

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي

أ. مجدي كمال حسن صديق

أ.د. علي عبد الله الحاكم

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة متمثلة في مجموعة جياذ الصناعية العاملة في ولايتي الخرطوم والجزيرة، وقد تم إختبارها عن طريق أسلوب العينة غير الإحتمالية وتم توزيع (385) إستبانة أُسُرد منها (350) إستبانة بإستجابة بنسبة (91%) وإستخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية ونمذجة المعادلة البنائية (ESM). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم توصيات واقتراحات ببحوث مستقبلية.

الكلمات الافتتاحية : إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

Abstract:

The aim of this study will shed the light on the relationship between Total Quality Management and institutional performance, the research has been used the method of analytical descriptive, aiming higher to achieve its finding objectives. Data has been collected by questionnaires distributed for 385 samples with valid responding were (91%). The selected samples directed to the industrial field which has been working in **Khartoum** and **Gazera**.

A test of non-probability was conducted to represent the significance of the research. The model used in this paper **Statistical Package and Structural Equation Modelling (ESM)** to test whether there is a positive relationship between the variables which represent the dimensions of **Total Quality Management** and **Institutional Performance**. Based on the study findings we recommend for future research on these area aiming to more explanations to the clear relationship between these significant variables.

Key words: total quality management, institutional performance.

المقدمة:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمات من عدمها (عبد الرحمن م.، 2018).

إن أداء المؤسسة وأنشطتها قد تتأثر وتتشكل نتيجة للقوى المحيطة بها، وإن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على قدرة إدارتها في تفسير وتحليل المتغيرات المحيطة ودقة الاستجابة لها والعمل على تشخيصها لمعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في الصناعة أو الخدمة التي تنتمي إليها والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع الزبائن و الموردين والمنافسين (الجليل، 2015).

عرفت سبعينيات القرن العشرين تحولات كبيرة في ميدان الأعمال، واتسمت بالتعقيد والحركة المستمرتين على صعيد المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية وكانت عوامل مؤثرة و مهمة لفتت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها لكافة قطاعات ومجالات نشاط المؤسسة على جميع مستوياتها، وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوسيلة الجديدة والمتناسبة مع تلك المعطيات والقادرة

على مواجهتها بفاعلية، عندئذ اكتسبت إدارة الجودة الشاملة أهمية أكبر على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها.

وفي البداية كانت الجودة مرتبطة فقط بعرض السلع وتقديم الخدمات بشكل أرخص وأفضل نوعية مع توفير خدمات ما بعد البيع من أجل إرضاء المستهلكين، ثم تطور مفهوم الجودة ليشمل جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة، وأبعد من ذلك الوصول إلى كيفية خلق رغبات أو حاجات لدى المستهلكين ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة. (عماد، 2019)

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات أساليب العمل الإداري، فضلاً عن طرق أساليب المتابعة والتقييم لأداء المؤسسة بشكل كلي وشامل لتدعيم مكوناتها وعناصرها وما تحتويه من مدخلات وعمليات ومخرجات وذلك من أجل التحسين والتطوير المستمر ومن ثم الوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة وجهد. (مهيرة، 2017)

مشكلة الدراسة:

تعتمد المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على قياس الأداء من خلال قياس (رضا الزبائن) إذ يعتبر الزبون من أهم أصول المؤسسة، فنجاحها يرتبط بعدد الزبائن ومدى رضاهم، كما أن الأعمال في المؤسسة أصبحت تبدأ وتنتهي بالزبون. (Besterfield et al, 2012) ويقصد به درجة التركيز التي توليها المؤسسات في العناية بالزبائن من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وإرضائهم والأخذ بأرائهم في تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، ومعرفة مدى رضائهم ومتابعة شكاوهم وحلها بطريقة سريعة (زيادة، 2019)، يمثل العاملين داخل المؤسسة جزءاً مهماً في العمليات الداخلية، والذين من شأنهم أن يأتروا إما سلباً أم إيجاباً وينظر لهم على أساس أنهم زبائن كما هو الشأن بالنسبة للزبون

الخارجي (سعادي، 2016)، لذلك تسعى المؤسسات إلى الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز والعالي وذلك من خلال تعظيم موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش (الربحية) المتوقع واكتساب ميزة تنافسية. (زرقون و عرابة، 2014) من الملاحظ ومن واقع الدراسات السابقة انها ناقشت متغيرات متعددة حيث تناولت إدارة الجودة الشاملة كمبادئ عامة أو نظام كما أشارت دراسات (عبدالغفور، 2018) و (محمد الخليفة، 2019) و (احمد محمد، 2017) و (مجيد، 2015) وعليه سوف تأخذها هذه الدراسة كأبعاد قوية لقياس مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من أن للأداء المؤسسي أهمية كبيرة إلا أنه من النادر ربطه بشكل مباشر مع إدارة الجودة الشاملة كما أشارت الدراسات (بدر و المدهون، 2017) و (عبد الرحمن و الحاكم، 2018) (Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2019) وعليه نلخص مشكلة الدراسة في إختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي بالمؤسسات الصناعية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1/ دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات في مجموعة جيااد الصناعية.
- 2/ معرفة أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات مجموعة جيااد الصناعية.

أهمية الدراسة:

أنها تتناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، لذا فانها من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة في حقل المعرفة، وقد تُسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة إدارة الجودة الشاملة مع مداخل الأداء المؤسسي مع متغيرات أخرى.

الاهمية العملية:

وعملياً فان نتائج وتوصيات هذه الدراسة من المؤمل أن تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها المباشر علي الأداء المؤسسي.

مفاهيم الدراسة:**إدارة الجودة الشاملة:**

لقد ظهرت الفكرة الاولى لإدارة الجودة الشاملة علي يد الرواد من أمثال (Deming،Juran ،Crosby ، Feigenbaum ،Ishikawa) وغيرهم من الذين تواتروا على تطوير هذا المفهوم نظرياً وتطبيقياً في مختلف أنواع المؤسسات منذ نشأته، هؤلاء جميعا يؤكدون على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة وعلى ضرورة اتخاذها كفلسفة إدارية متكاملة تُركز على كيفية إرضاء الزبون بأعلى جودة في المنتج، وتتناسب مع مختلف آليات الإدارة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء التنظيمي وتُحسن من جودة العمليات التنظيمية الداخلية والخارجية (سعادي، 2016). إدارة الجودة الشاملة تعد إتجاهاً محورياً ومعاصراً في شتي مجالات الحياة بشكل عام، وخاصة مجال تقييم أداء المؤسسات وتطويره، وتحسينه وذلك نتيجة للتطورات والتغيرات والتقدم السريع في بيئات الأعمال (خليفة، 2019، صفحة 1). تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة مبنية على جهود جميع أعضاء المؤسسة لذلك أصبحت مهمة للمؤسسات من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح والإنتاجية وزيادة رضا الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية وعوائد عالية (Ghani Al Saffar & Mishael , 2019, p. 89)

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

بعد مراجعة العديد من الادبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول ابعاد إدارة الجودة الشاملة فمنهم من اتفق مع الآخر على مجموعة ابعاد منهم من يختلف ومنهم من يضيف ومنهم من يستبعد بعض الأبعاد، فقد

أشار (يونس، 2017) إلي أن ابعاد الجودة الشاملة خمسة أبعاد وهي دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين.

