



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت  
الصناعية

"دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"

إعداد الطالب

باسل فارس قنديل

إشراف

الدكتور/ رشدي عبد اللطيف وادي

1429 هـ - 2008م

:

(162)

}

\*{

ISO 9000

110

121

90.9

::

## **Abstract**

This study aims to analyze the relation between some of Total Quality Management (TQM) dimensions as independent variables and the Competitive Policies applied in the industrial organizations as a dependent variable. Also, this study aims to recognize the degree of adoption (TQM) dimensions in the Palestinian Industrial Organizations, and to recognize the Competitive Policies applied in these organizations.

A questionnaire was conducted to collect data for the purpose of testing the study hypothesizes.

The study includes the top level of management in the industrial organizations in Gaza-strip, these organizations have ISO 9000 certification, or Palestinian Quality Mark (PS), or the Supervision Mark.

The researcher received about (90.9%) of the total distributed questionnaires, such that the total distributed questionnaires were (121) questionnaires.

The study conducted that the Palestinian industrial organizations interested the (TQM) dimensions, and these organizations adopt most of these dimensions in different positive levels.

The study also conducted that the Palestinian industrial organizations interested the Competitive Policies, such that the organizations adopt these policies in positive different levels.

The study proved that there is a statistical significance between the TQM dimensions and the Competitive Policies applied in the Palestinian industrial organizations.

The study summarizes the most important recommendations, such as, increasing the awareness of the TQM dimensions, determining specified strategic goals with appropriate techniques to achieve, increase the organization's competitive capability and make it a strategic goal must to be achieved.

"

"

"

"

....

":  
.

"

.

.

.

.....

## قائمة المحتويات

	:
2	
3	
3	
4	
4	
5	
5	
6	
16	
	:
	:
18	
20	
23	
25	
26	

26	
27	
29	
31	
39	
40	
41	
44	9000
:	
47	
48	
49	
52	
59	
61	
62	
63	
64	
:	
66	
71	
72	
74	
:	
78	
78	
78	



80	
82	
84	
98	
:	
101	
102	
102	
120	
141	
:	
147	
150	
151	
153	
157	
161	
162	

19		1
25		2
39		3
46	9000	4
68		5
70		6
81		7
81		8
82		9
83		10
83		11
84		12
85		13
86		14
87		15
88		16
89		17

90		18
91		19
92		20
93		21
93		22
94		23
95		24
96		25
97		26
98	Split-half Coefficient	27
101	(One-Sample Kolmogrov-Smirnov test)	28
103		29
106		30
110		31
113		32
116		33
119		34
121		35

124		36
127		37
130		38
133		39
136		40
138		41
140		42
142		43
145		44

28		1
34		2
36		3
59		4
65		5

## المصطلحات الأجنبية

Comparative Advantage	الميزة النسبية
Competitive Advantage	الميزة التنافسية
Cost of Quality	تكلفة الجودة
Inspection	الفحص
International Organization of Standardization	المنظمة الدولية للمعايير
ISO	مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOs) وتعني التساوي
Palestinian Quality Mark (PS)	علامة الجودة الفلسطينية
Quality	الجودة
Quality Assurance	تأكيد الجودة
Quality Circles	حلقات الجودة
Supervision Mark	علامة الإشراف
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الشاملة
Zero Defect	التلف الصفري

:  
:  
:  
:  
:  
:  
:  
:  
:

:

2004

2001



1998

:

Baidoun (2003)

2006

:

:

:

:"

"

.1

1

2

3

4

5

:" " .2

:

:

1

2

3

4

.5

=

.6

:

:

1

2

3

:  
1

2

: :  
:

: :  
: •  
: •  
: •

:

:

:

:

.1

:(2006)

.1

:

:(2004)

.2

:

:(2001) .3

"

"

1994

1999 1995

:

:(2000) .4

)

(

**:(1999) .5**

**:**

**:(1999) .6**

"

"

**:(1996) .7**

**8. Study of Smadi, Al-Khawaldeh (2006):  
The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai  
Manufacturing Firms**

**9. Study of Chong, Rundus (2004):  
Total Quality Management, Market Competition and Organizational  
Performance**



:

**10. Study of Prajogo, Brown (2004)**

**The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study.**

" "

:

**11. Study of Hansson (2003):**  
**Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance**  
*Investigations with a Focus on Small Organizations*

–

:

**12. Study of Baidoun, Zairi (2003)**  
**A Proposed Model of TQM Implementation in the Palestinian Context**

**13. Study of Baidoun (2003):  
An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian  
Organizations**

78

:

:

**14. Study of Shams-ur Rahman, Bullock (2002):  
Soft TQM, Hard TQM, And Organizational Performance  
Relationships: An Empirical Investigation "An Analysis of 260  
Australian Manufacturing Companies"**

( )

Soft

Soft TQM

TQM

:

:Soft TQM

Hard TQM

:Hard TQM

Just-in-Time

:

Soft TQM

Hard TQM

JIT

:

**15. Study of Huq, Stolen (1998):**

**Total Quality Management Contrasts in Manufacturing And Service Industries**

TQM

**16. Study of Forza, Filippini (1998):**

**TQM impact on quality conformance and customer satisfaction:  
A causal model**

:

:



:

:

:

:

(Qualitas)

(Quality)

:

2006

(Krajewski & Ritzman, 1990)

2003

Grant, 1980



2005

:

(1)

		Juran
		Deming
		Garvin
		Crosby
		Ishikawa
		Figenbaum
		Taguchi

*2000:9001*

"

:

2005

:

:

**1940-**

:

:

1

2

3

4

(Inspection)

1930 1920

2005

**1960-1940**

:

1

2

3

4

(Pareto)

(Cause-Effect)

2005

**1980-1960**

:

1

2

Zero Defect

Crosby

3

(Quality Assurance)

4

(Crosby, 1989)

:

1

2

3

ISO 9001

2005

(Total

Customer-Value)

(Crosby, 1989)

:

:

**Prevention Cost** .1

2005

**Appraisal Cost** .2

2005

**Internal Failure Cost** .3

:

•

•

•

•

•

Laufer, 1984

**External Failure Cost**

**.4**

:

- 
- 
- 
- 
- 

Laufer, 1984

:

:

(2)

( )	( )
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8

"

"

:

2003

:

2006

2003

Wiele, 1997

:

2001

2000

:



2003

:

:

1

2

3

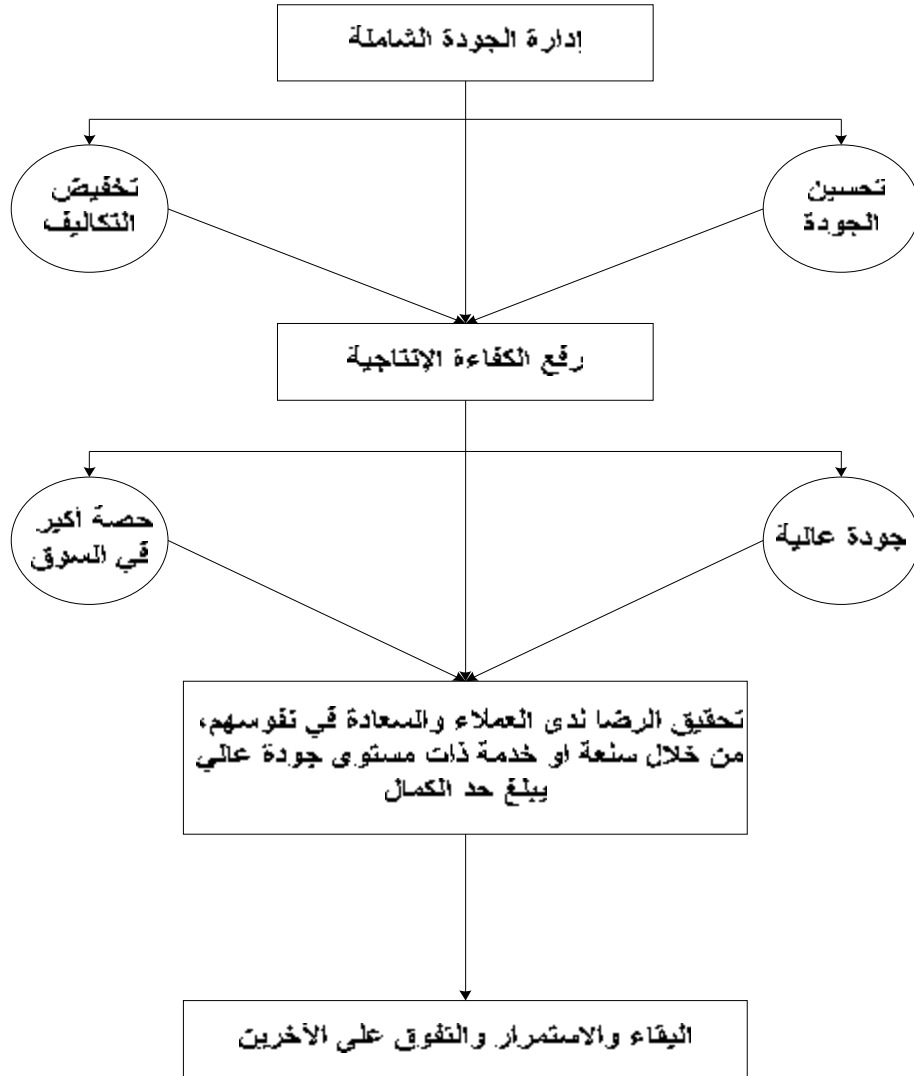
4

2005

"لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من سعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم"، إن تحقيق المقولة الأنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عاليا المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (1)

