0.643	0.000
FZ3	<---	X22	1.000	0.723	
FZ3	<---	X21	0.865	0.720	0.000
FZ3	<---	X20	0.868	0.692	0.000
FZ3	<---	X19	0.960	0.674	0.000
FZ3	<---	X18	0.939	0.832	0.000
FZ4	<---	X25	1.000	0.607	
FZ4	<---	X24	0.735	0.605	0.000
FZ4	<---	X23	1.161	0.687	0.000
FZ5	<---	X26	1.000	0.639	
FZ5	<---	X27	1.423	0.787	0.000
FZ5	<---	X28	1.332	0.739	0.000
FZ6	<---	X30	1.000	0.807	
FZ6	<---	X31	0.911	0.764	0.000
FZ6	<---	X32	0.821	0.675	0.000
FZ5	<---	X29	1.641	0.827	0.000

جدول رقم (٨/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبؤود المتغير الثاني

* المسارات التي لم تظهر لها معنوية قيمها المبدئية = ١ لبدء الحل

$\chi^2 = 335.4$, $df = 174$, $\chi^2/df = 1.928$, $P = 0.000$, $GFI = 0.760$, $CFI = 0.682$ and $RMSEA = 0.097$

هذا، ويتم تقييم مدى وجود علاقة حقيقية بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير الثاني وبنوده الفرعية الممثلة له، وذلك من خلال مقارنة درجة المعنوية المحسوبة (والتي يظهرها العمود الأخير من الجدول رقم (٨/٤))، بدرجة المعنوية المحددة مسبقاً عند مستوى معنوية ٥%. فقبول أو رفض العلاقة بين كل متغير فرعي ومجموعة المؤشرات المعبرة عن هذا المتغير الفرعي في النموذج البحثي، يتم في ضوء القاعدة القرارية التالية:

(مستوى المعنوية المحسوبة $P \text{ Value} > \text{مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج } ٥\%$)

في إطار تحقق هذه العلاقة يرفض فرض عدم ويقبل الفرض البديل، الأمر الذي يعني رفض عدم وجود علاقة بين كل متغير فرعي وكل مؤشر من مؤشرات قياسه، ومن ثم يقبل وجود علاقة بينهما في حالة إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة $> \text{مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج } ٥\%$. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع المسارات معنوية عند مستوى ٥%.

اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات الفرعية الممثلة لممارسات إدارة الجودة الشاملة

في هذا الإطار، يتم اختبار معنوية العلاقة الارتباطية بين كل متغير فرعي داخل مجموعة المتغير الرئيس الخاص بإدارة الجودة الشاملة. كأن يتم إيجاد العلاقة بين القيادة (FZ1) والتخطيط الإستراتيجي (FZ2)، أو بين التركيز على العميل (FZ5) وتحليل المعلومات (FZ6). ويشير الجدول رقم (٩/٤) إلى العلاقات الارتباطية ودرجة معنوية هذا الارتباط بين مجموعة المتغيرات الفرعية الممثلة لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

المسار	التغاير	الارتباط	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FZ2 <--> FZ1	0.364	0.892	0.090	4.042	0.000
FZ3 <--> FZ1	0.500	0.777	0.116	4.311	0.000
FZ4 <--> FZ1	0.408	0.790	0.104	3.945	0.000
FZ5 <--> FZ1	0.291	0.727	0.074	3.948	0.000
FZ3 <--> FZ2	0.391	0.794	0.098	3.989	0.000
FZ4 <--> FZ2	0.363	0.917	0.093	3.887	0.000
FZ5 <--> FZ2	0.241	0.784	0.064	3.773	0.000
FZ6 <--> FZ2	0.412	0.833	0.098	4.192	0.000
FZ4 <--> FZ3	0.593	0.951	0.134	4.436	0.000
FZ5 <--> FZ3	0.386	0.799	0.091	4.259	0.000
FZ6 <--> FZ3	0.743	0.952	0.145	5.129	0.000
FZ6 <--> FZ4	0.628	1.000	0.133	4.715	0.000
FZ5 <--> FZ4	0.356	0.916	0.086	4.118	0.000
FZ6 <--> FZ1	0.505	0.781	0.113	4.469	0.000
FZ6 <--> FZ5	0.411	0.845	0.091	4.519	0.000

جدول رقم (٩/٤): مسارات التغاير والارتباط ومعنويتها لمؤشرات المتغير الثاني

يتضح من الجدول السابق ما يلي: (١) أن درجة الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والقيادة ٠,٨٩٢، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والقيادة. (٢) أن درجة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والقيادة ٠,٧٧٧، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والقيادة. (٣) أن درجة الارتباط بين إدارة العمليات الداخلية والقيادة ٠,٧٩٠، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة العمليات الداخلية والقيادة. (٤) أن درجة الارتباط بين التركيز على العميل والقيادة ٠,٧٢٧، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التركيز على العميل والقيادة. (٥) أن درجة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي ٠,٧٩٤، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي. (٦) أن درجة الارتباط بين إدارة العمليات الداخلية والتخطيط الإستراتيجي ٠,٩١٧، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة العمليات الداخلية والتخطيط الإستراتيجي. (٧) أن درجة الارتباط بين التركيز على العميل والتخطيط الإستراتيجي ٠,٧٨٤، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التركيز على العميل والتخطيط الإستراتيجي. (٨) أن درجة الارتباط بين تحليل المعلومات والتخطيط الإستراتيجي ٠,٨٣٣، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تحليل المعلومات والتخطيط الإستراتيجي. (٩) أن درجة الارتباط بين إدارة العمليات الداخلية وإدارة الموارد البشرية ٠,٩٥١، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة العمليات الداخلية وإدارة الموارد البشرية. (١٠) أن درجة الارتباط بين التركيز على العميل وإدارة الموارد البشرية ٠,٧٩٩، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التركيز على العميل وإدارة الموارد البشرية. (١١) أن درجة الارتباط بين تحليل المعلومات وإدارة الموارد البشرية ٠,٩٥٢، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تحليل المعلومات وإدارة الموارد البشرية. (١٢) أن درجة الارتباط بين تحليل المعلومات وإدارة العمليات الداخلية ١,٠٠٠، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تحليل المعلومات وإدارة العمليات الداخلية. (١٣) أن درجة الارتباط بين التركيز على العميل وإدارة العمليات الداخلية ٠,٩١٦، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التركيز على العميل وإدارة العمليات الداخلية. (١٤) أن درجة الارتباط بين تحليل المعلومات والقيادة ٠,٧٨١، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تحليل المعلومات والقيادة. (١٥) أن درجة الارتباط بين تحليل المعلومات والتركيز على العميل ٠,٨٤٥، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تحليل المعلومات والتركيز على العميل.

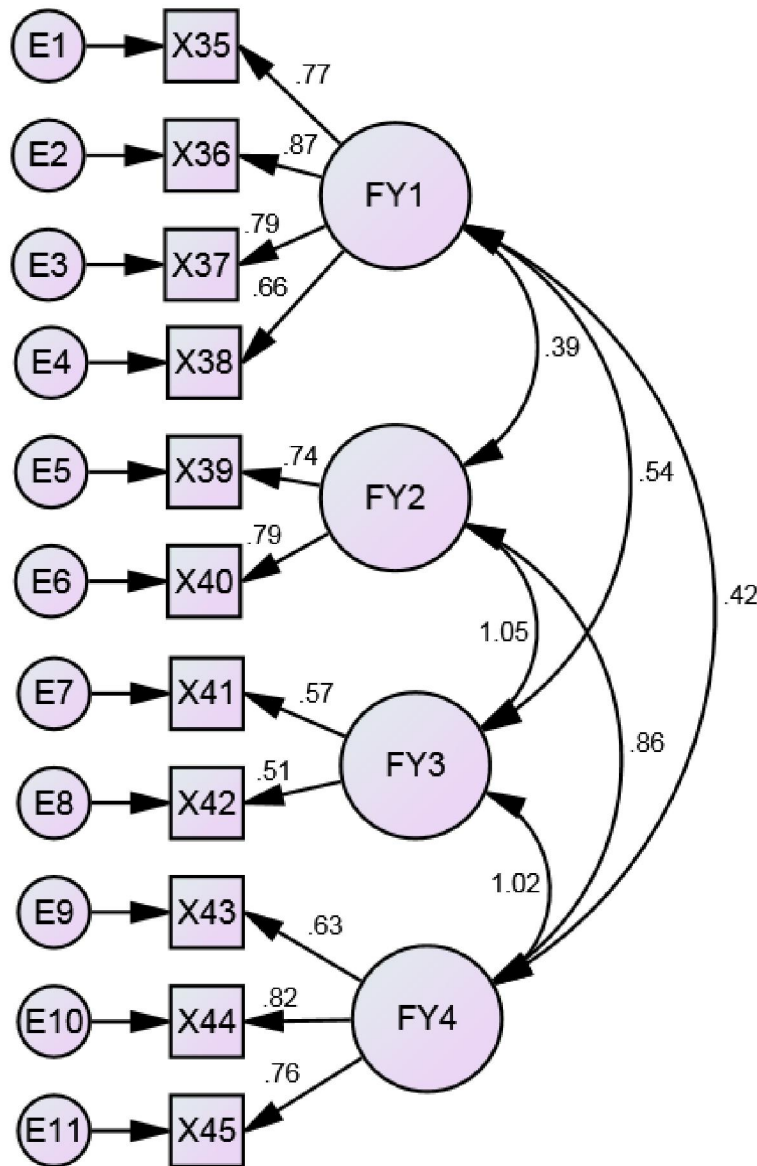
أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن جودة التوافق الكلي (GFI) بلغت ٧٦%؛ أي أن هناك درجة مطابقة جيدة. وأن جميع المسارات معنوية عند مستوى معنوية ٥%.

النموذج التوكيدي للقدرات التنافسية للمنشأة

يهدف النموذج التوكيدي للقدرات التنافسية للمنشأة (المتغير الرئيس الثالث) إلى اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات الفرعية الممثلة للقدرات التنافسية للمنشأة، -كذلك- اختبار معنوية العلاقة بين كل متغير فرعي ومجموعة المؤشرات المعبرة عنه.

يظهر الشكل رقم (٨/٤) نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الثالث- القدرات التنافسية للمنشأة- ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير. ويتضح من هذا الشكل ما يلي:

- إن زيادة مبيعات المنشأة من عام إلى آخر تعتبر العنصر الرئيس للمؤشرات المالية لقياس القدرات التنافسية للمنشأة، يليه زيادة الحصة السوقية للمنشأة من عام إلى آخر، يليه زيادة ربحية المنشأة من عام إلى آخر، يليه معدل العائد على الأصول.



شكل رقم (٨/٤): نموذج القياس (التوكيدي) للمتغير الثالث ومعاملات المسارات المعيارية لبنود هذا المتغير

- إن انخفاض معدل شكاوى العملاء الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات لهم في الوقت المحدد مقارنة بإجمالي الشكاوى يعتبر العنصر الرئيس للمؤشرات الخاصة بالوقت، يليه قدرة المنشأة على توفير المنتج للعميل في الوقت المحدد.
- إن انخفاض نسبة تكاليف إصلاح الوحدات غير المطابقة للمواصفات إلى إجمالي التكاليف يعتبر العنصر الرئيس للمؤشرات الخاصة بالتكلفة، يليه قدرة المنشأة على المنافسة على أساس الأسعار.
- إن انخفاض معدل شكاوى العملاء الناتجة عن عيوب في المنتجات مقارنة بإجمالي شكاوى العملاء من عام إلى آخر يعتبر العنصر الرئيس للمؤشرات الخاصة بالجودة، يليه قدرة المنشأة على المنافسة على أساس الجودة، يليه انخفاض نسبة مردودات المبيعات الناتجة عن عيوب الإنتاج إلى إجمالي المبيعات.

