

**اثر ادارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية -دراسة تحليلية لآراء  
عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات-**

*The effect of total quality management in strategic  
flexibility -An analytical study of the opinions of a  
sample of employees of Al Furat State Company for  
Chemical and Pesticides Industries-*

أ.م. سحر عباس حسين<sup>(١)</sup> Assistant prof. Sahar Abbas Hussein

أ.م.د. محمود فهد الدليمي<sup>(٢)</sup>

DR. assistant prof. Mahmoud Fahd al-Dulaimi

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي<sup>(٣)</sup> DR. prof. Meithak Hatef Alfatlawy

**الملخص**

يهدف البحث بصورة اساسية الى تحديد اثر ادارة الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الزبون، والمعلومات والتحليل والتحسين، والتركيز على الموارد البشرية، وادارة لعملية، ونتائج الاعمال) في المرونة الاستراتيجية على مستوى عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات بلغت (٢١٦) فرداً، انطلاقاً من مشكلة بحثية شخّصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى ادراك متغيرات البحث والعلاقة بينهما، ولتجذير الاسس الفلسفية للبحث اعدت استبانة بالاعتماد على مقياس (Tari et al, 2007) لقياس ادارة الجودة الشاملة، ومقياس (Lin et al, 2014) لقياس المرونة الاستراتيجية، جرى التحقق من صدقها باستخدام اختبارات احصائية مناسبة، اذ يقوم البحث

---

١- كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

٢- كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

٣- كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

على فرضية رئيسية، تفرع عنها ٧ فرضيات فرعية، واستعان الباحثون ببرامج احصائية جاهزة لاختبار وتحليل هذه الفرضيات منها برنامج (spss) ونمذجة المعادلة الهيكلية، وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات من اهمها ان اهتمام ادارة الشركة بممارسات ادارة الجودة الشاملة، وتبني هذه الممارسات بشكل صحيح ومستمر، يقود الشركة لامتلاك مرونة استراتيجية تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية المستمرة. واوصى البحث بضرورة تعزيز ممارسات ادارة الجودة الشاملة في شركة الفرات العامة وتطبيقها وتوظيفها في عمليات الشركة بشكل صحيح بهدف زيادة قدرة الشركة على مواجهة التهديدات البيئية والتنافسية. الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، ابعاد ادارة الجودة الشاملة، المرونة الاستراتيجية، نماذج المرونة الاستراتيجية.

## Abstract

The main objective of the research is to determine the effect of total quality management by its sub-dimensions (leadership, strategic planning, customer focus, information, analysis and improvement, human resources focus, process management, and business results) in the strategic flexibility at the level of a sample of employees of Al Furat state Company for Chemical and Pesticides Industries amounted to (216) individuals, based on a research problem diagnosed by several questions, including the extent of awareness of research variables and their relationship, and to root philosophical foundations A questionnaire was prepared based on Tari et al, 2007 to measure total quality management, and Lin et al, 2014 to measure strategic flexibility.

Validity was verified using appropriate statistical tests. The research is based on a main hypothesis, of which 7 sub-hypotheses are subdivided, The researchers used ready statistical programs to test and analyze the hypotheses of the research, including the program (spss) and structural equation modeling. The research has reached a number of conclusions and recommendations, the most important of which is that the company's management interest in total quality management practices, and the adoption of these practices properly and continuously, leads the company to possess strategic flexibility to deal with ongoing environmental changes. The research recommended the need to strengthen the practices of total quality management in Al Furat state Company and its application and employment in the company's operations properly in order to increase the company's ability to face environmental and competitive threats.

Keywords: Total quality management, TQM dimensions, strategic flexibility, strategic flexibility models.

## المبحث الاول:- منهجية البحث

تعد منهجية البحث كالخارطة التي يستدل عن طريقها مسار المتغيرات والكشف عن طبيعة تداخلاتها و العلاقات بينها، وقد حُصص هذا المبحث لعرض مسارات الدراسة ووضع الركيزة الاولى للجانب الميداني فيها، إذ يتضمن مشكلة البحث، والاهمية، والاهداف، والفرضيات، واهم الأدوات والوسائل التي اعتمدت لتحقيق توجهات الدراسة وكما يأتي:

### اولاً: المشكلة

ارتفع مستوى الوعي تجاه إدارة الجودة الشاملة في العقود الأخيرة بشكل كبير، ووصل إلى ذروته ليصبح مجاًلاً راسخاً للأبحاث (Arumugam et al,2008:636)، إذ تستخدم العديد من الشركات في مختلف القطاعات فلسفة TQM لتحقيق نجاحها في جميع أنحاء العالم (Mosadeghrad,2014:544)، (Sit et al, 2009:958)؛ (Talib et al,2010:113)، بسبب المنافسة العالمية الشديدة، وزيادة وعي المستهلك بالجودة، ونقل التكنولوجيا السريع، وتحقيق موقع على مستوى عالمي. وحتى تستطيع الشركات العمل في بيئة تؤثر في ادائها وقدرتها التنافسية، ينبغي ان تتطور القدرة على الاستجابة لها عن طريق تعزيز مرونتها الاستراتيجية والتي يضفي وجودها مزيداً من النظرة الايجابية للتغيرات البيئية، وتطوير مواردها وامكانياتها بشكل يجعلها قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، ما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

ويمكن اختصار مشكلة البحث في تساؤل رئيس مفاده: هل لممارسات إدارة الجودة الشاملة دورٌ في تحقيق المرونة الاستراتيجية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى ممارسات ادارة الجودة الشاملة التي تتبناها الشركة قيد الدراسة؟
٢. ما مستوى المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها الشركة قيد الدراسة؟
٣. ما مستوى ارتباط وتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟

### ثانياً: الاهداف

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

١. التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى الشركة عينة الدراسة.
٢. الكشف عن مدى المرونة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة ونوعها التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والمرونة الاستراتيجية.

### ثالثاً: الاهمية

تبرز اهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، إذ يعد البحث الحالي طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحدائة في الطروحات ذي العلاقة بممارسات TQM والمرونة الاستراتيجية. إذ اكدت العديد من الدراسات على ضرورة امتلاك المنظمات للمرونة الاستراتيجية التي تعد مهمةً لمواجهة تأثيرات البيئة الخارجية والداخلية (Fan et al,2012:712)، كما تبرز الأهمية العملية من تناول القطاع الصناعي، الذي يعد من القطاعات

المهمة لما له من تأثير في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في البلد، فضلا عن تأثيره في الجوانب الاخرى.

#### رابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي ينصب اهتمامه على ترجمة الوضع او الحدث الحالي، و يقوم بوصف خصائص الظاهرة ومكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، والظروف التي تحيط بها، كما يحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر في تلك الظاهرة (المغربي، ٢٠٠٩: ٩٥). فهو يعنى كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة او موقف او مجموعة من الافراد مع تسجيل دلالتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بمتغيرات اخرى ولفت النظر الى ابعادها المختلفة. (شفيق، ١٠٨: ١٩٩٨).

#### خامساً: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بفرضية رئيسة واحدة وتنبثق عنها سبع فرضيات فرعية وكالاتي  
الفرضية الرئيسة:  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية.

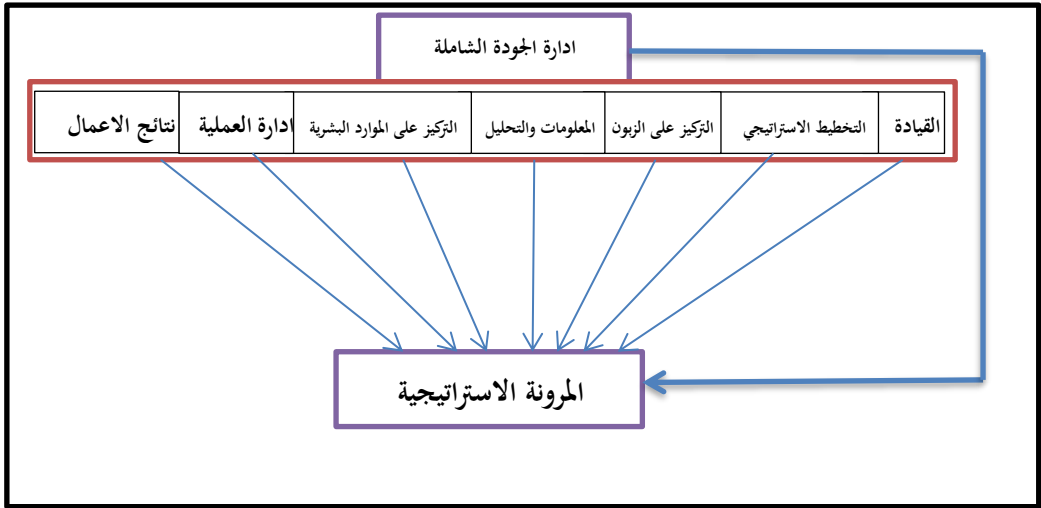
الفرضية الفرعية الاولى:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيادة في المرونة الاستراتيجية.  
الفرضية الفرعية الثانية:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية.  
الفرضية الفرعية الثالثة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبون في المرونة الاستراتيجية.  
الفرضية الفرعية الرابعة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعلومات والتحليل والتحسين في المرونة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الخامسة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الموارد في المرونة الاستراتيجية.  
الفرضية الفرعية السادسة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة العملية في المرونة الاستراتيجية.  
الفرضية الفرعية السابعة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنتائج الاعمال في المرونة الاستراتيجية.

#### سادساً: مخطط البحث

يقدم مخطط الدراسة تصورا عن طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات وما ينتج من هذه العلاقات وما ينعكس عنها، في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها تم تصميم المخطط الموضح في الشكل (١).

## شكل (١) النموذج الفرضي للبحث



### سابعاً: حدود البحث:

توزعت حدود البحث على ثلاثة جوانب هي:

- أ. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للمدة من ٢٠١٩/١/٣ ولغاية ٢٠١٩/٨/٣٠، إذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للبحث.
- ب. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.
- ج. الحدود الفكرية: تقف الحدود الفكرية للبحث عند محورين معرفيين هما ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمرونة الاستراتيجية، وكلا منهما تمتد جذوره الفكرية الى حقل إدارة الجودة الشاملة والادارة الاستراتيجية على الترتيب.

