أثر التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كبعدين من أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية

مقدم من الباحث

أحمد محمد مهدى عبدالرحمن

معهد الدراسات والبحوث البيئية

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور
طارق عبدالعال حماد

أستاذ المحاسبة
رئيس قسم المحاسبة وعميد الكلية الأسبق
كلية التجارة – جامعة عين شمس

الدكتور
احمد فؤاد فرغلي

مدرس إدارة الأعمال
كلية الإدارة والتكنولوجيا
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

٢٠٢١م

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على أثر التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كبعدين من أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية. وقد أجري البحث على عينة قوامها (٣٨٤) فرداً من العاملين في الشركات الصناعية الحاصلة على شهادتي الأيزو ٩٠٠٠ والأيزو ١٤٠٠٠ في مدينة العاشر من رمضان. وتم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتصنيف درجات الإجابة والتي تراوح مداها من (١-٥) حيث (١) غير موافق تماماً و(٥) موافق تماماً وفق المنهج الوصفي التحليلي. وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل: معامل ألفا كرونباخ، اختبار كولموجوروف – سميرنوف، معامل الارتباط، الانحدار الخطي المتعدد، معامل التحديد، اختبار "ت".

أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبُعدي إدارة الجودة البيئية الشاملة وهما (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية محل البحث.

وأوصى البحث بضرورة منح جميع العاملين فرصة المشاركة الفعلية والاهتمام بأفكارهم وآرائهم في جميع مراحل الإنتاج، والعمل على وضع نظام ملائم للحوافز والمكافآت للعاملين المشاركين في جهود تحسين المنتجات ذات الجودة البيئية المتميزة، والتزام الإدارة العليا بنشر ثقافة إدارة الجودة البيئية الشاملة وتوعية جميع العاملين بالشركة بأهمية تطبيقها.

المقدمة

تواجه الشركات الصناعية في مصر تحديات كثيرة لتطوير قدرتها التنافسية، نظراً لتغير بيئة الأعمال حيث تحولت الأسواق من المحلية إلى العالمية، وتحولت التشريعات والضوابط المحلية إلى أخرى تتسق مع اتفاقيات التجارة العالمية، وتحولت شركات كانت متنافسة محلياً وعالمياً إلى شركات متحالفة.

هذا إلى جانب تشدد الدول المتقدمة بضرورة التزام الدول المصدرة لها بتطبيق مقاييس ونظم إدارة الجودة البيئية عن طريق استخدامها لأساليب حماية تحت مسمى"الاشتراطات الصحية والبيئية"، ويأتي هذا الالتزام كأحد أهم العقبات أمام الدول النامية – ومن بينها مصر – لنفاذ صادرتها للعديد من الأسواق الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف قدرتها التنافسية على تسويق منتجاتها في تلك الأسواق العالمية (الزينى، 2018).

وبالتالي، فإن الشركات الصناعية بحاجة إلي إيجاد الوسائل والطرق التي تساعدها في تطوير منتجاتها، ورفع معدلاتها التنافسية، وإحدى هذه الوسائل الالتزام بتطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة، وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة بشكل رسمي عام 1990، وأشارت الدراسات إلى أن إدارة الجودة البيئية الشاملة هى أنظمة إدارية متكاملة تغطى أنشطة الشركة، وتخضع لعملية مراجعة وتدقيق، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيض الجهد والوقت والكلفة، كما أنها تدفع الشركات نحو إنتاج المنتجات النظيفة أو الصحية لتمييز المنتجات وتحقيق التكامل البيئي (Khadour, 2010).

ويجمع نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ونظام الإدارة البيئية، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى قرارات تنافسية داخل المنظمات في سعيها لتحقيق الجودة وكفاءة التكاليف مع تقليل تأثيرها البيئي. وهكذا أصبح دمج الإدارة البيئية وإدارة الجودة الشاملة موضوعاً شائعاً في الدراسات والتطبيق العملى لوجود أوجه تشابه بين إدارة الجودة الشاملة ونظم الإدارة البيئية فيما يتعلق بأدواتها الإدارية والفلسفات الأساسية (Hsieh, 2012).

وأشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة يتطلب التزاماً كاملاً ودعماً قوياً من الإدارة العليا للشركة، وهو ما أشارت إليه دراسة (العبيدي، 2005). كما أظهرت دراسة (حسن، 2017) أهمية مشاركة الموظفين عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية.

في البيئة التنافسية، أصبح ينظر إلى الجودة على أنها رؤية شاملة للإنتاج وليس بوصفها مجرد وظيفة لإدارة الإنتاج وعملياته. كما أصبحت استراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة.

الدراسات السابقة

1- دراسة (العبيدي، 2005)

بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة TQEM: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة البيئية الشاملة وتشخيص طبيعة العلاقة التى تربط بين عمليات إدارة المعرفة وإقامة متطلبات إدارة الجودة البيئية الشاملة، واستخدمت الدراسة استمارة الاستقصاء لجمع البيانات وفق المنهج المنهج الوصفي التحليلي.