يوضح الجدول رقم (١٠/٤) مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الثالث

المسار	التقدير *	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FY1 <---	1.000	0.787			
FY1 <---	1.147	0.872	0.131	8.748	0.000
FY1 <---	1.079	0.769	0.138	7.823	0.000
FY2 <---	1.000	0.788			
FY2 <---	0.904	0.741	0.132	6.849	0.000
FY3 <---	1.000	0.511			
FY3 <---	1.217	0.574	0.267	4.551	0.000
FY1 <---	0.895	0.665	0.135	6.633	0.000
FY4 <---	1.000	0.755			
FY4 <---	1.071	0.822	0.141	7.576	0.000
FY4 <---	0.778	0.627	0.132	5.881	0.000
FY1 <---	1.000	0.787			
FY1 <---	1.147	0.872	0.131	8.748	0.000

جدول رقم (١٠/٤): مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعنويتها لبنود المتغير الثالث

* المسارات التي لم تظهر لها معنوية قيمها المبدئية = ١ لبدء الحل

$\chi^2 = 71.1$, $df = 38$, $\chi^2/df = 1.870$, $P = 0.001$, $GFI = 0.883$, $CFI = 0.928$ and $RMSEA = 0.094$

يتكون الجدول رقم (١٠/٤) من ستة أعمدة؛ يوضح العمود الأول المسارات. وقد قُسم العمود الأول إلى ثلاثة أعمدة فرعية، يضم العمود الفرعي الأول: مؤشرات قياس المتغير الثالث، ويضم العمود

الفرعي الثالث: الأسئلة الممثلة لمؤشرات قياس المتغير الثالث ، ويشير العمود الفرعي الثاني إلى اتجاه العلاقة بين مؤشرات قياس المتغير الثالث والأسئلة الممثلة لهذه المتغيرات.

ويوضح العمود الثاني التقدير Estimate of Regression Weight أو معامل العلاقة بين المتغيرين (معامل الانحدار). وفي هذا الصدد يشير الرقم (١,٠٠٠) الظاهر في إطار العمود الثاني إلى الافتراض القائم عليه النموذج التوكيدي بشأن افتراض أن العلاقة بين المتغير التوكيدي وبنوده الفرعية الممثلة لهذا المتغير التوكيدي تكون مساوية للواحد الصحيح. أيضًا على سبيل المثال فإن؛ معامل انحدار FY2 (المؤشرات الخاصة بالوقت) على X39 (توفير المنتج للعميل في الوقت المحدد) يعني أنه كلما ارتفع FY2 بمقدار ١، ترتفع X39 بمقدار ٠,٩٠٤.

يعبر العمود الثالث عن معامل التقدير المعياري Estimate of Standardized Regression Weight، الذي يقصد به تقدير معامل الانحدار المعياري، بمعنى أن معامل انحدار FY2 على X39 يعني أنه كلما ارتفع FY2 بمقدار ١، ترتفع X39 بمقدار ٠,٧٤١.

يعبر العمود الرابع عن الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Standard Error of Regression Weight، الذي يعني أن تقدير وزن انحدار FY2 على X39 بمقدار ٠,١٣٢ له خطأ معياري حوالي ٠,١٤٨.

يعبر العمود الخامس عن قيمة (ت) المعبرة عن النسبة الحرجة لمعامل الانحدار Critical Ratio of Regression Weight فهي ناتج قسمة معامل الانحدار على الخطأ المعياري، أي أن قيمة (ت) لانحدار FY2 على X39 تبلغ ٦,٨٤٩ (٠,٩٠٤ ÷ ٠,١٣٢).

يعبر العمود السادس والأخير عن مستوى المعنوية لمعامل الانحدار Level of Significance for Regression Weight، أي أن احتمال الوصول إلى قيمة (ت) ٦,٨٤٩ في القيمة المطلقة يبلغ ٠,٠٠٠.

هذا، ويتم تقييم مدى وجود علاقة حقيقية بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير الثالث وبنوده الفرعية الممثلة له، وذلك من خلال مقارنة درجة المعنوية المحسوبة (والتي يظهرها العمود الأخير من الجدول رقم (١٠/٤))، بدرجة المعنوية المحددة مسبقاً عند مستوى معنوية ٥%. فقبول أو رفض العلاقة بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير الثالث وبنوده الفرعية الممثلة له تتم من خلال القاعدة القرارية التالية:

(مستوى المعنوية المحسوبة P Value > مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج ٥%)

حيث يرفض فرض عدم ويقبل الفرض البديل، الأمر الذي يعني رفض عدم وجود علاقة بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير الثالث وبنوده الفرعية الممثلة له، ومن ثم يقبل وجود علاقة بينهما في حالة إذا كان مستوى المعنوية المحسوبة > مستوى المعنوية المحدد مسبقاً لقبول النموذج ٥%. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع المسارات معنوية عند مستوى ٥%.

اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات الفرعية الممثلة للقدرات التنافسية للمنشأة

في هذا الإطار، يتم اختبار معنوية العلاقة الارتباطية بين كل متغير فرعي داخل مجموعة المتغير الرئيس الخاص بالقدرات التنافسية للمنشأة. كأن يتم إيجاد العلاقة بين المؤشرات المالية (FY1) والمؤشرات الخاصة بالوقت (FY2)، أو بين المؤشرات الخاصة بالجودة (FY4) والمؤشرات المالية (FY1). ويشير الجدول رقم (١١/٤) إلى العلاقات الارتباطية ودرجة معنوية هذا الارتباط بين مجموعة المتغيرات الفرعية الممثلة للقدرات التنافسية للمنشأة.

المسار	التغاير	الارتباط	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	المعنوية
FY1 <--> FY2	0.211	0.391	0.074	2.864	0.004
FY1 <--> FY3	0.198	0.543	0.068	2.911	0.004
FY2 <--> FY3	0.402	1.046	0.096	4.171	0.000
FY3 <--> FY4	0.434	1.019	0.106	4.089	0.000
FY2 <--> FY4	0.536	0.855	0.113	4.757	0.000
FY1 <--> FY4	0.249	0.417	0.081	3.071	0.002

جدول رقم (١١/٤): مسارات التغاير والارتباط ومعنويتها لمؤشرات المتغير الثالث

يتضح من الجدول السابق ما يلي: (١) أن درجة الارتباط بين المؤشرات الخاصة بالوقت والمؤشرات المالية ٠,٣٩١، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المؤشرات الخاصة بالوقت والمؤشرات المالية. (٢) أن درجة الارتباط بين المؤشرات الخاصة بالتكلفة والمؤشرات المالية ٠,٥٤٣، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المؤشرات الخاصة بالتكلفة والمؤشرات المالية. (٣) أن درجة الارتباط بين المؤشرات الخاصة بالتكلفة والمؤشرات الخاصة بالوقت ١,٠٤٦، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المؤشرات الخاصة بالتكلفة والمؤشرات الخاصة بالوقت. (٤) أن درجة الارتباط بين المؤشرات الخاصة بالجودة والمؤشرات الخاصة بالتكلفة ١,٠١٩، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المؤشرات الخاصة بالجودة والمؤشرات الخاصة بالتكلفة. (٥) أن درجة الارتباط بين المؤشرات الخاصة بالجودة والمؤشرات الخاصة بالوقت ٠,٨٥٥، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المؤشرات الخاصة بالجودة والمؤشرات الخاصة بالوقت. (٦) أن درجة الارتباط بين المؤشرات الخاصة بالجودة والمؤشرات المالية ٠,٤١٧، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المؤشرات الخاصة بالجودة والمؤشرات المالية.

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن جودة التوافق الكلي (GFI) بلغت ٨٨,٣%؛ أي أن هناك درجة مطابقة جيدة. وأن جميع المسارات معنوية عند مستوى معنوية ٥%.

٢/٢/٥/٤. النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات

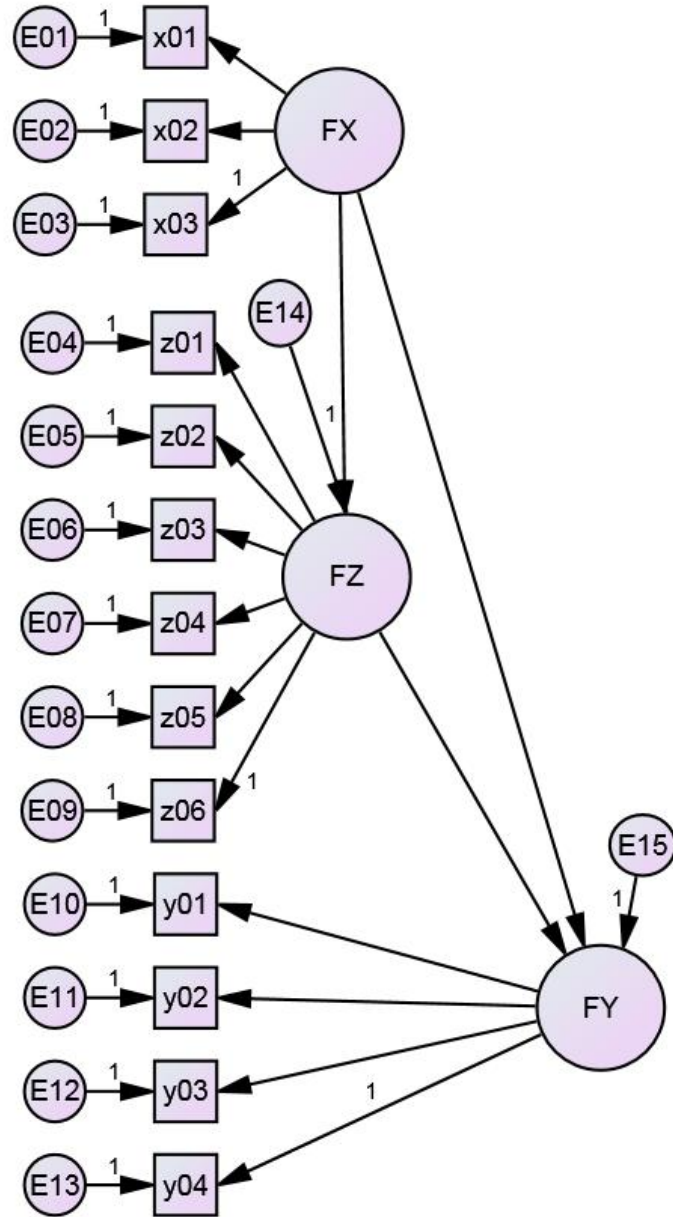
يستخدم النموذج الهيكلي في تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات الخارجية والداخلية ويطلق عليه النموذج السببي؛ أي تفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات. في إطار المشكلة والنموذج البحثي الحالي تتمثل العلاقات المباشرة في ثلاث علاقات. الأولى: العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية وممارسات إدارة الجودة الشاملة. الثانية: العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية للمنشأة. الثالثة: العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة. من ناحية أخرى، تتمثل العلاقات غير المباشرة في علاقة واحدة للأثر غير المباشر الذي يمكن أن يحدثه متغير المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، هذا الأثر غير المباشر يتم من خلال متغير وسيط يتمثل في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤثر المقاييس المحاسبية المرجعية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يزيد أو يقل من كفاءة ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والأخيرة بدورها- ممارسات إدارة الجودة الشاملة- تؤثر على القدرات التنافسية للمنشأة.