دعم الإدارة العليا:

يُجمع الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة على أن للقيادة العليا (الدور الحاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة من أمثال Kanji, Crosby, Deming, Oakland وغيرهم على الأهمية الكبيرة للقيادة في الإدارة العليا والتزامها تجاه تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (Mustafa و Bon ، 2012)، ابتداءً من وضع الأهداف والخطط وجمع وتخصيص الموارد الضرورية، مروراً، بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والإشراف على جهود التحسين المستمر، وصولاً إلى الرقابة على مدى تبني إدارة الجودة الشاملة ومراجعتها وتقييمها بغرض الاستمرار في تبنيها. فالالتزام القيادة في الإدارة العليا يعتبر خطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. (سعادي، 2016)

ويرى (Al-Damen, 2017, p. 159) أن تُستمد فلسفة الجودة الشاملة قوتها من التزام الإدارة العليا بتبني وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة المؤسسة و يجب أن تلعب القيادة دوراً رئيسياً في إنشاء رؤية مستقبلية واضحة للمنشأة، وتطوير القيم المشتركة والعدالة على جميع مستويات المنشأة والحفاظ عليها، وبناء الثقة والقضاء على الخوف، ودعم الموظفين بالموارد اللازمة والتدريب المناسب يحفز الموظفين ويقدر الجهود الإيجابية، ويشجع التواصل المفتوح، ويزيد من الوعي. ولاحظ دمينغ (1986) أنه لا يمكن لأي نظام إدارة جودة أن ينجح بدون التزام ودعم الإدارة العليا، وإن الإدارة العليا هي التي تستثمر في العمليات، وتخلق ثقافة المؤسسة، وتختار الموردين وتطور علاقات معهم. (Kiprono & Genga, 2018, p. 385)

التحسين المستمر:

ذكر (عامر و عباس، 2017) إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل والتحسين المتواصل، حيث ينصب عمله في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً، ومحاولة الوقوف على كافة التغييرات التي تحدث أثناء العمل، او ماهي العمليات أو المشاريع التي

تحتاج إلى التحسين والتطوير لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات إلى العميل، حيث قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودتها أو إرتفاع في مستوى رضا العاملين أو رضا الزبائن. بالإضافة إلى ذلك فإن الهدف من التحسين المستمر هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين. كما تقوم فلسفة التحسين المستمر على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى، فهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، فالكثير من الأفكار البسيطة في العمل تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير مكاسب كبيرة للمؤسسة وهناك عناصر عديدة تتفاعل فيما بينها لتعمل ضمن طريقة التحسين المستمر في المؤسسة، أهمها التركيز على الزبائن وروح التعاون وعمل الفريق، التزام الإدارة، علاقات الإدارة مع العاملين واستخدام التكنولوجيا.

و يُعرّف (Al- Saffar, 2019, p. 97) التحسين المستمر بأنه فلسفة لضمان نجاح وتقدم المؤسسات، والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتوافر جميع متطلباتهم وإحتياجاتهم، وتطوير عمليات الأداء، حيث يؤدي التحسين المستمر إلى زيادة الربحية والميزة التنافسية وتحقيق النجاح المتتالي.

الاهتمام بالموارد البشري:

كان للتحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبره البعض أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو (عامر س.، 2011) من خلال احتياجات العاملين المتعددة و المتجددة، حيث أن الأفراد يتوقعون من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات المختلفة مثل رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية، التي تجعل الفرد دائما يحس باهتمام المؤسسة، وايضاً لتعزيز الاهتمام بالعاملين كان لابد من وضع السياسات التي تحقق التناسق والعدالة و الموضوعية في السلوك و الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، تدريب، حوافز ، ترقية، تقييم الأداء، و إدارة

الموارد البشرية هي المحور الأساسي في تصميم تلك السياسات و البرامج من أجل ولاء وانتماء العاملين للمنظمة. (نورالدين و محامدية ، 2016)
التركيز على الزبون:

يمثل التركيز على الزبون المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به درجة التركيز الذي توليه المؤسسات في العناية بالزبائن من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وإرضائهم والأخذ بأرائهم في تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، ومعرفة مدى رضائهم، ومتابعة شكاوهم وحلها بطريقة سريعة. (المعمري، 2017) وفي هذا الصدد أشار كل من (Bon و Mustafa، 2012)) و (Luzon , Marques , & Pasola , 2013) و (Prajogo & Sohal , 2001) إلى أن بناء علاقات مقربة مع الزبائن له تأثير إيجابي على نجاح وتطوير المنتجات الجديدة، ولذلك يجب أن تكون هنالك قنوات اتصال مفتوحة بين المؤسسة وعملائها في شكل لقاءات متكررة وزيارات متكررة بالإضافة لوجود نظام بيانات منظمة عن احتياجات الزبائن، وكذلك معلومات مرتدة عن جودة أداء الخدمات والمنتجات المقدمة عند استخدامها من قبل الزبائن. (Sadikoglu & Olcay, 2014) ويرى (المسعود، 2014) أنه يجب أن يعي جميع العاملين في المؤسسة أن وجودهم لا معنى له بدون الزبائن، فلا يمكن الحديث عن استثمارات للشركة أو رواتب دون وجود زبائن، لذا على القيادة القيام بعمليات مسح داخلية وخارجية للعملاء، وإن الحاجة في تزايد لفهم حاجات ومتطلباتهم وتوقعاتهم، ثم إنه من المهم جداً إطلاع العاملين على نتائج المسوحات والدراسات، فما هو جيد يمكنهم المشاركة في تحسينه وما هو سيئ يجب العمل على تحويله الى فرص، فالتركيز على رضا الزبائن هو جوهر إدارة الجودة الشاملة. يري أيضاً (Al- Saffar, 2019, p. 79) أن جوهر هذا المفهوم في إرضاء العميل بالعمل المطلوب بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، من خلال تركيز جميع الموظفين تجاه الزبائن واهتمامهم، ولذلك فإن العديد من الدارسين والمؤلفين الذين يتفقون على أهمية التركيز على العميل في المؤسسات حيث يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين وهو محور تركيز رئيس لأي منظمة تسعى إلى تحقيق مستوى عالي في الأداء.

مشاركة العاملين:

ذكر (التميمي و الطيب، 2008) أن مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة لها أثر إيجابي وقوي في تحسين المنتجات والخدمات وحل المشكلات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة تجاه المشكلات التي تواجههم. ويرى (الطائي و قداة، 2008) إن من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها لما لها من أهمية في تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة هو مشاركة العاملين، لذلك فإن إيجاد الشعور بالانتماء لدي العاملين يؤدي الى تحقيق أقصى استثمار لطاقتهم، بالإضافة الي تحفيز الإبداع لديهم وهو ما سينعكس إيجابياً في زيادة الكفاءة والفعالية لديهم. ويرى (القزاز و وآخرون، 2009) أن المؤسسات تسعى لابرز الاهمية الكبيرة للأفراد العاملين حيث وصفتهم إدارة الجودة الشاملة بمصطلح الزبون الداخلي لإعطائه العناية اللازمة وتعليمه وتدريبه كما إعتائها بالزبون الخارجي.

