

أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل)

حميد ناصر الحميدي & سحر أحمد الماوري

قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والحاسبات - ردا، جامعة البيضاء

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.147>

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الموظفين وتدريبهم، التركيز على العميل، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية، التركيز على التحسين المستمر للعمليات) في تحسين الميزة التنافسية (زيادة الحصة السوقية والأرباح، ضمان الاستمرار والنمو للشركة) في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) العاملة في مدينة ردا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكونت من (30) فقرة موزعة على خمسة محاور، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع الموظفين في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) العاملة في مدينة ردا، وقد تم توزيع (38) استبانة عن طريق اختيار عينة ممثلة بموظفي شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) العاملة في مدينة ردا، وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل، وقد تبين أن الشركة تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، ووجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعه وبين تحسين الميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل منفرد وتحسين الميزة التنافسية واعتراف الموظفين بأهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً- المقدمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وكأي مفاهيم إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، حيث وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء الشركة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي، وتحسين العلاقات بين الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم

وبوجود المؤشرات العديدة التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها وازدادت سرعة انتشارها.

وحيث إن مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات، وذلك لوعي المستهلك في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية، وبالسعر المناسب، مما أدى إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة إلى تبني هذه المفاهيم من الأفكار والمبادئ، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة وتلبية متطلبات العمل.

وبناء على ذلك فإن التطبيق الجيد لنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة التنافسية، وزيادة رضا العملاء، وتقليل التكاليف على أنه لتحقيق ذلك لابد من توافر دعم والتزام الإدارة العليا بتوفير ثقافة الجودة عبر التنظيم ككل، مع مراعاة كافة عناصر إدارة الجودة الشاملة.

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدد من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر في تحسين الميزة التنافسية.

2- التعرف على مستويات تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) العاملة في مدينة رداع.

3- التعرف على معايير تطبيق الجودة الشاملة، المتمثلة في: (التركيز على الموظفين وتدريبهم، التركيز على العميل، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية، التركيز والتحسين المستمر للعمليات)

4- تعزيز ونشر فكر الجودة الشاملة لكافة الإدارات والأقسام وتوضيح أهميته لكافة المدراء والموظفين في الشركة.

5- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء لتتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المواضيع التي تناولتها، وهي أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأيضاً تحسين الميزة التنافسية كونها أحد المواضيع الإدارية الحديثة، ولأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية.

2- كما أنها تركز على قطاع خدمي مهم، هو شركات الاتصالات اليمنية، والتي تسهم بشكل كبير في تقدم وتطور المجتمع اليمني.

خامساً- فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة على شكل فرضية رئيسية، وتتفرع الى أربع فرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على الموظفين وتدريبهم،

وفي ظل تعدد وتتافس شركات الاتصالات التي تحاول استقطاب العملاء على خدماتها وحيث إن إدارة الجودة الشاملة هي نتاج فكري وفلسفي إداري حديث، يهدف إلى إشباع رغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، وتحسين إجراءات العمل، وزيادة الأرباح؛ فقد بات من الواضح ضرورة اهتمام الشركات اليمنية بإدارة الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئها وأدواتها داخل هذه الشركة، لما فيها من أهمية وفائدة للشركات اليمنية في الوقت الراهن، وتسعى هذه الدراسة إلى فحص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لشركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) العاملة في مدينة رداع بالإضافة لمدى تطبيقها.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

لوحظ في الفترة الأخيرة ازدياد حدة المنافسة بين الشركات العاملة في اليمن، خاصة الخدمية منها مثل شركة الاتصالات اليمنية يمن موبايل؛ حيث أصبحت هذه المنافسة تشكل تهديداً ومشكلة قائمة تمثلت في انخفاض الحصة السوقية وانخفاض الأرباح في بعض هذه الشركات، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل أصبحت هذه المنافسة تشكل تهديداً كبيراً ومشكلة أكبر على بقائها واستمرارها تمثلت في خروج بعض هذه الشركات من حلبة المنافسة (السوق).

