

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:
دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات

**The Impact of Total Quality Management Practices on
Achieving Competitive Advantage: A Field Study in
Jordanian Pharmaceutical Companies According to
Firms' Size**

إعداد الطالب:

أحمد إبراهيم سعيد حسن

إشراف الدكتورة:

أسمهان ماجد الطاهر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2017

تفويض

إنني الموقع أدناه أحمد إبراهيم سعيد حسن أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات" ورقياً وإلكترونياً، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد إبراهيم سعيد حسن

التوقيع:

التاريخ: 2017/06/05

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات" وأجيزت بتاريخ: ٠٥ / ٠٦ /

٢٠١٧.

التوقيع	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
	رئيساً	الدكتور عبد العزيز احمد الشرباتي
	مشرفاً وعضواً	الدكتورة أسمهان ماجد الطاهر
	عضواً خارجياً	الدكتور خليل أحمد الحيارى

الشكر والتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والامتنان من مشرفتي الأستاذة الدكتورة "أسمهان ماجد الطاهر" التي وقفت إلى جانبي خطوة بخطوة، ولحظة بلحظة، وفقها الله ورعاها لما أعطى وقدم، وستبقى وقتك وصورتك خالدة في الذاكرة التي لا يغييها النسيان. كما وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين متمنيا لهم موفور الصحة والعافية، ومزيلا من العطاء على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

ومهما قلت من كلمات شكر فلن أجد أبلغ مما علمنا إياه رسولنا الكريم (جزاك الله خيرا، جزاك الله خير ما جزى محسن عن إحسانه).

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة، جامعة الشرق الأوسط ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، ولا يفوتني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية، فجزاهم الله عني كل خير.

الطالب

احمد إبراهيم سعيد حسن

الإهداء

إلى من وهباني الحياة والأمل والنشأة على حب العلم والمعرفة،

إلى من زرعاً في نفسي شغف التعلم

إلى من تعني لي الوجود بعد الله تعالى

إلى من دعائها سر نجاحي وتوفيقي

إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي

إلى طريقي المستقيم

إليك أُمي

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى عزي وشموخي

إلى النور الذي يضيء دربي

إليك أبي

إلى سندي وقوتي بعد الله في هذه الحياة

إليكم أخوتي

إليكم جميعاً أهدي بحثي المتواضع، وأحمد الله العليّ القدير على ما وصلت إليه من درجة علمية، راجية منه

تعالى أن يسدد خطاي ويشغلني دائماً بالعلم والعمل النافع.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	(1-1) مقدمة
3	(2-1) أهداف الدراسة
4	(3-1) أهمية الدراسة
5	(4-1) مشكلة الدراسة
6	(5-1) أسئلة الدراسة
7	(6-1) فرضيات الدراسة
8	(7-1) أنموذج الدراسة
9	(8-1) التعريفات الإجرائية
10	(9-1) حدود الدراسة
11	(10-1) محددات الدراسة
12	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
12	أولا الأدب النظري
12	(1-2) إدارة الجودة الشاملة
13	(1-1-2) مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة

14	(2-1-2) ممارسات إدارة الجودة الشاملة
18	(3-1-2) أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة
19	(2-2) الميزة التنافسية
20	(1-2-2) مفهوم الميزة التنافسية
22	(2-2-2) أبعاد الميزة التنافسية
25	(3-2-2) خصائص الميزة التنافسية
26	(4-2-2) مصادر الميزة التنافسية
28	(5-2-2) استراتيجيات التنافسية
30	(3-2) حجم الشركة
31	(1-3-2) مفهوم حجم الشركة
32	(2-3-2) أهمية حجم الشركة
33	(3-3-2) الشركات المستهدفة
34	ثانيا الدراسات السابقة
43	ثالثا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
46	(1-3) المقدمة
46	(2-3) منهج الدراسة
46	(3-3) مجتمع الدراسة
46	(4-3) عينة الدراسة ووحدة التحليل
49	(5-3) مصادر جمع البيانات
51	(6-3) صدق أداة الدراسة
51	(7-3) ثبات أداة الدراسة
53	(8-3) اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة
54	(9-3) أدوات التحليل
56	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
56	(1-4) المقدمة
56	(2-4) التحليل الوصفي

66	(3-4) اختبار فرضيات الدراسة
78	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
78	(1-5) مقدمة
78	(2-5) مناقشة نتائج الدراسة
85	(3-5) الاستنتاجات
87	(4-5) التوصيات
90	قائمة المراجع
90	أولاً المراجع باللغة العربية
93	ثانياً المراجع باللغة الأجنبية
98	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	الشركات المبحوثة المدرجة في سوق عمان المالي	33
(2-2)	تصنيف حجم الشركة من حيث عدد الموظفين فيها	34
(1-3)	خصائص عينة الدراسة	48
(2-3)	الفئات ومستوى التقييم لأفراد الدراسة	51
(3-3)	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	52
(4-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة	53
(1-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة	56
(2-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التركيز على الزبون	57
(3-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال العمل بروح الفريق	58
(4-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال دعم الإدارة العليا	60
(5-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال البحث والتطوير	61
(6-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التدريب	62
(7-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الميزة التنافسية	63
(8-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الحصة السوقية	64
(9-4)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال النوعية	65
(10-4)	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	66
(11-4)	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	67
(12-4)	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية	68
(13-4)	اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير التركيز على الزبون على تحقيق الميزة التنافسية	70
(14-4)	اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير العمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية	71

72	اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير دعم الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية	(15-4)
73	اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير البحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية	(16-4)
74	اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير التدريب على تحقيق الميزة التنافسية	(17-4)
76	تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة في دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة	(18-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
98	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	الملحق رقم (1):
99	أداة الدراسة (الاستبانة)	الملحق رقم (2):

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية

حسب حجم الشركات

إعداد

أحمد إبراهيم سعيد حسن

إشراف

الدكتورة أسمهان ماجد الطاهر

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج)، تم اختيار (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم (1350) عاملاً. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ تم توزيع (300) استبانة تم استرجاع (267) فقط، حيث كان الفاقد (33) استبانة كما تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتهم للتحليل لتصبح العينة النهائية (255) عاملاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، شركات الأدوية الأردنية.

The Impact of Total Quality Management practices on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Companies

According to Firms' Size

Prepared by:

Ahmad Ibrahim Said Hasan

Supervised by:

Dr. Asmahan Majed Al-Taher

Abstract

The current study aims to investigate the impact of total quality management practices on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies according to firms' size. The study uses the causality descriptive method. The population of the study consists of all the employees in the Jordanian pharmaceutical companies at the departments of (Quality Assurance, Quality Control, Research and Development, and Production). Eight Pharmaceutical companies have been selected in the governorate of Amman, which are listed on the Amman Stock Exchange, and amounted to (1,350) employees. The questionnaire used as a primary tool for collecting data and information analyzed by a variety of statistical means. The intentional method has been used, in which the researcher has distributed (300) questionnaires, (267) of them retrieved, where the loss amounted to (33) questionnaires, while (12) were excluded due to their invalidity for analysis.

The results of the study shows that the impact of total quality management practices on achieving competitive advantage is high. The results also shows an effect of total quality management practices on achieving competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies. Furthermore, the absence of statistically significant differences at the level of significance in the average impact of the total quality management practices on achieving competitive advantage in the Jordanian pharmaceutical companies is due to the variable of the firms' size. The study recommends the necessity of employing the principle of the participation of workers in pharmaceutical companies in the decision-making processes, as well as increasing their empowering to facilitate the completion of the work required on time and at a high quality. Furthermore, the need to pay attention to design training plans for the employees in order to improve their ability to solve problems in the right way.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Jordanian Pharmaceutical Companies.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) مقدمة

تشهد شركات الأدوية الأردنية في الوقت الراهن العديد من التحديات والقيود التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتزايدة، فضلا عن الزيادة في المنافسة العالمية والتغير المستمر في سلوك ومتطلبات المستهلكين. ولكي تستطيع هذه الشركات من التفوق في مجالها، وتعظيم أرباحها، والتربع على قمة الشركات المنافسة، كان لا بد أن تبذل قصارى جهدها لاعتماد ممارسات جديدة، وآليات مستحدثة، وإرساء قواعدها في الشركات، والعمل على تطبيقها بشكل احترافي ومتميز، ولعل من أهم هذه الممارسات إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للاستمرار وتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات الدوائية التي تقدمها للأسواق المحلية والعالمية.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الدوائية بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة من الموظفين، فالميزة التنافسية في الشركات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يسهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء العديد من الميزة التنافسية المستدامة للشركات (عطيان ونور، 2014).

ونظرا لأهمية الصناعات الدوائية بوصفها جزء مهم من أنظمة الرعاية الصحية تأتي أهمية البقاء على مستوى عال من الجودة مع التحسين من خلال تطبيق مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة الذي يهدف إلى الحفاظ على جودة الصناعات الدوائية، بتوفير الوقاية من أي مشكلات تواجه تصنيع الأدوية وجودة إنتاجها، والتقليل من العيوب الإنتاجية وتحسين آليات تسويق الأدوية على نطاق واسع، كما أن تطبيق ممارسات إدارة

الجودة الشاملة أصبحت أهم الأهداف التي تسعى الصناعات الدوائية إلى تحقيقها وتعزيزها، من خلال اتباع إجراءات التشغيل القياسية للجودة من مراقبة وتحليل وتقييم وتطوير بغية ضمان جودة وسلامة المنتجات الدوائية (Mazumder, et. al. 2011).

كما تعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة عنصرا أساسيا لتحسين تنافسية شركات الأدوية وضمان استمراريتها ونجاحها، ومن خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف بعيدة الأجل، وتحقيق الوحدة التنظيمية والتكامل في الأداء، الذي بالتالي ينعكس على رضا العملاء، وبذلك يتعين على الشركات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، والتركيز على كفاءة الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية والإنتاجية (Mittal & Singh, 2012).

فممارسات إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة، وليست مرتبطة بوقت تنتهي عنده، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل الشركة على موافقة تلبيتها لمعيار الجودة، وعليه فإن ممارسات إدارة الجودة مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وتجنب الأخطاء، وتعد بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية (توفيق، 2005).

ولهذا بدأت التوجهات العملية لممارسات إدارة الجودة الشاملة تتضمن الشروع بوضع المعايير والمواصفات الموضوعية للقياسات المتعلقة بالتغيرات النوعية للمنتج أو السلعة، والسعي لملائمة التصميم مع مطابقته لضمان تحقيق ميزة تنافسية وذلك باستخدام الأساليب العملية والإحصائية للسيطرة على جودة المنتج أو الخدمة، ولذا فإن الميزة التنافسية تعتمد على التوجهات المشتركة لفرق العمل الجماعية في تكثيف الجهود البشرية والمادية المتاحة في تحقيق هذا التوجه الهادف (حمود، 2009).

فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات فاعلية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية كما في دراسة حريق (2011) والتي بينت أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بتحسين وتحقيق الميزة التنافسية. كما بينت نتائج دراسة (Korankye, 2013) أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء. لذلك فإن الغرض من الدراسة هو التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

(2-1) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وذلك من خلال ما يلي:

1. تكوين هيكل مفاهيمي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومتغيراتها.
2. تحديد مستويات ممارسة متغيرات الدراسة وهي (ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية).
3. تحديد دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعادها (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، التدريب) في الشركات المبحوثة.
4. وضع استراتيجية دقيقة تستطيع الشركات الصناعية الأخرى الاستفادة منها في تطوير جودة منتجاتها.
5. تقديم افكار لأصحاب القرار عن كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لقادة الأعمال واستراتيجياته ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية.

كما وسعت الدراسة إلى تحقيق أهداف الشركات وصناع القرار والتي تتمثل بالآتي:

1. هيكل سوق رأس المال والقيام بفصل الدور الرقابي عن التنفيذ فيه
2. وضع استراتيجية فيما يخص صناعات الأدوية ومستلزماتها على المستوى القومي.
3. إجراء دراسات اقتصادية وفنية عن الصناعات الدوائية في الوطن العربي.
4. التمويل والترويج لصناعات الأدوية بالاتفاق مع الدول العربية الراغبة بذلك.
5. إنتاج وتسويق الخامات الدوائية والمستحضرات الطبية والأجهزة والمستلزمات الطبية.

(3-1) أهمية الدراسة

الأهمية النظرية، وتتلخص بالجوانب الآتية:

1. تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية (ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها ومنافعها.
2. تحديد المتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تصلح لقياس الظاهرة بشكل صحيح، بشكل يخدم الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية اللاحقة.
3. زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين.

الأهمية التطبيقية، وتأتي عن طريق:

1. تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية لشركات الأدوية عبر تسليطها الضوء على

موضوعات حيوية وهامة هي ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

2. تأتي أهمية الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة وشدة المنافسة في بيئتها وسعي كل منها

لتحقيق الربحية والنمو والحفاظ على سمعتها.

3. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة

ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

4. تبرز أهمية الدراسة أخيراً من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار

عن كيفية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لقادة الأعمال واستراتيجياته ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

في شركات الأدوية.

(4-1) مشكلة الدراسة

تعاني شركات الأدوية العديد من التحديات في ظل التطورات المتسارعة، والتغيرات المستمرة في البيئة

الخارجية، حيث يعود السبب في ذلك إلى التطور التكنولوجي السريع، بالإضافة إلى ثورة المعلومات

والاتصالات. فقد باتت الشركات تواجه مشكلات حقيقية وكبيرة في عملية التصدير للدول المجاورة، والذي ساهم

بشكل ملحوظ في انحصار السوق وزيادة المنافسة، كما تواجه شركات الأدوية في الأردن حالة تنافس دائم مع

الشركات الأجنبية والتي تطبق معايير عالية وتفرض تنافسية واضحة في السوق الأردني، وتباع أدويتها بالسوق

المحلي. كما ساهمت الأحداث السياسية التي حدثت في المنطقة، بشكل كبير في التأثير على قطاع الأدوية،

فضلاً عن تراجع المبيعات بسبب ضعف جودة المنتجات المقدمة، الأمر الذي انعكس على ضعف التوجه نحو

الأسواق الدولية والعالمية، ولذلك كان لا بد أن تبحث هذه الشركات عن ممارسات وآليات جديدة من شأنها أن

تحل هذه المشكلة، وتحقق ميزة تنافسية عالية لها على الصعيدين المحلي والعالمي، وتضمن لها للمزيد من التطور والتحسين.

