

"أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية"

إعداد الباحثان:

جمال درهم أحمد زيد¹

تقية أحمد عبدالرحمن الماخذي^(2,*)

¹ أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

² باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

2025م-1447هـ



<https://doi.org/10.36571/ajsp865>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتمكينهم، منع الخطأ قبل وقوعه) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (التكلفة، الجودة، الاستجابة، الريادة). ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير أداة الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (2200) عنصر من العاملين في شركات صناعة الأدوية اليمنية، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عددها (342) مفردة، وقد تم إجراء معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى عال في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية، وبدرجات متقاربة في الشركات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يؤثر إيجابياً بدرجة كبيرة في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، مع وجود تباين في أثر الأبعاد الفرعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد كان مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقق الميزة التنافسية، بينما كان مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم الأقل تأثيراً، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للحفاظ على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة، وكذلك تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، وخاصة مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم لأهمية ذلك في رفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني الشركات محل الدراسة لسياسة صفرية الأخطاء في جودة المنتجات الدوائية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، شركات صناعة الأدوية اليمنية.

المقدمة:

يشهد العالم تغيرات كبيرة وصلت إلى جميع جوانب الحياة، ومنها بيئة الأعمال، الأمر الذي جعل المنظمات تعيش في عصر يتميز بالتغيير والتجديد في كافة القطاعات، خاصة مع ظهور مفهوم العولمة والسوق المفتوحة ومنافسة المنتج الأجنبي للمنتج المحلي. اتسمت بيئة الأعمال بالمنافسة القوية بين منظمات الأعمال، وأصبحت الممارسات والأدوات والأساليب التقليدية في إدارة المنظمات غير قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند إلى التكنولوجيا والموارد والمعرفة وخدمة المستهلك (النشومي وهبة، 2020، 32)، وبالتالي أضحت فرضاً على كل منظمة مراجعة أساليبها وأدواتها التقليدية وتطوير قدراتها الإنتاجية والخدمية وأساليب إدارتها للحفاظ على مكانتها بين المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية تساهم في بقائها واستمرارها ونموها.

وتعد الميزة التنافسية الضامن لمركز المنظمة بين المنظمات المنافسة، حيث تعمل على توفير بيئة تنافسية ملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج (بوبة، 2012). وفي ظل السباق المتزايد بين المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، بات لزاماً على منظمات الأعمال أن تبذل جهوداً كبيرة في البحث عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية، كالاتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في مبدأ التحسين المستمر، مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم، ومبدأ منع الخطأ قبل وقوعه.

كما يعد الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية تستخدم كوسيلة تنافسية على الصعيدين السلي والخدمي، كونها أسلوب حياة لأي منظمة ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، لذلك يلزم الاهتمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بها وإدراك تطورها، ومنها نظام "إدارة الجودة الشاملة" الذي يعتبر من أبرز الاتجاهات التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية والأولويات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويجب أن تتوافر في أي منشأة ترغب في النمو والتوازن والاستقرار في السوق، حيث إنها لم تعد تقتصر على جودة المنتجات فحسب، بل امتدت لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والموارد البشرية (النعمي، 2009، محسن والدعيمي، 2012، أبو مارية، 2018).

وفي ظل الخطوات المتسارعة في تطور قطاع صناعة الأدوية العالمية ووصولها إلى مراتب متقدمة في الأبحاث الصيدلانية، وإيجاد العقاقير المناسبة لأغلب الأمراض المنتشرة في دول العالم الحالي، فقد بات قطاع صناعة الأدوية ذا أهمية استراتيجية كبيرة في الاقتصاد القائم على أساس المعرفة على الصعيد الإقليمي عامةً، وفي اليمن على وجه الخصوص، وأصبحت الكثير من المنتجات الدوائية التي تصنع عالمياً من قبل شركات أجنبية، تُصنع على المستوى المحلي في مصانع قطاع الأدوية اليمنية، وبالتالي أصبح هذا القطاع من الركائز الأساسية في الاقتصاد اليمني، حيث تغطي المنتجات المحلية ما نسبته من 20% من احتياجات السوق الدوائية بينما ينتج القطاع الخاص 940 صنفاً من الأدوية إلى جانب إنتاج الأدوية المنقذة للحياة ذات الصلة بالأمراض المزمنة. وحسب إحصاءات رسمية تبلغ فاتورة الاستيراد للأدوية ما قيمته 200 مليار ريال سنوياً، ما يكلف أعباء كبيرة على خزينة الدولة في الوقت الذي يوجد في اليمن خبرات ومقومات مهيئة نحو الصناعة الدوائية المحلية المنافسة للمنتجات الخارجية (وكالة الأنباء اليمنية سبأ، 2020).

ولقد ساهمت العولمة والتطور التكنولوجي والتغير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية، والتطور في الصناعات الدوائية العالمية وجودتها، وغياب أو انعدام الحماية على المنتج المحلي وانتشار ظاهرة التهريب للأدوية في دخول منافسين خارجيين إلى السوق المحلية وتمركزهم بقوة، وذلك لأن قطاع صناعة الأدوية لا يعتمد بالدرجة الأساس على الإنتاج الكمي، وإنما على الإنتاج القائم على أساس المعرفة والعلم (السائد وآخرون، 2020). وبالتالي كان على شركات صناعة الأدوية اليمنية الحصول على كل ما من شأنه تحقيق الميزة التنافسية والتمتع بمزاياها، وذلك عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لإنتاج أدوية ذات جودة عالية تغطي احتياجات السوق المحلي، وتتنافس المنتج الخارجي، وتلبي حاجة المستهلكين على نطاق واسع في الوقت الحالي والمستقبلي، ويؤكد ذلك إشارة رئيس الهيئة العليا للأدوية إلى "أن على المصانع الوطنية للأدوية رفع مستوى جودة الأدوية المصنعة محلياً، وإثبات ذلك عن طريق إنشاء مختبرات مراقبة الجودة بحسب معايير منظمة الصحة العامة، وذلك في إطار تشجيع ودعم الصناعة الوطنية الدوائية والسعي إلى الاكتفاء الذاتي" (المداني، 2020، 3). وفي ضوء ما تقدم، تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، وتساهم في تعزيز التوجه العام للدولة المتعلق بتطوير قطاع صناعة الأدوية.

مشكلة الدراسة:

أصبحت شركات صناعة الأدوية اليمنية تعمل في ظل بيئة تنافسية وفي ظروف سياسية واقتصادية استثنائية، خاصة مع صعوبة دخول الأدوية المستوردة، الأمر الذي جعل الإقبال على الأدوية المصنعة محلياً في ارتفاع، ولذلك فإنها بحاجة إلى إنتاج أدوية ذات جودة عالية، بحيث تغطي احتياج السوق المحلي وتلبي حاجة المستهلكين، خاصة أن الصناعة المحلية تغطي ما نسبته 20% من احتياج السوق الدوائي المحلي. أكد الكثير من الكتاب والباحثين على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتمكينهم، ومنع الخطأ قبل وقوعه) من أهم الأساليب الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية في البيئة التي تنتم بالتنافسية الشديدة (أبو مارية، 2018؛ المحيا، 2018؛ البار ولبوازدة، 2019؛ الصرايرة، 2019؛ المولى، 2019). وبالنظر إلى الوظيفة الرئيسية لشركات صناعة الأدوية المتمثلة في إنتاج منتجات خالية من العيوب وبنسبة خطأ صفيرية، نظراً لكون منتجاتها مرتبطة بشكل مباشر بحياة الإنسان وصحته التي تعتبر ثروة قومية لأي بلد من البلدان، ومن واقع السوق اليمني، حيث تهدد المنتجات المستوردة البديلة والمهيرة المنتجات المحلية، لذا وجب على شركات صناعة الأدوية اليمنية بأن تكون حريصة جداً على الالتزام بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب، ولذلك كان لزاماً على تلك الشركات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي أكد (Hossain et al., 2013, 103) على أن تكاليف الإنتاج يمكن تخفيضها عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث إن التكاليف تعتبر من أهم أبعاد الجودة، نظراً لكونها تساهم في زيادة إنتاجية وربحية الشركات، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق من أهمية الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية اليمنية وضرورة الوصول إليها لمواجهة المنافسة، وضمان البقاء والاستمرار لهذه الشركات، وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية إجراء دراسات تطبيقية فيهما، وأهمية قطاع صناعة الأدوية في اليمن، ونظرا لقلّة الدراسات في مجال صناعة الأدوية اليمنية، حيث لم يتم التوصل من خلال المسح المكتبي إلا إلى دراسة محلية واحدة هي: دراسة البشاري (2019)، التي تناولت متغيراً واحداً فقط من متغيرات هذه الدراسة، وهذا يمثل فجوة بحثية جديرة بالدراسة لتقليل تلك الفجوة.

وبالتالي ومن خلال عمل أحد الباحثين في الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية فإن مشكلة الدراسة تتجسد في معاناة الشركات محل الدراسة في الحصول على المواد الخام بأسعار مناسبة نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية في البلاد، وهذا يمثل أهم المعوقات في تحقيق مزايا تنافسية وأيضاً تتمثل في وجود فجوة بحثية جديرة بالدراسة، تتمثل في شحة الدراسات، لاسيما في موضوع يتناول أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، بالرغم من وجود الحاجة التطبيقية الماسة لدراسة واستقصاء هذا الموضوع في البيئة اليمنية.

