

## ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية

### دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل

أحمد خليل الحسيني      كامل شكير الوظيفي      عبد الخالق دبي الجبوري

#### الخلاصة

تكتسب ادارة الجودة الشاملة أهتمام كبير من قبل إدارة الشركات لقناعتها بأهميتها في تحقيق التميز عن منافسيها، ونظرا لافتنقار معظم هذه الشركات لقدرتها على منافسة الشركات الاجنبية المماثلة في كثير من متطلبات التنافس، اصبح لزاما عليها الاهتمام بأعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وهدف البحث الحالي للتعرف على ماهية ادارة الجودة الشاملة وأهميتها في مجال تحسين الجودة الشاملة ويجاد مميزات تنافسية لهذه الشركات. واعتمد هذا البحث على وجود علاقة تأثير بين تطبيق هذه المبادئ وتحقيق الميزة التنافسية. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها ان التطبيق السليم لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة يمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية فضلا عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. اما اهم توصيات البحث فهي:

السعي الجاد نحو ايجاد نظام حوافز ملائم للشركة و تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بأعتبرها وسائل ناجحة في العديد من الشركات لتحقيق التميز باقل التكاليف.

#### Abstract

Gaining TQM great interest by the corporate management of the conviction of its importance in the pursuit of excellence from its competitors, due to the lack of most of these companies for their ability to compete with similar foreign companies in many of the requirements of the competition, it became incumbent upon interest the adoption of the principles of total quality management. The current research aims to identify the nature of TQM and its importance in improving the overall quality and create competitive advantages for these companies. This research was adopted on the existence of the effect relationship between the application of these principles and achieve competitive advantage. The search reached a group of Alastnajat from the most important to the proper application of total quality management requirements can be the organization to achieve competitive advantages as well as a correlation statistically significant effect between the application of total quality management and competitive advantage. The most important recommendations of the research are: Strive towards finding an appropriate system of incentives for the company and apply the principles of total quality management as a means in many successful companies to achieve excellence at the lowest cost.

#### المقدمة

يحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية كبيرة وواسعة في مختلف الأوساط العلمية والعملية وأصبح القرن الحادي والعشرين يطلق عليه مجازا بعصر الجودة الشاملة لذا سعت العديد من الشركات إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فهي تعد من المرتكزات الأساسية لنجاحها وذلك لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز واقعها التنافسي في السوق في ظل المنافسة الشرسة وذلك من خلال العمل على كسب ميزات تنافسية تُميز الشركة عن غيرها من الشركات وبالتالي ضرورة تقديم أفضل المنتجات والخدمات للوصول إلى رضا الزبائن والعمل على استباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل مع الحرص على تخفيض التكاليف.

ويناقد البحث ماتعانيه الشركات الانتاجية من عدم القدرة على منافسة الشركات الاجنبية في منتجاتها وفي قدرتها على تسويق هذه المنتجات وايصالها الى المستهلك النهائي. وتكمن اهمية البحث الحالي في أهمية الموضوع الذي يتصدى له، كون ادارة الجودة الشاملة تعد من المواضيع الحديثة والمهمة في الفكر الاداري.

ولغرض تغطية البحث من جميع جوانبه تم تقسيمه الى أربعة مباحث، تطرق المبحث الاول الى منهجية البحث وتضمن الثاني الجانب النظري للبحث وخصص المبحث الثالث للجانب العملي حيث اعتمد لتوضيح التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث وختبار الفرضيات، وخصص المبحث الاخير للاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً :- المشكلة:** تعاني معظم شركاتنا الإنتاجية من عدم القدرة على منافسة الشركات الأجنبية في منتجاتها ونظراً لما تشهده بيئة الأعمال من تنافس شديد في جميع المجالات، فلا يمكن لأي شركة أن تؤمن بالبقاء الدائم واستمرار النمو ما لم تسعى نحو اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة باقي الشركات وذلك من خلال اعتماد أداء ينسجم مع رغبات الزبائن ويلبي حاجاتهم ونظراً لضعف إدراك كل من الإدارات والعاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة وما يمكن إن تساهم فيه اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية وما يمكن أن يتحقق من اعتماد هذه المبادئ من نجاحات للشركة وتجعلها قادرة على البقاء في دنيا الأعمال التي تتسم بالمنافسة الحادة والقوية.

**ثانياً :- أهمية البحث:** تتلخص أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي يتصدى له كون موضوع إدارة الجودة الشاملة يعد من المواضيع الحديثة والمهمة في الفكر الإداري وكذلك موضوع معرفة الميزة التنافسية للشركات وتعزيزها هو بمثابة التمسك بالسلح المؤثر في مواجهة الشركات المنافسة في سوق الأعمال الذي يتسم بالتنافسية الشديدة، فضلاً عن أهمية الشريحة المستهدفة في البحث وهي (مصنع المحاقن الطبية في بابل).

كما إن القطاع الإنتاجي مازال متأخراً بشكل ملحوظ وخصوصاً في مجال تحسين الجودة وإدارتها وبالإمكان من خلال هذا البحث إلقاء المزيد من الضوء على أهمية التحسين وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في أداء الشركات الإنتاجية لتعزيز الأولي ومعالجة أسباب الثانية.

### ثالثاً :- أهداف البحث

- ١- التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة والأيرو أهميتهما في مجال تحسين الجودة وأهمية الميزة التنافسية.
- ٢- إبراز الأسباب الداعية لاهتمام الشركات بتقديم الخدمات والمنتجات باستخدام نظم إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- محاولة الربط بين اثر هذه الفلسفة الإدارية الحديثة وحسن تطبيقها في بناء وتحسين الميزة التنافسية للشركات.
- ٤- تقديم التوصيات لإدارة الشركة المستهدفة لتعزيز البناء في مجالات إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى امتلاك الميزة التنافسية في مواجهة الشركات المنافسة.