إستراتيجية تحقيق مستوى عالي من الجودة



المصدر: حمود، كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

:

:

.1

2003

.2

2003

.3

:

:

:  
:

:

- 
- 
- 
- 

(Benchmarking)

1999

.4

2003

.5

1999

.6

2003

.7

:

2003

.8

2003

.9

2003

:

:

**:Armand Feigenbaum**

:

(TQC)

Massachusetts

1950

20

:

1

1918 1900

2

1937 1919 3  
1960 1938 4  
1961 5

2005

**Edwards Deming** :

1900

2001

1947

Shewart

Deming

Deming

:

:

**.1**

:

**.2**

:

**.3**

: .4

: .5

: .6

: .7

: .8

: .9

: .10

: .11

: .12

: .13

: .14

Evans, 1997

Deming

:

:Plan 1

Pareto

:Do 2

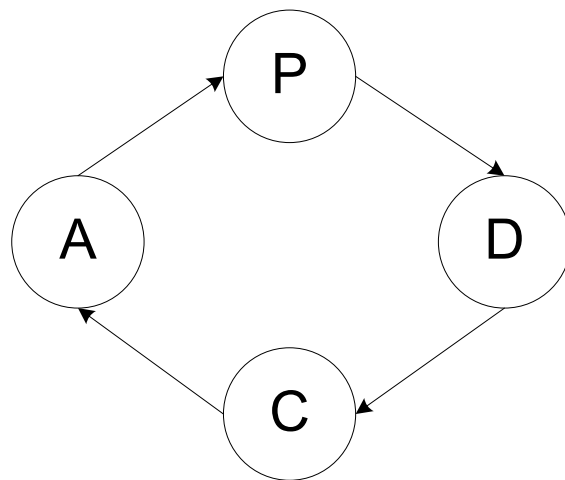
:Check 3

:Act 4

2001

:

(2)



" ( )

" :

2001

**Joseph Juran** :

1950

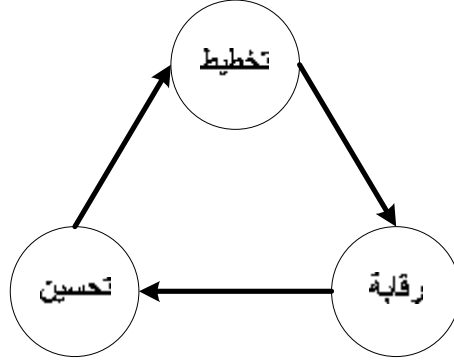
:



		1
:		2
	•	
	•	
	:	3
	•	
	•	
		4
:		5
:Failure Costs	•	
:Appraisal Costs	•	
:Prevention Costs	•	
		6
	:	
	:	
	•	
	•	
	•	
:		

### شكل رقم (3)

ثلاثية جوران



المصدر: عقيلي، عمر، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.

وقام جوران بتوضيح مضمون كل عملية فيما يلي:

أ- **تخطيط الجودة:** ويشتمل على ما يلي:

- تحديد من هم عملاء المنظمة.
- تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.
- تصميم السلعة أو الخدمة بشكل أو بمواصفات وجودة تلبي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء.

• تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة.

• وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.

ب- **الرقابة الفعالة على الجودة:** وتشتمل على ما يلي:

- قياس الأداء أو الإنجاز المتحقق.
- مقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعه للجودة.
- تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة حيالها.
- الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة.

• الرقابة الفعالة تستخدم الأساليب الإحصائية.

ت- **التحسين المستمر للجودة:** ويشتمل على ما يلي:

- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.

- 
- 
- 
- 
- 

7

Quality Council

8

9

2001

**Kaoru Ishikawa** :

(Quality Circles)

(Cause Effect)

2005

**Genichi Taguchi** :

QLE

(Quality Loss Function)

.(Krajewski & Ritzman, 1990)

**Philip B. Crosby** :

: absolutes

: •

bad quality

good quality

: •

: •

: •

2004

:

:

(3)

( )		

"( )

"

:

2001

:

:

: 1

159

:

: 2

:

2

:

3

:

:

30

92

:

4

38

:

2006

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:



2005

9000

....

**9000**

:

•

•

•

(Dalela, 2001)

9000

9000

9000

Wiele, 1997

9000

9000

9000

9000

2002

Wiele, 1997

:

(4)

9000

9000	(TQM)

Brown, A. & Wiele, T. V. D., "*A Typology of Approaches to ISO Certification and TQM*", Australian Journal of Management, Vol. 21, No. 1, 1996.

TQM

TQM

TQM

•

•

•

:

2005

(Doy, 1990)

2005

:

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
2005	10

:

(competitive paradigm)

:

**The 1970s Competitive Paradigm :** :

**The 1980s Competitive Paradigm :** :

(Generic Strategies)

:

(Cost Leadership) 1

:(Differentiation) 2

:(Focus) 3

**The 1990s Competitive Paradigm:** :

(James, 1996)

:

(monopole)

(monopsone)

(oligopole)

(oligopsone)

(oligopole bilaterale)

(substitutabile)

:

•

•

•

•



•

:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

2005

:

]

[

:

:

.1

Brustatiene, & Rutkauskas, 2000

[

]

2006

:

.2

:

•

•

•

•

Brustatiene, & Rutkauskas,

2000

:

•

1999

•

2003



2006

:

:

1

:

2

:

3

:

4

:

5

:

6

2006

1999

•

:

1

2

3

4

5

2003

•

George & Joll, 1981

•

2006

:

: 1

: 2

: 3

: 4

: 5

2006

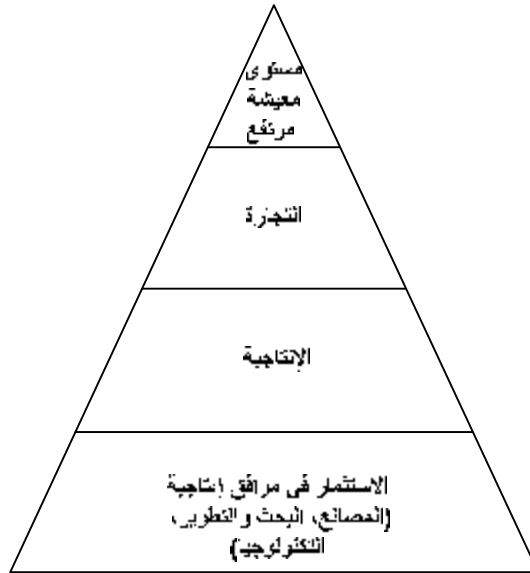


## مفهوم القدرة التنافسية:

تمتد القدرة التنافسية والإنتاجية فوق خط واسع من العوامل الكمية والنوعية. وترتبط القدرة التنافسية الوطنية "بالدرجة التي تستطيع بموجبها أمة ما، في ظل ظروف سوق حر ونزيه، إنتاج سلع وخدمات تواجه الاختبار في الأسواق العالمية وتحافظ في آن واحد على الدخل الحقيقي لمواطنيها أو تزيد من" ويقدم الشكل التالي مثالاً إيضاحياً لهذا المفهوم. والتعريف الوارد في هذا الشكل هو أيضاً الذي اعتمده منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (Khalil and Ezzat, 2001).