وتتعلق مشكلة الدراسة الرئيسية بالوقوف على ممارسات إدارة الجودة في شركات الأدوية الأردنية وأثرها على الميزة التنافسية بناء على حجم الشركات (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، لما أظهرته نتائج العديد من الدراسات من فاعليتها في تحقيق ميزة تنافسية عالية، وتحسين للخدمات والسلع المقدمة، كما في دراسة (Al-Qudah, 2012) والتي أظهرت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية. ودراسة (Korankye, 2013) والتي بينت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التحسين وتساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وقد بينت دراسة (Fatemi & Moayeryfard, 2016) أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تهدف بشكل أساسي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء ولذلك جاءت هذه الدراسة لتعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

(5-1) أسئلة الدراسة

ويمكن تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: هل يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات

الأدوية الأردنية؟

بناءً على مكونات إدارة الجودة الشاملة يتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية: -

1. هل يوجد أثر للتركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

2. هل يوجد أثر للعمل بروح الفريق في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

3. هل يوجد أثر لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

4. هل يوجد أثر للبحث والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

5. هل يوجد أثر للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات

الأدوية الأردنية يعزى لمتغير حجم الشركة؟

(6-1) فرضيات الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وما بني عليها من أسئلة، للإجابة عن الأسئلة تم وضع الفرضيات الآتية:

1. H_{01} : الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناء على مكونات إدارة الجودة الشاملة يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1 $H_{01.1}$: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للتركيز على الزبون في تحقيق الميزة

التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.2 $H_{01.2}$: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للعمل بروح الفريق في تحقيق الميزة

التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.3 $H_{01.3}$: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا في تحقيق الميزة

التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.4. $H_{01.4}$ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للبحث والتطوير في تحقيق الميزة

التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1.5. $H_{01.5}$ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية

(الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. H_{02} الفرضية الثاني: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

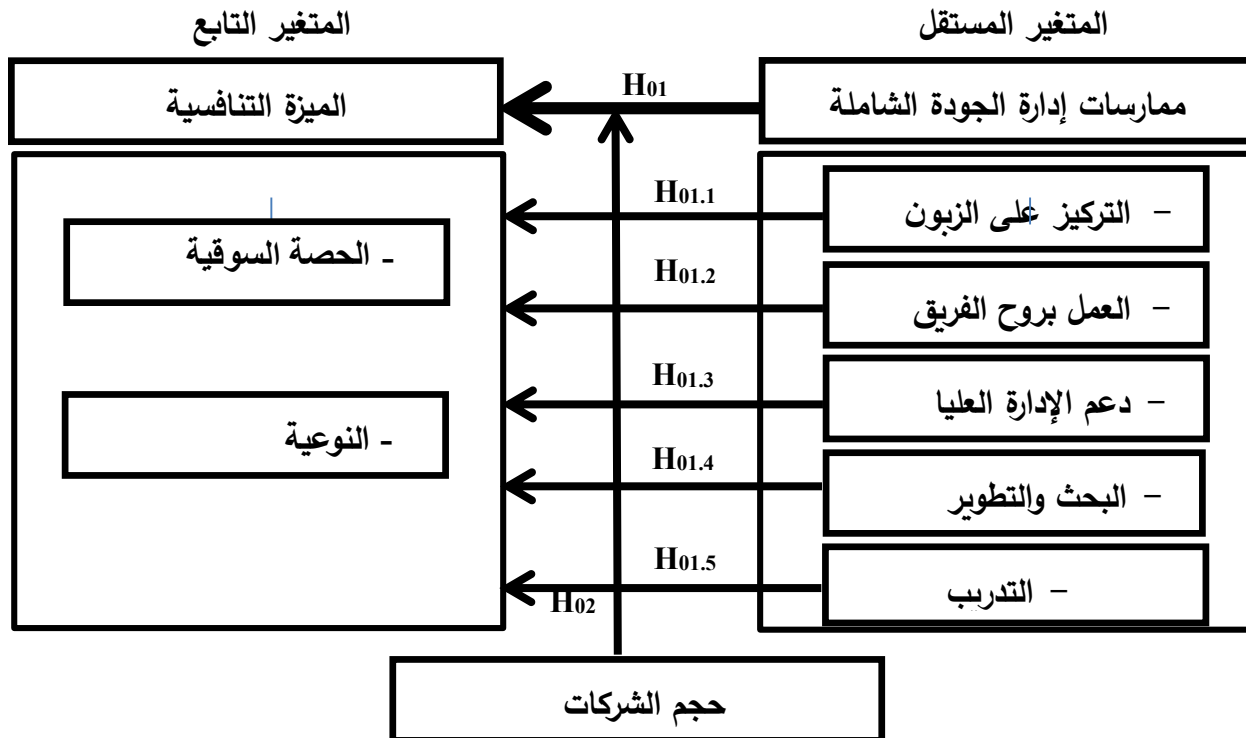
في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ يعزى لمتغير حجم الشركة.

(7-1) أنموذج الدراسة

ثم بناء هذا الأنموذج بناء على الدراسات السابقة وطور من خلال لجنة التحكيم حيث تم اعتماد المتغيرات

الرئيسية التالية: ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، بينما تم اعتماد الحجم لقياس الفروق.

الشكل (1-1): أنموذج الدراسة



المصدر: قام الباحث بتصميم هيكل الأنموذج بالاستناد بناءً على مشكلة الدراسة وعناصرها ووفقاً للأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة الآتية: المتغير المستقل: بالاستناد إلى دراسة (Abdallah, 2013; Tasie, 2016; Fatemi, et. 2016; al. العزاوي، 2012). المتغير التابع: بالاستناد إلى دراسة (Ranjith, 2016; Ramraika & Trivedi, 2016) الاسمري، 2014)

(8-1) التعريفات الإجرائية

1. **ممارسات إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها مجموعة العمليات والجهود التي تبذلها شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي لتحقيق أفضل مستويات من الأداء والإنتاجية.
2. **التركيز على الزبون:** يعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.
3. **العمل بروح الفريق:** يعرف بأنه استراتيجية فعالة تتبعها شركات الأدوية ضمن إدارة الجودة الشاملة، ويقوم العمل بروح الفريق على التعاون بين الموظفين من أجل إنجاز العمل وتحقيق التكامل، والوصول إلى الأهداف المشتركة في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.
4. **دعم الإدارة العليا:** يعرف على أنه مجموعة من القرارات والإجراءات والآليات التي تتبعها الإدارة العليا وتهدف بشكل أساسي إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي العام في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.
5. **البحث والتطوير:** يعرف بأنه عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

6. **التدريب:** يعرف بأنه تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال دورات وبرامج تدريبية فعالة تساعد على تنمية روح الفريق لديهم، وتطور من أفكارهم الابتكارية وممارسات الإبداع، وتوظيفها في المكان المناسب في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

7. **الميزة التنافسية:** تعرف بأنها المركز الطويل الأمد والذي تحققه شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي بهدف تحقيق قيمة عالية لربائنها لا تستطيع الشركات المنافسة تقديمها.

8. **الحصة السوقية:** تعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناء عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

9. **النوعية:** تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا العملاء وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

10. **حجم الشركة:** تعرف بأنها تصنيف شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي إلى كبيرة ومتوسطة وصغيرة.

(9-1) حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات الأدوية الأردنية

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في الموظفين في دوار التالية في شركات الأدوية

(توكيد الجودة، رقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج).

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة خلال عام 2016.

(10-1) محددات الدراسة

طبقت هذه الدراسة على الموظفين في شركات الادوية دوائر (توكيد الجودة، رقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج)، وحيث أن شركات الادوية منظمات ربحية الأمر الذي يصعب معه تعميم نتائجها على باقي القطاعات غير الربحية. كذلك فإن التساؤل الآخر الذي يبرز فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الأخرى الصناعية وعلى كل حال، ستتحدد نتائج هذه الدراسة عن التعميم بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، إضافة إلى دقة وموضوعية استجابة المفحوصين على أداة الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

(1-2) إدارة الجودة الشاملة

تعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الفلسفة الإدارية للشركة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً، وهي الوسيلة التي تدار بها الشركة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، وهي فلسفة وخطوط عريضة المبادئ تدل وترشد الشركة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل الشركة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين، وهي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع الموظفين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين (حمود، 2009).

تقوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تستطيع أي شركة تطبيقها بهدف تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها. ولذلك فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا المؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها التعليمية (عبوي، 2006).

(1-1-2) مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تعرف ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع الأقسام بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة، كما تعمل ممارسات الجودة على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط ايشيكاوا، والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع أقسام الشركة هدفًا يسعى لتحقيقه الجميع (جودة، 2009).

عرف (Korankye (2013) ممارسات إدارة الجودة الشاملة بكونها الطريقة والأسلوب الذي تتبعه الشركة بهدف تحسين أداءها التنظيمي ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

أما (Sharma, et. al. (2014) فقد عرف ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة، التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها.

وتعرف ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأنها هي المدخل الشامل لإدارة الجودة التي تؤكد على دور كافة أقسام الشركة وجميع الموظفين داخلها، كما أنها المنهجية المتبعة لتحقيق النشاطات المخطط لها، فهي الطريقة المثلى التي تساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي (الشعار والنجار، 2015).

كما عرف (Fatemi et. al. (2016) ممارسات إدارة الجودة الشاملة بانها الآليات والأساليب التي يجب

اتباعها لتقييم وتطوير العملية الإنتاجية، وضبط جودة الخدمات والسلع التي يتم إنتاجها، وتحسين أداء عاملها، والارتقاء بمستوى الشركة عالياً نحو الإبداع والتميز.

فيما عرف (Tasie 2016) ممارسات إدارة الجودة على أنها القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقيق مستوى عالي ومتميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية.

تلعب ممارسات إدارة الجودة الشاملة دوراً حيوياً في تطوير الممارسات الإدارية، حيث أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تم وضعها في العقود الأخيرة لتصبح عبارة عن استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحسين عمليات الأداء التنظيمي والإنتاج والخدمات المقدمة للزبائن، ويمكن التعبير عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأنها تعبير فلسفي إداري تسعى لتحسين الجودة والإنتاجية في الشركات، ويتعلق بهذا المفهوم مجموعة من المفاهيم الفرعية الأخرى مثل مراقبة الجودة الشاملة، تحسين برنامج الجودة الشاملة، إدارة الجودة المستمرة، مجموع جودة الخدمة (Al-Qudah, 2012).

مما سبق يمكن تعريف مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأنه منهجية وأسلوب تتبعه الشركة لتحسين استخدامها للموارد وزيادة قدرتها على التنبؤ بالمشكلات والتحديات بهدف تحقيق تميز في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن. كما تعرف بأنها مجموعة العمليات والجهود التي تبذلها شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي لتحقيق أفضل مستويات من الأداء والإنتاجية.

(2-1-2) ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تتمثل ممارسات إدارة الجودة الشاملة بما يأتي (الشعار والنجار، 2015):

1. التركيز على الزبون: يعد التركيز على الزبون الهدف الذي تسعى له أي شركة، وذلك من

خلال تحقيق رضى الزبون وتوفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتعزز من رغبتهم في استخدام السلعة أو الخدمة. ويعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية (Guibaud, 2015). كما يعرف بأنه مجموعة الاستراتيجيات والإجراءات التي تتخذها الشركة من أجل تلبية متطلبات الزبائن والاحتفاظ بهم ومعرفة احتياجاتهم وتصوراتهم ومحاولة توفيرها، بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وبجودة عالية (Gottfredson & Markey, 2014).

ويعرف التركيز على الزبون بكونه بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

2. **دعم الإدارة العليا:** هي الأرض الصلبة والمركز الرئيسي الذي يستقي منه الموظفين الأوامر والتوجيهات التي من شأنها تحسين الأداء وتطوير وتجويد السلع والخدمات، فهي تعد من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما يقع على عاتق الإدارة العليا أن تقوم بدور القائد والإشراف على الأداء العام فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية تحقق الأهداف التي ترنو لها الشركة. ويعرف بأنه درجة اهتمام الإدارات العليا في المشاركة في أعمال الشركة ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية من أجل إنجاح إجراءات التطوير والذي يعد جزء من أعمال القيادة الفعالة، ومن أشكال الدعم الذي توفره الإدارة العليا توجيه أداء عمل الشركة واتخاذ القرارات المناسبة ووضع الخطط الفعالة (Hamdi, et. al. 2016). كما يشكل دعم الإدارة العليا مجموعة من القرارات والإجراءات والآليات التي تتبعها والتي تهدف بشكل أساسي إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم الذي ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي العام (Ahmed, et. al. 2014).

كما يعرف دعم الإدارة العليا على أنه مجموعة من القرارات والإجراءات والآليات التي تتبعها الإدارة العليا وتهدف بشكل أساسي إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم الذي ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي العام في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

3. العمل بروح الفريق: ويكمن دور تفعيل فرق العمل في حل المشكلات والتوصل إلى حلول

مشتركة من خلال التعاون وتفعيل دور كل فرد والاستماع إلى اقتراحاتهم والاستفادة من مهاراتهم بحيث يضمن للشركة تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة وابتكار أساليب جديدة تحقق أهداف الشركة. ويعرف بأنه استراتيجية فعالة تتبعها الشركات ضمن إدارة الجودة الشاملة، تقوم على التعاون بين الموظفين من أجل إنجاز العمل وتحقيق التكامل، والوصول إلى الأهداف المشتركة (Matthews & McLees, 2015).

كما يعرف على أنه واحد من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والذي يتمثل في توحيد الأهداف والأداء والتطلعات بين الموظفين والإداريين في الشركة، والذي يتطلب التعاون والتشاركية وبذل الجهود في تحسن أداء الشركة الداخلي والخارجي (Nzewi, et. al. 2015).

كما يعرف العمل بروح الفريق بأنه استراتيجية فعالة تتبعها شركات الأدوية ضمن إدارة الجودة الشاملة، ويقوم العمل بروح الفريق على التعاون بين الموظفين من أجل إنجاز العمل وتحقيق التكامل، والوصول إلى الأهداف المشتركة في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

4. البحث والتطوير: حيث يعد الأساس والورقة الرابحة التي تمكن الشركة من التصدي للمفاجآت

والمشاكل التي قد تحدث في المستقبل ودراسة الأبعاد العميقة والتخطيط لإدارة المشكلات وحلها قبل حدوثها بما يضمن للشركة تحقيق خططها طويلة الأجل. يعرف بأنه عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي (سليم، 2010).

ويعرف أيضاً على أنه القسم المسؤول عن أحدث الآليات والاستراتيجيات التنظيمية، وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، الذي يدعم تقدم الشركة ونجاح أعمالها وتحقيقها لأعلى المستويات التنافسية (European Commission, 2014).

كما يعرف البحث والتطوير بأنه عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

5. **التدريب:** على الشركة أن تسعى بشكل دؤوب إلى تدريب موظفيها وتحسين عملياتها الإنتاجية وتنمية معداتها وأساليبها، فضلاً عن تطوير قدرات مواردها البشرية بحيث تقدم أفضل النتائج للشركة. يعرف التدريب بأنه تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال دورات وبرامج تدريبية فعالة تساعد على تنمية روح الفريق لديهم، وتطور من أفكارهم الابتكارية وممارسات الإبداع، وتوظيفها في المكان المناسب (Chen & Chang, 2016). ويعرف بأنه وسيلة تطوير وتحسين قدرات الموظفين في الشركات، وتوظيف الإبداع والابتكار وصقل مواهبهم بما يتلاءم وطبيعة عمل الشركة، وذلك بهدف توفير موارد بشرية على كفاءة عالية قادرة على تعزيز أعمال الشركة وضمان استمراريتها (Dostie, 2014).

ويعرف تدريب بأنه تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال دورات وبرامج تدريبية فعالة تساعد على تنمية روح الفريق لديهم، وتطور من أفكارهم الابتكارية وممارسات الإبداع، وتوظيفها في المكان المناسب في شركات الأدوية المدرجة في سوق عمان المالي.

مما سبق يرى يلاحظ أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة جميعها تصب في تحقيق رضا الزبون وتوفير متطلباته، كما تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية في الشركة، وتحقيق التعاون بين

الموظفين وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم التي من شأنها أن تزيد من معرفتهم العلمية والفنية والتي تنعكس إيجاباً على الأداء وتحقق ميزة تنافسية للشركة بين منافسيها في السوق.

(3-1-2) أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة

إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة، وخطوط عريضة، ومبادئ تدل وترشد الشركة؛ لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الموظفين، بهدف خلق قيمة مضافة؛ لتحقيق رضاهم، وتقديم ما يتوقعونه وما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تحقيقها لما يلي (العزاوي، 2014):

1. التركيز على حاجات الأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

2. تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع الشركات.

3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لتحقيق الجودة في الأداء.

4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج الخدمات.

5. التحقق من حاجة الشركة للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

6. تطوير وتدريب الموظفين لحل المشاكل وتحسين العمليات.