### ثامناً: ادوات الدراسة:

- ١- الجانب النظري: اعتمد الباحث على ما توافر من مصادر مكتبية وإلكترونية تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات البحث، الموجودة في المكتبات او على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- ٢- الجانب الميداني: تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات البحث والتي تم تصميمها بشكل يعكس قدرتها على تشخيص متغيرات الدراسة وقياسها بالاعتماد على مقاييس جاهزة اذ تم الاعتماد على مقياس (Tan et al, 2007) لقياس ادارة الجودة الشاملة، ومقياس (Lin et al, 2014) لقياس المرونة الاستراتيجية، فضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للاستفادة من آرائهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات

الاستبانة. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور: - الاول تضمن معلومات شخصية تعريفية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة، وتضمن المحوران الاخران مقاييس متغيرات البحث الرئيسة.

### تاسعا: مجتمع البحث وعينته

- ١- مجتمع البحث: تمثل شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات مجتمع البحث.
- ٢- عينة البحث: تعرف عينة الدراسة انها جزء من المجتمع يلجأ اليه الباحث لدراسته، اذ تسحب العينة من المجتمع لغرض دراسة صفاته وخصائصه، لذا فقد تم اختيار عينة قصدية بلغت (٣٢٠) فردا وزعت عليهم استبانة الدراسة، استرجع منها (٢٢٤) استبانة، وبعد استبعاد (٨) استبانات غير صالحة)، خضعت (٢١٦) استبانة للتحليل. وزعت الاستبانة على المدير العام ومعاونيه، والمديرين في مختلف المستويات الادارية، فضلا عن جزء من الموظفين الفنيين والاداريين في الشركة مجتمع الدراسة.

- ٣- وصف افراد العينة: يوضح الجدول (١) وصفا لعينة البحث حسب البيانات العامة وكما يأتي:  
الجدول (١) وصف عينة البحث

| النوع الاجتماعي                   |                |                |                |           |        |                |        |                |        |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------|--------|----------------|--------|----------------|--------|
| ذكر                               |                |                |                |           | انثى   |                |        |                |        |
| العدد                             | النسبة المئوية | العدد          | النسبة المئوية | العدد     | العدد  | النسبة المئوية | العدد  | النسبة المئوية | العدد  |
| ١٤٣                               | ٠,٦٦           | ٧٣             | ٠,٣٤           |           |        |                |        |                |        |
| الفئة العمرية                     |                |                |                |           |        |                |        |                |        |
| ٢٩-٢٠                             |                | ٣٩-٣٠          |                | ٤٩-٤٠     |        | ٥٩-٥٠          |        | ٦٠-فاكثر       |        |
| العدد                             | النسبة         | العدد          | النسبة         | العدد     | النسبة | العدد          | النسبة | العدد          | النسبة |
| ٥                                 | ٠,٠٢           | ٤٥             | ٠,٢١           | ١١٤       | ٠,٥٣   | ٤٦             | ٠,٢١   | ٦              | ٠,٠٣   |
| المؤهل العلمي                     |                |                |                |           |        |                |        |                |        |
| اعدادية                           |                | دبلوم          |                | بكالوريوس |        | دبلوم عالي     |        | ماجستير        |        |
| العدد                             | النسبة         | العدد          | النسبة         | العدد     | النسبة | العدد          | النسبة | العدد          | النسبة |
| ٤٧                                | ٠,٢٢           | ٤٨             | ٠,٢٢           | ١٠٩       | ٠,٥١   | ٤              | ٠,٠٢   | ٥              | ٠,٠٢   |
| ٣                                 | ٠,٠١           |                |                |           |        |                |        |                |        |
| المنصب الوظيفي                    |                |                |                |           |        |                |        |                |        |
| مدير عام                          |                | معاون مدير عام |                | مدير قسم  |        | مدير شعبة      |        | مسؤول وحدة     |        |
| العدد                             | النسبة         | العدد          | النسبة         | العدد     | النسبة | العدد          | النسبة | العدد          | النسبة |
| -                                 | -              | ٢              | ٠,٠١           | ١٩        | ٠,٠٩   | ٤٦             | ٠,٢١   | ٢٤             | ٠,١١   |
| ١٢٥                               | ٠,٥٨           |                |                |           |        |                |        |                |        |
| عدد الدورات التدريبية المشترك بها |                |                |                |           |        |                |        |                |        |
| لا يوجد                           |                | ٣-١            |                | ٦-٤       |        | ٩-٧            |        | ١٠-فاكثر       |        |
| العدد                             | النسبة         | العدد          | النسبة         | العدد     | النسبة | العدد          | النسبة | العدد          | النسبة |
| ١٢                                | ٠,٠٥           | ٦٧             | ٠,٣١           | ٦٢        | ٠,٢٩   | ١٩             | ٠,٠٩   | ٥٦             | ٠,٢٦   |

المصدر: من اعداد الباحثين

من الجدول (١) نجد أنَّ نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة اذ شكلت نسبة الذكور (٦٦ %) في حين شكلت الاناث نسبة (٣٤ %)، وقد يعزى هذا الفارق باعتقاد الباحثين الى طبيعة عمل الشركة الذي يتسم بالخطورة نوعا ما كونها تنتج منتجات كيماوية ومبيدات ما ينتج عنه ابرة وغازات قد لا تحتملها النساء. كما ان اغلب افراد العينة تتراوح اعمارهم بين ٤٠-٤٩ سنة، بنسبة (٥٣ %) تلتها الفئة (٥٩-٥٠) بنسبة (٢١ %) ونجد ان نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس كانت

(٥٠%) ثم فئة حملة الدبلوم بنسبة (٢٢%)، وبعدها فئة الاعدادية بنسبة (٢١,٧%)، وهي نسب تشير إلى ان غالبية افراد العينة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة، ما يكون له تأثير في ادراك متغيرات الدراسة والقدرة على تشخيص العلاقات بينها، كما يتضح من الجدول (١) أن (٩٥%) من العينة كانوا قد اشتركوا في دورات تدريبية. ما يعني ان معظم افراد العينة لديهم تصور واضح عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على واقعية اجابات افراد العينة عن متغيرات الدراسة، ما يؤشر امكانية الاعتماد عليها.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### المطلب الاول: ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management

#### ١ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة ("TQM" Total Quality Management) من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع من لدن المفكرين والباحثين، فقد ازدهرت في اواخر الثمانينات ومطلع التسعينيات من القرن الماضي، وتبنتها العديد من المنظمات، وبذلك تحولت من مفهوم بسيط الى مدخل شامل للعمليات (Slack & Lewis, 2008:266)، فهي نظام متكامل موجه نحو تحقيق حاجات الزبائن، واعطاء صلاحيات اكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات انتاج السلع والخدمات. وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الترتوري، 2005:25). اذ تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تكاملية والمبادئ والأساليب والأدوات الرامية إلى التحسين المستمر لأداء المنتجات والعمليات والخدمات لبلوغ وتجاوز توقعات العميل وارضائه (Antony et al, 2002:551). وهي ثقافة تتضمن الالتزام الشامل بالجودة وتعبير عن موقف كل فرد يشترك في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات عن طريق الابداع في استخدام الطرائق العلمية. (Logothets, 1997:5)، او انها تمثل نهجا شاملا للإدارة يحاول الحفاظ على تحسين مستدام في الأداء الكلي للمنظمة (Alimohammadlou & Eslamloo, 2016:105). وتناولها اخرون بأنها عبارة عن نموذج لإدارة الجودة يعتمد على مشاركة المجتمع ككل، فهو يمثل أحدث مرحلة في تطور إدارة الجودة. (Zhang-bing et al, 2010:499). فعلى الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك نقصاً في الاتفاق والوضوح عن مفهومها وتعريفاتها (roldan et al, 2012:183) اذ نجد ان هناك تبايناً في اراء الباحثين عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة فقد اختلف الجميع في ماهيتها تبعاً الى الاساس الذي يرتكزون عليه، فهي مرة فلسفة ادارية واخرى ثقافة وقد تكون نهجاً وربما نموذج. وعليه يمكننا تعريف ادارة الجودة الشاملة بأنها مفهوم شامل يتضمن الممارسات والادوات والتقنيات ذات العلاقة بالجودة التي يتم تنظيمها في اطار متماسك، تستند الى التزام الادارة العليا والتكامل مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة و التركيز على الموارد البشرية بهدف تحقيق التحسين المستمر في كل اجزاء وعمليات المنظمة وبما يضمن توليد قيمة لإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم.

## ٢- أهمية إدارة الجودة الشاملة

بدأت الشركات تهتم بشكل كبير بإدارة الجودة بعدها جزءاً لا يتجزأ من خطط أعمالهم الاستراتيجية (Kahreh et al, 2014: 600)، فهي تمثل العامل الأساس في تنفيذ التحسين والاستدامة في كل من شركات الخدمات والتصنيع (Alimohammadlou & Eslamlou, 2016: 106). وزيادة الحصة السوقية للشركات ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية. فالجودة مكون أساس وعامل نجاح لأي منظمة لزيادة الأداء المنظمي والإنتاجية وتحسين أداء الموظفين (Ozidal & Oyebamiji, 2018: 1)، (Ooi et al, 2007: 62-77)، كما تعني الريادة والامتياز في عمل الأشياء وتحقيق أهداف ورغبات المستفيدين باستمرار (الطيب، ٢٠٠٧: ٥٧). وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تقليل العيوب وتخفيض معدلات إعادة العمل وانخفاض مستويات المخزون، وخفض التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية للأعمال، وزيادة الحصة السوقية والأرباح، وزيادة المرونة وزيادة رضا الموظفين و العملاء (Al-Shammari, 2013: 59)، (Mosadeghrad, 2006: 607)، فضلاً عن تحسين الاتصالات والتعاون بين الوحدات، و زيادة الابتكارات والتحسين المستمر (عبد الرزاق وعلي، ٢٠٠٨: ٢٣-٤٤).