### شكل رقم (4)

#### هرم القدرة التنافسية



Khalil, T. M., and Ezzat, H.A., "**Emerging New Economy – Responsive Policies**", Global Forum on Management of Technology: Focus on the Arab Region, Vienna, Austria, 29-30 May 2001.

وحددت اللجنة الأوروبية مفهوم القدرة التنافسية من حيث انطباقه على الشركات والقطاعات والمناطق، ومن حيث ارتباطه بقدرة هذه الكيانات، عند تعرضها للمنافسة الدولية، على تأمين عائدات عالية نسبياً استناداً إلى عوامل الإنتاج، والإبقاء على مستويات توظيف عمالة نسبياً.

(Bennet and Vaidya, 2001).

يمكن وضع تعريف للقدرة التنافسية بأنها القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة (التميمي والخشالي، 2004).

<http://www.ncpa.org>

1999

:

- 
- 
- 
- 

2001

2004

:

Porter

2004

Dunk, 2004

2001

2005

Khalil and (Ezzat,

2001

:

Product

Cost Leadership 1

Differentiation 2

2003

:

1

2

3

4

5

6

2004

Competitive Strategy

:

:

1

Sustainable Competitive Advantage

Asset : 2  
: 3

2001

Advantage

:  
: Cost Leadership •

:Differentiation •

:  
: 1

: 2  
: 3

: 4

2001

Competitive advantage  
Comparative advantage

:

•

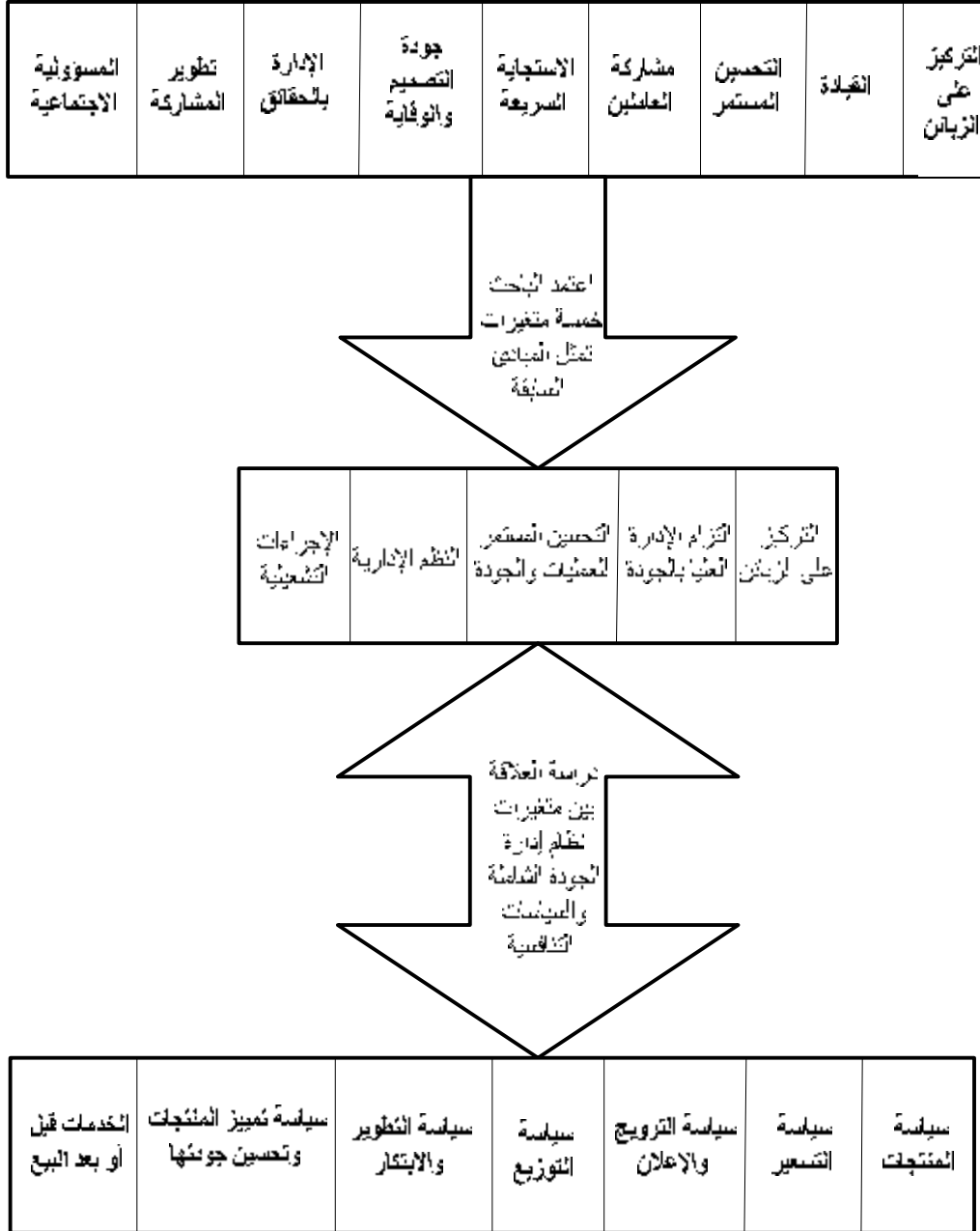
•

2001

يمكن تصوير العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية من خلال الشكل التالي الذي قام الباحث بتطويره بنفسه:

### شكل رقم (5)

العلاقة بين المبحثين الأول والثاني



المصدر: قام الباحث بتطوير هذا النموذج

:

19.2

2004

13.5

1997

31.8

2004

22

1997

32

68 2004

8

16

1991

1967

2001

2000

(PCBS, 2004) 2003

14.6



13166

13.5

PCBS, 2005

5

:

(5)

100+	99-50	49-20	19-10	9-5	4-0		
5	6	41	107	486	1676	2321	
1	0	0	0	5	17	23	
1	1	10	13	23	221	269	
8	25	89	173	258	763	1316	
1	0	8	37	97	184	327	
0	1	2	8	49	512	572	
0	3	3	6	16	24	52	
0	1	3	17	39	222	282	
0	0	0	2	0	2	4	
3	2	14	16	34	97	166	
0	0	9	29	49	70	157	
1	7	54	211	525	1054	1852	
0	0	0	3	6	14	23	
0	1	10	16	149	3053	3229	
1	0	0	6	24	194	225	
0	3	0	6	5	31	45	
0	0	1	0	0	10	11	
0	0	0	2	3	50	55	
0	0	0	0	6	7	13	
0	0	0	0	0	3	3	
0	3	12	54	188	1964	2221	
<b>21</b>	<b>53</b>	<b>256</b>	<b>706</b>	<b>1962</b>	<b>10168</b>	<b>13166</b>	

2005

2005 (PCBS)

:

24.5 5

3229

17.6

2321

77

5.4

6

:

(6)

100+	99-50	49-20	19-10	9-5	4-0		
1	1	18	27	97	376	520	
0	0	0	0	1	0	1	
0	0	0	4	12	35	51	
8	9	38	77	141	261	534	
0	0	1	6	14	18	39	
0	1	2	1	27	258	289	
0	0	1	2	3	4	10	
0	0	1	5	10	67	83	
0	0	0	1	0	2	3	
0	0	3	7	8	19	37	
0	0	4	13	25	28	70	
0	1	12	41	139	311	504	
0	0	0	1	1	5	7	
0	0	2	5	55	798	860	
0	0	0	5	18	98	121	
0	2	0	3	4	11	20	
0	0	0	0	0	9	9	
0	0	0	1	0	7	8	
0	0	0	0	6	6	12	
0	0	0	0	0	3	3	
0	2	6	24	65	545	551	
<b>9</b>	<b>16</b>	<b>88</b>	<b>223</b>	<b>626</b>	<b>2861</b>	<b>3732</b>	

2005

2005 (PCBS)

:

3732

6

28.3

23

860

14.8

551

76.7

6

:

1999

:

<http://www.pfi.ps> 2000

:

1994

[www.psi.gov.ps](http://www.psi.gov.ps) 1997 15

: [www.psi.gov.ps](http://www.psi.gov.ps) 2000

•

•

•

•

•

•

:

:

2001

1

430

9000

2005 9 29

2000 9 28

7

2



3

4

5

6

7

8

9

10

:

:

:

:

:

:

:

: :