مفهوم أداء المؤسسات:

تتنوع وتختلف مفاهيم الأداء في المجالات الاقتصادية تبعاً لاختلاف أعمالها، وطبيعة نشاطها حيث يحتل موضوع الأداء أهمية كبيرة بوصفه محوراً مركزياً لتحديد نجاح أو فشل الوحدات الاقتصادية في تنفيذ إستراتيجيتها وقراراتها، ويرى بعض كتاب الأداء إختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس (عواد المعيني، 2019). وأشار (Jones & George , 2008, p. 6) إلى أن مفهوم الأداء المؤسسي هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن لتحقيق الأهداف التنظيمية. وذكر (الدجني ، 2011) أنه هو منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وبعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بأداء المؤسسات لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد الأداء المؤسسي فمنهم من اتفق مع الآخر على مجموعة ابعاد، ومنهم من يختلف، ومنهم من يضيف، ومنهم من يستبعد بعض الأبعاد، فقد أشاروا باستخدام ثلاثة أبعاد للأداء المؤسسي وهي الربحية، رضا العاملين، رضا الزبائن.

(Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2019) و (عبد الرحمن و الحاكم ، 2018)

أبعاد الأداء المؤسسي:

الربحية:

ذكر (صبري، 1955) أن الربحية هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والإستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، والربحية تعتبر هدفاً للمنشأة ومقياساً للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية. (عياش، 2011)

تقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو من خلال العلاقة بين الأرباح والإستثمار الذي ساهم في تحقيقها، وعلماً أن المقصود بالإستثمارات هو قيمة الموجودات أو حقوق الملكية.

رضا العاملين:

يرى (Whisenant & Smucker, 2009) أن رضا العاملين مجموعة من ردود الفعل العاطفية التي يبديها الفرد إتجاه وظيفة معينة يشغلها بالاستناد الي مكونات العمل نفسه وطبيعته، والأجر الذي يحصل عليه، ومستوى الإشراف، وفرص الترقية المتاحة بالمؤسسة، بالإضافة الى زملاء العمل. (Dong liu et al., 2012) هو الحالة العاطفية الإيجابية والسارة الناتجة عن تجارب العمل وطبيعته (markus, 2011) هو عبارة عن شعور الأفراد وإحساسهم إتجاه وظائفهم ومختلف الجوانب المتعلقة بها، فإحساس الفرد بأن عمله يوفر له ما يريد ينشئ له حالة الرضا، أو عدم تحقيق ذلك فيسب له حالة عدم الرضا.

رضا الزبائن:

ونذكر (Zollinger & et Eric, Lamarque, 1999) أن الرضا هو الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة و الأداء الفعلي. في حين يرى (Derbaix & brée, 2000) على أن رضا الزبائن تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون، وأكد كل من (C & B, 2004) على أن الرضا ليس متصلا في المنتج أو الخدمة نفسها، بل أن الرضا هو في المقام الأول تصورات العميل لخصائص المنتج او الخدمة من حيث صلتها بهذا الفرد، و بالتالي فإن

الزبائن يختلفون في مستوى رضاهم لنفس التجربة أو لقاء الخدمة، حيث يرى (مدروس، 2020)، أن رضا الزبائن شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون، فإذا اتفق الأداء مع التوقعات يكون الزبون راضياً بينما إذا زاد الأداء فوق التوقعات يزداد رضا الزبون.

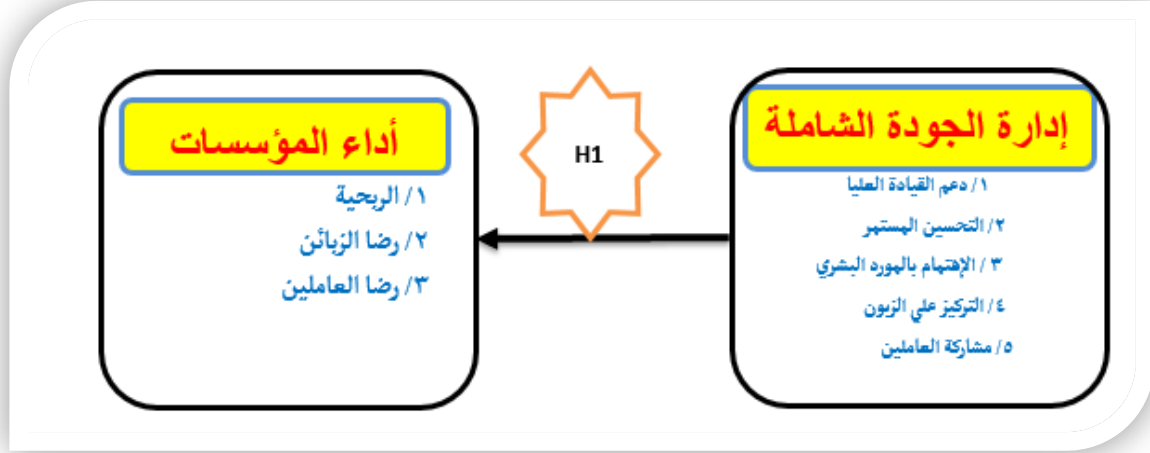
نظرية الموارد:

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية الإستراتيجية، والإستجابة للمتغيرات في البيئات المحيطة بها. وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر إختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع. (عبدالله و ابراهيم، 2015) كذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى أن تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ توجيهات واستراتيجيات فعالة، ومن ثم فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات. (البوعينين، بلل، و اسحق ابوه، 2019م)

نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بمتغيرات الدراسة وذلك من خلال بناء نموذج الدراسة الواضح في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات:

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات حسب الجدول التالي (جدول رقم (1))، نجد أن الدراسات أظهرت أن هنالك علاقة موجبة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات.

جدول رقم(1): العلاقات بين المتغيرات

العدد	عنوان الدراسة	المصدر/ السنة	توصيف العلاقة
1.	The mediation effect TQM Practices on the relationship between entrepreneurial relationship and organizational performance	(sawaeen & ali, 2020)	توجد علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرات
2.	The effect of TQM on organizational performance:	(Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2019)	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة

ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية الاولى: 1/هنالك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية موضحة في الجدول رقم (2) أدناه:

جدول رقم (2): فرضيات الدراسة

العدد	الفرضية الفرعية
1.	توجد علاقة بين دعم القيادة العليا والربحية. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا ورضا الزبائن. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا ورضا العاملين.
2.	توجد علاقة بين التحسين المستمر والربحية. توجد علاقة بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. توجد علاقة بين التحسين المستمر ورضا العاملين.
3.	توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري والربحية. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا الزبائن. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا العاملين.
4.	توجد علاقة بين التركيز علي الزبون والربحية. توجد علاقة بين التركيز علي الزبون ورضا الزبائن. توجد علاقة بين التركيز علي الزبون ورضا العاملين.
5.	توجد علاقة مشاركة العاملين والربحية. توجد علاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن. توجد علاقة بين مشاركة العاملين ورضا العاملين.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات مجموعة جياذ الصناعية، وتم الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية للوصول إلى إجابات تساؤلات وفروض الدراسة. تم توزيع (385) إستبانة، استردت منها (360)،

وهناك عدد (15) إستبانه لم تسترد، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (10) استبانات، ليصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (350) بنسبة إستجابة قدرها (91%). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة الإستبانه كأداة لجمع البيانات والتي أُعدت وطُورت بناءً على الإستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون.

