Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 2 | No. 1 | Page 112 – 136 | 2024 |
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

# دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية
## دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية

# The role of total quality management (TQM) in achieving competitive priorities in Yemeni pharmaceutical manufacturing companies

**خديجة محمد محمد الجرادي**
باحثة – كلية التجارة– جامعة صنعاء –اليمن

**Khadija Mohammed Mohammed Al-Jradi**
*Researcher - Faculty of Commerce &Economic. - Sana'a University - Yemen*

**أحمد محمد الشامي**
باحث – كلية التجارة– جامعة صنعاء –اليمن

**Ahmed Mohmmed Al-Shami**
*Researcher - Faculty of Commerce &Economic. - Sana'a University - Yemen*

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى استهداف الوظائف القيادية والإشراقية وموظفي إدارة الجودة في شركات تصنيع الأدوية اليمنية، العاصمة صنعاء، وتكون مجتمع الدراسة من (2160) فردًا يعملون في مواقع قيادية وإشرافيه في (8) شركات أدوية، اختيرت عينة كلية مكونة من (220) فردًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وطُوِّرت استبانة خاصة لجمع البيانات وتوزيعها على العينة المستهدفة، وجُمعت (210) استبانة مستجابة، استبعد منها (12) استبانة غير صالحة، فكانت (198) استبانة صالحة للتحليل، وحُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)النسخة (28)، وأظهرت نتائج الدراسة أ أن إدارة الجودة لها دور إيجابي قوي على الأسبقيات التنافسية، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الأسبقيات التنافسية والأبعاد الخمسة لإدارة الجودة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الأسبقيات التنافسية، شركات تصنيع الأدوية اليمنية.

**Abstract:**

The purpose of this study was to examine the role of total quality management (TQM) in achieving competitive priorities in Yemeni pharmaceutical manufacturing companies. The study used a descriptive analytical approach, targeting leadership, supervisory, and quality management employees in Yemeni pharmaceutical manufacturing companies. A total sample of 220 individuals was selected using the total sample method. A structured questionnaire was developed to collect data form the target sample. 210 questionnaires were collected, of which 12 were invalid, leaving 198 questionnaires valid for analysis. The data was analyzed using SPSS version 28. The results of the study showed that TQM has a strong positive impact on competitive priorities. The study also found that there is a strong positive relationship between the dimensions of TQM and Competitive priorities .

**Keywords:** Total Quality Management, Competitive Priorities, Yemeni Pharmaceutical Manufacturing Companies.

**اولاً: الإطار العام للدراسة:**

**المقدمة:**

ركزت شركات تصنيع الأدوية اليمنية في الآونة الأخيرة –بسبب زيادة عدد الشركات المنافسة– على تبني استراتيجيات جديدة لتحقيق أسبقيات تتمثل هذه الاستراتيجيات في استخدام إدارة الجودة الشاملة، وعن طريق تبني تلك الاستراتيجيات تسعى المنظمات إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية وتلبية رغبا المستهلكين وحاجاتهم بتوفير منتجات ذات جودة أعلى من جودة منتجات المنافسين وبأسعار مناسبة تستطيع عن طريقها الحصول على حصة سوقية كبيرة.

وفي ظل التغيرات الراهنة على المستوى الاقتصادي والمتغيرات الاقتصادية المعقدة التي تحكمها تزايد حاجة المنظمات حالياً للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق أو القطاع الذي تنتمي إليه، لاسيما في توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والعابرة للقارات من جهة وظهور الأسواق الافتراضية من جهة أخرى، التي أصبح وزن خطرها يعادل خطر الأسواق العادية الشديدة المنافسة؛ فتضاعفت حدة المنافسة

وأخذت أشكالاً متنوعة، تتسابق عن طريقها الدول والمنظمات لكسب أكثر المزايا المتاحة حفاظا على مكانتها وتدعيمها لمركزها التنافسي(بوغاري وآخرون،2017).

وللبقاء تنافسيًا في اقتصاد اليوم، تبنت معظم الشركات نظام إدارة الجودة الشاملة في عملياتها التي تعمل على التحسين في جميع جوانب المنظمة، سواء مع عملائها وموظفيها أم مع الآخرين من أصحاب المصالح في بيئة المنافسة الشديدة في الوقت الحالي.

ويتحتم على الشركات حتى تضمن بقائها في دنيا الأعمال التنافس مع منافسيها المحليين والأجانب الذين يمتلكون خبرة وافرة في تزويد العملاء عالميًا بمنتجات عالية الجودة وبأسعار معقولة وتوصيلها بسهولة ويسر، ومن ثَمَّ يمكن أن يكون هناك حاجة لتبني إدارة الجودة الشاملة من أجل بقاء شركات تصنيع الأدوية اليمنية قائمة ومنافسة.

ونظرًا لدور إدارة الجودة الشاملة ليس فقط على جودة المنتجات، ولكن أيضًا على تحقيق أسبقيات تنافسية كالكفاءة والوقت سرعة التسليم والمرونة، يمكن القول إنها الأداة الأساسية لتحديد الأسبقيات التنافسية.

ويرى Zahari (2016) أنه يُنظر حاليًا إلى إدارة الجودة الشاملة أنها استراتيجية تنفذها الإدارة في المنظمات لتعزيز الأداء لتحقيق الأسبقيات التنافسية. وذُكر من قبل Talib(2013) أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت أكثر شيوعًا ووسيلة لضمان تحسين جودة السلع والخدمات، وتشجيع التحسين المستمر، وضمان رضاء العملاء، وخلص Sigei(2014) إلى أنَّ إدارة الجودة الشاملة هي الاستراتيجية الرئيسية التي يمكن للإدارة العليا بها الحصول والاحتفاظ بالأسبقيات التنافسية، مما يؤدي في النهاية إلى التفوق التنافسي المستدام.

تعد الصناعات الدوائية من أهم الصناعات التي تعتمد على الأسبقيات التنافسية ووسيلة هادفة لضمان بقائها واستمرارها وتميزها على المنافسين وتلبية احتياجات العملاء قبل منافسيها لذا لا بد من توفير البيئة الإدارية الداعمة لتحقيق الأسبقيات التنافسية؛ لذا تسعى الباحثة إلى إجراء دراسة هدفها التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة، وهي: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على حقائق) ودورها في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية.

**مشكلة الدراسة:**

تواجه شركات تصنيع الأدوية الكثير من المشاكل والمعوقات في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد، فبعد أن تزايدت مبيعات هذه الصناعة لعقود أخذت تتعرض للمتاعب التي تهدد مستقبلها فمن ناحية تزايد شركات صناعة الأدوية؛ مما شكل اقتضاضا في السوق المحلي، ومن ناحية أخرى نشأت صناعات أدوية متقدمة في الأسواق الاجنبية مما أدى إلى زيادة حجم المنافسة في الداخل والخارج. (عثمان، 2003، 3).

كما أنَّ مشكلة الدراسة تتمحور في أنَّ السوق اليمني أصبح مفتوحاً أمام أي منتج دوائي اجنبي بغض النظر عن وجود البديل المحلي أم لا، وأصبحت المنتجات اليمنية تعيش في منافسة قوية ومستمرة مع المنتجات الدوائية الأجنبية ذات العلامة التجارية العالمية وجودة عالية وتنتجها شركات لها القدرة على غزو السوق واحتلال الصدارة في السوق اليمني لما تتمتع هذه

الشركات بموارد مالية كبيرة وكوادر بشرية مؤهلة وتكنلوجيا متقدمة ومتطورة؛ ما استدعى إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات تصنيع الأدوية اليمنية لتمكنها من تحقيق أسبقيات تنافسية ومواجهة شركات تصنيع الأدوية الأجنبية.

وتعد شركات تصنيع الأدوية اليمنية من أهم المنظمات على المستوى الوطني؛ إذ تسهم بتنمية المجتمع وزيادة موارده وذلك عن طريق تغطيتها نسبة (14.89 %) من الاحتياجات الكلية للسوق المحلي منم الأدوية والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المجتمع اليمني (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبي،10،2016).