تم الاعتماد عند اختبار فروض النموذج البحثي على أسلوب تحليل المسارات، والذي يعتبر من الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل متعدد المتغيرات Multivariate Analysis. ويعتمد أسلوب تحليل المسارات في اختبار الفروض البحثية على النموذج النهائي الهيكلي، والذي يتم التوصل إليه من خلال عدة محاولات لنموذج هيكلي مبدئي ونماذج هيكلية معدلة، ومع التوصل إلى أفضل جودة وصورة للنموذج التوكيدي مقياساً بجودة توافق النموذج (GFI)، يتم ترجمة النموذج التوكيدي إلى نموذج هيكلي يضم العلاقات المعنوية التي أظهرها النموذج التوكيدي فقط. ويوضح الشكل رقم (٩/٤) النموذج المقترح للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

وللتأكد من جودة توافق النموذج الكلي ومعنوية المسارات، تم الاستعانة بمجموعة من المعايير الإحصائية التي تعبر عن جودة التوافق الكلية للنموذج المقترح، والتأكد من تمثيل النموذج لطبيعة المشكلة البحثية (Arbuckle 2012) ومن بين هذه المعايير:

١- مؤشر كاي^٢ المعياري Normed Chi-Square

هو عبارة عن نسبة قيمة كاي^٢ إلى درجات الحرية، وحد القبول لهذا المؤشر بحدود (٣). بلغت قيمة كاي^٢ ١٠٦,٥ وبدرجات حرية ٦٢ وعند مستوى معنوية محسوب قدره صفر، فكلما قلت قيمة كاي^٢ كان النموذج ممثلاً لبيانات الدراسة. ويجب ملاحظة أن معيار كاي^٢ المستخدم للحكم على ملاءمة النموذج يختلف عن الدور المتعارف عليه عند اختبار الفروض، فكلما قلت القيمة بالنسبة لدرجات الحرية كان ذلك أفضل، فالغرض الأساسي منه هو قياس قدرة النموذج على إعادة تكوين مصفوفة



شكل رقم (٩/٤): النموذج المقترح للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة

الارتباط بدون اختلافات معنوية عن المصفوفة الأصلية، ونظراً لتأثير اختبار كاي^٢ بحجم العينة يستخدم الباحثون اختبارات أخرى للملاءمة أهمها: القيمة المعيارية كاي^٢ (كا^٢ ÷ درجات الحرية)، وهي تساوي ١,٧١٨، والتي توفر تأييداً إضافياً للنموذج وتمثيله لمتغيرات الدراسة.

٢- مؤشر جودة التوافق (GFI) Goodness of Fit Index

يبين الدرجة الكلية لتوافق مربعات البواقي، المحسوب من البيانات المقدرة بواسطة النموذج مقارنة مع مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، ولكنه غير معدل بواسطة درجات الحرية، وتتراوح قيمته بين (صفر) أي توافق معدوم إلى (واحد) أي توافق تام، وكلما زادت قيمته، دل ذلك على توافق أفضل. بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق ٠,٨٦٦، وهي قيمة مرتفعة تقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى الجودة العالية للنموذج الحالي؛ لأنه كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح كان ذلك أفضل.

٣- مؤشر جودة التوافق المعدل (AGFI) Adjusted Goodness of Fit Index

يبين الدرجة الكلية لتوافق مربعات البواقي، المحسوب من البيانات المقدرة بواسطة النموذج مقارنة مع مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، ولكنه معدل بواسطة درجات الحرية، فهو امتداد لمؤشر جودة التوافق مع تعديل قيمته بواسطة نسبة درجات الحرية للنموذج الحالي إلى درجات الحرية لنموذج العدم Null Model؛ حيث يمكن تشبيه نموذج العدم بنموذج أحادي التكوين Single-Construct وكل معاملاته تقيس بشكل كامل هذا التكوين؛ أي بدون أخطاء قياس، وكلما زادت قيمته دل على توافق أفضل.

٤- مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) Comparative Fit Index

هو مؤشر آخر لجودة التوافق، ويحسب بمقارنة النموذج الحالي إلى نموذج العدم، وتتراوح درجته من (صفر) أي توافق معدوم إلى (واحد) أي توافق تام. وليس له قيمة مقبولة، وكلما زادت قيمته دل ذلك على توافق أفضل. وقد بلغت قيمته ٠,٩٤٥، وهي قيمة مرتفعة تقترب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى الجودة العالية للنموذج الحالي؛ لأنه كلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على توافق أفضل.

٥- الجذر التربيعي للبواقي (RMR) Root Mean Square Residual

هو الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي، ويستخدم للحكم على صلاحية النموذج المقترح لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، وليس له قيمة مقبولة، كلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على توافق أكبر، وقد بلغت قيمته ٠,٠٤٢، وهي قيمة صغيرة تدل على توافق أكبر.

٦- الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation

هو عبارة عن مؤشر يقيس التعارض لكل درجة واحدة من درجات الحرية، ويعتبر هذا المؤشر أكثر ملاءمة للعينات الكبيرة، أي أكبر من أو تساوي (٢٠٠)، وكلما صغرت قيمة هذا المؤشر واقتربت من الصفر دل ذلك على توافق أكبر. وقد بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ٠,٠٨٥، وهي قيمة صغيرة تدل على توافق أكبر.

اختصاراً، يوضح الجدول (١٢/٤) مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح

القيمة	مؤشرات جودة التوافق الكلية
١٠٦,٥	مربع كاي Chi-Square
١,٧١٨	مؤشر مربع كاي المعياري
٠,٨٦٦	مؤشر جودة التوافق (GFI)
٠,٩٤٥	مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI)
٠,٠٨٥	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSERA)
٠,٠٤٢	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)

جدول رقم (١٢/٤): مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج الهيكلي المقترح
حيث: درجة الحرية $DF = 62$ ، المعنوية $SIG. = 0,000$

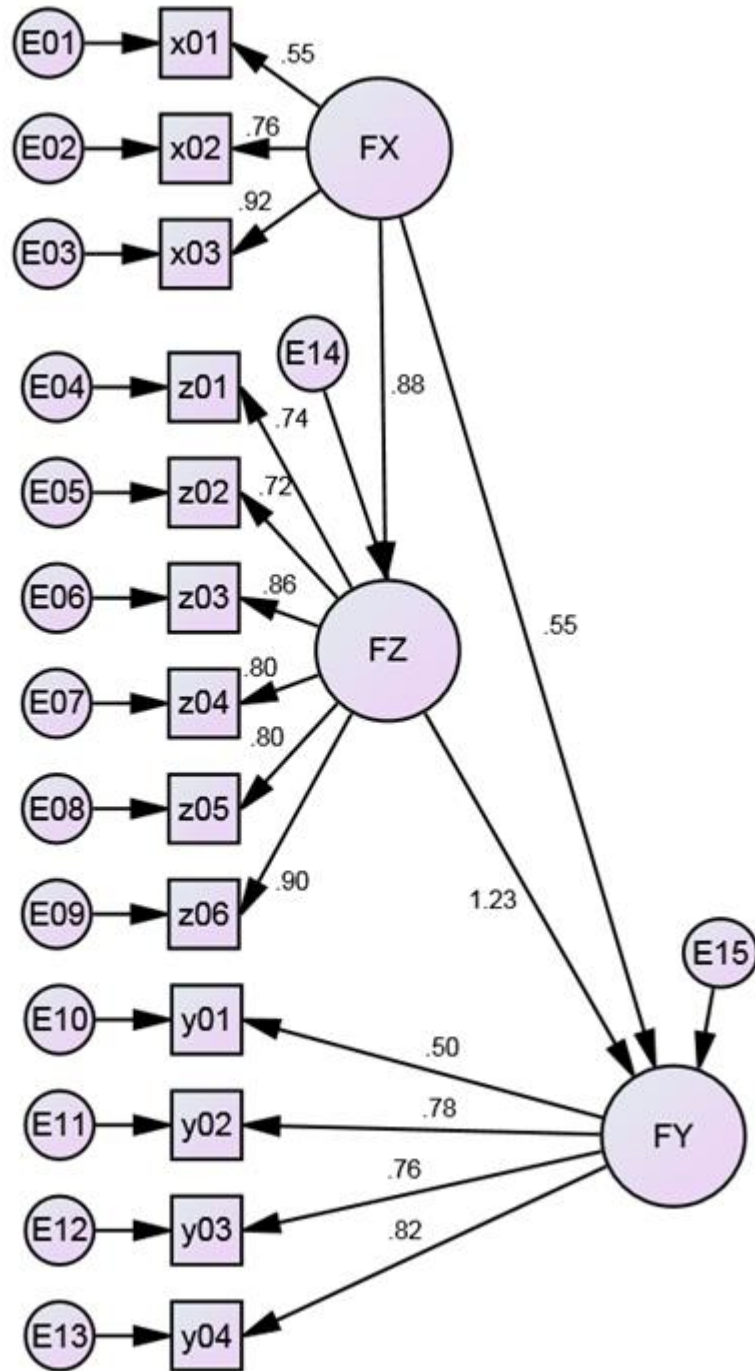
وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن النموذج الهيكلي المقترح يفسر العلاقات بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه في اختبار فروض الدراسة. هذا، وبعد التأكد من جودة النموذج الهيكلي المقترح، يتم تقييم معاملات المسارات المختلفة التي يتضمنها النموذج، لمعرفة درجة المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات. ويوضح الشكل رقم (١٠/٤) المعاملات المعيارية للنموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات المباشرة والعلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

إن تناول العلاقات التي يتضمنها النموذج الهيكلي المقترح، يمكن أن يتم في اتجاهين؛ الاتجاه الأول: يتناول مجموعة العلاقات المباشرة بين كل متغيرين من النموذج الهيكلي وفقاً للمسارات المحددة في إطار النموذج. الاتجاه الثاني: يظهر العلاقات المباشرة وكذلك غير المباشرة بين المتغيرات في النموذج الهيكلي.

الاتجاه الأول: إظهار العلاقة المباشرة بين كل متغيرين من النموذج الهيكلي، حيث تشير القيمة ٠,٨٨ إلى الآثار الكلية الموجبة للمقاييس المحاسبية المرجعية على إدارة الجودة الشاملة.

وتشير القيمة ١,٢٣ إلى الآثار الكلية الموجبة لإدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة. وتشير القيمة ٠,٥٥ إلى الآثار المباشرة للمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

الاتجاه الثاني: إظهار العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي يمكن أن تحدث بين المتغيرات. حيث تشير القيمة ١,٦٣٣ إلى الآثار الكلية الموجبة للمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأثر المباشر الموجب للمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة (٠,٥٤٨)، والأثر غير المباشر الموجب للمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة (١,٠٨٥)، وهو عبارة عن حاصل ضرب (٠,٨٨٥ × ١,٢٢٦).



شكل رقم (١٠/٤): المعاملات المعيارية للنموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات المباشرة والعلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة

مما سبق يتضح قبول النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة. كما أن التأثير غير المباشر لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة عبر إدارة الجودة الشاملة أكبر من التأثير المباشر. ويوضح الجدول رقم (١٣/٤) الآثار المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة بالنموذج الهيكلي.

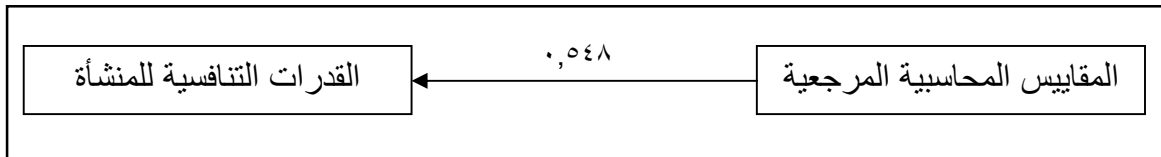
المتغير	الآثار الكلية			الآثار المباشرة			الآثار غير المباشرة		
	FY	FZ	FX	FY	FZ	FX	FY	FZ	FX
FZ			0.885			0.885			
FY		1.226	1.633		1.226	0.548		1.085	

جدول رقم (١٣/٤): الآثار المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة بالنموذج الهيكلي

٦/٤. اختبار فروض الدراسة

١/٦/٤. اختبار الفرض الأول

ارتباطاً بالفرض الأول الخاص بوجود تأثير مباشر إيجابي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر موجب لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، وبالتالي يتم قبول الفرض الأول. لكن هذا التأثير غير معنوي عند درجة معنوية ٥% لأن درجة المعنوية المحسوبة لهذا المسار كانت ٠,٠٥٦. ويوضح الشكل رقم (١١/٤) الآثار المباشرة الموجبة لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

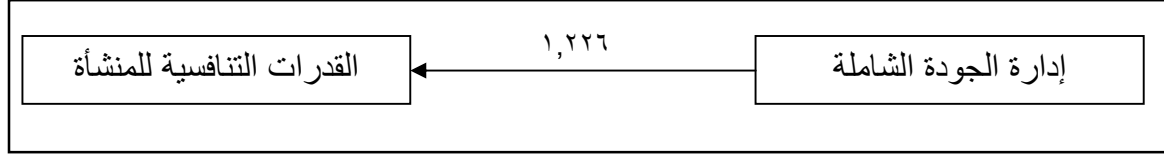


شكل رقم (١١/٤): الآثار المباشرة الموجبة لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة

٢/٦/٤. اختبار الفرض الثاني

ارتباطاً بالفرض الثاني الخاص بوجود تأثير إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر موجب لتطبيق

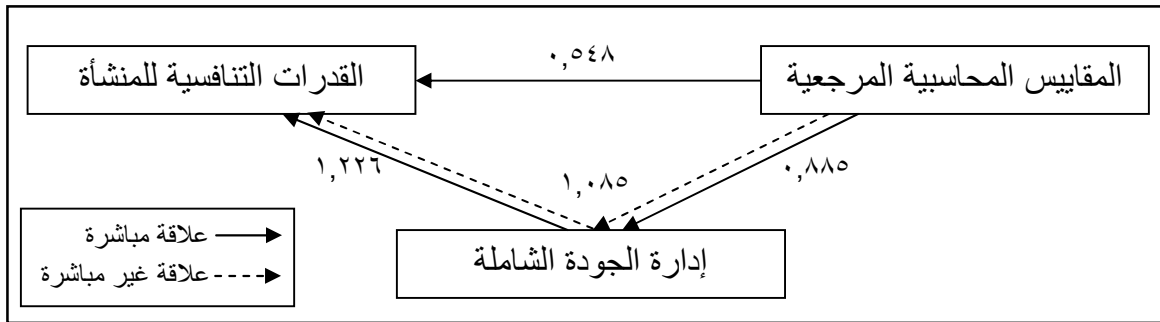
ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة. وبالتالي قبول الفرض الثاني. ويوضح الشكل رقم (١٢/٤) الآثار الكلية والمباشرة الموجبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة.