تساؤلات الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم ذكره يمكن إبراز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية اليمنية؟

2. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

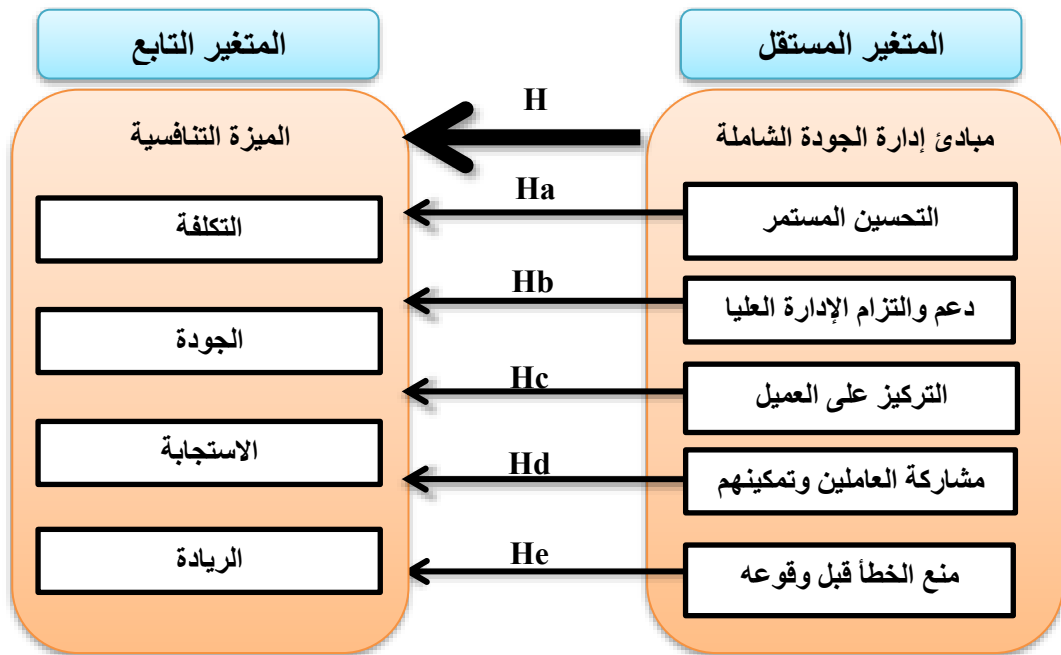
1. تحديد أثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.
2. تحديد أثر تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.
3. تحديد أثر تطبيق مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.
4. تحديد أثر تطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.
5. تحديد أثر تطبيق مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

النموذج المعرفي:

في إطار إيجاد الحلول المنهجية العلمية لمشكلة الدراسة في إطارها النظري، وبناء على المراجعة النظرية للدراسات السابقة المتاحة التي تم الاطلاع عليها، تم تصميم نموذج افتراضي لتفسير التأثير المنطقي على مستوى متغيرات الدراسة المتمثلة في تحقيق الميزة التنافسية الذي يمثل البنية الأولى (المتغير التابع)، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي يمثل البنية الرئيسة الثانية (المتغير المستقل)، تم تصميم النموذج المعرفي للدراسة من منطلق كون تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، يعد من أهم الفجوات الدراسية التي تركز عليها مشكلة الدراسة.

كما أن الدراسة تفترض وفقاً لدراسات بحسب الدراسات السابقة (Othman et al., 2020; Chen et al., 2018; Al-Qudah, 2012; Abimbola et al., 2020؛ الصرايرة، 2019؛ البار وليوازدة، 2019؛ عبدالرحمن،

2019؛ المولى، 2019؛ أبو مارية، 2018؛ المحيا، 2018؛ قنديل، 2015)، بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون إحدى العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات العربية والإنجليزية، التي تناولت متغيرات الدراسة، ويهدف الوصول إلى نموذج معرفي يتناسب مع الدراسة ويعبر عن اتجاه التأثير المنطقي على مستوى متغيرات الدراسة، فقد تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة استناداً إلى مجموعة من النماذج والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناء على ذلك فقد توصل الباحثان إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة بصورته النهائية كما في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

صيغت فرضيات هذه الدراسة بناءً على التساؤلات والأهداف والنموذج المعرفي لهذه الدراسة، على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن، ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، تتمثل في الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

الفرضية الفرعية الخامسة (He): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

أهمية الدراسة:

يمكن تناول أهمية الدراسة من ناحيتين، الناحية النظرية والناحية العملية، وذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

- تقدم تأسيساً علمياً لمفاهيم مؤثرة في تقدم المجتمعات وتطوير منظمات الأعمال عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.
- تعد من الدراسات القليلة على المستوى المحلي التي تناولت أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية اليمنية حسب علم الباحثين.
- تمثل إضافة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية، في موضوع الدراسة.
- توفر قاعدته بيانات ومعلومات عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات المصنعة للأدوية في اليمن.
- تعزز أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من أهم الأساليب والمفاهيم الإدارية في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة وتطور التكنولوجيا، لما له من دور في تحقيق الميزة التنافسية.
- أن هذه الدراسة قد تتيح المجال لإجراء مزيد من البحوث العلمية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- أنها تناولت قطاع صناعة الأدوية، وهو قطاع مهم وحيوي حيث يمثل أحد شرايين الحياة الاقتصادية والتنمية المجتمعية ويسهم في توفير المتطلبات الأساسية من منتجات الأدوية والمنتجات الطبية التي تساهم في تعزيز صحة المواطن اليمني باعتبارها ثروة قومية للبلد، وفي تنمية الاقتصاد الوطني للبلاد والاكتفاء الذاتي.
- أنها ستحلل واقع إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية العاملة في اليمن.
- الوقوف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية اليمنية، حتى تتمكن من تقدير أهمية تطبيقها.
- تساعد صناع السياسات ومنتخذي القرارات في شركات صناعة الأدوية في اليمن في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين مستوى ممارسة الجودة الشاملة في تلك الشركات من خلال تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في معالجة القصور ومواجهة التحديات التي تواجه الشركات محل الدراسة، في تحقيق الميزة التنافسية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

1) الميزة التنافسية (المتغير التابع):

عرف السوسي (2015، 30) الميزة التنافسية بأنها: "الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة من خلال استراتيجيات: الكلفة، التميز، جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، وتحقيق لهذه المنظمة موقفاً قوياً وتوفراً مقابل المنظمات المنافسة الأخرى".

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة الخصائص المتمثلة في: (التكلفة والجودة والاستجابة والريادة)، والتي تمتلكها شركات صناعة الأدوية اليمنية التي يصعب محاكاتها، وتساهم في تحقيق منافعها، وتمكينها من التفوق على منافسيها عند إنتاج وتسويق منتجاتها.

(2) التكلفة:

يعرف إبراهيم (2006، 65) التكلفة بأنها: "قدرة المنظمة على توفير الخدمات أو السلع بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين". فالافتراض الأساسي والعملي لاستراتيجية قيادة أقل التكاليف، يتمثل بامتلاك المنظمة لميزة انخفاض كُلف الإنتاج والتشغيل والتسويق، تتفوق بها على المنافسين الآخرين، وتحقق بها حصة سوقية أكبر.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف التكلفة بأنها: قدرة شركات صناعة الأدوية اليمنية على إنتاج وتسويق أدويتها بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.

(3) الجودة:

يعرف عايض (2020، 14) الجودة بأنها: "درجة التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي يتم تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، بما يلبي حاجات العميل ورغباته المتغيرة أو يتجاوزها بسعر معقول دون إلحاق أي خسارة للمجتمع".

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الجودة بأنها: قدرة شركات صناعة الأدوية اليمنية على إنتاج أدوية مطابقة لمواصفات الجودة العالمية، تحقق رغبات المستهلك بسعر معقول، وخالية من المخاطر.

(4) الاستجابة:

يعرف أبو هادي (2019، 72) الاستجابة بأنها: "تلبية طلبات واحتياجات العملاء من حيث الجودة والوقت مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء والاعتماد على المنتجات في تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بشكل أفضل من المنافسين". ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الاستجابة بأنها: قدرة شركات صناعة الأدوية اليمنية في تلبية احتياجات وطلبات العملاء، وقدرتها على استخدام قنوات التوزيع الخاصة بها لتوصيل منتجاتها إلى المستهلك، والاستجابة للتغير في احتياجات وأذواق المستهلكين بشكل أسرع من المنافسين.

(5) الريادة:

تعني الريادة "امتلاك المنظمة لاستراتيجيات الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادرة، وتشجيعها للعاملين على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن هذه القرارات" (السكرانة، 2008، 88).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الريادة بأنها: تبني شركات صناعة الأدوية اليمنية لاستراتيجيات الإبداع والابتكار والتميز والنمو، وتعزيزها عن طريق نشرها كثقافة بين العاملين، لتحقيق أهدافها بتميز وبشكل أفضل وأسرع من المنافسين.

(6) مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل):

يمكن تعريفها 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 (Sharma et al, 2014).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: طريقة منهجية منظمة تطبقها الإدارة العليا لشركات صناعة الأدوية اليمنية لإنتاج وتقديم منتجات عالية الجودة، وخالية من العيوب من خلال منع الخطأ قبل وقوعه، وتحريك مواهب وقدرات العاملين وتمكينهم، والتزام التحسين المستمر للإنتاج، مع التركيز على العميل كونه محور اهتمامها.

7) مبدأ التحسين المستمر:

يعرف البكري (2012) بأنه: قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق عمل يحقق رضى العملاء. ويعني التحسين المستمر للجودة باختصار أن تأتي المنظمة بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر (البار ولبوازدة، 2019).
 ولأغراض هذه الدراسة يعرف مبدأ التحسين المستمر بأنه: فلسفة تطبقها شركات صناعة الأدوية اليمنية تهدف إلى التطوير الدائم للعمليات والأنشطة والمنتجات بشكل مستمر لتحقيق الرضا الدائم للعملاء.

8) مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا:

يعرف قنديل (2015، 12) بأنه: "المساعدة التي يقدمها الإداريون من مستويات عالية للعاملين في المنظمة من خلال التعاون، وتبادل الخبرات والمعلومات التي من شأنها تمكين العامل من أداء مهامه وتحسين كفاءته وقدراته الوظيفية".
 ولأغراض هذه الدراسة يعرف مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا بأنه: تبني الإدارة العليا لشركات صناعة الأدوية اليمنية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتخصيص الموارد والمتطلبات اللازمة لتطبيقها، وإجراء التغييرات اللازمة التي تساهم في تطبيقها، والتعريف بها ونشرها وتدريب العاملين عليها.

9) مبدأ التركيز على العميل:

وتعرفه عز الدين (2019، 4) بأنه: "اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباتهم، بما يساهم في نجاحها على المدى البعيد عن طريق جهودها في المحافظة على زيائنها، وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار".
 ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف مبدأ التركيز على العميل بأنه: التزام شركات صناعة الأدوية اليمنية بتحقيق رضى وسلامة عملائها، عن طريق الاستجابة لحاجاتهم، وتقديم منتجات تتجاوز توقعاتهم، وتحسينهم من المخاطر.

10) مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم:

عرف (Abimbola et al., 2020, 89) مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم بأنه: "تركيز المنظمات على استخدام فرق العمل لحل المشكلات، وخلق روح التعاون، وتشجيع المشاركة، لتحقيق أهداف المنظمة".
 ولأغراض هذه الدراسة يعرف مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم بأنه: توسيع الدور الذي يقوم به العاملون في شركات صناعة الأدوية اليمنية إلى المشاركة في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات وتقديم الآراء والمقترحات الفردية والجماعية، للوصول إلى خطط وقرارات يضعها الجميع ويشارك في تنفيذها العاملون بفاعلية وسهولة.

11) مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه:

يصف العنزي (2014، 549) مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه بأنه: "أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى التقليل من الاعتماد على التفتيش بعد الانتهاء من الإنتاج، فجودة المنتج تبدأ من مرحلة التصميم واستمرارا بعملية الإنتاج، وهو أمر يستلزم تثبيت سياسة الجودة وربطها بالتخطيط، ووضوح المسؤولية، وجمع واستخدام معلومات الجودة، واستعمال الأساليب الإحصائية، وتوفير أجهزة القياس".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه بأنه: قدرة شركات صناعة الأدوية اليمنية على إنتاج أدوية ذات نسبة خطأ صفيرية، من خلال بناء الجودة من مرحلة التخطيط للإنتاج، وجمع واستخدام معلومات الجودة، واستعمال الأساليب الإحصائية وأجهزة القياس بهدف الوقاية من وقوع الأخطاء واكتشافها في مراحل مبكرة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف مفهوم الميزة التنافسية، وينبع هذا الاختلاف من الاختلاف في الاحتياجات وصعوبة التنافس التي تفرضها الأسواق المختلفة على المنظمات (Al-Qudah, 2012, 63)، ولاستخلاص تعريف لمفهوم الميزة التنافسية، تم استعراض ما ورد في الدراسات السابقة من تعاريف لهذا المفهوم.

فقد أشار (Porter, 1985)، والذي يعد من مؤسسي مفهوم الميزة التنافسية، إلى أنها تعني "التفوق الموضوعي المقارن في السوق الذي يقود الشركة إلى التفوق على منافسيها"، ويرى (Schendel & Hofer, 1979, 25) أن الميزة التنافسية تعني: "المكانة الفريدة التي تعمل المنظمة بجد لتطويرها من خلال تغلبها على منافسيها"، وبحسب (Othman et al., 2020) فالميزة التنافسية تعبر عن "قدرة الشركة على السيطرة على السوق بشكل يفوق منافسيها".

وفي إطار آخر، يرى السلمي (2001، 104) أن الميزة التنافسية يمكن تمثيلها في "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يمكن المنظمة من إنتاج قيم ومناافع للزبائن، تزيد عما يقدمه المنافسون". ويتفق مع هذه التوجه قنديل (2008، 61)، حيث يعرف الميزة التنافسية بأنها: "الإشباع الذي تستطيع المنظمة أو المنتج أن يقدمه لزملائه بأسعار أقل من المنافسين، أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها لهم، بحيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها".

وبناءً عليه، ولتقديم تعريف لمفهوم الميزة التنافسية من جميع جوانبها الواردة سلفاً، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة الخصائص التي تمثل عنصر التفوق للمنظمة، وتنشأ من اتباعها لاستراتيجيات معينة يصعب محاكاتها، وتساهم في تحقيق منافعها، وتمكنها من التفوق على منافسيها عند إنتاج وتسويق منتجاتها.

أهمية الميزة التنافسية:

في ظل التنافسية الشديدة بين منظمات الأعمال، والتي تفرضها البيئة ذات التغير المتسارع، والتطور التكنولوجي الهائل، والتنافسي الداخلي والخارجي، تبرز أهمية الميزة التنافسية في لعب دور الضامن لمركز المنظمة بين المنافسين من المنظمات الأخرى، ومن هنا تتبع أهميتها من كونها توفر القدرة للمنظمة على خلق البيئة التنافسية الملائمة عن طريق الكفاءة في تخصيص الموارد المناسبة واستخدامها بفاعلية، وتحفيز الأفراد في المنظمة على الابتكار والإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاج والارتقاء بمستواه، ليتجاوز مستويات الشركات المنافسة ومستوى توقعات العملاء كذلك (الساعد وآخرون، 2020).

وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية: (طالب والبناء، 2012، 148؛ أبو هادي، 2019، 56؛ الساعد وآخرون، 2020، 12).

- 1- "تعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تطمح إلى التفوق والتميز.
- 2- تمثل سلاحاً لمواجهة تحديات الأسواق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء.
- 3- يتم استخدامها كمعيار لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها، لكونها تتميز بتجديد وتطوير نماذجها بين فترة وأخرى، وبصورة متفردة يصعب على المنافسين تقليدها باستمرار.
- 4- تحدد مدى توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وتتمثل في تبني المنظمة لاستراتيجيات تعتمد خصائص وموارد ونقاط قوة لا تتوفر لدى المنافسين.

- 5- تساهم في إيجاد قيمة تليي للعملاء احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن صورة وسمعة المنظمة في أذهانهم، وبما يحقق حصة سوقية للمنظمة، وربحية عالية تساعد على البقاء والاستمرار في السوق".
- 6- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل (البشري)، (2019، 54).

وبناء على ما سبق، فعلى المنظمات اليمنية بشكل عام والشركات المصنعة للمنتجات الدوائية، بشكل خاص الحصول على الميزة التنافسية التي ينبغي أن تكون من أهم أولوياتها، لأنها تمثل الوسيلة الوحيدة والطريق الأوضح للوصول إلى الريادة والتميز على المنافسين، كما أنها الضامن للبقاء والاستمرار في السوق المحلية، وزيادة الحصة السوقية والحفاظ على العملاء الحاليين، وإضافة عملاء جدد.

أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها:

من خلال الاطلاع على عدد من وجهات النظر الواردة في العديد من الكتب والأبحاث والدراسات المختلفة، تبين وجود نماذج متعددة تناولت أبعاد الميزة التنافسية من وجهات نظر مختلفة، وكان السبب في اختلافها هو أن المنظمات تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات تحقق حاجات ورغبات العملاء أو القيمة التي يتمنى العملاء الحصول عليها من تلك المنتجات (أبو هادي، 2019)، وقد تختلف تلك المنظمات والشركات، وتختلف كذلك السلع والخدمات، كما تختلف الحاجات والرغبات، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية.

ولتحديد أبعاد الميزة التنافسية لهذه الدراسة، تم اعتماد أبعاد الميزة التنافسية استناداً إلى ما تمت الإشارة إليه من الأبعاد التي حددتها نماذج (Porter) للاستراتيجيات العامة، ونموذج (Dillworth, 1996) و (Krajewski & Ritzman, 2005)، والمتمثلة في: (التكلفة، الجودة، الاستجابة، الريادة)، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها بما يخدم أغراض هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: بُعد التكلفة:

وتعني قدرة الشركة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل كلفة مقارنة مع الشركات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات أكبر. أو بعبارة أخرى، هي قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للشركات المنافسة، وهذا لا يعني تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل من مستويات كلفتها، وإنما تكون أقل من الإيرادات بالنسبة لشركات الصناعات الغذائية، أو تعمل على تحقيق مستوى أقل من نفقات كل من التسويق والإنتاج، وكذلك النفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً لميزة التكلفة (الزيادات، 2014).

تسعى الشركات إلى إيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للمستهلكين، فكلما استطاعت الشركة تقليل أسعار منتجاتها، زاد عدد المستهلكين لها، بشرط ألا يؤثر ذلك على الجودة، مما يعمل على رفع هامش الربح. وتعتبر الكلفة أداة تنافسية مهمة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع الشركات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث يحتاج اتخاذ قرار كلفة السلعة أو الخدمة إلى معلومات مستمرة عما يقوم به المنافسون من قرارات تسعيرية. لأن مثل هذه المعلومات تساعد في مقارنة أسعاره بأسعارهم وإدخال التعديلات عليها من زيادة أو نقصان بحسب الظروف (السوسي، 2016)، وهذا لا يعني بالضرورة المحافظة على الأسعار كي تبقى مساوية لأسعار المنافسين.

وبناءً على ما سبق يمكن القول: أن التكلفة تعتبر عاملاً حاسماً في مدى استمرار وبقاء ونجاح الشركات، والتركيز عليها يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم قياس بُعد التكلفة من خلال المؤشرات الآتية:

- إنتاج الشركة لمنتجاتها من الأدوية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

- قدرة الشركة على استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الأمثل، واستخدامها بكفاءة وفعالية عالية.
- قدرة الشركة على ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.
- احتفاظ الشركة دوماً بالعاملين الأكفاء للتخفيض من حجم التكاليف.
- تطوير الشركة بشكل مستمر لطرق وأساليب ابتكارية تضمن لها تخفيض التكلفة.

ثانياً: بُعد الجودة:

تعتبر الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تساهم في نمو واستمرار الشركات، فهي تشير إلى اتباع الشركة لطرق وأساليب صحيحة، تؤدي إلى تقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات وتوقعات العملاء (إيلي والهام، 2018، 225)، وبحسب عايش (2018، 34) فالجودة تعني: "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع".

لتحقيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات، يرى اللامي (2008، 34) بأن "النظام الإنتاجي يجب أن يُطور للحصول على الجودة العالية؛ حتى يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل، أي إعادة فحص وإنتاج المنتجات"، وتوضح رسلان (2007، 3) طريقة تطوير النظام الإنتاجي من خلال "تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء".

وبالنظر إلى تكامل بُعدي التكلفة والجودة في الشركات الصناعية، يرى أصبوح (2013، 42) بأن: "الجودة تعتبر من المزايا التنافسية المهمة لدى الشركات الصناعية حتى وإن كانت تركز على تخفيض التكلفة كميزة تنافسية؛ لأن العملاء يتوقعون مستوى من الجودة يناسب القيمة المالية التي ينفقونها". وتنقسم الجودة في الشركات الصناعية، ومنها شركات صناعة الأدوية إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي (البكري، 2012، 206):

1. **جودة تصميم المنتج:** وتعني تطابق التصميم مع المواصفات التي يتم تحديدها عند دراسة احتياجات ورغبات العملاء، ويمكن الوصول إليها من خلال البحث والتطوير، ومن خلال إجراء أبحاث التسويق.
 2. **جودة المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج النهائي للمواصفات المحددة في مرحلة التصميم، بما يلبي احتياجات ورغبات العملاء ويفوق توقعاتهم، وتعني كذلك صفرية العيوب في المنتجات النهائية واكتشاف وتعديل العيوب قبل وصول المنتجات إلى المستهلك.
 3. **جودة الخدمة:** وتتمثل في الخدمات المرافقة للمنتج كخدمات التخزين والتوصيل والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، ويندرج في ذلك بالنسبة للمنتجات الدوائية خدمات الوصف الصحيح وكتابة التعليمات الواضحة لكيفية استخدام المنتج وغير ذلك.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول: أن الجودة تُعدّ من ركائز نجاح الشركات وخاصة الشركات الصناعية الإنتاجية، وتعني قدرة الشركات على إنتاج منتجات مطابقة لمواصفات الجودة العالمية، تحقق احتياجات ورغبات المستهلك بسعر معقول، وخالية من المخاطر، عن طريق التحسين المستمر والبحث عن طرق أفضل لعمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وهذا يساعد الشركات على تحقيق المزايا التنافسية.

ولتحقيق أغراض هذه الدراسة، يتم قياس بُعد الجودة من خلال المؤشرات الآتية:

- الرقابة المستمرة لجودة المنتجات والخدمات.
- الحرص على مطابقة المنتجات لمواصفات ومعايير الجودة العالمية.
- تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنتجات المنافسين.
- خلو المنتجات من العيوب.