هذا مقترن (متزامن) بعدم التزام هذه الشركات بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث انعكس هذا سلباً على الخدمات التي تقدمها سواء من حيث تواجدها في المكان المناسب والسعر المناسب والجودة المناسبة أيضاً. وبالتالي فإن هناك سؤال يطرح نفسه.

هل يؤثر الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على الموظفين وتدريبهم، التركيز على العميل، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية، التركيز والتحسين المستمر للعمليات) في تحسين الميزة التنافسية؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتدريبهم وتحسين الميزة التنافسية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين الميزة التنافسية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتدريبهم وتحسين الميزة التنافسية.

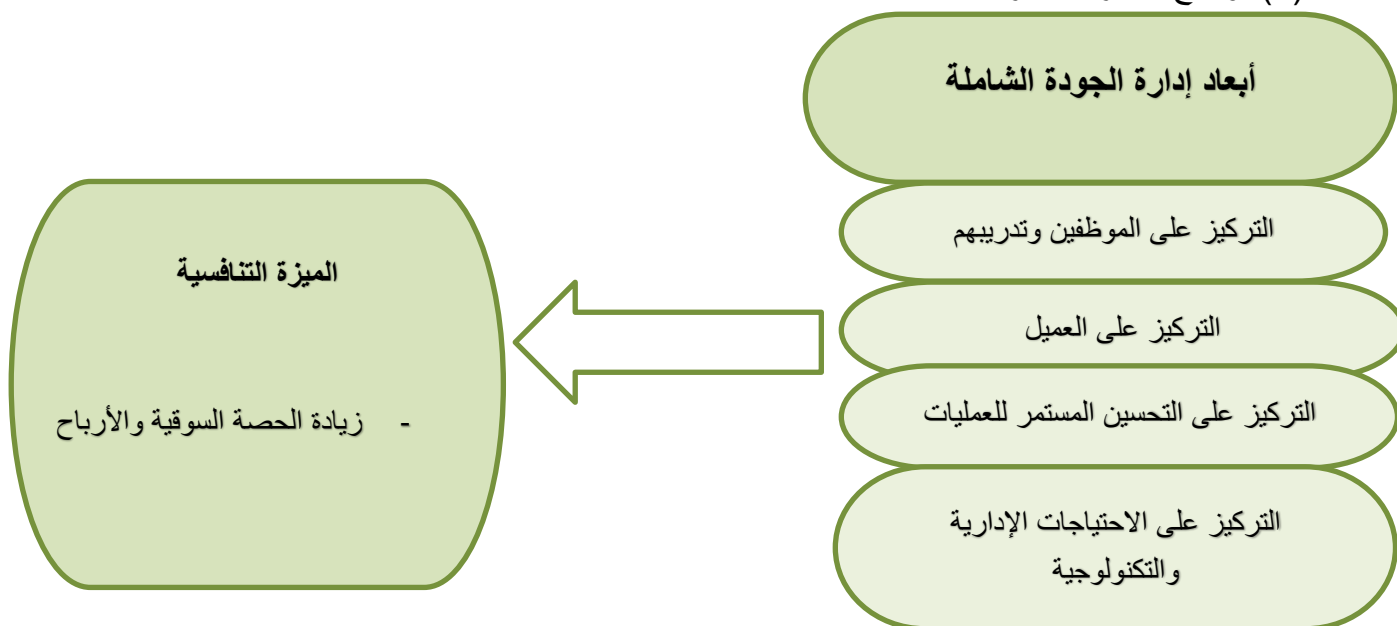
التركيز على العميل، التركيز على التحسين المستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية)

الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الموظفين وتدريبهم وتحسين الميزة التنافسية.

سادسًا- نموذج الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها تم بناء النموذج الفرضي للدراسة كالآتي:
شكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



1- البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على الكتب والمجلات العلمية المحكمة والدراسات السابقة بالإضافة إلى الاعتماد على الأطروحات ومواقع الإنترنت.

2- البيانات الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية بالاعتماد على الملاحظة والاستبيان، وتتكون الاستبانة من جزئين الجزء الأول البيانات العامة، ويشمل البيانات الخاصة بالمستجيب والبيانات الخاصة بالشركة، والجزء الثاني لقياس متغيرات الدراسة.

