

وزارة التعليم والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى
المعهد التقني الكوت
قسم المحاسبة/الدراسة الصباحية

عنوان البحث (دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية)

بحث مقدم من قبل الطلبة

الطالب/حسين جواد كاظم شمخي
الطالب/حسن صبيح عبد الكريم

مقدم الى المعهد التقني الكوت قسم تقنيات المحاسبة كجزء من متطلبات
الحصول على شهادة الدبلوم في قسم المحاسبة

إشراف :
م.د. رجاء علي عبد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا
اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا الْيُسْرَىٰ وَأَوْبِقُوا
وَأَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

صدق الله العظيم

سورة المائدة
آية ٣٥

الشكر والتقدير:

كل الشكر والتقدير على المجهودات العظيمة التي تم بذلها من أجل إخراج بحث التخرج بهذا الشكل المتألق العظيم. بأشراف الدكتور (د. رجاء علي عبد) وأشكر الجميع على الوقوف بجواري في فترة العمل على مشروع تخرجي حيث كان هذا الأمر من أصعب الأمور التي حدثت لي ولكنها مرت بسلام.

اليوم أود أن أشكر عائلتي وأشكر جميع من ساندني ووقف بجواري لإخراج بحث التخرج بهذا الشكل.

الأهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون
لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكني فعلتها.

أهدي تخرجي

إلى ذلك الرجل الذي احمل اسمه بكل فخر
والذي اخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائماً للوصول إلى طموحاتي
، رجل علمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه ولم يتخل
(والدي)

ادامك الله ظلاً لنا

إلى اليد الحنينة التي ازلت عن طريقي الاشواك
وصنعت مني انسان طموح ويعشق التحديات لمن رضاها يخلق لي التوفيق
(والدتي)

أطال الله في عمرك

والى نفسي التي قالت أنا لها،

"سأنالها"

وأنا لها وإن ابت رغما عنها اتي بها.

واخيراً ها انا اليوم اقف على عتبة تخرجي

اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر،

وانتهت المسيرة الجامعية بخيرها وشرها وحلوها ومرها،

فرحة مختلطة بين فرحة التخرج وحزن الوداع،

فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

{وتحقق ماكان بالامس حلماً}

جدول المحتويات

١.....	دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.....
٣.....	المبحث الاول.....
٣.....	منهجية البحث.....
٣.....	اولاً:مشكلة البحث.....
٣.....	ثانياً:أهمية البحث.....
٤.....	ثالثاً:اهداف البحث.....
٤.....	رابعاً:فرضيات البحث.....
٦.....	المبحث الثاني.....
٦.....	الجانب النظري.....
٦.....	المطلب الاول:إدارة الجودة الشاملة.....
٦.....	اولاً:مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
٨.....	ثانياً:اهمية إدارة الجودة الشاملة.....
٩.....	ثالثاً:اهداف إدارة الجودة الشاملة.....
١٠.....	رابعاً:مبادئ ادارة الجودة الشاملة.....
١٤.....	المطلب الثاني:الميزة التنافسية.....
١٦.....	اولاً:مفهوم الميزة التنافسية.....
١٦.....	ثانياً:اهمية الميزة التنافسية.....
١٧.....	ثالثاً:اهداف الميزة التنافسية.....
١٨.....	رابعاً:انواع الميزة التنافسية.....
١٩.....	المبحث الثالث.....
١٩.....	الاطار العملي للبحث.....
٣٠.....	المبحث الرابع.....
٣٠.....	الاستنتاجات.....
٣٠.....	التوصيات.....
٣٢.....	المصادر.....

المقدمة:

البحث العلمي هو رحلة فكرية طويلة، هدفها الوصول إلى الحقيقة العلمية، وإضافة جديد إلى المعرفة البشرية. ويعد بحث التخرج من أهم مراحل هذه الرحلة، حيث يمثل تتويجًا لسنوات من الدراسة والبحث والتدريب. ومن أجل إعداد بحث تخرج جيد، يجب على الباحث أن يبذل الكثير من الجهد والوقت، وأن يلتزم بالقواعد والضوابط العلمية المتعارف عليها.