## ٣- ابعاد إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد إجماع كبير على ابعاد إدارة الجودة الشاملة TQM. وقد بذلت محاولات عدة لتوليف الأطر العلمية لقياس هذه الابعاد، وتم إجراء العديد من الأبحاث لدى عدد من الباحثين و الأكاديميين (Jitpaiboon & Rao, 2007)، وعلى أساس هذه الأبحاث، تم تطوير الغالبية العظمى من المفاهيم والأدوات والطرائق والعمليات الادارية والنظم الاستراتيجية للجودة (Rashid & Taibb, 2016: 1090)، وقد خلصت هذه الابحاث الى ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة المدرجة في جائزة مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award MBNQA) مقبولة على نطاق واسع في المجتمعات الدولية كمعيار دولي للجودة (Jitpaiboon & Rao, 2007)، لذا سيتم اعتماد هذه الممارسات كابعاد لقياس إدارة الجودة الشاملة في هذا البحث انسجاماً مع دراسات (Ahire et al., 1995; Dean & Bowen, 1994; Juran, 1995; Prajogo & Sohal, 2003; 2004)، (Talib et al, 2010: 114-115)، إذ توظف معايير MBNQA سبعة بنى يمكن لأي منظمة استخدامها لتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها وكما يأتي:

أ- القيادة (التزام الإدارة العليا): يعد التزام الإدارة العليا (القيادة) وسيلة ضرورية وأساسية لأداء برامج الجودة الشاملة بنجاح. فالإدارة العليا مسؤولة عن تحديد أهداف الجودة و الاستراتيجيات والموارد اللازمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة (Shahin, 2011: 106).

ب- التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي تحدد بها الإدارة العليا الأغراض والأهداف التنظيمية العامة وكيفية تحقيقها. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتغير باستمرار لإيجاد ميزة تنافسية. (Mondy & Martocchio, 2016: 101).

ج- التركيز على الزبون: تشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن توجد بدون التركيز على الزبائن. إذ يعد أكثر من مجرد إرسال استطلاعات للرأي. فهو جزء من عملية تؤدي إلى



تحسينات مستمرة في المنظمة تؤدي بدورها إلى رضا العملاء والاحتفاظ بهم. (Goetsch & Davis, 2014: 108).

د- المعلومات والتحليل والتحسين: يشتمل عنصر المعلومات والتحليل على مدى وصلاحيه تحليل وإدارة واستخدام البيانات والمعلومات لزيادة التميز في الجودة وتحسين الأداء التشغيلي والتنافسي. كما يغطي كفاية بيانات الشركة ومعلوماتها ونظام التحليل لدعم تحسين الشركة. (Coskun, 2002: 49).

هـ- التركيز على الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من الاصول الأكثر أهمية وقيمة في أي منظمة، ومن ثم فإن الموارد البشرية عنصر أساس في التحول الناجح لإدارة الجودة الشاملة (Rokke, 2013: 17)، اذ يعد من الضروري أن تركز المنظمات على نظام التدريب والحوافز بما يؤثر في مشاركة الموظفين للتغلب على مشكلة المقاومة. (Sahoo & yadav, 2018: 546).

و- ادارة العملية: مجموعة من الأنشطة التي تخلق القيمة في شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات (Heizer, 2017: 4) و تعني تطبيق نظام من العمليات داخل المنظمة وتحديد العمليات والتدخلات بينها وادارتها لتحقيق النتائج المرغوبة. (ISO9001:2008).

ز- نتائج الاعمال: يهتم هذا البعد بفحص أداء المنظمة في ضوء أهداف أعمالها الرئيسة المرتبطة برضا الزبون، و الاداء المالي والسوقي، والموارد البشرية، وأداء المجهزين والشركاء، الاداء التشغيلي، و الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية،(الطائي وعبد الهادي، 2019: 274) فضلا عن فحص مستويات نسبته إلى تلك التي تكون للمنافسين والمنظمات المماثلة الاخرى (Krajewski et. al., 2010: 221).

## المطلب الثاني: المرونة الاستراتيجية

### ١- مفهوم المرونة الاستراتيجية:

في بيئة شديدة التغيير والتغير، تحتاج المنظمات إلى أن تتمتع بالمرونة الاستراتيجية من أجل الاستجابة للمشكلات بسرعة. وتتمثل المرونة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسة في البيئة الخارجية، وسرعة تحويل الموارد إلى مسارات عمل جديدة استجابة لتلك التغيرات، والادراك والتصرف بسرعة عندما يحين الوقت لوقف أو عكس الالتزامات المتعلقة بالموارد الحالية (Hagen et al, 2006: 195)، اذ تتطلب إيجاد التوازن الصحيح بين الالتزام بالموارد اللازمة لتنفيذ القرار وتجنب استثمار الأموال في المشاريع السيئة. (Shimizu & Hitt, 2004: 44)، تتيح المرونة الاستراتيجية درجة معينة من الاستقرار عن طريق الحفاظ على التوازن بين الاستراتيجيات التنظيمية والظروف المتغيرة (Jamieson, 2014: 29)، كما تعرف بأنها تطوير الخيارات الاستراتيجية البديلة التي يتم فيها تنفيذ الخيار الأكثر ملاءمة وفقاً لسمات التغير في بيئة الأعمال كما تم إدراكها وتقييمها من المنظمة (Combe. 2012: 1260). او هي القدرة على الاسراع بالتغيرات المقصودة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التغيرات المستمرة في النشاطات الاستراتيجية الحالية، ونشر الأصول واستراتيجيات الاستثمار (Nadkarni & Narayanan, 2007: 245). وعلية يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها مجموعة القدرات والمبادرات الاستراتيجية الاستباقية و

التفاعلية التي تمتلكها المنظمة والتي تزيد من قابليتها على مواجهة التغيرات البيئية المستمرة بما يضمن للمنظمة الابقاء على ميزتها التنافسية و حصتها السوقية الحالية أو تحسينهما.

## ٢- نماذج المرونة الاستراتيجية

يتم قياس المرونة الاستراتيجية عن طريق انواعها او مصادر الحصول عليها بَعْدَها مقاييس تؤثر المرونة الاستراتيجية (المعاضدي والطائي، 2011: 122)، فقد اشار (Carlsson 1989) الى ان المرونة تضم ثلاثة أنواع: المرونة التشغيلية (مرونة على المدى القصير في العمليات)، والمرونة التكتيكية: (مرونة متوسطة المدى في مستويات إنتاج مختلفة أو مجموعة واسعة من المنتجات)، والمرونة الاستراتيجية: (مرونة طويلة الأمد في كيفية وضع المنظمة نفسها في الأسواق المفضلة والفرص الجديدة) (Carlsson 1989: 189-197)، في حين حدد (Sethi & Sethi 1990) أحد عشر نوعاً من المرونة تمثلت بـ: مواءمة المواد، المرونة التشغيلية، مرونة الآلات، مرونة العملية، مرونة المنتج، مرونة التوسع، مرونة الحجم، مرونة التوجه، مرونة البرنامج، مرونة الانتاج، ومرونة السوق (Sethi & Sethi, 1990: 289). و يمكن ان يُعد هذا التصنيف تفصيلاً لأنواع المرونة التي قدمها (Carlsson, 1989). في حين يرى (Das & Elango 1995: 62-63) أنه يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية من المرونة الداخلية أو المرونة الخارجية. و حدد (Leeuw & Volberda, 1996: 130) نوعين رئيسيين من المرونة. الاول المرونة الموجهة نحو المنظمة والثاني هو المرونة الموجهة نحو الإدارة. بينما اقترح (Sanchez 1997: 72) أن المرونة الاستراتيجية تتضمن مرونة الموارد ومرونة التنسيق. اذ تشير المرونة في الموارد إلى "القدرة على تجميع الموارد المرنه باستخدامات متعددة" وتوسيع قاعدة الموارد (Wei et al, 2014: 835). كما يرى (Abbott & Banerji) انه من أجل تطوير قدرات استراتيجية مرنة تحتاج المنظمات إلى ثلاثة أنواع من المرونة هي: (أ) مرونة السوق، (ب) مرونة الإنتاج، (ج) والمرونة التنافسية، وهو ما اطلق عليه "نموذج المرونة الثلاثي" (Abbott & Banerji, 2003: 2).

من جانب اخر يرى (Li et al, 2008) انه عندما تتغير البيئة، غالباً ما تحدث فرص الأعمال الرئيسة، والشركات التي لديها قدرة أكبر للتعامل مع عدم اليقين تكون قادرة على اغتنام الفرص. وبالتالي، نحتاج إلى تطوير مفهوم القدرة على المرونة لشرح نطاق اختيار قدرة الشركة. وأشار الى مرونة القدرة بقدرة الشركة على دمج الموارد الداخلية والخارجية ونشرها بفعالية (Li et al, 2011: 258) من خلال استكشاف طرق لخلق المزيد من القيمة، والسعي بسرعة إلى إنشاء مناطق جديدة في بيئات غير مؤكدة لتحقيق فائدة استثنائية، واختيار استراتيجيات استباقية في مجالات أعمال جديدة للحصول على القدرة التنافسية. (Li et al, 2008: 227)، بحسب هذا التصنيف فان المرونة الاستراتيجية تضم مرونة الموارد التي تشير إلى القدرة على تجميع الموارد المرنه باستخدامات متعددة (Yi et al, 2014: 835)، ومرونة القدرات. ومن هذا المنطلق وتماشياً مع هدف البحث سيتم الاعتماد على هذا النموذج في قياس متغير المرونة الاستراتيجية.

## المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

### اولا: اختبار مقاييس البحث

#### ١. صدق اداة القياس:-

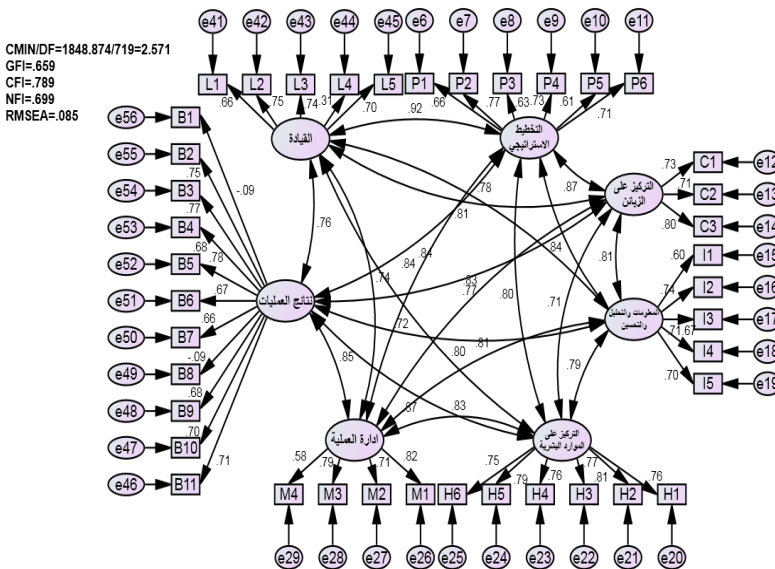
لغرض الوصول الى الدقة والموثوقية في اداة القياس اعتمد الباحث على ما اجاد به المحكمون الذين تم عرض الاستبانة بصورتها الاولى عليهم والذين هم متخصصون في علم الادارة بلغ عددهم (١٩) محكما علميا وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (50%) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحا.

#### ٢. ثبات اداة قياس الدراسة:-

ان الغرض الرئيس لاستخدام الثبات هو لمعرفة مدى امكانية الحصول على النتائج نفسها من المقياس اذا تم توزيعه بمدد زمنية مختلفة. وسيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث والثبات البنائي لاداة القياس (Cronbach Alpha). وكالاتي:

#### أ- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة الجودة الشاملة:

عند مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (2) مع تلك الموجودة في الجدول (2) نجد عدم صدق الفقرات (B1,B8) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello& )



(Osborne,2005). فضلا عن ان مؤشرات جودة المطابقة ظهرت ضمن مستويات منخفضة وليس ضمن حيز القبول او قريبة منه قياسا بالمؤشرات المحددة في الجدول (٢). ولهذا فان على الباحث حذف هذه الفقرات واعادة التحليل لرؤية مدى التغير في مؤشرات مطابقة النموذج.

شكل (2) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة

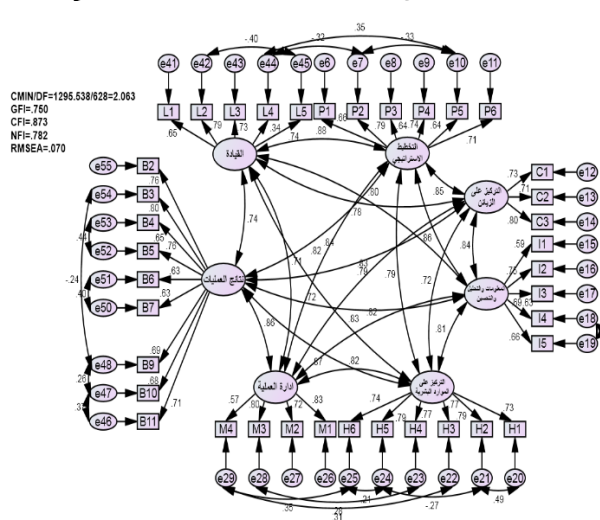
المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos, V.20

جدول (٢) مؤشرات جودة المطابقة

| ت  | المؤشرات                                           | قاعدة جودة المطابقة                                    |
|----|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ١- | $X^2$                                              | $P < 0.05$                                             |
| ٢- | النسبة بين قيمة ( $X^2$ ) ودرجات الحرية df         | $1 < X^2/DF < 3$                                       |
| ٣- | حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)          | اكبر من 0.80                                           |
| ٤- | مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)     | اكبر من 0.90                                           |
| ٥- | مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI) | اكبر من 0.95                                           |
| ٦- | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: (RMSEA)        | اصغر من 0.05 مطابقة جيدة<br>اصغر من 0.08 مطابقة مقبولة |

Source: (Hair et al,2014),(Singh & Sharma,2016),(Byrne,2013)

وعند حذف الفقرتين (B1,B8)، واعادة التحليل، نجد ان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (3) عند مقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (2)، تبين أن الـ (38) فقرة تقيس بنية (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) التي تتكون من سبعة ابعاد اساسية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، المعلومات والتحليل والتحسين، التركيز على الموارد البشرية، ادارة العملية، نتائج الاعمال).

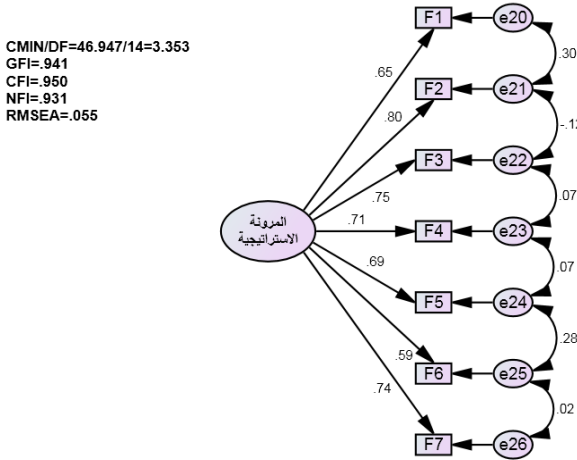


شكل (3) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة بعد حذف B1,B8

المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos, V.20

### ب-الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المرونة الاستراتيجية

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (4) صحة افتراض أن الـ (7) عبارات تقيس بنية المرونة الاستراتيجية (متغير احادي البعد). وبالاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً.



شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المرونة الاستراتيجية

المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos, V.20

### ٣. الثبات البنائي لأداة القياس:

للدلالة على ان الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، وللتثبت من صدقها استخدم الباحث اختبار الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق في اجابات افراد العينة عن اسئلة المقياس. وعلى الرغم من عدم تحديد القيمة الواجب الحصول عليها في هذا الاختبار، الا ان الحصول على قيمة اكبر من (0.60) يعد مقبولا في العلوم الادارية والانسانية. اذ تبين ان معامل كرونباخ الفا لمتغير ادارة الجودة الشاملة كان (٠,٩٦) ولمتغير المرونة الاستراتيجية (٠,٨٨). اما ابعاد ادارة الجودة الشاملة فكانت كالآتي (القيادة ٠,٧٣، التخطيط الاستراتيجي ٠,٨٤، التركيز على الزبون ٠,٧٩، المعلومات والتحليل ٠,٨١، التركيز على الموارد البشرية ٠,٩٠، ادارة العملية ٠,٨٠، نتائج الاعمال ٠,٩٠). ما يدل على ان أداة الدراسة الحالية تتمتع بثبات عال ولها القدرة على تحقيق اغراض الدراسة لانها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

### ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث عن مدى توافر متغيرات البحث وابعاده في الشركة مجتمع الدراسة. اذ سيتم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لأي فئة على وفق الجدول (٣).

جدول (٣) تصنيف فئات الوسط الحسابي

| ت | الفئات      | المستوى    |
|---|-------------|------------|
| 1 | 1 - 1.80    | منخفض جداً |
| 2 | 1.81 - 2.60 | منخفض      |
| 3 | 2.61 - 3.40 | معتدل      |
| 4 | 3.41 - 4.20 | مرتفع      |
| 5 | 4.21 - 5.00 | مرتفع جداً |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Dewberry, 2004: 25)

#### أ. ادارة الجودة الشاملة

تركز هذه الفقرة على الاجابة عن التساؤل (١) المطروح في مشكلة الدراسة اذ يظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية والنسبية لإجابات عينة الدراسة عن ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

١- يشير الجدول (٤) الى ان المتوسطات الحسابية لبعده القيادة تراوحت بين (٣,١٩ - ٤,٣٤) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة "معتدل - مرتفع جداً"، وتشير قيم المتوسطات المتقاربة، والتشتت المنخفض في استجابات افراد العينة الى توافر دور القيادة التي تشجع الموظفين على الالتزام بمتطلبات الجودة في مجال الاعمال التي يؤدونها.

المتوسطات الحسابية لبعده التخطيط الاستراتيجي كانت بين (٣,٥٩ - ٤,٠٩)، ما يشير الى المستوى المرتفع للتخطيط الاستراتيجي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات محل الدراسة، اذ تشير هذه القيم الى وجود توجه لدى الشركة في دراسة ما يحتاجه الزبائن وبناء الخطط لتلبيتها وذلك باتباع استراتيجية واضحة الاهداف يدركها المدراء والموظفون.

اما بعد التركيز على الزبائن فقد تراوحت متوسطاته الحسابية بين (4.16 - 4.24) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة "مرتفع - مرتفع جداً"، وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير ادارة الجودة الشاملة في التسلسل (1) ما يدل على ان ادارة الشركة لديها اهتمام بالزبائن لاعتقادها انهم اساس ارباحها، ولهذا فهي تعتمد معايير الجودة المطلوبة لتلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق مستوى رضا لديهم عن منتجاتها.

فيما يتعلق ببعد المعلومات والتحليل والتحسين نجد ان المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٧٦ - ٤,٠٢)، ضمن مستوى اجابة (مرتفع). اذ تبين هذه النتائج ان الشركة تعتمد نظام معلومات يمكنها من

تحديد اسباب الهدر في الوقت والعمليات الداخلية و تعمل على تحسين عملياتها باستمرار عن طريق ادارة المعلومات وتشجيع الدراسة والتطوير وتشكيل فرق العمل من اجل دعم واسناد وظائف الجودة في الشركة. التركيز على الموارد البشرية: تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٥٠ - ٣,٩١) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة (مرتفع)، وكانت الاهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في التسلسل (7)، و تشير قيم المتوسطات الى ان الشركة تعتمد عمليات التدريب كأساس في بناء مهارات الافراد في تنفيذ الجودة المطلوبة في العمل، وتشجيع العمل الجماعي والتواصل الفعال مع جميع العاملين.