شكل رقم (١٢/٤): الآثار الكلية والمباشرة الموجبة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة

٣/٦/٤. اختبار الفرض الثالث

ارتباطاً بالفرض الثالث الخاص بزيادة التأثير الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعمة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر موجب لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، ووجود تأثير غير مباشر موجب لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة من خلال إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث. ويوضح الشكل رقم (١٣/٤) الآثار الكلية المباشرة وغير المباشرة الموجبة لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.



شكل رقم (١٣/٤): الآثار الكلية المباشرة وغير المباشرة الموجبة لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة

٧/٤. خلاصة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل الدراسة العملية، وذلك للتعرف على آثار تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على تعظيم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال في الواقع العملي، وذلك عن طريق دراسة ميدانية، حيث تم جمع البيانات عن طريق قوائم استقصاء تم توزيعها على عينة من المنشآت الصناعية العاملة بمحافظة القاهرة والجيزة- جمهورية مصر العربية، عن طريق أسلوب التوزيع الشخصي والقوائم الإلكترونية من خلال البريد الإلكتروني (بيانات أولية)، وقد بلغ حجم العينة ٣٧٠ مفردة بمعدل استجابة ٣٣,٨% (١٢٥ مفردة)، وبمعدل استخدام ٢٧% (١٠٠ مفردة). اختبرت الدراسة مدى صحة الفروض الثلاثة التالية: الفرض الأول (H_1): يوجد أثر إيجابي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، والفرض الثاني (H_2): يوجد أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة، والفرض الثالث (H_3): يوجد أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسارات Path Analysis بغرض اختبار العلاقة بين المتغيرات التي يتضمنها النموذج البحثي. حيث تم الاعتماد في التحليل الإحصائي لنتائج الإجابات الواردة بقائمة الاستقصاء على نوعين من البرامج الإحصائية. النوع الأول: مجموعة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية المسماة Statistical Package for Social Sciences 21 (SPSS)، وقد تم الاعتماد على هذه المجموعة من البرامج بصورة أساسية بهدف إنشاء قاعدة بيانات يمكن تشغيلها من خلال البرنامج الثاني. النوع الثاني: تحليل هيكلية العزوم Analysis of Moment Structure 21 (AMOS)، وقد تم الاعتماد على هذه المجموعة في بناء كل من النموذج التوكيدي Confirmatory Model، والنموذج الهيكلي Structural Model، حيث يمكن من خلال هذين النموذجين تحديد مجموعة المؤشرات الجوهرية (المعنوية) في النموذج، ثم قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ذات العلاقات الجوهرية.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي: (١) وجود تأثير مباشر إيجابي غير معنوي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، (٢) وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة، (٣) زيادة التأثير الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة؛ الأمر الذي يمكن القول معه بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنشأة.

وأخيراً، أوضحت الدراسة أن المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء تعتبر العنصر الرئيس للمقاييس المحاسبية المرجعية، تليها المقاييس المتعلقة بالتكلفة، تليها المقاييس المتعلقة بالجودة. وأن تحليل المعلومات يعتبر العنصر الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، يليه إدارة الموارد البشرية، يليه إدارة العمليات الداخلية والتركيز على العميل، يليه القيادة، يليه التخطيط الإستراتيجي. وأن المؤشرات

الخاصة بالجودة تعتبر العنصر الرئيس في قياس القدرات التنافسية للمنشأة، تليها المؤشرات الخاصة بالوقت، تليها المؤشرات الخاصة بالتكلفة، تليها المؤشرات المالية.

الفصل الخامس

٥. الخلاصة والنتائج

١/٥. خلاصة البحث

شهدت العقود الأخيرة اشتداد حدة المنافسة بين منشآت الأعمال على المستويين المحلي والدولي، وفي ظل هذه الظروف تسعى منشآت الأعمال إلى تحسين أدائها بشكل مستمر لكي تتمكن من البقاء والاستمرار في السوق، عن طريق امتلاكها قدرات تنافسية قوية تمكنها من الصمود في ظل تلك المنافسة. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنشأة على تحقيق درجة عالية من التميز وتخفيض التكاليف. مما قد يحقق ميزة تنافسية سعرية تمكن المنشأة من تحقيق مركز تنافسي أفضل، من أهم منافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقليل تكاليف الجودة، أوضحت العديد من الدراسات أن الإنفاق لتحسين الجودة، قد أدى إلى تحقيق وفورات في التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح. أكدت بعض الدراسات أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل نسبة التلف والأخطاء وإعادة التشغيل - كذلك- وتحسين الأداء الكلي للمنشأة وزيادة رضا وولاء العملاء. الاستمرار في تحقيق ميزة تنافسية في ظل اشتداد حدة المنافسة يفرض على المنشأة أن تتعرف على موقفها التنافسي مقارنة بمنشآت الأعمال المنافسة لها، هذا التعرف يمكن تحقيقه من خلال المقاييس المرجعية التي تعد أداة مرنة يمكن استخدامها في التحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات داخل المنشأة بما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مثل: التكلفة، والجودة، والتسليم، وخدمة العملاء.

يهدف هذا البحث إلى التحقق من تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة. وللعمل على تحقيق هذا الهدف تم تناول الخلفية التاريخية للمتغيرات الأساسية للبحث في الفصل الثاني، وفيه تم تناول ما يلي: (١) تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تحليل هذا التطور في أربع مراحل هي: المرحلة الأولى: فحص الجودة Quality Inspection، المرحلة الثانية: ضبط الجودة Quality Control، المرحلة الثالثة: توكيد الجودة Quality Assurance، المرحلة الرابعة: إدارة الجودة Quality Management. (٢) مكونات إدارة الجودة الشاملة وممارستها، حيث تناول العديد من الكتاب مكونات إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها على أداء المنشأة. ويمكن تقسيم هذه المكونات إلى نوعين رئيسيين؛ الأول: المكونات المادية لإدارة الجودة الشاملة Hard TQM components، ويتمثل في أدوات وأساليب الرقابة على الجودة للتأكد من أداء المنشأة لوظائفها بالشكل الصحيح، مثل: خرائط التدفق، جداول التشغيل، وخرائط الرقابة. ومن أمثلة ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تنتمي لهذا النوع ما يلي: تحليل المعلومات، التقرير عن بيانات الجودة، تصميم المنتج/ الخدمة، اتخاذ القرارات بناء على حقائق. والنوع الثاني: يتمثل في المكونات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة Soft TQM components، ومن أمثلة ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تنتمي إلى هذا النوع ما يلي: إدارة الموارد البشرية، القيادة، التركيز على العملاء، إدارة العلاقات مع

الموردين، تحليل المعلومات وإدارة العمليات الداخلية، التخطيط الإستراتيجي، التحسين المستمر، تصميم المنتج/ الخدمة، بيانات الجودة والتقرير عنها، اتخاذ القرارات بناء على حقائق. (٣) تكاليف الجودة، يمكن تقسيم تكاليف الجودة في مجموعتين: تشمل المجموعة الأولى، تكاليف رقابة الجودة، وتنقسم هذه المجموعة إلى نوعين من تكاليف الجودة: الأول تكاليف المنع أو الوقاية Prevention Costs، والنوع الثاني تكاليف التقييم Appraisal Costs، وتشمل المجموعة الثانية، تكاليف الفشل في رقابة الجودة، وتنقسم هذه المجموعة إلى نوعين من تكاليف الجودة. النوع الأول: تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure Costs، والنوع الثاني: هو تكاليف الفشل الخارجي External Failure Costs. (٤) تم تناول مفهوم المقاييس المرجعية، تشير الكتابات التي تناولت مفهوم المقاييس المرجعية إلى وجود عدة تعريفات، يعبر كل تعريف عن وجهة نظر كاتبه. يمكن تقسيم هذه التعريفات إلى ثلاث مجموعات؛ المجموعة الأولى: تعريفات ركزت على ماهية المقاييس المرجعية. المجموعة الثانية: تعريفات ركزت على مجالات تطبيق المقاييس المرجعية. المجموعة الثالثة: تعريفات ركزت على أهداف تطبيق المقاييس المرجعية. (٥) أنواع المقاييس المرجعية، ويمكن تقسيم أنواع المقاييس المرجعية في مجموعتين، المجموعة الأولى: المقاييس المرجعية مقسمة على أساس طريقة إعدادها، ويندرج تحتها المقاييس المرجعية الداخلية، والمقاييس المرجعية التنافسية، والمقاييس المرجعية التعاونية، والمقاييس المرجعية على أساس المشاركة، والمقاييس المرجعية المستترة. والمجموعة الثانية: المقاييس المرجعية مقسمة على أساس نوعها، ويندرج تحتها المقاييس المرجعية الوظيفية، والمقاييس المرجعية المتعلقة بالمنتج، والمقاييس المرجعية الإستراتيجية، والمقاييس التكاليفية. (٦) تبويب مقترح للمقاييس المرجعية. (٧) خطوات تطبيق المقاييس المرجعية، ويمكن تلخيصها في خمس خطوات: أولاً: التخطيط، ثانياً: تحديد شركاء المقاييس المرجعية، ثالثاً: جمع المعلومات عن شركاء المقاييس المرجعية، رابعاً: تحليل المعلومات، خامساً: التحسين. (٨) منافع تطبيق المقاييس المرجعية، أولاً: المقاييس المرجعية أداة لزيادة الإنتاجية وتحسين تصميم المنتج، ثانياً: المقاييس المرجعية أداة إستراتيجية، ثالثاً: المقاييس المرجعية أداة للتعلم الفعال، رابعاً: المقاييس المرجعية أداة للنمو، خامساً: المقاييس المرجعية أداة لتقييم الأداء، سادساً: المقاييس المرجعية أداة للتحسين المستمر، سابعاً: المقاييس المرجعية أداة لتدعيم القدرة التنافسية للمنشأة.

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المرجعية عن طريق توضيح الهدف من كل منهما، فالهدف من تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة عن طريق تحديد نواحي القصور في الجودة، والعمل على إيجاد طرق لعلاجها وتحسينها. كما أن استخدام المقاييس المرجعية يساعد المنشأة على تحسين وضعها الحالي والمستقبلي عن طريق تحسين الجودة، مما يساعد على تحسين الأداء، ومن ثم تحقيق هدف المنشأة في النمو والاستمرار والتميز في الصناعة. تعتبر بعض الدراسات المقاييس المرجعية من ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، كما تتمثل أهمية المقاييس المرجعية في التغلب على مشاكل تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق مقاييس الجودة التي تعد ضمن مقاييس تقييم الأداء الكلي للمنشأة. مثل: نسبة الإنتاج غير المطابق للمواصفات، معدل وحدات الإنتاج الجيدة، نسبة الفاقد والتالف

وإعادة التشغيل. كما توصلت بعض الدراسات إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع المقاييس المرجعية؛ حيث تعد المقاييس المرجعية أداة لتوفير بيانات تساعد المنشأة في تحسين مستوى الجودة والأداء الكلي، عن طريق إجراء مقارنات مع المنافسين لتحديد نواحي القصور في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وطرق علاجها الممكنة. حيث يؤدي تطبيق المقاييس المرجعية إلى: توفير المناخ المناسب للتغيير والتحسين من أجل تحسين الجودة، توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات الخاصة بإدارة برامج الجودة، العمل على إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة وزيادة رضا العملاء، عن طريق المطابقة مع معايير الجودة وترشيد التكاليف.