وتتضمن هذه القواعد والضوابط تحديد موضوع البحث وكتابته بشكل واضح ومحدد، وجمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالموضوع من المصادر المختلفة، وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، واستنتاج النتائج والتوصيات على أساسها. كما يجب على الباحث أن يوثق مصادره بشكل صحيح، وأن يلتزم بالصدق والأمانة العلمية في جميع مراحل بحثه.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات او الشركات منافسة شديدة في معظم الأسواق التي تسوق منتجاتها فيها، الأمر الذي يستلزم منها تطوير المنتجات بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن. ويعتبر تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسات من اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل متغيرات السوق وتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم. وكذلك معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الانتاج او الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات او الشركات تزداد أهمية هذا البحث كونه يسلط الضوء على موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يساعد على تحديد مواطن التحسين اللازمة على مستوى الأداء المؤسسي وذلك من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وكذلك التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي تساهم في معالجة مشكلة البحث.

وتتلخص اشكالية البحث في السؤال الرئيسي هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال ما يأتي:

1. موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين خلال العقود الثلاثة الاخيرة والدور الفعال الذي لعبته في تحقيق نجاح المؤسسة.
2. سوف تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدى تطلع المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني

الجانب النظري

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من إحداه المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة في إي منظمة للأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلاف الكتاب حول إبراز تعريف محدد لها، لكون الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حال إلى حال ومن شخص إلى آخر، إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية للإدارة الجودة الشاملة، هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات (هوارى، ٢٠١٥، صفحة ٢٩)، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة طريقة لتسيير المؤسسة على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع».

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتنبطة من متطلبات الزبون»

(نصار، ٢٠١٧، صفحة ٤١٠).

- وتعرف إدارة الجودة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة».

- أما 1986 DEMING فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا» (علي، ٢٠٠٠، صفحة ٤٩٨).

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون وتحقيق رغباته».

أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء» (الشمي، ٢٠٠٢، صفحة ٢٩).

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك القيم المعنويات التنظيمية المفاهيم الإدارية، نمط

القيادة الإدارية نظم واجراءات العمل والأداء... إلخ ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم» (عقيلي، ٢٠٠١، صفحة ١٧).

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

ترجع أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا الجزء، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها (البوهي، ٢٠١٨، صفحة ٣٦).

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها: التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والتمثلة في:

- عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناقتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- التطورات التكنولوجية: والتي كانت سبباً في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

• انتشار بعض الظواهر السلبية: كإخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم.

• عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير.

فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لـ:

• الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية

O.M.C.

• تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة.

• نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين.

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (بركاني، ٢٠١٩، صفحة ٣١).

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

المنظمات والمؤسسات الناجحة تريد تحقيق أهدافها من خلال تطبيق منظومه الجودة كمنظومه إدارية فعالة في المنظمة وقد قسمت المنظمات أهداف الجودة أو الأهداف المتعلقة بالجودة إلى أنواع وتصنيفات، فهناك نوعان من أهداف الجودة (السروي، ٢٠١٤، صفحة ٤٦).

- أهداف تحسين الجودة:

وتتحصّر غالباً في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

- أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزه مثل الأمان وارضاء العملاء.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها الى خمسة فئات هي: -

- ١- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: يتضمن الأسواق البيئية والمجتمع.
- ٢- أهداف أداء المنتج أو الخدمة: وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- ٣- أهداف العمليات: تتناول مقدره العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط.
- ٤- أهداف الأداء الداخلي: تتناول مقدره المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ٥- أهداف الأداء للعاملين: تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبادئ هناك عدد من المبادئ الإدارية التي تعتمد عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين المستمر للجودة يمكن أن نستعرضها بإيجاز: -