- تتناسب المنتجات مع القيمة التي يدفعها العملاء.
- الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للمنتجات والخدمات.
- قيام العاملين بأداء الأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
- الالتزام بالتحسين المستمر.

ثالثاً: بُعد الاستجابة:

يشير بُعد الاستجابة إلى "تلبية طلبات واحتياجات العملاء من حيث الجودة والوقت مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء والاعتماد على المنتجات في تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بشكل أفضل من المنافسين، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية" (عايض وأبو هادي، 2020، 44).

بالنظر إلى تكامل أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة والاستجابة والريادة، يرى النعيمي (2018، 62) أن الجودة والريادة المتمثلة في الابتكار والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات العميل، "حيث يجب أن تتلاءم عملية تحسين جودة المنتجات مع الاستجابة المتحققة لحاجات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة تحمل مواصفات تفتقر إليها المنتجات الحالية، كما أن تخفيض وقت الاستجابة للعملاء له دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية".

ولأن مهمة الحصول على العملاء والحفاظ عليهم تُعد من أهم متطلبات تحقيق المزايا التنافسية للشركات، فإن ذلك يستدعي جمع المعلومات التفصيلية والدقيقة عن السوق وعن احتياجات ورغبات وأذواق وتفضيلات العملاء، وتجميع قواعد بيانات، يلي ذلك تحديد احتياجات ورغبات العملاء الحالية وتصميم منتجات مناسبة لها، ولهذا يرى زعلان (2017، 181) أن تحقيق الاستجابة للعملاء يتطلب التالي:

1. التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
2. التركيز على إشباع احتياجات العملاء.
3. التركيز على وقت الاستجابة.

ويضيف جميل (2018، 273) إلى هذه العناصر التالي:

1. تقليص زمن الاستجابة لاحتياجات العميل من حين إنتاج السلعة حتى تسليمها، أو الخدمة حتى أدائها.
 2. تحسين جودة المنتجات، أو تطوير منتجات جديدة ذات سمات وخصائص تفتقر إليها منتجات المنافسين المتواجدة في السوق.
 3. تصميم منتجات تتسم مع حاجات وطلبات العملاء، وتقديم أو تحسين خدمات ما بعد البيع.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول: أن بُعد الاستجابة يعني قدرة الشركات على تلبية احتياجات وطلبات العملاء، وقدرتها على استخدام قنوات التوزيع الخاصة بها لتوصيل منتجاتها إلى المستهلك، والاستجابة للتغير في احتياجات وأذواق المستهلكين بشكل أسرع من المنافسين.

ولتحقيق أغراض هذه الدراسة، يتم قياس بُعد الاستجابة، من خلال المؤشرات الآتية:

- الإيفاء بالالتزامات المختلفة في الوقت المناسب.
- تحديد التغير في حاجات ورغبات العملاء والاستجابة المناسبة لها.
- مواكبة التغير المتسارع في أذواق وتفضيلات العملاء.
- تنويع الإنتاج بما يلبي احتياجات ومتطلبات العملاء.
- امتلاك الشركة مرونة عالية في التحكم بمواصفات منتجاتها بما يتناسب مع العرض والطلب.

- تبني الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات الإنتاجية، التي تساهم في تطوير استجابة الشركة لحاجات العملاء.
- تخفيض وقت الاستجابة للعملاء من خلال السرعة في إنتاج المنتجات وتوصيلها للعملاء، بما يحقق متطلبات التنافس، وبالتالي التميز على المنافسين.
- الاهتمام بالبحوث التسويقية لمعرفة احتياجات العملاء ورغباتهم.

رابعاً: بُعد الريادة:

وتعني الريادة تميز وتفرد الشركة في تقديم كل ما هو جديد ومختلف عن المنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية للعملاء والعاملين داخل وخارج الشركة. وينتج ذلك عن التميز في عناصر الأداء، وعن استغلال الشركات للفرص المتاحة من خلال التخطيط الاستراتيجي والعمل على الالتزام برؤية مشتركة تكون واضحة الهدف وكافية المصادر، والحرص على الأداء الفعال داخل الشركة (مرابط، 2015). الريادة ليست غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق رضى جميع أصحاب المصلحة فيها، كرضى المساهمين والعملاء والمجتمع ككل، فقبل أن تكون الريادة وسيلة لزيادة الأرباح، فهي أداة لكسب احترام الغير ورضاهم (عبدالرؤوف، 2007، 10).

ومن خلال ما سبق يمكن القول: أن بُعد الريادة يعني تبني الشركات لاستراتيجيات الإبداع والابتكار والتميز والنمو، وتعزيزها عن طريق نشرها كثقافة بين العاملين، لتحقيق أهدافها بتميز وبشكل أفضل وأسرع من المنافسين.

- ولتحقيق أغراض هذه الدراسة، يتم قياس بُعد الريادة، من خلال المؤشرات الآتية:
- التركيز على الإبداع والابتكار في منتجاتها.
- القدرة على إنتاج وتقديم أفكار جديدة تعزز المكانة السوقية للشركة.
- تحليل البيئة الداخلية بصورة مستمرة بهدف التأكد من جودة وفعالية عناصر الإبداع والابتكار والتجديد.
- تطوير وإنتاج منتجات جديدة بشكل مستمر، مع تحسين المنتجات الحالية كذلك.
- الاهتمام بأنشطة التطوير لتطوير المنتجات والخدمات.
- قدرة الشركة على استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين.
- توفير المناخ المساعد والمشجع على الإبداع والتجديد.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعددت آراء وأفكار المؤلفين والكتاب حول تعريف مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تم وصفها أحياناً تحت اسم "الممارسات" من قبل بعض الباحثين (Douglas & Judge, 2001; Flynn et al., 1995)، بينما وصفها (Black & Porter, 1996) بأنها "عوامل حساسة"، ووصفها (Powell, 1995) بأنها "عوامل"، بينما وصفها (Morrow, 1997) بأنها "مبادئ"، في حين قال (Detert et al., 2000) بأنها "قيم".

ونظراً لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة المؤسسة التي تلتزم بإرضاء العملاء من خلال التحسين المستمر، وتختلف هذه الثقافة من دولة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، ولكن لها مبادئ أساسية محددة، يمكن تطبيقها لضمان أكبر قدر ممكن من زيادة الأرباح وتقليل التكاليف. فقد قدم (Feigenbaum, 1991) في نفس الاتجاه مفهوم مراقبة الجودة الشاملة على مستوى الشركة وعزف الجودة بأنها: "مزيج شامل من خصائص السلع والخدمات، والتسويق، والهندسة، والصناعة، والصيانة، والتي من خلالها تلتنقي السلع والخدمات المستعملة توقعات العملاء". ومن هنا نلاحظ أن أهم عامل مشترك بين خطط تحسين الجودة السابقة هي المبادئ المتمثلة في التزام الإدارة، ووجود مدخل استراتيجي لنظام الجودة، وقياس الجودة، وتحسين العمليات، والتعليم والتدريب، وإزالة أسباب المشاكل.

ومن خلال استعراض كيفية تناول الدراسات السابقة لهذا المفهوم، يمكن أن تعرف هذه الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها: " طريقة منهجية منظمة تطبقها الإدارة العليا لشركات صناعة الأدوية اليمنية لإنتاج وتقديم منتجات عالية الجودة، وخالية من العيوب من خلال منع الخطأ قبل وقوعه، وتحريك مواهب وقدرات العاملين وتمكينهم، والتزام التحسين المستمر للإنتاج، مع التركيز على العميل كونه محور اهتمامها. ".

أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فلسفة وخطوط عريضة، وأدلة تدل وترشد الشركة لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لجميع العاملين في الشركة، بهدف خلق قيمة مضافة؛ لتحقيق رضا العملاء وتقديم ما يتوقعونه وما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية (فصيل، 2009، 28؛ عبدالرحمن، 2018، 51-52):

1. المساهمة في تحقيق الأهداف المتكاملة المتمثلة في تحسين وزيادة الإنتاجية، مع خفض التكاليف، والتي تؤدي إلى زيادة الربحية.
2. تمكين الإدارة من دراسة احتياجات ورغبات وأذواق العملاء، والسعي لتلبيتها.
3. تمكين الشركات من الحصول على الشهادات الدولية كشهادة ISO 9000 وغيرها.
4. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات عن طريق مشاركة جميع العاملين.
5. تسهيل ودعم الترابط والتنسيق المستمر بين جميع الإدارات داخل الشركة.
6. التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف، وتنميته إلى مستوى تقديم منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات.
7. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق، وتعزيز الولاء الوظيفي، وثقافة الانتماء للمؤسسة.
8. توفير المزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد الشركة ككل.
9. زيادة ارتباط العاملين بالشركة وبأهدافها ومنتجاتها.
10. إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.
11. المساهمة في تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل أو المستفيد.

وبناءً على ما سبق، فإن أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في كونها تمثل منهجاً شاملاً للتغيير، فضلاً عن كونها نظام يتبع أساليب موثقة في شكل إجراءات أو قرارات إدارية وتنظيمية، كما أن الالتزام بهذه المبادئ يعني قابلية الشركة وأفرادها على تغيير التوجهات والسلوك نحو الجودة وتطبيقها، والذي يؤدي بدوره إلى تكامل جميع أنشطة الشركة، والربط بين جهود الموظفين والإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وبالإضافة إلى ذلك، فأهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة تنبع من كونها السبيل الأمثل لتحقيق 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 الارتقاء بأسهم وسمعة الشركة عالياً.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي للجودة الشاملة في أية شركة، وتتأولت الدراسات السابقة هذه الأبعاد على شكل مسميات وعناوين مختلفة مثل: ممارسات، أركان، عناصر، أساسيات، عوامل، وتباينت الدراسات والأبحاث حول عدد المبادئ التي يركز عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يختصرها في خمسة أبعاد، في حين يوسعها البعض الآخر إلى أكثر من عشرة مبادئ.

وبناء على ما تقدم فقد تم تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة على أساس الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة التي تأخذ بأسلوب دمج وتركيز أبعاد المبادئ للمحافظة على الترابط وعدم التشتت، ولتسهيل التحليل الجزئي والكلّي لتأثير وعلاقات تلك المبادئ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى مراعاة لتناسب هذه المبادئ مع طبيعة ميدان الدراسة (شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية). وتم من خلال هذا المبحث توضيح أبعاد هذه المبادئ على النحو التالي:

أولاً: مبدأ التحسين المستمر:

يقصد بالتحسين المستمر، مجموعة من العمليات يتم عن طريقها تقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع والخدمات، بالإضافة إلى السعي المتواصل نحو تلبية احتياجات ومتطلبات العميل، وكما أن جوهر عمل التحسين المستمر يكمن في الجودة والابتكار وتقليل عدم المطابقة، والعمل على صفرية العيوب أو تقليلها، لذا فإنه من الضروري أن تتم الاستفادة من جميع الخبرات داخل وخارج الشركة لاقتراح وتنفيذ عمليات التحسين المستمر، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والعمل يداً بيد مع أنظمة المعلومات في الشركة، فالتقدم التكنولوجي يساهم بشكل كبير في إنجاح عمليات التحسين المستمر، والذي يعتبر بدوره مهماً في نجاح أهداف إدارة الجودة الشاملة (السروي، 2014، 79).