**رابعاً :- فرضية البحث:** الفرضية الرئيسية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ - توجد علاقة تأثير لمبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية.  
ب - توجد علاقة تأثير لمبدأ القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية.  
ج- توجد علاقة تأثير لمبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.  
د- توجد علاقة تأثير لمبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية.  
هـ - توجد علاقة تأثير لمبدأ التركيز على العملية في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً: إدارة الجودة الشاملة:-

##### تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحالي أكثر من مجرد مدخل جديد للإصلاح الإداري، أنها نقلة حضارية وفلسفة إدارية جديدة تهدف إلى نقل المنظمة المعاصرة من أنماط التفكير والممارسات التي عدت صالحة لفترة ماضية إلى أنماط تفكير تتلائم مع متطلبات البيئة الجديدة والتي تتسم بحدة المنافسة، وندرة الموارد، وتطور التكنولوجيا وغيرها. وان شركاتنا في بداية القرن الحادي والعشرين مطالبة بوضع القواعد المتينة لتجاوز هذا التخلف من خلال اعتماد النظم الحديثة والتي تزيد من نسبة مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**معاني الجودة وإدارة الجودة الشاملة:** إن عبارة الجودة الشاملة أصبحت في يومنا الحالي من المصطلحات الشائعة ولاسيما في عالم الصناعة والتجارة وهو مصطلح مبني على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام ومؤداها إن نجاح أي عمل على المدى البعيد أصبح مرهوناً بالجودة في الإنتاج والمنتج والقيادة المشرفة عليه.

وقبل المضي في تناول مدخل الإدارة الشاملة للجودة فمن المستحسن إن نستعرض المعاني الخاصة بكل مفردة على حده، حيث يوجد هنالك خلط بين إدارة الجودة الشاملة والجودة على الرغم من وجود الاختلاف بينهما. فالجودة يقتصر مفهومها على الخصائص والمواصفات المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة المصاحبة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات ، بينما تعني إدارة الجودة الشاملة جميع الأنشطة التي يبذلها المسؤولون في تسيير شؤون الشركة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وهي مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.<sup>(١)</sup>

وتعرف الجودة على انها تلبية واشباع توقعات المستهلك وتقديم مايفوق توقعاته<sup>(٢)</sup>.

أما سيكوموتو (Sikomoto) فقد عرف الجودة بانها المنتجات والخدمات الجيدة وهي التي تلي حاجات الزبائن وتحترمها.<sup>(٣)</sup> أما معهد الجودة الأمريكي فقد عرفها بانها (أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقسيم الزبائن لمعرفة مدى تحسين الأداء)، إما الجودة من وجهة نظر الزبائن فإنها تعني (الجودة الأعلى والأداء الأفضل والخصائص الأجل).<sup>(٤)</sup>

أما تعريف الجودة التي يركز عليه معظم المدراء هو (الملاءمة للغرض) ودفاعهم عن هذا هو ان الجودة لامعنى لها الا بالنسبة للغرض من المنتج او الخدمة<sup>(٥)</sup>.

وسنحاول استعراض جملة من المعاني التي أوردها الكتاب والباحثون لإدارة الجودة الشاملة فقد عرفها (N.chorn) انها اسلوب مختلف لطريقة التفكير بادارة الشركات<sup>(٦)</sup>. ويرى اخرون انها فلسفة او مجموعة من

المبادئ المرشدة للإدارة التي تسمح للمدير ان يعمل بشكل افضل (٧) أما (Slack) فانه اعتبرها طريقة للتفكير وإدارة العمليات تشمل التركيز على الآتي:- (٨)

١- تلبية حاجات وتوقعات الزبون.

٢- تغطية جميع أجزاء الشركة.

٣- الحصول على الأشياء الصحيحة من الوهلة الأولى.

٤- التعرف على الكلف المرتبطة بالجودة بما فيها كلف الفشل.

٥- التحسين المستمر للأنظمة والإجراءات التي تساهم في دعم الجودة.

إما المعهد الفدرالي الأمريكي فانه عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها:-

" نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى الزبون، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب العمل، ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات الشركة ". (السامرائي، مصدر سابق) .  
وأيضا تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب رأي:-

(Daft) بأنها: (جهد الشركة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق أداء الأفراد لأعمالهم وطبيعة المكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم) (٩).

**أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:** أصبحت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر من المرتكزات الأساسية لنجاح الشركات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ مفاهيم الجودة الشاملة وذلك من خلال ما أثبتته تجارب العديد من الشركات وخصوصا في اليابان حيث أن ترسيخ مفاهيم الجودة كان له الأثر البارز في زيادة إيرباح وإنتاجية هذه الشركات وتعزيز وضعها التنافسي في الأسواق .  
ومن أهم أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة هي:- (١٠)

١- زيادة حدة المنافسة بين الشركات وما ترتب عليه من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار حتى تستطيع الشركات إن تثبت نفسها في هذه الأسواق .

٢- التنافس على الصعيد العالمي فقد أدت العولمة (Globalization) إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي الأمر الذي زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.

٣- تحول بعض الدول النامية إلى دول متقدمة صناعيا مثل كوريا الجنوبية، ماليزيا، الفلبين، اندونيسيا وغيرها.

٤- العجز المتواصل في الميزان التجاري للكثير من الدول والذي كان من أهم الأسباب التي أدت لتطبيق مبادئ إدارة الجودة من أجل تحسين نوعيتها وزيادة أسعارها وبالتالي زيادة الطلب الخارجي عليها وتحسين الميزان التجاري للدول المنتجة.

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** يمكن ادراج مجموعة من المبادئ المهمة التي تعتمد عليها ادارة الجودة الشاملة (١١):-

• التركيز على الزبون:- تعتمد الشركة على زبائنها في استمرار نجاحها مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

• القيادة:- تقع على قيادة الشركة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للشركة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة .

• مشاركة الأفراد:- أن الأفراد في جميع المستويات هم شئ ضروري في الشركة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة الشركة.