ووفقاً لدراسات وتقرير الصناعة في اليمن ليمن فيوتشر أكدت أن وضع شركات القطاع الصناعي في اليمن تعمل في ظل بيئة اقتصادية واستثمارية صعبة وغير محفزة في ظل الحرب الدائرة التي الحقت أضرارا بصورة غير مباشرة عن طريق اختلال استقرار سلاسل الإمداد الصناعية وتوافر عناصر الإنتاج الضرورية، الذي بدورة أدى إلى ارتفاع أسعار المنتجات المحلية مقارنة بالمنتجات الأجنبية، كما أشار التقرير إلى أنَّ الأسواق اليمنية تشهد ارتفاعا متزايدا في أسعار السلع ومنها السلع الدوائية منذ ما يزيد عن سبع سنوات كما أنَّ الوضع الاقتصادي والحرب في اليمن أدى إلى اغلاق ما يقارب 305 مصانع في مختلف المجالات تواجه الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية منافسة شديدة للغاية، كما تواجه تحديات وخاصة في ظل منافسة الشركات العالمية لها. في ظل هذه البيئة التنافسية، تسعى شركات الأدوية اليمنية إلى تحقيق أسبقيات تنافسية في المجالات المختلفة، مثل جودة المنتجات، وكفاءة العمليات، سرعة التسليم والمرونة (عايض والقحفة، 144،2020).

حيث تُعدُّ إدارة الجودة الشاملة (TQM) منهجاً فعالًا لتحقيق الأسبقيات التنافسية، فهي تساعد شركات تصنيع الأدوية على تحسين جودة منتجاتها، وزيادة كفاءة عملياتها، وتعزيز رضا العملاء، ومع ذلك ماتزال هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم دور إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات صناعة الأدوية في اليمن، وبناءً على ما سبق فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى الإجابة عن السؤال الآتي: ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية؟

وتتفرع منه أسئلة فرعية:

- ما دور التزام الإدارة العلياء في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية؟
- ما دور التحسين المستمر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية؟
- ما دور التركيز على العميل في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية؟
- ما دور مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية؟
- ما دور اتخاذ القرارات بناء في حقائق على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية؟

**أهداف الدراسة:**

**الهدف الرئيسي للدراسة**

معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية وينبثق منه مجموعة من الاهداف الفرعية:

- معرفة دور التزام الإدارة العلياء في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.

- بيان دور التحسين المستمر في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.
- معرفة دور التركيز على العميل في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.
- معرفة دور مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية؟
- بيان دور اتخاذ القرارات بناء على حقائق في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية النظرية:**

- **تعزيز المعرفة النظرية:** تسهم هذه الدراسة في توسيع فهمنا للدور النظري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أسبقيات التنافسية في صناعة الأدوية، عن طريق تحليل البيانات الميدانية والأدبيات البحثية السابقة.
- **تحفيز الابتكار: عن طريق** الفهم العميق للدور التنافسي لإدارة الجودة الشاملة، يمكن للشركات أن تحفز الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتزيد من تفوقها في السوق.

**الأهمية العملية:**

نأمل ان تسهم نتائج هذه الدراسة على:

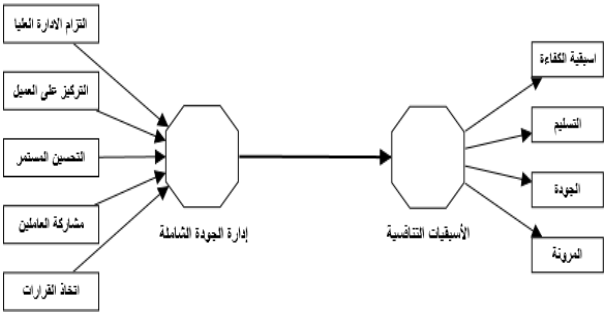
1- **تعزيز التنافسية:** عن طريق تحليل دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على شركات تصنيع الأدوية في اليمن، يمكن للدراسة أن تسهم في تحسين تنافسية هذه الشركات عبر تطوير أساليب وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

2- **تحسين ممارسات الأعمال:** يمكن للنتائج النظرية المستندة إلى هذه الدراسة أن تساعد شركات الأدوية في اليمن بشكل عام على تحسين ممارساتها في مجال إدارة الجودة مما يؤدي إلى تحقيق الأسبقيات التنافسية.

3- **تعزيز التنمية الاقتصادية:** تؤدي صناعة الأدوية دورًا هامًا في تعزيز الاقتصاد وخلق فرص عمل. عن طريق تعزيز تنافسية هذه الصناعة، يمكن للدراسة أن تسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية في اليمن وتحقيق مزيد من الاستدامة.

4- **دعم اتخاذ القرار:** قد تمكن نتائج الدراسة الملموسة حول دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصحاب القرار في شركات تصنيع الأدوية من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة لتعزيز أسبقياتهم التنافسية ودعم الصناعة.

**النموذج المعرفي للدراسة:**




**الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة**

**النظريات المفسرة للنموذج:**

**نظرية الموارد:**

**تفسير النظرية لنموذج الدراسة:**

استندت الدراسة في تفسيرها للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية إلى نظرية الاعتماد على الموارد، تنص هذه النظرية على أن المورد هو عامل رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية. تقوم هذه النظرية على الفكرة الأساسية بأن المنظمات تستفيد من الموارد التي تمتلكها وكيفية استخدامها بفاعلية لبناء وتعزيز تنافسيتها في السوق، هذه النظرية تُعدُّ المورد مفتاحًا

لتحقيق التنافسية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين استخدام الموارد داخل المنظمة وتطوير القدرات الداخلية. كما يركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة مستوى الابتكار. هذا التوجه نحو التحسين والتميز يمكن أن يعزز تنافسية المنظمة ويسهم في تحقيق ميزة تنافسية دائمة في السوق.

**نظرية النظم:**

**تفسير النظرية لنموذج الدراسة:**

تسعى المنظمات إلى الإفادة القصوى من مدخلاتها عن طريق عملياتها، وإنتاج مخرجات تسعى إلى تحقيق رضا المستهلكين في البيئة المحيطة كنتيجة للتفاعل الإيجابي بين المنظمات وبيئتها المحيطة؛ بهدف الحصول على مدخلات جديدة، لتتمكن من الاستمرار، ونتيجة لهذا التفاعل تعمل المنظمات على تحقيق طموحات الجهات الداعمة لها، أو تلك التي ستستقبل مخرجاتها.

ومن منطلق اعتبار شركات تصنيع الأدوية في اليمن نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع البيئة، وتؤثر فيها، وتتأثر بها فإن أحد أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يتمثل في التركيز على العميل الذي تسعى المنظمة إلى تلبية حاجاته والعمل على رضاءه، والاحتفاظ به عن طريق التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد احتياجات، ومتطلبات الزبائن عن طريق استخدام ومعالجة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها الشركات من دراسة السوق لمعرفة حاجات ومتطلبات وتطلعات العملاء لتحقق الشركات أسبقيات تنافسية تتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج ؛ وتحسين مستوى الاستجابة للزبائن، والتسليم في الوقت والمكان المناسبين، التي بدورها سوف تؤدي إلى تلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم بشكل أسرع، وبجودة أعلى من المنافسين، وهذا – أيضاً – سيعمل بدوره– كما يفترض نموذج الدراسة– على زيادة الحصة السوقية للمنظمة، ومن ثَمَّ تحقيق الأسبقيات التنافسية على المنظمات الأخرى، كل هذا نتيجة تفاعل المتغيرات فيما بينها وأيضاً مع البيئة، والعمل كنظام متكامل يتضمن مدخلات، وعمليات، ومخرجات؛ حيث يمكن النظر إلى النموذج المعرفي كنظام متكامل يتكون من إدارة الجودة الشاملة (مدخلات)، والأسبقيات التنافسية (مخرجات)، وكلها تعمل في إطار التفاعل مع البيئة.