SPSS

: :  
:  
:  
•  
•  
•  
•  
:  
:  
:

1999

			:	
		.		:
			:	5
		6	:	
	11		:	
		7	:	
		7	:	
		10	:	
7			:	
			:	:
		5	:	
		6	:	
		7	:	
		5	:	
	5		:	
	4		:	
	6		:	

:

1	2	3	4	5	

:

:

ISO 9000

41

:

1

2

3

4

5

2006

(7)

1	
3	
2	
19	
9	
34	

(8)

6	ISO 9000
5	
25	
*36	

---

\* هناك شركتان حاصلتان على شهادتين في آن واحد

: :

41      34      121  
            6

110      121      113  
                          90.9

:

(9)

			.
98.2	108		1
1.8	2		2
<b>100</b>	<b>110</b>		

98.2      9  
                          1.8



(10)

			.
30.9	34		1
2.7	3		2
66.4	73		3
<b>100</b>	<b>110</b>		

30.9

10

2.7

66.4

(11)

			.
30.0	33		1
6.4	7		2
60.9	67		3
2.7	3		4
<b>100</b>	<b>110</b>		

30.0

11

6.4

60.9

2.7

(12)

			.
17.3	19	5 1	1
26.4	29	10 6	2
27.2	30	15 11	3
29.1	32	16	4
<b>100</b>	<b>110</b>		

6

12

10 6

17.3

15 11

26.4

16

27.2

82.7

29.1

:

1

2

30

:

:

(13)

			.
0.000	0.772		1
0.000	0.686		2
0.000	0.802		3
0.000	0.745		4
0.000	0.697		5
0.000	0.753		6

( $\alpha=0.01$ )

$(\alpha=0.01)$ 

(14)

0.000	0.512		1
0.000	0.723		2
0.000	0.608		3
0.000	0.600		4
0.000	0.656		5
0.000	0.690		6
0.000	0.635		7
0.000	0.765		8
0.000	0.732		9
0.000	0.746		10
0.000	0.733		11

 $(\alpha=0.01)$

( $\alpha=0.01$ )

(15)

			.
0.000	0.592		1
0.000	0.665		2
0.000	0.736		3
0.000	0.780		4
0.000	0.598		5
0.000	0.746		6
0.000	0.701		7

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(16)

			.
0.000	0.704		1
0.000	0.746		2
0.000	0.692		3
0.000	0.667		4
0.000	0.764		5
0.000	0.375		6
0.000	0.802		7

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(17)

			.
0.000	0.638		1
0.000	0.711		2
0.000	0.554		3
0.000	0.606		4
0.000	0.671		5
0.001	0.312		6
0.000	0.731		7
0.000	0.453	(ISO)	8
0.000	0.573		9
0.000	0.569		10

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

:

(18)

0.000	0.599		1
0.000	0.667		2
0.000	0.854		3
0.000	0.797		4
0.000	0.798		5

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )



(19)

			.
0.000	0.548		1
0.002	0.296		2
0.026	0.212		3
0.000	0.702		4
0.000	0.638		5
0.000	0.484		6

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(20)

			.
0.000	0.538		1
0.000	0.725		2
0.000	0.815		3
0.000	0.821		4
0.000	0.839		5
0.000	0.635		6
0.000	0.623		7

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(21)

			.
0.000	0.796		1
0.000	0.793		2
0.000	0.702		3
0.000	0.710		4
0.000	0.695		5

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(22)

			.
0.000	0.540		1
0.000	0.711		2
0.000	0.754		3
0.000	0.781		4
0.000	0.708		5

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(23)

			.
0.000	0.785		1
0.000	0.720		2
0.000	0.750		3
0.000	0.719		4

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(24)

			.
0.000	0.828		1
0.000	0.848		2
0.000	0.667		3
0.000	0.873		4
0.000	0.867		5
0.000	0.739		6

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

(25)

			.
0.000	0.712		1
0.000	0.833		2
0.000	0.783		3
0.000	0.560		4
0.000	0.801		5
0.000	0.739		6
0.000	0.515		7
0.000	0.769		8
0.000	0.680		9
0.000	0.826		10
0.000	0.683		11
0.000	0.579		12

( $\alpha=0.01$ )

( $\alpha=0.01$ )

:

**"Cronbach's Alpha"** :  
(26)

			.
0.802	6		1
0.852	11		2
0.802	7		3
0.796	7		4
0.719	10		5
0.774	5		6
0.781	6		7
0.811	7		8
0.783	5		9
0.766	5		10
0.715	4		11
0.852	6		12

**"Split-half Coefficient"** :

:

**Spearman-Brown Coefficient** =  $\frac{2r}{1+r}$

(27)

Split-half Coefficient

				.
0.752	0.602	6		1
0.767	0.622	11		2
0.809	0.679	7		3
0.715	0.556	7		4
0.689	0.526	10		5
0.702	0.541	5		6
0.681	0.517	6		7
0.826	0.703	7		8
0.803	0.671	5		9
0.813	0.685	5		10
0.710	0.550	4		11
0.871	0.772	6		12

SPSS

:  
:  
:  
1  
2  
3  
4  
(sign test) 5



	6
(Kruskal-Wallis Test)	7

:  
:  
:

((1-Sample K\_S) - ) :

(28)

(One-Sample Kolmogrov-Smirnov test)

	Z		.
0.001	1.966		1
0.032	1.440		2
0.002	1.864		3
0.030	1.040		4
0.001	1.978		5
0.013	1.591		6
0.000	2.132		7
0.008	1.659		8
0.008	1.659		9
0.001	2.010		10
0.001	2.011		11
0.000	2.324		12
0.001	1.934		

28

(sig. < 0.05) 0.05

:

**(SIGN TEST)**

:( \_\_\_\_\_ )

(                    )                    :  
6

29

(29)

				%	%	%	%	%		.
1	0.000	90.4	4.52	0	0	0.9	46.4	52.7		5
2	0.000	87.0	4.35	0	1.8	3.6	51.8	42.7		4
3	0.000	87.0	4.35	0	3.6	4.5	44.5	47.3		6
4	0.000	86.6	4.33	0	0	2.7	61.8	35.5		3
5	0.000	86.0	4.30	0	0	3.6	62.7	33.6		2
6	0.000	82.4	4.12	0.9	4.5	4.5	61.8	28.2		1
	0.000	86.6	4.33							

99.1

29

90.4

94.5

87.0

91.8

87.0

(Baidoun, 2003)

97.3

86.6

96.3

86.0

90

82.4

" (0.05) " (0.000) (%86.6) (4.33)  
0.05= $\alpha$

(Hansson, 2003)

.

( ) :

11

30

(30)

				%	%	%	%	%		.
1	0.000	93.2	4.66	0	0	1.8	30.0	68.2		8
2	0.000	92.4	4.62	0	0	2.7	32.7	64.5		10
3	0.000	92.4	4.62	0	0	0	38.2	61.8		3
4	0.000	92.0	4.60	0	0.9	0	37.3	61.8		9
5	0.000	88.6	4.43	0	0	0	57.3	42.7		2
6	0.000	88.2	4.41	0	0.9	0.9	54.6	43.6		7
7	0.000	84.8	4.24	0	0.9	0.9	71.8	26.4		6
8	0.000	84.6	4.23	0	1.8	6.4	59.1	32.7		4
9	0.000	82.8	4.14	0	0.9	7.3	69.1	22.7		5
10	0.000	82.2	4.11	0	8.2	4.5	55.5	31.8		11
11	0.000	71.2	3.56	0	17.3	27.3	37.3	18.2		1
	0.000	86.6	4.33							



98.2 30

93.2

97.2

92.4

92.4

99.1

92.0

88.6

98.2

88.2

98.2

84.8

91.8

84.6

91.8

82.8

87.3

82.2

55.5

71.2

"

(0.000)

(%86.6)

(4.33) "

(0.05)

0.05= $\alpha$

(2006

)

( 7 ) :

31

(31)

				%	%	%	%	%		
1	0.000	91.6	4.58	0	0	0	41.8	58.2		2
2	0.000	90.0	4.50	0	0	4.5	40.9	54.5		1
3	0.000	86.8	4.34	0	4.5	4.5	43.6	47.3		6
4	0.000	85.0	4.25	0	3.6	0.9	61.8	33.6		7
5	0.000	84.0	4.20	0	0	10.9	58.2	30.9		5
6	0.000	83.6	4.18	0.9	2.7	10.0	50.0	36.4		3
7	0.000	73.8	3.69	0.9	14.5	20.9	41.8	21.8		4
	0.000	85.0	4.25							

31

91.6

95.4

90.0

86.8

90.9

95.4

85.0

89.1

84.0

86.4

83.6

63.6

73.8

"

(0.05)

"

(0.000)

(%85.0)

(4.25)

(Baidoun, 2003)

$0.05 = \alpha$

.