١. الرؤية الاستراتيجية للجودة: تتصف المنظمات التي تعد فيها الجودة محور عمل المنظمة والقوة الداخلية للاستراتيجية التنافسية بسمات معينة منها: انها تمتلك هدف، رؤية إستراتيجية أو رسالة واضحة تركز على رضا الزبون من خلال الجودة، على سبيل المثال أن شعار شركة (Ford) هو (الجودة في العمل رقم ١)، بينما هدف شركة (Motorola) رضا الزبون الشامل وكلها تجسيد التزام الشركة برضا الزبون والجودة واعتبارها كجزء من الاستراتيجية والرؤية الشاملة

للشركة كما ان الاهداف العالية للجودة (high goals) مميزة في الخطط الاستراتيجية لتلك المنظمات ففي شركة Moorola هدف (six sigma) هو السياسة التي تعتمدها الشركة عمليا لمنع وجود منتوجات معيبة، وفي مدخل ادارة الجودة الشاملة فان الاهداف تحدد لكل المستويات الادارية وتوفر كل الوسائل والموارد والانجاز وهذه الاهداف والتي ربما تتضمن عمليات جديدة أو تحسين العمليات ، تدريب العاملين وأساليب وأدوات الجودة.

٢. الاسناد والدعم: تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة

العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

٣. التركيز على الزبون: التركيز على الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بلى تمتد كلمة الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفة الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة. (العزاوي، ٢٠٠٤، ٣٨-٤٠)

ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة لان عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

٤. التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break - Through) بوصفها جزء من العمليات اليومية

ولجميع وحدات العمل في المنظمة (الجنابي، ٢٠٠١، صفحة ٣٩). أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون ، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي: (العزاوي، ٢٠٠٤، ٤١).

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة
- تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة الضياع.
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

٥. التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الأفراد يتفوقون في أداء وظائفهم فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

٦. مشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة

أفضل، والثاني: تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة (Think Tank) التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة. (العزاوي، ٢٠٠٤، ٢٤).

٧. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الفرد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا مختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة (السلمي، ١٩٩٥، ١١).

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم 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 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 (ابوبكر، ٢٠٠٧).

وتعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار و هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين

(الأخضر، ٢٠١١، صفحة ١٢٠).

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات أو انطباعيا (الإعلان والاسم والشهرة) (الأخضر، ٢٠١١، صفحة ١٢٠).

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير.

وتعرف الميزة التنافسية على انها:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (الأخضر، ٢٠١١، صفحة ١٢٠).

ويعرفها السلمي على انها القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤).

اما نبيل فعرفها على انها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للمنافس (خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ١٩٩٨، صفحة ٧٣).

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. إن التعريف الأول

أكثر دلالة وإقناعاً، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق (الأخضر، ٢٠١١، صفحة ٢٢).

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

١. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

٢. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية شديدة.

٣. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق (عوالي، ٢٠١١، صفحة ٦).

ثالثاً: اهداف الميزة التنافسية

من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي :

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- خلق فرص تسويقية جديدة
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها (زرزور، ٢٠١٣، صفحة ٥٥).

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

أ. **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

ومن هذه الشرط هي: (اليأس، ٢٠٢١، صفحة ٢٤١)

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع

- نمطية السلع المقدمة

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين

- محدودية تكاليف تبديل منتج مؤسسية ما بمنتج مؤسسة أخرى، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة

للمشتريين

ب. ميزة التمييز: نعني بها «قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها

المنافسون من وجهة نظر المستهلك» (زايد، ٢٠٠٣، صفحة ٥٢). إن القيمة المضافة افة للمنتج يجب

أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها. إن الحصول على ميزة التمييز ليس

ممکن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

وهذه الشرط هي: (مرسي، ٢٠٠٣، صفحة ٢٣٨)

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من

المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز

المبحث الثالث

الإطار العملي للبحث

تمهيد:

تم في هذا المبحث استعراض النتائج التي توصلت إليها الباحثة و أذ تم تفسيراتها ومناقشتها في بما يتناسب و أهداف البحث ، اذ تم عرض نتائج استمارة الاستبيان و المقارنة بين المتغيرين; المتغير الاول: (إدارة الجودة) و المتغير الثاني: (الميزة التنافسية) موضعاً ايهم كان الافضل من حيث الاهمية النسبية للمحاور و علاقات الارتباط بين المحاور و بيان مقدار تأثير متغير (إدارة الجودة) على متغير (الميزة التنافسية) أذ اتبع الباحث منهج التحليل الاحصائي الوصفي في تحليل نتائج استمارة الاستبيان أذ سيتم عرض الالوساط الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من الابعاد لكل محور .

أولاً :- وصف عينة الدراسة

١- عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة معمل نسيج الكوت حيث تم توزيع 35 استمارات الاستبيان على موظفين معمل نسيج الكوت وقد تم استرجاع 30 استبانة وذلك لقياس اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين .

٢- اسلوب جمع العينة :

استخدم الباحث اسلوب العينة العشوائية البسيطة في توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين على فرض ان المجتمع متجانس. لذلك استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة ومن ثم تم سحب العينة الملائم والتي مثلت مجتمع الدراسة.

٣- المؤشرات الاحصائية:

اعتمد الباحث في التحليل الاحصائي على البيانات والمعلومات المستحصلة من البحث حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد استعمل الباحث أهم المؤشرات الاحصائية بما يلائم فرضيات البحث والتساؤلات الخاصة به، وهي كما يلي :

- 1- التكرارات : يقاس به عدد مرات اجابة كل شخص داخل عينة البحث.
- 2- الوسط الحسابي المرجح : ويستعمل لمعرفة درجة موافقة العينة المبحوثة للتساؤلات.
- 3- الانحراف المعياري : ويستعمل لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة المبحوثة عن درجة الموافقة.
- 4- الاهمية النسبية: وتنقسم الى

* من % 80 فاكثر مرتفعة جدا.

* من % 60 وحتى اقل من % 80 =مرتفعة.

* من % 40 وحتى اقل من % 60 =متوسطة.

* من % 20 ت وحتى اقل من % 40 =قليلة.

* اقل من % 20 = قليلة جدا.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

جدول 1

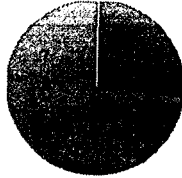
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

انثى	نكر
٢٢	٨
%٧٣,٣	%٢٦,٦

يتضح من الجدول رقم (١) ان نسبة ٧٣,٣ % من افراد العينة من الاناث،%٢٦,٦ من الذكور والشكل

البياني التالي يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

نوع الجنس



انثى ■ ذكر ■

شكل رقم (١) يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

جدول ٢

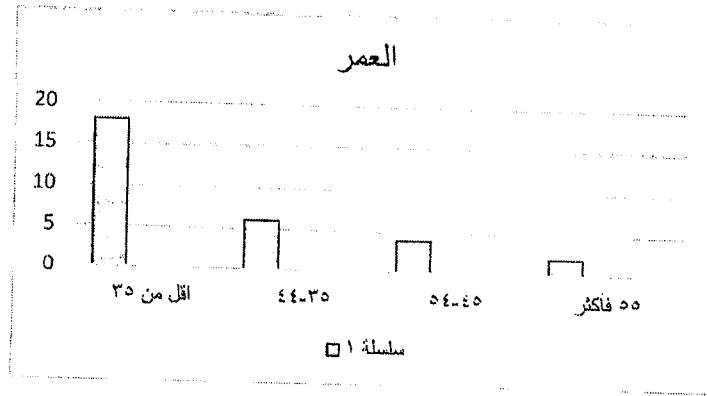
توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من ٣٥	١٨	%٦٠
٤٤-٣٥	٦	%٢٠
٥٤-٤٥	٤	%١٣,٣
٥٥ فأكثر	٢	%٦,٦