ويتصف بُعد التحسين في إدارة الجودة الشاملة بالاستمرارية الدائمة، وذلك انطلاقاً من مبدأ أن التطوير والتحسين عملية لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة أداء فعاليتها، وذلك لأن الاحتياجات والرغبات والأذواق للعملاء في تغير مستمر، مما يستدعي التحسين المستمر، وكذلك تستمر عملية التحسين بسبب عمليات التحديث والتطوير المستمرة في جميع مجالات الحياة، مما يستدعي التحسين المستمر كذلك. ويؤكد الفكر الإداري الياباني على العلاقة الوثيقة بين مفهوم التحسين ومفهوم الجودة، ولذلك تعدّ عملية التحسين المستمرة من أهم الوسائل في إدارة الجودة الشاملة (بن عشاوي، 2013، 75).

والتحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة، سواء المدخلات أم العمليات والمخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها: "أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية" (توفيق، 2005، 67). ويمكن تقسيم عمليات التحسين المستمر إلى نوعين (الكبيسي، 2010، 15):

- عمليات تحسين الجودة الداخلية: وتهدف إلى تحسين العمليات داخل الشركة، وتتضمن، على سبيل المثال، (منع العيوب والمشاكل في العمليات)، التي ستؤدي بالتالي إلى تخفيض التكاليف، وكذلك (تغيير الهياكل التنظيمية) وتؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال، وغيرها.

- عمليات تحسين الجودة الخارجية: وتركز على العميل الخارجي وزيادة رضاه، وبالتالي تحقيق حصة سوقية أكبر وزيادة في الأرباح. إن من أهداف التحسين المستمر -كذلك- "وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، فإدارة المنظمة تستطيع أن تنفذ كل عملية، وكل وظيفة تنفيذاً صحيحاً من أول مرة" (الوريث، 2019، 71). فالتحسين المستمر فلسفة تسعى لتطوير وتحديث كافة الأنشطة والإجراءات المرتبطة بالعمليات، من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور. وتشمل الأفراد والمعدات والموردين والعمليات الإدارية وعمليات الإنتاج والتخزين والتوزيع وما إلى ذلك، والهدف المرحلي من ذلك أن يجري تحسين جميع جوانب العمليات، والهدف النهائي هو الوصول إلى الكمال الذي لا يمكن تحقيقه، ولكنه مطلوب لمختلف النشاطات والعمليات في الشركات، ويتم ذلك من خلال تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الموارد البشرية في الشركات" (Psychogios & Priporas, 2007).

ولنجاح عملية التحسين المستمر يتوجب توافر مجموعة من الشروط والعوامل، أهمها: "توفر الموارد الكافية واستخدامها الاستخدام الأمثل، تنفيذ عملية التحسين في الوقت المطلوب، المستوى التكنولوجي، وجود قاعدة بيانات كافية وحديثة، وجود نظام معلومات فعال داخل الشركة، يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في البيئة المحيطة" (جودة، 2012، 59). وختاماً، يمكن القول بأن عملية التحسين المستمر تأتي من خلال أربعة مصادر أساسية هي: (أفكار الموظفين، البحث والتطوير، المعلومات من العملاء، التميز التنافسي) (عبدالمنعم، 2002، 69)، وتتم عملية التحسين المستمر بمجموعة من الخطوات الأساسية، أشار إليها الباحثون في ثماني مراحل على النحو التالي (James & James, 2005):

- تعريف المشكلة ضمن سياقها المطلوب تحسينه.
- تحديد وتحليل العمليات الخاضعة للتحسين.
- تحليل الإجراءات المتعلقة بالعملية.
- قياس الأداء الحالي.
- فهم أهداف التحسين للعملية الخاضعة للتحسين.
- تطوير الحلول البديلة واختيار أفضلها.
- تقويم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
- التكرار والتزام منهج الاستمرارية في التحسين.

ثانياً: مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا:

يمكن القول إن القيادات العليا هم الذين يقودون عملية تطبيق وإنجاح إدارة الجودة الشاملة قبل أي أحد آخر في الشركة، فهم من يقومون بتشجيع وتحفيز العاملين ودمجها ضمن الجهود الهادفة لإنجاح عملية الجودة الشاملة، وهم كذلك الذين يفهمون حاجات زبائنهم وتوقعاتهم، وهم الذين يستخدمون عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، وبأيديهم كذلك توفير الموارد اللازمة لإنجاح عملية الجودة الشاملة.

حيث أشارت دراسة (Fening et al., 2016) إلى أنه مع زيادة حدة المنافسة، وحدوث التغييرات الكبيرة في عالم الأعمال، تأتي الحاجة إلى فهم أفضل للجودة بشكل عام ولإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص. ويضيف، أن من أهم عوامل نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تؤمن بها الإدارة العليا أولاً، ويؤكد على هذا (Pekar, 1995) والذي أشار إلى أن على قيادة الشركة أن تلتزم وتكرس جهودها، لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ويجب أن يكون هذا الالتزام واضحاً في جميع مستويات الإدارة. فعندما تلتزم الإدارة وتوفر الأدوات والأنظمة المناسبة، سيتفوق الموظفون فيما يفعلونه.

ومن جانب آخر، يؤكد عايض (2012، 172) إلى أن "معظم حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى عدم إيمان الإدارة العليا بمبادئها والالتزام بها". ولذلك فقيادة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا قبل كل شيء، وعليها تحديد أهدافها المرحلية والمستقبلية، والتخطيط لها، ونشرها بين العاملين واعتمادها كثقافة في الشركة، وتدريب العاملين عليها، ولا يتأتى ذلك إلا من قناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإيمانها بذلك (Abimbola et al., 2020، 89؛ المصباحي، 2018، 23).

ويخصص البار وليوازة (2019، 7) مسؤوليات الإدارة العليا في الشركات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة في المسؤوليات التالية:

- تقليل عدد المستويات الإدارية والإشرافية وزيادة نطاق الإشراف.
- تشجيع مشاركة العاملين، وتنمية حس الرقابة الذاتية بينهم.
- الاندماج والتكامل بين أنشطة الشركة الداخلية، وذلك لكسر الحواجز المصطنعة بين الأقسام والوحدات الإدارية وتجاوزها.

- تغيير الدور التقليدي للقيادة من الإشراف الشرطي إلى التدريب والتوجيه.
- وضع الجودة وثقافتها وما يتعلق في المقام الأول في اهتمامات وأنشطة وفعاليات الشركة.
- ثالثاً: مبدأ التركيز على العميل:**
- بعد بُد التركيز على العميل أحد الأعمدة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد أشار (Pekar, 1995) إلى أن الشركة ينبغي لها أن تركز على العميل.
- وفي هذا الصدد يشير عايض (2012، 160) إلى أن "جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها تهدف إلى رضا العميل والحفاظ عليه وكسب عملاء جدد والتحسين المستمر في العلاقة القائمة على تحقيق مصالح العميل والمنظمة"، ومن هنا تبرز الحاجة في التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين.
- ويرى (Christian, 2018, 18) أن من أولى الخطوات التي يجب أن تتخذها الإدارة في هذا الصدد هي إجراء دراسات استقصائية للعملاء الخارجيين والداخليين، ويتم إطلاع الموظفين (العملاء الداخليين) على نتائج استبانات العملاء الخارجيين، بحيث يسمح فريق الإدارة الملتزم للموظفين برؤية نتائج أي استبانات داخلية. هذا يجلب "الجيد والسيئ والمشكلة" إلى طاولة المناقشة. ومن خلال هذه العملية يمكن تركيز عمليات التحسين على الأشياء التي بحاجة إليها، كما يجب التعامل مع المشكلات من خلال التواصل المفتوح ثنائي الاتجاه مع فرق متعددة الوظائف لإيجاد الحلول.
- وبناء على ذلك، فالعملاء هم القوة الدافعة لتصميم المنتجات والخدمات، وتحافظ الشركة التي توجه أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها نحو العملاء أو التي تركز على العملاء على ميزتها التنافسية. ولذلك يجب أن تستمع الشركة جيداً للعملاء، وأن يلي ذلك الاستماع استجابة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهماً كاملاً من قبل الشركة لحاجات ورغبات العملاء الحالية وكذلك توقع واستعداد لتغيير حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم في المستقبل. ونظراً لأهمية ذلك، فإن "فكر التسويق الحديث، وأهداف عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ بالعمل وتنتهي بالعمل للحصول على أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية نسبياً والأسعار المناسبة، والغوص في أعماق توقعات العملاء المستقبلية وكل هذه الرموز تتم ترجمتها إلى فعل واقع" (حسين، 2005، 42).
- وفي مجال الجودة، ويرى بن عبود (2003، 44) أن هناك خمسة إدراكات للعميل التي أطلق عليها "عناصر الجودة"، وترتبط تلك العناصر برضا العميل، وتعد ثلاثة من هذه العناصر غاية الأهمية في مجال التركيز على العميل، وهي: (الجودة المتوقعة للعميل، والجودة المحققة لرضاه، والجودة المحققة لإسعاده)، ولذلك يجب على إدارة الشركات فهم هذه العناصر والعمل على تحقيقها كشرط من شروط نجاح الشركات وتحقيقها المزايا التنافسية.
- لابد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك العميل ومراحل قرار الشراء لديه، وأن قرار الشراء لدى العميل لا يتم بصورة عشوائية، بل يمر بعدة مراحل، وهي:
- "مرحلة الإحساس بالحاجة لدى العميل التي لابد من إشباعها.
- مرحلة البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتاحة في الأسواق وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.
- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتعلق بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوءها يتم تحديد البديل للشراء.
- قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو حسب أي أسبقية تنافسية كانت.
- تقييم الحالة ما بعد الشراء، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذته الزبون هل كان صحيحاً أم لا، لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ".

رابعاً: مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم:

يعد العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد من "المرتكزات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أي اعتماد اللامركزية والاتصالات الأفقية، ويعتبر أسلوب المشاركة أداة فعالة في اكتشاف المشاكل التي تؤثر على الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما يساعد على تحسين أداء الأفراد وتشجيعهم على التحسين المستمر للجودة" (البار ولبوازدة، 2019، 9).
 وقديماً كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تفترض أن القوى العاملة مكونة من أفراد لا عقول لهم ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجرة، ولكن في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، ومن ضمنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يُعدّ التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات "أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب، ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يجب أن يتم إشعارهم بالشكر والامتنان مقابل جهودهم، وهذا ما يؤيده أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

إن الأساس الذي يستند إليه بُعد مشاركة العاملين في الشركة، الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوه أساسية تتمثل في "معرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح، فوضوح خطط الجودة وسياساتها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة، الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة عند إنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل، وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز" (الفضل والطائي، 2005، 374).