- مدخل العملية:-إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
- استخدام مدخل النظام للإدارة:-إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يساهم في تحقيق الشركة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.
- التحسين المستمر:-إن التحسين المستمر للأداء الكلي للشركة يجب إن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا.
- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:-إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.
- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين :- تعتمد الشركة والمجهزون كلا على الآخر إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهم.
- متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** كثيرة هي المتطلبات التي يذكرها الباحثين الضروري توفرها إذا ما أريد تبني هذه الفلسفة الإدارية ومن أهم هذه المتطلبات هي:-
  - المتطلبات لدى Heizer (الشبلي والدرادكة، مصدر سابق)
    - ✓ دعم القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة.
    - ✓ التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.
    - ✓ فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها.
    - ✓ تعليم وتدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
    - ✓ تقييم المدير والموظفين من خلال قياس الأداء الخاص بالجودة ومن خلال استخدام أساليب المقارنة المرجعية.
    - ✓ إن تنظر الشركة إلى الجودة كسلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والجدولة والصيانة والتدريب على التصرف الصحيح.
    - ✓ ينبغي معاملة المجهزين كشركاء يتحملون جزء من المسؤولية في الجودة.
    - ✓ النظر إلى عملية التطوير والتحسين على إنها عملية مستمرة ولا تقف عند حد معين.
    - ✓ ضرورة توفر نظام معلومات يمد الشركة بالمعلومات ويكون المرجع الأساسي لها في عملية التطوير وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
    - ✓ إبعاد كل مسببات الخوف من نفوس العاملين نتيجة الإقدام على تطبيق الجودة والخوف من الفشل أو الإخفاق.
    - ✓ إن تسعى الشركة إلى ضبط التكاليف وبالأخص السلبية منها والناجمة عن الزمن المهدور أو إنتاج مواد فائضة عن الحاجة أو التلف والضياع.
    - ✓ إشراك العاملين في عملية صنع القرار وحل المشكلات واتخاذ القرار.

#### ثانياً:الميزة التنافسية:-

تمهيد:أصبح موضوع الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة يحظى باهتمام كبير على الصعيد العالمي وسبب ذلك يعود إلى مواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق إضافة إلى التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن هنا

أصبحت الميزة التنافسية حاجة ملحة للشركات لكي تنمو وتستمر في تحقيق رغبات الزبائن وقدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية.

**مفهوم الميزة التنافسية:** -أورد الكتاب والباحثين العديد من التعاريف لمفهوم الميزة التنافسية ومن أهمها: -  
عرفت بأنها: قدرة الشركة على انجاز أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية أفضل من المنافسين من خلال استخدام مواردها، أو إن تستخدم براعتها وخبراتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين. (١٢)

وعرفت: المقدره على تحقيق متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج. (١٣)  
وعرفها اخرون بأنها: - قدرة الشركة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق. (١٤)

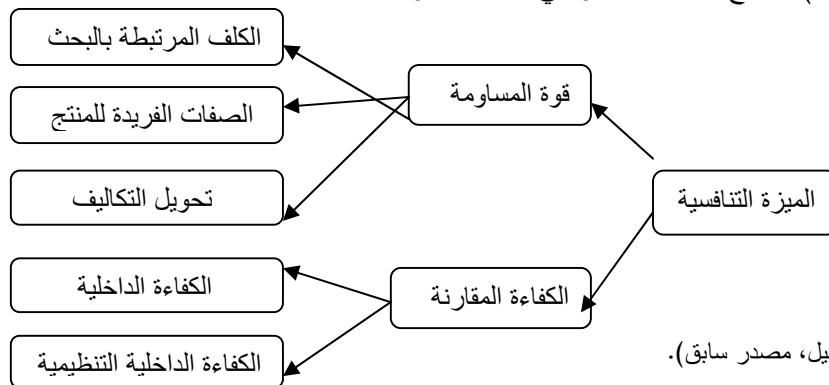
ونرى إن الميزة التنافسية تعني (قدرة الشركة على تقديم منتجات بالكمية المطلوبة وبالنوعية العالية وفي الزمان والمكان المناسبين وأقل الأسعار مما يساعدها على مواجهة المنافسين وزيادة في حصتها السوقية).  
ومن هنا يلاحظ إن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة عوامل خارجية متمثلة باحتياجات الزبائن والتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية أو غيرها وعوامل داخلية وتتمثل بقدرة الشركة على امتلاك مواد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين وحتى الإبداع والابتكار لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية.

**العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية:** يوجد عاملين مؤثرين في تحقيق الميزة التنافسية هما: (أسيل: مصدر سابق)

١- **الكفاءة المقارنة:** التي تستطيع الشركة من خلالها إن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال تعاملاتها مع الشركات الخارجية.

٢- **قوة المساومة:** وهي القوة التي تمتلكها الشركة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير وكلف التسويق وكذلك صفات المنتج الفريدة بالإضافة إلى كلف التمويل.

والشكل رقم (١) يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: - (أسيل، مصدر سابق).

**إبعاد الميزة التنافسية:**

❖ **الكلفة Cost:** تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى الشركات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الإرباح. (١٥)

فالشركة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فأنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وان تخفيض الكلفة يتيح للشركات تقديم منتجات بأسعار اقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية.

ولتحقيق التخفيض في الكلفة لابد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يساهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل كما إن ظروف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام (الإنتاج في الوقت المحدد JIT).

وهناك دائماً جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري على أساس الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على الشركة إن تنتج بأقل كلفة ممكنة.

❖ **الجودة Quality:** تسعى الشركات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للشركات الأخرى مجاراتها والجودة تعني (مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام)، أو بأنها (الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون) وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر.

وقد قسم (الموسوي) الجودة إلى ثلاث إبعاد هي: (١٦)

○ جودة التصميم Design Quality: مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

○ جودة المطابقة Correspondence Quality: تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كلما كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف اقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

○ جودة الخدمة Service Quality: جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وان جودة الخدمة ساعدت الشركات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع.

وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للشركات التي تحاول إن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية لذا أصبح لزاماً على الشركات إن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على النقانة التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف<sup>(١٧)</sup>.

❖ **المرونة Flexibility:** أصبحت المرونة من أهم الإبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد إن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع.

وتعرف المرونة بأنها: الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة أرضاء الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت.

ويشير (الفيحان) إلى إن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوق تنافسي مالم يصاحبها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن<sup>(١٨)</sup>.