وأبرزت نتائج الدراسة أن التزام الإدارة العليا بالمتطلبات البيئية يقود إلى زيادة مرونة المنظمة وتحسين الجودة والربحية وزيادة الحصة السوقية فضلاً عن تحسين طرق وأساليب العمل وتكاملها.

وأوصت الدراسة بضرورة تفكير إدارة المنظمات محل الدراسة في تبنى نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة لمواجهة التهديدات البيئية مستقبلاً.

2- دراسة (عمر، 2013)

بعنوان: تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية.

يهدف هذا البحث إلي دراسة أثر تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة علي تنافسية الشركات الصناعية المصرية. ويتكون مجتمع هذا البحث من 152 من الشركات الصناعية المصرية الحاصلة علي شهادة المواصفات الدولية ISO 9000، وتم توزيع قائمة الاستقصاء علي الشركات مجتمع البحث، وتم استخدام الأسلوب الإحصائي SPSS لتحليل النتائج لهذه الشركات.

أبرزت النتائج وجود علاقات معنوية بين أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة في المنظمات الصناعية المصرية. وأوصى البحث بزيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة، وتنمية ثقافة الجودة لديهم.

3- دراسة (سعيد، 2016)

بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون بحث استطلاعي في شركتي آسيا سيل وزين للإتصالات المتنقلة في العراق

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون، حيث اعتمد البحث على دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، فضلاً عن ثلاثة أبعاد تشكل تنافسية المنظمة التي تمثل المتغير المعتمد وكانت القيمة المدركة للزبون هى المتغير

الوسيط. وتمثلت عينتها من (50) مديراً، واستخدمت أداة الإستقصاء لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمتان عينة البحث. وأوصت الدراسة بالدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من الإسهام تحسين العمليات والجودة.

4- دراسة (حسن، 2017)

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

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، بلغ حجم العينة النهائية (700) عاملاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية.

5- دراسة (سويسي و ابوقفة، 2015)

بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية، وبيان الانعكاسات الإيجابية للميزة التنافسية نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم والتزم الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين وتدريب العاملين) من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وقد أجريت هذه الدراسة على شركة المزرعة للصناعات الغذائية، وتكونت عينة الدراسة من (77) فرداً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن لاختبار نموذج الدراسة وفرضيات الأثر، وإستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد الاختبار فرضيات الأثر واختبار (t) .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العامة والخاصة الليبية .

وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارة العليا في الشركة بتوفير الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة ضمان جودة السلع والخدمات، كما أوصت بإشراك المديرين والعاملين في دورات تدريبية وإحساسهم بأن التغيير يقع على عاتقهم جميعاً.

6- دراسة (Addae-Korankye, 2013)

بعنوان:

Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana

هدفت إلى استكشاف إذا ما كانت إدارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية في كل من قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية. أجريت الدراسة في غانا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي المقارن. تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الخدمات والصناعات التحويلية في أكرا بغانا، بينما تكونت العينة العشوائية من 35 شركة خدمية، و35 شركة للصناعة التحويلية. واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت النتائج إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع. وقد أوصت الدراسة إلى أهمية تصميم وتطوير استراتيجيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير مباشر على تحسين الميزة التنافسية.

7- دراسة (Alaoun, 2018)

بعنوان:

The Effect of Total Quality Management Practices on Competitive Priorities of Telecommunication Companies in Qatar

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأولويات التنافسية لشركات الإتصالات في دولة قطر. تعتبر هذه الدراسة وصفية سببية. فقد جمعت البيانات عن طريق الاستبيان، ووزعت الاستبيانات على 150 مديراً ومشرفاً، وكان 119 منها مناسبة للتحليل. وبعد التأكد من طبيعة، وصحة، وموثوقية الأداة، اختبرت الفرضية باستخدام الإنحدارات المتعددة.

وأظهرت النتائج أن متطلبات التزام الإدارة العليا وتدريب الموظفين ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر ليس لها تأثيراً ملموساً على الأولويات التنافسية لشركات الإتصالات في قطر. وأوصى البحث بإجراء مزيد من اختبار الفرضية على نفس الصناعة في بلدان أخرى، وخاصة الدول العربية وغيرها من الصناعات لاختبار صحة النتائج.