ويتطلب نجاح ذلك، تغيير نمط العمل التقليدي للأفراد العاملين، فتغيير الثقافة التنظيمية واجهت مقاومة من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه، الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم ببعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي في المنظمة، فهي تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة، فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهمية كبيرة ومؤشراً في نشاط المنظمة، وعد أسلوب تفويض الفرد العامل لمعالجة مشاكل العمل أسلوباً جديداً ركز على الإدارة بالمشاركة في عمليات صنع القرارات من دون الرجوع إلى المديرين لاتخاذها ووضع الحلول العلاجية المناسبة للمشكلة (Mason et al., 2014).

خامساً: مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه:

يعد شعار (الوقاية خير من العلاج) من أهم المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، "من خلال التركيز على معالجة المشاكل المتعلقة بمسببات حدوث الانحرافات، فبدأ العيوب الصفرية (Zero Defects) يأتي انسجاماً مع تطبيق منع الإخطاء قبل حدوثها، الذي دعا إليه عالم الجودة (Crosby) فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء، وإنما الوقاية منها قبل وقوعها" (الوريث، 2019، 66)، وهذا ما يتحقق من خلال "تفعيل دور فريق العمل وجماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع على التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد، كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة، وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج وتعد الأخطاء فرصة مواتية للتطوير والتحسين، لهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها" (Evans & Dean, 2003).

ويشير عايش (2012، 165) إلى أن المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه، تتمثل في التالي:

- "استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء، وتبديد الموارد، وتمكن هذه المعايير من الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء والمشاكل أولاً بأول، وحلها.
- التحسين المستمر والتركيز على المدخلات والعمليات والنتائج، وبما يمكن الإدارة من منع الأخطاء قبل وقوعها.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول، أن من الإجراءات التي يجب اتخاذها لتفعيل هذا المبدأ، الإجراءات التالية:
- توجيه سياسة ضبط الجودة لمنتجات الشركة للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- بناء سياسة صفرية الأخطاء لمنتجاتها أثناء مرحلة التخطيط للإنتاج.

- تطوير نظام للتعرف على المشاكل وتصحيحها في وقت مبكر.
- التأكيد على ضرورة أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة.
- الاهتمام بالكيف والنوع وليس بالكم .
- استخدام نظام توثيق دقيق لتزويد الشركة ببيانات ومعلومات عن مطابقة المنتج للمواصفات وعن التغيير في المنتج.
- مراجعة كافة إجراءات العمل باستمرار لتجنب أي أخطاء في المنتجات المقدمة.
- توفير نظام رقابة يشتمل على الإجراءات الوقائية والتصحيحية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لكونه من أكثر المناهج استخداماً في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية والإنسانية، ولما يتمتع به من ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية وقدرته على تحقيق أهدافها. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركات صناعة الأدوية اليمنية المتواجدة في الجمهورية اليمنية والمرخص لها، والتي يبلغ عدد موظفيها (2200) موظفٍ موزعين على (9) شركات حسب تقارير الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية للمصانع المحلية وهي الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية، شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية، الشركة الدولية لصناعة الأدوية، شركة شفاكو للصناعات الدوائية، الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية، شركة بيو فارم للصناعات الدوائية، العالمية الحديثة لصناعة الأدوية، الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية، ورفا للصناعات الدوائية. وتم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي والنشمي (2020، 145-146)، حيث بلغت عينة الدراسة (327) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

تطوير أداة الدراسة:

تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة من خلال الاطلاع على الجانب النظري للموضوعات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: المتغير المستقل (ممارسات التصنيع الجيد)، والمتغير التابع (جودة المنتجات الدوائية)، حيث شمل المحور الأول للاستبانة على أبعاد ممارسات التصنيع الجيد والتي تمثل المتغير المستقل في نموذج الدراسة، وتفرع عنه سبعة متغيرات، وتم صياغة (42) فقرة، وزعت على هذه المتغيرات، بينما شمل المحور الثاني على أبعاد جودة المنتجات الدوائية والتي تمثل المتغير التابع في نموذج الدراسة وتفرع عنه ثلاثة متغيرات، وتم صياغة (16) فقرة، وزعت على هذه المتغيرات.

نسبة الاستجابة:

تم توزيع (350) استبانة على جميع وحدات العينة بطريقة عشوائية، حيث تم زيادة عدد الاستبانات بعدد (23) استبانة عن عدد الاستبانات المطلوبة لضمان عدم استرجاع أي استبانة أو أن تكون غير صالحة للتحليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (345) استبانة، أي بنسبة (99.4%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (334) استبانة، بنسبة (96.8%) من إجمالي الاستبانات المسترجعة، لكن يظل عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل أكبر من عدد العينة المطلوبة (327).

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية (65) فقرة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال في عدد من الجامعات المحلية، ممن يحملون درجة الدكتوراه، لتحكيم الاستبانة وعددهم (11) محكماً، للأخذ بأرائهم في الهيكل العام للاستبانة، والإفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم، والتأكد من وضوح وصلاحيات فقرات الاستبانة لقياس ما صممت لقياسه، وقد أخذت آراؤهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، وتم إجراء الحذف والتعديل والإضافة، مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية؛ لقياس ما وضعت من أجله، وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية، وعدد فقراتها (57) فقرة.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة:

➤ **اختبار الصدق البنائي لأبعاد متغيرات الدراسة:** تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط (R) بين كل بُعد والمتغير الذي ينتمي إليه هذا البعد، وذلك للتأكد من عدم وجود أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، وتوصلت النتائج إلى أن جميع الأبعاد للاستبانة جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجات ارتباط عالية موجبة وقوية ودالة إحصائياً، حيث تراوحت بين (0.913) و(0.846)، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

➤ **اختبارات الصدق البنائي لفقرات أبعاد الميزة التنافسية:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتوصلت النتائج إلى أن جميع فقرات المتغير التابع للاستبانة (الميزة التنافسية) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجات ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية، تتراوح بين (0.861) كحد أدنى و(0.931) كحد أعلى، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

➤ **اختبارات الصدق البنائي لفقرات أبعاد متغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات أبعاد المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، وتوصلت النتائج إلى أن جميع فقرات المتغير المستقل للاستبانة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجات ارتباط موجبة وقوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، تتراوح بين (0.846) كحد أدنى و(0.891) كحد أعلى، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصادقيتها، وتوصلت النتائج إلى أن جميع أبعاد الدراسة لديها ثبات واتساق داخلي عال يدل على ارتباط الفقرات والتوافق في استجابة عينة الدراسة عليها، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.849) كحد أدنى و(0.931) كحد أعلى.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم معالجة البيانات إحصائياً من خلال استخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي ومن ثم المعالجة الإحصائية من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد قوة الأثر للمتغير المستقل في التابع، والتنبؤ بقيم المتغير التابع (الميزة التنافسية)، بناءً على قيم المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن". وجاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى على النحو الموضح في الجدول (1).

جدول (1): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

المسار	الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة المحسوبة F	مستوى F دلالة	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة T	مستوى T دلالة
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ← تحقيق الميزة التنافسية	.871	.758	1066.804	<.001	.830	32.662	<.001

يوضح الجدول (1) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.871)، ويوضح الجدول كذلك أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (75.8%) من التباين في الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.758)، وهذا مؤشر على جودة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وكانت قيمة F (1066.804) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001 ويشير ذلك إلى ملاءمة النموذج لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

كما يوضح الجدول (1) أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (0.8309) وكانت قيمة ت (32.662) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، ويعني ذلك أن أي زيادة في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بمقدار (83%) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وباقي النسبة تفسره متغيرات أخرى لم تتم دراستها في هذه الدراسة، ولم يتم إدخالها في نموذج الانحدار، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، في شركات صناعة الأدوية في اليمن". وتؤكد هذه النتيجة أهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للشركات المنتجة للأدوية، حيث تعد هذه المبادئ من أهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية من خلال العمل على الوصول بالمنتج الدوائي إلى مستوى عالٍ من الجودة ينعكس بشكل إيجابي على صحة وسلامة الإنسان، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الرئيسية.

وتتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Othman et al., 2020) والتي أظهرت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (85.9%) من التباين في الميزة التنافسية في البنوك في مدينة أربيل بالعراق، ومع نتائج دراسة البار ولبوازة (2019) والتي أظهرت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (79.8%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في شركة كوندور الصناعية في الجزائر، ومع نتائج دراسة الصرايرة (2019) التي وجدت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (58%) من التباين في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، ومع نتائج دراسة أبو مارية (2018) والتي أظهرت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (72.5%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، ومع نتائج دراسة (Christian, 2018) والتي أثبتت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (63.7%) من التباين في الميزة التنافسية في شركة CIPLA لصناعة الأدوية في أوغندا، مع نتائج دراسة المحيا (2018) والتي أظهرت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (59.1%) من التباين في الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومع نتائج دراسة سعيد (2016) والتي أظهرت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (62.64%) من التباين في الميزة التنافسية في شركتي آسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق.

اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما في الجدول (2).