لذا فإن أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتبع من أنها منهجاً شاملاً للتغيير، وهو أبعد من كونه نظام يتبع أساليب مدونة على شكل قرارات أو إجراءات، كما أن الالتزام من قبل أية شركة يعني في مضمونه قابليته على تغيير السلوك اتجاه الجودة، ومن ثم يعني تطبيقه أن الشركة أصبحت تنظر إلى أنشطتها ككل على أنها متكاملة، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية للربط بين جهود الموظفين والإدارة لتحقيق الأهداف

المنشودة، كما إن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة، وإنما على تحسين الروح المعنوية بينهم، ودفع الموظفين للإحساس بالفخر، بهدف الرقي بسمعة الشركة عالياً (العزاوي، 2005).

فالجودة هي الأساس الذي يميز الشركات في تقديم الخدمات عن شركات الأعمال الأخرى. نظراً لأهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة وحدثاً تطبيقها من قبل شركات الأعمال المختلفة، تساعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في توفير الجودة لها من البداية من خلال التحسين المستمر، أي بأن تكون الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق الجودة على شكل حلقات مرتبطة مع بعضها بعضاً وترتكز على الجودة في إنجاز مهماتها (المحايوي، 2006).

مما سبق يلاحظ أن أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق التحسين والتنمية المستمرين من خلال تطوير وتدريب الموظفين لزيادة قدرتهم على حل المشكلات وبالتالي تحسين الروح المعنوية لديهم ودفع الموظفين للإحساس بالانتماء والفخر للشركة بهدف الرقي بسمعة الشركة عالياً.

(2-2) الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز (أبو بكر، 2007).

تكمُن أهمية الميزة التنافسية في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية، الحصة السوقية، والإبداع والابتكار (Munizu, 2013).

وهناك نوعان من نماذج الميزة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق، ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر، حيث أن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على متغيرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة، أما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فإنه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أم المالية أم البشرية، بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة (Korankye, 2013).

ومن أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد الشركات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجهة التحديات، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، الذي من شأنه أن يحقق للشركات جميع أهدافها التنافسية وحفظ مكانتها في السوق وضمان استمرارية أعمالها وتقدمها (Ware, 2014).

وفي ضوء ما تقدم تعد استراتيجية الميزة التنافسية طريقاً للتميز فلا يتم تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي تحقيق الميزة التنافسية، فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، لذلك تعتبر هذه الاستراتيجية رابطاً قوياً يربط عناصر الشركة مع بعضها البعض.

(1-2-2) مفهوم الميزة التنافسية

يعرف (Anik, et. al. (2010) الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

في حين يعرف (Baroto, et. al. (2012) الميزة التنافسية بكونها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق، والتي تشمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية (Korankye, 2013).

ويرى (Naliaka & Namusonge (2015) أن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها.

وقد عرف (Al-najjar (2016) الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

ويرى (Ejrami, et. al. (2016) أن الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز

على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها.

ويعتقد (Ranjith 2016) أن الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات و سلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحفف للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق. مما سبق تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

(2-2-2) أبعاد الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها الشركات وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وعادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسي من خلال تواصل الأداء فوق المتوسط، وتكون الشركات ذات الأداء الأعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية، وهناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والتنوع التي تشير إلى إجمالي مبيعات الشركة منسوباً إلى إجمالي مبيعات الصناعة، وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات منسوباً إلى الطلب المحلي (سليم، 2010). وفيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي (العنوم، 2009؛ الوهاب، 2012):

الحصة السوقية. فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير ارض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق (Kaplow, 2015).

وتعرف بأنها قدرة الشركة على تعظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد والاهتمام بزبائنها الحاليين (Peter, et. al. 2014).

ومن الأهمية بمكان أن يعي صناع القرار إلى أهمية تعظيم الحصة السوقية، وذلك من خلال تقليل تكلفة المنتج، وابتكار أساليب وطرق تسويقية ذو تكلفة منخفضة، بهدف الصمود في وجه المنافسة الشديدة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية. فالإدارة الذكية في الشركات تسعى إلى رسم وتصميم خطط شاملة لجمع المعلومات عن احتياجات ومتطلبات لزبائن، وتحلل مقدرة وإمكانيات منافسيها، وتحليل وضع السوق، والتغيرات والتحويلات التي تطرأ عليه، وتحديد مقدار الكسب والخسارة لكي تتمكن من توقع المستقبل، وتعظيم حصتها السوقية، وتحقيق أهدافها وغاياتها التي تصبو لها (Alghamdi, 2016).

ويرى سليم (2010) أن الحصة السوقية تأتي من خلال تسويق المنتج الحالي إلى المستهلكين في أسواق جديدة من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة أو تغيير المحتوى الإعلاني أو طرق جديدة لتنشيط المبيعات أو غيرها من الجهود التسويقية التي تستهدف أسواق جديدة أو مناطق جغرافية.

وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق. ولما كانت الحصة السوقية تلعب دوراً محورياً في تعظيم الأرباح، وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتوجه إليها، والحصول على عائد ثابت على الاستثمار، وتوفر لها نوع من الاستقرار الإيجابي في السوق، وتجعلها تتفتح على الأسواق العالمية، سعى صناع القرار والإدارات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها، وتطوير أدائها، والعمل جاهداً لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة

السوقية، ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي (Economou & Chatzikonstantinou, 2009).

النوعية. كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية (Chen, et. al. 2013). كما تعرف بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل (Grzanic, 2007).

ويرى (Dostie 2014) أن الشركات تركز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والذي ينعكس على رضا الزبائن، ويلبي توقعاتهم، فمن الأهمية بمكان أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع الشركة من التميز والتفرد بالسلع التي تقدمها، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة التي يشهدها السوق، والوضع الاقتصادي المتغير، كان لا بد أن تسعى الشركات لبذل جهد استثنائي لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة، وتجويدها، بهدف تحقيق رضا الزبائن، وخفض التكاليف وتحقيق حصة أكبر من السوق، وتحسين معدل العائد على الاستثمار.

كما تلعب الضغوطات التنافسية دوراً في تسارع وتيرة التغير السوقي، ولذلك تسعى الإدارات إلى تطوير مهارات وكفاءات موظفيها وعاملاتها، بهدف تحسين الأداء، وابتكار واستحداث خدمات وسلع جديدة، تتصف بكونها عالية الجودة ومتفردة، تنافس غيرها في السوق وتتفوق عليهم. وحتى تستطيع الشركة من الهيمنة على السوق، لا بد أن تسعى إلى إتباع نهج صحيح، والسير على خطى واضحة ودقيقة في تقديم الخدمات التي

يحتاجها الزبائن، وتلبية متطلباتهم، وتحقيق توقعاتهم، والعمل المستمر على تطوير السلع والخدمات، وتحسين نوعيتها، وتميزها عن السلع المتوفرة في السوق، بما يحقق للشركة ميزة تنافسية عالية على الصعيدين المحلي والدولي (Abou-Moghli, et. al. 2012).

ومما يسبق يلاحظ أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية، فكلما تم تعظيم الحصة السوقية، وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة، كلما انعكس ذلك على سمعة الشركة، وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق، ومكنها من استهداف أسواق على الصعيدين الدولي والعالمي.

(3-2-2) خصائص الميزة التنافسية

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز في كل شركة، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف، وأخيراً مجال تطوير وإشراك الأفراد (المليجي، 2012).

ويرى النسور (2010) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

1. أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد.
2. تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
3. أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد الشركة.
4. أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة.

كما ويرى (Dirisu, et. al. (2013) أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية،

كما يلي:

1. إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.
 2. تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة.
 3. من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن.
 4. المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
 5. الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.
- ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات، كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي ترنو لها.

(4-2-2) مصادر الميزة التنافسية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في الشركة بما يلي:

1. **الابتكار:** يعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعداً مهماً في الأداء الاستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية بمكان، أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها (Zatrochova & Janakova, 2015). ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون (بوعية، 2012).

كما يعد الابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أدائها، وتحسينه، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دوراً جوهرياً في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، ويخلقاً قيمة مضافة للسلع والخدمات، كما يساهم كلاً منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين الشركة من تقديم سلع وخدمات متفردة، ومتميزة تضاهي نظيراتها، وتحقق لشركة ميزة تنافسية عالية في السوق (Sachitra, et. al. 2016).

2. **الوقت:** فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات الزبائن والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغيرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافياً للاختناقات وزيادة زيادة التكاليف.

ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية

والجودة والابتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، كما تمكن الشركة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دوراً في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، ويجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين. وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته الشركة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق (Sachitra, et. al. 2016).

3. **المعرفة:** فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي (همشري، 2013).

وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت الشركة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الاستراتيجية.

(5-2-2) الاستراتيجيات التنافسية

قام بورتر بوضع استراتيجيات كوسيلة لتعامل الشركة مع الشركات المنافسة والتي ترتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية بما يلي (سليم، 2010):

1. **استراتيجية قيادة التكلفة:** تتطلب استراتيجية التكلفة إنشاء والعمل على تشييد تسهيلات تساعد

الشركات على الوصول إلى الحجم الكفاء، وتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات غير المباشرة، علاوة على تدنية الكلفة في مجالات البحوث والتطوير والإعلان والخدمات، إذ يساعد ذلك على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة. تسمح استراتيجية الكلفة بتحسين الوضع التنافسي للشركة على محاور إطار القوى التنافسية، وبالتالي فهي تشكل حماية للشركة من المنافسين والموردين (سادلر، 2008).

كما تقوم هذه الاستراتيجية على جذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل رئيسي بغض النظر عن جودتها. بحيث تقوم هذه الاستراتيجية على تزويد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بغيرها من المنافسين، وتكون جودة المنتجات والخدمات بمستويات متوسطة، بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات، وتوفير عائدات أكبر، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وذلك بهدف استغلالها في أهداف البحث والتطوير، وإبقاء الشركة في وضعية تنافسية مستقرة في السوق (Wang, et. al. 2011).

2. **استراتيجية التمييز:** وترتكز هذه الاستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل هذا التميز. وتقوم هذه الاستراتيجية على اختيار فئة محدودة من الزبائن، وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذو جودة عالية وذو خصائص مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها، كما يعطي الزبائن أسباب واضحة لتفضيل المنتج على غيرها من المنتجات. وتلجأ هذه الاستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها، بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها. وبما أن سعر تكلفة الخدمة أو السلعة يكون مرتفعاً، لذلك لا بد أن يكون سعر البيع مرتفع من أجل تحقيق هامش ربح كبير للشركة

(Wang, et. al. 2011).

3. **استراتيجية التركيز:** تركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشتريين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، وتطوير استراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، لذا تركز هذه الاستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل. ومن الجدير ذكره، أن هذه الاستراتيجية تقوم على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة، بحيث تركز هذه الاستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومتفرد يضاهي نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب رضا زبائنها، وولائهم لها (Wang, et. al. 2011).

ومما يسبق يلاحظ أن هذه الاستراتيجيات تلعب دوراً في دراسة وتحليل السوق المستهدف، والزبائن المحتملين، والتوجه نحوهم بأفضل السلع والخدمات التي تحقق ميزة تنافسية تضاهي نظيراتها، وتساهم في تحسين مكانة الشركة، وتعظيم أرباحها.

(2-3) حجم الشركة

يعد حجم الشركة من المتغيرات الرئيسية التي تحسن وتطور العلاقة التي تربط ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في الشركة، حيث يؤثر حجم الشركة بشكل كبير وفعال في تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، وتحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من الشركات المنافسة. فكلما كان حجم الشركة أكبر، كلما استطاعت الشركة من توفير قاعدة صلبة من الموارد والأدوات التي تدعم عمل الشركة، وتوفر لها فرصة لتحسين معايير أدائها وتطوير وتحسين منتجاتها (Hoang, et. al. 2010).

(1-3-2) مفهوم حجم الشركة

يعرف حجم الشركة بكونه العامل الأكبر والأساسي في تحديد رحية الشركة، وآلية التعامل مع المنافسين، واستغلال الفرص المتاحة في السوق، والتغلب على التهديدات التي قد تتعرض لها في المستقبل، وتعظم حصتها السوقية (Babalola, 2013).

كما يرى (Pervan & Visic (2012 أن حجم الشركة تتأثر بربحية الأسهم في نصيب السهم الواحد من الربح السنوي للشركة، وهو من أهم الأدوات التي يتم من خلالها التعرف على أداء الشركة وذلك كونه يقيس مقدار العائد على الأسهم العادية المكونة لحقوق الملكية، وهو من العوامل المهمة أيضا التي من المفترض أن يكون لها أثر مباشر في القيمة السوقية للسهم عندما يكون السوق كفؤ، ذلك لأن ربحية السهم لها أثر مباشر على القيمة الدفترية للسهم والتي تمثل حق من حقوق الملكية.

كما يعرف (Swastika (2013 حجم الشركة بكونها المقياس الذي يحدد وضع الشركة في السوق، ومقدرتها على توفير السلع والخدمات إلى زبائنها، وإذا ما كان باستطاعتها أن تتنافس في السوق بقوة أم لا. ويعرف حجم الشركة بكونه قدرة الشركة على امتلاك القدرة وتنوع آلياتها وأساليب في إنتاج وتعدد الخدمات التي تقدمها في وقت واحد لعملائها (Sriharan, 2015).

ويرى (Ali et. al. (2015 أن حجم الشركة قد يعرف بكونه الوسيلة والمصفوفة التي تقيس فيها كمية وتنوع السلع والخدمات التي يمكن أن توفرها الشركة في الوقت المناسب لزبائنها. حيث تسعى الشركات الكبيرة إلى توسيع نشاطها، وزيادة حجمها بهدف الحصول على ميزة تنافسية كبيرة، وزيادة حصتها السوقية وتعزيز أرباحها.

(2-3-2) أهمية حجم الشركة

تكمن أهمية حجم الشركة في علاقتها القوية التي تربطها بإدارة الأرباح، فالشركات الكبيرة تحتوي على نظام رقابة داخلية أقوى بكثير من الذي تحتويه الشركات صغيرة الحجم، وقد تمتلك مدققون داخليون أكثر كفاءة بالمقارنة مع صغار الموظفين وبالتالي، فإن نظام الرقابة الداخلية الفعال يساعد في نشر معلومات مالية موثوقة للزبائن، والذي يساعدها على تعظيم أرباحها، وتثبيت مكانتها في السوق (Kouser, et. al. 2012).

إلا أن الشركات الكبيرة لديها تباين أقل في المعلومات حيث أن لديها حوكمة قوية وسيطرة بحيث يؤدي ذلك إلى الحد من ممارسة إدارة الأرباح. وفي حين أن الشركات الكبيرة الحجم، استناداً إلى نظرية الوكالة، تشهد تكاليف أكبر للوكالة، وهذا يعني المزيد من الممارسات الانتهازية. كما تمتلك الشركات الكبيرة سمعة أكبر في السوق من ذلك في الشركات الصغيرة، حيث تستطيع الشركات الكبيرة أن تقدر البيئة السوقية بشكل أفضل وأكثر دقة، الأمر الذي ينعكس على تحسين السيطرة على عملياتهم وفهم أفضل لأعمالهم بالنسبة للشركات الصغيرة الحجم (Bassiouny, 2016).

كما تكمن أهمية حجم الشركة في كونها توفر عائد كبيراً من عوائد الأسهم، وتؤثر في السوق بشكل أكبر من الشركات الصغيرة، كما تستطيع أن تلبي احتياجات ومتطلبات الزبون بشكل أوسع، وبصورة شاملة، ويلعب حجم الشركة دوراً عظيماً في جذب عدد أكبر من الزبائن المحتملين، فزيادة حجم الشركة يزيد من احتمالية تحسين الأداء وتجويده، وبالتالي تعظيم الأرباح لدى الشركة (Szczepanska-Woszczyzna, 2014).