بلغ المعدل العام لبعد ادارة العملية (3.95) وانحراف معياري عام بلغ (0.834).اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٥٨ - ٤,١٢) على مقياس ليكرت الخماسي ضمن مستوى اجابة (مرتفع)، و تشير هذه النتائج الى اعتماد الشركة سياسة الرقابة والمتابعة لعمليات تحسين المنتجات فيها فضلا عن قيام الشركة بمنع وصول المنتجات المعيبة الى الزبائن بهدف عدم المساس بجودة منتجاتها المقدمة لهم.

نتائج الاعمال: تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٥٤ - ٤,٠) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة (مرتفع)، وكانت الاهمية الترتيبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير ادارة الجودة الشاملة في التسلسل (6)، تبين النتائج ان الشركة تقوم بمتابعة قياس مستوى رضا الزبائن وكذلك الموظفين والاستماع لشكاواهم، فضلا عن الاهتمام بآراء ومقترحات الزبائن، والموظفين، وتطوير السياسات للحد من مخاطر الصحة والسلامة، والاهتمام بمعرفة الارباح التي يوفرها الالتزام بمعايير الجودة.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإدارة الجودة

الشاملة

| ت | القيادة<br>العبارة                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الاجابة | الاهمية<br>النسبية | الاهمية<br>الترتيبية |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|--------------------|----------------------|
|   |                                                                                               |                    |                      |                  |                    |                      |
| 1 | تدعم الإدارة العليا بنشاط برنامج إدارة الجودة                                                 | 4.34               | 0.618                | مرتفع<br>جدا     | .86                | 1                    |
| 2 | يُوصّل المديرون الالتزام بالجودة للعاملين.                                                    | 4.07               | 0.714                | مرتفع            | .81                | 3                    |
| 3 | تشجع الادارة العليا العاملين للمساعدة في اجراء التحسين المستمر في الشركة                      | 4.31               | 0.709                | مرتفع<br>جدا     | .86                | 2                    |
| 4 | يُسمح للعاملين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.                                                       | 3.19               | 1.063                | معتدل            | .64                | 5                    |
| 5 | توفر الادارة العليا المساعدة والدعم الكامل للموظفين من اجل أداء وانجاز المهام على مستوى عالٍ. | 3.99               | 0.875                | مرتفع            | .80                | 4                    |

| المعدل العام                | 3.98                                                                                                          | 0.796    | مرتفع   | الثاني    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|-----------|
| التخطيط الاستراتيجي         | المتوسط                                                                                                       | الانحراف | مستوى   | الاهمية   |
|                             | الحسابي                                                                                                       | المعياري | الاجابة | النسبية   |
| ت                           | العبارة                                                                                                       |          |         | الترتيبية |
| 1                           | تقوم الادارة العليا بصياغة رؤية ورسالة الشركة على وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة                            | ٤,٠٩     | ٠,٧٥٣   | مرتفع     |
| 2                           | تقوم الادارة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استنادا الى البيانات المتعلقة بمتطلبات الزبائن وقدرات الشركة. | ٤,٠٠     | ٠,٨٣٢   | مرتفع     |
| 3                           | ترسم الإدارة الأهداف للمديرين ولجميع العاملين وترشدهم لتحقيقها                                                | ٣,٩٠     | ٠,٨٣٠   | مرتفع     |
| 4                           | تقوم الإدارة بإيصال استراتيجيتها وأهدافها إلى جميع العاملين.                                                  | ٣,٧٨     | ٠,٩٠٠   | مرتفع     |
| 5                           | تشرك الإدارة العاملين في وضع أهدافها ورسم خططها.                                                              | ٣,٥٩     | ١,٠١١   | مرتفع     |
| 6                           | يتم تقييم النتائج المتحققة عن طريق مقارنتها بالخططة، من أجل إجراء التحسينات                                   | ٣,٩٣     | ٠,٩٢٥   | مرتفع     |
| المعدل العام                | ٣,٨٩                                                                                                          | ٠,٨٧٥    | مرتفع   | الخامس    |
| التركيز على الزبون          | المتوسط                                                                                                       | الانحراف | مستوى   | الاهمية   |
|                             | الحسابي                                                                                                       | المعياري | الاجابة | النسبية   |
| ت                           | العبارة                                                                                                       |          |         | الترتيبية |
| 1                           | توفر ادارة الشركة وسائل اتصالات عديدة للاتصال بالزبائن                                                        | ٤,١٦     | ٠,٨٠١   | مرتفع     |
| 2                           | تعد متطلبات الزبائن أساس الجودة المطلوبة                                                                      | 4.20     | 0.794   | مرتفع     |
| 3                           | تدعم ادارة الشركة أنشطة تحسين رضا الزبائن                                                                     | ٤,٢٤     | ٠,٧٥٩   | مرتفع جدا |
| المعدل العام                | ٤,٢٠                                                                                                          | ٠,٧٨٥    | مرتفع   | الاول     |
| المعلومات والتحليل والتحسين |                                                                                                               |          |         |           |



| ت                           | العبرة                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية | الاهمية الترتيبية |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| 1                           | تهدف ممارسات الجودة إلى تحديد اسباب الهدر في الوقت والكلفة في العمليات الداخلية كافة | ٤,٠٢            | ٠,٨٣٧             | مرتفع         | ٨٠.             | ١                 |
| 2                           | تشجع ادارة الشركة الدراسة والتطوير من اجل تحسين خدماتها وعملياتها باستمرار           | ٤,٠١            | ٠,٨٤٨             | مرتفع         | ٨٠.             | ٢                 |
| 3                           | تستخدم الشركة هياكل تنظيمية محددة (لجنة الجودة، فرق العمل) لدعم تحسين الجودة         | ٣,٩٠            | ٠,٨٥٩             | مرتفع         | ٧٨.             | ٣                 |
| 4                           | تتبنى الشركة سياسة دمج مجالات التحسين كافة                                           | ٣,٧٦            | ٠,٧٩٨             | مرتفع         | ٧٥.             | ٥                 |
| 5                           | تقوم الشركة بإدارة المعلومات بهدف دعم وتطوير تحسين الجودة                            | ٣,٨٥            | ٠,٧١٧             | مرتفع         | ٧٧.             | ٤                 |
| المعدل العام                |                                                                                      | ٣,٩١            | ٠,٨١٢             | مرتفع         |                 | الرابع            |
| التركيز على الموارد البشرية |                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية | الاهمية الترتيبية |
| ت                           | العبرة                                                                               |                 |                   |               |                 |                   |
| 1                           | يتم تدريب الإدارة على مبادئ الجودة.                                                  | ٣,٩٠            | ٠,٩١٥             | مرتفع         | ٧٨.             | ٢                 |
| 2                           | يتم تدريب العاملين على مبادئ الجودة.                                                 | ٣,٧٧            | ٠,٩٦٠             | مرتفع         | ٧٥.             | ٣                 |
| 3                           | يتم تدريب العاملين على مهارات حل المشكلات.                                           | ٣,٥٦            | ٠,٩٨١             | مرتفع         | ٧١.             | ٥                 |
| 4                           | تشجع الشركة الموظفين على العمل الجماعي.                                              | ٣,٩١            | ٠,٩٤١             | مرتفع         | ٧٨.             | ١                 |
| 5                           | تستعمل الشركة ادوات معيارية لقياس وتقييم أداء العاملين بشكل دوري لدعم برامج الجودة.  | ٣,٧٦            | ٠,٩٠٧             | مرتفع         | ٧٥.             | ٤                 |
| 6                           | تستعمل الشركة نظام اتصالات متكامل افقياً وعمودياً بين جميع العاملين                  | ٣,٥٠            | ٠,٩٦٩             | مرتفع         | ٧٠.             | ٦                 |

| المعدل العام  | ٣,٧٣                                                                                 | ٠,٩٤٦             | مرتفع         |                 | السابع            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| ادارة العملية | المتوسط الحسابي                                                                      | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية | الاهمية الترتيبية |
| ت             | العبارة                                                                              |                   |               |                 |                   |
| 1             | تركز ادارة الشركة على الرقابة المستمرة وتحسين العمليات الرئيسية.                     | ٤,٠٢              | ٠,٨٠٩         | مرتفع           | ٨٠. ٣             |
| 2             | تتبع الشركة سياسة منع المنتجات المعيبة من الوصول للزبائن.                            | ٤,٠٨              | ٠,٨٨٧         | مرتفع           | ٨٢. ٢             |
| 3             | تبنى عمليات الشركة على مقاييس الجودة.                                                | ٤,١٢              | ٠,٧٥٢         | مرتفع           | ٨٢. ١             |
| 4             | تسمح الشركة للموظفين بمعرفة تقييم ادائهم.                                            | ٣,٥٨              | ٠,٨٩٠         | مرتفع           | ٧٢. ٤             |
| المعدل العام  | ٣,٩٥                                                                                 | ٠,٨٣٤             | مرتفع         |                 | الثالث            |
| نتائج الاعمال | المتوسط الحسابي                                                                      | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية | الاهمية الترتيبية |
| ت             | العبارة                                                                              |                   |               |                 |                   |
| 1             | تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العامل التوكيدي                                |                   |               |                 |                   |
| 2             | تشعر ادارة الشركة بوجود تحسن مستمر في رضا الزبائن سنويا                              | ٣,٩٢              | ٠,٧٩٧         | مرتفع           | ٧٨. ٤             |
| 3             | تتبنى الشركة سياسة الباب المفتوح مع الزبائن لمعرفة شكاواهم واراائهم ومقترحاتهم       | ٤,٠٠              | ٠,٨٧٠         | مرتفع           | ٨٠. ١             |
| 4             | تمتلك الشركة قاعدة بيانات محدثة لجميع الموظفين، ويتم من خلالها معرفة وقياس مدى رضاهم | ٣,٦٠              | ١,٠٥١         | مرتفع           | ٧٢. ٨             |
| 5             | تشعر ادارة الشركة بوجود تحسن مستمر في اداء الموظفين ورضاهم عن العمل سنويا            | ٣,٧٤              | ٠,٩٢٨         | مرتفع           | ٧٥. ٧             |
| 6             | يتم تطوير السياسات البيئية والصحية للحد من مخاطر الصحة والسلامة ومنعها.              | ٣,٩٩              | ٠,٧٨٦         | مرتفع           | ٨٠. ٢             |

|              |                                                                |      |       |       |     |        |
|--------------|----------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-----|--------|
| 7            | تتم ادارة الشركة بتطوير السياسات لحماية البيئة والمحافظة عليها | ٣,٩٦ | ٠,٨٠٩ | مرتفع | ٧٩. | ٣      |
| 8            | تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العامل التوكيدي          |      |       |       |     |        |
| 9            | تعد النتائج المالية للشركة جيدة                                | ٣,٥٤ | ١,٠٥١ | مرتفع | ٧١. | ٩      |
| 10           | تبني الشركة لممارسات ادارة الجودة الشاملة زاد من ايراداتها     | ٣,٧١ | ٠,٩٢٠ | مرتفع | ٧٤. | ٦      |
| 11           | تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة حسن من انتاج وجودة منتجاتنا | ٣,٨٥ | ٠,٩٠٨ | مرتفع | ٧٧. | ٥      |
| المعدل العام |                                                                | ٣,٨١ | ٠,٩٠٢ | مرتفع |     | السادس |

المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25  
وعليه يمكن القول ان افراد عينة الدراسة يمتلكون تصورا واضحا، وادراكا عاليا عن ممارسات ادارة الجودة الشاملة. وان شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات (محل الدراسة) تبني ممارسات ادارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع.