جدول (2): اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

المسار	الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة	مستوى دلالة T
تطبيق مبدأ التحسين المستمر ← تحقيق الميزة التنافسية	.879	.773	228.948	<.001	.149	3.758	<.001
تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا ← تحقيق الميزة التنافسية					.121	3.472	<.001
تطبيق مبدأ التركيز على العميل ← تحقيق الميزة التنافسية					.212	5.407	<.001
تطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم ← تحقيق الميزة التنافسية					.066	2.084	.038
تطبيق مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه ← تحقيق الميزة التنافسية					.308	8.308	<.001

يبين الجدول (2) أن هناك ارتباطاً خطياً موجباً قوياً بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمسة وبين الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.879)، ونفسر هذه الأبعاد ما نسبته (77%) من التباين في الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل التحديد المصحح (0.770)، ويشير هذا إلى قوة ودقة تفسيرية عالية للنموذج. كما بينت النتائج أن نموذج الدراسة ملائم ومناسب لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كانت قيمة F (228.948) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وتوضح النتائج في الجدول (2) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمبدأ التحسين المستمر في الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (.149) وكانت قيمة ت (3.758) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (مبدأ التحسين المستمر) قد يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (14.9%)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية". وتعزى هذه النتيجة لالتزام الشركات محل الدراسة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر، ولامتلاكها لرؤية موجهة للتطوير والتحسين المستمر، ودعمها المستمر للبحث العلمي لتطوير منتجاتها، وتفعيلها لبرامج لتسيير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين مستمر في مستويات الجودة، واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة بشكل فعال بغرض تحسين عمليات الإنتاج، وإشراكها للعاملين لديها في عمليات التحسين المستمر، وإن كان بشكل أقل، مما أسهم بدوره في تحقق الميزة التنافسية لدى هذه الشركات. وتتفق هذه النتيجة وبنسب متفاوتة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة البار ولبوازة (2019) والتي أظهرت أن التحسين المستمر يفسر ما نسبته (40.9%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في شركة كوندور الصناعية في الجزائر، ومع نتائج دراسة (Christian, 2018) والتي أثبتت أن مبدأ التحسين المستمر يفسر ما نسبته (79.8%) من التباين في الميزة التنافسية في شركة CIPLA لصناعة الأدوية في أوغندا، ويعزى الاختلاف إلى أن دراسة (Christian, 2018) اختبرت أثر مبدئين فقط هما التحسين المستمر والتركيز على العميل فقط. ومع نتائج دراسة المحيا (2018) والتي أظهرت أن مبدأ التحسين المستمر يفسر ما نسبته (43%) من التباين في الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومع نتائج دراسة أبو مارية

(2018)، ومع نتائج دراسة سعيد (2016) والتي أظهرت أن مبدأ التحسين المستمر يفسر ما نسبته (82.62%) من التباين في الميزة التنافسية في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق.

كما توضح النتائج في الجدول (2) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا في الميزة التنافسية حيث كانت قيمة معامل الانحدار (0.121) وكانت قيمة ت (3.472) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001) وهذا يعني أنه بافتراض تحديد بقية المتغيرات، فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (مبدأ دعم والتزام الإدارة) قد يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (12.1%)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن"، وتعزى هذه النتيجة لتبني قيادات الشركات محل الدراسة ثقافة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومشاركتها في ممارسات وأنشطة إدارة الجودة الشاملة، وقيامها بالنشر والتعريف لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على جميع العاملين، وتنفيذها التدريب المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتخصيصها الموارد الكافية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطتها وإن كان بنسبة أقل من المطلوب، مما أسهم بدوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى هذه الشركات. وتتفق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية؛ مع نتائج دراسة (Othman et al., 2020) والتي أظهرت أن دعم والتزام الإدارة العليا يفسر ما نسبته (13%) من التباين في الميزة التنافسية في البنوك في مدينة أربيل بالعراق، ومع نتائج دراسة البار ولبوازدة (2019) والتي أظهرت أن دعم والتزام الإدارة العليا يفسر ما نسبته (28.2%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في شركة كوندور الصناعية في الجزائر، ومع نتائج دراسة المحيا (2018) والتي أظهرت أن دعم والتزام الإدارة العليا يفسر ما نسبته (49%) من التباين في الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومع نتائج دراسة أبو مارية (2018)، ومع نتائج دراسة سعيد (2016) والتي أظهرت أن مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا يفسر ما نسبته (15.36%) من التباين في الميزة التنافسية في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المولى (2019) والتي أظهرت أن متغير القيادة لا يؤثر في الميزة التنافسية في عينة من الكليات الأهلية في العراق، ويعزى الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

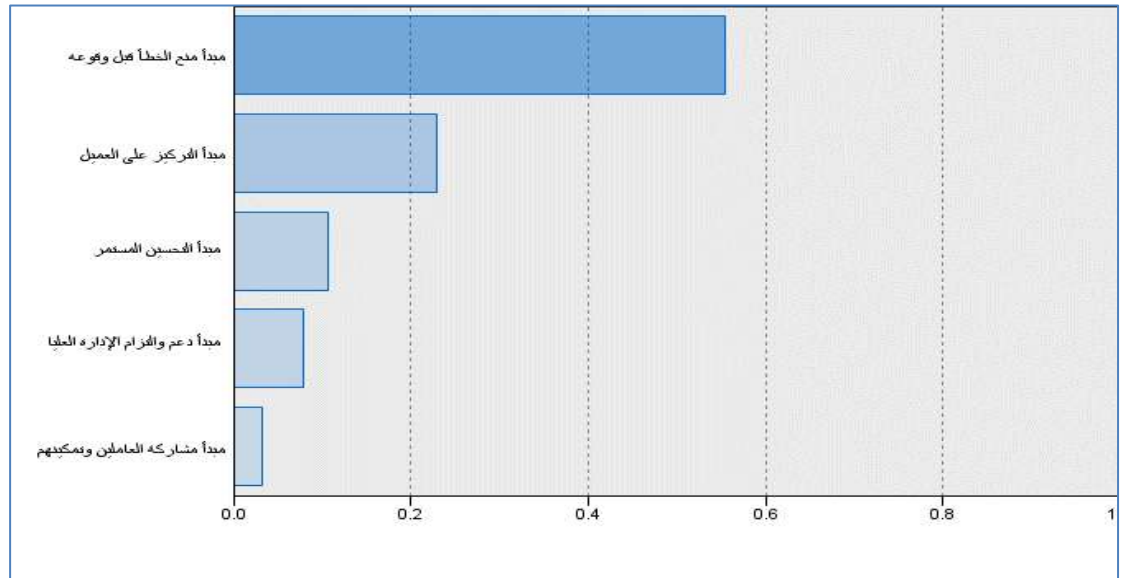
كما توضح النتائج في الجدول (2) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمبدأ التركيز على العميل الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (0.212) وكانت قيمة ت (5.407) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (مبدأ التركيز على العميل) قد يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (21.2%)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التركيز على العميل في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن". وتعزى هذه النتائج الإيجابية إلى توفر الرؤية لتحقيق رضا العملاء بصورة دائمة لدى الشركات محل الدراسة، واستخدامها لملاحظات وشكاوى العملاء لتطوير منتجاتها وخدماتها، وكذلك لقيامها بمراقبة وقياس مستوى رضى العملاء عن منتجاتها، وتقديمها لمنتجات تتجاوز توقعات العملاء، وبناء علاقتها مع عملائها عن طريق نظام تواصل سهل وفعال، بالإضافة إلى دعمها لمبادرات العاملين الهادفة إلى زيادة رضى العملاء، وتحليلها الدقيق لاحتياجات عملائها الذين تركوا التعامل معها وإن كان بشكل أقل، ما كان سبباً في انعكاس أثر إيجابي تمثل في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المطلوبة. وتتفق نتائج هذه الدراسة وبنسب متفاوتة؛ مع نتائج دراسة (Othman et al., 2020) والتي أظهرت أن مبدأ التركيز على العميل يفسر ما نسبته (12%) من التباين في الميزة التنافسية في البنوك في مدينة أربيل بالعراق، ومع نتائج دراسة البار ولبوازدة (2019) والتي أظهرت أن التركيز على العميل يفسر ما نسبته (46.9%) من التباين في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في شركة كوندور الصناعية في الجزائر، ومع نتائج دراسة المحيا (2018) والتي أظهرت أن مبدأ التركيز على العميل يفسر ما نسبته (50.5%) من التباين في الميزة التنافسية في جامعة

العلوم والتكنولوجيا، ومع نتائج دراسة أبو مارية (2018)، ومع نتائج دراسة سعيد (2016) والتي أظهرت أن مبدأ التركيز على العميل يفسر ما نسبته (14.59%) من التباين في الميزة التنافسية في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق. كذلك توضح النتائج في الجدول (2) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم على الميزة التنافسية حيث كانت قيمة معامل الانحدار (0.066) وكانت قيمة ت (2.084) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يعني أنه بافتراض تحديد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم) قد يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (6.6%)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن". ويعزى هذا الأثر الإيجابي إلى إيمان العاملين في الشركات محل الدراسة بأن الجودة مسئولية الجميع، وإلى تبني الشركات محل الدراسة لسياسة تعتمد على مشاركة العاملين وتمكينهم واستماعها لوجهات نظرهم وآرائهم ومقترحاتهم، وإشراك جميع العاملين في الشركة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وإلى اعتبار الشركات العاملين فيها كعملاء داخليين، وإشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وإن كان بشكل أدنى من المستوى المطلوب. ما كان سبباً في انعكاس أثر إيجابي لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المولى (2019) والتي أظهرت أن مبدأ مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (22%) من التباين في الميزة التنافسية في عينة من الكليات الأهلية في العراق، ومع نتائج دراسة المحيا (2018) والتي أظهرت أن مبدأ مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (35%) من التباين في الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومع نتائج دراسة أبو مارية (2018)، ومع نتائج دراسة سعيد (2016) والتي أظهرت أن مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم يفسر ما نسبته (8.70%) من التباين في الميزة التنافسية في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق.

وأخيراً، توضح النتائج في الجدول (2) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمبدأ منع الخطأ قبل وقوعه في الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الانحدار (0.308) وكانت قيمة ت (8.308) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه) قد يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (30.8%)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه في تحقق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن"، وتعكس هذه النتيجة كذلك أهمية مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه في تحقق الميزة التنافسية، حيث جاء هذا المبدأ في المرتبة الأولى بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المؤثرة في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. وتعزى هذه النتائج الإيجابية إلى توفر أنظمة لقياس الجودة في الشركات محل الدراسة، وإلى استخدامها لأنظمة للتوثيق الدقيق بهدف تزويد الشركة ببيانات عن مطابقة المنتج للمواصفات المعتمدة، ولسياسة ضبط الجودة لمنتجات الشركات محل الدراسة والتي هي موجهة للكشف عن الأخطاء قبل وقوعها، كما تعزى هذه النتائج لقيام الشركات محل الدراسة بمراجعة وتقييم كافة إجراءات العمل باستمرار لتجنب أي أخطاء في منتجاتها، وإمتلاكها لأنظمة رقابة تشتمل على الإجراءات الوقائية المانعة من وقوع الخطأ والتصحيحية في حال اكتشاف وقوع الخطأ، وإمتلاك الشركات كذلك لسياسة صفرية للأخطاء لجودة منتجاتها وإن كان بشكل أدنى من المستوى المطلوب. ما كان سبباً في انعكاس أثر إيجابي هو الأعلى من نوعه لتطبيق مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه في تحقق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سعيد (2016) والتي أظهرت أن مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه يفسر ما نسبته (16.68%) من التباين في الميزة التنافسية في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق.

ترتيب قوة تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع:

يبين الشكل (2) ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث قوة تأثيرها على المتغير التابع حيث كان بُعد مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه هو الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية بنسبة تصل إلى (30.8%)، يليه في الأهمية والتأثير مبدأ التركيز على العميل بنسبة (21.2%)، يليه مبدأ التحسين المستمر بنسبة (14.9%)، يليه مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا بنسبة (12.1%)، وكان أقل أبعاد مبادئ إدارة الجودة تأثيراً هو مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم حيث يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة (6.6%) فقط.