(٩) مفهوم الميزة التنافسية، فامتلاك المنشأة لميزة تنافسية يُعبر عن تمتعها بقدرات تنافسية تميزها عن منافسيها، فقد أصبح امتلاك المنشأة لميزة تنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إليه منشآت الأعمال لكي تتمكن من البقاء في السوق والاستمرار في أعمالها في ظل المنافسة الشديدة. وهي عبارة عن قدرة المنشأة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل من المنشآت التي تعمل في النشاط نفسه. (١٠) مصادر تكوين الميزة التنافسية، ومن مصادر تكوين الميزة التنافسية ما يلي: الجودة، التكلفة، المرونة، المعرفة، الابتكار، الوقت، التكنولوجيا، الموارد البشرية. (١١) الإستراتيجيات التنافسية: يلاحظ من التعريف السابق أن الميزة التنافسية هي محصلة تطبيق الإستراتيجيات التنافسية، ويمكن تصنيف الإستراتيجيات التنافسية كما يلي: فقد صنف Miles and Snow (1978) الإستراتيجيات التنافسية في أربع إستراتيجيات أساسية يمكن للمنشأة اتباع أي منهم وفقاً لظروف البيئة التي تعمل فيها: إستراتيجية المدافعين، وإستراتيجية المستكشفين، وإستراتيجية المحللين، وإستراتيجية المتفاعلين. وقد صنف Gupta and Govindarajan (1984) الإستراتيجيات التنافسية إلى أربع إستراتيجيات باستخدام مدخل دورة حياة المنتج Product Life Cycle Approach، وهي كالتالي: أولاً: إستراتيجية البناء Build Strategy، ثانياً: إستراتيجية الحصاد Harvest Strategy، ثالثاً: إستراتيجية الثبات Hold Strategy، رابعاً: إستراتيجية الانكماش Divest Strategy. أما Porter (1998) فقد ركز على ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التنافسية هم: إستراتيجية تخفيض التكاليف، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز. (١٢) القدرات التنافسية، لا يوجد اتفاق بين الكتاب على مفهوم القدرات التنافسية نتيجة الاختلاف في مفهوم التنافسية. كما أن تعريف القدرات التنافسية للمنشآت لم يحظ بالاهتمام نفسه في تعريف القدرات التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي. يمكن القول بأن القدرات التنافسية تشمل أبعاد المزيغ التسويقي (المنتج Product، المكان Place، السعر Price، الترويج Promotion)، فمن أمثلة القدرات التنافسية التصميم المبتكر للمنتج، بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب والتسليم في المكان والوقت المناسب.

هذا، ويمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المرجعية والقدرات التنافسية في أنه لكي تكون المنشأة قادرة على المنافسة يجب عليها العمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتقديم خدمات متميزة عن المنافسين، والعمل على بناء ميزة تنافسية قوية تمكنها من الاستمرار والنمو في السوق. ومن أدوات المحاسبة الإدارية التي تساعد المنشأة على تحقيق هذا الهدف إدارة

الجودة الشاملة، فهي أداة إستراتيجية تساعد المنشأة على تنفيذ أنشطتها بكفاءة وفعالية، فهي تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة قيمة للعميل وتحسين الأرباح عن طريق ثقافة التحسين المستمر. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنشأة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد.

بعد التعرف على الخلفية التاريخية للمتغيرات الأساسية للبحث، تم تناول الدراسات السابقة لموضوع البحث، ويعد من أهم أسباب مراجعة الدراسات السابقة، الربط بين الجانب النظري للبحث والجانب العملي للبحث، وكذلك للتأكد من معرفة متغيرات المشكلة البحثية. فيمكن تلخيص الهدف من تناول الدراسات السابقة في الهدفين التاليين؛ الهدف الأول: تحديد متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها والعلاقة بين هذه المتغيرات ونوعها واتجاهها. الهدف الثاني: تحديد الفجوة أو الفجوات البحثية التي يمكن استخلاصها من الدراسات السابقة. بالتطبيق على المشكلة البحثية محل الدراسة. وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات. المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنافسية للمنشأة. المجموعة الثانية: دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة. المجموعة الثالثة: دراسات تناولت العلاقة بين المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة.

وقد خلصت الباحثة من دراسة المجموعة الأولى من الدراسات السابقة إلى تحديد أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات. فيما يتعلق بأوجه الاتفاق فيمكن تلخيصها فيما يلي: (١) هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى توضيح آثار تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية. (٢) اتجهت دراسات هذه المجموعة نحو الدراسات الكمية التي تعتمد على الأساليب الكمية في تحليل البيانات واختبار الفروض. (٣) ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار العلاقة المباشرة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية كمتغير تابع. (٤) تم تجميع بيانات هذه المجموعة من الدراسات عن طريق قائمة استقصاء (بيانات أولية). وفيما يتعلق بأوجه الاختلاف فيمكن تلخيصها في تنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض بين أسلوب الارتباط، أسلوب الانحدار، التحليل العاملي، تحليل التباين، أسلوب نمذجة المعادلات المهيكلية.

وقد خلصت الباحثة من دراسة المجموعة الثانية من الدراسات السابقة إلى تحديد أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات. فيما يتعلق بأوجه الاتفاق فيمكن تلخيصها فيما يلي: (١) هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى توضيح آثار تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على أداء المنشأة وقدراتها التنافسية. (٢) ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار العلاقة المباشرة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية كمتغير مستقل، وأداء المنشأة وقدراتها التنافسية كمتغير تابع. وفيما يتعلق بأوجه الاختلاف فيمكن تلخيصها فيما يلي: (١) اختلفت الدراسات حول نوع الدراسة حيث اتجه البعض إلى المدخل الكمي المعتمد على أسلوب الدراسات المسحية، والبعض الآخر اتجه نحو المدخل غير الكمي المعتمد على أسلوب دراسة الحالة. (٢) اختلفت الدراسات حول أسلوب جمع البيانات حيث اتجه البعض إلى البيانات الأولية ممثلة في قوائم الاستقصاء، وبعضها تم إجراؤه عن طريق المقابلات الشخصية، والبعض عن طريق إجراء مقابلات شخصية والبيانات

الثانوية- دفاتر وتقارير المنشأة- معاً. (٣) تنوعت الأساليب المستخدمة في قياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض، مثل: تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، والتحليل المقارن.

وقد خلصت الباحثة من دراسة المجموعة الثالثة من الدراسات السابقة إلى تحديد أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات. فيما يتعلق بأوجه الاتفاق فيمكن تلخيصها فيما يلي: (١) هدفت هذه المجموعة من الدراسات إلى دراسة العلاقة بين تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية وإدارة الجودة الشاملة. (٢) ركزت هذه المجموعة من الدراسات على اختبار تطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية في إجراء مقارنات مرجعية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في منشآت الأعمال. وفيما يتعلق بأوجه الاختلاف فيمكن تلخيصها فيما يلي: (١) اختلفت الدراسات حول نوع الدراسة حيث اتجه البعض إلى المدخل الكمي المعتمد على أسلوب الدراسات المسحية، والبعض الآخر اتجه نحو المدخل غير الكمي المعتمد على أسلوب دراسة الحالة. (٢) اختلفت الدراسات حول أسلوب جمع البيانات؛ حيث تم تجميع بيانات الدراسات الكمية عن طريق قائمة استقصاء (بيانات أولية). وتم تجميع بيانات الدراسات غير الكمية عن طريق إجراء مقابلات شخصية (بيانات أولية). (٣) تنوعت الأساليب المستخدمة في قياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض، مثل: تحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، وتحليل التباين.

للتعرف على آثار تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية لمنشأة في الواقع العملي، استند هذا الجزء من البحث على دراسة ميدانية، كخطوة منطقية الهدف منها التعرف على انعكاسات الواقع العملي لتدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة. للتعرف على حجم الفجوة بين الكتابات الأكاديمية في مجال المحاسبة التي تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المحاسبية المرجعية، والواقع العملي الذي يعبر عن الممارسات الفعلية لإدارة الجودة الشاملة والمقاييس المحاسبية المرجعية. هذا، وقد يتمثل مجتمع الدراسة في المنشآت الصناعية العاملة بمحافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية - دون بقية المحافظات- ووفقاً لإحصاءات هيئة التنمية الصناعية عن عام ٢٠١٢؛ حيث بلغ عدد المنشآت التي تمثل مجتمع الدراسة ٩٠٣٠ منشأة. هذا، وقد اقتصرَت الدراسة على المنشآت الصناعية في المحافظتين السابقتين، وذلك على اختلاف الأنشطة الصناعية، وبغض النظر عن حجم المنشأة. واستناداً إلى معادلة تحديد حجم العينة تحددت عينة الدراسة العشوائية في ٣٧٠ مفردة بمعدل استجابة ٣٣,٨% (١٢٥ مفردة)، وبمعدل استخدام ٢٧% (١٠٠ مفردة). اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية فقط دون البيانات الثانوية، حيث تم جمع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء، وذلك عن طريق التوزيع الشخصي وقوائم الاستقصاء الإلكترونية Electronic Questionnaires التي تم توزيعها عبر البريد الإلكتروني، وذلك لتأكيد الحصول على الإجابات خلال مدى زمني مقبول.

وقد تمثلت فروض الدراسة فيما يلي:

الفرض الأول (H₁): يوجد أثر إيجابي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

الفرض الثاني (H₂): يوجد أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة.

الفرض الثالث (H₃): زيادة الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.

وقد تمثلت متغيرات الدراسة في ثلاثة متغيرات رئيسية هي: إدارة الجودة الشاملة، المقاييس المحاسبية المرجعية، القدرات التنافسية للمنشأة. المتغير الأول: إدارة الجودة الشاملة، تم تحديد ستة مؤشرات لقياس هذا المتغير تمثلت في: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات الداخلية، التركيز على العميل، تحليل المعلومات. المتغير الثاني: المقاييس المحاسبية المرجعية، تم تحديد ثلاثة مؤشرات لقياس هذا المتغير تمثلت في: المقاييس المتعلقة بالجودة، المقاييس المتعلقة بالتكلفة، المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء. المتغير الثالث: القدرات التنافسية للمنشأة، تم تحديد أربعة مؤشرات لقياس هذا المتغير تمثلت في: المؤشرات المالية، المؤشرات الخاصة بالوقت، المؤشرات الخاصة بالتكلفة، المؤشرات الخاصة بالجودة. تم التعبير عن كل متغير من متغيرات الدراسة بمجموعة من الأسئلة أخذت الإجابة عليها صورة مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتحويل البيان الوصفي إلى بيان كمي يمكن التعامل معه إحصائياً أو كمياً، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على خمسة وأربعين سؤالاً لقياس تلك المتغيرات.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسارات Path Analysis بغرض اختبار العلاقة بين المتغيرات التي يتضمنها النموذج البحثي. حيث تم الاعتماد في التحليل الإحصائي لنتائج الإجابات الواردة بقائمة الاستقصاء على نوعين من البرامج الإحصائية. النوع الأول: مجموعة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية المسماة Statistical Package for Social Sciences 21 (SPSS)، وقد تم الاعتماد على هذه المجموعة من البرامج بصورة أساسية بهدف إنشاء قاعدة بيانات يمكن تشغيلها من خلال البرنامج الثاني. النوع الثاني: تحليل هيكلية العزوم Analysis of Moment Structure 21 (AMOS)، وقد تم الاعتماد على هذه المجموعة في بناء كل من النموذج التوكيدي Confirmatory Model، والنموذج الهيكلي Structural Model، حيث يمكن من خلال هذين النموذجين تحديد مجموعة المؤشرات الجوهرية (المعنوية) في النموذج، ثم قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ذات العلاقات الجوهرية. هذا، وقد تم الاعتماد على النموذج الهيكلي المقترح في تحليل النتائج؛ حيث أثبت جودته من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية، التي أثبتت جوهرية غالبية عناصر إدارة الجودة الشاملة، المقاييس المحاسبية المرجعية والقدرات التنافسية للمنشأة، كما أثبتت جوهرية غالبية العلاقات بين المتغيرات السالف ذكرها، علاوة على وجود أثر إيجابي مباشر لإدارة الجودة الشاملة على القدرات

التنافسية للمنشأة، ووجود أثر إيجابي مباشر للمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة، ووجود أثر إيجابي غير مباشر للمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة من خلال متغير وسيط تمثل في إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يعني أن تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية من شأنه أن يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنشأة.