## ب-المرونة الاستراتيجية

تركز هذه الفقرة على الاجابة عن التساؤل (2) المطروح في مشكلة الدراسة، الذي ينص على: "ما مستوى المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها الشركة قيد الدراسة؟" عن طريق عرض نتائج اجابات عينة الدراسة عن هذا المتغير اذ يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية والنسبية لإجابات عينة الدراسة. اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٦٥ - 4.06) بمتوسط كلي مقداره (3.84) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير الى المستوى المرتفع لمتغير المرونة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة. اذ تشير قيم المتوسطات المقارنة، والتشتت المنخفض في استجابات افراد العينة الى تقارب وجهات نظر الافراد على فقرات هذا المتغير، ما يدل ان افراد العينة لديهم تصور واضح عن هذه الفقرات وهم يدركون ان الشركة تعمل على تكيف الاستراتيجية مع التغيرات في البيئة. وان الشركة تعتمد المرونة كسمة اساسية في عملها عن طريق استخدام البدائل والوسائل المختلفة من اجل تعديل أنشطة الاستثمار والتشغيل بما يتلاءم والتغيرات في البيئة الخارجية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية والنسبية لمتغير

المرونة الاستراتيجية

| ت | العبارة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية | الاهمية الترتيبية |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| 1 | يتم تكييف الاستراتيجيات دائماً وفقاً لتغيرات البيئة التي تواجه الشركة.                 | 3.87            | 0.772             | مرتفع         | .77             | 4                 |
| 2 | تخضع تخصيصات الموارد للتعديل بالاعتماد على التغيرات البيئية.                           | 3.65            | 0.875             | مرتفع         | .73             | 7                 |
| 3 | تعد المرونة هي السمة الرئيسة لاستراتيجية الشركة التنافسية.                             | 3.89            | 0.825             | مرتفع         | .78             | 3                 |
| 4 | مرونة التصنيع معتمدة داخل شركتنا.                                                      | 3.74            | 0.868             | مرتفع         | .75             | 6                 |
| 5 | هناك فرق واضح بين استراتيجياتنا التنافسية عن الشركات الأخرى.                           | 3.91            | 0.827             | مرتفع         | .78             | 2                 |
| 6 | تستخدم الشركة أساليب تسويقية مختلفة لتحقيق أهدافها المنشودة.                           | 4.06            | 0.867             | مرتفع         | .81             | 1                 |
| 7 | تخضع أنشطة التشغيل والاستثمار في الشركة الى التعديل استجابة للتغيرات البيئية الخارجية. | 3.75            | 0.878             | مرتفع         | .75             | 5                 |
|   | المعدل العام                                                                           | 3.84            | 0.844             | مرتفع         |                 |                   |

المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه الفقرة الى التعرف على مستوى التأثير بين المتغير المستقل: (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (المرونة الاستراتيجية). باستكشاف مستوى التأثير واتجاهاته بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر، يختبر الباحث فرضيات التأثير المباشر بالاعتماد على النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالاستعانة ببرنامج (Amos. V.20).

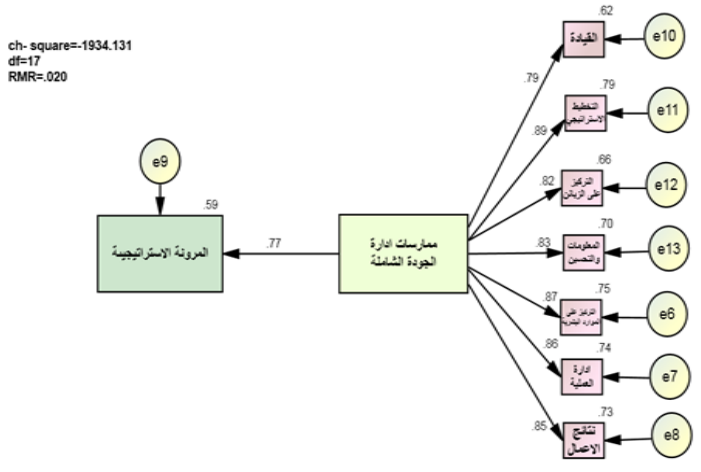
وتركز هذه الفقرة على اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على:

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية.  
فرضية الوجود  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية.  
وللحصول على اجابة للسؤال (٣) المطروح في مشكلة الدراسة والذي ينص على "ما مستوى ارتباط وتأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟".

يبين الشكل (5) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (المرونة الاستراتيجية) إذ نلاحظ من مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي<sup>2</sup>  $\chi^2$  ،

وجذر متوسط مربعات البواقي (RMR)، أن النموذج الهيكلي للبحث ملائم لبيانات الدراسة إذ أن قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) كانت غير معنوية وقد بلغت (131.1934-)، وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين أنها أقل من المعيار الخاص بها والبالغ (0.08 من)، إذ بلغت النسبة ضمن النموذج المختبر (0.020)، أما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.77)، وتمثل القيمة الظاهرة أعلى متغير المرونة الاستراتيجية معامل التفسير (معامل التحديد ( $R^2$ ))، التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات)، إذ يتبين أن متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة قادر على تفسير ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المرونة الاستراتيجية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، أما النسبة المتبقية والبالغة (41%) فتعود لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة الحالي.

كما يتضح من الجدول (٦) أن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بلغت (0.905). وهي تعني أن زيادة مستويات توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية ستؤدي إلى زيادة مستويات المرونة الاستراتيجية بنسبة (90.5%) من وحدة انحراف معياري واحد، وبناءً على محرجات النموذج الهيكلي لتأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط، لا تقبل فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية". ويبين الجدول (٦) مسارات الانحدار وملخص تحليل الفرضية الرئيسة الرابعة إذ يتبين أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $P < .001$ )، وكذلك جميع قيم النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تدل على معنوية التأثير. إذ تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Martínez et al, 2008)، بأن إدارة الجودة تعزز المرونة. وعليه يمكن القول بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسهم في زيادة المرونة الاستراتيجية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.



شكل (٥) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos V.20

جدول (٦) تقديرات أنموذج التأثير لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في متغير المرونة الاستراتيجية

|                             |      |                              | Estimate | S.E. | C.R.   | P   |
|-----------------------------|------|------------------------------|----------|------|--------|-----|
| المرونة الاستراتيجية        | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | .905     | .051 | 17.708 | *** |
| التركيز على الزبون          | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | .981     | .048 | 20.624 | *** |
| المعلومات والتحليل والتحسين | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | .937     | .042 | 22.136 | *** |
| التركيز على الموارد البشرية | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | 1.220    | .048 | 25.531 | *** |
| إدارة العمليات              | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | 1.044    | .042 | 25.055 | *** |
| نتائج الاعمال               | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | .935     | .039 | 23.809 | *** |
| القيادة                     | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | .822     | .044 | 18.760 | *** |
| التخطيط الاستراتيجي         | <--- | ممارسات إدارة الجودة الشاملة | 1.061    | .038 | 28.160 | *** |

Regression Weights (Group number1-Default model)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos V.20

#### رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

اذ يمثل الشكل (٦) الأنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الزبائن، والمعلومات والتحليل والتحسين، والتركيز على الموارد البشرية، وإدارة العملية، ونتائج الأعمال) والمتغير المعتمد (المرونة الاستراتيجية) ونلاحظ من مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي<sup>2</sup>، وجذر متوسط مربعات البواقي RMR) أن الأنموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أن قيمة  $\chi^2$  كانت غير معنوية إذ بلغت (1167.819-) وهو مؤشر جيد لتطابق الأنموذج الهيكلي مع البيانات فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي RMR التي تبين أنها اقل من المعيار الخاص بها البالغ (اقل من 08). إذ بلغت ضمن الأنموذج المختبر (0.000). وتمثل القيمة الظاهرة أعلى متغير المرونة الاستراتيجية معامل التفسير (معامل التحديد (R<sup>2</sup>)) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) اذ تبين ان أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة قادرة على تفسير ما نسبته (68%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المرونة الاستراتيجية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات

(محل الدراسة)، اما النسبة المتبقية والبالغة (32%) فتعود لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة الحالي.

و يمكن التطرق الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة وكالاتي:

١- تنص الفرضية الفرعية الاولى على  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في المرونة الاستراتيجية.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في المرونة الاستراتيجية.

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعد القيادة ومتغير المرونة الاستراتيجية بلغ ( $\beta = 0.038, P > .05$ ). هي قيمة موجبة إلا أنها غير معنوية، لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) بلغت (0.569)، وهي اقل من (1.96)، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلي لتأثير بعد القيادة في متغير المرونة الاستراتيجية تقبل فرضية العدم لعدم وجود ما يثبت خطأها. اي انه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في المرونة الاستراتيجية.