( )

7

:

32

(32)

				%	%	%	%	%		.
1	0.000	81.2	4.06	0	1.8	20.9	46.4	30.9		4
2	0.000	80.8	4.04	0.9	8.2	7.3	53.6	30.0		1
3	0.000	78.2	3.91	0	2.7	29.1	42.7	25.5		3
4	0.001	75.0	3.75	0.9	21.8	0.9	43.7	32.7		5
5	0.000	73.8	3.69	1.8	11.8	24.5	39.1	22.7		2
6	0.000	73.4	3.67	1.8	11.8	25.5	39.1	21.8		7
7	0.011	55.6	2.78	0.9	50.0	24.5	19.1	5.5		6
	0.000	74.0	3.70							

77.3

32

81.2

83.6

80.8

(Shams-ur, Bullock, 2002)

68.2

78.2

76.4

76.4

75.0

61.8

73.8



60.9

73.4

24.6

50.9

55.6

**(3.70) "**

"

**(0.05)**

**(0.000)**

**(%74.0)**

**.0.05= $\alpha$**

( )

:

10

33

(33)

				%	%	%	%	%		.
1	0.000	89.0	4.45	51.8	40.9	7.3	0	0		4
2	0.000	87.6	4.38	0	1.8	1.8	52.7	43.6		3
3	0.000	87.2	4.36	0	0	4.5	54.5	40.9		9
4	0.000	86.8	4.34	0	0	1.8	62.7	35.5		10
5	0.000	86.6	4.33	0	3.6	2.7	50.9	42.7		7
6	0.000	85.0	4.25	0	2.7	2.7	60.9	33.6		1
7	0.000	83.0	4.15	0	2.7	3.6	69.1	24.5		2
8	0.000	79.4	3.97	0	6.4	13.6	56.4	23.6		5
9	0.000	66.4	3.32	0.9	15.5	44.5	29.1	10.0		8
10	0.000	51.8	2.59	1.8	53.6	30.6	12.7	1.8		6
	0.000	80.3	4.01							

33

\* 89.0

96.3

87.6

95.4

87.2

98.2

86.8

(Baidoun, 2003)

93.6

86.6

94.5

85.0

---

\* بعد انعكاس الإجابات في التحليل الخاص بهذه الفقرة.

93.6

83.0

79.4

80

39.1

(ISO)

(ISO)

(ISO)

66.4

14.5

51.8

"

"

(0.05)

(0.000)

(%80.3)

(4.01)

.05= $\alpha$

:

(34)

			.
86.6	4.33		1
86.6	4.33		2
85.0	4.25		3
74.0	3.70		4
80.3	4.01		5
<b>82.5</b>	<b>4.12</b>		

34

4.12

82.5

:( \_\_\_\_\_ )

( ) :

5

35

(35)

				%	%	%	%	%		.
1	0.000	88.2	4.41	0	0	6.4	46.4	47.3		1
2	0.000	88.0	4.40	0	0.9	5.5	46.4	47.3		2
3	0.000	87.2	4.36	0	0	8.2	47.3	44.5		3
4	0.000	87.2	4.36	0	2.7	7.3	40.9	49.1		5
5	0.000	83.2	4.16	0	5.5	10.9	45.5	38.2		4
	0.000	86.8	4.34							

93.7

35

88.2

93.7

88.0

91.8

87.2

90

87.2

83.7

83.2

(4.34) "

"

(0.05)

(0.000)

(%%86.8)

.0.05= $\alpha$



( ) :  
6

36

(36)

				%	%	%	%	%		.
1	0.000	85.0	4.25	0	1.8	1.8	65.5	30.9		3
2	0.000	83.6	4.18	34.5	49.1	16.4	0	0		2
3	0.000	83.0	4.15	0	0	12.7	59.1	28.2		1
4	0.000	79.0	3.95	0	5.5	13.6	60.9	20.0		5
5	0.000	76.4	3.82	0.9	9.1	15.5	56.4	18.2		4
6	0.001	63.0	3.15	2.7	26.4	40.9	13.6	16.4		6
	0.000	78.3	3.92							

96.4

36

85.0

83.6

\* 83.6

87.3

83.0

80.9

79.0

74.6

76.4

---

\* وذلك بعد أن تم عكس الترميز لهذه الفقرة، لتصبح بصيغة إيجابية بدلاً من صيغته السلبية.

30

63.0

(3.92) "

"

(0.05)

(0.000)

(%%78.3)

.0.05= $\alpha$

(

)

:

7

37

(37)

				%	%	%	%	%		
1	0.000	87.0	4.35	0	0.9	0.9	60.9	37.3		1
2	0.000	86.8	4.34	0	1.8	2.7	55.5	40.0		3
3	0.000	85.6	4.28	0	0	7.3	57.3	35.5		4
4	0.000	81.2	4.06	0	2.7	5.5	74.5	17.3		7
5	0.000	79.0	3.95	5.5	2.7	10.0	54.5	27.3		2
6	0.000	75.2	3.76	0	0.9	27.3	66.4	5.5		6
7	0.000	73.0	3.65	2.7	12.7	27.3	31.8	25.5		5
	0.000	81.1	4.06							

98.2

37

87.0

95.5

86.8

92.8

85.6

91.8

81.2

81.8

79.0

71.9

75.2

57.3

73.0

"

(0.05)

"

(0.000)

(%%81.1)

(4.06)

0.05= $\alpha$

.

( )  
5

:

38

(38)

				%	%	%	%	%		
1	0.000	89.4	4.47	0	0	2.7	47.3	50.0		1
2	0.000	87.6	4.38	0.9	0	1.8	54.5	42.7		4
3	0.000	85.0	4.25	0	0.9	5.5	61.8	31.8		2
4	0.000	84.8	4.24	0	0	8.2	60.0	31.8		5
5	0.000	82.4	4.12	0	2.7	4.5	70.9	21.8		3
	0.000	85.8	4.29							



97.3

38

89.4

97.2

87.6

93.6

85.0

91.8

84.8

92.7

82.4

(4.29) "

"

(0.05)

(0.000)

(%%85.8)

.0.05= $\alpha$

( ) :

5

39

(39)

				%	%	%	%	%		.
1	0.000	87.0	4.35	0	3.6	7.3	40.0	49.1		4
2	0.000	85.4	4.27	0	0	10.9	50.9	38.2		1
3	0.000	82.0	4.10	0	4.5	8.2	60.0	27.3		3
4	0.000	78.4	3.92	0.9	8.2	7.3	65.5	18.2		5
5	0.000	75.0	3.75	0	5.5	26.4	55.5	12.7		2
	0.000	81.6	4.08							

89.1

39

87.0

89.1

85.4

87.3

82.0

83.7

78.4

68.2

75.0

"

(0.05)

(2004

"

(0.000)

)

(%81.6)

0.05= $\alpha$

(4.08)

( ) . :

4

40

(40)

				%	%	%	%	%		
1	0.000	91.6	4.58	0	0	1.8	38.2	60.0		2
2	0.000	86.6	4.33	0	3.6	0.9	54.5	40.9		1
3	0.000	85.8	4.29	0	0.9	3.6	60.9	34.5		4
4	0.000	74.8	3.74	0	13.6	21.8	41.8	22.7		3
	0.000	84.8	4.24							

98.2      40

91.6

95.4

86.6

95.4

85.8

64.5

74.8

"

(0.000)

(%84.8)

(4.24) "

(0.05)

.0.05= $\alpha$

(

)

:

6

41

(41)

				%	%	%	%	%		
1	0.000	88.2	4.41	0	0.9	1.8	52.7	44.5		5
2	0.000	88.0	4.40	0	1.8	0	54.5	43.6		1
3	0.000	87.2	4.36	0	0	6.4	50.9	42.7		2
4	0.000	86.2	4.31	0	0	2.7	63.6	33.6		6
5	0.000	83.0	4.15	0	3.6	10.9	51.8	33.6		4
6	0.000	77.0	3.85	0	10.9	19.1	43.6	26.4		3
	0.000	84.9	4.24							