الدراسة الاستطلاعية

وفي إطار ما سبق، تم إجراء دراسة استطلاعية كان الهدف منها صياغة مشكلة البحث، وتحديد المتغيرات المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، وذلك من خلال مقابلات شخصية - غير رسمية - مع بعض المديرين ومسئولى الجودة في بعض الشركات الحاصلة على المواصفة 9000 والمواصفة 14000 بمدينة العاشر من رمضان والتى اتضح من خلالها ما يلي: عدم وضوح مفهوم ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة، تعتقد الشركات أنها تطبق إدارة الجودة البيئية الشاملة من خلال تطبيقها ممارسات الأيزو 9000 أو الأيزو 14000، هناك فهماً محدوداً لتأثير تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية للشركة.

مشكلة البحث

وبناءً على ما سبق، تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما هو أثر التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كبعدين من أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية للشركات الصناعية المصرية؟**

تساؤلات البحث

يحاول البحث الإجابة من خلال الجزء النظرى والميداني على التساؤلات التالية:

1. ما أثر التزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية؟
2. ما أثر مشاركة العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية؟

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في معرفة أثر التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كبعدين من أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. دراسة واقع تطبيق بُعدي إدارة الجودة البيئية الشاملة في الشركات الصناعية المصرية محل البحث.
2. تحليل مدي تأثير كل بُعد من البعدين على الميزة التنافسية للشركات الصناعية المصرية محل البحث.

3. التوصل إلى بعض النتائج وتقديم التوصيات التى يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين على الميزة التنافسية للشركات الصناعية المصرية محل البحث.

4. تأصيل مفاهيم متغيرات البحث وهي التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين (المتغيرات المستقلة) والميزة التنافسية (المتغير التابع).

الإطار النظري وتنمية فروض البحث

أولاً: إدارة الجودة البيئية الشاملة

1- مفهوم نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة:

تناول العديد من الباحثين مفهوم نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة بوجهات نظر مختلفة، حيث أشار Clelland, et. Al. (2004) إلى أن إدارة الجودة البيئية الشاملة هي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ضمن الحدود البيئية للشركة. ووصف Raizada (1998) إدارة الجودة البيئية الشاملة بأنها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإدارة البيئية. كما أشار بعض العلماء إلى أن: "مفهوم نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة يعمل على تطبيق الممارسات الحكيمة لنظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإدارة البيئية وزيادة التحدي من خلال استدعاء الجودة الشاملة إلى المظاهر البيئية للحياة الإقتصادية" (كافي، 2013، 266).

2- أهداف إدارة الجودة البيئية الشاملة:

أشار كلا من (العبيدي، 2005) (سلطان وعبدالعالي، 2007) (الطويل وآخرون، 2013) إلى أن أهداف إدارة الجودة البيئية الشاملة تتمثل في:

- إعداد وتطبيق برامج تدريب للعاملين لتعريفهم بمبادئ إدارة الجودة البيئية الشاملة وتشجيعهم من أجل المشاركة في عمليات التحسين المستمر للبيئة.
- التركيز على جودة البيئة في المنتجات والعمليات.
- ايجاد علاقة قوية مع العميل والمورد، لتتمكن المنظمة من البحث عن أدوات لتحسين طرق الفحص البيئي خلال عمليات تصنيع المنتج وبعدها.
- التزام الإدارة باستمرار التحسين المستمر للجودة البيئية في المنتجات والعمليات.
- التزام الإدارة العليا بعمليات التحسين المستمر للأداء البيئي.

3- أهمية نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة:

تناول عدد من الباحثين أن أهمية إدارة الجودة البيئية الشاملة تأتى من خلال ربطها بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية، حيث يشير البعض إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح

يتطلب شرطاً بيئياً يجب على الشركات مراعاته في منتجاتها، سواء من خلال الجوائز البيئية التى تحصل عليها الشركات التى تهتم بقضايا البيئة وتصمم منتجاتها المتوافقة بيئياً أو من خلال وضع الملصقات البيئية على المنتجات (نجم، 2008).

وهو ما أشار إليه Oliver (1996) من أن فلسفة نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة تتخطى فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال مقابلة وتجاوز توقعات العميل. كما أشار Wever (1996) إلى أن إدارة الجودة البيئية الشاملة لها أهمية في تطوير الشركات من خلال الإهتمام بالصحة والسلامة للعاملين والعملاء وتناولها في إطار استراتيجية الشركة.

في حين يرى Bhushan (1993) أن الهدف من إدارة الجودة البيئية الشاملة هو التحسين المستمر لأداء العمليات بهدف منع التلوث والحد من الانبعاثات وتقليل النفايات وتحسين رضاء العميل وحماية البيئة، وهي الإستراتيجية القادمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات. أما معهد إدارة البيئة العالمي فيرى أن أهمية نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة تكمن في الحث على إيجاد التكاليف المؤثرة على عمليات منع التلف، حيث أن التطبيق الناجح لنظام تقييم التكاليف الكلية يزود متخذ القرار بأفضل المعلومات (كافي، 2013).