٢- تنبأ الفرضية الفرعية الثانية بأنه:  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية.

يعرض الشكل (٦) والجدول (7) نتائج تأثير بُعد التخطيط الاستراتيجي في متغير المرونة الاستراتيجية. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التخطيط الاستراتيجي بلغ ( $\beta = -0.045, P > .05$ ) وهو تأثير سلبي وغير معنوي عند مستوى (0.01) و (0.05) فضلاً عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. بلغت (-0.610) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من (1.96 > C.R.)، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلي لتأثير بُعد التخطيط الاستراتيجي في متغير المرونة الاستراتيجية نقبل بفرضية العدم لعدم وجود ما يثبت خطأها. اي انه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية.

٣- تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه-  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبائن في المرونة الاستراتيجية.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبائن في المرونة الاستراتيجية.

تعرض نتائج الجدول (٧) أن تأثير بُعد التركيز على الزبون بلغ ( $\beta = -0.028, P > .05$ ) في المرونة الاستراتيجية، وهو تأثير سلبي وغير معنوي عند مستوى (0.01)، (0.05) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-0.482) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (C.R. > 1.96)، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد التركيز على الزبون ومتغير المرونة الاستراتيجية تقبل فرضية العدم لعدم وجود ما يثبت خطأها. اي انه لا يوجد تأثير معنوي للتركيز على الزبائن في المرونة الاستراتيجية.

٤- تنبأ الفرضية الفرعية الرابعة بانه  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعلومات والتحليل والتحسين في المرونة الاستراتيجية.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعلومات والتحليل والتحسين في المرونة الاستراتيجية.

تعرض نتائج الجدول (٧) بأن تأثير بُعد المعلومات والتحليل والتحسين بلغ ( $\beta = 0.148, P < .05$ ) في المرونة الاستراتيجية وهو تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (0.05) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.304) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها البالغ (1.96 > C.R.)، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد المعلومات والتحليل والتحسين ومتغير المرونة الاستراتيجية لا تقبل فرضية العدم لعدم وجود ما يثبت صحتها ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعلومات والتحليل والتحسين في المرونة الاستراتيجية". إذ تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Zhang, 2005) التي خلصت إلى أن هناك دوراً إيجابياً لنظم المعلومات في المرونة الاستراتيجية.

٥- تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه -H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية.  
تعرض النتائج الواردة في الجدول (٧) أن تأثير بُعد التركيز على الموارد البشرية بلغ ( $\beta = 0.010, P > .05$ ) وهو تأثير إيجابي إلا أنه غير معنوي إذ بلغت المعنوية (0.856) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.181) وهي أقل من المعيار المحدد لقبولها البالغ (1.96 > C.R.)، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي للتأثير بين بُعد التركيز على الموارد البشرية ومتغير المرونة الاستراتيجية نقبل الفرضية العدمية لعدم وجود ما يثبت خطأها. أي أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية.

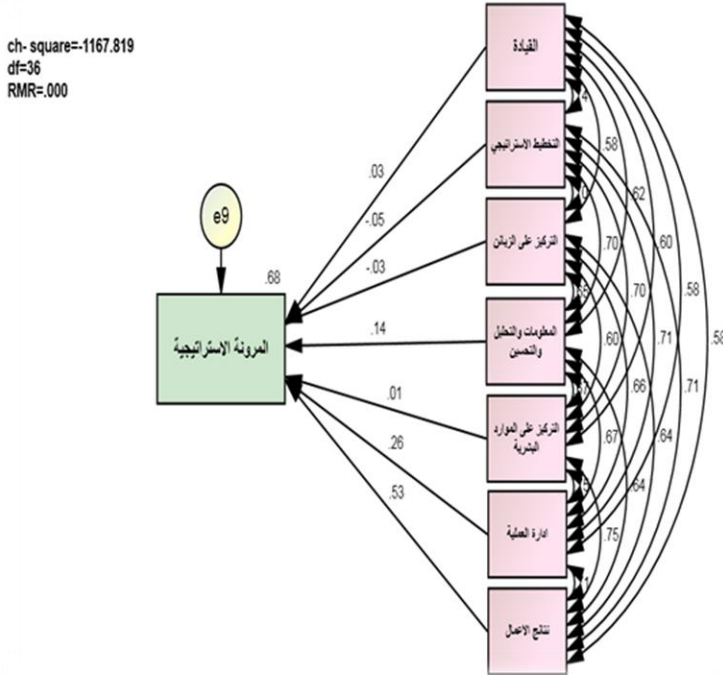
٦- تنص الفرضية الفرعية السادسة على -H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة العملية في المرونة الاستراتيجية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة العملية في المرونة الاستراتيجية.  
تشير نتائج الجدول (٧) أن تأثير بُعد إدارة العملية بلغ ( $\beta = 0.26, P < .01$ ) في المرونة الاستراتيجية وهو تأثير إيجابي ومعنوي إذ بلغت المعنوية (0.000) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.854) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها البالغ (1.96 > C.R.)، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي للتأثير بين بُعد إدارة العملية ومتغير المرونة الاستراتيجية، لا نقبل بفرضية العدم لعدم وجود ما يثبت صحتها ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة العملية في المرونة الاستراتيجية".  
٧- تفترض الفرضية الفرعية السابعة أنه -H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنتائج الأعمال في المرونة الاستراتيجية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنتائج الأعمال في المرونة الاستراتيجية.  
تعرض نتائج الجدول (٧) بأن تأثير بُعد نتائج الأعمال بلغ ( $\beta = 0.530, P < .01$ ) في المرونة الاستراتيجية وهو تأثير إيجابي ومعنوي إذ بلغت المعنوية (0.000) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (7.998) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها البالغ (1.96 > C.R.) وهذه النتيجة تعكس تأثير بُعد نتائج الأعمال في المرونة الاستراتيجية، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي للتأثير بين بُعد نتائج الأعمال ومتغير



المرونة الاستراتيجية، لا نقبل الفرضية العدمية لعدم وجود ما يثبت صحتها ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنتائج الاعمال في المرونة الاستراتيجية". وبناء عليه نجد أن المسارات التي حققت تأثيراً في المتغير المعتمد هي المسار بين المعلومات والتحليل والتحسين الى متغير المرونة الاستراتيجية ومسار إدارة العملية إلى متغير المرونة الاستراتيجية، ومسار نتائج الاعمال إلى متغير المرونة الاستراتيجية، في حين لم تحقق باقي المسارات أي تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية للبحث الحالي.



شكل (٦) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos V.20  
جدول (٧)

تقديرات أنموذج التأثير لأبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في متغير المرونة الاستراتيجية

|                      |      |                             | Estimate | S.E. | C.R.  | P    |
|----------------------|------|-----------------------------|----------|------|-------|------|
| المرونة الاستراتيجية | <--- | القيادة                     | .038     | .067 | .569  | .569 |
| المرونة الاستراتيجية | <--- | التخطيط الاستراتيجي         | -.045    | .073 | -.610 | .542 |
| المرونة الاستراتيجية | <--- | التركيز على الزبون          | -.028    | .058 | -.482 | .630 |
| المرونة الاستراتيجية | <--- | المعلومات والتحليل والتحسين | .148     | .064 | 2.304 | .021 |

|                      |      |                             | Estimate | S.E. | C.R.  | P    |
|----------------------|------|-----------------------------|----------|------|-------|------|
| المرونة الاستراتيجية | <--- | التركيز على الموارد البشرية | .010     | .058 | .181  | .856 |
| المرونة الاستراتيجية | <--- | إدارة العمليات              | .26      | .066 | 3.854 | ***  |
| المرونة الاستراتيجية | <--- | نتائج الاعمال               | .530     | .071 | 7.998 | ***  |

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos V.20

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات تعلق بالجانبين النظري والتطبيقي وكما يأتي:

### اولاً: الاستنتاجات

- ١- حاز متغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على مستوى اهمية مرتفع يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأفراد عينة الدراسة عن ممارسات ادارة الجودة الشاملة، وهذا يؤكد اهمية هذه الممارسات ومدى توافرها في الشركة محل الدراسة وضمن مستوى مرتفع بحسب اجابات افراد العينة.
- ٢- حقق متغير المرونة الاستراتيجية مستوى اهمية مرتفع على مستوى شركة الفرات محل الدراسة، وهذا يؤكد على ان افراد العينة لديهم تصور واضح عن هذا المتغير وهم يدركون ان الشركة تعمل على تكييف الاستراتيجية مع التغيرات في البيئة. وان الشركة تعتمد المرونة كسمة اساسية في عملها عن طريق استخدام البدائل والوسائل المختلفة من اجل تعديل أنشطة الاستثمار والتشغيل بما يتلاءم والتغيرات في البيئة الخارجية.
- ٣- ان اهتمام ادارة الشركة (محل الدراسة) بممارسات ادارة الجودة الشاملة، وتبني هذه الممارسات بشكل صحيح ومستمر، يقود الشركة لامتلاك مرونة استراتيجية تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية المستمرة.
- ٤- ان اقتناع الادارة العليا والتزامها بتبني ثقافة ادارة الجودة الشاملة وصياغة الاستراتيجيات ورصد الموارد اللازمة للتنفيذ. وسياسات الرقابة والتحسين لممارسات TQM، يسهم بالتأثير معنويًا في المرونة الاستراتيجية للشركة. وهذا بدوره يعزز قدرة الشركة في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة. استنبط هذا من وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية.
- ٥- اثبت الجانب التحليلي وجود تأثير لمتغير ادارة الجودة الشاملة في المرونة الاستراتيجية وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية (٧، ٦، ٤) المنبثقة عنها.

### ثانياً: التوصيات

- ١- تعزيز ممارسات ادارة الجودة الشاملة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات وتطبيقها وتوظيفها في عمليات الشركة بشكل صحيح بهدف زيادة قدرة الشركة على مواجهة التهديدات

البيئية والتنافسية.