		97.2	41	
88.2				98.1
		88.0		
				93.6
			87.2	
			97.2	
	86.2			
			85.4	
		83.0		
			70	
				77.0
	"			
(0.05)	(0.000)		(%84.8)	(4.24) "

**.05=α**

:

(42)

			.
86.8	4.34		1
78.3	3.92		2
81.1	4.06		3
85.8	4.29		4
81.6	4.08		5
84.8	4.24		6
84.9	4.24		7
<b>83.4</b>	<b>4.17</b>		

42

83.4

4.17

:

:

:

:

:

:

:

: 43

(sign test)

(43)

0.000	0.654	:
0.000	0.733	:
0.000	0.714	:
0.000	0.391	:
0.000	0.645	:

( $\alpha=0.01$ )

43

•

0.05

0.000

0.654

(Chong, 2004)

43 •  
0.05 0.000 0.733

43 •  
0.000 0.714  
0.05

43 •  
0.05 0.000 0.391

43

•

0.05

0.000

0.645

2001

1999

2004

(Flippini, 1998)

:

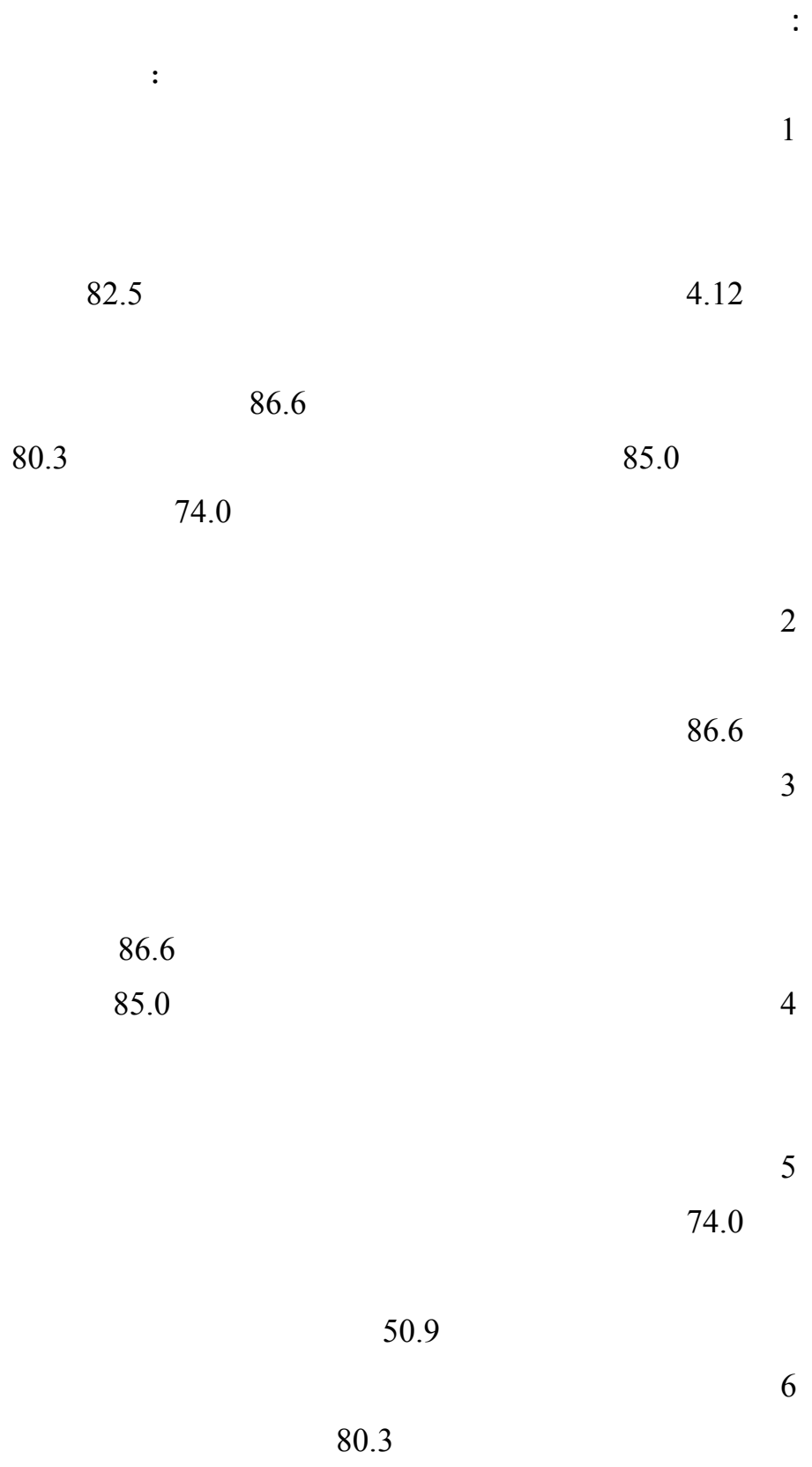
(44)

	-	
0.185	3.377	
0.189	4.773	
0.002	14.701	

	44	•
0.05	0.185	
		•
	0.05	0.189
		•
	0.05	0.002
5		82.7

:  
:  
:





7

83.4

86.86

85.8

84.9

84.8

81.6

81.1

78.3

8

9

10

11

12

13

	17.3		5	
26.4		10		6
	27.2		15	11
			29.1	16
			82.7	5

:

:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

:

:

1

2

3



## أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى، **"مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة"**، الدار الجامعية، مصر، 2005.
2. توفيق، عبد الرحمن، **"الجودة الشاملة الدليل المتكامل"**، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، جمهورية مصر العربية، 2003.
3. الحمود، عمر، **"تقنيات التسويق"**، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية.
4. حمود، كاظم، **"إدارة الجودة الشاملة"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
5. الدرادكة، مأمون، **"إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
6. الصميدعي، محمود و يوسف، ردينة، **"إدارة التسويق مفاهيم وأسس"**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
7. العزاوي، محمد، **"إدارة الجودة الشاملة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
8. عقيلي، عمر، **"مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
9. علوان، قاسم، **"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
10. كيلادا، جوزيف، **"تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"**، ترجمة د.سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
11. مصطفى، أحمد، **"إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000"**، الناشر نفس الكاتب، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
12. مصطفى، أحمد سيد، **"التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي"**، الناشر (المؤلف)، الطبعة الأولى، 2003.

13. معلا، ناجي وتوفيق، رائف، "أصول التسويق-مدخل تحليلي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

#### ب. الدوريات:

1. أبو فارة، يوسف، "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
2. أحمد، ميسر والمعاضدي، معن، "الدور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية"، تنمية الراكدين 77 (27)، 2005.
3. أسئلة اقتصادية، المجلة العربية، العدد 341، 2005، متوفرة من خلال الرابط:  
[http://www.arabicmagazine.com/last\\_issue2.asp?order=3&last\\_issue\\_number=4563&num=4596](http://www.arabicmagazine.com/last_issue2.asp?order=3&last_issue_number=4563&num=4596)
4. التيمي، إياد والخشالي، شاكر: "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2.
5. حسين، ليث وعبد الجبار، ألاء، "العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية-نينوى"، مجلة تنمية الراكدين، 77 (27)، 2005.
6. الروسان، محمود: "أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية-دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، إربد للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 2، 1999.
7. رياض، محمد، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات (364)، القاهرة، مصر، 2002.
8. السالم، مؤيد والعلونة، عمار: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2006.
9. شحادة، عودة، "دور المواصفات والمقاييس في تطوير الصناعة الفلسطينية"، غذاؤنا، العدد 2، 2000.
10. الشيخ، فؤاد وبدر، فادي، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني"، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، 2004.