وللموصول إلى الإستبانه بشكلها النهائي أُتبعت الخطوات التالية: تحديد الهدف من الإستبانه والذي يتمثل في الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في شركات مجموعة جيااد الصناعية. تم تحديد أبعاد الإستبانه وصياغة عباراتها (بعد إدارة الجودة الشاملة)، حيث تم الإعتماد على دراسة (محمد ، 2012) ، لقياس محور دعم القيادة العليا وهو عبارة عن (4) فقرات، ولقياس محور التحسين المستمر تم الإعتماد على دراسة (المعمري، 2017) وهو عبارة عن (4) فقرات، ولقياس محور الاهتمام بالموارد البشري تم الإعتماد على دراسة (جويسم، 2018) وهو عبارة عن (4) فقرات، ولقياس محور التركيز على الزبون تم الإعتماد على دراسة (المعمري، 2017) وهو عبارة عن (4) فقرات، ولقياس محور مشاركة العاملين تم الإعتماد على دراسة (عيشي، 2018) وهو عبارة عن (4) فقرات (بعد أداء المؤسسات)، تم الإعتماد على دراسة (محمد، 2016) لقياس محور الربحية وهو عبارة عن (4) فقرات، ولقياس محور رضا العاملين تم الإعتماد على دراسة (كريم ، 2017) وهو عبارة عن (4) فقرات، ولقياس محور رضا الزبائن تم الإعتماد على دراسة (عبد الرحمن م.، 2018) و (جابر، 2019) وهو عبارة عن (4) فقرات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم عرض الإستبانه على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص للإسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الإستبانه بغرض التعرف على الصدق الظاهري للإستبيان، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

جدول رقم (3) تحليل البيانات الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئة
10.7	40	أنثي
89.3	334	ذكر
16.0	60	20 وأقل من 30
32.9	123	30 وأقل من 40
32.1	120	40 وأقل من 50
16.0	60	50 وأقل من 60
2.9	11	أكثر من 60 سنة
1.9	7	المدير العام
36.4	136	رئيس قسم
30.7	115	مدير إدارة
31.0	116	مشرف وحدة
60.7	227	بكلوريوس
3.7	14	ثانوي
9.9	37	دبلوم عالي
12.0	45	دبلوم وسيط
1.6	6	دكتورة
12.0	45	ماجستير
26.7	100	10 وأقل من 15 سنة

تابع جدول رقم (3): تحليل البيانات الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئة
22.2	83	15 وأقل من 20 سنة
17.1	64	20 وأقل من 25 سنة
6.1	23	25 سنة فأكثر
27.8	104	5 وأقل من 10 سنة
1.1	4	خدمي
98.9	370	صناعي
.5	2	شركة خاصة
79.9	299	شركة عامة
19.5	73	شركة مختلطة
73.5	275	أكثر من 200 فأكثر
.3	1	أقل من 50
7.5	28	من 100 الي 150
8.3	31	من 50 الي 100
10.4	39	من 151 الي 200
53.2	199	20 سنة فأكثر
7.8	29	أقل من 5 سنة
7.2	27	من 10 الي أقل من سنة 15
24.6	92	من 15 الي أقل من 20 سنة

تابع جدول رقم (3): تحليل البيانات الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئة
7.2	27	من 5 الي اقل من 10سنة
22.5	84	20 منافس فأكثر
44.4	166	اقل من 5 منافس
5.6	21	من 10 الي اقل من 15
4.0	15	من 10 الي اقل من 15 منافس
5.9	22	من 15 الي اقل من 20
2.1	8	من 15 الي اقل من 20 منافس
7.5	28	من 5 الي اقل من 10
8.0	30	من 5 الي اقل من 10 منافس
100.0	374	Total

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي:

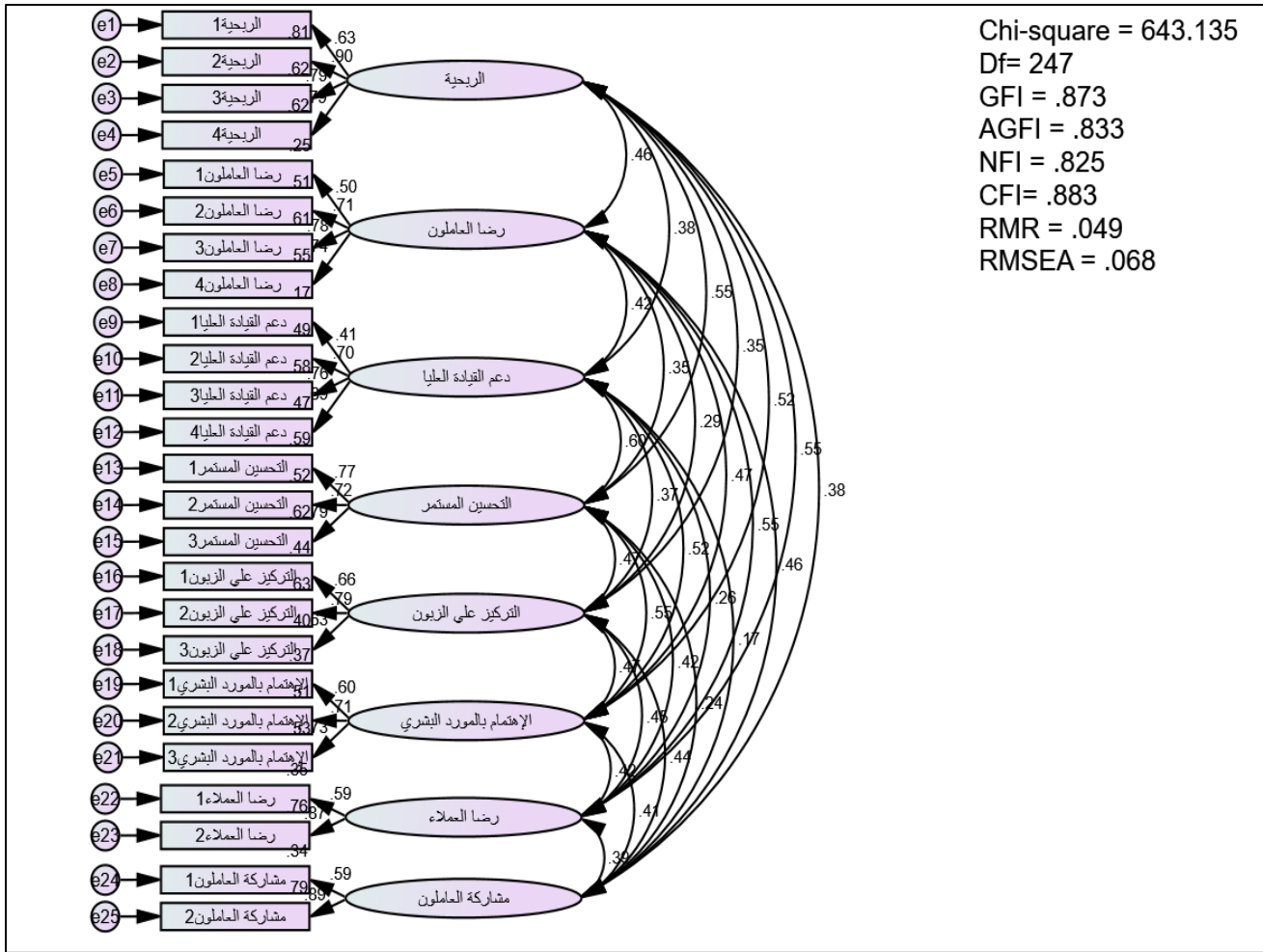
للتأكد من صلاحية النموذج تم استخدام كل من برنامج (SPSS V 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي، وبرنامج (AMOS 25) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي لـ (إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات)، حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة معاملات تشبع، حيث احتوت الاستبانة على (عبارة) تم استخدام طريقة المكونات الأساسية، وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشبع، وتم حذف العبارات التي تقل عن 0.5 (عماد وآخرون 2020م)، حيث تم استخدام (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة و أقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.6، وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات، إذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنويه اقل من