وبهذا أصبحت المرونة بعداً تنافسياً تتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع و القدرة على تعديل المنتوجات الجديدة بسرعة والاستجابة لرغبات الزبون. وتتجلى المرونة في:-

○ مرونة المنتجات:- وهي قدرة الشركة على مسايرة التغيير في التصميم والنتيجة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

○ مرونة الحجم:- القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقص لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.  
 ❖ **التسليم Delivery:** بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين الشركات فالكثير من الشركات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصا في المنتجات التي يكون عمرها قصير.  
 وقد عبر (المعموري:مصدر سابق) عن التسليم بكل من الاعتمادية والسرعة كما يلي:-  
 يقصد باعتمادية التسليم:هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد.

أما سرعة التسليم:فيقصد بها العمل بشكل أسرع ويرتبط هذا البعد بالقدرة على انجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبون.  
 ويحقق التسليم في الوقت المناسب المزايا الآتية :-

○ تقديم منتجات جديدة بسرعة اكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

○ تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

○ تقليص المخزون إلى اقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن.

❖ **الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب الإبداع على أساس انه احد الإبعاد الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية. ويعني الإبداع (ابتكار الشئ على غير مثل سابق) والإبداع يشير إلى ثلاث أمور هي:-

○ الإبداع هو فعل يتغير لكونه توليدا لأفكار جديدة وأدواته هي الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

○ الإبداع هو عمل دائم وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.

○ الإبداع هو ابتكار تستنبط فيه حقائق غير معروفة من حقائق معروفة.

والإبداع هو استحداث شئ جديد أو فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد في الإدارة.

ويمكن النظر الى الإبداع على انه:- العملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شئ جديد. وتظهر أهمية الإبداع في الآتي :- (الموسوي: مصدر سابق)

○ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

○ تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل.

○ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات.

○ تطوير طرق وأساليب الإنتاج والتوزيع للسلع والخدمات.

○ تحسين إنتاجية الشركة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف.

### المبحث الثالث: عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات وتحليلها

#### أولاً: وصف وتحليل فقرات إدارة الجودة الشاملة.

جدول (١) التوزيع التكراري، الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، والوزن المنوي، لإجابة أفراد العينة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لاتتفق تماما	لاتتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	العبارات	
٧٣,٢%	٠,٧١	٣,٧٦	صفر	٤	١٠	١٩	٢	X1	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٧٦,٦%	٠,٩٧	٤,٠	صفر	٣	٤	٢٢	٦	X2	
٨٠%	٠,٩٢	٣,٨٣	صفر	٤	٥	١٦	١٠	X3	
٧٥%	٠,٨٠	٣,٧٥	صفر	٥	٧	٢١	٢	X4	



المصدر: من إعداد الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي spss.v16

من خلال تحليل مخرجات الجدول (١) تم التوصل إلى ما يأتي:

١- متغير التركيز على الزبون: ( $X_5 - X_1$ ) يتبين من الجدول (١) ما يلي:

أ- العنصر ( $X_1$ ): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٧٦) بوزن مؤوي (٧٣,٢%) وانحراف معياري (٠,٧١)، أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وبالتالي فان النتائج المذكورة تشير إلى ان الشركة تبنت نظاما للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون وإمكانية إشباعها.

ب- العنصر ( $X_2$ ): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,٠) بوزن مؤوي يبلغ (٧٦,٦%) وانحراف معياري (٠,٩٧) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). مما يدل على ان الشركة تحاول البحث عن وسائل تتمكن من خلالها كسب رضا الزبون عن منتجاته.

د- العنصر ( $X_3$ ): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٨٣) بوزن مؤوي يبلغ (٨٠%) وانحراف معياري (٠,٩٢) وهذا أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) مما يؤكد على إن الشركة تعد الزبون شريكا وحليفا استراتيجيا لها وبالاعتماد عليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته.

هـ - العنصر ( $X_4$ ): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٧٥) بوزن مؤوي يبلغ (٧٥%) وانحراف معياري (٠,٨٠) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يوضح على وجود تكامل بين رضا الزبون الداخلي والخارجي لغرض التنبؤ الصحيح باحتياجات الزبون.

و- العنصر (X<sub>5</sub>): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٣,٩١) بوزن مؤوي يبلغ (٧٨,٢%) وانحراف معياري (٠,٧٣) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يؤشر إن الشركة تعد الزيون القاعدة الاساسية التي على ضوئها يتم تحديد الجودة للمنتجات.

### ٢- القيادة الإدارية: (X<sub>6</sub> - X<sub>10</sub>) يتبين من الجدول (١) مايلي:

أ- العنصر (X<sub>6</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,٣٦) بوزن مؤوي يبلغ (٨٧,٢%) وانحراف معياري (٠,٧٢) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبالتالي فان النتائج المذكورة تشير إلى وجود إيمان من قبل الإدارة العليا بمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

ج-العنصر (X<sub>7</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٧٧) بوزن مؤوي يبلغ (٨٥,٤%) وانحراف معياري (١,١٧) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على إن الإدارة تناقش وباستمرار كيفية تحسين الجودة اعتمادا على ادارة الجودة الشاملة.

د- العنصر (X<sub>8</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,١٣) بوزن مؤوي يبلغ (٨٢,٤%) وانحراف معياري (٠,٧٢) وهو وسط اعلى من الحسابي الوسط الفرضي البالغ (٣)، مما يعني سعي الادارة الى بث مفاهيم ادارة الجودة الشاملة بين العاملين.

هـ- العنصر (X<sub>9</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٢,١٣) بوزن مؤوي يبلغ (٥٥,٦%) وانحراف معياري (١,٠٤) وهذا الوسط أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على ضعف اجراءات الادارة في مجال التغييرات في هيكلها التنظيمي بما يتطابق مع تغييرات ادارة الجودة الشاملة.

و- العنصر (X<sub>10</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,١١) بوزن مؤوي يبلغ (٨٢,٦%) وانحراف معياري (٠,٩١) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). مما يؤشر سعي الادارة لتأسيس وتفعيل قسم خاص بادارة الجودة الشاملة.