11. الصباح، عبد الستار، "المعلومات المالية دالة للجدارة التنافسية-دراسة تحليلية في صناعة البنوك التجارية الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 23، العدد 1، 2006.
12. الصباح، زهير، "تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي في الأردن"، لبصائر، المجلد 7، العدد 1، 2001.
13. الطائي، محمد والمعاويدي، معن، "الأثر التتبعي لتقنية المعلومات ونظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية"، تنمية الرافدين 76 (26)، 2001.
14. الطراونة، سعيد، "تأثير المستوردات والتكلفة على المقدرة التنافسية السعرية للصناعة الأردنية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2001.
15. الطراونة، محمد: "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن)"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 1، 2002.
16. الطراونة، محمد: "الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية"، المنارة، المجلد 1، العدد 3، 1996.
17. عبيدات، سليمان: "مكونات البعد الإنتاجي والقدرة التنافسية-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة"، الجامعة الأردنية، أبحاث اليرموك، الأردن، 2004.
18. الغانم، أمجد والمصري، محمد، "دراسة تحليلية لنتائج تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة"، مجلة دراسات: العلوم الهندسية، المجلد 30، العدد 2، 2003.
19. عكاشة، محمود وأبو ظريفة، سامي، "محددات وآفاق التصنيع في قطاع غزة"، دراسة ميدانية، الملتقى الفكري العربي، القدس، فلسطين، 1998.
20. محجوب، بسمان والناصر، عبد المجيد وجبرين، علي، "تأثير بعد المطابقة في تحسين القدرة التنافسية-دراسة ميدانية لشركة تعليب بعقوبة المحدودة"، تنمية الرافدين 58 (21)، 1999.
21. ميا، علي، دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية (دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في"

اللائقية)، " مجلة جامعة تشرين والبحوث العلمية، سورية، المجلد 22، العدد الثاني،  
2000.

22. نوفل، أسامة، "القطاع الصناعي الفلسطيني"، تحليل المؤشرات الصناعية من 1994-  
2000م، مجلة التخطيط الفلسطيني السنة الأولى، العدد الأول، 2001.

#### ج. الرسائل الجامعية:

1. المدهون، محمود، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة  
التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية"،  
رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.

#### د. إحصائيات ونشرات:

1. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS)، "التعداد العام للمنشآت الاقتصادية-  
2005"، رام الله-فلسطين، 2005.
2. مكحول، باسم، "إستراتيجية وسياسات التصنيع الفلسطيني"، معهد أبحاث السياسات  
الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، 2001. متوفر من خلال الرابط التالي:  
<http://www.oppc.pna.net/mag/mag15-16/p11-15-16.htm>
3. نوفل، أسامة، "التعداد العام للمنشآت الاقتصادية"، متوفر من خلال الرابط التالي:  
[http://www.oppc.pna.net/mag/mag22/new\\_page\\_3.htm](http://www.oppc.pna.net/mag/mag22/new_page_3.htm)
4. "زيادة إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل  
والتشبيك-دراسة حالة: صناعة الملابس في لبنان" الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية  
والاجتماعية لغربي آسيا الإسكوا، نيويورك، 2004.

#### هـ. المواقع الالكترونية:

1. موقع الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية:

<http://www.pfi.ps>

2. موقع مؤسسة المواصفات الفلسطينية

www.psi.gov.ps

3. <http://www.ncpa.org/pd/economy/may971.html>

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

أ. الكتب:

1. Crosby, P. B., *"Let's Talk Quality"*, McGraw-Hill, 1989.
2. Dalela, S. & Saurabh, B. E., *"ISO 9000 Quality Systems"*, Standard Publishers Distributors, Second Edition, 2001.
3. Evans, J. R., *"Production/Operations Management-Quality, Performance, And Value"*, West Publishing Company, Fifth Edition, 1997.
4. Foster, T. S., *"Managing Quality-An Integrative Approach"*, Pearson Education Inc., Second Edition, 2004.
5. George, K. D. & Joll, C., *"Industrial Organization Competition, Growth and Structural Change"*, 3<sup>rd</sup> edition, George Allen & Unwin Ltd, UK, 1981.
6. Grant, E. L. & Leavenworth, R. S., *"Statistical Quality Control"*, McGraw-Hill, 1980.
7. Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P., *"Operations Management-Strategy And Analysis"*, Addison-Wesely Publishing Company, Second Edition, 1990.
8. Laufer, A. C., *"Production And Operations Management"*, South-Western Publishing Co., Third Edition, 1984.

9. Russel, Roberta S. & Taylor III, Bernard W., (1998), Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, 2th edition, Prentice-Hall International, Inc., USA.
10. Thompson, A. A. & Strickland III, A. J., "*Strategic Management- Concepts And Cases*", Irwin, Ninth Edition, 1996.

ب. الدوريات:

1. Baidoun, Samir, "*An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations*", Logistics Information Management, Emerald, Vol. 16, No. 2, 2003.
2. Baidoun, Samir & Zairi, Mohammed: "*A Proposed Model of TQM Implementation in The Palestinian Context*", TQM & business excellence, Vol. 14, No. 10, December 2003.
3. Brown, A. & Wiele, T. V. D., "*A Typology of Approaches to ISO Certification and TQM*", Australian Journal of Management, Vol. 21, No. 1, 1996.
4. Brustatiene, D. & Rutkauskas, A., "*Non-Competitiveness And Non-Sustainability: New Challenges For An Economy In Transition*", Vilinius, Vol. (11), No. (2), Lithuania, 2000.
5. Chong, Vincent K. & Rundus, Michael J.: "*Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance*", The British Accounting Review 36, 2004.
6. Doy, T. C., "*Strategies for Setting Up Acommitment to Excellence Policy and Making it Work*", The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 12, Aprill, 1990.
7. Dunk, A. S., "*Product Life Cycle Cost Analysis: The Impact of Customer Profiling, Competitive Advantage, and Quality of IS*

- information*", management accounting research, ELSEVIER, Vol. 15, 2004.
8. Eng, Q. & Yusof, S. M., *"A survey of TQM practices in the Malaysian electrical and electronic industry"*, Total Quality Management, Vol. 14, No. 1, 2003.
  9. Forza, Cipriano & Filippini, Roberto: *"TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model"*, International journal of production economics 55, 1998.
  10. James, A. Belohlav, *"The Evolving Competitive Paradigm"*, Business Horizon, Vol. (93), No. (2), USA, 1996.
  11. Nemeth, B., *"Application of TQM in Hungary and in the US: Analysis"*, Periodica Polytechnica, Vol. 7, No. 1, 1999.
  12. Parajogo, Daniel & Brown, Alan: *"The Relationship Between TQM Practices And The Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study"*, QMJ, Vol. 11, No. 4, 2004.
  13. Rahman, Shams-ur & Bullock, Philip: *"Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation"*, The International Journal of Management Science, Omega 33, 2005.
  14. Smadi, Majed S. & Al-Khawaldeh, Khleef: *"The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms"*, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 4, 2006.
  15. Wiele, V. D., Dale, B.G. & Williams, A. R. T., *"ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey"*, International Journal of Quality Science, Vol. 2, No. 2, 1997.

ج. الرسائل الجامعية:

1. Hansson, Jonas, "***Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance (Investigation with a Focus on Small Organizations)***", Doctoral Thesis, University of Technology, Sweden, 2003.

د. إحصائيات ونشرات:

1. Bennet, D. and Vaidya, K., "***Meeting Technology needs of Enterprises for National Competitiveness***", Global Forum on Management of Technology: Focus on the Arab Region, Vienna, Austria, 29-30 May 2001.
2. Khalil, T. M., and Ezzat, H.A., "***Emerging New Economy – Responsive Policies***", Global Forum on Management of Technology: Focus on the Arab Region, Vienna, Austria, 29-30 May 2001.