4- متطلبات إدارة الجودة البيئية الشاملة للبيئة

تباينت وجهات نظر الباحثين حول متطلبات إدارة الجودة البيئية الشاملة بسبب اعتماد بعضهم على متطلب دون آخر، إلا أنهم وبالرغم من هذا التباين، اتفق كلا من (العبيدى، 2005) و(سلطان وعبدالعالي، 2007) و(الطويل واخرون، 2012) و(اسماعيل، 2014) و(سويسي وأبوقفة، 2015) على المتطلبات التالية:

أ- التزام الإدارة العليا:

تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة يتطلب التزاماً كاملاً ودعما قوياً من الإدارة العليا للشركة، والمعرفة الكاملة بمفهوم وأهمية وأهداف إدارة الجودة البيئية الشاملة، وقد ذكر Fateh (2018) أن التزام الإدارة العليا هو نقطة الانطلاق لتطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة، حيث يعتبر التزام الإدارة العليا من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية التطبيق.

في حين يشير البعض إلى أن التزام الإدارة العليا للشركات بالجودة البيئية يعد الضمان الأساسي لالتزام كافة العاملين بالحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية للشركات، الأمر الذى ينتج عنه المحافظة على صحتهم ويقلل من الهدر في استخدام الموارد دون الإخلال بجودة الخدمة أو السلعة المقدمة (سعد، 2005). كما أن التزام الإدارة العليا إذا ما طبقت إدارة الجودة البيئية الشاملة بشكل

صحيح سوف ينتج عنها مجموعة من النتائج منها زيادة الحصة السوقية للشركة، تحسين الجودة والربحية، وتخفيض التكاليف (العبيدي، 2005).

ب- مشاركة العاملين :

من الأهمية تصميم جميع مكونات نظام الشركة لتتناغم مع بعضها من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة، لذلك يجب تحمل جميع العاملين المسئولية الكاملة نحو تحسين منتجات الشركة نحو التوافق البيئي ومكافحة العوامل المؤثرة على البيئة كالتلف والتلوث (جاسم ونجم، 2019).

لذلك أشار البعض إلى أن مشاركة العاملين تسمح بدراسة جميع العوامل البيئية، فمثلاً مهندسو البيئة على دراية بأسلوب التعامل مع المواد الكيمائية الناجمة عن الإنتاج، والمحاسبون على وعي بالتكاليف البيئية، ومهندسو الإنتاج لديهم إلمام باعتبارات الجودة، ولذلك تعتبر مشاركة العاملين أساساً لإدارة الجودة الناجحة، وأيضاً في الإدارة البيئية فإن مشاركة العاملين تعتبر العامل الرئيسي في تحديد وتنفيذ تطبيقات الوقاية من التلوث (جودة، 2004).

ثانياً: الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

يشار إلى الميزة التنافسية بمسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية" و"التفوق التنافسي" والتميز التنافسي" و"النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على أن مفهوم الميزة التنافسية هى الكيفية التى تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

حيث تُعرف الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة المهارات أو التقنيات أو الموارد والقدرات التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الأخرون" (السلمي، 2001، 104).

كما تعرف بأنها: "قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجيات التى تجعلها في مركز أفضل من المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه" (أبوبكر، 2006، 13).

كما يشار للميزة التنافسية على أنها القدرات الذاتية التى تملكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا، والموارد، والمزايا)، والتى تستطيع توظيفها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقيق النجاح والتميز في ظل المنافسة على المستوى المحلي أو الدولى (خطاب، 2012).

وتتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص، أهمها (عمر، 2013، 300):

- نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
- تؤدي إلي التفوق والأفضلية للمنظمة علي المنظمات المنافسة.
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمة للمشترين.
- يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات سلع وخدمات.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

2- مصادر الميزة التنافسية

تباينت وجهات النظر بين الباحثين حول مصادر الميزة التنافسية وطرق الحصول عليها، فأشار البعض إلى أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في: "الشهرة أو السمعة والإبتكار والموجودات الإستراتيجية" (معيتق، 2012، 170). كما أشار أخرون إلى أن هناك أربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية، وهى: الكفاءة والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل. وهي العوامل التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها، حيث أن الجودة الفائقة يمكن أن تقود للكفاءة الفائقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل (هل وجونز،2001).

3- الاستراتيجيات التنافسية

إذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ علي الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين.

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين" (خليل، 1995، 74). واعتمدت كثير من الدراسات والأبحاث على تصنيف بورتر للإستراتيجيات التنافسية.