### ٣- مشاركة العاملين: (X<sub>11</sub> - X<sub>15</sub>) يتضح من الجدول (١) ما يلي:

أ- العنصر (X<sub>11</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,٣٦) بوزن مؤوي يبلغ (٨٧,٢%) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على ان الادارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

ب-العنصر (X<sub>12</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٢,٧٧) بوزن مؤوي يبلغ (٥٥,٤%) وانحراف معياري (١,١٧) وهو وسط أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، هناك ضعف في طبيعة علاقة التفاهم بين الادارة والعاملين بخصوص ادارة الجودة الشاملة.

ج-العنصر (X<sub>13</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,١٣) بوزن مؤوي يبلغ (٨٢,٤%) وانحراف معياري (٠,٧٢) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يشير الى ان الشركة تعمل على جعل الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين ركن اساسي لنجاح تطبيقها.

د-العنصر (X<sub>14</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,١٣) بوزن مؤوي يبلغ (٨٢,٦%) وانحراف معياري (١,٠٤) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبالتالي فان النتائج المذكورة تشير ان الشركة تحاول تقليل حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

هـ- العنصر (X<sub>15</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٢,١١) بوزن مؤوي يبلغ (٥٢,٦%) وانحراف معياري (٠,٩١) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يشير إلى هناك اخفاق في عملية منح المكافأة للمتميزين في الانتاج.

٤- التحسين المستمر: (X<sub>16</sub> - X<sub>20</sub>) ويتضح من الجدول (١) مايلي:

أ- العنصر (X<sub>16</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٨٠) بوزن مؤوي يبلغ (٧٦%) وانحراف معياري (٠,٨٥) ، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساويا إلى (٣) ، لذلك فان النتائج تشير إلى أن هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هو (أعلى من المتوسط)، وهذا يوضح ان الشركة تسعى الى تحسين عملياتها الانتاجية وتعريف العاملين بمفاصل كل عملية لانجازها بدقة.

ب- العنصر (X<sub>17</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٥) بوزن مؤوي يبلغ (٧٠%) وانحراف معياري (١,٠٥) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يدل ان للشركة دور اساسي في تحسين ادوات السيطرة على الجودة.

ج- العنصر (X<sub>18</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٧٥) بوزن مؤوي يبلغ (٧٥%) وانحراف معياري (١,٠٥) وهذا يعني ان الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، وهذا يعني ان الشركة تعتمد نظم واساليب جديدة لتحسين ادائها ..

د- العنصر (X<sub>19</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,٠٥) بوزن مؤوي يبلغ (٨١%) وانحراف معياري (٠,٨٢) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). يوضح ان الشركة تعمل على مقارنة نفسها مع الشركات المتنافسة لتحسين منتجاتها.

هـ- العنصر (X<sub>20</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٨٨) بوزن مؤوي يبلغ (٧٧,٦%) وانحراف معياري (٠,٨٨) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يشير إلى ان الشركة تحاول ادخال بعض التقنيات الحديثة في التغليف والتعبئة والانتاج.

٥- التركيز على العملية: (X<sub>21</sub> - X<sub>25</sub>) ويتضح من الجدول (١) مايلي :

أ- العنصر (X<sub>21</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,١١) بوزن مؤوي يبلغ (٨٧,٢%) وانحراف معياري (٠,٧٠) ، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، لذلك فان النتائج تشير إلى أن هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هو (أعلى من المتوسط)، وهذا يوضح ان الشركة تسعى الى ضبط عمليات انتاجها.

ب- العنصر (X<sub>22</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٥) بوزن مؤوي يبلغ (٦٨,٨%) وانحراف معياري (٠,٩٦) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يدل على قيام الشركة بضبط اجراءات كل عملية.

ج- العنصر (X<sub>23</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٩٤) بوزن مؤوي يبلغ (٧٨,٨%) وانحراف معياري (٠,٦٧) وهذا يعني ان الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، وهذا يعني هناك سجل لكل عملية خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها واعادة تصميمها مستقبلا.

د- العنصر (X<sub>24</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٤) بوزن مؤوي يبلغ (٦٨,٨%) وانحراف معياري (٠,٩٦) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). يوضح ان الشركة تعمل وفق مبدأ التركيز على العملية من اجل تقليل حالات التلف في المادة الاولية.

**ثانيا: وصف وتحليل فقرات الميزة التنافسية:**

جدول (2) التوزيع التكراري، الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، والوزن المنوي لإجابة أفراد العينة لإبعاد الميزة التنافسية

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	لاتفق تماما	لاتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	العبارات	
73,2%	0,84	4,25	1	6	5	17	6	y1	الكلفة
83,5%	0,92	4,0	1	2	10	17	5	y2	
71,0%	0,71	3,94	صفر	6	9	16	4	Y3	
76,9%	0,79	3,77	1	6	12	13	3	Y4	
84,2%	0,89	4,05	صفر	6	9	16	4	y5	
77,57%	1,28	3,46	3	5	14	10	3	y6	الجودة
68,70%	1,05	3,43	2	8	20	3	2	y7	
73,04%	1,13	3,65	صفر	7	16	9	3	Y8	
68,70%	1,18	3,43	2	5	15	12	1	y9	
61,74%	1,35	3,09	1	4	13	14	3	y10	
63,48%	1,20	3,17	صفر	10	4	17	4	y11	المرونة
69,57%	1,21	3,48	2	9	17	6	1	y12	
77,39%	1,33	3,47	صفر	9	15	8	3	y13	
59,13%	1,57	3,96	1	7	9	16	2	y14	
67,83%	1,09	2,39	2	12	7	12	2	y15	
67,36%	1,26	3,87	1	5	14	11	4	y16	التسليم
64,35%	1,28	2,23	1	4	12	14	4	y17	
66,09%	1,12	3,30	1	6	11	14	3	y18	
66,39%	1,23	3,30	1	5	17	9	3	y19	
64,37%	1,18	3,33	صفر	5	8	18	4	Y20	
57,39%	1,76	3,87	4	8	12	8	3	y21	الإبداع
67,50%	1,59	3,23	3	6	9	10	7	Y22	
69,90%	1,32	3,43	4	5	14	8	4	Y23	
77,60%	1,13	3,30	2	9	11	10	3	y24	
70,69%	1,28	3,42	4	4	10	12	5	Y25	

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على استمارة الاستبانة ، وقد استخرجت النتائج باستخدام برنامج spss.v.16

من خلال تحليل مخرجات الجدول (2) تم التوصل الى ما ياتي:

1- متغير الكلفة: (  $y_5 - y_1$  ) يتبين من الجدول (2) ما يلي:

أ- العنصر (Y<sub>1</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,٢٥) بوزن مؤوي (٧٣,٢%) وانحراف معياري (٠,٨٤)، أعلى من الوسط الحسابي لفرضي البالغ (٣)، وبالتالي فان النتائج المذكورة تشير الى ان الشركة تعمل على خفض الكلفة للمنتوج.