ويرى (Ismail, et. al. (2010) أن حجم الشركة يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز أداء الشركات، وتحسين مستواها، وسمعتها في السوق. حيث يعد حجم الشركة المقياس والعامل الحاسم في تعظيم أرباحها، وتطوير قدرتها للوصول إلى أسواق وزبائن جدد، فمن الجدير نكره أن الشركات الكبيرة تقدم خدمات وبيع أفضل من

الشركات الصغيرة والمتوسطة، لما تملكه من مقدرات وإمكانيات، ووسائل تفوق نظيراتها، فكلما كان حجم الشركة كبيراً، كلما زادت أسهمها، وقيمتها السوقية، وحجم استثماراتها في السوق، والذي ينعكس بدوره على مدى انتشارها، ومقدرتها على توزيع ونشر سلعا وخدماتها على نطاق أوسع.

(2-3-3) الشركات المستهدفة

تم اختيار الشركات المبحوثة بالرجوع إلى اللوائح المدرجة في الموقع الإلكتروني لسوق عمان المالي وهي كالاتي (سوق عمان المالي، 2017):

جدول (2-1): الشركات المبحوثة المدرجة في سوق عمان المالي

عدد الموظفين	رأس المال	أسم الشركة
792	25,000,000	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار المساهمة المحدودة
1000	20,000,000	الشركة العربية لصناعة الأدوية
193	12,000,000	الشركة العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية
522	25,312,500	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية المساهمة العامة
168	7,500,000	شركة فيلادلفيا لصناعة الأدوية
55	5,000,000	شركة المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية
221	9,869,583	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية
208	9,500,000	شركة الحياة للصناعات الدوائية

وقد تم تصنيف هذه الشركات حسب حجم الشركة من حيث عدد الموظفين فيها، وذلك بالاعتماد

على تصنيف مأخوذ من وزارة الصناعة والتجارة (الرواد الشباب، 2011):

جدول (2-2): تصنيف حجم الشركة من حيث عدد الموظفين فيها

عدد الموظفين	رأس المال	حجم الشركة
يتراوح من 1 إلى 9	(30,000) فما دون	الشركة الصغرى
يتراوح من 10 إلى 49	(30,000) فما فوق	الشركة صغيرة الحجم
يتراوح من 50 إلى 249	(30,000) فما فوق	الشركة متوسطة الحجم
250 وما فوق	(30,000) فما فوق	الشركة الكبيرة

ثانياً: الدراسات السابقة

1. دراسة الجاسمي (2007) بعنوان "مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية". هدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري معاصر ومدى تبني المنظمات العراقية لها، وتوضيح مفهوم الأسبقيات التنافسية كونها الأسس التي تركز عليها المنظمات في تحقيق الحصة السوقية في الأسواق المحلية والعالمية، واختبار دور إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تحقيق الأسبقيات. وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في مصنع نسيج الديوانية في مدينة الديوانية في العراق، وتكونت عينة الدراسة من (30) مفردة. استخدمت الدراسة معامل سبيرمان لتحليل الاستبانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم قدرة المصنع على تبني القيم الثقافية الجديدة ومواكبة التطورات في المفاهيم الإدارية والتطبيقات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة مما انعكس على عدم قدرته في تبني أسبقية معينة.

2. دراسة الفقهاء (2009) بعنوان "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم". هدفت إلى التعرف على مدى علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية. كما هدفت إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف. تم استخدام المنهج الوصفي السببي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الموجودة في مدينة طولكرم في فلسطين والبالغ عددها (6) بنوك. أظهرت نتائج الدراسة ميلاً كبيراً للعاملين والإدارة بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بالتركيز على احتياجات الموظفين، والتركيز على العميل والاهتمام والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتحسين المستمر للعمليات المصرفية، بالإضافة لامتلاك هذه المصارف مقومات الميزة التنافسية. بينت الدراسة أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة سواء أكانت مجتمعة أو

منفردة لها علاقة ذات دلالة إحصائية بتحسين وتحقيق الميزة التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام والتركيز على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة وزيادة الاستثمار فيها لما لها من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية.

3. دراسة الحوري وإسماعيل (2010) بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق

استراتيجيات الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية". هدفت إلى بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركات صناعة الدواء الأردنية المنتجة للأدوية البشرية والبالغ عددها (14) شركة. تم استخدام أسلوب العينة القصدية. أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية قيادة التكلفة كانت أفضل استراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية، والتي يمكن استخدامها في بيئة عمل شركات صناعة الدواء، ومن ثم استراتيجية التمايز، وجاءت في الرتبة الأخيرة استراتيجية التركيز. كما أظهرت النتائج وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية أوصت الدراسة بالقيام بكل ما هو متاح من أجل خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين.

4. دراسة حريق (2011) بعنوان "استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق

الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب-سعيدة"، هدفت إلى استكشاف أثر استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز. أجريت الدراسة في الجزائر على العمال والزبائن، حيث تكون مجتمع العمال من (2064) وعينته من 20% من المجتمع، بينما تكون مجتمع الزبائن من جميع زبائن الشركة بعينة بلغ عددها (200) زبون. وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي المتعلق بالجانب النظري، وقد توصلت نتائج

الدراسة إلى أن مسؤولية التدريب تكمن على عاتق المدير والمتدرب نفسه، وتبين أن هنالك التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل، فضلاً من أن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية ورفع كفاءة الموارد البشرية.

5. دراسة عمران وسعدلي (2012) بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة

الاقتصادية حالة مؤسسة "المطاحن الكبرى دحماني" بأولاد موسى-بومرداس". هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية. تكونت مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني (GMD) الجزائرية والذين توفرت فيهم خصائص موضوع الدراسة وبعينة من (100) عامل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هدف تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وليس أساسياً وأن إرضاء الزبائن هو الهدف الأول. وتبين أن الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وإن عمل إدارة الجودة الشاملة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها. أوصت الدراسة بأهمية استخدام المؤسسة لاستراتيجيات المنافسة على أساس الجودة وليس السعر، وأن هنالك افتقار إلى ثقافة الجودة في المؤسسة يجب العمل على تنميتها.

6. دراسة التلباني والأغا وشراب (2012). بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

"دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية بغزة وشملت عينة الدراسة من جميع أعضاء

مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.

7. دراسة Al-Qudah (2012) بعنوان **"The Impact of Total Quality Management**

on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in

Jordan"، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن"، هدفت إلى

استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية. أجريت الدراسة في

الأردن، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من كبار المسؤولين الإداريين في

شركات تصنيع الأدوية في الأردن، بينما بلغت العينة 123 مديراً في الإدارة المتوسطة والعليا في شركات

تصنيع الأدوية. وقد أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع

الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.

وقد أشارت توصيات الدراسة إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية

الأردنية لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الميزة التنافسية.

8. دراسة Korankye (2013) بعنوان **"Total Quality Management (TQM): A**

Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and

Service Firms in Ghana"، "إدارة الجودة الشاملة: مصدر الميزة التنافسية. دراسة مقارنة بين

الصناعات التحويلية والشركات الخدمية في غانا"، هدفت إلى استكشاف إذا ما كانت إدارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية في كل من قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية. أجريت الدراسة في غانا وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي المقارن. تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الخدمات والصناعات التحويلية في أكرا، غانا، سكان الدراسة، بينما تكونت العينة العشوائية من 30 شركة خدمية، و30 شركة للصناعة التحويلية. وقد توصلت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التحسين والتقدم المستمر في مجالات التكلفة والموثوقية والجودة والابتكار والكفاءة والفاعلية، وقد أظهرت المقارنة أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء، أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع. وقد أوصت الدراسة إلى أهمية تصميم وتطوير استراتيجيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير مباشر على تحسين الميزة التنافسية.

9. دراسة Munizu (2013) بعنوان "The Impact of Total Quality Management

Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance:

"Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia"، أثر ممارسات

إدارة الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية والأداء التنظيمي: حالة الصناعة السمكية في مقاطعة جنوب

سولاويزي في إندونيسيا"، هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية والأداء

التنظيمي للصناعة السمكية. أجيت الدراسة في جنوب سولاويزي في إندونيسيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي

الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء شركات مصايد الأسماك والبالغ عددها (66) شركة، بينما

بلغت عينة الدراسة 55 شركة أسماك في جنوب سولاويزي في إندونيسيا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.

10. دراسة الأسمرى (2014) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية

لدى شركة الاتصالات السعودية بالرياض". هدفت إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية، ومدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على متطلباتها ومعوقاتهما، وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي-العمر- المؤهل- سنوات الخدمة-الدورات التدريبية). تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في عدة إدارات تابعه لشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (480) موظف، بينما بلغت العينة (221) مفردة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ويتمثل في وجود وحدة لإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق.

11. دراسة Ware (2014) بعنوان "Investigate the Benefit Practice of Total

Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A

Case Study of Coca-Cola Bottling Company Ghana Ltd"، "التحقيق في فائدة ممارسة

إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في الشركات المؤسسية: دراسة حالة شركة تعبئة الكوكاكولا غانا المحدودة"، هدفت إلى التحقيق في الفائدة الناتجة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في شركة تعبئة الكوكاكولا. أجريت الدراسة في غانا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون المجتمع من شركة الكوكاكولا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد مطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ساعدت شركة الكوكاكولا على نيل جائزة الرئيس للتميز (المجموعة الأفريقية).

12. دراسة البشتاوي وجريرة (2015) بعنوان "أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات

المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". هدفت إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدرء الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات بواقع 3 استبانات لكل شركة، وقد بلغت العينة النهائية (135) استبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة إن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دوراً مهماً في توفير المعلومات في اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية. وأن أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة توافر المهارات الأساسية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية وانتشار ظاهرة التشغيل التلقائي ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب الموظفين.

13. دراسة Farook (2015) بعنوان "The impact of total quality management

”practices on performance and competitive advantage”، أثر ممارسات إدارة الجودة

الشاملة على الأداء والمزايا التنافسية، هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى البحث والتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية. أجريت الدراسة في سريلانكا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من منظمة خاصة في سريلانكا. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات.

14. دراسة Ganapavarapu & Prathigadapa (2015) بعنوان **”Study on Total**

Quality Management for Competitive Advantage in International Business”

”دراسة في إدارة الجودة الشاملة للمزايا التنافسية في إدارة الأعمال الدولية”، هدفت إلى التحقيق في أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في إدارة الأعمال الدولية. وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون المجتمع من المشاركين في مختلف المنظمات ذات سمعة وطنية ودولية، بينما بلغ حجم العينة 30 شركة معتمدة لدى الأيزو، و30 شركة غير حاصلة على الأيزو. وقد أظهرت نتائج الدراسة إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العملاء، الذي يمنح الشركات المزايا التنافسية ويعزز مكانتها في السوق ويضمن استمرارية أعمالها على المدى الطويل، كما وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية في الشركات.

15. دراسة Kwamega & Ntiamoah (2015) بعنوان **”Role of Total Quality**

Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and

Medium-sized Enterprise (SME’S) in Ghana”، دور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لقياس

الأداء في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في غانا" هدفت إلى تحليل وتقصي دور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لقياس الأداء في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. أجريت الدراسة في غانا. وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين وغير الإداريين والعملاء من الشركات الصغيرة والمتوسطة المختارة في غانا، بينما تكونت عينة الدراسة من الموظفين في ثلاث شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في غانا والبالغ عددهم (450) فرد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبين تحسين وتطوير الأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. وأوصت الدراسة بضرورة استغلال طاقات وقدرات الموظفين لتعظيم مستوى رضا العملاء، وأن من الأهمية بمكان أن تقوم حكومة غانا باستحداث جائزة الجودة وإرساء قواعد ومعايير الجودة في الشركات.

16. دراسة Gitangu (2015) بعنوان **"Total quality management and competitive advantage of small and medium enterprises in Nairobi city county"** إدارة الجودة

الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة مدينة نيروبي" هدفت إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أجريت الدراسة في نيروبي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي والمناطق المختارة لها وهي نهر آثي، رويرو، ليمورو. والذي يقارب عددها (98,608) شركات صغيرة ومتوسطة من مختلف القطاعات، بينما تكونت عينة الدراسة من الشركات في مقاطعة نيروبي والبالغ عددها (96) شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد في البلاد، وأن إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة لدى تلك الشركات، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيروبي تحاول تبني الممارسات الجديدة

لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بتبني وإرساء نظم إدارة الجودة وتحسين برامجها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ونجاح في الشركة.

17. دراسة Daru (2016) بعنوان **“Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage”**

”إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية“، هدفت إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية. أجريت الدراسة في الهند، واستخدمت المنهج التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا عملاء وتجاوز توقعاته، وأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تنوعت أهداف الدراسات السابقة كما في دراسة (Ganapavarapu & Prathigadapa, 2015)

ودراسة (Farook, 2015)، فمنها ما هدف إلى:

1. التحقيق في أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في إدارة الأعمال

الدولية؛

2. البحث والتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية؛
3. وكان معظم الدراسات التي عرضت، قد أجريت على صناعات مختلفة، ولم يتم التطرق الى صناعة الادوية، وبالتالي خصصت هذه الدراسة في صناعة شركات الادوية وذلك من ناحية الهدف والنتيجة؛
4. كان معظم الدراسات السابقة قد أجريت في الدول الأجنبية، ولذلك جاءت هذه الدراسة لعرض مدى تطبيق إدارة لجودة الشاملة في دولة عربية الا وهي الأردن؛
5. أجريت معظم الدراسات السابقة على جميع المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، بحيث خصصت هذه الدراسة للمتغيرات المبحوثة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ممارسات إدارة الجودة الشاملة وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردني من خلال استخدام المنهج الوصفي السببي لدراسة مجتمع الدراسة والمكون من (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والتي تضم (1350) عاملاً، وعينة مكونة من (267) مفردة اختيرت بالاعتماد على الطريقة القصدية وفق جدول بارتلت وآخرون (Bartlett et. al. 2001).

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- تكوين الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة
- تكوين المنهجية وفي طريقة اختيار العينة والأدوات.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Al-Qudah, 2012) والتي هدفت إلى الكشف عن ممارسات إدارة

الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية في الأردن. وتختلف عن الدراسة الحالية

بأنها أجريت على الإدارات العليا والوسطى في شركات الأدوية. إلا أن الدراسة الحالية ستجرى على الموظفين في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

(2-3) منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي السببي لاختبار أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والتي بنيت بالاعتماد على الدراسات السابقة وطورت من خلال لجنة التحكيم. وبعد أن تم جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها وترميزها وإدخالها على برنامج ال SPSS، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات وفحص العلاقة بين المتغيرات وأخيراً تم فحص أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

(3-3) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين العاملين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج)، والمكونة من (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي من أصل 14 شركة مسجلة في اتحاد منتجي الادوية، والبالغ عددهم (1350) عاملاً.

(3-4) عينة الدراسة ووحدة التحليل

تم اختيار الشركات الأدوية المساهمة العمة والمسجلة في سوق عمان المالي وعددهم 8 شركات ثم تم اختيار الدوائر ذات العلاقة في البحث وبعد ذلك تم المسح الشامل لجميع الموظفين العاملين في هذه الشركات والتي تمكن الباحث من الوصول لهم وأبدوا الرغبة في الإجابة على الاستبانة وفق جدول بارتلت كوترلك وهيقتز (Bartlett, et. al. 2001) وقد تم توزيع الاستبانة على المتواجدين الراغبين في الإجابة على الاستبانة فقط، إذ تم توزيع (300) استبانة على الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج). تم استرجاع (267) فقط، حيث كان الفاقد (33) استبانة كما تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتهم للتحليل لتصبح العينة النهائية (255) استبانة بنسبة (85.0%) من عدد الاستبانات الموزعة.