(0.05)، وتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة بغرض التأكد من سلامة التحليل
العالمي التوكيدي لنموذج الدراسة حيث تظهر هذه المؤشرات في شكل اختبار الفروض
ونائج التحليل الاستكشافي في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4): التحليل العالمي الاستكشافي لنموذج الدراسة

Component								المتغيرات
8	7	6	5	4	3	2	1	
					.736			دعم القيادة العليا 1
					.685			دعم القيادة العليا 2
					.749			دعم القيادة العليا 4
					.630			التحسين المستمر 1
				.812				التحسين المستمر 2
			.713					التحسين المستمر 3
			.920					التحسين المستمر 4
		.700						الإهتمام بالموارد البشري 1
		.794						الإهتمام بالموارد البشري 3
		.747						الإهتمام بالموارد البشري 4
			.722					التركيز علي الزبون 2
			.884					التركيز علي الزبون 3
			.787					التركيز علي الزبون 4
.860								مشاركة العاملين 1
.704								مشاركة العاملين 2
							.867	الربحية 1
							.817	الربحية 2
							.811	الربحية 3
							.763	الربحية 4
	.829							رضا الزبائن 3
	.703							رضا الزبائن 4
						.700		رضا العاملين 1
						.734		رضا العاملين 2
						.774		رضا العاملين 3
						.822		رضا العاملين 4

شكل رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي



جدول رقم (5): قيمة اختبار KMO

.843	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
3582.651	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
300	Df	
0.000	Sig.	

تشير بيانات الجدول رقم (5)، أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.843) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5)، فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. حيث تم حذف اي عبارة يقل معاملها عن (0.50).

صدق وثبات أداة الدراسة:

تمت مراعاة جميع الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الابعاد المختلفة، ومن ثم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين بغرض التأكد من الصدق البنائي، حيث تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات التي قدموها. يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، وقد استخدم الباحثان للتحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ، وقد اسفرت النتائج أن جميع المعاملات دالة احصائياً، وكذلك تبين معاملات الفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.717 الي 0.862) كما هو موضح في الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم رقم (6): الصدق والثبات

الرجحية	رضا العاملين	دعم القيادة العليا	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	الإهتمام بالموارد البشري	رضا الزبائن	مشاركة العاملين	
CR	0.862	0.783	0.74	0.803	0.774	0.724	0.706	0.717
AVE	0.612	0.48	0.427	0.576	0.489	0.468	0.554	0.568
MSV	0.307	0.305	0.358	0.358	0.221	0.301	0.307	0.208
MaxR(H)	0.891	0.807	0.775	0.806	0.758	0.732	0.785	0.812
الرجحية	0.783	0.456***	0.377***	0.547***	0.349***	0.523***	0.554***	0.376***
رضا العاملين	0.693	0.417***	0.348***	0.348***	0.289***	0.474***	0.552***	0.457***
دعم القيادة العليا	0.653	0.599***	0.368***	0.368***	0.515***	0.263**	0.166*	
التحسين المستمر	0.759	0.470***	0.549***	0.420***	0.420***	0.235**		
التركيز على الزبون	0.699	0.469***	0.453***	0.441***				
الإهتمام بالموارد البشري	0.684	0.418***	0.413***					
رضا الزبائن	0.744	0.386***						
مشاركة العاملين	0.754							

من خلال الجدول رقم (6) اعلاه يتضح من نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرونباخ لجميع ابعاد محور (الاستبيان) اكبر من (70%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من

الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدى أو على مستوى جميع عبارات المقياس. ومن هنا يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الاحصاء الوصفي:

فيما يلي عرض لنتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تبين النتائج في الجدول (7): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين على متغيرات الدراسة:

الاجراء	Mean	Std. Deviation	Importance percentage
دعم القيادة العليا	3.2185	.48889	64%
التحسين المستمر	3.3873	.47498	68%
الإهتمام بالموارد البشري	3.2312	.51203	65%
التركيز على الزبون	3.3045	.44487	66%
مشاركة العاملين	3.2046	.52923	64%
الربحية	3.1455	.57067	63%
رضا الزبائن	2.8987	.47404	58%
رضا العاملين	3.4042	.65402	68%

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن بُعد (رضا العاملين) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على البعد (3.4042) بانحراف معياري (0.65402). بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (68)%. في حين أن بُعد (رضا الزبائن) جاء في المرتبة الأخيرة حيث

بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (2.8987) بانحراف معياري (47404). بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (43)%.

اختبارات التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (8) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (8): اختبارات التوزيع الطبيعي

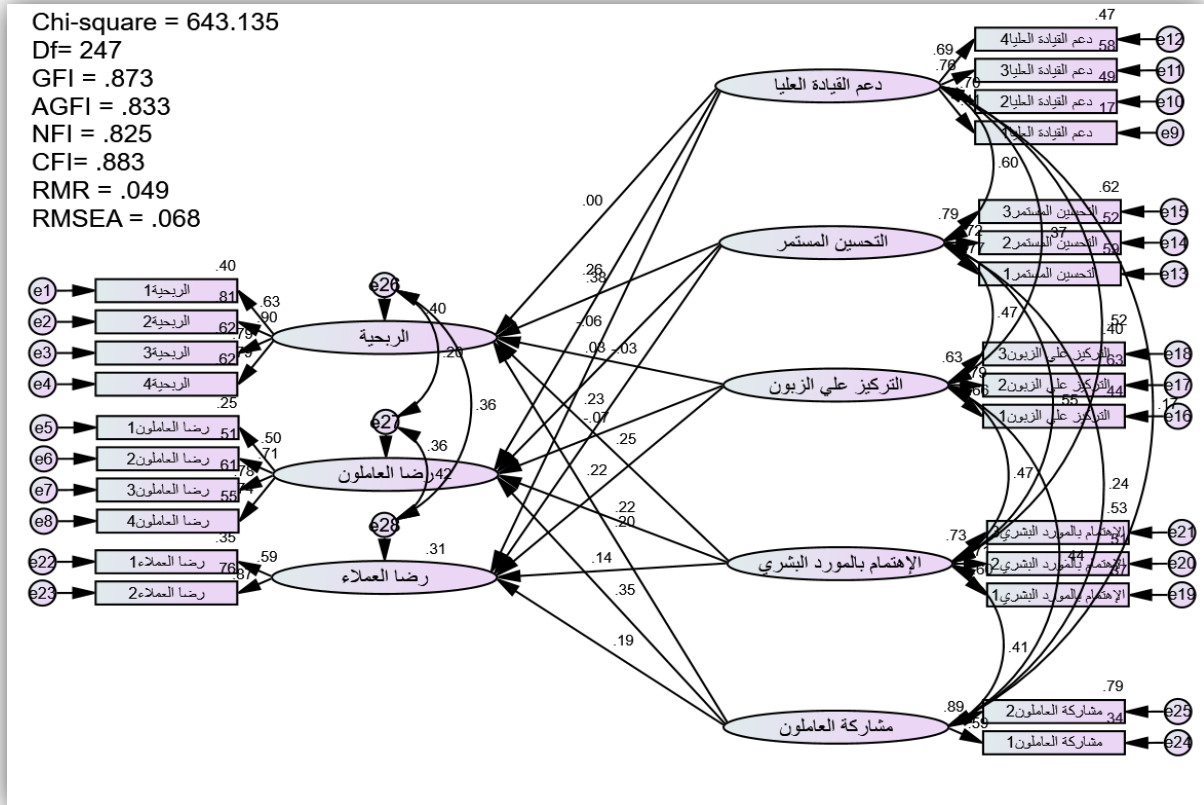
Collinearity Statistics		المتغيرات
VIF	Tolerance	
4.523	.221	دعم القيادة العليا
5.731	.174	التحسين المستمر
4.457	.224	الإهتمام بالموارد البشري
3.831	.261	التركيز على الزبون
3.847	.260	مشاركة العاملين

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) الى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات كانت اقل من الحد المقبول (10)، وأن قيمة (Tolerance) كانت اعلى من (0.05) مما يشير الى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات. (عماد واخرون 2020).

اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة إعتد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modelling SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modelling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearitie وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة. (Jeonghoon, 2002)

الشكل (3): نموذج الدراسة واختبار الفروض



اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، (2020).

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج analysis of moment structure (AMOS) والذي يهدف إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات كما في الشكل (3). تم الاعتماد على معاملات الانحدار (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعدلة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الى آخر والجدول رقم (9) التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة.

الجدول (9): قيم تحليل المسار من إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات

	Estimate	S.E.	C.R.	P	
الربحية <--- دعم القيادة العليا	.003	.143	.018	.986	لا يوجد تأثير
رضا العاملين <--- دعم القيادة العليا	.471	.180	2.619	.009	يوجد تأثير
رضا الزبائن <--- دعم القيادة العليا	-.114	.172	-.661	.509	لا يوجد تأثير
الربحية <--- التحسين المستمر	.371	.088	4.227	***	يوجد تأثير
رضا العاملين <--- التحسين المستمر	.027	.092	.297	.766	لا يوجد تأثير
رضا الزبائن <--- التحسين المستمر	.241	.102	2.372	.018	يوجد تأثير
الربحية <--- التركيز علي الزبون	-.041	.091	-.447	.655	لا يوجد تأثير
رضا العاملين <--- التركيز علي الزبون	-.091	.102	-.894	.371	لا يوجد تأثير
رضا الزبائن <--- التركيز علي الزبون	.275	.113	2.427	.015	يوجد تأثير
الربحية <--- الإهتمام بالموارد البشري	.243	.090	2.710	.007	يوجد تأثير
رضا العاملين <--- الإهتمام بالموارد البشري	.217	.102	2.118	.034	يوجد تأثير
رضا الزبائن <--- الإهتمام بالموارد البشري	.149	.104	1.431	.152	لا يوجد تأثير
الربحية <--- مشاركة العاملين	.198	.070	2.823	.005	يوجد تأثير
رضا العاملين <--- مشاركة العاملين	.355	.090	3.961	***	يوجد تأثير
رضا الزبائن <--- مشاركة العاملين	.197	.084	2.333	.020	يوجد تأثير

مناقشة النتائج:

بعد دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ولهذا الغرض تم جمع المعلومات، وقد تم إجراء الدراسة في مؤسسات تعددت فيها إشكاليات ومعوقات الأداء وكيفية قياسه وللظروف التي طرأت على سوق العمل في مؤسسات القطاع الصناعي التي قد وقعت تحت ضغط العولمة والجوانح العالمية والإقتصاد العالمي مما أثر عليها وجعل العاملين والزبائن في حالة عدم إستقرار مستمر حيث أكد التحليل العملي لمعطيات الدراسة ذلك بنسبة كبيرة.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:-

• العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة - بُعد الربحية:

أشارت نتائج التحليل إلى دعم العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري) والربحية وبذلك تكون قد إتفقت مع الدراسات (swaeen & ali, 2020) و (Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2019) وإختلفت مع دراسة (عبد الرحمن و الحاكم ، 2018)، و (محمد، 2016)، كذلك لم تدعم العلاقة الإيجابية (دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) والربحية وبذلك تكون إتفقت مع دراسة (الكبيجي و عواد، 2014) وإختلفت مع دراسة (الأطرش ، 2016) وبذلك تكون قد دعمت هذه الفرضية جزئياً.

• العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة - بُعد رضا الزبائن:

أشارت نتائج التحليل إلى دعم العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري) ورضا الزبائن وبذلك تكون قد إتفقت مع الدراسات **Invalid source specified. Invalid source specified.** وإختلفت مع الدراسات **Invalid source specified. Invalid source specified.** (عماد، 2019) كذلك لم تدعم العلاقة الإيجابية (دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) ورضا الزبائن وبذلك تكون قد إتفقت

مع (عبد الرحمن و الحاكم ، 2018) وإختلفت مع (بدر و المدهون، 2017) **Invalid** (Kothar, Shrimali, & Lal (Chepkech , 2017) **source specified.** Pradha, 2017) وبذلك تكون قد دعمت هذه الفرضية جزئياً.

• العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة - بُعد رضا العاملين:

أشارت نتائج التحليل إلى دعم العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون) ورضا العاملين أنها لا تدعم العلاقة وبذلك تكون قد إتفقت مع الدراسة (Rawashdeh, 2019) وإختلفت مع الدراسات (أبو زيادة ، 2011) (التميمي و عيس ، 2013) وكذلك دعمت العلاقة (مشاركة العاملين) ورضا العاملين وبذلك تكون قد إتفقت مع دراسة (أبو زيادة ، 2011) وإختلفت مع دراسة (التميمي و عيس ، 2013) وبذلك تكون قد دعمت هذه الفرضية جزئياً.

أظهرت بعض النتائج من واقع تحليل البيانات أنها تدعم العلاقة وهذا يدعم صحة النظرية التي إستخدمت في الدراسة (الموارد) وهذا ما يؤكد تطابق واقع بيانات الدراسة مع النظرية، أظهرت بعض النتائج من واقع تحليل البيانات أنها لا تدعم العلاقة ويعزى عدم تطابق النتائج مع النظرية وأيضاً عدم إتفاقها مع الدراسات السابقة الى إختلاف البيئات والثقافات التي طبقت فيها الدراسة وأيضاً إختلاف حجم المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة وأيضاً إختلاف المستجيبين الذين أجريت عليهم الدراسة.

التوصيات:

بناءً على ما تقدم من نتائج إقترحت الدارسة على المؤسسات الصناعية بصفة عامة و المؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة التوصيات الآتية :

1. المحافظة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة والتي تعتبر مورداً أساسياً في المنظمات كما أشارت نظرية المنشأة القائمة على الموارد.

2. ضرورة تعاون جميع مؤسسات القطاع الصناعي، بوضع إستراتيجية واضحة تسهم في تعزيز ثقافة الأداء العالي، والعمل على الحصول على رضا العاملين بالمؤسسات، وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين مؤسسات القطاع الصناعي.
3. توفير موارد كافية لتصميم نظام شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة لضمان إنسياب عمليات ضبط الجودة والتحسين المستمر.

محددات الدراسة والتوصية ببحوث مستقبلية:

لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركات تعمل في القطاع الصناعي، ولم تشمل الشركات العاملة في القطاعات الأخرى، وبالتالي هذا قد يحد من تعميم النتائج على جميع القطاعات.