ب- العنصر (Y<sub>2</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٤,٠) بوزن مؤوي يبلغ (٨٣,٥%) وانحراف معياري (٠,٩٢) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). مما يدل على ان الشركة تحاول ضبط عملياتها الإنتاجية لأجل السيطرة على خفض التكاليف.

ج- العنصر (Y<sub>3</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٩٤) بوزن مؤوي يبلغ (٧١%) وانحراف معياري (٠,٧١) وهذا أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) مما يؤكد على وجود سياسة واضحة ازاء كلف منتجات الشركة وتوجد رقابة دورية عليها.

هـ - العنصر (Y<sub>4</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٧٧) بوزن مؤوي يبلغ (٧٦,٩%) وانحراف معياري (٠,٧٩) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يوضح على ان الشركة تستعمل اجراءات ذاتية متنوعة للعملية الانتاجية لغرض تخفيض تكاليف الانتاج.

و- العنصر (Y<sub>5</sub>): حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٤,٠٥) بوزن مؤوي يبلغ (٨٤,٢%) وانحراف معياري (٠,٨٩) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يوشر إن الشركة تسيطر على منتجاتها وتحافظ على تقليل حالات الفشل الداخلي.

## ٢- الجودة: (Y<sub>6</sub> - Y<sub>10</sub>) يتبين من الجدول (٢) مايلي:

أ- العنصر (Y<sub>6</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٦) بوزن مؤوي يبلغ (٧٧,٥٧%) وانحراف معياري (١,٢٨) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبالتالي فان الشركة تستخدم معايير متقدمة في تبني الجودة.

ب- العنصر (Y<sub>7</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٣) بوزن مؤوي يبلغ (٦٨,٧٠%) وانحراف معياري (١,٠٥) وهو وسط اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على ان الشركة تقوم بتطوير عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات.

ج - العنصر (Y<sub>8</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٦٥) بوزن مؤوي يبلغ (٧٣,٠٤%) وانحراف معياري (١,١٣) وهو وسط اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يعني ان الشركة تستخدم ادوات متعددة للسيطرة على الجودة وتحديد التالف ومعالجته.

د - العنصر (Y<sub>9</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٣) بوزن مؤوي يبلغ (٦٨,٧%) وانحراف معياري (١,١٨) وهذا الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على ان الشركة تقوم بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين.

هـ- العنصر (Y<sub>10</sub>): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٠٩) بوزن مؤوي يبلغ (٦١,٧٤%) وانحراف معياري (١,٣٥) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣). مما يعني وجود قسم خاص بالجودة في الشركة يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة.

## ٣- المرونة: (Y<sub>11</sub> - Y<sub>15</sub>) يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

أ- العنصر (Y11) : حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,١٧) بوزن مؤوي يبلغ (٦٣,٤٨%) وانحراف معياري (١,٢٠)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل على ان الشركة تستجيب للتغيرات الحاصلة في أنواع الزبائن وتغيير مواصفات المنتج حسب رغباتهم.

ب-العنصر (Y12): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٨) بوزن مؤوي يبلغ (٦٩,٥٧%) وانحراف معياري (١,٢١) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ(٣)، وهذا يثبت ان لدى الشركة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية.

ج-العنصر (Y13): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٧) بوزن مؤوي يبلغ (٧٧,٣٩%) وانحراف معياري (١,٣٣) وهو وسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يشير إلى ان للشركة القدرة على تغيير كمية انتاجها عند تغير الطلب على المنتج.

د-العنصر (Y14): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٩٦) بوزن مؤوي يبلغ (٥٩,١٣%) وانحراف معياري (١,٥٧) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبالتالي فان النتائج المذكورة تشير ان الشركة لديها الامكانية على تغيير المكاتن وحسب التغير في مواصفات المنتج.

هـ- العنصر (Y15): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٢,٣٩) بوزن مؤوي يبلغ (٦٧,٨٣%) وانحراف معياري (١,٠٩) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يشير إلى ان الشركة ليس لها القدرة إلى الانتقال من صنع منتج إلى منتج اخر بسهولة.

#### ٤- التسليم (Y16 - Y20) ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

ت- العنصر (Y16): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٨٧) بوزن مؤوي يبلغ (٦٧,٣٦%) وانحراف معياري (١,٢٦) ، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساويا إلى (٣)، لذلك فان النتائج تشير إلى أن هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هو (أعلى من المتوسط)، وهذا يوضح ان الشركة تسعى الى تقديم منتجاتها في الوقت الملائم للزبون.

ث- العنصر (Y17): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٢,٢٣) بوزن مؤوي يبلغ (٦٤,٣٥%) وانحراف معياري (١,٢٨) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، مما يدل ان للشركة لا تستخدم استراتيجيات معينة في عمليات التسليم.

ج-العنصر (Y18): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٣٠) بوزن مؤوي يبلغ (٦٦,٠٩%) وانحراف معياري (١,١٢) وهذا يعني ان الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني ان الشركة تحاول تقليل فترة الانتظار الخاصة بزبائنها .

د-العنصر (Y19): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٣٠) بوزن مؤوي يبلغ (٦٦,٣٩%) وانحراف معياري (١,٢٣) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) . يوضح ان الشركة تحاول ايجاد طرق حديثة لعملية التسليم.