سابعًا- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) لوصف أهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) العاملة في مدينة ردا، من حيث التركيز عليها ومن حيث تأثيرها في زيادة الأرباح والحصة السوقية وضمان الاستمرار (البقاء) والنمو (التوسع) وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ثامنًا- أساليب جمع البيانات:

تم جمع البيانات على النحو التالي:

تاسعاً - مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) العاملة في مدينة ردا، أما عينة الدراسة فقد تم عمل مسح شامل لجميع الموظفين في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) في مدينة ردا البالغ عددهم (38) موظفًا لتمثل عينة الدراسة.

عاشراً - الدراسات السابقة:

1- دراسة (عبد اللطيف، 2002) بعنوان: تحليل واقع وتطبيق أدوات الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى فهم أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية في فلسطين، وكانت العينة خمس مؤسسات خدماتية غير حكومية فلسطينية، واستخدمت الدراسة الأسلوب (المنهج) التحليلي، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1- بينت الدراسة أن 82% من المؤسسات لم يوجد لديهم إدارة خاصة بالجودة.

2- أظهرت أن 62% من العاملين في المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة (الدعاس، 2010) بعنوان: أثر الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، وكانت العينة سبعة بنوك تجارية أردنية، واستخدمت الدراسة الأسلوب (المنهج) الوصفي المسحي.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- اعتراف العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية.

2- وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين

الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية.

3- دراسة (الطراونة، 2008) بعنوان: واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردنية هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والقدرات التنافسية، وكانت العينة خمس شركات عاملة في الأردن، واستخدمت الدراسة الأسلوب (المنهج) الوصفي المسحي.

وكانت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1- توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة.

2- أثبتت الدراسة وجود علاقة بين الجودة الشاملة والقدرات التنافسية.

4- دراسة (الخالدة والصمادي، 2006) بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في إمارة دبي (الإمارات العربية المتحدة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بإمارة دبي، وكانت العينة عشر شركات صناعية بإمارة دبي، استخدمت الدراسة الأسلوب (المنهج) الوصفي المسحي.

أهم نتائج الدراسة تمثلت فيما يلي:

1- توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة.

2- أثبتت الدراسة أنه يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات باختلاف خصائصها من حيث (سنة التأسيس، عدد العاملين، رأس المال)

5- دراسة (الشوكبي وآخرين، 2010) بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في الأردن

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في الأردن، وكانت عينة الدراسة خمس شركات صناعية أردنية،

واستخدمت الدراسة الأسلوب (المنهج) الوصفي
المسحي.

أهم نتائج الدراسة تمثلت فيما يلي:

- 1- أثبتت الدراسة أن استخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التوجه نحو الزبون.
- 2- وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية.

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

أولاً- إدارة الجودة الشاملة:

1-مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أكثر المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات والشركات الخدمية بهدف امتلاك الميزة التنافسية في ظل تغيرات البيئة خاصة على المستوى الدولي.

إن محاولة الإلمام بمفهوم الجودة الشاملة، ودورها في تنمية الميزة التنافسية؛ تدعونا إلى ضرورة التعرف على مفهوم الجودة أولاً، باعتبار أن تطورها من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدى إلى بروز ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أ- مفهوم الجودة:

هناك تعريف عديدة لمفهوم الجودة، حيث يختلف الباحثون في تعريفها، ومن هذه التعاريف ما يلي:
يعرفها (شعبان، 2009، 24): "بأنها حالة ديناميكية ترتبط بالسلع والخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء".

ويرى (أرماند، 1956، 10): "أنها الرضا التام للعميل"،
بينما عرفها (كروسي، 1979، 29): "بأنها المطابقة مع المتطلبات".

ب- مفهوم الجودة الشاملة:

هناك تعريف عديدة لمفهوم الجودة الشاملة، حيث يختلف الباحثون، والكتاب، ومنظرو الإدارة في تعريفها ولا غرابة في ذلك؛ فقد سئل رائد الجودة الشاملة الدكتور / ديمنج عنها فأجاب بأنه لا يعرف ذلك، وهذا دليل على شمول معناها فكل واحد لديه رأيه في فهمها وتعريفها، كما قيل: (لكل باحث طريقة)، ومنها ما يلي:
يرى (شعبان، 2009، 35): "بأنها مدخل للقيام بالعمل، يهدف الى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات والشركات، من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والأفراد العاملين فيها والعمليات التي تقوم بها والبيئة المحيطة".