التحليل الديموغرافي:

والجدول التالي يبين والوصف الديموغرافي لعينة الدراسة إذ تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية لوصف

عينة الدراسة:

يظهر الجدول (3-1) أن (50.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، وما نسبته (49.4%) من الذكور. أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تبين أن نسبة من عمرهم (من 25-29 سنة) بلغت (46.3%)، في حين بلغت نسبة من عمرهم (من 30-35 سنة) (30.2%)، وبلغت نسبة من عمرهم (من 36-40 سنة)

(12.5%)، وبلغت نسبة من عمرهم (من 41-45 سنة) (5.9%) من عينة الدراسة، كما بلغت نسبة من عمرهم (46 سنة فأكثر) (5.1%) من عينة الدراسة. ويتضح من الجدول (3-1) أن نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة (دبلوم متوسط) بلغت (12.5%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة (بكالوريوس) (66.7%)، وبلغت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة (ماجستير) (17.3%).

الجدول (3-1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	إناث	129	50.6 %
	ذكور	126	49.4 %
المجموع			
العمر	من 25 - 29 سنة	118	46.3%
	30-35 سنة	77	30.2%
	36-40 سنة	32	12.5%
	41-45 سنة	15	5.9%
	46 فأكثر	13	5.1%
المجموع			
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	32	12.5%
	بكالوريوس	170	66.7 %
	ماجستير	44	17.3%
	دكتوراه	9	3.5%
المجموع			
سنوات الخبرة	من سنة إلى اقل من 5 سنوات	117	45.9%
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	70	27.5%
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	38	14.9%
	15 سنة فأكثر	30	11.7%
المجموع			
حجم الشركة	صغيرة	30	11.8%
	متوسطة	107	42.0%
	كبيرة	118	46.2%
المجموع			
		255	100 %

9.4%	24	مدير	المستوى الوظيفي
7.5%	19	مساعد مدير	
18.4%	47	رئيس قسم	
64.7%	165	موظف	
%100	255	المجموع	

كما بلغت نسبة المستخدمين الذين يحملون شهادة (دكتوراه) (3.5%)، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد اتضح من الجدول أن نسبة من سنوات خبرتهم (من سنة إلى أقل من 5 سنوات) بلغت (45.9%)، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (27.5%)، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (18.4%)، كما بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) من عينة الدراسة (11.7%).

ويتضح من الجدول (3-1) أن نسبة الموظفين الذين يعملون في شركات حجمها (صغيرة) بلغت (11.8%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يعملون في شركات حجمها (متوسطة) (42.0%)، وبلغت نسبة الموظفين الذين يعملون في شركات حجمها (كبيرة) (46.2%)، وفيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي فقد اتضح من الجدول أن نسبة من مستواهم الوظيفي (مدير) بلغت (9.4%)، في حين بلغت نسبة من مستواهم الوظيفي (مساعد مدير) (7.5%)، وبلغت نسبة من مستواهم الوظيفي (رئيس قسم) (18.4%)، كما بلغت نسبة من مستواهم الوظيفي (موظف) من عينة الدراسة (64.7%).

(3-5) مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

1. **المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجعة

الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري مثل:

-المراجع والمصادر المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

-الوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

-المجلات والمؤلفات العربية والأجنبية المحكمة لتغطية الجانب النظري.

-المعلومات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

-رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه.

-الأبحاث المنشورة والكتب العلمية.

2. **المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال:

- الاستبانة: إذ تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وبالاعتماد على لجنة التحكيم

والبالغ عددهم (8) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والمتخصصين في مجال إدارة

الأعمال، والمبينة أسماؤهم بالملحق (2)، وتكونت من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديمغرافية للعيينة،

أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من بعدين رئيسيين مجموع فقراتها (57) فقرة، والتي اخذ بعين الاعتبار

عند تصميمها تسلسل الأسئلة وترابطها ووضوحها، وقد تم سؤال أفراد العينة لتحديد مستوى تقييمهم لكل عبارة

بحسب مقياس ليكارت الخماسي حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من أبعاد الدراسة من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات (3) =}$$

$$1.33=3/4=3/1-5$$

طول الفئة ومن ثم إضافة طول الفئة على نهاية كل فئة، وبهذا تصبح الفئات

على النحو الآتي:

الجدول (3-2): الفئات ومستوى التقييم لأفراد الدراسة

مستوى التقييم	الفئة
مستوى منخفض	2.33-1
مستوى متوسط	3.67-2.34
مستوى مرتفع	5-3.68

(3-6) صدق أداة الدراسة:

1. صدق المحتوى:

تم التأكد من صدق المحتوى من خلال مراجعة الأدب النظري السابق مثل الكتب والدراسات والمقالات والأبحاث والمجلات والرسائل والأطروحات والشبكة العنكبوتية.

2. الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين بلغ عددهم (8) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية

والمختصين في مجال إدارة الأعمال، والمبينة أسماؤهم بالملحق (2). وقد تم الأخذ بأراء وتعليقات المحكمين حيث أضيفت بعض الفقرات وحذف البعض الآخر وعدل البعض الثالث، وبذلك خرجت في صورتها النهائية والمكونة من (57 فقرة).

(7-3) ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات.

الجدول (3-3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	قيمة (α) ألفا	عدد الفقرات	رقم الفقرة حسب الأداة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة				
1	التركيز على الزبون	0.907	8	8-1
2	العمل بروح الفريق	0.927	6	14-9
3	دعم الإدارة العليا	0.900	6	20-15
4	البحث والتطوير	0.927	7	27-21
5	التدريب	0.954	9	36-28
	الدرجة الكلية للمحور	0.978		36
المحور الثاني: الميزة التنافسية				
1	الحصة السوقية	0.946	11	47-37
2	النوعية	0.941	10	57-48
	الدرجة الكلية للمحور	0.967		57

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول (3-3) بتميز الأداة بمعامل ثبات مرتفع وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.954) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.900). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات ($\text{Alpha} > 0.70$) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على الدراسة (مراد وسليمان، 2002).

(8-3) اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution من خلال احتساب قيم كولموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova) والجدول (4-3) يبين ذلك.

الجدول (4-3): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

Kolmogorov-Smirnov ^a		اسم المجال
مستوى الدلالة	الإحصائي	
0.152	0.081	التركيز على الزبون
0.061	0.083	العمل بروح الفريق
0.120	0.103	دعم الإدارة العليا
0.166	0.090	البحث والتطوير
0.070	0.096	التدريب
0.100	0.077	الحصة السوقية
0.050	0.088	النوعية

يتبين من الجدول (4-3) أنه في مجال التركيز على الزبون بلغت قيمة الإحصائي (0.081) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.152) وفي مجال العمل بروح الفريق بلغت قيمة الإحصائي (0.083) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.061). وفي مجال دعم الإدارة العليا بلغت قيمة الإحصائي (0.103) في حين بلغت

مستوى الدلالة (0.120) وفي مجال البحث والتطوير بلغت قيمة الإحصائي (0.090) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.166). وفي مجال التدريب بلغت قيمة الإحصائي (0.096) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.070)، وفي مجال الحصة السوقية بلغت قيمة الإحصائي (0.077) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.100) وفي مجال النوعية بلغت قيمة الإحصائي (0.088) في حين بلغت مستوى الدلالة (0.050). مما يعني أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

(9-3) أدوات التحليل:

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

• **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies):** وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.

• **اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** وذلك لاختبار الثبات على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

• **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution):** من خلال اختبار كلوموجروف-سميرنوف.

• **الإحصاء الوصفي:** المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

• **معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance.**

• **العلاقة بين المتغيرات المستقلة من خلال استخراج معاملات ارتباط بيرسون:** للكشف عن مدى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات الدراسة المستقلة.

• **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

• **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):** لاختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

• **اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA):** تستخدم لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية والمحددة في منهجية البحث، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences, V21) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

(2-4) التحليل الوصفي

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

تم وصف وتحليل مجالات إدارة الجودة الشاملة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أهمية الفقرة ومستوى أهميتها كما هو موضح بالجدول التالية:

الجدول (1-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة

رقم المعامل	المعامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
1	التركيز على الزبون	4.07	0.66	1	مرتفع
2	العمل بروح الفريق	3.83	0.84	5	مرتفع
3	دعم الإدارة العليا	3.96	0.74	2	مرتفع
4	البحث والتطوير	3.88	0.78	4	مرتفع
5	التدريب	3.79	0.85	6	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.91	0.70	3	مرتفع

أظهرت النتائج أن مجال (التركيز على الزبون) حصل على متوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، كما حصل مجال (العمل بروح الفريق) على متوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف

معياري بلغ (0.84)، وحصل مجال (دعم الإدارة العليا) على متوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، كما حصل مجال (البحث والتطوير) على متوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وحصل عامل (التدريب) على متوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.85). وقد أشار الجدول إلى أن كل مجالات الدراسة قد حصلت على درجة أهمية مرتفعة بناءً على مقياس ليكارت الخماسي. ويعزى ذلك حرص الشركة على رضا الزبون، وتوفير كافة احتياجاته وتلبيةها.

التركيز على الزبون

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التركيز على الزبون

كما هو مبين في الجدول (2-4).

الجدول (2-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التركيز على الزبون

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
1	تسعى الشركة على أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها.	4.21	0.80	1	مرتفعة
2	تعتبر الشركة رضا الزبائن مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.	4.20	0.83	2	مرتفعة
3	تعمل الشركة على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه الزبائن.	4.00	0.87	7	متوسطة
4	تتعامل الشركة مع الشكاوى الصادرة عن الزبائن.	4.11	0.81	3	مرتفعة
5	تحرص الشركة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر.	4.01	0.91	5	مرتفعة
6	تبلغ الشركة الزبائن بالالتزامات المالية المستحقة عليهم في الوقت المناسب.	4.02	0.90	4	مرتفعة
7	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من الزبائن.	4.01	0.83	6	مرتفعة
8	تسعى الشركة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة.	3.99	0.87	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	4.07	0.66		مرتفعة

يظهر الجدول (2-4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التركيز على الزبون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.99- 4.21) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07). وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " تسعى الشركة على أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائننا " على متوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، على المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (8) التي تنص على أنه: تسعى الشركة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة. بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على الاهتمام بمتطلبات الزبون وتلبيتها، وذلك من خلال التنبؤ برغباتهم واحتياجاتهم وتوفيرها، لما لذلك من أهمية في تحقيق ميزة تنافسية كبيرة لها.

العمل بروح الفريق.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال العمل بروح الفريق كما هو مبين في الجدول (3-4).

الجدول (3-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال العمل بروح الفريق

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
9	تتيح الشركة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم.	3.91	0.96	2	مرتفعة
10	تشرك الشركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	3.57	1.07	6	مرتفعة
11	تؤكد الشركة على إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل.	3.84	0.94	5	مرتفعة
12	تتبنى الشركة سياسات العمل بروح الفريق.	3.87	1.00	3	مرتفعة
13	تسود أجواء مريحة في الشركة لفريق العمل.	3.93	0.97	1	مرتفعة
14	تحرص الشركة على تفعيل دور كل فرد في فريق العمل.	3.86	0.97	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.83	0.84		مرتفعة

يظهر الجدول (3-4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل بروح الفريق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.93 - 3.57) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83). وقد حصلت الفقرة (13) التي تنص على أنه: "تسود أجواء مريحة في الشركة لفريق العمل"، على متوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (10) التي تنص على أنه: "تشرك الشركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار. بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة.

دعم الإدارة العليا

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال دعم الإدارة العليا كما هو مبين في الجدول (4-4).

يظهر الجدول (4-4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دعم الإدارة العليا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.05 - 3.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96). وقد حصلت الفقرة (18) التي تنص على أنه: "تؤكد الإدارة العليا على الموظفين في الشركة بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين" على متوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (16) التي تنص على أنه: "تُشعر الإدارة العليا في الشركة الموظفين بأنهم مسؤولون عن تقديم منتجات ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى اهتمام شركات الأدوية العميق بالالتزام بالأنظمة والقوانين التي تساعد على تنظيم سير العمل على أكمل وجه.

الجدول (4-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال دعم الإدارة العليا

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
15	تتبنى الإدارة العليا في الشركة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الجودة.	3.86	0.99	5	مرتفعة
16	تُشعر الإدارة العليا في الشركة الموظفين بأنهم مسؤولون عن تقديم منتجات ذات جودة عالية.	3.85	0.90	6	مرتفعة
17	تهتم الإدارة العليا في الشركة بتنمية المعرفة بشكل دائم لتحسين مستوى الجودة.	3.92	0.92	4	مرتفعة
18	تؤكد الإدارة العليا على الموظفين في الشركة بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين.	4.05	0.87	1	مرتفعة
19	تضع الإدارة العليا في الشركة خطط واضحة لتحقيق الالتزام بجودة المنتج.	4.04	0.88	2	مرتفعة
20	تتبنى الإدارة العليا في الشركة ببناء رؤيا لتحسين جودة منتجاتها.	4.03	0.89	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.96	0.74		مرتفعة

البحث والتطوير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال البحث والتطوير

كما هو مبين في الجدول (4-5).

يظهر الجدول (4-5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث والتطوير، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.75- 4.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88). وقد

حصلت الفقرة (21) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال الأدوية"

على متوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما

حصلت الفقرة (24) التي تنص على أنه: " تستخدم الشركة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتج"

بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى

ذلك إلى حرص شركات الأدوية على مواكبة كل ما يستجد من معدات ولوازم تساهم في الرقي بالشركة وضمان رضا زبائنها.

الجدول (4-5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال البحث والتطوير

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
21	تحرص الشركة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال الأدوية.	4.02	0.91	1	مرتفعة
22	تشجع الشركة الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم.	3.96	0.91	2	مرتفعة
23	توفر الشركة بيئة تدعم الابتكار والتطوير المستمر.	3.78	0.92	6	مرتفعة
24	تستخدم الشركة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتج.	3.75	1.03	7	مرتفعة
25	تطور الشركة بنيتها البحثية لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.	3.79	0.93	5	مرتفعة
26	تحرص الشركة على اكتشاف المفاهيم الجديدة لاستخدامها في عمليات البحث والتطوير.	3.92	0.89	4	مرتفعة
27	تسعى الشركة إلى تطوير إمكانياتها الذاتية من أجل تنفيذ عملياتها الإنتاجية بسهولة.	3.93	0.92	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.88	0.78		مرتفعة

التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التدريب كما هو

مبين في الجدول (4-6).