حدود الدراسة جريت على عينة من مؤسسات القطاع الصناعي العاملة فقط مجموعة جياذ الصناعية. الدراسة توصي بإمكانية تطبيق الدراسة على القطاع الخدمي، وأيضاً يمكن التطرق الى موضوع قياس الأداء المؤسسي من خلال موضوعات أخرى مثل الأبداع والإبتكار نسبةً لأرتباطهم الوثيق بالكادر البشري في المؤسسة. وأيضاً توصي الدراسة بقياس بعد الربحية بمقاييس كمية وهذا ما أغفلت عنه هذه الدراسة والذي من شأنه أن يعطي الدراسات المستقبلية المساحة للحركة لخلق نموذج أمثل وأفضل يعدل العلاقة بين المتغيرات.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. A Bon و E Mustafa .(2012). Recent and Influential Studies on TQM-Innovation Relationship: Areview. International Journal of management Studies, Statistics and Applied Economics . (IJMSAE). 2.162 ، : (2)
2. Akanni, A. (2014). Satisfaction au travail dans les banques et assurances au Sénégal, Question(s) de management. n, 12.

3. Al- Saffar, N. A. (2019). The effect of total quality management practices on employee performance: The. Management Science Letters, 79.
4. Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. International Journal of Business and Social Science Vol. 8, No. 1;.
5. Kiprono, D. J., & Genga, P. (2018). TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF AIRLINES IN KENYA : CASE OFAIR KENYA EXPRESS LIMITED(Previous reference). International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 378.
6. Kothar, H., Shrimali, S., & Lal Pradha, B. (2017). Key Factors of TQM Implementation and Impact in Industries of Nepal: A Conceptual Model. Pacific Business Review International Volume 9 Issue 7, Jan. 2017, 1.
7. Lisa markus .(2011) .Job satisfaction of foreign-born faculty in community colleges .Carolina: Carolina University.
8. Patiar, A., & Ying, W. (2019). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments'. Journal of Hospitality and Tourism Management performance: Evidence from upscale hotels in Australia, 31.
9. Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. Unversity of wollongong in Dubai.

10. Ull, R., & Kumar, A. (2014). A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices–Industrial Management and Organizations. International Journal of Emerging Research in Management. Technology, Vol. 3, No. 5, 133. .
11. Vanniarajan, T., & Anbazhagan, B. (2007). Servperf Analysis In Retail Banking, International Marketing Conference On Marketing And Society. April, India.
12. .C, B., & B, G. (2004). The relationships between service quality, Customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry. South African Journal of Business Management vol(35), N(4),, 29.
13. Al–Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performanceCase of Jordan Oil Petroleum Company. International Journal of Business and Social Science, 195.
14. Besterfield et al, D. (2012). Total Quality Management. 3rd Ed. India: Doloring Kindersley, 45.
15. CHANG , T., & CHUANG, S. (2009). Performance Effects of Knowledge Management Corporate Management Characteristics and Competitive Strategy Enablers. Asian Journal of Management and Humanity Sciences, 191.
16. Chepkech , W. K. (2017). EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TERTIARY INSTITUTIONS, KENYA. International Journal of

Economics, Commerce and Management Vol. V, Issue 2, February 2017, 1.

17. Chepkech, W. K. (2017). EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TERTIARY INSTITUTIONS, KENYA. International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. V, Issue 2.

18. Daniel , R. (2001). Mesurer et Développer la satisfaction des clients. 2éd, Paris: édition d'organisation,, 22.

19. Derbaix, C., & brée, J. (2000). comportement du consommateur edition economica. paris,p505.

20. Dong liu et al,. (2012). When employees are out of step with coworkers: how job satisfaction trajectory and dispersion influence individual and unit level voluntary turnover. Academy of management Journal, Vol55, N°6, 1362.

21. E A. Mustafa و A Bon .(2012) . Role of top management leadership and commitment in total quality management in in Malaysia: A review and conceptual framework .Elixir Human Res. Mgmt., Vol. 51.11029 ،

22. Ghani Al Saffar, N. A., & Mishael , A. O. (2019). The effect of total quality management practices on employee performance: The. Management Science Letters, 79.

23. GOLD, A., MALHOTRA, A., & SEGARS , A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems 18(1), 214.

24. Jones , G. R., & George , J. M. (2008). Contemporary Management. New York, NY: 5 ed, McGraw–Hill , Inc., .
25. Jusoh, A. H. (2016). Knowledge management and total quality management:a reciprocal relationship. International Journal of Quality &Reliability Management, 99.
26. LIAO , C., WANG , H., CHUANG , S., SHIH , M., & LIU , C. (2010). Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance : An integrative view. African Journal of Business Management 4(14), , 3038.
27. Luzon , M., Marques , M., & Pasola , J. (2013). TQM Innovation and The Role of Cultural Change, Industrial Management . Data Systems,113(8):, 1149–1168.
28. Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck , J. (2003). Knowledge Management and Best Practices. Heidelberg : Springer–Verlag Berlin 2 ed,.
29. Mohamed, G. A.–A. (2007). Service Quality Of Travel Agents,. An International Multidisciplinary Journal Of Tourism, Volume 2, Number 1, , 66.
30. Mohammad, A. A. (2011). Service Quality Perspectives And Customer Satisfaction In Commercial Banks Working In Jordan. Middle Eastern Finance And Economics, Issue 14.
31. Prajogo , D., & Sohal , A. (2001). TQM and Innovation: aliterature Review and Research Framework. Journal Technovation. 21(9): , 539–558.

32. Rawashdeh, A. M. (2019). The Effect of TQM on firm Performance: Empirical Study in Jordanian Private Airline. Modern Applied Science Vol. 12, No. 9; 2018 .
33. Richard , L. (2003). Le comportement de consommateur et de l'acheteur. 2éd, Paris: édition economica, 3.
34. Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and The Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Advances in Decision Sciences:, 17.
35. saweaen, f. a., & ali, k. a. (2020). management science.
36. swaeen, f. a., & ali, k. a. (2020). the modration effect of tqm prateces the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs kuwait. mangment scinence letters, 1.
37. Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational justice and Job satisfaction in coaching, public Organization Review. n, 185.
38. Zollinger, M., & et Eric, Lamarque. (1999). Mraketing et stratégie de la banque eme édition. p73.

المراجع العربية:

1. إياد علي الدجني . (2011). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم (مرجع سابق). مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 309.

2. رزينة حمزة خضير، عز الدين حسن كاظم، و نور فاضل شحاذة. (2019). استعمال تقنية التحسين المستمر Kaizen في إدارة تكاليف الشركات الصناعية العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 362.
3. رشاد محمود بدر ، و محمد إبراهيم المدهون. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة . Journal of Economics and .Busines
4. عبير عودة الأطرش . (2016). أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة عمى الأداء المالي لمشركات المدرجة في سوق فمسطين للأوراق المالية. فلسطين- غزة: أطروحة ماجستير /غير منشورة /جامعة الأزهر /عمادة الدراسات العميا /كمية الاقتصاد والعموم الإدارية /قسم إدارة الأعمال.
5. على الحاج على محمد . (2012). رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي . الخرطوم-السودان: أطروحة دكتوراة /غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا .
6. عمار بن عيشي. (2018). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
7. قويدر عياش. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة، E.NA.D. الجزائر : جامعة الجزائر / كلية العلوم الاقتصادية .
8. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2010). إدارة الجودة الشاملة دارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي مرجع سابق. الاردن - عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ص15.
9. منى عبد الله صالح بن سمحان. (2018). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 464.