وعرفها (معهد الجودة الأمريكي الفيدرالي) بأنها: "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، وهي ليست مشروعاً أو هدفاً، وإنما هي عملية لها نقطة بداية وليس لها نقطة نهاية".

ويرى (جوران، 1993، 100) بأنها: "شكل قانوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة بين الإدارة والعاملين؛ بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل".

3-أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الأبعاد التي اهتمت بها إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها الآتي:

أ- التركيز على الموظفين وتدريبهم:

إن التركيز على الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم (الحوافز المادية والمعنوية)، وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم؛ أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر العنصر البشري أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك الشركة الميزة التنافسية؛ لأن العنصر البشري هو المسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، وبالتالي فإن ضعف هذا العنصر يؤدي إلى فشل الجودة الشاملة (أحمد، 2000، 19).

ب- التركيز على العميل:

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل، وإسعاده، وكسب ولاءه، والحفاظ عليه بشكل مستمر، وبالتالي لا بد من التوجه نحو العميل من خلال:

❖ التعرف على حاجاته ورغباته الحالية والمتوقعة من خلال الدراسات التسويقية واللقاءات المستمرة مع العملاء والتغذية العكسية.

❖ تقديم خدمات مناسبة تلبي وتشبع حاجاتهم ورغباتهم (السملالي، 2003، 18).

ج- التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية:

إن التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية تعتمد على تدعيم البحوث والتطوير وتشجيع الأبعاد وتنمية المهارات المتاحة لدى الشركة، وبالتالي فإن التركيز على تحسين العمليات المالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضاء للعميل نتيجة تقديم قيمة في الخدمة النهائية (السملالي، 2003، 178).

د- التركيز على التحسين المستمر للعمليات:

إن السلع أو الخدمات التي تقدم للعملاء هي نتيجة لخطوات عدة تقوم بها الشركة، ولتقديم سلع وخدمات للعملاء حسب توقعاتهم، وبالوقت المناسب؛ فلا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض تقديم هذه السلع والخدمات من خلال التحسين المستمر للعمليات، وعدم قبول عمل غير صحيح حتى تصل العميل بما يتفق مع توقعاته أو يفوقها (سعيد، 1998، 93).

4- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم، حيث إن من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة (ويليامز، 1999، 94):

أ- دعم الإدارة العليا

من الضروري إقناع الإدارة أولاً بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة حتى تكون على استعداد لدعم التغيير الذي سيحدث في المنظمة.

ب- التركيز على العميل:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضاء العميل، وإسعاده، وكسب ولاءه، والحفاظ عليه بشكل مستمر، وبالتالي اقتناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل مطلب أساسي.

ج- التعاون وروح الفريق:

توفير مناخ التعاون، وروح الفريق، والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

د- ممارسة النمط القيادي المناسب:

أكثر الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار، وهو عكس النمط الأوتوقراطي الذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وفرض الأوامر والتعليمات وفي هذا الإطار يقول ويليامز: إذا كانت ظروف الشركة غير مناسبة لتفويض السلطة إلى العاملين ربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هـ- فعالية نظام الاتصالات:

من الضروري وجود نظام فعال للاتصالات سواء داخل أو خارج المنظمة، حيث تميزت الإدارة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تبنيها نظام اتصالات فعال إيماناً منها إن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (جودة، 2010، 138):

أ- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة خاصة في الدول النامية.

ب- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

بينما اعتبرها (السلمي، 2001، 104) المهارات والتقنية المتميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون.

ويعرفها الباحثان بأنها: القدرة على تزويد العميل بخدمات أكثر كفاءه وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية.

2- أنواع الميزة التنافسية طبقاً ل(بورتر، 2000، 8):
فهناك نوعان من الميزة التنافسية، هما:
أ - التكلفة المنخفضة:

تقديم نفس المنافع والفوائد التي يقدمها المنافسون ولكن بسعر أقل.
ب - التميز:

تقديم منافع وفوائد تفوق المنافع التي يقدمها المنافسون بنفس السعر.