- ٢- تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات. لأهميتها ودورها في جعل الشركة قادرة على مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على الاداء التنظيمي ويحقق الاستدامة لأعمال الشركة. من الآتي:
  - أ- تكييف استراتيجيات ونشاطات الشركة بما يتلاءم والتغيرات البيئية والتنافسية التي تواجه الشركة.
  - ب- الاستغلال الامثل لموارد الشركة المتاحة وتوظيفها في المجالات المنتجة بما يحقق حاجات الزبائن.
  - ت- استخدام الاساليب التسويقية المختلفة للوصول الى الزبائن المحتملين والابقاء على الزبائن الحاليين.
  - ث- تعديل أنشطة الاستثمار في الشركة وتحسينها وفق التغيرات البيئية الخارجية.

### ثالثاً: المقترحات

- ١- اختبار النموذج المقترح في هذه الدراسة على منظمات اخرى في صناعات مختلفة، كشركات الاتصالات الحلوية، وشركات النقل، او صناعة الاغذية...الخ.
- ٢- استخدام متغير المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل في البحوث المستقبلية ومقارنة النتائج المتحصلة مع نتائج الدراسة الحالية.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

##### أ- الكتب

- ١- الترتوري، محمد عوض، (٢٠٠٥)، "ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلس السعودي للجودة، جده.
- ٢- شفيق، محمد (١٩٩٨)، ((البحث العلمي -الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية))، المكتب الجامعي الحديث.
- ٣- المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٩)، ((اساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية))، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

##### ب-المجلات

- ١- الطيب، عبد الوهاب "الجودة في التعليم"، المجلة العلمية، جامعة الزعيم الازهري، العدد الاول، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، ٢٠٠٧.
- ٢- عبد الرزاق، جنان صادق، و علي، سهامه عبد الغفور، (٢٠٠٨)، "تطبيق ادارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الحوسبة في مكتبة الجامعة المستنصرية: وفق مؤشرات مواصفة الايزو ٩٠٠٠-٤٠٠٩"، المجلة العراقية للمعلومات، المجلد ٩، العدد ١-٢.
- ٣- المعاضيدي، معن والطائي، ايمن (٢٠١١) "اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد ٣٣، عدد ١٠٥.

**A. Books**

- 1- Byrne, B. M. (2013). "Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming".3rd ed. Routledge, Taylor & Francis
- 2- Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: theory and practice, Routledge,. London & New York
- 3- Goetsch,David L. Davis,Stanley,(2014) "Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality", 7th Edition, Pearson Education Limited,Edinburgh Gate.
- 4- Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014),"Multivariate Data Analysis", 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
- 5- Heizer,Jay. Render, Barry. & Munson, Chuck. (2017)."Operations Management; Sustainability And Supply Chain Management",12th Ed, Pearson Education, Inc.
- 6- Krajewski, LJ, Ritzman, LP & Malhotra, MK (2010)."Operations management: Processes and supply chains", Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ
- 7- Mondy,R. Wayne & Martocchio,Joseph J.(2016)," "Human Resource Management", 14th edition, Pearson Education, Edinburgh Gate,Harlow, England.
- 8- Slack, N. & Lewis, M., (2008)."Operations Strategy", 2nd edition. Pearson Education.

**B. Thesis & Dissertation**

- 1- Al-Shammari, Reem,(2013),"Quality management (QM) implementation in the Kuwaiti Oil Industry, An empirical study and a proposed generic framework", PhD Thesis, Aston University.
- 2- COsKUN,SELSM.(2002),"Total Quality Management (TQM) IN The Turkish Public Sector: The Views Of Public Employees On Practices, Impacts and Problems For The Implementation Of TQM In Two Public Organizations", PhD Thesis, The Institute of Economics and Social Sciences, Bilkent University, Ankara.
- 3- Jamieson, Donna F. M.(2014)."Strategic Flexibility In Not-For-Profit Acute Care Hospitals", A Dissertation, PhD Thesis, In Nursing, The University of Wisconsin – Milwaukee.
- 4- Rokke,Connie Jean.(2013)."Challenges And Barriers Affecting The Success Of Total Quality Management", Master Thesis, Industrial Engineering and Management, North Dakota State University of Agriculture and Applied Science. Fargo, North Dakota.

### C. Journals

- 1- Abbott, Ashok.& Banerji,Kunal. 2003. Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 4, Nos. 1&2, 1-8.
- 2- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. Decision Sciences, 27(1), 23–56. doi:10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x
- 3- Alimohammadlou,Moslem.& Eslamloo,Farzaneh.(2016),"Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings", 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016) 104 – 111
- 4- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. International Journal of Quality & Reliability Management, 19(5), 551-566
- 5- Carlsson, B. (1989). Flexibility and the theory of the firm. International Journal of Industrial Organizations, 7, 179-203.
- 6- Combe, I.A. (2012). 'Marketing and flexibility': debates past, present and future. European Journal of Marketing, 46, 1257–1267.
- 7- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. Practical Assessment, Research, & Evaluation, 10, 1-9
- 8- Das, T. K., & Elango, B. (1995). Managing strategic flexibility: Key to effective performance. Journal of General Management, 20(3), 60-75.
- 9- Dean, J. W., Jr., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. The Academy of Management Review, 19(3), 392-418.
- 10- FAN,Zhigang. FAN, Dongmei.& SUN Yuan.(2012).Impact of Enterprise Strategic Flexibility on Innovation Performance: Based on Dual Perspective of Proactive and Reactive, IEEE, 978-1-4673-2945-3/12/\$31.00
- 11- Hagen A., Tootoonchi A., Siddiqi S. 2006: Managing the Barriers to Strategic Flexibility, in: Competition Forum 4 (1), 195-204.
- 12- Jitpaiboon,Thawatchai. & Rao,S. Subba (2007),"A meta-analysis of quality measures in manufacturing system", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24 Iss 1, 78 - 102
- 13- Kahreh,Zahra Safari. Shirmohammadi,Alireza. Kahreh,Mohammad Safari,(2014)" Explanatory study towards analysis the relationship between Total Quality Management and Knowledge Management", 2nd World Conference On Business, Economics And Management –WCBEM 2013, Social and Behavioral Sciences 109, 600 – 604.
- 14- Leeuw,Acj De.&Volberda.Hw.(1996),"On The Concept Of Flexibility:A Dual

- Control Perspective", Omega. Int. J. Mang. Sci. Vol. 24, No. 2, 122-139
- 15- Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang, (2011), "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles", Chinese Management Studies, Vol. 5 No. 3: 256-271.
  - 16- Li, Y. Liu, Y. Duan, Y. (2008) "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", International Journal of Technology Management, Vol. 41, No. 1/2: 223 – 245.
  - 17- Lin, Yaqing. Zhao, Shuming. & Li, Na. (2014) "A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: the moderating role of environmental uncertainty", Nankai Business Review International Vol. 5 No. 1, 95-114.
  - 18- Martínez, A., Pérez, M., Vela, M.J., & de Luis, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. Journal of Organizational Change Management, 21(1), 7–31.
  - 19- Mosadegh Rad, Ali Mohammad. (2006). "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management", The TQM Magazine Vol. 18 No. 6, 2006, 606-625.
  - 20- Nadkarni S., Narayanan V.K. "2007". "Strategic Schemas, Strategic Flexibility and Firm Performance – The Moderating Role of Industry Clockspeed", Strategic Management Journal 28 (3), 243-270.
  - 21- Ozdal, Macide Artac. & Oyebamiji, Bamise Faith. (2018), "Implementation of Total Quality Management and its Effect on Employees' Performance in a Teaching Hospital in Oyo State, Nigeria". Public H Open Acc 2018, 2(2).
  - 22- Prajogo, I.D. and Sohal, S.A. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an empirical examination. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No. 8, 901-918
  - 23- Rashid, F. & Taibb, C.A. (2016) Total Quality Management (TQM) Adoption in Bangladesh Ready- Made Garments (RMG) Industry: A Conceptual Model. American Journal of Industrial and Business Management, 6, 1085-1101.
  - 24- Roldan, Jose L. Antonio L. Leal-Rodriguez, Antonio G. Leal, (2012), "The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance", Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa 18 (2012) 183-189. Published by Elsevier Espana.,
  - 25- Sahoo, S. & Yadav, S. (2018), "Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs", Manufacturing 21, 541-548.
  - 26- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future. International Studies of Management and Organizations, 27(2), 71-94.
  - 27- Sethi, A. K., & Sethi, S. P. (1990). "Flexibility in manufacturing: A survey". International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 2(4), 289-328.

- 28- Shahin, Arash.(2011),"An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation", International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 15.
- 29- Shimizu K., Hitt M.A. (2004)." Strategic Flexibility – Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", Academy of Management Executive 18 (4), 44-59.
- 30- Singh,Vedant.(2016),"Perceptions of emission reduction potential in air transport:a structural equation modeling approach", Environ Syst Decis 36:377–403.
- 31- Sit, W.-Y., Ooi, K.-B., Lin, B. and Chong, A.Y.-L. 2009. TQM and Customer satisfaction in Malaysia's service sector. Industrial Management and Data Systems. Vol.109, No.7, 957-975.
- 32- Talib, F. Rahman, Z.(2010),"Studying the impact of total quality management in service industries", Int. J. Productivity and Quality Management, Vol. 6, No. 2.
- 33- Talib F, Rahman Z, Qureshi MN. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. Int J Qual Reliab Manag,30(3):280–318.
- 34- Tari JJ, Molina JF, Castejon JL.(2007) "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes". European Journal of Operational Research 183, 483–501.
- 35- Wei, Z.,Yi, Y. and Guo, H. H. (2014), Organizational learning, ambidexterity, strategic flexibility, and new product development, Journal of Product Innovation Management, vol. 31, no. 4, 832–847.
- 36- Yi,Yaqun. Gu, Meng, & Wei, Zelong. (2017), Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change, Journal of Organizational Change Management Vol. 30 No. 2, 161-183.
- 37- Zhang, Michael J.(2005)."Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation", J. Eng. Technol. Manage. 22 (2005) 163–184
- 38- Zhang-bing, Li. Jian-xun, Liu. Yi-jiang, Zhao. B0, Gong.(2010),"Design and Implementation of a Total Quality Management System for Graduation Project", International Coriference on Educational and Information Technology (ICEIT 2010), IEEE.