أ- **استراتيجية القيادة بالكلفة الكلية:** إستراتيجية القيادة بالتكلفة هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التى تم اتخاذها لإنتاج سلع أو خدمات ذات مميزات مرضية للعملاء بأقل تكلفة، مقارنة بالتكاليف التي يتحملها المنافسون(Ireland, 2011). تقوم هذه الإستراتيجية بالتركيز العملاء الذين يبحثون على سعر المنتج والخدمة بشكل أساسي دون النظر لجودتها. فتعمل هذه الاستراتيجية على امداد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بغيرها من المنافسين، بجودة

متوسطة للمنتجات والخدمات، لتحقيق أكبر قدر من المبيعات، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وإبقاء الشركة في وضعية تنافسية مستقرة في السوق (Wang, et. al., 2011).

ب- **استراتيجية التمايز**: تعرف استراتيجية التمايز بأنها: "تلك الاستراتيجية التى تهدف إلى بناء الميزة التنافسية من خلال قيادة السوق بتمايز المنتجات أو الخدمات عن المنافسين" (Pitts & Lei, 2006). حيث تعمل الشركات التى تعتمد على هذه الإستراتيجية على خلق قيمة مميزة للعميل من خلال تقديم منتجات عالية الجودة مدعومة بخدمة جيدة وأسعار تنافسية (Walker & Ruekerts, 1987). ولذلك تعتمد استراتيجية التمايز على مدى قدرة الشركة على أن توازن بين التكلفة وفوائد المنتج المقدمة للعميل.

ت- **استراتيجية التركيز**: تهدف تلك الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على جزء من السوق باستخدام إحدى استراتيجيتي القيادة بالتكلفة الكلية أو التمايز، وتلجأ الشركات إلى هذه الإستراتيجية عندما ترى أن امكانياتها تساعدها على استهداف فئة أو شريحة معينة محددة دخل الصناعة، فهي لا تسعى لامتلاك حصة أكبر في السوق، إلى جانب عدم سعيها للعمل على مستوى الصناعة ككل، وتركز هذه الإستراتيجية على عملية جذب فئة محددة من العملاء، وأيضاً على تكرار جذبهم بصفة خاصة واعلامهم باستمرار بأحدث عروضها (عبدالله، 2014).

ثالثاً: دور إدارة الجودة البيئة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية

تعتبر الجودة أهم عوامل الجذب للعملاء فهى الوسيلة الأكثر تأثيراً لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وذلك عن طريق توفير الخصائص والمواصفات المتميزة في المنتجات المقدمة إليهم. ولذلك تعتبر الجودة من أهم مصادر تميز الشركات وتفوقها، ولأن الجودة هي أساس فلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة وهي المحور الرئيسي الذي تقوم عليه بإعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات الشركة، فإننا نستنتج إنطلاقاً من ذلك أهمية إدارة الجودة البيئية الشاملة في الميزة التنافسية للشركات، وذلك استناداً لمبدأ أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل.

1-**علاقة إدارة الجودة البيئة الشاملة والميزة التنافسية**: أشار البعض إلى وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وبين تحسين الربحية وإنتاجية الشركة وتخفيض التكلفة، الأمر الذي يشير إلى أن تطبيق برامج الجودة يؤدى إلى زيادة القدرة التنافسية للشركة، ويتضح ذلك من خلال (العزاوي، 2005، 31):

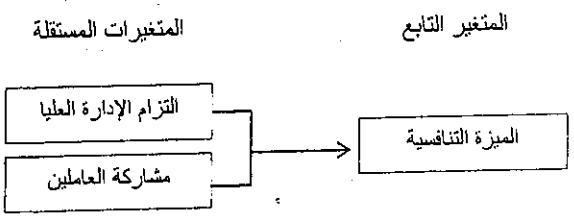
- تحسين الجودة يؤدى إلى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- تحسين الجودة يؤدى إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتخفيض تكلفة التصحيح وتقليل تكلفة الهدر الخارجي والداخلى، وهذا يعنى تخفيض التكلفة.

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة تؤدى إلى زيادة الربحية.

2- دور الجودة في تحقيق التنافسية والتميز في الأسواق: "تمنح إدارة الجودة الشاملة بعض المزايا التنافسية للشركات، مثل: زيادة التماثل بين المنتجات، عدم وجود إنتاج معيب، التقليل من الهالك وأوقات تشغيل العمالة، زيادة الإنتاجية بأقل مجهود، تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح، الحصول على سمعة ممتازة من الأسواق، وتفوق الشركة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية" (عمر، 2000، 48).

نموذج البحث

في ضوء ما سبق، فإن نموذج البحث المقترح اختباره هو:



فروض البحث

يحاول هذا البحث اختبار صحة الفروض الآتية:

الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية محل البحث.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية محل البحث.

الإجراءات المنهجية للبحث

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استمارة استقصاء تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

أداة البحث

استخدم البحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث تم تصميم استمارة الاستقصاء.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من فقرات أبعاد الدراسة من استمارة الاستقصاء درجات لتتم معالجتها إحصائياً وتم توزيع الدرجات كالتالي:

(5) موافق تماماً – (4) موافق – (3) محايد – (2) غير موافق – (1) غير موافق تماماً

صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث وهي استمارة الاستقصاء، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وقد تم الأخذ بأراء وتعليقات المحكمين حيث أضيفت بعض الفقرات وتم حذف البعض الآخر وتعديل بعض الفقرات، وبذلك خرجت في صورتها النهائية المستخدمة.