**النظرية الموقفية:**

**تفسير النظرية لنموذج الدراسة:**

تتعدد المواقف الطارئة التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها، ومجالات عملها، وعليه لا بد لها من مواجهة هذه المواقف بمرونة عالية، وقدرة كبيرة على التكيف، والإفادة من المتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، وتحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها بحسب قدرة المنظمة على تحويل الموقف الطارئ إلى فرصة، أو التقليل من مخاطرها، إن كانت في جانب التهديد فقط، وتعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعلية كبيرة في مواجهة التغيرات في شتى المجالات، وتكييفها بحسب المواقف التي تواجهها المنظمات، وذلك بإيجاد حلول لكل موقف بما يناسبه، وهو ما يمثل جوهر النظرية الموقفية التي تركز على دارسة وتحليل كل موقف على حدة، وإيجاد الحلول الخاصة بكل موقف بما يتناسب معه؛ إذ إنه لا يوجد حل واحد أو طريقة واحدة يمكن تعميمها لحل كل المشاكل، أو مواجهة المواقف الطارئة التي تواجه المنظمات حتى وإن تشابهت

الأحداث؛ إذ ؛ن لكل بيئة خصوصياتها، فمثلاً إذا أخذنا بيئة الصناعة في الدول المتقدمة عند سعيها لإدخال التقنيات الحديثة عن طريق الربط الشبكي (الإنترنت) أثبتت فاعلية عالية، بينما في البيئة اليمنية مثلاً لن نجد نفس النسبة من النجاح لاختلاف البيئة والقدرات التكنولوجية، وقدرات الموارد البشرية لا تؤهلهم جميعاً لاستخدام الأجهزة الحديثة، إضافة إلى عدم توافر الإنترنت بالشكل الذي هو عليه في الدول المتقدمة، وعن طريق تطبيق ما هو ممكن وما يتناسب مع إمكانات، وقدرات المجتمع الذي يُدرس، وبهذا تكون النظرية الموقفية من أكثر النظريات ملاءمة لتفسير الربط بين إدارة الجودة الشاملة التي تشكل معاً عاملاً جيداً لتقوية الدور في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

**فرضيات الدراسة:**

صُممت علاقة دور الفرضيات بين تطبيق مبادى إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأسبقيات التنافسية، حيث توصلت كثير من الدراسات، ومنها دراسة (قنديل، 2015) الي أن هنالك أثر لتطبيق مبادى إدارة الجودة الشاملة في تعزيز أسبقية التنافس في المستشفيات الأردنية ويتفق معه ( كحيل2016) حيث أثبت في دراسته ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، ومحسن (2012)، حيث توصلت دراسته إلى أنَّه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، أما حسن(2017) فإنه يشير إلى وجود أثر ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، ويعزي ذلك إلى حرص شركات الأدوية الأردنية إلى تطوير وتنمية منتجاتها، وتحسين جودتها بحيث تحقق ميزة تنافسية كبيرة في السوق، وتعظيم أرباحها، وتركز مكانتها في السوق. فيما يرى الجاسمي (2007) الي عدم وجود أثر لتطبيق مبادى إدارة الجودة الشاملة في تعزيز أسبقية التنافس في مصنع الديوانية، ويعزو ذلك الي ضعف إمكانيات الجودة في المصنع.

بناء على ما سبق طُوِّرت الفرضية الآتية:

**الفرضية الرئيسة:**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا في الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتركيز في العميل على الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الأسبقيات التنافسية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية.

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات في الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية اليمنية.

**حدود الدراسة:**

**ستحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:**

**الحدود الموضوعية:**

ركزت هذه الدراسة على دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (بعد التزام الإدارة العليا، بعد التركيز على

العملاء، بعد مشاركة العاملين، بعد التحسين المستمر، بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)، في تحقيق الأسبقيات التنافسية بأبعادها: (بعد الجودة، بعد الكفاءة، بعد المرونة، بعد التسليم).

**الحدود المكانية:**

جرت هذه الدراسة في العام 2023م، على شركات تصن يع الأدوية اليمنية العاملة قيد الدراسة، وهي الشركات الآ تية: (شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية، الشركة الدولية ل صناعة الأدوية، الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية، شركة شفاكو للصناعات الدوائية، الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية، شركة بيو فارما للصناعات.

الدوائية، العالمية الحديثة لصناعة الأدوية، الشركة اليمن ية المصرية للصناعات الدوائية).

**الحدود البشرية:**

تمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية من العاملين في (الإدارة العليا، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، موظفين الدعم التقني، موظفين البحث والتطوير، تأكيد الجودة، الرقابة على الجودة)

**الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية):**

1- **دراسة حسين (2021)، بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحسين الميزة التنافسية للشركات الحكومية في ضوء الرؤية المستقبلية للدولة، دراسة تكيفية على شركات الأدوية المصرية،** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور رأس المال الفكري المتمثل في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في تحسين الميزة التنافسية لشركات الأدوية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة بين تطبيق اتجاهات رأس المال الفكري، وبين تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية محل الدراسة.

2- **دراسة حسين وعبد الحميد (2020)، بعنوان: اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان،** وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تمتلك مكونات الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا أكثر من أسبقية تنافسية لمواجهة تحديات المنافسة إلا أنها تعتمد بشكل خاص على أسبقيات التكلفة، الجودة التسليم، المرونة.

3- **دراسة أبوهادي (2019)، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق استراتيجية الريادة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية الكبيرة جداً،** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق استراتيجية الريادة، ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الشركات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها.

4- **دراسة البشاري (2019)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق رأس المال البشري، دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك**

**أثرًا للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق رأس المال الفكري.**

5- **دراسة يحياوي وآخرين (2019)، بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في اكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة،** هدفت الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات أحد أبرز الأساليب الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية.

6- **دراسة بارود (2018)، بعنوان دور: التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة،** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة.

7- **دراسة الحرثي (2016) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في سوق الاتصالات اليمنية،** هدفت الدراسة إلى التعريف بواقع التخطيط الاستراتيجي، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة العامة للاتصالات، وتقديم توصيات وخطة تطويرية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، وكذلك وجود علاقة تأثير طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

8- **دراسة الدوسري (2016)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية،** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة جداً هي استخدام خطوط إنتاج متطورة تكفل السرعة اللازمة في إنتاج عبوات المياه المختلفة واستخدام التقنيات الحديثة في تطوير المنتج باستمرار، والاهتمام بخدمات ما بعد البيع التي تمنح المنتج قيمة إضافية وتحديد مواطن القوة التي يمكن أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):**

**دراسة على (2019) بعنوان قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الجزيرة التقنية،** هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الجزيرة التقنية، وتوصلت الدارسة إلى أنَّ دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة أسهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت الدراسة أن اهتمام إدارة الكلية بنظام إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لمسؤولياتها تجاه

التغيرات العالمية الجديدة يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية.

**دراسة الناشري (2020)، بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية فب جودة الخدمات بالتطبيق على الجامعات اليمنية،** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ هناك أثرًا ذا دالة إحصائياً للإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات.

**دراسة الشعار والنجار (2015) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنلوجي، دراسة تطبيقية على المصارف العملة في الأردن،** هدفت هذه الدراسة إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنلوجي في المصارف العملة في الأردن، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنلوجي.

**ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل**

1- **دراسة حسن (2017)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية،** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها أن هناك أثرًا لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ف شركات الأدوية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

2- **دراسة كحيل (2016)، بعنوان: واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين أحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية،** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين أحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدي وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية، كما أنَّ هناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

3- **دراسة (قنديل، 2015)، بعنوان: إدارة الجودة على الأسبقيات التنافسية في المستشفيات الأردنية الحائزة على شهادة الاعتماد،** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة في الأسبقيات التنافسية في المستشفيات الأردنية الحائزة على شهادة الاعتماد، توصلت الدراسة إلى أنَّ هناك أثرًا دالًا إحصائيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأسبقيات التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لكل من التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على الزبون، ومشاركة العاملين على الأسبقيات التنافسية.