٢/٥ . نتائج البحث

يعتبر العمل البحثي سلسلة من الأجزاء البحثية التي تكمل بعضها بعضاً بهدف منها العمل على تحقيق هدف البحث. حيث تم التعرف على الخلفية التاريخية للمتغيرات الأساسية للبحث في الفصل الثاني، الذي تبعه الفصل الثالث الذي تم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك للتعرف على المتغيرات النهائية للمشكلة البحثية، وتحديد الفجوة البحثية. تبعه الفصل الرابع الذي تضمن الدراسة العملية، وذلك لاختبار فروض البحث. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- وجود تأثير مباشر إيجابي غير معنوي لتطبيق المقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة.
- وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرات التنافسية للمنشأة.
- زيادة الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية على القدرات التنافسية للمنشأة؛ الأمر الذي يمكن القول معه بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدعومة بالمقاييس المحاسبية المرجعية يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنشأة.
- تعتبر المقاييس المتعلقة بتقييم الأداء العنصر الرئيس للمقاييس المحاسبية المرجعية، تليها المقاييس المتعلقة بالتكلفة، تليها المقاييس المتعلقة بالجودة.
- يعتبر تحليل المعلومات العنصر الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، يليه إدارة الموارد البشرية، يليه إدارة العمليات الداخلية والتركيز على العميل، يليه القيادة، يليه التخطيط الاستراتيجي.
- تعتبر المؤشرات الخاصة بالجودة العنصر الرئيس في قياس القدرات التنافسية للمنشأة، تليها المؤشرات الخاصة بالوقت، تليها المؤشرات الخاصة بالتكلفة، تليها المؤشرات المالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد هشام معوض سليم. (٢٠٠٥). استخدام أسلوب القياس المقارن (Benchmarking) لإدارة التكلفة دعماً للقدرة التنافسية للمنشأة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، العدد الثاني، ص ٢٣١-٢٥٤.
- الهادي آدم محمد إبراهيم. (٢٠١٠). إطار محاسبي مقترح لقياس تكاليف الجودة في إطار معايير الجودة الشاملة. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، العدد الأول، ص ٢٢٩-٢٧٥.
- إيمان أحمد على فرج. (٢٠١٠). دور أسلوب القياس المقارن في تفعيل أساليب المحاسبة الإدارية "دراسة نظرية". *مجلة إدارة الأعمال*، ص ٤٦-٥١.
- سيد عبد الفتاح سيد. (٢٠١٠). استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، العدد الثاني، ص ٢١١-٢٤٠.
- عماد سعيد زكي الزمر. (٢٠٠٥). تطوير استخدام المقاييس المرجعية لدعم استراتيجيات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال دراسة تحليلية تطبيقية. *بحث مقدم للحصول على درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة، القاهرة: جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم محاسبة*.
- فاطمة على رابعة. (٢٠١١). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، *مؤنة للبحوث والدراسات*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد السابع، ص ١٠٩-١٦٣.
- كامل محمد الحواجرة. (٢٠١٢). أثر دعم الإدارة العليا والتزامها بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة في معدل عيب المنتج والربحية في الشركات الصناعية الأردنية. *مؤنة للبحوث والدراسات*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع، ص ٢٣٦-٢٧٢.
- محمد بهاء الدين بديع القاضي. (٢٠٠٢). دراسة تحليلية لاستخدام المقاييس المرجعية من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية في صناعة البناء والشييد. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، العدد الثالث: ص ٥٤-٩٨.
- محمد عبد القادر، عبد الباسط حسونة، سلطان فريحات. (٢٠١٠). أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، العدد الثاني، ص ١٦٩-١٩٠.
- هبة عبد المتعال أحمد. (٢٠٠٩). تقييم ملائمة أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنشأة. *بحث مقدم للحصول على درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة* ص ٩-٢٤.
- هيثم أحمد حسين عبد المنعم. (٢٠١٠). العوامل الحاكمة في تطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت الصناعية المصرية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء في مصر). *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، العدد الرابع، ص ٦٧-٩٦.

ثانيًا:المراجع الأجنبية

- Abdelsalam, H. M., & Gad, M. M. (2009). Cost of Quality in Dubai: An Analytical Case Study of Residential Construction Projects. *International Journal of Project Management* , pp. 501-511.
- Abdul Rahman, I. K., Azhar, Z., Abdul Rahman, N. H., & Daud, N. H. (2012). Strategic Management Accounting and Benchmarking Practices in Malaysian Hospitals. *Journal of Applied Sciences Research* , pp. 1665-1671.
- Abdullah, M. M., Uli, J., & Tarí, J. J. (2008). The Influence of Soft Factors on Quality Improvement and Performance: Perceptions Managers. *The TQM Journal* , Vol. 20. Iss. 5: pp. 436-452.
- Agus, A., & Hassan, Z. (2011). Enhancing Production Performance and Customer Performance through Total Quality Management (TQM): Strategies for Competitive Advantage. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , pp. 1650-1662.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Developement and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences* , pp. 23-56.
- Akdeniz, M. B., Gonzalez-Padron, T., & Calantone, R. J. (2010). An Integrated Marketing Capabilty Benchmarking Approach to Dealer Performance through Parametric and Nonparametric Analyses. *Industrial Marketing Management* , pp. 150-160.
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2011). Enhancing A Bank's Competitive Advantage through The Integration of TQM Practices, Enterpreneurial Orientation (EO), and Organizational Culture. *European Journal of Social Sciences* , Vol.20, No. 2, pp. 299- 313.
- Al-Tmeemy, S. M., Abdul-Rahman, H., & Harun, Z. (2012). Contractors' Perception of The Use of Costs of Quality System in Malaysian Building Construction Projects. *International Journal of Project Management* .
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking The Benchmarking Models. *Benchmarking: An International Journal* , pp. 257-291.
- Anderson, B., & Moen, R. M. (1999). Integrating Benchmarking and Poor Quality Cost Measurement for Assisting the Quality Management Work. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 6, No. 4: pp. 291-301.

- Anderson, J. (1997). Technology Foresight for Competitive Advantage. *Long Range Planning* , Vol. 30, No. 5, pp. 665- 677.
- Anderson, K., & McAdam, R. (2007). Reconceptualising Benchmarking Development in UK Organizations: The Effects of Size and Sector. *International Journal of Productivity and Performance Management* , pp. 538-558.
- Antonio, K. L., Richard, C. Y., & Tang, E. (2009). The Complementarity of International Integration and Product Modularity: An Empirical Study of Their Interaction Effect on Competitive Capabilities. *Journal of Engineering and Technology Management* , pp. 305- 326.
- Arbuckle, J. L. (2012). *Amos 21.0 User's Guide*. Chicago: SPSS Inc.
- Ashford, B. (2007). How Benchmarking Can Mitigate Risk in Business Transformation. *BT Technology Journal* , Vol. 25, No. 1, pp. 50 -57.
- Asrofah, T., Zailani, S., & Fernando, Y. (2010). Best Practice for The Effectiveness of Benchmarking in The Indonesian Manufacturing Companies. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 17, No. 1, pp. 115-143.
- Azhar, Z., Abdul Rahman, I. K., Abdul Rahman, N. H., Ismail, N., & Radjeman, L. A. (2010). Benchmarking of Management Accounting Best Practices as An Alternative Continuous Improvement Activity in Health Service Organisations: The Case of Malaysian Hospitals in The Northern Region.
- Barber, E. (2004). Benchmarking The Management of Projects: A Review of Current Thinking. *International Journal of Project Management* , pp. 301-307.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of Critical Factors of TQM. *Decision Sciences* , pp. 1-21.
- Camgoz-Akdag, H. (2007). Total Quality Management through Six Sigma Benchmarking: A Case Study . *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 14, Iss. 2, pp. 186-201.
- Castillo-Villar, K. K., Smith, N. R., & Simonton, J. L. (2012). A Model for Supply Chain Design Considering the Cost of Quality. *Applied Mathematical Modelling* .
- Cheah, S.-J., Shahbudin, A. s., & Taib, F. M. (2011). Tracking Hidden Quality Costs in a Manufacturing Company: An Action Research.

International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 28, Iss 4, pp. 405- 425.

- Chen, H.-L. (2005). A Competence-Based Strategic Management Model Factoring in Key Success Factors and Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 12, No. 4, pp. 364-382.
- Chen, H.-L. (2002). Benchmarking and Quality Improvement A quality Benchmarking Deployment Approach. *International Journal of Quality Reliability Management* , pp. 757-773.
- Choi, T. Y., & Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management* , pp. 59-75.
- Chong, V. K., & Rundus, M. J. (2004). Total Quality Management, Market Competition and Organization Performance. *The British Accounting Review* , pp. 155-172.
- Chung, W. K. (2001). Benchmarking Singapore's High-TQM Maturity Organisation. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 8, No. 1, pp. 8-34.
- Corredor, P., & Goñi, S. (2011). TQM and Performance: Is The Relationship So Obvious? *Journal of Business Research* , pp. 830-838.
- Cristian, D., & Costel, S. (2012). Development on Quality Management Concepts. *Constanta Maritime University Annals* , Vol. 16, pp. 29:31.
- Daniel, S. J., & Reitsperger, W. D. (1991). Linking Quality Strategy with Management Control Systems: Emperical Evidence from Japanese Industry. *Accounting, Organizations and Society* , pp. 601-618.
- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F. W. (2008). Developing and Validating Total Quality Management (TQM) constructs in the context of Thailand's Manufacturing Industry. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 15, Iss. 1, pp. 52- 72.
- Deardorff, A. V. (2005). Ricardian Comparative Advantage with Intermediate Inputs. *The North American Journal of Economics and Finance* , pp. 11-34.
- Denkena, B., Apitz, R., & Liedtke, C. (2006). Knowledge-Based Benchmarking of Production Performance. *Benchmarking: An International Journal* , pp. 190-199.