يظهر الجدول (4-6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.91 - 3.67) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79). وقد

حصلت الفقرة (28) التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات

الموظفين " على متوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، في المرتبة الأولى بدرجة أهمية

مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (31) التي تنص على أنه: " تضع الشركة خطط تدريبية شاملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (1.01)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة. ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على أن يكون عاملوها مستعدين ومتأهبين لكل ما قد يطرأ من تحديات من خلال عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

الجدول (4-6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التدريب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
28	تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	3.91	0.94	1	مرتفعة
29	تحفز الشركة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.	3.76	1.00	8	مرتفعة
30	تقيم الشركة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.	3.80	0.97	5	مرتفعة
31	تضع الشركة خطط تدريبية شاملة.	3.67	1.01	9	مرتفعة
32	تحدد الشركة أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة العمل.	3.82	1.00	2	مرتفعة
33	تهيئ الشركة متطلبات تطبيق الدورات للعاملين.	3.78	0.99	6	مرتفعة
34	تحرص الشركة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة.	3.81	0.99	3	مرتفعة
35	تطور الشركة مهارات وكفاءات عاملها من خلال التدريب	3.78	1.01	6	مرتفعة
36	تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية بما يناسب طبيعة العمل فيها.	3.81	1.01	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.79	0.85		مرتفعة

ثانياً: الميزة التنافسية

تم وصف وتحليل مجالات الميزة التنافسية، باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب

أهمية الفقرة ومستوى أهميتها كما هو موضح بالجدول التالية:

أظهرت النتائج أن مجال (الحصة السوقية) حصل على متوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري

بلغ (.72)، وحصل مجال (النوعية) على متوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.72). وقد

أشار الجدول إلى أن كل المجالات قد حصلت على درجة أهمية متوسطة بناءً على مقياس ليكارت الخماسي. ويعزى ذلك إلى أهمية هذه المجالات وأثرها على الميزة التنافسية لشركات الأدوية.

الجدول (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الميزة التنافسية

رقم المعامل	المعامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
1	الحصة السوقية	3.89	0.72	2	مرتفعة
2	النوعية	3.91	0.72	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.90	0.69		مرتفعة

الحصة السوقية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الحصة السوقية كما هو مبين في الجدول (4-8).

يظهر الجدول (4-8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحصة السوقية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.83- 4.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.89). وقد حصلت الفقرة (44) التي تنص على أنه: "تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة" على متوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (41) التي تنص على أنه: "تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق" بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى اهتمام الشركة بالتوسع في أكبر عدد من البلدان وكسب زبائن أكثر من منافسيهم، وبالتالي اكتساب الميزة التنافسية المرجوة.

الجدول (4-8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الحصة السوقية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
37	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات.	3.89	0.92	5	مرتفعة
38	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	3.91	0.90	3	مرتفعة
39	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة.	3.96	0.89	2	مرتفعة
40	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.	3.89	0.94	5	مرتفعة
41	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق.	3.83	0.89	11	مرتفعة
42	تستخدم الشركة استراتيجية اختراق السوق بهدف تعظيم حصتها السوقية.	3.86	0.96	5	مرتفعة
43	تركز الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها.	3.85	0.99	9	مرتفعة
44	تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.	4.02	0.80	1	مرتفعة
45	تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات.	3.90	0.82	3	مرتفعة
46	تسعى الشركة إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحها.	3.85	0.84	9	مرتفعة
47	تحرص الشركة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين.	3.86	0.93	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.89	0.72		مرتفعة

النوعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال النوعية كما هو مبين في الجدول (4-9).

يظهر الجدول (4-9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النوعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.75- 4.06) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91). وقد حصلت الفقرة (52) التي تنص على أنه: " تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر " على متوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (57) التي تنص على أنه: " تلتزم الشركة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم " بمتوسط حسابي بلغ

(3.75)، وانحراف معياري بلغ (1.01)، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى اهتمام شركات الأدوية بزبائننا الذين يستخدمون هذه المنتجات ورضاهم عنها.

الجدول (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال النوعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الأهمية
48	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها.	3.88	0.89	6	مرتفعة
49	تلمي الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.	3.91	0.87	4	مرتفعة
50	تتنبأ الشركة برغبات زبائننا من سلع وخدمات.	3.88	0.84	6	مرتفعة
51	تحرص الشركة على تقديم سلعه وفق أفضل المعايير العالمية.	3.98	0.84	3	مرتفعة
52	تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر.	4.06	0.81	1	مرتفعة
53	تسعى الشركة إلى تحليل السوق المستهدف بعناية.	3.89	0.86	5	مرتفعة
54	تشجع الشركة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية.	3.86	0.96	9	مرتفعة
55	تهتم الشركة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن.	3.87	0.92	8	مرتفعة
56	تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع.	3.99	0.87	2	مرتفعة
57	تلتزم الشركة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم.	3.75	1.01	10	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال كاملاً	3.91	0.72		مرتفعة

العلاقة بين المتغيرات المستقلة:

تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Bivariate Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة. يظهر الجدول (4-10) ان العلاقة بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض قوية، حيث أن r تقع ما بين 0.705 و0.821 والعلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير التابع قوية جداً، حيث أن r تساوي 0.847. وكذلك يشير الجدول إلى العلاقة القوية ما بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير

المستقل، حيث أن r تقع ما بين 0.773 و0.890. وأن العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية قوية جدا، حيث أن r تساوي 0.961.

الجدول (4-10): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	البيان	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	التركيز على	الارتباط									
	الزبون	الدلالة									
2	العمل بروح	الارتباط	.762**								
	الفريق	الدلالة	.000								
3	دعم الإدارة	الارتباط	.781**	.800**							
	العليا	الدلالة	.000	.000							
4	البحث	الارتباط	.807**	.783**	.821**						
	والتطوير	الدلالة	.000	.000	.000						
5	التدريب	الارتباط	.705**	.746**	.710**	.821**					
		الدلالة	.000	.000	.000	.000					
6	إدارة الجودة	الارتباط	.888**	.908**	.905**	.935**	.887**				
	الشاملة	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000				
7	الحصة	الارتباط	.813**	.781**	.775**	.841**	.751**	.874**			
	السوقية	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
8	النوعية	الارتباط	.823**	.772**	.812**	.870**	.735**	.884**	.847**		
		الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
9	الميزة	الارتباط	.851**	.808**	.826**	.890**	.773**	.914**	.961**	.961**	
	التنافسية	الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة

تم إجراء بعض الاختبارات قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وذلك بهدف ضمان

ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة

Multicollinearity من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاتها عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وأن تكون قيمة السماح Tolerance أكبر من (0.05).

الجدول (4-11): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Durbin-Watson
1	التركيز على الزبون	3.470	0.288	1.915
2	العمل بروح الفريق	3.650	0.274	
3	دعم الإدارة العليا	4.024	0.249	
4	البحث والتطوير	5.400	0.185	
5	التدريب	3.355	0.298	

يتبين من الجدول (4-11) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار معامل تضخم التباين (VIF)، للأبعاد التي تقل عن (10). إذ تراوحت قيمة (VIF) بين القيم (5.400-3.355). كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.185-0.298) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة. ويعزى ذلك إلى سعي شركات الأدوية في توظيف جل الوسائل الممكنة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والحصول على رضا الزبائن. ويشير معامل ديرين واتسون (Durbin Watson) إلى استقلالية الأخطاء إذا كانت قيمته تقترب من 2. ويشير الجدول (4-11) إلى أن قيمة معامل ديرين واتسون $D=1.915$. وهذا يشير أن الأخطاء غير مقصودة وموزعة عشوائياً.

H_{01} الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بعد التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-12).

الجدول (4-12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية

معاملات الانحدار Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري B	البيان	F Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	(R ²) معامل التحديد	(r) معامل الارتباط		
0.000	6.453	0.046	0.300	0.000	5	300.565	0.858	0.926	تحقيق الميزة التنافسية	
			التركيز على الزبون							
0.005	2.862	0.038	0.108							العمل بروح الفريق
0.012	2.520	0.045	0.113							دعم الإدارة العليا
0.000	7.679	0.050	0.380							البحث والتطوير
0.399	0.845	0.036	0.030	التدريب						

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-12) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد $r(0.926)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (0.858) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (85.8%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في إدارة الجودة الشاملة. ويؤكد معنوية هذا الأثر

قيمة F المحسوبة والبالغة (300.565) وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). كما بينت النتائج وجود تأثير داخلي قوي للمتغيرات الفرعية (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير)، إذ كانت مستويات الدلالة الفرعية اقل من (0.05). كما بينت النتائج عدم وجود تأثير داخلي على النموذج (للتدريب). ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتي من شأنها أن تنعكس على مكانة الشركة في السوق، وتحقق لهذه الشركات ميزة تنافسية على الصعيدين المحلي والعالمي.

وبناء على ما سبق من تحليل فأنا ترفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01.1} الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للتركيز على الزبون في تحقيق الميزة التنافسية (الحصة

السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من

تأثير التركيز على الزبون على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية،

كما هو مبين في الجدول (4-13).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على

تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد r (0.851)،

الجدول (4-13): اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير التركيز على الزبون على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار			المتغير المستقل	درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	r الارتباط	المتغير التابع
Sig	t	β						
0.000	25.813	0.888	التركيز على الزبون	1	666.322	0.725	0.851	الميزة التنافسية
				253				
				254				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التركيز على الزبون وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (0.725) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (72.5%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في التركيز على الزبون. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (666.322) وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر للتركيز على الزبون على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" ونقبل الفرضية البديلة. ويعزى ذلك إلى سعي شركات الأدوية على تلبية كافة احتياجات ومتطلبات الزبون، والتعرف المستمر على رغباته وتحقيقها، بهدف بناء ثقة دائمة معه، تدفعه إلى إعادة شراء السلع والمنتجات التي تقدمها شركات الأدوية.

$H_{01.2}$ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للعمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة

السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من تأثير العمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، كما هو مبين في الجدول (4-14).

الجدول (4-14): اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير العمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار				درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
Sig	t	β	المتغير المستقل					
0.000	21.802	0.665	العمل بروح الفريق	1	475.345	0.653	0.808	الميزة التنافسية
				253				
				254				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-14) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد $r(0.808)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين العمل بروح الفريق وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (0.653) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (65.3%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في العمل بروح الفريق. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (475.345) وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر للعمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" ونقبل الفرضية البديلة. ويعزى ذلك إلى أهمية روح الفريق في خلق أفكار جديدة ومبتكرة تهدف إلى تحسين الأداء الإنتاجي في شركات الأدوية، والوصول إلى ميزة تنافسية عالية في السوق.

$H_{01.3}$ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة

السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من

تأثير دعم الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية،

كما هو مبين في الجدول (4-15).

الجدول (4-15): اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير دعم الإدارة العليا

على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار				درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	r الارتباط	المتغير التابع
Sig	t	β	المتغير المستقل					
0.000	23.276	0.771	دعم الإدارة العليا	1	541.794	0.682	0.826	الميزة التنافسية
				253				
				254				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-15) وجود أثر لدعم الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية

في شركات الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد r (0.826)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية

قوية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، أما معامل التحديد R² ففسر

ما نسبته (0.682) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (68.2%) من التغيرات في تحقيق الميزة

التنافسية ناتجة عن التغير في دعم الإدارة العليا. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة وبالغة

(541.794) وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي

تنص على "لا يوجد أثر لدعم الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات

الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ونقبل الفرضية البديلة. ويعزى ذلك إلى حرص الإدارة العليا

في شركات الأدوية على بذل جهود حثيثة لتحسين جودة السلع والمنتجات المقدمة، وتحقيق ميزة تنافسية عالية في السوق.

$H_{01.4}$ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للبحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة

السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من

تأثير البحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، كما هو مبين في الجدول (4-16).

الجدول (4-16): اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير البحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار				درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	r الارتباط	المتغير التابع
Sig	t	β	المتغير المستقل					
0.000	31.054	0.794	البحث والتطوير	1	964.347	0.792	0.890	الميزة التنافسية
				253				
				254				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-16) وجود أثر للبحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية

في شركات الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد r (0.890)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية

قوية بين البحث والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، أما معامل التحديد R² ففسر

ما نسبته (0.792) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (79.2%) من التغيرات في تحقيق الميزة

التنافسية ناتجة عن التغير في البحث والتطوير. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (964.347)

وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر للبحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" ونقبل الفرضية البديلة. ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على إيجاد آليات جديدة ومبتكرة لتطوير أساليب العمل.

H_{01.5} الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من تأثير التدريب على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية، كما هو مبين في الجدول (4-17).

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-17) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد $r(0.773)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية،

الجدول (4-17): اختبار الانحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير التدريب على

تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار				درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	r الارتباط	المتغير التابع
Sig	t	β	المتغير المستقل					
0.000	19.376	0.632	التدريب	1	375.446	0.597	0.773	الميزة التنافسية
				253				
				254				

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (0.597) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (59.7%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في التدريب. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (375.446) وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية التي تنص على لا يوجد أثر للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية (الحصة السوقية، النوعية) في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ونقبل الفرضية البديلة. ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على عقد دورات تدريبية للعاملين لديها، بهدف تحسين مهاراتهم، وتطوير قدراتهم الإنتاجية.

H₀₂ الفرضية الثاني: لا توجد فروق لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة، والجدول (4-18) يبين النتائج:

يشير الجدول (4-18) إلى عدم وجود فروق في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ كانت الفروق أعلى من (0.05) في محور الميزة التنافسية وأبعادها الفرعية والدرجة الكلية للدراسة وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على "لا توجد فروق لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول (4-18): تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة في دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة

المحور	الحجم	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
التركيز على الزبون	صغيرة	30	3.850	0.621	بين المجموعات	1.722	2	0.861	1.963	0.143
	متوسطة	107	4.076	0.629	داخل المجموعات	110.577	252	0.439		
	كبيرة	118	4.118	0.645	المجموع	112.299	254			
	ككل	255	4.069	0.665						
العمل بروح الفريق	صغيرة	30	3.444	0.859	بين المجموعات	5.110	2	2.555	3.677	0.027
	متوسطة	107	3.896	0.827	داخل المجموعات	175.111	252	0.695		
	كبيرة	118	3.870	0.834	المجموع	180.220	254			
	ككل	255	3.831	0.842						
دعم الإدارة العليا	صغيرة	30	3.633	0.792	بين المجموعات	3.742	2	1.871	3.462	0.033
	متوسطة	107	3.978	0.776	داخل المجموعات	136.173	252	0.540		
	كبيرة	118	4.025	0.680	المجموع	139.915	254			
	ككل	255	3.960	0.742						
البحث والتطوير	صغيرة	30	3.548	0.736	بين المجموعات	3.910	2	1.955	3.291	0.039
	متوسطة	107	3.898	0.821	داخل المجموعات	149.731	252	0.594		
	كبيرة	118	3.949	0.731	المجموع	153.641	254			
	ككل	255	3.880	0.778						
التدريب	صغيرة	30	3.367	0.964	بين المجموعات	6.935	2	3.468	4.965	0.008
	متوسطة	107	3.911	0.773	داخل المجموعات	175.997	252	0.698		
	كبيرة	118	3.794	0.855	المجموع	182.932	254			
	ككل	255	3.793	0.849						
إدارة الجودة الشاملة ككل	صغيرة	30	3.568	0.687	بين المجموعات	3.882	2	1.941	4.039	0.019
	متوسطة	107	3.952	0.720	داخل المجموعات	121.109	252	0.481		
	كبيرة	118	3.951	0.670	المجموع	124.991	254			
	ككل	255	3.906	0.701						
الحصة السوقية	صغيرة	30	3.712	0.737	بين المجموعات	1.381	2	0.691	1.319	0.269
	متوسطة	107	3.880	0.736	داخل المجموعات	131.938	252	0.524		
	كبيرة	118	3.950	0.709	المجموع	133.320	254			
	ككل	255	3.893	0.724						
النوعية	صغيرة	30	3.700	0.737	بين المجموعات	2.236	2	1.118	2.186	0.115
	متوسطة	107	3.873	0.782	داخل المجموعات	128.911	252	0.512		
	كبيرة	118	3.991	0.642	المجموع	131.147	254			
	ككل	255	3.907	0.719						
الميزة التنافسية ككل	صغيرة	30	3.706	0.705	بين المجموعات	1.770	2	0.885	1.853	0.159
	متوسطة	107	3.877	0.727	داخل المجموعات	120.375	252	0.478		
	كبيرة	118	3.970	0.653	المجموع	122.145	254			
	ككل	255	3.900	0.693						

ويعزى ذلك إلى أن الشركات على اختلاف حجمها تستطيع أن تحقق جودة عالية لمنتجاتها، وتحقق

ميزة تنافسية تضاهي الشركات المنافسة.