شكل (2): ترتيب قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الاستنتاجات:

1. تبدي شركات صناعة الأدوية في اليمن اهتماماً جيداً بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها.
2. يتصدر مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه اهتمام شركات صناعة الأدوية في اليمن.
3. ضعف اهتمام شركات صناعة الأدوية في اليمن بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم.
4. تعطي شركات صناعة الأدوية في اليمن الأولوية لتطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر.
5. لا تعطي شركات صناعة الأدوية في اليمن الأولوية، لإشراك العاملين في عملية التحسين المستمر مع وجود إيمان لديهم أن الجودة مسؤولية الجميع.
6. لا تعطي شركات صناعة الأدوية في اليمن الأولوية، لتخصيص الموارد الكافية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطتها،

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز مستوى تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها، وبالأخص بُعد التكلفة؛ كونه الأقل تحققاً على مستوى أبعاد الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
2. تعزيز تطبيق الشركات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، لأهمية ذلك التطبيق في رفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

3. الاهتمام بتفعيل تطبيق الشركات محل الدراسة لمبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم، كونه البُعد الذي لا تعطيه الشركات الأولوية في التطبيق.
4. استمرار الشركات محل الدراسة في تطبيق مبدأ منع الخطأ قبل وقوعه ولكن بوتيرة أعلى.
5. ضرورة تبني الشركات محل الدراسة لسياسة صفرية الأخطاء لجودة المنتجات لأهميتها في تعزيز جودة المنتجات الذي يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى تحقق الميزة التنافسية.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، بشرى عبد (2006). أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي (رسالة ماجستير)، مجلس الكلية التقنية، بغداد، العراق.
- أبو مارية، ثورة عزات (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو هادي، أحمد جابر (2019). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن.
- اصبيح، موسى احمد (2013). استراتيجية مقترحة للتسويق الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية للشركات الصناعية (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- البار، حسين، ولبوازدة، فاتح (2019). أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور برج بوعريج (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر.
- البشاري، نجيب محمد يحيى محمد (2019). أثر التمكين الإداري في تحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال البشري: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- البكري، ثامر ياسر (2012). استراتيجيات التسويق (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بن عبود، علي ثاني (2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي (رسالة ماجستير)، جامعة عين شمس، مصر.
- بن عيشاوي، أحمد (2013). إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
- بوعبة، عبد الوهاب (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس (رسالة ماجستير)، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر.
- توفيق، عبدالرحمن (2005). الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر: إصدارات بيمك.
- جميل، هادية النور محمد نور الهدى (2018). دور القياس والإفصاح المحاسبي عن معلومات التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السودانية، دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه)، جامعة النيلين، السودان.
- جودة، محفوظ أحمد (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (الطبعة السادسة)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسين، سحر عباس (2005). أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة، جامعة كربلاء، العراق.

- رسالن، يسرى عبد الحميد (2007). المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المنيا، 21-22 إبريل، جمهورية مصر العربية.
- زعلان، عبد الفتاح جاسم (2017). استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، 15(3)، 170-199.
- الزيادات، ممدوح (2014). أثر الابتكار التسويقي على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهة نظر العاملين، المنارة، 21(1)، 179-208.
- الساعد، رشاد، الزعبي، نايف علي، والعبدي، أحمد قحطان (2020). أثر التوجه الريادي على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الأردن. بحث غير منشور، استرجع من [10.13140/RG.2.2.35040.84480](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35040.84480).
- السروي، أحمد (2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- سعيد، عباس محمد حسين (2016). تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون: بحث استطلاعي في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث، 20(2)، 134-175.
- السكرانة، بلال خلف (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 17(1)، 77-112.
- السملي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والطباعة.
- السنوسي، إدريس وائل (2016). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السوسي، يوسف رزق (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصرايرة، شادي ارشيد (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات في التجارة والاقتصاد والمالية، 8(1)، 261-294.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2012). إدارة الجودة (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2018). إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (2020). إدارة الجودة (الطبعة الأولى)، صنعاء اليمن: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
- عايض، عبد اللطيف مصلح، وأبو هادي، أحمد جابر (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإدارية حول "التنمية المستدامة ركيزة للأمن والاستقرار والسلام" جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 20-21 أكتوبر، اليمن.

- عبدالرحمن، فاطمة عثمان سليمان (2019). إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على الشركة السودانية لنقل وتوزيع الكهرباء المحدودة (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتقانة، السودان.
- عبدالرحمن، معالي عباس الشريف (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبدالرؤوف، حجاج (2007). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود (رسالة ماجستير)، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر.
- عبدالمنعم، عزة صبحي (2002). إدارة الجودة الشاملة الطريق إلى التحسين المستمر، أخبار الإدارة، (74).
- العريقي، منصور محمد إسماعيل، والنشمي، مراد محمد (2020). طرق البحث في العلوم الإدارية. صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- عز الدين، بشرى يحيى أحمد (2019). دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة الحالة بنك الاستثمار المالي (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العنزي، سعد علي (2014). إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- الفضل، مؤيد، والطائي، يوسف (2005). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر.
- فيصل، لمى (2009). مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية (رسالة ماجستير)، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.
- قنديل، باسل (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قنديل، يزن عزت محمد (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- الكبيسي، عبد الواحد حميد (2010). التفكير المنظومي . توظيفه في التعليم والتعلم - استنباطه من القرآن الكريم (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- اللامي، غسان قاسم (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الثراء للنشر والتوزيع.
- ليلى، بو حديد، والهام، يحيوي (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، 1(43)، 221-234.
- محسن، ليث، والدعيمي، علاء (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7(21).
- المحيا، رياض قاسم أحمد (2018). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
- المداني، محمد يحيى (2020). الصناعة الوطنية الدوائية والسعي إلى الاكتفاء الذاتي، مجلة البلسم، 13(3).

مرايط، مراد (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميله (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المصباحي، محمد عبد الإله اسماعيل (2018). ممارسات التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

المولى، مثنى عبد الوهاب (2019). أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

النشيمي، مراد محمد عبد الله، وهبه، سلوى محمد علي (2020). أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، 26(3)، 29-56.

النعمي، حارث حسين علي (2018). تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 1(41)، 46-75.

الوريث، يحيى عبد الوهاب يحيى (2019). التغيير المنظمي وأثره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندرة – دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الحكومية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

وكالة الأنباء اليمنية سبأ. (2020). الصناعات الدوائية في اليمن. استرجع بتاريخ فبراير، 14، 2021، من <https://www.saba.ye/ar/news3090648.htm>

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abimbola, B. O., Oyatoye, E. O., & Oyenuga, O. G. (2020). Total quality management, employee commitment and competitive advantage in Nigerian tertiary institutions. A study of the University of Lagos. *International Journal of Production Management and Engineering*, 8(2), 87-98.
- Al Qudah, K. A. M., (2012). The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan, *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 12(3), 76-85, <http://dx.doi.org/10.15208/pieb.2012.17>
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1-21.
- Chen, R., Lee, Y., & Wang, C. (2018). Total Quality Management & Business Excellence Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-18.
- Christian, M. (2018). Total quality management and competitive advantage of pharmaceutical industries in Uganda: A case study of CIPLA quality chemical industries limited (Master Thesis). Nkumba University, Entebbe-Uganda.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Dillworth, J. B. (1996). *Operation management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Douglas, T. J., & Judge Jr, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management journal*, 44(1), 158-169.
- Evans, J. R. & U. Dean, J W. (2003). Total quality management Organization and Strategy. *Infor*, 40(4), 364.
- Feigenbaum, A. (1991). *Total quality control* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fening, F. A., Amaria, P., & Frempong, E. O. (2016). Linkages between total quality management and organizational survival in manufacturing companies in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 1-15.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision sciences*, 26(5), 659-691.
- Hossain, N. U. I., Nur, F., & Habib, M. A. (2013). Achieving competitive advantage through practicing TQM tools in pharmaceuticals company. *Journal of Mechanical Engineering*, 43(2), 103-109.
- James, R. and W. James (2005). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, Thomson, South Western.
- Krajewski, L. J. & L. P. Ritzman (2005). *Operations management: processes and value chains*, Prentice Hall.
- Mason, C., Griffin, M., & Parker, S. (2014). Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioral change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 174-194.

- Morrow, P. C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 363-376.
- Othman, B., Khatab, J. J., Esmaeel, E. S., Mustafa, H. A., & Sadq, Z. M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3427-3439.
- Pekar J. P. (1995). *Total Quality Management: Guiding Principles for Application*. Philadelphia, PA: ASTM.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York, USA.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Psychogios, A. G., & Priporas, C. V. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *Qualitative Report*, 12(1), 40-66.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). *A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown.
- Sharma, S.K., Gupta, S.V., & Singh, R. (2014). Implementation of TQM for improving organizational effectiveness, *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 3 (9).

“Impact of Practicing Total Quality Management Principles on Achieving Competitive Advantage: A Field Study at Yemeni Pharmaceutical Manufacturing Companies”

Researchers:

Gamal Dirhim Ahmed Zaid ¹

Taqia Ahmed Abdulrahmman Al-Makhdy ^{2*}

¹ Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

² Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

Abstract:

The study aimed to determine the impact of applying the total quality management principles represented by its dimensions (continuous improvement, support and commitment of senior management, focus on the customer, employee participation and empowerment, preventing error before it occurs) on achieving competitive advantage represented by its dimensions (cost, quality, response, leadership). To achieve the study objectives and to test its hypotheses, the descriptive analytical approach was used, and a questionnaire tool was developed for the purpose of collecting primary data from the study population which reached (2200) individuals working at Yemeni pharmaceutical companies, and the study sample of (342) elements was selected by a simple random sampling method. The study data was statistically processed using the Statistical Package in Social Sciences (SPSS) program. The study findings revealed that; There is a high level of application of the principles of total quality management as well as a high level of achieved competitive advantage with a close degree at the companies of the study. The study also found that the application of the principles of total quality management in general has a positive impact on the achievement of competitive advantage at the companies of the study, with a discrepancy in the impact of the sub-dimensions of the principles of total quality management on achieving competitive advantage, where the principle of (preventing error before it occurs) had the highest impact, while the principle of (employee participation and empowerment) had the least impact on achieving competitive advantage. Based on the study findings, the study recommended the need to enhance the level of application of the principles of total quality management to maintain the competitive advantage of the companies of the study, as well as to enhance the application of the principles of total quality management in all its dimensions, especially the principle of employee participation and empowerment because of the importance of this in raising the level of achieving competitive advantage. The study also recommended that the companies of study should adopt a policy of zero errors in the quality of pharmaceutical products.

Keywords: Total Quality Management Principles, Competitive Advantage, Yemeni pharmaceutical manufacturing companies.