ثبات أداة البحث

تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي للفقرات عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا (α): Cronbach's Alpha علي عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة، وأظهرت النتائج أن أعلى معامل ثبات لفقرات استمارة الاستقصاء بلغ (0.791)، وأدنى قيمة للثبات كانت (0.713)، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التى ستسفر عنها استمارة الاستقصاء حيث تعتبر قيم معامل الثبات (Alpha> 0.70) طبقا لـ **Nunnally and Bernstein** ويتضح لنا من ذلك ثبات أداة البحث بدرجة مرتفعة مما يجعلنا نطبقها علي كامل العينة.

حدود البحث

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال الفترة من 2020/1/1 إلى 2020/9/30.
- **الحدود المكانية:** الشركات الصناعية المصرية الحاصلة على شهادتي الأيزو 9001 والأيزو 14000 في مدينة العاشر من رمضان.
- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة أثر التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كبعدين من أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الحاصلة على شهادتى الأيزو 14000 والأيزو 9000.

مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث العاملين في الشركات الصناعية محل البحث، وتم اللجوء للعينة العشوائية حيث تم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالى: (Thompson, 2012)

$$n = \frac{N * P(1-P)}{\left[N-1\frac{d^2}{Z}\right] + [P(1-P)]}$$

- n= حجم العينة
- N= حجم المجتمع
- p =نسبة المفردات التى تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث فى المجتمع (وهى 50%)
- d= الخطأ المسموح به 5%.
- Z= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة المستخدم في الدراسة 95%. (وهى 1.96 المقابلة لمستوى ثقة 95%)

وبتطبيق المعادلة نجد أن: حجم العينة المطلوب = 355 مفردة

وقد تم توزيع (384) استمارة تم الإجابة عن (374) فقط، تم استبعاد (4) استمارات غير مستوفاة، وتبقى (370) استمارة، حيث تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V.26) لتحليل البيانات المجمعة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل: معامل ألفا كرونباخ، اختبار كلموجروف، معامل الإرتباط، الانحدار الخطي المتعدد، معامل التحديد، اختبار "ت".

نتائج البحث

وصف نتائج البيانات الأولية لعينة البحث:

- يتبين من نتائج البيانات الأولية لعينة البحث أن الغالبية العظمى من المستقصي منهم من الذكور، حيث بلغ عددهم (227) مفردة، وبلغت النسبة المئوية لهم 61.4% من إجمالي مفردات البحث، في حين بلغ عدد الإناث (143) مفردة وبنسبة 38.6% من إجمالي مفردات البحث.
- بالنسبة لسنوات الخبرة نجد أن الغالبية العظمي أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (105) مفردة، وبلغت النسبة المئوية لهم 28.4% من إجمالي مفردات البحث
- بالنسبة للمستوي الوظيفي نجد أن الغالبية العظمي من الإدارة التشغيلية، حيث بلغ عددهم (135) مفردة، وبلغت النسبة المئوية لهم 36.5% من إجمالي مفردات البحث.

اختبار فروض البحث

لاختبار فروض الدراسة تم عمل الآتى:

أولاً: توضيح العلاقة عن طريق معامل الارتباط بين: التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين كبعدين من أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة وبين الميزة التنافسية. كما تم اختبار معنوية معامل الارتباط.

جدول رقم (1): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

العلاقة بين المتغيرات والميزة التنافسية	التزام الإدارة العليا	مشاركة العاملين
Pearson Correlation	0.844**	0.825**
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000
N	370	370

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01

من خلال الجدول رقم (1) السابق يتضح أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.844)، وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (الميزة التنافسية، التزام الإدارة العليا)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.825)، وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (الميزة التنافسية، مشاركة العاملين)، وقيمة مستوى المعنوية أقل من0.01، مما يعني أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

ثانياً: اختبار معامل تضخم التباين (VIF)

جدول رقم (2): نتائج اختبار (VIF) للارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين	0.263	3.801

يتضح من الجدول (2) السابق ما يلي:

عدم وجود تداخل خطى متعدد بين المتغيرات، وأن جميع المتغيرات التفسيرية التي تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) حيث كانت قيمة معامل تضخم التباين VIF (3.801)، وهى أقل من القيمة الحرجة والبالغة (10).