أما بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة فقد بينت النتائج وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) إذ كانت الفروق أقل من (0.05) في الدرجة الكلية وأربعة أبعاد فرعية هي العمل بروح الفريق إذ بلغت 0.027، ودعم الإدارة العليا بلغت 0.033، والبحث والتطوير بلغت 0.039، والتدريب بلغت 0.008، والجدول (4-18) يبين النتائج هذه الفروق:

يشير الجدول (4-18) الى وصف الفروق، وبينت النتائج وجود فروق لمداخلات إدارة الجودة الشاملة ذو دلالة اقل من 0.05، وهي العمل بروح الفريق اذا ان الفروق لصالح الشركات الصغيرة بلغت على متوسط حسابي 3.444، ودعم الإدارة العليا إذ ان الفروق لصالح الشركات الصغيرة بلغت على متوسط حسابي 3.633، والبحث والتطوير إذ ان الفروق لصالح الشركات الصغيرة بلغت على متوسط حسابي 3.548، والتدريب اذا ان الفروق لصالح الشركات الصغيرة بلغت على متوسط حسابي 3.367 .

وتعزى هذه النتيجة الى حرص شركات الادوية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بما يحقق لهم ميزة تنافسية كبيرة، ويمكنهم من تعزيز مكانتهم السوقية.

وفي الختام، تظهر الجداول أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة من تركيز على الزبون والعمل بروح الفريق ودعم الإدارة العليا والبحث والتطوير والتدريب في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بالحصة السوقية والنوعية في شركات الأدوية الأردنية، حيث حصلت جميع مجالات الدراسة (التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير والتدريب) على أهمية مرتفعة، بينما حصلت المجالات (الحصة السوقية، النوعية) على درجة أهمية متوسطة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) مقدمة

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة واستنتاجاتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها وأهدافها، إذ هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. ويتضمن الفصل أيضاً التوصيات المقترحة التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة.

(2-5) مناقشة نتائج الدراسة

فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من ناحية الوصفية والعلاقات والأثر وكالاتي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

أظهرت نتائج مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر وحدة التحليل أنها كانت مرتفعة. فقد جاء مجال التركيز على الزبون بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال التدريب بالمرتبة الأخيرة. وهذا يدل على اهتمام الإدارة في شركات الأدوية الأردنية على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المرسومة من خلال وضع تعليمات واضحة لتحسين الخدمات والسلع المقدمة في الشركات، كما يدل على حرص الإدارة على تحسين الأداء، وتطوير آليات العمل بهدف تحقيق أفضل وأجود السلع، وزيادة الحصص السوقية، وتعظيم أرباحها.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفقهاء (2009) والتي أظهرت ميل الإدارة والموظفين إلى تطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بالتركيز على احتياجات الموظفين، والتركيز على العميل والاهتمام والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتحسين المستمر للعمليات المصرفية.

التركيز على الزبون

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التركيز على الزبون أنها جاءت كانت بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تسعى الشركة على أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائننا" في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة. فيما جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تسعى الشركة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة". في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أن شركات الأدوية تحرص إلى جذب أكبر شريحة من الزبائن من خلال تلبية جميع احتياجاتهم، وتطوير منتجات من شأنها أن تحوز على رضاهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ganapavarapu & Prathigadapa, 2015) والتي أظهرت إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العملاء.

العمل بروح الفريق

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمل بروح الفريق أنها جاءت مرتفعة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تسود أجواء مريحة في الشركة لفريق العمل" في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تشرك الشركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار". في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة. ويعزى ذلك إلى أن شركة الأدوية تسعى بشكل مستمر إلى تعزيز فرق العمل، وخلق بيئة صحية ومريحة للموظفين، بهدف إظهار الجانب المبدع فيهم، وتحسين أداءهم، والذي ينعكس بدوره على تحقيق جودة كبيرة في المنتجات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ware, 2014) والتي أظهرت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي، والذي ينشأ عن العمل بروح الفريق.

دعم الإدارة العليا

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دعم الإدارة العليا أنها جاءت مرتفعة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تؤكد الإدارة العليا على الموظفين في الشركة بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين" في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تُشعر الإدارة العليا في الشركة الموظفين بأنهم مسؤولون عن تقديم منتجات ذات جودة عالية" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى حرص الإدارة العليا على تصميم خطط واضحة للالتزام بالجودة، وتحديد مسؤوليات كل موظف، والحرص على الالتزام بالقوانين والأنظمة التي تضعها الإدارة، والتي من شأنها دعم وتحقيق الاستمرارية في جودة الخدمات الدوائية التي تقدمها.

البحث والتطوير

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث والتطوير أنها جاءت مرتفعة، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: " تحرص الشركة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال الأدوية" في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تستخدم الشركة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتج" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على تطوير آليات عملها، ومواكبة المستجدات الذي يحصل في مجال الأدوية، وتصميم وابتكار آليات وطرق عمل جديدة التي من شأنها أن تحقق جودة عالية في قطاع الأدوية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة التلباني والأغا وشراب (2012) والتي أظهرت أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة

التنافسية.

التدريب

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب أنها جاءت مرتفعة، حيث جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين " في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تضع الشركة خطط تدريبية شاملة" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة. ويعزى ذلك إلى أن شركات الأدوية تحرص على عقد دورات تدريبية بهدف تحسين وتطوير مهارات وخبرات الموظفين، والذي ينعكس بدوره على تحسن الأداء، وتحقيق جودة عالية في انتاج السلع.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حريق (2011) والتي أظهرت التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له أثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل.

ثانياً: الميزة التنافسية

أظهرت نتائج مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات الميزة التنافسية من وجهة نظر وحدة التحليل أنها كانت متوسطة. ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية إلى تجويد وتحسين منتجاتها، بهدف تحقيق مكانة عالية في السوق، وتعظيم أرباحها، وتحقيق ميزة تنافسية عالية تضاهي منافسيها.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحوري وإسماعيل (2010) والتي أظهرت أن استراتيجية قيادة التكلفة كانت أفضل استراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية، والتي يمكن استخدامها في بيئة عمل شركات صناعة الدواء، ومن ثم استراتيجية التمايز، وجاءت في الرتبة الأخيرة استراتيجية التركيز.

الحصة السوقية

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحصة السوقية أنها كانت مرتفعة. وقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة"، في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق"، في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أن شركات الأدوية تحرص على البحث عن أسواق وزبائن مستهدفين جدد بشكل مستمر، وتؤكد على تحسين وتطوير منتجاتها بهدف تعظيم حصتها السوقية، وتعظيم أرباحها.

انفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Daru, 2016) التي أظهرت أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، يحسن من العلامة التجارية لها، ويعظم أرباحها.

النوعية

أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النوعية أنها جاءت مرتفعة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة، فيما وجاءت الفقرة التي تنص على أنه: "تلتزم الشركة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم" في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية مرتفعة. ويعزى ذلك إلى إدراك شركات الأدوية بضرورة تحسين وتطوير المنتجات التي تقدمها، من خلال تشجيع الموظفين على استخدام أساليب متنوعة في الأداء، وخلق بيئات داعمة لعمليات تطوير وتنمية المنتج، ومراقبة جودة المنتجات التي يتم تقديمها، وتقييمها، بهدف تحسين نوعيتها وجودتها.

انفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ware, 2014) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة لها آثار

إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج.

مناقشة الارتباط (العلاقات):

تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة للكشف عن مدى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات الدراسة، إذ تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة حيث تبين أن قيمة الارتباط بين مجالات إدارة الجودة الشاملة وابعاد الميزة التنافسية بلغت (0.961)، كما كان أعلى ارتباط بين المتغيرات كان بين المتغيرين (الحصة السوقية) و (البحث والتطوير) إذ بلغت (0.841)، كما كان أقل ارتباط بين المتغيرات كان بين المتغيرين (التركيز على الزبون) و (التدريب) إذ بلغت (0.705) إذ تعتبر القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، ولا يوجد تداخل خطي بين متغيرات الدراسة.

مناقشة الفرضيات:

بينت الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}) وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على تنمية وتطوير منتجاتها، وتحسين جودتها بحيث تحقق ميزة تنافسية كبيرة في السوق، وتعظم من أرباحها، وتركز مكانتها في السوق.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Munizu, 2013) التي أظهرت أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى ($H_{01.1}$) للدراسة وجود أثر للتركيز على الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى إدراك شركات

الأدوية مدى أهمية جذب الزبائن الجدد والحاليين من خلال تلبية رغباتهم، والاستجابة إلى توقعاتهم، وتحقيقها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Korankye, 2013) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية كبيرة.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية ($H_{01.2}$) للدراسة وجود أثر للعمل بروح الفريق على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على تشجيع الموظفين للعمل ضمن فرق عمل، بهدف توليد وابتكار أفكار جديدة من شأنها أن تحقق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين في السوق، وتعظم أرباحها، وتحقق علامة تجارية معروفة في السوق.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{01.3}$) للدراسة وجود أثر لدعم الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى تأكيد شركات الأدوية على أهمية تفعيل دور الإدارة العليا في الشركات، بحيث تؤدي دوراً جوهرياً في تصميم خطط منهجية ودقيقة، وترسم خطوط عريضة لآليات وطرق العمل السليم، والذي ينعكس بدوره على تحقيق ميزة تنافسية كبيرة للشركات.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{01.4}$) للدراسة وجود أثر للبحث والتطوير على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى حرص شركات الأدوية على تطوير آليات عملها، وتفعيل الجانب البحثي في الشركات، بهدف ابتكار منتجات جديدة تحقق الميزة التنافسية للشركات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Gitangu, 2015) التي أظهرت أن الميزة التنافسية المستدامة لدى

الشركات، تهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة ($H_{01.5}$) للدراسة وجود أثر للتدريب على تحقيق الميزة

التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك إلى حرص الشركات على

عقد دورات تدريبية بهدف تحسين وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، والعمل على إكسابهم خبرات جديدة تواكب

الأفكار المستحدثة في قطاع الأدوية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البشتاوي وجريرة (2015) التي أظهرت أن وجود برامج تدريبية

متخصصة لتأهيل وتدريب الموظفين يحقق الميزة التنافسية للشركة.

بينت نتائج تحليل الفرضية الثاني (H_{02}) للدراسة عدم وجود فروق في متوسطات أثر ممارسات إدارة

الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى

لمتغير حجم الشركة إذ كانت الفروق أعلى من (0.05) في محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية. ويعزى ذلك

إلى أن حجم الشركة لا يؤثر بشكل كبير في قدرة الشركات على تصميم وابتكار خطط جديدة ومستحدثة،

وتطوير المنتجات بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Gitangu, 2015) والتي أظهرت أن الشركات الصغيرة

والمتوسطة تلعب دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد في البلاد، وأن إدارة الجودة الشاملة،

يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة لدى تلك الشركات، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

(3-5) الاستنتاجات

بالاعتماد على النتائج السابقة، يمكن استنتاج الآتي:

1. اهتمام الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية الكبير بتطبيق الاستراتيجيات والخطط المرسومة ووضع تعليمات وإرشادات واضحة قادرة على التحسين من الخدمات والسلع المتوفرة؛
2. اهتمام الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية بتحسين الأداء والفعالية وتطوير آليات العمل من أجل إنتاج أفضل السلع وأجودها وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتعظيم الأرباح؛
3. حرص الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء عن طريق الاستجابة لطلباتهم وتنفيذ جميع احتياجاتهم وتطوير منتجات قادرة على حيازة رضاهم؛
4. سعي الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية وبشكل مستمر إلى تدعيم وتعزيز روح الفريق في بيئة العمل من خلال خلق بيئة مريحة للموظفين وذلك من أجل إظهار ما لديهم من إبداع وتحسين الأداء، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تحقيق جودة الخدمات والمنتجات؛
5. اهتمام الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية بوضع وتصميم خطط واضحة من أجل التقيد بالجودة وتحديد مسؤوليات الموظفين وضمان التزامهم بالقوانين والأنظمة والتي من شأنها أن تدعم تحقيق استمرارية جودة الخدمات الدوائية المقدمة؛
6. حرص الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية على ابتكار وتطوير آليات عمل جديدة والتي ستساهم في تحقيق الجودة المطلوبة ومواكبة كل ما يستجد في مجال الأدوية؛
7. حرص الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية على عقد دورات تدريبية بشكل دوري حتى تحسن وتطور مهارات وخبرات موظفيها، الأمر الذي سينعكس بدوره على تحسن الأداء وتحقيق جودة الإنتاج المطلوبة.

8. حرص الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية على تحسين منتجاتها بما يتوافق ومعايير السوق المتغيرة على الدوام وذلك من أجل الوصول إلى مكانة عالية في السوق وتحقيق ميزة تنافسية عالية تضاهي منافسيها وتعظيم الأرباح؛

9. بحث الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية المستمر عن أسواق وزبائن جدد لتعزيز أرباحها وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛

10. إدراك الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية لضرورة تحسين وتطوير المنتجات التي تقدمها والذي يتجلى من خلال تشجيعها للموظفين على توظيف مختلف الأساليب والوسائل في سبيل تطوير الأداء وخلق بيئة قادرة على دعم عمليات تطوير المنتج ومراقبة جودة المنتجات المقدمة وتقييمها.

(4-5) التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة أن تنظم شركات الأدوية اجتماعات دورية بين صانعي القرار في الشركات والموظفين لما لذلك من تأثير في تحسين الأداء، وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
2. ضرورة محافظة شركات الأدوية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسن الأداء، وتعظيم الأرباح، تحقيق الميزة التنافسية لها في السوق.
3. ضرورة أن تحرص شركات الأدوية على عمل التغذية الراجعة عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الممارسات، وأن تحرص على تقديم خدمات متنوعة وشاملة تراعي وتلبي كافة رغبات ومقترحات الزبائن.

4. ضرورة أن تحرص شركات الأدوية على الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم تطوير المنتجات، وتحسين جودتها بالشكل الصحيح.
5. ضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية.
6. منح حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الابتكارات والإبداعات في شركات الأدوية الذي يعملون على تقديم سلع جديدة ومبتكرة.
7. ضرورة أن تستخدم شركات الأدوية أساليب وآليات مبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية عالية لها.
8. ضرورة مواصلة تصميم آليات وأساليب جديدة لتطوير طرق العمل، بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية.
9. المحافظة على مستوى التركيز على الزبون من خلال الاستمرار بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية التي تلبى رغباتهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام كان مرتفعاً، لما لذلك من أثر في تحقيق ميزة تنافسية كبيرة في السوق.
10. ضرورة تكثيف الجهود الإدارية في شركات الأدوية لمواكبة الأنظمة الخبيرة والتكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات بكافة المجالات ترقى إلى مستوى الخدمات العالمية.
11. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تدرس علاقة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية للشركة على مجتمعات أخرى غير مجتمع وعينة الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى، (2007). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الأسمرى، هناء، (2014). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- البشتاوي، سليمان، وجريرة، طلال، (2015). أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42(1): 181.
- بويعة، عبد الوهاب، (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- التلباني، نهاية، والأغا، مروان، وشراب، سائد، (2012). التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 14(2): 209-248.
- توفيق، عبد الرحمن، (2005). الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية: بمبك في مصر.
- الجاسمي، باسم، (2007). مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(2): 71-37.
- جودة، محفوظ أحمد، (2009). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريق، خديجة، (2011). استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب -سعيدة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، الجزائر، 1-259.
- حمود، خضير كاظم، (2009). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحوري، سليمان، وإسماعيل، محمد، (2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية"، مجلة المنارة، 16(4).