هـ-العنصر (Y20): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٣٣) بوزن مؤوي يبلغ (٦٤,٣٧%) وانحراف معياري (١,١٨) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يشير إلى ان للتسليم دور مهم في تحقيق اسبقية تنافسية مع توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

#### ٥- الإبداع (Y21 - Y25) ويتضح من الجدول (٢) مايلي :

أ-العنصر (Y21): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٨٧) بوزن مؤوي يبلغ (٥٧,٣٩%) وانحراف معياري (١,٧٦) ، ولما كان الوسط الحسابي الفرضي مساويا إلى (٣)، لذلك فان النتائج تشير إلى أن هذا

العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هو (أعلى من المتوسط)، وهذا يوضح ان منتجات الشركة تتميز بالتجدد والسعي للإبداع.

ب- العنصر (Y22): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٢٣) بوزن مئوي يبلغ (٦٧,٥٠%) وانحراف معياري (١,٥٩) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يدل على ان الشركة تحاول جعل انتاجها متميز من حيث المواصفات والخصائص في السوق.

ج- العنصر (Y23): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٣) بوزن مئوي يبلغ (٦٩,٩٠%) وانحراف معياري (١,٣٢) وهذا يعني ان الوسط أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني ان الشركة تهتم بأفكار الزبائن و ابداعاتهم وتأخذ بها لتطوير الانتاج.

د- العنصر (Y24): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٣٠) بوزن مئوي يبلغ (٧٧,٦٠%) وانحراف معياري (١,١٣) وهذا يعني ان الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) . يوضح ان الشركة تركز وتسعى للإبداع الناتج عن الادارة والافراد العاملين او الزبائن.

هـ- العنصر (Y25): حقق هذا العنصر وسطا حسابيا مرجحا بلغ (٣,٤٢) بوزن مئوي يبلغ (٧٠,٩٦%) وانحراف معياري (١,٢٨) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ، مما يشير إلى حرص الشركة وسعيها للإبداع في التسعير والتوزيع والترويج.

#### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية للبحث:

لغرض التأكد من طبيعة العلاقة التأثيرية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعملياتها الخمسة ( التركيز على الزبون، القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العملية) على تحقيق الميزة التنافسية، تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي البسيط . لتشخيص نوع العلاقة بين المتغيرين والتأكد منها لتحديد نوع المعادلة ودرجتها ، اتضح أن العلاقة خطية وتمت المعالجة باستخدام النظام الإحصائي (SPSS) وباستخدام طريقة (Enter) التي تشير إلى إدخال جميع المتغيرات المستقلة ( إدارة الجودة الشاملة ) إلى المعادلة في خطوة واحدة لتحديد أي من هذه المتغيرات له اثر ذو دلالة إحصائية على المتغير المعتمد (الميزة التنافسية).

جدول (٣) نتائج اختبار تحليل الانحدار لخطي البسيط لقياس تأثير مبادئ الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	Constant	التركيز على الزبون	قيمة F	قيمة (t)	معامل التفسير	معامل
-----------------	----------	--------------------	--------	----------	---------------	-------

المتغير المعتمد	$\beta_0$	$\beta_1$	المحسوبة	الجدولية	الجدولية	$R^2$	ارتباط $r$
الميزة التنافسية	١,٧٠	٠,٠٤٥	٢١,١٠٧	٣,٨٩	٢,٧٠	٠,٩١٧	٠,٩٥٧
	٥,٧٠	٤,٣٥					
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	القيادة الإدارية	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير $R^2$	معامل ارتباط $r$
			$\beta_1$	$\beta_0$			
الميزة التنافسية	١,٨٠	٠,٢٩١	٢٣,١٢٧	٣,٨٩	٢,٧٠	٠,٩١٩	٠,٩٥٨
	٥,٧٠	٣,٨٥					
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	مشاركة العاملين	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير $R^2$	معامل ارتباط $r$
			$\beta_1$	$\beta_0$			
الميزة التنافسية	١,٨٠	٠,٢٧٩	٢٦,٤٩١	٣,٨٩	٢,٧٠	٠,٩١٢	٠,٩٥٤
	٥,٧٠	٣,٩٤					
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	التحسين المستمر	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير $R^2$	معامل ارتباط $r$
			$\beta_1$	$\beta_0$			
الميزة التنافسية	١,٨٠	٠,٢٩٣	٢٨,٩٣٦	٣,٨٩	٢,٧٠	٠,٩٠١	٠,٩٤٩
	٥,٧٠	٣,١٥					
المتغير المستقل المتغير المعتمد	Constant	التركيز على العملية	قيمة F		قيمة (t) الجدولية	معامل التفسير $R^2$	معامل ارتباط $r$
			$\beta_1$	$\beta_0$			
الميزة التنافسية	١,٨٠	٠,٢٤٥	٢٩,٩٧٧	٣,٨٩	٢,٧٠	٠,٩٥٨	٠,٩٧٨
	٥,٧٠	٤,٤٥					

المصدر : نتائج الحاسبة برنامج spss.v.16

أ-الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم ( $H_0$ ): (لا توجد علاقة تأثير بين مبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية)

فرضية البديلة ( $H_1$ ): (توجد علاقة تأثير بين مبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية).

- ١- إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (مبدأ التركيز على الزبون) البالغة (٤,٣٥) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٧٠) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) ، مما يدل على ثبوت معنوية لمعامل الانحدار ( $B_1=0.045$ ) عند مستوى المعنوية المذكور.



٢- نبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (٢١,١٠٧) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبالغلة (٣,٨٩) عند مستوى معنوية (١%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون (مبدأ التركيز على الزبون) ذا تأثير في الميزة التنافسية ، وبعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) .

٣- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩١٧) ، بان متغير ( مبدأ التركيز على الزبون) قادرة على تفسير مانسبته (٩١,٧%) من المتغيرات التي تطراً على الميزة التنافسية (Y) أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى .

وبناء على هذه النتائج ، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين مبدأ التركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية).

#### أ- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (H0): (لا توجد علاقة تأثير بين القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية)

فرضية البديلة (H1): (توجد علاقة تأثير بين القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية).

١- إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (القيادة الإدارية) البالغة (٣,٨٥) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٧٠) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) ، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $B1=0.291$ ) عند مستوى المعنوية المذكور .

٢- نبين لنا إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (٢٣,١٢٧) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبالغلة (٣,٨٩) عند مستوى معنوية (١%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون (القيادة الإدارية) ذا تأثير في الميزة التنافسية ، وبعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) .

٣- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩١٩) ، بان متغير (القيادة الإدارية) قادرة على تفسير مانسبته (٩١,٩%) من المتغيرات التي تطراً على الميزة التنافسية (Y) اما النسبة المتبقية فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى .

وبناء على هذه النتائج ، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين القيادة الادارية في تحقيق الميزة التنافسية).

#### ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H0): (لا توجد علاقة تأثير بين مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية)

فرضية البديلة (H1): (توجد علاقة تأثير بين مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية).

١- ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (مشاركة العاملين) البالغة (٣,٩٤) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٧٠) عند مستوى معنوية (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%)، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ( $B1=0.279$ ) عند مستوى المعنوية المذكور .

٢- نبين لنا ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (٢٦,٤٩١) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية وبالغلة (٣,٨٩) عند مستوى معنوية (١%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك

يكون (مشاركة العاملين) ذا تأثير في الميزة التنافسية ، وبعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%).

٣- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩١٢)، بان متغير (مشاركة العاملين) قادرة على تفسير مانسبته (٩١,٢%) من المتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية (Y) اما النسبة المتبقية فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى.

وبناء على هذه النتائج ، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية).

#### د-الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم (H0): (لا توجد علاقة تأثير بين التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية)

فرضية البديلة (H1): (توجد علاقة تأثير بين التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية).

١- إن قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (التحسين المستمر) البالغة (٣,١٥) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٧٠) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) ، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار (B1=0.293) عند مستوى المعنوية المذكور .

٢- تبين لنا ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (٢٨,٩٣٦) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣,٨٩) عند مستوى معنوية (١%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون (التحسين المستمر) ذا تأثير في الميزة التنافسية ، وبعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%).

٣- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩٠١)، بان متغير ( التحسين المستمر) قادرة على تفسير مانسبته (٩٠,١%) من المتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية (Y) اما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى.

وبناء على هذه النتائج ، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية).

#### هـ-الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم (H0): (لا توجد علاقة تأثير بين مبدأ التركيز على العملية في تحقيق الميزة التنافسية)

فرضية البديلة (H1): (توجد علاقة تأثير بين مبدأ التركيز على العملية في تحقيق الميزة التنافسية).

١- ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار المتغير المستقل (مبدأ التركيز على العملية) البالغة (٤,٤٥) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٧٠) عند مستوى معنوية (١%) اي بدرجة ثقة (٩٩%) ، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار (B1=0.245) عند مستوى المعنوية المذكور .

٢- تبين لنا ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة (٢٩,٩٧٧) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣,٨٩) عند مستوى معنوية (١%)، مما يدل على رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، وبذلك يكون (مبدأ التركيز على العملية) ذا تأثير في الميزة التنافسية ، وبعد هذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%).

٣- كذلك يتضح من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٩٥٨) ، بان متغير (مبدأ التركيز على العملية) قادرة على تفسير مانسبته (٩٥,٨%) من المتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية (Y) اما النسبة المتبقية فتعزى الى مساهمة متغيرات اخرى.

وبناء على هذه النتائج ، تأكد صحة فرضية الوجود للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير بين مبدأ التركيز على العملية في تحقيق الميزة التنافسية).  
ويموجب كل ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية التي تنص على ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية)، ويستعاض عنها بالفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً:- الاستنتاجات

١. تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تحقيق أعلى درجات التميز من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العلمية.
٢. إن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية.
٣. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.

##### ثانياً:- التوصيات

١. العمل على اعتماد معايير جودة عالمية ومعاصرة في ظل تكنولوجيا المعلومات.
  ٢. السعي الجاد نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة في العديد من المنظمات لتحقيق التميز وبأقل التكاليف.
  ٣. التأكد من مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة والمشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الفعلي لأفكارهم وأرائهم العلمية.
  ٤. السعي نحو تطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدروس لتكريم المتميزين وتحفيزهم.
  ٥. العمل على إنشاء وحدات خاصة لضمان الجودة في المنظمة وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي.
- قائمة المصادر والمراجع العلمية

##### أولاً:المصادر العربية:-

- ١- عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقات ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٤.
- 2- Evans, James R.,(1993) , applied production and operations management ( new York ;west publishing company)
- 3- Sikomoto ,T.(1998).meeting the challenge of the 21<sup>st</sup> century in the global market place. (edited by J.Rosow).New York; facts on file.
- ٤- السامرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠٠٧.
- 5- Green, D.(1998) .what is quality in higher educational concepts, policy , and practice.
- 6- N.H.Chorn,1991, total quality management , international of physical distribution & logistics management ,vol .21 ,No.8.

- 7- Joblonski Joseph R. Implementers 1991, Total quality management on over view without publisher, Santiago, preiffer.U.S.A,p.70
- 8- Slack.N.chambers. S.Harland. G.Harnson ,A,& Johnston (1998) operation management (new York ;John Wiley & Sons).
- 9- Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (2001).
- ١٠- الشبلي، طارق، والدرادكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة في الشركات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٠.
- ١١- زيدان، سليمان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل ج ١، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١٠.
- ١٢- أسيل علي مزهر، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول، ٢٠٠٩.
- ١٣- نديم، زيد شكري، اثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ٢٠٠٦.
- ١٤- الغنام، إبراهيم، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، ٢٠٠٧.
- ١٥- السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، لبنان، بيروت، ٢٠٠٠.
- ١٦- الموسوي، سنان كاظم، (مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية) دراسة منشورة، مجلة آداب الكوفة، العدد الأول، ٢٠٠٩.
- ١٧- المعموري، أمال غالب، (فاعلية تقويم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٢.
- ١٨- الفيحان، ظافر طاهر، (اثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٩٩.