ثالثا: نموذج الانحدار التدريجي لاختبار معنوية الفروض:

جدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

معاملات الانحدار Coefficient						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig	t	بيتا المعيارية	الخطأ المعياري	B	البيان	F Sig. مستوى الدلالة	F	(R^2) معامل التحديد	(r) معامل الارتباط	
0.000	39.81		0.062	2.449	الثابت	.000[b]	553.087	0.751	.867[a]	الميزة التنافسية
0.000	10.18	0.517	0.028	0.283	التزام الإدارة العليا					
0.009	7.50	0.381	0.270	0.199	مشاركة العاملين					

a. Predictors: (Constant),(التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين)

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

أكدت نتائج الجدول (3) السابق على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعدي التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين على الميزة التنافسية، وذلك بناء على معنوية اختبار (t) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من 1%. كما أكدت على ذلك إحصاءات اختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة إحصائية، وجاءت معاملات الانحدار موجبة أي أنه كلما زاد (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) كلما كان له أثر إيجابي على الميزة التنافسية للشركات الصناعية محل البحث.

وأخيراً نجد أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.75 وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما، مما يشير إلى أن نسبة التغيرات في المتغير التابع (الميزة التنافسية) والتي تسببها التغيرات في المتغيرات المستقلة (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) بلغت 75%، وهى نسبة ذات دلالة إحصائية كما يمكن إضافة أبعاد أخرى لتحسين جودة النموذج بالإضافة إلى البعدين المذكورين هنا.

وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار التدريجي لهذا النموذج كالتالي:

Predicted (y) الميزة التنافسية المدركة = 2.449+ (0.283) التزام الإدارة العليا + (0.199) مشاركة العاملين + أخطاء التقدير.

ويتضح من المعادلة السابقة أن بُعد التزام الإداره العليا وبُعد مشاركة العاملين لهما معامل انحدار موجب 0.283، 0.199 على التوالي، مما يعني أن زيادة أياً من البعدين يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح مايلي:

1. رفض فرض العدم "لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية محل البحث"، وقبول الفرض البديل "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية محل البحث".
2. رفض فرض العدم "لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية محل البحث"، وقبول الفرض البديل "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين كأحد أبعاد إدارة الجودة البيئية الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية محل البحث".

النتائج وتوصيات البحث

أولاً: النتائج

1. وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والميزة التنافسية في الشركات الصناعية محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة التزام الإدارة العليا يساهم في تحسين الميزة التنافسية. وقد يعود السبب إلى التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة والأداء البيئي لكافة عمليات الإنتاج لتقديم منتج ذو جودة بيئية عالية مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.
2. وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية في الشركات الصناعية محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مشاركة العاملين تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وقد يعود السبب إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمجال عملهم يزيد من فرصة التغيير للأفضل.
3. وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لبعد التزام الإدارة العليا على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية محل الدراسة، فكلما زاد التزام الإدارة العليا كلما كان له أثر إيجابي على الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (حسن، 2017) و(Alaoun, 2018)

التى تشير إلى أهمية متطلب التزام الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية.

4. وجود تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لبُعد مشاركة العاملين على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية محل الدراسة، فكلما زاد مشاركة العاملين كلما كان له أثر إيجابي على الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (سويسي وأبوقفة، 2015) و(عمر، 2013) التى تشير إلى أهمية متطلب مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المصرية.
5. يأتى بُعد التزام الإدارة العليا في المرتبة الأولى من حيث التأثير علي الميزة التنافسية، ثم يأتى بعده بُعد مشاركة العاملين.

ثانيا: التوصيات

1. التأكيد على مشاركة جميع العاملين من خلال منحهم فرصة المشاركة الفعلية والإهتمام بأفكارهم وأرائهم وملاحظاتهم في جميع مراحل الإنتاج، فالعاملون أكثر قدرة من الإدارة على تحديد المشكلات وجوانب العمليات التي بحاجة للتطوير والتحسين لذلك على الإدارة العليا الثقة بقدراتهم ومنحهم الفرصة لاستغلال طاقاتهم وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً في أداء وتنافسية المنظمة.
2. على الإدارة العليا نشر ثقافة إدارة الجودة البيئية الشاملة والتركيز على توضيح أهمية تطبيقها لجميع العاملين بالشركة.
3. العمل على وضع نظام ملائم للحوافز والمكافآت للعاملين المشاركين في جهود تحسين المنتجات ذات الجودة البيئية المتميزة وللعاملين المشاركين بأفكار ومقترحات لتحسين الأداء البيئي في العمليات الإنتاجية.
4. التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية وخصائص المنتجات، من خلال استخدام أساليب وأدوات علمية مثل الأيزو 9000 والأيزو 14000.

الدراسات المستقبلية

- دراسة تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية على القطاعات الخدمية مثل قطاع التعليم، قطاع البنوك.
- دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة على التنمية المستدامة في مصر.
- دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة على التصنيع المرن في مصر.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أبو بكر، مصطفي محمود (2006)، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الأسكندرية.