10. أحمد المعاني. (2009). إتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. لمجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 5 العدد 3.
11. أحمد السروي. (2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. مصر - القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
12. أحمد محمد بن أحمد الصاوي. (2014). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية. الخرطوم - السودان: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة الأعمال.
13. إسماعيل إبراهيم الفزاز، و وآخرون. (2009). SIX SIGMA و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. الأردن - عمان: دار الميسرة.
14. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة البحوث العدد 76.
15. الصرايرة العساف، و خالد ليلي. (2008). دارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 1.
16. بسام محمد أبو خضير. (2017). أثر ثقافة المنظمة على رضا العاملين في الشركة الاردنية للإستثمارات والتموين. عمان - الاردن: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية الحصن الجامعية/ قسم العلوم الادارية والمالية.
17. بهجة عثمان فضل السيد عبدالله، و صديق بلل ابراهيم. (2015). الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية. مجلة إدارة الجودة الشاملة مجلد 16 العدد 1، 20.
18. بوالشرش نورالدين، و إيمان محامدية . (2016). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 262.
19. توفيق محمد عبد المحسن. (2002). تقييم الأداء. القاهرة - مصر: دار النهضة العربية.

20. جمدي وائل الكبيجي، و بهاء أبو عواد. (2014). قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة. مجلة جامعة القدس امفتوحة لأبحاث والدراسات- العدد الثاني والثلاثون (2) شباط، 408.
21. جويسم حسين مؤمل ، و عموده عبيد حسين. (2018). دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة/ دراسة تطبيقية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 363.
22. حامدي محمد. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر - بسكرة: أطروحة دكتوراة / غير منشورة/جامعة محمد خيضر بسكرة/كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/قسم علوم التسيير .
23. حبيبة عامر، و فرحات عباس. (2017). دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية (مرجع سابق). مجلة رؤى اقتصادية، 168.
24. خولة صدر الدين كريم . (2017). أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 7 العدد 1، 138.
25. د.سامر عرقاوي ، د. نبيل عبد اللوح، د. أمال. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 3.
26. رافد عبد الجليل. (2015). دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، 4.
27. ربيع المسعود. (2014). الجزائر- بسكرة: أطروحة دكتوراة / غير منشورة.
28. رعد عبد الله الطائي، و عيسى قداة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. الأردن- عمان: اليازوري ص 285.
29. رعد عبد الجليل مجيد. (2015). دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة. مجلة كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، 271.

30. ريمة قرارية . (2018). أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر - موبيليس. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية العدد التاسع-، 1.
31. ريهام محمد عبدالمعطي عبدالغفور . (2018). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط. الخرطوم-السودان: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/كلية الدراسات العليا.
32. زاكي أبو زيادة . (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد ٢٥ العدد 4، 1.
33. زكي عبد المعطي زيادة. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والتجارية، 100.
34. زيد جابر. (2019). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة. الجزائر - بسكرة: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة محمد خيضر/ كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التيسير.
35. سامح عبد المطلب عامر. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. الأردن: ط1، دار الفكر ص. 24.
36. سامر قرقاوي، نبيل عبد اللوح، و آمال عبد المجيد الحيلة. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 12.

37. حمدي عماد. (2019). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام. الجزائر: أطروحة دكتوراة / غير منشورة / جامعة عباس فرحات - اسطيف-1 / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
38. سعد سلمان عواد المعيني. (2019). استعمال مقاييس الأداء الرشيق لتحقيق رضا الزبون. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 60.
39. سعد علي العنزي . (2014). إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. عمان - الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
40. سهير عباس محمد الخليفة. (2019). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة علي أداء إدارة الموارد البشرية. الخرطوم- السودان: أطروحة / دكتوراة / غير منشورة / جامعة السودان/ كلية الدراسات العليا.
41. شذي شفيق محمد عطاء. (2017). أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية. الخرطوم - السودان: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة الأعمال.
42. عادل أحمد علي بابكر. (2019). أثر إدارة إدارة المعرفة علي الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري. الخرطوم- السودان: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
43. عاطف جمال الدين محمد ابراهيم مناع. (2016). تأثير إدارة المواهب علي إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء. القاهرة- مصر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة السويس/ كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.
44. عبد الملك أحمد المعمري. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء وخدمات المؤسسات العامة (دراسة تحليل للأراء موظفية المؤسسة العامة للإتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز). مجلة الدراسات الإجتماعية اليمن 23 (2)، 52.

45. علي عبدالله الحاكم، و مناهل احمد يوسف احمد . (2015) . أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي اداء المؤسسات الرئاسة دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة . مجلة إدارة الجودة الشاملة Vol. 16 (2) .
46. عماد سعادي. (2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة محمد خيضر/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ قسم وعلوم التسيير.
47. عماد مهيرة. (2017). تقييم أداء المنظمات المصرية. القاهرة: أطروحة دكتوراة / منشورة.
48. عمر عبد القادر احمد محمد. (2017). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات- الخرطوم. الخرطوم- السودان: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة السودان.
49. فارس يو نس شمس الدين يونس. (2017). الدور الوسيط لمجالات التغيير الإستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل. الخرطوم- السودان: إطروحة دكتوراة / غير منشورة / جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة أعمال.
50. فراس علي خليفة الزعبي، و محمد إسماعيل الجغبير . (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. 2019 المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية . المجلد الثالث . العدد العاشر .
51. فواز التميمي، و أحمد الطيب. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للأيزو 9001. عمان - الاردن : جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ط1.
52. كريمة سلطان. (2018). دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 284.

53. كندة علي ديب. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمميات إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية المجلد (39) العدد 9.
54. لارا قاسم خنجر، و فيحاء عبد الله يعقوب. (2018). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 38.
55. مازري منيرة. (2018). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية. الجزائر: أطروحة دكتوراة / غير منشورة/ كلية العلوم الصحية والتجارية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير.
56. محمد زرقون، و الحاج عرابية. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 129.
57. محمد عيسى البوعينين، صديق بلل ابراهيم بلل، و عماد الدين عيسى اسحق ابوه. (2019م). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه و الريادي والاداء التشغيلي للشركات العائلية تالحرينية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 155.
58. مخالففي صبرينة. (2020). دراسة تأثير ثقافة المؤسسة علي العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية-. الجزائر: أطروحة دكتوراة /غير منشورة/ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
59. مطية ونايفة. (2017). واقع تطبيق عمميات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء من وجهة نظرهم. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العملية، 3.
60. معالي عباس الشريف عبد الرحمن، و علي عبد الله الحاكم . (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. مجلة إدارة الجودة الشاملة Vol. 18 (1).
61. مقيح صبري. (1955). محددات الربحية في البنوك التجارية. مجلة الحقيقة العدد 31، 282.

62. مناهل أحمد يوسف أحمد. (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري

بالمؤسسات الخدمية. الخرطوم: غير منشورة.

63. مؤمل حسين جويسم. (2018). دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مجلة كلية الإدارة والإقتصاد الدراسات الإقتصادية.

64. نادية مدروس. (2020). أثر أبعاد جودة الدوقع الالكتروني في تحقيق رضا العملاء. مجلة

مجاميع المعرفة : /لشهر أكتوبر 02 : عدد،06،:، 454.

65. نضال محسن أحمد لصور. (2017). التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية قوإدارة

المعرفة وأثرها على إدارة الجودة الشاملة(دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية).

الخرطوم- السودان: أطروحة دكتوراة غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية

الدراسات التجارية/ قسم إدارة أعمال.

66. وفاء صبحي صالح التميمي، و سيد أحمد حاج عيس . (2013). تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتحسين أداء العاملين: دراسة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 1.