3- العوامل الرئيسية التي تؤثر على الميزة التنافسية:
هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الميزة

التنافسية يمكن إيجازها فيما يلي (شعبان، 2009، 63):
أ- التشريعات والقوانين والأنظمة السائدة التي تؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لأي شركة من الشركات.

ب- العوامل الثقافية والاجتماعية عمومًا والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية على وجه الخصوص، وهي عنصر هام وحاسم؛ فالأفراد الأكثر معرفة ومهارة وتدريب وتعليم هم أكثر إنتاجية وأفضل أداء.
ج- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.

د- ارتفاع التكاليف العلاجية وهي التكاليف المتعلقة بمعالجة الأخطاء بعد وقوعها.
4- مداخل تطوير الميزة التنافسية: -

هناك العديد من المداخل التي تساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية، ومن هذه المداخل:
أ - مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح الشركة في التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال (عبد الحميد، 1999، 188):

ج- تخصيص مبالغ غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجاتهم إلى التدريب.

هـ- اتباع الأسلوب الديكتاتوري والأوتوقراطي في الإدارة.

و- مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثير التغيير عليهم.

ز- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
ح- عدم وجود انسجام وتناغم بين أعضاء فريق العمل أو بين فريق العمل.

ط- توقع الفوائد السريعة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيًا - الميزة التنافسية:

1- مقدمة:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسات والشركات الخدمية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو المنفعة التي يتمنى المستهلك أن يحصل عليها من المنتج، وبالتالي هي استثمار مجموعة من الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الميزة التنافسية، ومن هذه التعاريف ما يلي:
يعرفها (العريفي، 2013، 72) بأنها: "استحواذ الشركة على معدل ربح أعلى من المتوسط السائد في الصناعة التي تنتمي إليها".

ويرى (بورتر، 1993، 48) بأنها: "اكتشاف طرق حديثة أكثر فعالية من الطرق المستعملة من قبل المنافسين".

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

أولاً- منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الحالة) في هذا الدراسة، وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) في مدينة رداع.

ب- عينة الدراسة:

تم عمل مسح شامل لجميع الموظفين في شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل) في مدينة رداع البالغ عددهم 38 موظفًا، لتمثل عينة الدراسة، وبلغت نسبة الذكور فيها 100 %، ونسبة الإناث 0 %، وكان المؤهل العلمي لأفراد العينة ماجستير 3 %، بكالوريوس 51 %، دبلوم 43 %، مؤهلات أخرى 3 %، وكذلك كانت سنوات الخبرة لأفراد العينة من 1 - 5 سنوات 39 %، ومن 6 - 10 سنوات 45 %، ومن 11 - 15 سنة 10 %، ومن 16 - 20 سنة 3 %، ومن 21 - 30 سنة 3 %، كما كان العمر لأفراد العينة من 20 - 30 سنة 100 %، من 31 - 40 سنة 0 %، من 41 - 50 سنة 0 %، من 51 - 60 سنة 0 %، من 61 فأكثر 0 %.

❖ التعرف على حاجات ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة من خلال الدراسات التسويقية واللقاءات المستمرة والتغذية العكسية.

❖ تقديم الخدمات المناسبة لتلبية حاجات ورغبات العملاء وكسب رضا وولاء العملاء والحفاظ عليهم بشكل مستمر.

ب - مدخل تنمية القدرات التنافسية:

القدرات التنافسية من أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير الميزة التنافسية للشركة في تلبية حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم ومن هذه القدرات (العلي، 1999 ، 299):

❖ المرونة

قدرة الشركة على تنويع خدماتها وتقديمها في الوقت المناسب الذي يكون العميل في حاجة إليها.

❖ الإنتاجية

هي عبارة عن المزج بين الكفاءة والفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق مخرجات أفضل.

❖ الجودة العالية

من أجل البقاء في الأسواق يلزم الشركات تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية للخدمات.