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

المؤسسة	المسمى الوظيفي	الإسم
الجامعة الإسلامية	أستاذ	أ. د. يوسف عاشور
الجامعة الإسلامية	عميد التخطيط والتطوير	د. ماجد الفرا
الجامعة الإسلامية	عميد التعليم المستمر	د. سمير صافي
الجامعة الإسلامية	رئيس قسم إدارة الأعمال	د. يوسف بحر
الجامعة الإسلامية	نائب عميد كلية التجارة	د. خليل النمروطي
الجامعة الإسلامية	أستاذ مشارك	د. سامي أبو الروس
الجامعة الإسلامية	أستاذ مشارك	د. علاء الدين الرفاتي
الإتحاد العام للصناعات الفلسطينية	مدير مركز تحديث الصناعة	م. فهمي أبو شعبان



الجامعة الإسلامية – غزة  
عمادة الدراسات العليا  
ماجستير إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

شركة/

أخي المستجيب، أختي المستجيبة  
تحية طيبة وبعد،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية في قطاع غزة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذا البحث والذي هو بعنوان:

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية  
دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية في قطاع غزة

لذا يرجى التكرم بالمساعدة قدر الإمكان من خلال الإجابة الدقيقة على أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة،،،،،،

الباحث

باسل فارس قنديل



الجزء الأول  
أسئلة عامة

ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

أولاً: السمات الشخصية:

7. الجنس: ذكر  أنثى
8. المسمى الوظيفي: مدير الشركة  نائب مدير الشركة  رئيس قسم
9. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل  دبلوم متوسط  بكالوريوس  دراسات عليا
10. عدد سنوات الخبرة: 5-1  10-6  15-11  16 فأكثر

ثانياً: معلومات عامة عن الشركة:

1. سنة تأسيس الشركة: \_\_\_\_\_
2. نوع الصناعة: \_\_\_\_\_
3. عدد العاملين بالشركة: \_\_\_\_\_
4. مكان الشركة:
- محافظه رفح  محافظه خان يونس  محافظه الوسطى  محافظه غزة  محافظه الشمال
5. الشركة حاصلة على:
- شهادة المواصفات الدولية ISO 9000  علامة الجودة الفلسطينية  شهادة الإشراف  جميع
- ما سبق
6. هل تهدف شركتكم الوصول إلى الجودة الشاملة؟ نعم  لا

## الجزء الثاني

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق مؤسستكم لمفاهيم

إدارة الجودة الشاملة، من فضلك ضع علامة ( X ) أمام الخيار المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	( أ ) التركيز على الزبائن
					1 تقوم الشركة بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.
					2 تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات الزبائن.
					3 تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم.
					4 تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن.
					5 تقوم الشركة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.
					6 تعتقد إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.
<b>( ب ) التزام الإدارة العليا بالجودة</b>					
					1 توجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.
					2 تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.
					3 تعتبر الشركة الجودة شعارا لها.
					4 تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.
					5 تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة بالشركة لتدعيم التزامها بالجودة.
					6 تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
					7 تؤكد الإدارة على أن الزبون هو أهم عنصر في أهدافها، وهذا كفيل بتغيير ثقافة المؤسسة لتحقيق ذلك.
					8 تعمل الإدارة جاهدة كي تكون خدمات الشركة متميزة.
					9 تسعى الإدارة إلى بناء سمعة بين الزبائن، على أنها تتميز بالجودة والإتقان.
					10 تؤمن الإدارة بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					11 تقبل الإدارة بالحقيقة التي تؤكد على أنها هي المسؤولة عن جودة المنتج.
<b>ج) التحسين المستمر</b>					
					1 تحرص الشركة على التحسين المستمر على نظام الإنتاج والخدمة من أجل تحسين الجودة.
					2 تسعى الشركة لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر
					3 تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل التفاوت أو الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.
					4 تعتمد الشركة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة.
					5 إن تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير متجزئة) لتحسين الجودة.
					6 تسعى الشركة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للمنتج.
					7 تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.
<b>د) النظم الإدارية</b>					
					1 تهتم الشركة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الجودة والأداء.
					2 يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة.
					3 توصف الشركة بسرعة الاستجابة للطلبات والمتغيرات من خلال وجود نظم واضحة وصريحة.
					4 تجري عملية تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى جودة منتجات أقسامهم.
					5 يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة، قسم خاص بمراقبة أو تأكيد الجودة.
					6 توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين.
					7 تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة.

هـ) الإجراءات التشغيلية				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				1 إن التحقق من جودة المنتجات يتم عن طريق إتباع أساليب التفتيش من وقت لآخر.
				2 تعتمد الشركة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها.
				3 تعتمد الشركة معايير معينة في انتقاء المورد أو الموردين، وأهم هذه المعايير هو معيار الجودة.
				4 تهتم الشركة في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي الأسعار الأقل، بصرف النظر عن الجودة.
				5 تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والسلع التي تشتريها.
				6 تعتمد الشركة على جهة ثالثة في تدقيق وفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين.
				7 يتم شراء المواد الخام الخاصة بتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.
				8 تحرص الشركة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO).
				9 تعمل إدارة الشركة على تحديد طبيعة وأسباب عدم المطابقة داخل الشركة، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات التصحيحية.
				10 تعمل الشركة على تحليل العمليات والنتائج وشكاوى الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم المطابقة.

### الجزء الثالث

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالسياسات التنافسية الخاصة

بشركتكم، من فضلك ضع علامة ( X ) أمام الخيار المناسب:

					(أ) سياسة المنتجات	
بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق غير		
					1	تعتمد عملية إنتاج المنتجات على حاجات الزبائن وإمكانات الشركة.
					2	تحرص الشركة على توفير منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترين.
					3	تحرص الشركة على تحقيق جودة التصميم وتحقيق جاذبية لمنتجاتها.
					4	تحرص الشركة قبل قيامها بأي تعديل على تشكيلة منتجاتها القيام بدراسة وافية للسوق وحاجات المستهلكين.
					5	تأخذ الشركة بعين الاعتبار مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة عند تصميمها لمنتج جديد.
<b>(ب) سياسة التسعير</b>						
					1	توجد لدى الشركة سياسة متنوعة للأسعار، تتلاءم مع منتجات وقطاعات السوق المختلفة.
					2	تهدف الشركة من خلال عملية التسعير إلى تعظيم الربح فقط.
					3	تهدف الشركة من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاتها بسعر مناسب إلى المستهلكين.
					4	تأخذ الشركة بعين الاعتبار ردود أفعال الوسطاء في حالة تحديد الأسعار لمنتجاتها، لأنهم ذوي أهمية في توزيع المنتجات والترويج لها.
					5	تقوم الشركة بتوفير معلومات عن درجة استجابة المستهلكين للتغيرات في أسعار المنتجات.
					6	الأسعار المنخفضة نسبياً مقارنة بالمنافسين هي الميزة الأساسية للشركة التي تتفوق من خلالها على المنافسين.
<b>(ج) سياسة الترويج والإعلان</b>						
					1	تسعى الشركة من خلال عملية الترويج إلى تعزيز إدراك الزبون للمنتجات المقدمة.
					2	تنفذ الشركة أنشطة مختلفة لترويج المبيعات مثل (المعرض، عينات مجانية، هدايا تذكارية).
					3	تهدف الشركة من خلال الترويج إلى تعزيز تمايزها عن منافسيها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					4 تعمل الشركة على حث الزبون وتشجيعه نحو اتخاذ قرار الشراء بطرق ترويجية مختلفة.
					5 تقوم الشركة بعمل حملات دعائية وإعلان لمنتجاتها من وقت لآخر.
					6 سياسة الترويج الخاصة بالشركة تحث الزبون على تكرار عملية الشراء.
					7 تعطي الشركة اهتماما كبيرا للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة.
<b>د) سياسة التوزيع</b>					
					1 تعمل الشركة على إيصال منتجاتها إلى الزبون في المكان والوقت المناسبين
					2 تعمل الشركة على تحديد مستوى كثافة التغطية السوقية المطلوبة من وقت لآخر.
					3 تقوم الشركة بتقييم قنوات التوزيع الخاصة بها من وقت لآخر
					4 تسعى الشركة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.
					5 من السهولة الحصول على منتجات الشركة من قبل المشترين.
<b>هـ) سياسة التطوير والابتكار</b>					
					1 تعطي الشركة اهتماما كبيرا لابتكار منتجات جديدة.
					2 توصف الشركة بالابتكارية والتطوير السريع للمنتجات الجديدة.
					3 تأخذ الشركة بأراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة.
					4 يتم إشراك رؤساء الأقسام في عمليات تطوير وتحسين المنتجات.
					5 يمكن للشركة تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب.
<b>و) سياسة تمييز المنتجات وتحسين جودتها</b>					
					1 تسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية.
					2 تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن.
					3 تقوم الشركة بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					4 الهدف من تمييز الشركة لمنتجاتها وتحسين جودتها هو تلبية رغبات وحاجات الزبائن.
<b>(ي) الخدمات قبل أو بعد البيع</b>					
					1 تعطي الشركة اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع لدورها في جذب الزبائن.
					2 تعطي الشركة اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة بعد عملية البيع لكسب ولاء الزبائن.
					3 تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتقديم الخدمات المناسبة للزبائن.
					4 تحرص الشركة على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
					5 تعتقد الشركة بأن تقديم خدمات ما بعد البيع إحدى الوسائل الهامة في كسب ولاء الزبون.
					6 في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا الزبائن.