4- **دراسة المحيا (2018)، بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرة في تحقيق الميزة التنافسية** هدفت الدارسة إلى التعرف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرة في تحقيق الميزة التنافسية في

جامعة العلوم والتكنلوجيا اليمنية–صنعاء، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها جاء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العلوم والتكنولوجيا له أثر بنسب متفاوتة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

5- **دراسة العقلة (2017)بعنوان درجة القدرة التنافسية في جامعة دمشق وفقاً لمعايير الجودة الشاملة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس،** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة القدرة التنافسية في جامعة دمشق وفقاً لمعايير الجودة الشاملة من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى أنَّ هناك جودة تنافسية لجامعة دمشق وفق معايير الجودة من وجهه نظر أعضاء التدريس، كما تبين ان هناك درجة مرتفعة من القدرة التنافسية لجامعة دمشق بشكل خاص في مجال الاستجابة لحاجات الطلبة، وفي مجال وجود الثقافة التنظيمية، ودرجة متوسطة في مجال جودة التحسين المستمر، وفي مجال إدارة جامعة دمشق.

6- **دراسة عزون (2015) بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،** هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ان إدارة الجودة الشاملة من مداخل الإدارة الحديثة، يعتبر التركيز على العميل سواء الداخلي والمتمثل في العامل أو الخارجي وهو المشتري من اهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت إلى أنَّ من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقاوم التغيير، سواء من جانب بعض المسولين أم من جانب العمال.

7- **دراسة دهنون (2015)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية،** هدفت الدراسة إلى التوصل إلى أنَّ للجودة الشاملة دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ يتوقف على إدارة المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة وما تقدمة لتكسب المؤسسة ميزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها، أظهرت نتائج الدراسة أن رضاء العميل يسهم في تحقيق الميزة التنافسية كما تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضاء العميل وولائه عن طريق تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه الذي يحقق احتياجاته، وأن لشركة اتصالات الجزائر نظام جودة شاملة تتبناه وتمتلك ميزة تنافسية تسعى إلى تدعيمها.

8- **دراسة محسن (2012)، بعنوان: الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،** هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في شركة التامين العراقية العامة.

**التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:**

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية مع متغير آخر، أما مع نفس المتغير فلم تتطرق دراسة إلى تناول جميع الأبعاد، بما فيها بعد اتخاذ القرارات بناءً على حقائق لم جرى التطرق إليها من قبل في دراسات سابقة لنفس المتغيرين، كما أنَّه جرى تناول

الدراسات لسابقة في بيئات مختلفة مثل الجامعات والشركات الصغيرة والمتوسطة والبنوك وشركات الأدوية الغير يمنية وغيرها، لكن لا توجد دراسة تناولتها في مجال شركات تصنيع الأدوية اليمنية وعلى وجه التحديد باستخدام دور إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأسبقيات التنافسية في السنوات الأخيرة بأبعادها الآتية (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)، ومن ثم فإن الفجوات البحثية هي فجوة معرفية، حيث إنه لم يُدرس بعد اتخاذ القرار بناء على حقائق لنفس المتغيرين في دراسة سابقة وكذلك فجوة مكانية، فلم تجر دراسة الجودة الشاملة بالأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة في شركات تصنيع الأدوية اليمنية .

## 1.11الإطار النظري:

### مفهوم الأسبقيات التنافسية:

هي مجموعة من العوامل المتمثلة في المرونة وسرعة التسليم والجودة والكفاءة التي تعمل على تحقيق اهداف المنظمة واكسابها ميزة تنافسية لم يصل إليها أحد من المنافسين.

هناك العديد من العديد من التعاريف للأسبقيات التنافسية من وجهات نظر مختلفة من قبل الباحثين، Roth & Miller (1992) قد عرفا الأسبقيات التنافسية بأنها الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر في استراتيجية المنظمة وأدائها بالكامل، وهي العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق التميز والتفوق على المنافسين في المدى الطويل (صفحة 74)، وعرف كل من Corbett & Assenhove الأسبقيات التنافسية على أنها مجموعة من الأبعاد المتفاعلة تهدف إلى تحقيق أهداف أنشطة العمليات وربطها بأنشطة التسويق. أما Leong & Stonebraker (1994) فقد وصفا الأسبقيات التنافسية على أنها المحتوى الثاني لاستراتيجية العمليات التي تمثل الأهداف التي تسعى إليها إدارة العمليات عن طريق اتخاذ القرارات اللازمة (ص 64). أكد MeGahan (1994) على أن المنظمات تحقق الأسبقية التنافسية عندما تكون أنشطة أدائها أكثر كفاءة أو فاعلية من منافسيها، وهذا يعتمد على ثلاث عوامل أساسية (صفحات 122-120)، أما Norri & Radford (1995) فقد عرفا الأسبقيات التنافسية على أنها أبعاد أساسية تؤثر في قرارات شراء بيئة الأعمال (ص 88)، وبالنسبة لـ Certo et al (1995) لم يقدموا تعريفًا مباشرًا للأسبقيات التنافسية، ولكن أشاروا إلى عوامل تؤثر في قرارات الشراء في بيئة الأعمال، وقد وصف Brown (1996) الأسبقيات التنافسية بأنها العوامل التي تدعم الخيارات الاستراتيجية للمنظمة وتسعى إلى تلبية احتياجات السوق عن طريق تقديم منتجات عالية الجودة واعتمادية ومرونة وإبداع سريع في التصميمات (ص 61)، أما Slack et al. (1998) فقد عرفوا الأسبقيات التنافسية أنها أهداف الأداء الأساسية مثل الكلفة المنخفضة والجودة العالية والمرونة والاعتمادية وسرعة التسليم التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية دائمة (ص 51)، ووصف Griffin (1999) الأسبقيات التنافسية بأنها القدرات والمعرفة التي تمتلكها المنظمة التي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها (ص 236)، وبالنسبة لـ Krajewski & Ritzman (1999) فقد عرفوا الأسبقيات التنافسية بأنها قدرات إدارة العمليات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى وتضمن مركزًا تنافسيًا مميزًا لمنتجات المنظمة (ص

30)، ولأغراض هذه الدراسة تعرف الأسبقيات التنافسية على أنها مجموعة من الصفات التي تمتلكها المنظمة التي يصعب على المنافسين تقليدها و الوصول إلى مستوها.

**أبعاد الأسبقيات التنافسية**

**المتغير التابع:** عن طريق تتبع الباحثة الأدب السابق والدراسات السابقة ذات العلاقة، لاستخلاص أبعاد الأسبقيات التنافسية، ويكمن ذكرها في الجدول الآتي:

**جدول رقم (1) أبعاد الأسبقيات التنافسية:**

| م | أبعاد الأسبقيات التنافسية / الدراسات السابقة | التكلفة | الجودة | المرونة | الإبداع | الكفاءة | الاستجابة لحاجات العميل | الوقت/التسليم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | المعموري (2020) | √ | √ | √ | | | | √ |
| 2 | سعيد (2020) | √ | | | √ | √ | | |
| 3 | البشاري (2019) | √ | √ | √ | √ | | | |
| 4 | النجار (2019) | √ | √ | √ | √ | | | √ |
| 5 | عبداوي (2016) | | √ | | √ | √ | | |
| 6 | الشيباوي، والجبوري(2016) | √ | √ | √ | | | | √ |
| 7 | قنديل (2015) | √ | | | | | | √ |
| 8 | أبوزيد (2014) | √ | √ | √ | √ | | | √ |
| 9 | طعمة (2014) | √ | √ | √ | | | | √ |
| 10 | الدليمي (2013) | √ | √ | √ | | | | √ |
| 11 | غلبون، (2013) | | √ | | √ | √ | | |
| 12 | محسن (2012) | | | √ | √ | | | |
| مجموع التكرارات للأبعاد | | 9 | 9 | 9 | 7 | 3 | 2 | 9 |
| النسبة % | | 75 | 75 | 75 | 58 | 25 | 17 | 75 |

**يمكن عرض أبعاد الأسبقيات التنافسية على النحو الآتي:**

- **أسبقية الكفاءة:** هي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتوج أقل ما يمكن وكذلك تعرف الكفاءة بانها القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات عن طريق قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في تحقيق الأهداف المخطط إنجازها (تبيدي، 2010: 120-121)، ولأغراض هذه الدراسة تعرف الكفاءة أنها هي الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات عن طريق عمل الأشياء الصحيحة من اول مرة في شركات تصنيع الأدوية اليمنية.
- **أسبقية الجودة:** هي قدرة المنظمة على تحسين جودة منتجاتها ومطابقة المواصفات المحددة والملائمة للاستخدام دون الزيادة في التكلفة (أبو بكر، 2022، 24)، ولأغراض هذه الدراسة تعرف أنَّها إمكانية الشركات المصنعة للأدوية في اليمن

تصنيع منتجات ذات جودة دون الزيادة في التكاليف وذلك عن طريق تقليل التكاليف الضائعة.