يتضح من الجدول رقم (٢) ان نسبة ٦٠% من افراد العينة هم من الفئة العمرية اقل من ٣٥، %٢٠ من

الفئة ٤٥-٣٥ و %١٣,٣ من هم من الفئة العمرية ٥٤-٤٥ والشكل البياني التالي يوضح توزيع عينة

الدراسة تبعا لمتغير العمر



شكل رقم (٢) يمثل توزيع افراد العينة حسب العمر

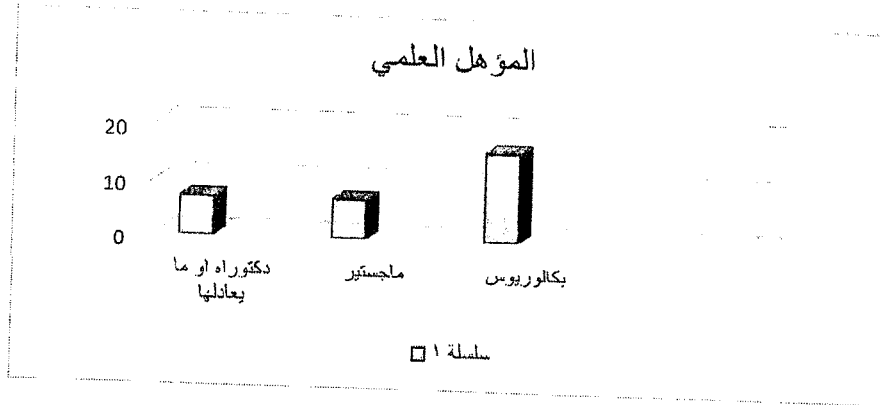
جدول ٣

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
٢٣,٣%	٧	دكتوراه او ما يعادلها
٢٣,٣%	٧	ماجستير
٥٣,٣%	١٦	بكالوريوس

يتضح من الجدول رقم (٣) ان نسبة ٢٣,٣% من افراد العينة هم من الفئة دكتوراه او مايعادلها، ٢٣,٣% من الفئة ماجستير و٥٣,٣% من هم من الفئة بكالوريوس والشكل البياني التالي يوضح توزيع عينة الدراسة

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي



شكل رقم (٣) يمثل توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

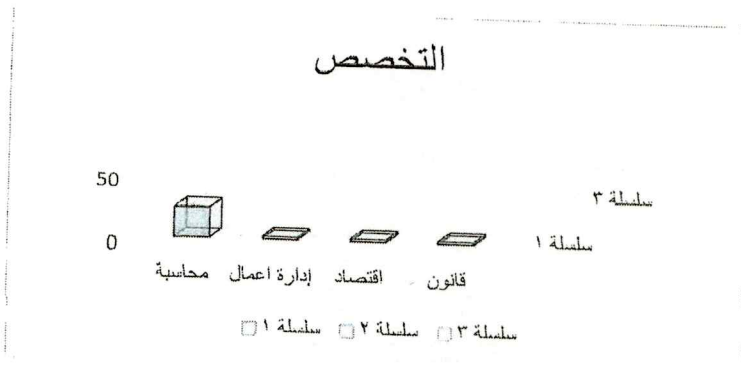
جدول 4

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة
محاسبة	٢٤	%٨٠
إدارة اعمال	٢	%٦,٦
اقتصاد	٢	%٦,٦
قانون	٢	%٦,٦

يتضح من الجدول رقم (٤) ان نسبة ٨٠% من افراد العينة هم من فئة المحاسبة، %٦,٦ من لكل من فئة ادارة الاعمال و الاقتصاد القانون والشكل البياني التالي يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل

التخصص



شكل رقم (٤) يمثل توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول ٥

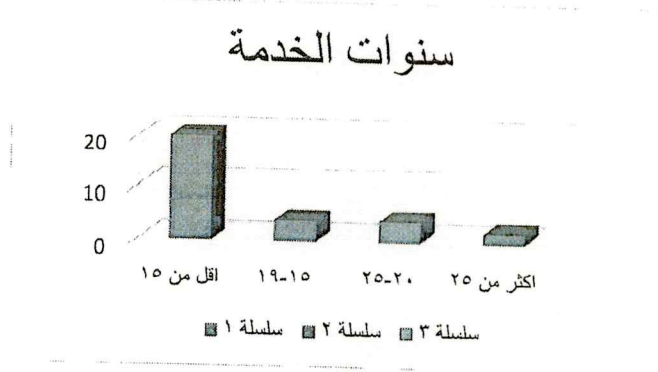
توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

عدد سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من ١٥	٢٠	٦٦,٦%
١٩-١٥	٤	١٣,٣%
٢٥-٢٠	٤	١٣,٣%
أكثر من ٢٥	٢	٦,٦%

يتضح من الجدول رقم (٥) ان نسبة ٦٦,٦% من افراد العينة لديهم خدمة أقل من ١٥ سنة، و ١٣,٣%

لديهم خدمة لكل من فئة ١٦-١٥ و ٢٠-٢٥، و ٦,٦% لديهم خدمة أكثر من ٢٥ سنة والشكل البياني

التالي يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة



شكل رقم (٤) يمثل توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

ثالثا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة وصف متغيرات الدراسة الرئيسية وتشخيصها والمتمثلة (إدارة الجودة) و (الميزة التنافسية) في معمل نسيج الكوت ولتحقيق ذلك تم استخدام التحليلات الاحصائية الملائمة .

جدول رقم (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاص بالمتغير التخطيطي

الاستراتيجي وأداء العاملين.

ت	اسئلة الاستبانة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
١	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة	٤,٢	٠,٩٥٧	١	مرتفعة جدا	٤,٢
٢	تُلزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة.	٣,٨٨	٠,٩٧١	٤	مرتفعة	٣,٨٨
٣	تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة.	٣,٨٣	٠,٩٧٣	٥	مرتفعة	٣,٨٣
٤	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.	٣,٦	١,٢٥٨	٩	مرتفعة	٣,٦
٥	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة	٣,٣	١,٥٧٧	١٠	مرتفعة	٣,٣
٦	تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم.	٣,٧٦	١,٢٣	٦	مرتفعة	٣,٧٦
٧	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية	٣,٩٦	١,١٣٥	٢	مرتفعة	٣,٩٦
٨	تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها.	٣,٩٣	١,١٥١	٣	مرتفعة	٣,٩٣
٩	أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية	٣,٤٩	١,١٩٤	٧	مرتفعة	٣,٤٩
١٠	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر	٣,٤٨	١,٢٢٨	٨	مرتفعة	٣,٤٨

من خلال الجدول نلاحظ ان الفقرة الأولى من فقرات الاستبيان حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٥٧) والتي كانت تنص على انه (يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة) وهي قيم مرتفعة جداً مما يدل على موافقة افراد العينة.

اما الفقرة الثانية فكان وسطها الحسابي يبلغ (٣,٨٨) وانحراف معياري يساوي (٠,٩٧١) التي كانت تنص على (تُلزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة) قيمة مرتفعة.

والفقرة الثالثة التي نصت على انه (تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة) كان وسطها الحسابي يبلغ (٣,٨٣) وانحراف معياري يساوي (٠,٩٧٣) وهي ايضاً قيم مرتفعة. وكانت نتائج الفقرة الرابعة التي نصت على انه (تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية) (٣,٦)(١,٢٥٨) للوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي.

اما الفقرة الخامسة فكان وسطها الحسابي يبلغ (٣,٣) وانحراف معياري يساوي (١,٥٧٧) والتي نصت على انه (تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة).

وكانت نتائج الفقرة السادسة التي نصت على (تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم) (٣,٧٦) (١,٢٣) للوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي.

اما الفقرة السابعة فكان وسطها الحسابي يبلغ (٣,٩٦) وانحرافها المعياري يساوي (١,١٣٥) والتي كانت تنص على انه (تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية).