جدول رقم

(1)

وصف

خصائص

عينة

الدراسة

المصدر: من

إعداد الباحثين

استنادًا إلى

مخرجات

SPSS

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	38	100%
	أنثى	0	0%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	15	39%
	6-10 سنوات	17	45%
	11-15 سنة	4	10%
	16-20 سنة	1	3%
	21-25 سنة	1	3%
العمر	من 20-30 سنة	38	100%
	من 31-40 سنة	0	0%
	من 41-50 سنة	0	0%
	من 51-60 سنة	0	0%
	من 61 سنة فأكثر	0	0%
	دكتوراه	0	0%
المؤهل العلمي	ماجستير	1.14	3%
	بكالوريوس	19.38	51%
	دبلوم	16.34	43%
	مؤهلات أخرى	1.14	3%

اختبار الاعتمادية - معامل الثبات

تم إجراء اختبار الاعتمادية لتحديد درجة الاتساق الداخلي للفقرات الاستبانة عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) فوجدنا أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ المحسوبة عند أخذ عينة جميع متغيرات البحث مع بعضها تساوي (0.95)، وهي نسبة ممتازة كونه أعلى من النسبة المقبولة (0.60)، وبالتالي فإنه يمكن قبول درجة الاعتمادية في هذه الدراسة، وهذه النسبة تعني أنه إذا تم إعادة البحث مرة أخرى فإنه سيتم الحصول على النتائج نفسها بنسبة (0.95).

أداة جمع البيانات وقياس المتغيرات:

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وقد تكونت من جزئين الجزء الأول يتضمن البيانات العامة التي تشمل أولاً: بيانات خاصة بالمستجيب (المتغيرات الديموغرافية)، وهي: (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)

ثانياً: بيانات خاصة بالشركات، وهي (اسم الشركة، نوع الملكية، هل توجد إدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) أما الجزء الثاني فيتضمن فقرات متغيرات الدراسة، والتي تشمل على (30) فقرة، وقد تكونت من قسمين، والجدول التالي يوضح تقسيم الفقرات الخاصة بكل متغير.

جدول رقم (2) توزيع الفقرات لكل متغير

المتغيرات	الفقرات
المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	24-1
البعد الأول: (التركيز على العاملين)	7-1
البعد الثاني: (التركيز على العميل)	12-8
البعد الثالث: (التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية)	19-13
البعد الرابع: (التحسين المستمر للعمليات في شركة الاتصالات)	24-20
المتغير التابع: الميزة التنافسية	30-25

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج الاستبانة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (3) التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

المتغيرات	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	البعد
التركيز على الموظفين وتدريبهم	الأول	3.56	1.03	عالية	الأول
التركيز على العميل	الثاني	3.42	1.05	عالية	الثاني
التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية	الثالث	3.41	1.19	عالية	الثالث
التركيز على التحسين المستمر للعمليات	الرابع	3.29	1.13	عالية	الرابع
المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة					عالية
المتغير التابع: الميزة التنافسية					عالية
		3.21	1.05	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

السوق الاقتصادية والسياسية... إلخ المؤثرة على الخطط المستقبلية.

البعد الرابع: التركيز على التحسين المستمر للعمليات بمتوسط حسابي (2.29)، وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة موافقة عالية، وقد أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تسعى إلى تقليل الأخطاء والثغرات إلى أدنى حد ممكن من خلال التزام الإدارة العليا وإحساسها بأهمية التحسين المستمر والإبداع في العمليات من حيث تقديمها وتطويرها.

المتغير التابع: الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة موافقة عالية، هناك موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على وجود الميزة التنافسية في الشركة التابعة لهم.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الميزة التنافسية ".

يوضح الجدول رقم (8) علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بتحسين الميزة التنافسية.

المتغير	R	R ²	B	C	Sig
أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة	0.95	0.92	2.80	0.95	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.95$) بدرجة معنوية ($\text{Sig}=0.05$).

يتضح من الجدول (3) إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد جاءت الإجابات وفق الترتيب التالي:

جاء بعد التركيز على الموظفين وتدريبهم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.03)، ودرجة موافقه عالية، وهنا نلاحظ مدى اهتمام الشركة بالعاملين ومشاركتهم في قرارات الشركة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين يشكلون العنصر الأساسي في حالة إنتاج الخدمة وتسليمها للعملاء.