- **أسبقية المرونة:** مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث بأسرع وقت ممكن مقارنة بالمنافسين (أبو بكر، 2022، 24)، ولأغراض هذه الدراسة تعرف أنَّها قدرة الشركات المصنعة للأدوية في اليمن على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلبات السوق كما ونوعا وبحسب متطلبات الزبائن.
- **أسبقية التسليم:** قدرة المنظمة على تسليم منتجاتها في المكان والزمان المطلوبين، وبشكل أسرع من المنافسين (أبو بكر، 2022، 24). والجدول الآتي يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، ولأغراض هذه الدراسة تعرف أنَّها إمكانية شركات تصنيع الأدوية في اليمن تسليم المنتجات للزبائن في الوقت والمكان المحدد وبالكمية المطلوبة بشكل أسرع من المنافسين.
- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

لا توجد تعريفات موحدة وعامة مقبولة لدى المفكرين والباحثين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، توجد بعض التعاريف التي تسلط الضوء على رؤية عامة لهذا المفهوم (الحراحشة، 2011). على سبيل المثال، كانت أول محاولة لوضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية، حيث عرفوا إدارة الجودة الشاملة على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك عن طريقها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا" (حمود، 2002: 71)، ويحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمختصين فتعددت آراؤهم تبعا لخلفياتهم ونظراتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، وكان لكل واحد منهم أسلوبه الخاص في تقديم العديد من الإسهامات والمبادئ الخاصة، فقد عرف جوزيف جابلونسكي (lablenski, 1993) أنها "شكل من أشكال التعاون الذي يعتمد على القدرات المشتركة بين إدارة المؤسسة والعاملين لأداء الأعمال وبهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة عن طريق فرق العمل"، في حين يرى المعهد الفيدرالي الأمريكي (1990) Federal Quality Institute بأنها "القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة مدى التحسن في الأداء، حيث إن هذا التعريف يركز على الأداء الصحيح للعمل من المرة الأولى للوصول –في مرحلة معينة إلى الحد الأدنى الممكن من العيوب (العيوب الصفرية) في المخرجات النهائية؛ لذا فإن هذا التعريف يركز على المستفيد (لحبيب،2019). ولأغراض هذه الدراسة تعرف إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام إداري شامل قائم على أساس تحسين وتجويد منتجات المنظمة والتركيز على جميع الأنشطة وذلك عن طريق التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات.

**أبعاد إدارة الجودة الشاملة:**

في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، والاطلاع على بعض الدراسات العربية والأجنبية، بغية الوصول إلى نموذج معرفي فرضي للدراسة يعبر عن الأثر المنطقي للمتغيرات، فقد توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة بصورته النهائية حسب الشكل (1-1) وقد تم تحديد متغيرات الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة وما ذكر في الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية كما يلي:

1. المتغير المستقل: عن طريق تتبع الباحثة الأدب السابق والدراسات السابقة ذات العلاقة، لاستخلاص مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويمكن ذكر بعضها في الجدول الآتي:

**جدول رقم (2) أبعاد إدارة الجودة الشاملة:**

| م | أبعاد إدارة الجودة الشاملة / الدراسات السابقة | دعم الإدارة العليا | التركيز على العميل | مشاركة العاملين | التحسين المستمر | التدريب والتأهيل | اتخاذ القرار بناءً على حقائق | التخطيط الاستراتيجي | العمل بروح الفريق | نظام المعلومات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التوبة (2021) | √ | √ | √ | √ | √ | | | | |
| 2 | الناشري(2020) | √ | √ | | √ | √ | | | | |
| 3 | آدم (2020) | √ | √ | √ | √ | | | √ | | |
| 5 | عباس (2018) | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | | |
| 6 | المحيا (2018) | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | | |
| 7 | حسن (2017) | √ | √ | | | √ | √ | | √ | |
| 8 | كحيل (2016) | √ | √ | √ | √ | √ | | | | |
| 9 | قنديل (2015) | √ | √ | √ | √ | √ | | | | |
| 10 | الشعار، والنجار (2015) | √ | √ | √ | √ | | | √ | | |
| 11 | عزون،(2015) | √ | √ | √ | √ | | √ | | √ | |
| 12 | محسن (2012) | √ | √ | √ | √ | √ | | | | |
| مجموع التكرارات للأبعاد | | 12 | 11 | 10 | 11 | 9 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| النسبة % | | 100 | 92 | 83 | 92 | 75 | 17 | 33 | 17 | 8 |

**يمكن عرض أبعاد إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:**

1. التزام الإدارة العليا: يرى الشعار ولنجار على انه الاقتناع والاستعداد من قبل الإدارة العليا بتبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها داخل المنظمة (الشعار، والنجار،2015، 41ولأغراض هذه الدراسة يعرف على انه هي مجموعة من القرارات والسياسات التي تتخذها الإدارة العليا في شركات تصنيع الأدوية اليمنية عبر ترجمه مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة في أعمالها وتصرفاتها، الذي

بدورها تعمل على دعم البرامج والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات تصنيع الأدوية اليمنية.

2. **التركيز على العميل:** هو أحد أبعاد الجودة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون؛ بهدف تحقيق رضاه وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وبجودة عالية (حسن، 2017، 14)، ولأغراض هذه الدراسة يُعرف أنه أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي بدوره يعمل على الاهتمام بحاجات العميل وطلباته من حيث الجودة والتكلفة ووقت التسليم وتحقيق رضاه والاستماع لوجهة نظره بهدف الاحتفاظ به في شركات تصنيع الأدوية اليمنية.
3. **مشاركة العاملين:** هو تفعيل دور العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشاكلها (قنديل، 2015، 11)، ولأغراض هذه الدراسة عُرف بعد مشاركة العاملين أنه هي سياسة تتبعها شركات تصنيع الأدوية في اليمن في الاستماع إلى وجهات نظرهم وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم والثقة بهم والإيمان بقدراتهم في اتخاذ القرارات. مفهوم
4. **التحسين المستمر:** تعبير عن ممارسات لانهائية من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة (عايض، 2020، 210)، ولأغراض هذه الدراسة عُرف أهن التحسين المستمر هو مجموعة من الأنشطة التي تعمل على التحسين المستمر في مختلف أوجه المنظمة، وقد يكون لتحسين المستمر في تحسين مستوى الأداء، تخفيض التكاليف، سرعة الاستجابة، أو تقليل الأخطاء والعيوب.

1- **اتخاذ القرارات بناءً على حقائق:** لأغراض هذه الدراسة عُرفت عملية اتخاذ القرارات بعد تجم يع البيانات والمعلومات من أجل اتخاذ قرارا ت ذات درجة عالية من التأكد.