إسماعيل، عمر علي (2014). إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. تنمية الرافدين،293-279 ، العدد 115، المجلد 36.

جاسم، إسراء وعد الله ونجم، فارس صلاح. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة للبيئة في التصنيع المرن- دراسة استطلاعية في معمل أسمنت بادوش، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(110)، 210-224.

جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

حسن، أحمد ابراهيم سعيد (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

خطاب، عايدة سيد (2012). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوى السابع عشر لإدارة الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة.

خليل، نبيل مرسي (1995). الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر.

الزيني، أحمد فاروق محمد (2018). القدرة التنافسية للصادرات المصرية في ضوء المعايير البيئية ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الخامس "القانون والبيئة"، كلية الحقوق، جامعة طنطا.

سعد، سامية جلال (2005)، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

سعيد، عباس محمد حسين (2016). تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون-بحث استطلاعي في شركتي أسيا سيل وزين للإتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، 175-134 .

سلطان، حكمت رشيد وعبدالعالي، نشوان محمد (2007). أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) دراسة استطلاعية في عينة من الشركات

الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (5)، ص 48.

السلمي، على (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

سويسي، عز الدين علي محمد وأبوقفة، هدية منصور خليفة (2015). أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية، مجلة الإقتصاد والتجارة، جامعة الزيتونة -كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، العدد السابع، ص 190-220.

الطويل، اكرم أحمد، السماك، بشار عز الدين، عمر أغا، أحمد عونى أحمد (2013). إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة استطلاعية في معمل سمنت بادوش للتوسيع. تنمية الرافدين 116-97 ,(113)35 ، ص103.

عبدالله، حامد عمر (2014). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية، الأردن.

العبيدي، نشوان محمد عبدالعالي (2005). أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات الجودة الشاملة للبيئة (TQEM): دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، جامعة الموصل.

العزاوى، محمد عبد الوهاب. (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن.

عمر، أيمن على. (2013). تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج- مصر، مجلد 27، العدد 1، ص 277-316.

عمر، محمد اسماعيل (2000). أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، مصر.

كافي، مصطفي يوسف (2013). اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان، دمشق، سوريا.

معيتق، خالد خليل (2012). أثر إدراك الإدارة والعاملين للمسئولية الإجتماعية للمنظمة على المزايا التنافسية- بالتطبيق على قطاع الصناعة في ليبيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

نجم، عبود نجم (2008). البعد الأخضر للأعمال- المسئولية البيئية لرجال الأعمال، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هل، شارلز وجونز، جاريث (2001). الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال) الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Addae-Korankye, A. (2013). Total quality management (TQM): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana. International Journal of Asian Social Science, 3(6), 1293-1305.

Alaoun, N. Y. (2018). The Effect of Total Quality Management Practices on Competitive Priorities of Telecommunication Companies in Qatar (Doctoral dissertation, Middle East University).

Bhushan, A. K. (1993). Economic incentives for total quality environmental management. In Proceedings of the 1993 IEEE International Symposium on Electronics and the Environment.

Clelland، I. J.، Douglas، T. J.، & Henderson، D.A. (2004). Disaggregating the performance outcomes of total quality environmental management (TQEM): an empirical exploration testing a resource-based model. Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings، 3(1)، 15-21.

Fateh , A.R ,(2018). Linchpins for Sustainability and Scalability of Hotel Industry: 160 Amma Unavagam An Empirical Research, SUMEDHA Journal of Management, collaboration with Department of Management Studies, Pondicherry University Vol. 7 No. 2

Hsieh, Y. C., (2012), Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 24, No.1, Pp. 97– 121.

Ireland, R., Hokisson, R., & Hitt, M. (2011). The Management of Strategy - International Edition (9th ed.). South-Western, Cengage Learning.

Khadour, L., (2010). Total Quality Environmental Management (TQEM) Framework Towards Sustainability (UK Novated D&B Principal Contractors), PhD, Thesis, Nottingham Trent University.

Nunnally J.C& Berstein I H, (1994). Psychometric theort, third edition, page 264-265.

Oliver, J. (1996). Sustainable Development: achievable by system or by management philosophy. Heldsdale Quality Management. Dez.

Pitts, R., Lei, D. (2006) Strategic management: building and sustaining competitive advantage (4th ed). OH: South-Western.

Raizada, R. (1998). Corporate responses to government and environmental group actions designed to protect the environment (Doctoral dissertation, University of British Columbia).

Thompson, K. Steven (2012). Simple random sampling, third edition.

Walker, O., & Ruckert, R. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies; a critical review and conceptual framework. Journal of Marketing, 51, 15-33. http://dx.doi.org/10.2307/1251645

Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management, 6(5): 100-104.

Wever, G. (1996). Strategic environmental management: Using TQEM and ISO 14000 for competitive advantage (Vol. 2). John Wiley & Sons.