البعد الثاني: التركيز على العميل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.05)، ودرجة موافقة عالية، حيث يوجد قسم في الشركة هو خدمة العملاء متخصص لخدمة العملاء المتميزين (كبار العملاء)

البعد الثالث: التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.19)، ودرجة موافقة عالية، حيث أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تركز اهتمامها في الدرجة الأولى لهذا البعد على كل من متابعة متغيرات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يظهر الجدول رقم (8) بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة

وبمعامل تحديد بلغ ($R^2 = 0.92$)، أي أن ما قيمته (0.92) من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($B=2.80$)، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الميزة التنافسية بقيمة (2.80)، وهذا ما يؤكد إثبات الفرضية الرئيسية التي نصت على "وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكل على حدة وبين تحسين الميزة التنافسية".

ويستنتج من ذلك أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحسين الميزة التنافسية، وهذا يعني أن انتهاج إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والمتمثلة بالربحية وتخفيض تكاليف التعامل وزيادة عدد العملاء والتميز في تقديم ما هو مختلف أو جديد.

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين التزام الإدارة العليا بتطبيق مبدأ التركيز على الموظفين وتدريبهم وبين تحسين الميزة التنافسية".

يوضح الجدول رقم (4) التركيز على الموظفين وتدريبهم

المتغير	R	R^2	B	C	Sig
التركيز على الموظفين وتدريبهم	0.52	0.82	2.70	0.95	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يظهر الجدول رقم (4) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين التزام إدارة الشركة بتطبيق مبدأ التركيز على احتياجات الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية، أي أن إتاحة رئيس القسم مجالاً للاستفادة من خبراته، وقيام رئيس القسم بتوجيه العاملين عندما يلجئون إليه في مشاكل خاصة بالعمل، وسيادة روح التعاون بين الموظفين؛ له علاقة وطيدة بتحسين الميزة التنافسية للشركة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.52$)، وبدرجة معنوية ($Sig = 0.05$)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية

موجبة ذات دلالة معنوية وبمعامل تحديد بلغ ($R^2=0.82$)، وبدرجة تأثير ($B=2.70$)، وهذا يعني إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين التزام الإدارة العليا بتطبيق مبدأ التركيز على احتياجات الموظفين وتدريبهم وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين التركيز على العميل في شركات الاتصالات وتحسين الميزة التنافسية"

الجدول رقم (5) التركيز على العميل

المتغير	R	R^2	B	C	Sig
التركيز على العميل	0.71	0.75	3.21	0.95	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يبينها الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العميل وتحسين الميزة التنافسية، أي أن قيام إدارة الشركة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء بشكل دوري، ووجود قسم في الشركة مركز لمتابعة شكاوى العملاء، وطرح الحلول المناسبة، وقيام إدارة الشركة

بتعريف الخدمات الجديدة للعملاء؛ له تأثير كبير في تحسين الميزة التنافسية للشركة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.71$)، وبدرجة معنوية ($Sig = 0.05$) مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية وبمعامل تحديد بلغ ($R^2=0.75$)، وبدرجة تأثير ($B=3.21$).

الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية وتحسين الميزة التنافسية "

وهذا يعني إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبدأ التركيز على العميل وتحسين الميزة التنافسية للشركة.

الجدول رقم (6) التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية.

المتغير	R	R ²	B	C	Sig
التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية	0.90	0.80	2.65	0.95	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

موجبة ذات دلالة معنوية، وبمعامل تحديد بلغ ($R^2=0.80$)، وبدرجة تأثير ($B=0.65$)، وهذا يعني إثبات الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين الميزة التنافسية "

تشير النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية للتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية وتحسين الميزة التنافسية أي أن وجود قسم أو دائرة للتخطيط الاستراتيجي في الشركة، ومتابعة إدارة الشركة متغيرات السوق الاقتصادية والسياسية... إلخ المؤشر على الخطط المستقبلية، واهتمام إدارة الشركة بمعرفة حصة الشركة السوقية للتخطيط الاستراتيجية، وتأكيد إدارة الشركة من فعالية قياس جودة الأداء من خلال مراجعة الإحصاءات المستخدمة؛ له علاقة وطيدة بتحسين الميزة التنافسية للشركة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.90$)، وبدرجة معنوية ($\text{Sig}=0.05$)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية

الجدول رقم (7) التركيز على التحسين المستمر للعمليات

المتغير	R	R ²	B	C	Sig
التركيز على التحسين المستمر للعمليات	0.62	0.77	2.65	0.95	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

($B=2.65$)، وهذا يعني إثبات الفرضية الفرعية الرابعة، التي نصت على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين الميزة التنافسية للشركة.