وفي الفقرة الثامنة كان الوسط الحسابي يساوي (٣,٩٣) والانحراف المعياري يساوي (١,١٥١) والتي نصت على ان (تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها).

اما الفقرة التاسعة التي نصت على (أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية) كانت نتائجها (٣,٤٩) (١,١٩٤) على التوالي للوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وكانت نتائج الفقرة العاشرة والأخيرة تساوي (٣,٤٨ و ١,٢٢٨) على التوالي للوسط الحسابي والانحراف المعياري والتي نصت على (أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر).

الاستنتاجات

١. نظام إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل حيث يعتبر العميل سيد السوق واللبننة القوية لنمو وبقاء المؤسسة ومنه استمرارها.
٢. يرتكز هذا الاتجاه إلى جملة من المبادئ المتمثلة في التركيز على العميل، من خلال التركيز على التحسين المستمر للعمليات والأنشطة ويدعو إلى العمل الجماعي والتركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية.
٣. ان عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست بالسهلة ولا بالمستحيلة، لكن تحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها.
٤. يتطلب تطبيق مفاهيمه وأساسياته توافر الدعم والمساندة والالتزام بالاستمرار من قبل الإدارة العليا للبنك، وقناعة والتزام ومواظبة على العمل من طرف العمال، كما يشجع على الإبتكار والتحسين المستمر بتركيزه على مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
٥. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية وضمان بقائها واستمرارها.
٦. يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أنه يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة إضافة إلى تحقيق رضا العملاء ولا يتحقق الإبداع إلا من خلال العنصر البشري المؤهل وتكثيف جهود البحوث والتطوير.

التوصيات

١. ضرورة إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى للقيادة وبشكل مكثف؛
٢. إنشاء مصلحة تضم خبرات قادرة ومتخصصة في إدارة الجودة الشاملة؛
٣. ضرورة الإهتمام والتركيز على العميل؛
٤. ضرورة التركيز على العاملين بالبنك ذاته ،

٥. والإعتماد على مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
٦. ضرورة الاهتمام بتوفير نظام مكافآت وحوافز للعاملين بالبنك.
٧. الاهتمام بالتركيز على التحسين المستمر للخدمات المقدمة

المصادر

- أ. د. محمد عبد الوهاب العزاوي. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. بحث منشور.
- أحمد السروي. (٢٠١٤). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. دار الكتب العلمية القاهرة.
- العابد هوارى. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة- ولاية ادرار. رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خضير - بسكرة.
- حنان بن عوالي. (٢٠١١). متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ٦. جامعة الشلف.
- خراز الأخضر. (٢٠١١). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- د.أبراهيم جابر المصري ، د.رأفت عبد العزيز البوهي. (٢٠١٨). الجودة الشاملة في التعليم . دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- سالم اليأس. (٢٠٢١). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية.
- سعيد محمد الشيمي. (٢٠٠٢). الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام.
- سهثال زرزور. (٢٠١٣). دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -.
- عادل زايد. (٢٠٠٣). الاداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٥٢.
- عبد الستار محمد علي. (٢٠٠٠). إدارة الانتاج والعمليات. عمان: دار وائل للنشر.
- علي السلمي. (١٩٩٥). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ٩٠٠٠. دار غريب للطباعة والنشر.
- علي السلمي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.

- عمر وصفي عقيلي. (٢٠٠١). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر .
- مصطفى ابوبكر. (٢٠٠٧). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- منير بركاني. (٢٠١٩). مفهوم أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- منير فؤاد أحمد نصار. (٢٠١٧). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث المالية والتجارية، صفحة ٤١٠.
- نادية لطفي عبد الوهاب الجنابي. (٢٠٠١). تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، معامل الوزيرية. رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- نبيل محمد مرسي. (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- نبيل مرسي خليل. (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
- نبيل مرسي خليل. (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الاسكندرية: مركز الاسكندرية.