الرواد الشباب، (2011). أجندة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، متاح على الرابط: http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Bussiness_Associations/SEYA%20Sawtouna%20-%20Small%20and%20Medium%20Business%20Agenda%20-%20Arabic.pdf، تم الدخول الى الموقع في تاريخ 2017/6/29.

سادلر، فيلب، (2008). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد صلاح، القاهرة، مصر.

سليم، أحمد عبد السلام، (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

سوق عمان المالي، (2017). الشركات المدرجة في سوق عمان المالي، متاح على الرابط: www.ase.com.jo، تم الدخول الى الموقع في تاريخ 2017/6/29.

الشعار، قاسم، والنجار، فايز، (2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن)، دراسات العلوم الإدارية، 42(2): 409-425.

عبوي، زيد منير، (2006). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار كنوز المعرفة.

العتوم، محمد فوزي، (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

العزاوي، محمد، (2005). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم، (2012). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم، (2014). المدخل الإداري والمعلوماتي، نظم ومتطلبات وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عطيان، مراد، ونور، عبد الناصر، (2014). أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(2): 276-296.

- عمران، حميدة، وسعدلي، فطيمة، (2012). أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- الفقهاء، سام، (2009). العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- القطب، محيي الدين، (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مراد، صلاح أحمد، وسليمان، أمين علي، (2002). اختبارات المقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات، أداؤها وخصائصها، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- المليجي، رضا إبراهيم، (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عمان: عالم الكتب.
- المحايوي، قاسم نايف، (2006). إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- النسور، رابعة سالم، (2010). أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- همشري، عمر، (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفاء للنشر.
- الوهاب، بوبعة، (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

- Abdallah, A. (2013). The Influence of Soft and Hard Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies, **International Journal of Business and Management**, 8(21): 1-13.
- Abou-Moghli, A.A., Al Abdallah, G.M., & Al Muala, A. (2012). Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan. **American Academic & Scholarly Research Journal**, 4(5): 1-9.
- Addae-Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. **International Journal of Asian Social Science**, 3(6): 1293-1305.
- Ahmed, R., Mohamad, N.A.B., & Ahmad, M.S. (2014). **Effect of Multidimensional Top Management Support on Project Success: An Empirical Investigation**. Springer Science+Business Media Dordrecht, 1-26.
- Alghamdi, A.A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). **Universal Journal of Management**, 4(4): 141-160.
- Ali, U., Noor, M.A., Khurshid, M.K., & Mahmood, A. (2015). Impact of Firm Size on Earnings Management: A Study of Textile Sector of Pakistan. **European Journal of Business and Management**, 7(28): 47-56.
- Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). **International Journal of Business and Social Science**, 7(2): 114-125.
- Al-Qudah, K. (2012). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. **Perspectives of Innovations, Economics & Business**, 12(3): 59-75.
- Anik, R., Nadjadji, A., & Suwignjo, P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. **Journal of Economics and Engineering**, (4): 51-68.
- Babalola, Y.A. (2013). The Effect of Firm Size on Firms' Profitability in Nigeria. **Journal of Economics and Sustainable Development**, 4(5): 90-94.
- Barlett, J.E., Kotrlik, J.W., & Higgins, C.C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information**

Technology, Learning, and Performance Journal, 19(1): 43-50.

Baroto, M.B., Abdullah, M.M.B., & Wan, H.L. (2012). Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. **International Journal of Business and Management**, 7(20): 120-133.

Bassiouny, S.W. (2016). The Impact of Firm Characteristics on Earnings Management: An Empirical Study on the Listed Firms in Egypt. **Journal of Business and Retail Management Research**, 10(3): 34-45.

Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive Advantage through Innovation: The Case of Nespresso. **European Journal of Innovation Management**, 19(1): 133-148.

Chen, H.M. & Chang, C.C. (2016). Contingent Expatriate Training Strategies with Examples of Taiwan MNEs. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 4: 1-14. DOI: 10.4236/jhrss.2016.41001.

Chen, Y., Hsu, J., Huang, M. & Yang, P. (2013). Quality, Size, and Performance of Audit Firms. **The International Journal of Business and Finance Research**, 7(5): 89-105.

Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage, **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, 6(9): 51-55.

Dirisu, J.I., Iyiola, O., & Ibidunni, O.S. (2013). Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). **European Scientific Journal (ESJ)**, 9(34): 258-281.

Dostie, B. (2014). **Innovation, Productivity, and Training**. IZA Discussion Paper, 8506: 1-35.

Economou, V.P., & Chatzikonstantinou, P.G. (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM. **European Research Studies**, 12(3): 83-100.

Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. **Procedia Economics and Finance**, 36: 22-28.

European Commission (2014). **Communication from the Commission Framework for State Aid for Research and Development and Innovation**. Brussels, 21(5): 1-29.

- Farook, T.N. (2015). **The Impact of Total Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage**. 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, 2015, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Fatemi, S.M., Wei, C.C., & Moayeryard, H. (2016). CSFs for Total Quality Management (TQM) in Service Organizations: Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 6(1): 254-264.
- Ganapavarapu, L. & Prathigadapa, S. (2015). Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business. **Arabian Journal of Business and Management Review**, 3(5): 1-4.
- Gitangu, I.W. (2015). **Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi City County**, Doctoral Dissertation, University of Nairobi, Kenyan.
- Gottfredson, M., & Markey, R. (2014). Focus on the Customer. Bain & Company, Inc. Retrieved from <http://www.bain.com/publications/articles/focus-on-the-customer.aspx>
- Grzinic, J. (2007). Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry. **Ekonomiska Misao I Praksa**, (1): 81-98.
- Guibaud, S. (2015). How to Develop a Profitable, Customer-Focused Digital Banking Strategy: Open Banking Services and Developer-Friendly APIs. **Journal of Digital Banking**, 1(1): 6–12.
- Hamdi, S., Silong, A., Omar, Z. & Rasdi, R. (2016). Impact of T-Shaped Skill and Top Management Support on Innovation Speed; The Moderating Role of Technology Uncertainty, **Cogent Business & Management**, 3: 1-13.
- Hoang, D.T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2010). Total Quality Management (TQM) Strategy and Organisational Characteristics: Evidence from a Recent WTO Member. **Total Quality Management**, 21(9): 931-951.
- Ismail, A., Rose, R., Abdullah, H., & Uli, J. (2010). The Relationship between Organizational Competitive Advantage and Performance Moderated by the Age and Size of Firms. **Asian Academy of Management Journal**, 15(2): 157–173.
- Izverciana, M., Radua, A., Ivascua, L. & Ardeleanb, B. (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 124: 27-33.
- Janakova, H. & Zatrochova, M. (2015). Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension. **European Scientific Journal**, 1: 91-99.

- Kaplow, L. (2015). Market Definition, Market Power. **Forthcoming in the International Journal of Industrial Organization**, 826: 1-29.
- Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. **International Journal of Asian Social Science**, 3(6): 1293-1305.
- Kouser, R., Bano, T., & Azeem, M. (2012). Inter-Relationship between Profitability, Growth and Size: A Case of Non-Financial Companies from Pakistan. **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, 6(2): 405-419.
- Kwamega, M., Li, D., & Ntiamoah, E.B. (2015). Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprise (SME's) In Ghana. **British Journal of Economics, Management & Trade**, 10(3): 1-10.
- Matthews, R. & Mclees, J. (2015). Building Effective Projects Teams and Teamwork. **Journal of IT and Economic Development**, 6(2): 20-30.
- Mazumder, B., Bhattacharya, S. & Yadav, B. (2011). Total Quality Management in Pharmaceuticals: A Review. **International Journal of Pharmtech Research**, 3(1): 365-375.
- Mittal, J. & Singh, S. (2012). State of Total Quality Management in Pharmaceutical Industry: Literature Review. **International Journal of Marketing and Technology**, 2(3): 82- 91.
- Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 7(1):184-197.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 5(5): 87-104.
- Nzewi, H., Chiekezie, O. & Nnesochi, I. (2015). Teamwork and Performance of Selected Transport Companies in Anambra State. **International Journal of Managerial Studies and Research**, 3(9): 124-132.
- Pervan, M., & Visic, J. (2012). Influence of Firm Size on Its Business Success. **Croatian Operational Research Review**, 3(1): 213-223.
- Peter, P.W., Namusonge, M., Waema, C., & Ngonzo, C.L. (2014). Competitive Strategies' Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya. **International Journal of Innovative Research and Development**,

3(5): 149-153.

- Ramraika, C.F.A., and Trivedi, P. (2016). Sources of Sustainable Competitive Advantage. **Multi-Act EquiGlobe Limited (MAEG)**. DOI: 10.2139/ssrn.2713675
- Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. **Procedia Economics and Finance**, 37: 203-207.
- Sachitra, V., Chong, S.C., & Khin, A.A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study. **Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology**, 12(2): 1-15.
- Sharma, S., Gupta, S., & Singh, R. (2014). Implementation of TQM for Improving Organizational Effectiveness. **International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management**, 9: 105-110.
- Sritharan, V. (2015). Does Firm Size Influence on Firm's Profitability? Evidence from Listed Firms of Sri Lankan Hotels and Travels Sector. **Research Journal of Finance and Accounting**, 6(6): 201-207.
- Swastika, D.L.T. (2013). Corporate Governance, Firm Size, and Earning Management: Evidence in Indonesia Stock Exchange. **IOSR Journal of Business and Management**, 10(4): 77-82.
- Szczepańska-Woszczyńska, K. (2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company. **In Forum Scientiae Oeconomia**, 2(3): 27-39.
- Tasie, G. (2016). An Exploratory Review of Total Quality Management and Organizational Performance. **International Journal of Business & Law Research**, 4(1):39-45.
- Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. **International Journal of Business and Management**, 6(5): 100-104.
- Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. **Research Journal of Finance and Accounting**, 5(23): 97-99.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
جامعة عمان الأهلية	أستاذ مشارك	د. أحمد عريقات	.1
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. أحمد علي صالح	.2
جامعة عمان الأهلية	أستاذ مشارك	د. اسعد العلي	.3
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. عبد العزيز احمد الشرباتي	.4
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. علي محمد عباس	.5
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. هبه حسن ناصر الدين	.6
جامعة عمان الأهلية	أستاذ مساعد	د. توفيق عبد الهادي	.7
جامعة البتراء	أستاذ مساعد	د. ديما القواسمي	.8

ملحق رقم (2): أداة الدراسة



استبانة

السيدات والسادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يجري الباحث دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات" وهي دراسة ميدانية في الأردن، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط.

وبوصفكم من المختصين والموظفين في مجال شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج)، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،

الطالب: أحمد حسن

إشراف: د. أسمهان ماجد الطاهر

المعلومات العامة (ديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	• الجنس: أنثى
			• العمر
<input type="checkbox"/>	من 30-35 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 - 29 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41-45 سنة	<input type="checkbox"/>	من 36-40 سنة
		<input type="checkbox"/>	46 فأكثر
			• المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
			• سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة
			• حجم الشركة
<input type="checkbox"/>	متوسطة	<input type="checkbox"/>	صغيرة
		<input type="checkbox"/>	كبيرة
			• المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	مساعد مدير	<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	رأية الفقرة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة						
التركيز على الزبون						
5	4	3	2	1	تسعى الشركة على أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائننا.	1
5	4	3	2	1	تعتبر الشركة رضا الزبائن متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.	2
5	4	3	2	1	تعمل الشركة على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه الزبائن.	3
5	4	3	2	1	تتعامل الشركة مع الشكاوى الصادرة عن الزبائن.	4
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر.	5
5	4	3	2	1	تبلغ الشركة الزبائن بالالتزامات المالية المستحقة عليهم في الوقت المناسب.	6
5	4	3	2	1	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من الزبائن.	7
5	4	3	2	1	تسعى الشركة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة.	8
العمل بروح الفريق						
5	4	3	2	1	تتيح الشركة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم.	9
5	4	3	2	1	تشرك الشركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	10
5	4	3	2	1	تؤكد الشركة على إنجاز الأعمال من خلال فرق العمل.	11
5	4	3	2	1	تتبنى الشركة سياسات العمل بروح الفريق.	12
5	4	3	2	1	تسود أجواء مريحة في الشركة لفريق العمل.	13
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على تفعيل دور كل فرد في فريق العمل.	14
دعم الإدارة العليا						
5	4	3	2	1	تتبنى الإدارة العليا في الشركة اقتراحات الموظفين التي ترفع من مستوى الجودة.	15
5	4	3	2	1	تُشعر الإدارة العليا في الشركة الموظفين بأنهم مسؤولون عن تقديم منتجات ذات جودة عالية.	16
5	4	3	2	1	تهتم الإدارة العليا في الشركة بتتمية المعرفة بشكل دائم لتحسين مستوى الجودة.	17
5	4	3	2	1	تؤكد الإدارة العليا على الموظفين في الشركة بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين.	18
5	4	3	2	1	تضع الإدارة العليا في الشركة خطط واضحة لتحقيق الالتزام بجودة المنتج.	19
5	4	3	2	1	تتبنى الإدارة العليا في الشركة ببناء رؤيا لتحسين جودة منتجاتها.	20
البحث والتطوير						
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال الأدوية.	21
5	4	3	2	1	تشجع الشركة الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم.	22
5	4	3	2	1	توفر الشركة بيئة تدعم الابتكار والتطوير المستمر.	23
5	4	3	2	1	تستخدم الشركة المعدات التكنولوجية الحديثة في تطوير المنتج.	24
5	4	3	2	1	تطور الشركة بنيتها البحثية لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.	25
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على اكتشاف المفاهيم الجديدة لاستخدامها في عمليات البحث والتطوير.	26
5	4	3	2	1	تسعى الشركة إلى تطوير إمكانياتها الذاتية من أجل تنفيذ عملياتها الإنتاجية	27

					بسهولة.	
التدريب						
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	28
5	4	3	2	1	تحفز الشركة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.	29
5	4	3	2	1	تقيم الشركة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.	30
5	4	3	2	1	تضع الشركة خطط تدريبية شاملة.	31
5	4	3	2	1	تحدد الشركة أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة العمل.	32
5	4	3	2	1	تهيئ الشركة متطلبات تطبيق الدورات للعاملين.	33
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة.	34
5	4	3	2	1	تطور الشركة مهارات وكفاءات عاملها من خلال التدريب	35
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على عقد دورات تدريبية بما يناسب طبيعة العمل فيها.	36
المحور الثاني: الميزة التنافسية						
الحصة السوقية						
5	4	3	2	1	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات.	37
5	4	3	2	1	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	38
5	4	3	2	1	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة.	39
5	4	3	2	1	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.	40
5	4	3	2	1	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق.	41
5	4	3	2	1	تستخدم الشركة استراتيجية اختراق السوق بهدف تعظيم حصتها السوقية.	42
5	4	3	2	1	تركز الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها.	43
5	4	3	2	1	تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.	44
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات.	45
5	4	3	2	1	تسعى الشركة إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة أرباحها.	46
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين.	47
النوعية						
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها.	48
5	4	3	2	1	تلبى الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.	49
5	4	3	2	1	تتنبأ الشركة برغبات زبائنهم من سلع وخدمات.	50
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على تقديم سلعه وفق أفضل المعايير العالمية.	51
5	4	3	2	1	تقوم الشركة بمراقبة جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر.	52
5	4	3	2	1	تسعى الشركة إلى تحليل السوق المستهدف بعناية.	53
5	4	3	2	1	تشجع الشركة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية.	54
5	4	3	2	1	تهتم الشركة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن.	55
5	4	3	2	1	تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع.	56
5	4	3	2	1	تلتزم الشركة بتزويد الزبائن بمنتجات وخدمات تفوق توقعاتهم.	57