النتائج

أفرزت الدراسة النتائج التالية:

- 1- أن الشركة تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسبة متوسطة.
- 2- بينت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وبين تحسين الميزة التنافسية.

كذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يظهر الجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين الميزة التنافسية، و أن سعي الشركة إلى تقليل الإجراءات المتعلقة بالعمليات، واعتماد الإدارة العليا في الشركة على نظم وأساليب جديدة، وامتلاك الشركة نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية؛ له علاقة بتحسين الميزة التنافسية للشركة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.62$)، وبدرجة معنوية ($\text{Sig}=0.05$) مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية، وبمعامل تحديد بلغ ($R^2=0.77$)، وبدرجة تأثير

- 3- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل منفرد وتحسين الميزة التنافسية مما يعني أن الإجابات على الفقرات كانت بمستوى موافق أو موافق بدرجة عالية.
- 4- أوضحت نتائج الدراسة اعتراف الموظفين بأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توصي الدراسة بضرورة إشراك العنصر البشري في إعداد خطط الجودة لما له من أثر كبير في تحسين الميزة التنافسية خاصة وأنه الذي سيتولى عملية التنفيذ لمنهجية إدارة الجودة الشاملة.
- توصي الدراسة بزيادة الاهتمام والتركيز على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحسين الميزة التنافسية.
- وضع نظام لتشجيع وتحفيز ودعم البحوث والتطوير التي تعمل على تطوير وتحسين خدمات الشركة.
- ضرورة التزام الإدارة العليا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- إنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة في الشركات الفرعية التابعة للشركة الرئيسية من أجل متابعة وتقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

الكتب:

- شعبان إياد، (2009م): إدارة الجودة الشاملة كمدخل نظري وعملي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى.

- العريقي منصور، (2013م): الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، الطبعة الثالثة.
- جودة محفوظ، (2009م): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة.
- الصرن رعد، (2001م): كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، الطبعة الثانية.
- السلمي علي، (2001م): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
- العلي محمد، (1990م): إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- عبد الحميد أسعد، (1990م): التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة للإعلان، الطبعة الأولى، مصر.
- أحمد مصطفى، (2003م): إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- العلي محمد، (1999م): إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
- سعيد عبد العزيز، (1998م): إدارة الجودة الشاملة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد الحميد أسعد، (1999م): التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، الدار المتحدة للإعلان، الطبعة الثانية، مصر.
- ويليامز ريتشارد، (1999م): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جريب، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الأبحاث والدراسات:

- السملالي يحيضه، (2003م): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر.
- المراجع الأجنبية:
- 1- AL-Khawaldeh, K., Smadi, M. (2006). "The Effect of Total Quality Management(TQM) for Balance Performance ". Jordan Journal of Business Administration, Volume 2, No.3, pp. 429-439.
- 2-AL-Shobaki, S., Fouad, R., & AL-Bashir, A. (2010). "The Implementation of Total Quality Management (TQM) for THE Banking Sector in Jordan". Jordan, Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Vol.4.ISSN 1995-6665, PP.304-313
- 3-Porter. M, (2000), L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, p8.
- 4-porter.M., (1993)"Advantage concurrentiel des Nations", Inter, p 48.
- الفقهاء سام، (2009-2010م): العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، طولكرم، فلسطين.
- قنديل باسل، (2008م): أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسة التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- فلة العيهار، (2005م): دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- عبد الطيف أفنان، (2002م): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2002م.
- الدعاس عبد الله، (2010م): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، العدد1، المجلد 37.
- الوادي محمود، والزغبى علي، (2011م): مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، كلية العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد8، المجلد4.
- الدعمي علاء ومحسن السيد، (2012م): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، العدد21، المجلد 7.