- Deros, B. M., Khamis, N. K., Ab Rahman, M. N., & Ismail, A. R. (2009). A Survey on Benchmarking Understanding and Knowledge Among Malaysian Automotive Components Manufacturing SMEs. *European Journal of Scientific Research* , Vol. 33, No. 3, pp. 385-397.
- Devadasan, S. S., Ahmed, S., Suresh, P., & Baladhandayutham, R. (2000). Benchmarking for Strategic Maintenance Quality Improvement. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 7, No. 4, pp. 292-303.
- Dilber, M., Bayyurt, N., Zaim, S., & Tarim, M. (2005, April). Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience. *Problems and perspectives in Management* .
- Drew, S. A. (1997). From Knowledge to Action: The Impact of Benchmarking on Organizational Performance. *Long Range Planning* , Vol. 30, No. 3: pp. 427-441.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An Overview of Benchmarking Process: A Tool for Continious Improvement and Competitive Advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , Vol. 4, No. 4: pp. 229-243.
- Elnathan, D., & Kim, O. (1995). Partner Selection and Group Formation in Cooperative Benchmarking . *Journal of Accounting & Economics* , pp. 345-364.
- Fedor, D. B., Parsons, C. K., & Shalley, C. E. (1996). Organizational Comparison Processes: Investigating The Adoption and Impact of Benchmarking-Related Activites. *Journal of Quality Management* , pp. 161-192.
- Fitz-Enz, J. (1992). Benchmarking Best Practice. *Canadian Business Review* , Vol. 19, Iss 4, winter.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The Impact of Soft and Hard TQM Elements on Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 150-163.
- Godfrey, J. M., & Godfrey, P. J. (1999). Benchmarking Quality Management How Does It Apply to The University Alumni Office? *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 6, No. 1, pp. 40-59.
- González, M. E., Quesada, G., & Mack, R. (2005). Building an Activity-Based Costing Hospital Model Using Quality Function Deployment and

Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 12, No. 4, pp. 310- 329.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal* , Vol. 27, No. 1, pp. 25-41.
- Haksever, C. (1996). Total Quality Management in The Small Business Environment. *Business Horizons* , pp. 33-40.
- Henning, T. F., Muruvan, S., Feng, W. A., & Dunn, R. C. (2011). The Development of A Benchmarking Tool for Monitoring Progress Towards Sustainable Transportation in New Zealand. *Transport Policy* , pp. 480-488.
- Ho, P. V. (2011). Total Quality Management Approach to The Information Systems Development Processes: An Empirical Study. *The Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, PHD Thesis* , pp. 1-28.
- Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong. (2006). The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings from a Developing Country. *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol. 23, Iss: 9. pp. 1092-1117.
- Hokey, M., Amitava, M., & Sharon, O. (1997). Competitive Benchmarking of Health Care Quality Using the AHP an Example from Korean Cancer Clinic. *Cocio- Economic Planning Sciences* , Vol. 31, No. 2, pp. 45-58.
- Hong, P., Hong, S. W., Roh, J. J., & Park, K. (2012). Evolving Benchmarking Practices: A Review for Research Perspectives. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 19, Iss. 4, pp. 444-462.
- Huarng, F., & Chen, Y. T. (2002). Relationships of TQM Philosophy, Methods and Performance: A Survey in Taiwan. *Industrial Management & Data Systems* , Vol. 102, Iss. 4, pp. 226: 234.
- Jaafari, A. (2000). Construction Business Competitiveness and Global Benchmarking. *Journal of Management in Engineering* , Vol. 16, No 6, pp. 43-53.
- Jarrar, Y. F., & Zairi, M. (2001). Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey. *Total Quality Management* , Vol. 12, No. 7&8, pp. 906-912.
- Juran, J. M. (1979). *Quality Control Handbook, Third Edition* . New York : McGraw-Hill.

- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook, Fifth Edition*. New York : McGraw-Hill.
- Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters. *Industrial Marketing Management* , pp. 273-283.
- Karlöf, B. (2003). Benchmarking. *Encyclopedia of Information Systems* , Vol. 1, pp. 65- 80.
- Karuppaiyan, S. (2012). Human Resource and Total Quality Management in Tamil Nadu: A Critical Analysis. *Indian Streams Research Journal* , Vol. 2, Iss. 8 (Sept.), pp. 1-5.
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between Quality Management Practices and Innovation . *Journal of Operations Management* , pp. 295-315.
- Klefsjö, B. (2003). Total Quality Management. *Encyclopedia of Information Systems* , pp. 455-478.
- Kozak, M. (2004). Introducing Destination Benchmarking: A Conceptual Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research* , pp. 281-297.
- Lai, M.-C., Wang, W.-K., Huang, H.-C., & Kao, M.-C. (2011). Linking The Benchmarking Tool to A Knowledge-Based System for Performance Improvement. *Expert Systems with Application* , pp. 10579-10586.
- Laszlo, G. P. (1997). The Role of Quality Cost in TQM. *The TQM Magazine* , Vol. 9. Iss. 6: pp. 410-413.
- Lema, N. M., & Price, A. D. (1995). Benchmarking: Performance Improvement Toward Competitive Advantage. *Journal of Management in Engineering* , Vol. 11, No. 1, pp. 28-37.
- Lewis, W. G., Pun, K. F., & Lalla, T. R. (2006). Empirical Investigation of The Hard and Soft Criteria of TQM in ISO 9001 Certified Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol. 23, Iss. 8: pp. 964-985.
- Liang, K. (2010). Aspects of Quality on Tool Quality Management . *Modern Applied Science* , Vol. 4, No. 9, pp. 66-74.
- Lorente, A. R., Dewhust, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and Evolution of The Term. *The TQM magazine* , pp. 378-386.

- Maheshwari, S. K., & Zhao, X. (1994). Benchmarking Quality Management Practices in India. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , Vol. 1, Iss. 2, pp. 5-23.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2004). The Association between Benchmarking and Organizational Performance: An Empirical Investigation. *Managerial Finance* , Vol. 30, Iss. 8, pp. 13-33.
- Malik, A., Sinha, A., & Blumenfeld, S. (2012). Role of Quality Management Capabilities in Developing Market-Based Organisational Learning Capabilities: Case Study Evidence from Four Indian Business Process Outsourcing Firms. *Industrial Marketing Management* , pp. 639-648.
- McAdam, R., & Kelly, M. (2002). A Business Excellence Approach to Generic Benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 9, Iss. 1, pp. 7-27.
- McGongle, J. J., & Fleming, D. (1998). Options in Benchmarking. *The Journal of Quality & Participation* , 38-42.
- McKee, D., & Varadarajan, P. R. (1995). Special Issue on Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Business Research* , pp. 77-79.
- Meybodi, M. Z. (2009). Benchmarking Performance Measures in Traditional and Just-In-Time Companies. *Benchmarking: An International Journal* ,pp. 88-102.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review* , Vol. 3, Iss. 3 (July), pp. 546- 562.
- Miller, W. J. (1996). A Working Definition for Total Quality Management (TQM) Researchers. *Journal of Quality Management* , pp. 149-159.
- Moen, R. M. (1998). New Quality Cost Model Used As a Top Management Tool . *The TQM Magazine* , pp. 334-341.
- Moffett, S., Anderson-Gillespie, K., & McAdam, R. (2008). Benchmarking and performance measurement: a statistical analysis. *Benchmarking: An International Journal* , pp. 368-381.
- Mohamed, S. (1996). Benchmarking and Improving Construction Productivity. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , pp. 50-58.

- Mohapatra, S. (2012). Chapter 4: Benchmarking Practices: Analysis and Assessment. In *Information Theory and Best Practices in the IT Industry* , pp. 103-138. Springer Science+ Business Media.
- Moriarty, J. P. (2011). A Theory of Benchmarking. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 18, Iss. 4, pp. 588-611.
- Narasimhan, S., & Kannan, V. (2011). Total Quality Management as The Foundation of Sustainability- Turning a New Leaf. *European Journal of Social Sciences* , Vol. 24, No. 3, pp. 444-451.
- Omachonu, V. K., Suthummanon, S., & Einspruch, N. G. (2004). The Relationship between Quality and Quality Cost for A Manufacturing Company. *International Journal of Quality & Reliability Management* , pp. 277-290.
- Parast, M. M., & Adams, S. G. (2011). Corporate Social Responsibility, Benchmarking, and Organizational Performane in The Petroleum Industry: A Quality Management Perspective. *International Journal of Production Economics* , pp. 1-12.
- Phan, A. C., Abdallah, A. B., & Matsui, Y. (2011). Quality Management Practices and Competitive Performance: Empirical Evidence from Japanese Manufacturing Companies. *International Journal of Production Economics* , 518-529.
- Phonyiam, R., Srisa-ard, B., & Pumipuntu, C. (2012). Developing the Benchmarking Model of Internal Quality Assurance in the Faculties of Rajabhat University. *European Journal of Social Sciences* , Vol. 32, No. 4, pp. 574- 582.
- Plenert, G. (1996). Total Quality Management (TQM) Putting Structure behind the Philosophy. *International Business Review* , pp. 67-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press .
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review* .
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study . *Strategic Management Journal* , Vol. 16, No. 1: pp. 15-37 .

- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The Integration of TQM and Technology R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance. *Omega: The International Journal of Management Science* , pp. 296-312.
- Presley, A., & Meade, L. (2010). Benchmarking for Sustainability: An Application to The Sustainable Construction Industry. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 17, No. 3, pp. 435-451.
- Raisinghani, M., Kaiser, J. G., & Abdulovic, T. (2011). Theoretical Quality Management Frameworks in Today's Business: An Automobile Industry Application. *Information Science & IT Education Conference (InSITE)*, pp. 471-486.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Quality Management* , pp. 5-26.
- Rondeau, P. J., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2000). Exploring Work System Practices for Time-Based Manufacturers: Their Impact on Competitive Capabilities. *Journal of Operations Management* , pp. 509- 529.
- Ruiz-Ortega, M. J., & Garcia-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and Competitive Tactics Influences on Performance: Implications of The Moment of Entry. *Journal of Business Research* , pp. 332- 345.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms. *International Journal of Production Economics* , pp. 13-26.
- *Sample Size Calculator*. (2012). Retrieved 4 20, 2013, from Creative Research Systems: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management* , pp. 393-409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An Instrument for Measuring The Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences* , pp. 810-829.

- Schiffauerova, A., & Thomson, V. (2006). A Review of Research on Cost of Quality Models and Best Practices. *International Journal of Quality & Reliability Management* , pp. 647-669.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1994). Measuring the "Cost of Quality": A Strategic Cost Management Perspective. *Journal of Cost Management* , pp. 5-17.
- Shea, C. M., & Howell, J. M. (1998). Organizational Antecedents to the Successful Implementation of Total Quality Management: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Quality Management* , Vol. 3. No. 1: pp. 3-24.
- Shin, N. (2001). Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce. *Journal of Electronic Commerce Research* , Vol. 2, No. 4, pp. 164-171.
- Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study . *Journal of Operations Management* , pp. 83-109.
- Sinclair, D., & Zairi, M. (1995). Benchmarking Best-Practise Performance Measurement within Companies: Using Total Quality Management. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , Vol. 2, Iss. 3, pp. 53-71.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality Management Re-Visited: A Reflective Review and Agenda for Future Research. *Journal of Operations Management* , pp. 91-109.
- Spencer, M., & Loomba, A. P. (2001). Total Quality Management Programmes at Smaller Manufacturers: Benchmarking Techniques and Results. *Total Quality Management* , Vol. 12, No. 5, pp. 689-695.
- Superville, C. R. (2012). Benchmarking The Way to Quality Improvement. *Insights to a Changing World* , Vol. 2012, Iss. 1, pp. 162- 166.
- Tarí, J. J. (2005). Components of Successful Total Quality Management. *The TQM magazine* , pp. 182-194.
- Tavana, M., Mohebbi, B., & Kennedy, D. T. (2003). Total Quality Index: A Benchmarking Tool for Total Quality Management. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 10, Iss. 6, pp. 507-527.
- Thiagarajan, T., & Zairi, M. (1998). An Empirical Analysis of Critical Factors of TQM A Proposed Tool for Assessment and Benchmarking Purposes.

Benchmarking for Quality Management & Technology , Vol. 5, No. 4, pp. 291-303.

- Troy University . (2010, July 2). Retrieved March 21, 2012, from <http://intranet.troy.edu/irpe/benchmarking.html>
- Tsutsui, W. M. (1996). W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan. *Journal of Japanese Studies* , pp. 295-325.
- Valmohammadi, C. (2011). An Empirical Research on The Relationship between IT and TQM Practices . *International Journal of Academic Research* , Vol. 3, No. 1, pp. 874-880.
- Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, Innovation and Competitive Advantage . *Industrial Marketing Management* , pp. 1220-1223.
- Wong, W. P., & Wong, K. Y. (2008). A Review on Benchmarking of Supply Chain Performance Measures. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 15, No. 1: pp. 25- 51.
- Yasin, M. M. (2002). The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now. *Benchmarking: An International Journal* , Vol. 9, No. 3, pp. 217-243.
- Yasin, M. M., Czuchry, A. J., Dorsch, J. J., & Small, M. (1999). In Search of an Optimal Cost of Quality: an Iterated Framework of Operational efficiency and Strategic Effectiveness. *Journal of Engineering and Technology Management* , pp. 171-189.
- Yousof, S. M., & Aspinwall, E. (1999). Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises. *Total Quality management* , pp. 803-809.
- Zairi, M. (1998). Benchmarking at Shorts. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , Vol. 5, No. 1, pp. 13-20.
- Zairi, M. (1998). Benchmarking at TNT Express. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , Vol. 5, Iss. 2, pp 138-149.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , Vol. 1. No.1: pp. 11-24.
- Zairi, M. (1992). The Art of Benchmarking: Using Customer Feedback to Establish A Performance Gap . *Total Quality Management* , Vol. 3, No. 2, pp. 177-188.