**منهج الدراسة:**

اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي؛ لأنه الأنسب للدراسة، الذي يدرس الدور بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الوظائف القيادية، والإشرافية وغيرها في عدد (8) شركات لتصنيع الأدوية في اليمن، كما هو مبين في الجدول أدناه:

**جدول (3) مجتمع وعينة الدراسة:**

| البنك | الإجمالي | العينة النسبية |
|---|---|---|
| الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية | 148 | 22 |
| شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية | 431 | 33 |
| الشركة الدولية لصناعة الأدوية | 168 | 25 |
| شركة شفاكو للصناعات الدوائية | 161 | 24 |
| الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية | 350 | 32 |
| شركة بيو فارما للصناعات الدوائية | 350 | 30 |
| العالمية الحديثة لصناعة الأدوية | 249 | 27 |
| الشركة اليمنية المصرية للصناعات | 249 | 27 |
| الإجمالي | 2106 | 220 |

المصدر: ملف موقع التصنيع Site Master File لكل شركة، ا لهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، صنعاء، (2021)

**أداة جمع البيانات:**

اعتمدت الدراسة على استبانة صُممت بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين؛ كي تناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي)، وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة على 25 فقرة موزعات في خمسة أبعاد: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، اتخاذ القرارات بناءً على حقائق)، والمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية) ويحتوي على 20 فقرة موزعة في أربعة أبعاد :(الجودة، الكفاءة، المرونة، التسليم)، ووُزِّعت 220 استبانة، واسترد منها 210 استبانة، واستبعد منها 12 استبانة؛ لعدم صلاحيتها بسبب النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وحُللت عدد 198 استبانة.

**التحليل الإحصائي:**

حُللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28، وجرى معالجة القيم المفقودة، وتقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، كما استُخدمت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة – أيضا– الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

**الصدق والثبات لأداة الدراسة:**

**صدق المحتوى:**

جرى الرجوع إلى الدراسات السابقة لبناء الاستبانة، وبعد ذلك عُرضت على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في مجال إدارة الأعمال من أجل تحكيمها وإبداء ملحوظاتهم حول: المتغيرات، والأبعاد، والفقرات، وقدموا الملاحظات، وجرى العمل بمعظم ملاحظاتهم التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

**الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة:**

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغير الكلي وأبعاده (إدارة الجودة وأبعادها والأسبقيات التنافسية وأبعادها)، كما هو موضح في الجدول (2).

**جدول (4) صدق التقارب لأداة الدراسة:**

| | إدارة الجودة الشاملة | |
|---|---|---|
| | معامل الارتباط | الدلالة |
| التزام الإدارة العليا | .795 | .000 |
| التركيز على العميل | .869 | .000 |
| التحسين المستمر | .893 | .000 |
| مشاركة العاملين | .862 | .000 |
| اتخاذ القرارات بناء على حقائق | .880 | .000 |

تشير النتائج إلى أنَّ جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة مرتبطة ببعضها البعض ارتباطًا قويًا، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين كل بعد والمتغير ما بين 0.795 و0.893. تشير هذه النتائج إلى أنَّ أبعاد إدارة الجودة الشاملة تقيس نفس المفهوم بشكل فعال، بشكل عام فإن هذه النتائج تشير إلى أنَّ الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ببعضها بعض، مما يدعم صدق التقارب لهذا المتغير.

**جدول (5):**

| | الأسبقيات التنافسية | |
|---|---|---|
| | معامل الارتباط | الدلالة |
| الجودة | .815 | .000 |
| أسبقية الكفاءة | .852 | .000 |
| المرونة | .915 | .000 |
| التسليم | .848 | .000 |

تشير النتائج في الجدول (5) إلى أنَّ جميع أبعاد الأسبقيات التنافسية مرتبطة ببعضها البعض ارتباطًا قويًا وكذلك مرتبطة بالمتغير الكلي، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين كل بعد والمتغير ما بين 0.848 و0.915، بشكل عام فإن هذه النتائج تشير إلى أنَّ الأبعاد المختلفة للأسبقيات التنافسية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ببعضها البعض، مما يدعم صدق التقارب لهذا المتغير. **جدول (6) ثبات أداة الدراسة:**

| البعد | الثبات ألفا كرونباخ | عدد الفقرات |
|---|---|---|
| التزام الإدارة العليا | .870 | 5 |
| التركيز على العميل | .912 | 5 |
| التحسين المستمر | .838 | 5 |
| مشاركة العاملين | .906 | 5 |
| اتخاذ القرارات بناء على حقائق | .910 | 5 |
| الجودة | .902 | 5 |
| أسبقية الكفاءة | .881 | 5 |
| المرونة | .939 | 5 |
| التسليم | .933 | 5 |

من الجدول (6) يتضح أن كل معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المتغيرين كانت أكبر من 0.700 مما يدل على وجود موثوقية عالية في أداة الدراسة ووجود اتساق داخلي في الفقرات التي تقيس كل بعد.

**الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها**

**المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة:**

**جدول (7)** *المتوسط* **والانحراف المعيارية والأهمية النسبية (أبعاد إدارة الجودة الشاملة):**

| | المتوسط | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|---|---|---|---|---|
| **التزام الإدارة العليا** | 5.695 | 0.943 | 81.4% | مرتفع |
| **التركيز على العميل** | 5.563 | 1.051 | 79.5% | مرتفع |
| **التحسين المستمر** | 5.573 | 0.978 | 79.6% | مرتفع |
| **مشاركة العاملين** | 5.278 | 1.264 | 75.4% | مرتفع |
| **اتخاذ القرارات بناء على حقائق** | 5.652 | 1.057 | 80.7% | مرتفع |
| **إدارة الجودة الشاملة** | 5.552 | 0.911 | 79.3% | مرتفع |

من الجدول (7)، يتضح أن بُعد "التزام الإدارة العليا" جاء الأعلى من حيث الأهمية وفقا لاستجابة المبحوثين، حيث بلغ المتوسط 5.695 والانحراف المعياري 0.943. ويمكن تفسير ذلك إلى أنَّ التزام الإدارة العليا يُعد أمرًا أساسيًا لتحقيق التغيير والتحسين في أي منظمة. في حالة إدارة الجودة، يتطلب ذلك من الإدارة العليا أن تضع الجودة في صميم استراتيجية الشركة وتوفير الموارد والدعم اللازمين لجهود الجودة. بينما جاء بعد "مشاركة العاملين" الأدنى من حيث الأهمية بمتوسط 5.278 وانحراف معياري 1.264. ويمكن تفسير ذلك الثقافة التنظيمية في المؤسسات اليمنية التي تتسم بالمركزية، حيث تتمتع الإدارة العليا بسلطة كبيرة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى إعاقة مشاركة العاملين في إدارة الجودة، وبالنسبة للمتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة"، جاء المتوسط الكلي 5.552 والانحراف المعياري يبلغ 0.911.

**المتغير التابع: الأسبقيات التنافسية:**

**جدول (8) المتوسط والانحراف المعيارية والأهمية النسبية (لأبعاد الأسبقيات التنافسية):**

| | المتوسط | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي |
|---|---|---|---|---|
| **الجودة** | 5.828 | 0.967 | 83.3% | مرتفع |
| **أسبقية الكفاءة** | 5.457 | 1.031 | 78.0% | مرتفع |
| **المرونة** | 5.543 | 1.102 | 79.2% | مرتفع |
| **التسليم** | 5.464 | 1.091 | 78.1% | مرتفع |
| **الأسبقيات التنافسية** | 5.573 | 0.900 | 79.6% | مرتفع |

من الجدول (8)، يتضح أن بُعد "الجودة" جاء الأعلى من حيث الأهمية وفقا لاستجابة المبحوثين، حيث بلغ المتوسط 5.828 والانحراف المعياري 0.967، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنَّ قطاع الأدوية يُعد من القطاعات الحساسة التي تتطلب جودة عالية للمنتجات والخدمات؛ لذلك فإن شركات الأدوية اليمنية تدرك أهمية الجودة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، بينما جاء بُعد "أسبقية الكفاءة" الأدنى من حيث الأهمية بمتوسط قدره 5.457 وانحراف معياري قدره 1.031، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الظروف الاقتصادية في اليمن حيث يعاني اليمن من أزمة اقتصادية كبيرة، منها ارتفاع معدلات التضخم والبطالة؛ لذلك تركز الشركات اليمنية على خفض التكاليف للحفاظ على ربحيتها، إضافة إلى ذلك تعاني الشركات اليمنية من نقص الموارد، مثل التمويل والتدريب والمهارات؛ لذلك تركز الشركات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بدلاً من تحسين الكفاءة.

**اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة جدول (9):**

| معامل الارتباط | معامل التحديد | ف | الدلالة | معامل الانحدار | ت | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .850[a] | .723 | 512.331 | .000[b] | .840 | 22.635 | .000 |

*المتغير المستقل: إدارة الجودة

*المتغير التابع: الأسبقيات التنافسية

من الجدول (9) يمكننا استنتاج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الجودة والأسبقيات التنافسية. يشير معامل الارتباط البالغ 0.850 إلى أنَّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين، مما يعني أن زيادة إدارة الجودة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بزيادة الأسبقيات التنافسية. يشير معامل التحديد البالغ 0.723 إلى أنَّ 72.3% من التباين في الأسبقيات التنافسية يمكن تفسيره بإدارة الجودة؛ هذا يعني أن إدارة الجودة هي عامل مهم في تحقيق الأسبقيات التنافسية. تشير قيمة ف البالغة 512.331 إلى أنَّ تأثير إدارة الجودة في الأسبقيات التنافسية قوي، وجاءت قيمة ت دالة إحصائيا، حيث تشير معامل الانحدار البالغ 0.840 إلى أنَّه يمكن توقع زيادة قدرها 0.840 في الأسبقيات التنافسية مع كل وحدة زيادة في إدارة الجودة. بناءً على هذه النتائج، يمكننا القول إن إدارة الجودة لها تأثير إيجابي قوي في الأسبقيات التنافسية ومن ثَمَّ نقبل الفرضية الرئيسة للدراسة، يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشركات على تحسين منتجاتها وخدماتها، وخفض تكاليفها، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز سمعتها، ومن ثَمَّ تحسين قدرتها على التنافس في السوق. يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشركات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها عن طريق تطبيق معايير الجودة وإجراء عمليات مراقبة الجودة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة الشركة، إضافة إلى ذلك يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشركات على تعزيز سمعتها عن طريق تحسين جودة المنتجات والخدمات والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة ثقة العملاء والجمهور وتحسين القدرة التنافسية للشركة، ويمكن تفسير هذه النتيجة وفق نظرية الاعتماد على الموارد التي تشير إلى أنَّ الشركات تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاستفادة من مواردها الفريدة . يمكن أن تساعد إدارة الجودة الشركات على تحسين مواردها الفريدة، مثل جودة المنتجات والخدمات، ورضا العملاء، وسمعتها، كما أنَّ إدارة الجودة تعد موردًا فريدًا يمكن للشركات استخدامه لتحقيق ميزة تنافسية، عن طريق تطبيق معايير الجودة ومراقبة الجودة، يمكن للشركات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مما يزيد من رضا العملاء ويسهم في تعزيز سمعتها، اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من (Jbeily, (Belgacemi, , & djemil,2020 و(قنديل،2015) و2022).

**الفرضيات الفرعية:**

**جدول (10)**

| معامل الارتباط | معامل التحديد | ف | الدلالة | البعد | معامل الانحدار | ت | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .863[a] | .744 | 111.746 | .000[b] | التزام الإدارة العليا | .018 | .367 | .714 |
| | | | | التركيز على العميل | .237 | 4.499 | .000 |
| | | | | التحسين المستمر | .072 | 1.170 | .243 |
| | | | | مشاركة العاملين | .181 | 4.240 | .000 |
| | | | | اتخاذ القرارات بناء على حقائق | .296 | 5.607 | .000 |

المتغير التابع: الأسبقيات التنافسية

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية قوية بين الأسبقيات التنافسية وخمسة أبعاد لإدارة الجودة، وهي: التزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واتخاذ القرارات بناء على حقائق. يشير معامل الارتباط البالغ 0.863 إلى أنَّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الأسبقيات التنافسية والأبعاد الخمسة لإدارة الجودة، ويشير معامل التحديد البالغ 0.744 إلى أنَّ 74.4% من التباين في الأسبقيات التنافسية يمكن تفسيره بأبعاد إدارة الجودة الخمسة؛ هذا يعني أن أبعاد إدارة الجودة هي عوامل مهمة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وتشير قيمة ف البالغة 111.746 إلى أنَّ تأثير أبعاد إدارة الجودة على الأسبقيات التنافسية معنوي وأن بعد واحد أو أكثر له دور دالة إحصائيا على الأسبقيات التنافسية، ويشير التحليل إلى أنَّ هناك علاقة ضعيفة جدًا وغير دالة إحصائيًا بين الالتزام بالإدارة العليا والأسبقيات التنافسية، ومعامل الانحدار بينهما منخفض (0.018)، وقيمة ت غير دالة إحصائيًا تشير إلى أنَّ العلاقة ليست معنوية إحصائيًا. بناءً على ذلك، يتعذر علينا قبول الفرضية التي تفترض وجود علاقة. اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Jbeily, 2022) أن التزام الإدارة العليا يؤثر في الأسبقيات التنافسية ويمكن أن يعزى ذلك إلى اختلاف السياق الدراسي حيث تناولت دراسته القطاع الصناعي في لبنان، يمكن أن يعزى ذلك إلى اختلاف الثقافة التنظيمية في المؤسسات في البلدين.

ويُظهر التحليل أن هناك علاقة قوية إيجابية للتركيز على العميل مع الأسبقيات التنافسية. معامل الانحدار بينهما (0.237)، وقيمة ت دالة إحصائيًا تشير إلى أهمية العلاقة دالة بشكل معنوي. بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية. اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (قنديل،2015)، ويوضح التحليل وجود علاقة ضعيفة إيجابية بين التحسين المستمر والأسبقيات التنافسية، ومعامل الانحدار بينهما منخفض (0.072)، وقيمة ت غير دالة إحصائيًا تشير إلى عدم معنوية العلاقة. بناءً على هذه النتائج يتعذر علينا قبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة قوية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة قنديل (2015) واختلفت مع نتيجة (Jbeily, 2022) الذي توصل إلى أنَّ التحسين المستمر يؤثر سلبا في الأسبقيات التنافسية.

. وتوضح نتائج التحليل وجود علاقة قوية لمشاركة العاملين إيجابية مع الأسبقيات التنافسية، ومعامل الانحدار بينهما معتدل (0.181)، وقيمة ت دالة إحصائيًا تشير إلى أهمية العلاقة بشكل معنوي. بناءً على هذه النتائج يمكننا قبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة وتتفق هذه النتيجة مع (قنديل، 2015)، (Jbeily, 2022).

وأظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والأسبقيات التنافسية. معامل الانحدار بينهما مرتفع (0.296)، وقيمة ت دالة إحصائيًا تشير إلى أهمية العلاقة بشكل معنوي. بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة قوية.

**الاستنتاجات:**

1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية؛ ما يعني أن زيادة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأسبقيات التنافسية.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دورًا لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها، وهي: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واتخاذ القارات بناء على حقائق بنسب متفاوتة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

3- أظهرت نتائج الدراسة أن جودة المنتجات والخدمات هي أهم الأسبقيات التنافسية، وهذا مؤشر على ان هناك اهتمام من قبل الشركات بجودة المنتجات التي تقدمها.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على العميل واتخاذ القرارات بناء على حقائق هي من أهم أبعاد إدارة الجودة.

5- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين بعد التزام الإدارة العليا والأسبقيات التنافسية.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين بعد التحسين المستمر والأسبقيات التنافسية.

7- أظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام ببعد مشاركة العاملين لايزال دون المستوى المطلوب، ويحتاج هذا البعد إلى زيادة الاهتمام نظرا لأهمية هذا البعد ودورة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

8- كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات تسعى إلى فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل.

9- أظهرت الدراسة أن الشركات تسعى إلى اتخاذ قرارات أفضل تستند إلى البيانات والمعلومات.

**توصيات الدراسة:**

بناءً على النتائج والتحليلات، يمكن تقديم التوصيات الآتية لشركات الأدوية اليمنية:

- تركيز شركات الأدوية اليمنية على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها؛ من أجل تلبية احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم.
- ضرورة الاهتمام بالتزام الإدارة العليا لأهمية هذا البعد على تحقيق الأسبقيات التنافسية ونجاح شركات تصنيع الأدوية اليمنية.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على العميل في شركات تصنيع الأدوية اليمنية، بما يضمن تعزيز الأسبقيات التنافسية والقدرة على البقاء والاستمرار.
- ضرورة قيام شركات الأدوية اليمنية ببناء ثقافة للجودة في جميع أنحاء الشركة عن طريق التركيز على احتياجات العملاء واتخاذ القرارات بناء على حقائق.
- ينبغي على شركات الأدوية اليمنية تعزيز التزام الإدارة العليا بالجودة عن طريق وضع استراتيجية للجودة وتوفير التدريب والدعم للعاملين.
- ضرورة تحسين مشاركة العاملين في إدارة الجودة عن طريق خلق ثقافة الجودة وتشجيع المشاركة وتوفير الموارد اللازمة.

**قائمة المصادر والمراجع:**

**المراجع العربية:**

[1] أبو بكر، حسين أبوبكر (2022). دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأسبقيات التنافسية عن طريق إدارة سلاسل التوريد لمصانع المياه المعبأة في اليمن (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة العلوم والتكنلوجيا، صنعاء، اليمن.

[2] أبو هادي، أحمد (2019) أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق استراتيجية الريادة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية الكبيرة جداً. (رسالة ماجستير غير منشورة)

[3] البشاري (2019) أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق رأس المال البشري، دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

[4] –الحراحشة، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر.

[5] الحرثي (2016) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في سوق الاتصالات اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)

[6] الجاسمي، باسم عباس (2007) مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية – دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية.

[7] الدوسري (2016) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مصانع مياه الشرب المعبأة بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

[8] الشعار، قاسم إبراهيم، والنجار، فائز جمعه (2015) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنلوجي دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2.

[9] العقلة، بسمة، عنان (2017) القدرة التنافسية لجامعة دمشق وفق معايير الجودة من وجهه نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة ميدانية في جامعة دمشق" كلية التربية، دمشق: جامعة دمشق.

[10] المحيا، رياض قاسم أحمد (2018). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. اليمن، صنعاء: كلية العلوم المالية والمصرفية.

[11] بوغاري، فاطمة الزهرة، وهادف ليلى، وشوابي سارة،(2017) دور الإبداع الإداري في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ولاية عناية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، سبتمبر 142،2017–154

[12] بارود، اياد محمد محمود (2018) دور التجارة الإلكترونية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في البنوك التجارية الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

[13] حسن، أحمد إبراهيم سعيد (2017) أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.

[14] الناشري (2020) أثر الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات بالتطبيق على الجامعات اليمنية الخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان.

[15] حسين، رامز (2021) دور رأس المال الفكري في تحسين الميزة التنافسية للشركات الحكومية في ضوء الرؤية المستقبلية للدولة، دراسة تكيفية على شركات الأدوية المصرية(المجلة العربية للإدارة)،

[16] 10.21608/aja.2022.103468

[17] حسين، وعبد الحميد (2020) اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان.

[18] دهنون (2015) دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي.

[19] عايض والقحفة.(2020) أثر التمكين الإداري في فاعلية القرارات الإدارية . مجلة جامعة الانبار للعلوم الإدارية والاقتصادية. العدد 31.

[20] عثمان، مهدي صلاح الدين جميل،(2003) أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية ، دراسة ميدانية من منظور المديرين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

[21] عزون، فاروق (2015) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة المستدامة، دراسة حالة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

[22] على (2019) أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة كلية الجزيرة التقنية – الخرطوم– السودان

[23] قنديل، يزن. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأسبقيات التنافسية في المستشفيات الاردنية: الدور الوسيط للولاء التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].المنظومة.https://meu.edu.jo/library Theses/5863793ed6f94_1.pdf

[24] كحيل، إسماعيل صبحي (2016)، **إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية –دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين**، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

[25] لحبيب، بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة :المفهوم – الأساسيات – شروط التطبيق. MODERN ACADEMY FOR .UNIVER

[26] محسن، ماجدة عبد الرحمن (2012) جودة حياة العمل وتأثرا في الأسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112.

[27] يحياوي وآخرون (2019) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في اكتساب الأسبقيات التنافسية في مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة.

[28] تقرير الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية 2016 صنعاء اليمن.

## المراجع باللغة الإنجليزية:

[1] Alaoun, N. Y. (2018). *The Effect of Total Quality Management Practices on Competitive Priorities of*

[2] Almansour, Y. M. (2015). The impact of Total Quality Management components on firms' performance, International Journal

[3] Belgacemi, khaled, & djemil, ahmed .(2020) . أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في اكتساب الأسبقيات التنافسية -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - ولاية البويرة-. مجاميع المعرفة, 6(2), SCSEG-312 .329 https://www.asjp.cerist.dz/en/article/132938.

[4] of Management Sciences, 384–394.

[5] Brown, S. L. (1996). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of customer and employee commitment in the hotel industry. *The Academy of Management Review*, *21*(2), 422-452.

[6] Certo, S. T., Certo, S. C., & Certo, T. (1995). Modern management: Diversity, quality, ethics, and the global environment. *Prentice Hall*.

[7] Corbett, C. J., & Assenhove, R. (1991). Benchmarking global manufacturing. *Business Horizons*, *34*(3), 22-31.

[8] Griffin, A. (1999). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *The Journal of Product Innovation Management*, *16*(3), 429-458.

[9] Jablonski, J. R. (1993). Implementing total quality management: An overview. *The Journal for Healthcare Quality (JHQ)*, *15*(3), 49.

[10] Jbeily, A. H. (2022). Impact of total quality management (TQM) on the competitive priorities of lebanese industries. *European Journal of Business and Management Research*, *7*(4), 313–320. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1592

[11] Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (1999). *Operations management: Strategy and analysis*. Addison-Wesley.

[12] leong, G. K., & Stonebraker, P. W. (1991). Manufacturing flexibility: A strategic perspective. *Management Science, 37*(5), 572-590.

*[13]* Noori, H., & Radford, R. W. (1995). Production and operations management: Total quality and responsiveness. *McGraw-Hill*

[14] Roth, A. V., & Miller, J. G. (1992). Success factors in manufacturing. *Business horizons*, *35*(4), 73-82.

[15] Sigei, C. (2014). A total quality management and performance of multinational pharmaceutical firms in Nairobi, Kenya. A Research Project.

[16] Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (1998). *Operations management*. Pearson Education.

[17] Stonebraker, P. W., & Leong, G. K. (1994). *Operations strategy: focusing competitive excellence*. Boston: Allyn .

[18] Talib, F. (2013). An Overview of Total Quality Management: Understanding the fundamentals in Service Organization. International Journal

of Advanced Quality Management, 1(3), 357-390.

[19] Walker, R. D. (2009). Management innovation and organizational performance: Mediating effect of performance management. International Journal of Total Quality Management, 2(2), 126-135.

[20] Zahari, M. K. (2016). The effects of total quality management on the employee performance in Malaysian manufacturing industry. Proceedings of Academics world 49th International Conference, Istanbul, Turkey.

[21] *Telecommunication Companies in Qatar* [Master Thesis, Middle East University]. https://meu.edu.jo/libraryTheses/5ae970d7cd20b_1.pdf