- Zhao, X., Maheshwari, S. K., & Zhang, J. (1995). Benchmarking Quality Practices in India, China and Mexico. *Benchmarking for Quality Management & Technology* , Vol. 2, Iss. 3, pp. 20-40.
- Zhi-yu, W., Yan-lin, Q., & Shi-he, G. (2006). Quality Competence: A Source of Sustained Competitive Advantage. *The Journal of China Universities of Posts and Telecommunications* , Vol. 13, No. 1: pp. 104-108.

قائمة استقصاء

الأستاذ الفاضل/

تحية طيبة وبعد . . .

أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن الباحثة/ سمر عادل سعد تقوم بإعداد رسالة ماجستير في المحاسبة بعنوان "قياس آثار تدعيم إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية لتعظيم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية" تحت إشراف الأستاذ الدكتور/ سعيد يحيى محمود ضو، أستاذ التكاليف والمحاسبة الإدارية بكلية التجارة، جامعة القاهرة.

وللتعرف على الواقع العملي من ناحية مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمقاييس المحاسبية المرجعية على تحسين القدرات التنافسية للمنشأة. قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء كأسلوب لجمع البيانات.

هذا، ويعد تعاونكم الفعال في استيفاء بيانات هذه القائمة خير عون للباحثة في إتمام الدراسة العملية، حيث تمثل آرائكم إضافة للجانب الأكاديمي الذي يتناوله البحث.

وأخيراً، تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير لسيادتكم على جهودكم في استيفاء هذه القائمة. علماً بأن جميع البيانات سوف تحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط، وسوف تقوم الباحثة بعد الانتهاء من تحليل بيانات قوائم الاستقصاء واختبارها إحصائياً بإرسال النتائج التي تم التوصل إليها لسيادتكم في حالة رغبة سيادتكم في الحصول على هذه النتائج.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المشرف على الرسالة

الباحثة

أ.د. سعيد يحيى محمود ضو

سمر عادل سعد مصطفى

أستاذ التكاليف والمحاسبة الإدارية بكلية التجارة

المعيدة بقسم المحاسبة بكلية التجارة

جامعة القاهرة

جامعة القاهرة

قائمة استبيان لجمع بيانات الدراسة العملية للرسالة الأكاديمية:

**قياس آثار تدعيم إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية
لتعظيم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية**

إعداد الباحثة

سمر عادل سعد مصطفى

المعيدة بقسم المحاسبة - كلية التجارة جامعة القاهرة

٢٠١٣

- ١- اسم المنشأة:
- ٢- المجال الذي تعمل فيه المنشأة:
- ٣- الاسم (اختياري):
- ٤- الوظيفة:
- ٥- عدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة: سنوات.

القسم الثاني: أسئلة الاستقصاء: قياس آثار تدعيم إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية لتعزيز القدرات التنافسية للمنشآت الأعمال:

- ١- برجاء تحديد أفضل اختيار من بين الاختيارات التالية: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً. وذلك للتعبير بدقة عن الوضع الحالي للمنشأة التي تنتمون إليها.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
					١- تقوم المنشأة بإنشاء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع الموردين
					٢- تقوم المنشأة بوضع معايير محددة لاختيار الموردين بحيث تتفق هذه المعايير مع متطلبات وأهداف الجودة الخاصة بالمنشأة
					٣- تقارن المنشأة مستويات جودة مورديها مع مستويات جودة الموردين للمنشآت المنافسة
					٤- تقوم المنشأة بإتباع نظام التكاليف المعيارية في الرقابة على التكاليف
					٥- معدل دوران المخزون في المنشأة أكبر من معدل دوران المخزون في المنشآت المنافسة
					٦- يمكن وصف أسعار منتجات المنشأة بأنها منخفضة عن أسعار منتجات المنشآت المنافسة
					٧- تقارن المنشأة العروض والتسهيلات التي تقدمها لعملائها مع تلك التي تقدمها المنشآت المنافسة
					٨- تقارن المنشأة بين الأداء المالي والأداء الفني لها وبين الأداء المالي والفني للمنافسين

				٩- تقوم المنشأة بتحليل القوائم المالية للمنشآت المنافسة ومقارنة نتائج التحليل مع نتائج تحليل قوائمها المالية
				١٠- تقوم المنشأة بمراجعة نظامها المحاسبي بشكل مستمر للتعرف على نقاط القوة فيه للعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف فيه للتغلب عليها
				١١- تسعى المنشأة للتعرف على الاتجاهات الحديثة وطرق وأدوات ترشيد التكاليف وتحسين الجودة
				١٢- يعتبر تحسين الجودة من الأهداف التي ترغب الإدارة العليا في تحقيقها
				١٣- تشارك الأقسام المختلفة داخل المنشأة في صياغة أهداف الجودة والعمل على تحقيقها
				١٤- يتم تقييم الإدارة العليا للمنشأة بناء على أداء الجودة
				١٥- توجد رسالة محددة للمنشأة يتم نشرها في كافة أقسام وإدارات المنشأة، وتلقى قبولاَ عاماً من قبل العاملين بالمنشأة
				١٦- للمنشأة خطة عامة وشاملة للجودة يتم ترجمتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل بصفة دورية منتظمة
				١٧- يتم الأخذ في الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، الدائنون، العاملون) عند رسم وتطوير خطط وسياسات أهداف المنشأة
				١٨- تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في إدارة الجودة وتحسين الأنشطة
				١٩- تقوم المنشأة بعقد برامج تدريبية للعاملين لتحسين مهاراتهم؛ مثل مهارات الاتصال والقيادة وتحسين الجودة ومهارات تحديد المشاكل وحلها
				٢٠- تحرص إدارة المنشأة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
				٢١- توجد قنوات اتصال بين الإدارة والعاملين
				٢٢- يتم قياس درجة رضا العاملين بطريقة رسمية ومنتظمة
				٢٣- تحتفظ المنشأة بتوصيف كامل وواضح وموثق للوظائف والأنشطة التي تؤديها، كما أن هناك تفهماً تاماً من قبل العاملين لهذا التوصيف

				٢٤- يتم تصميم عمليات التشغيل بصورة سهلة ومبسطة للعاملين، وبشكل يمنع حدوث الأخطاء بنسبة كبيرة
				٢٥- يتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كخرائط الرقابة الإحصائية لتقليل الانحرافات والإسراف وتحسين الأداء
				٢٦- تحافظ المنشأة على وجود علاقة وثيقة مع العملاء، وتوفير قنوات سهلة للاتصال
				٢٧- يتم قياس درجة رضا العملاء بطريقة دورية ومنظمة
				٢٨- تملك المنشأة نظاماً فعالاً لتسوية شكاوى العملاء ضد المنشأة
				٢٩- تقوم المنشأة ببحوث ودراسات السوق بصفة دورية منتظمة لقياس درجة رضا العملاء وتحديد رغباتهم ومتطلباتهم
				٣٠- يتم توثيق وتحديث البيانات المتعلقة بالجودة (تكاليف الجودة، الأخطاء، إعادة التشغيل) وتوفيرها لمستخدمي هذه البيانات وقت الحاجة إليها
				٣١- يوجد نظام فعال لتقييم الأداء بهدف ضبط ورقابة أداء المنشأة بصفة عامة
				٣٢- يتم مقارنة البيانات المتعلقة بجودة المنتجات أو الخدمات مع المنافسين

٢- برجاء تحديد أفضل اختيار من بين الاختيارات التالية: بنسبة كبيرة جداً، بنسبة كبيرة، بنسبة متوسطة، بنسبة ضعيفة، بنسبة ضعيفة جداً. وذلك للتعبير بدقة عن الوضع الحالي للمنشأة التي تنتمون إليها.

بنسبة كبيرة جداً	بنسبة كبيرة	بنسبة متوسطة	بنسبة ضعيفة	بنسبة ضعيفة جداً	
					٣٣- تقوم المنشأة بإجراء اختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للوظائف بها
					٣٤- تستعين المنشأة بخبراء من خارجها لاختيار العاملين بها
					٣٥- تزداد ربحية المنشأة من عام لآخر وفقاً للمستهدف

					٣٦- تزداد مبيعات المنشأة من عام لآخر وفقاً للمستهدف
					٣٧- تزداد الحصة السوقية للمنشأة من عام لآخر وفقاً للمستهدف
					٣٨- تعتبر نسبة صافي الربح لأصول المنشأة مقارنة بالسنوات السابقة
					٣٩- توفر المنشأة المنتج للعميل في الوقت المحدد
					٤٠- ينخفض معدل شكاوى العملاء الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات لهم في الوقت المحدد مقارنة بإجمالي شكاوى العملاء من عام لآخر
					٤١- تنخفض نسبة تكاليف إصلاح الوحدات غير المطابقة للمواصفات إلى إجمالي التكاليف من عام لآخر
					٤٢- المنشأة قادرة على المنافسة على أساس الأسعار
					٤٣- تنخفض نسبة مردودات المبيعات الناتجة عن عيوب الإنتاج إلى إجمالي المبيعات من عام لآخر
					٤٤- ينخفض معدل شكاوى العملاء الناتجة عن عيوب في المنتجات مقارنة بإجمالي شكاوى العملاء من عام لآخر
					٤٥- المنشأة قادرة على المنافسة على أساس الجودة

هل ترغب سيادتكم في الحصول على نتائج الدراسة: أرغب / لا أرغب

إذا كانت الإجابة "أرغب" برجاء تحديد وسيلة إرسال نتائج تحليل البيانات

عنوان المراسلة (بريد عادي/ إلكتروني):

process management and customer focus, leadership and strategic planning. Indicators used when measuring the competitive capabilities of one establishment can be ranked as follows: quality related, time related, cost related and the financial indicators.

Keywords: Total quality management; Accounting benchmarks; Establishment competitive capabilities; Path analysis.

Abstract

The study aims at examining the effect of applying total quality management practices supported with accounting benchmarks on the competitive capabilities of the establishment through conducting a field study on a sample of industrial establishments located at Cairo and Giza governorates – Arab Republic of Egypt. the sample size is 370 with a response rate 33.8 % (125 establishment) and usage rate 27% (100 establishment); the data was collected through handing over & Electronic questionnaires to the correspondents (primary data). the main hypotheses that have been tested in the study are: First hypothesis (H_1): Applying the accounting benchmarks has a positive effect on the competitive capabilities of the establishment. Second hypothesis (H_2): Applying total quality management practices increase the positive effect on the competitive capabilities of the establishment. Third hypothesis (H_3): Applying total quality management practices supported with accounting benchmarks increase the positive effect on the competitive capabilities of the establishment. The collected data was analyzed by using path analysis to test the relationship between the variables included in the research model.

The results of the statistical analysis indicated that: (1) Applying the accounting benchmarks has a direct positive insignificant effect on the establishment competitive capabilities. (2) Applying the total quality management practices direct positive significant effect on the establishment competitive capabilities. (3) Applying the total quality management practices supported with the accounting benchmark increase the positive effect on the competitive capabilities of the establishment. Hence, it can be said that applying the total quality management practices supported with the accounting benchmarks leads to maximizing the competitive capabilities of the establishment.

Finally, the study found that: Accounting benchmarks can be ranked according to their significance as follows: performance related benchmarks, the cost related benchmarks and the quality related benchmarks. Total quality management practices can be classified according to their significance as follows: data analysis, human resources management,

Faculty of Commerce

The Accounting Department



**“Measuring The Effects of Supporting Total Quality
Management with Accounting Benchmarks for
Maximizing The Competitive Capabilities of Business
Establishments: Field Study”**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of

Master in Accounting

**Prepared by
Samar Adel Saad**

**Under the Supervision of
Prof. Dr. Said Yehia Daw**

2013