

أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط -دراسة حالة قطاع الاتصال بالجزائر-

غوتي محمد*، صوار يوسف**

الإرسال: 2019/10/16

القبول: 2020/01/11

النشر: 2020/12/30

ملخص: تهدف هذه الدراسة التجريبية للتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي لشركات الاتصالات الجزائرية، من خلال مقارنة طبيعة هذه العلاقة في ظل أداء الابتكار كمتغير وسيط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانته تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة و بناء نموذج إطار عمل مفاهيمي تم تطويره من خلال مراجعة واسعة للأدبيات و الدراسات السابق للتحقيق في الارتباط المفترض بين المتغيرات من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من 128 موظف في مختلف المستويات لشركات الاتصال الجزائرية (موبيليس، أوريدو، جيزي، الجزائرية للاتصالات) لولايات (سعيدة، سيدي بلعباس، تلمسان). ولتحليل العلاقة المعقدة بين المتغيرات، تم استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بالنسبة للدراسة الحالية، وعليه تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي *Smart PLS3*، الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS).

لقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط كلي، كما توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من شركات الاتصال الجزائرية بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وإدارة العمليات، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق و قد خلصت الدراسة لعدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة إهتمام و إلتزام شركات الاتصال بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة و أثر ذلك تطوير الأداء الخاص بها، و ضرورة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ممارسات أداء الابتكار، الأداء التنظيمي، نمذجة المعادلات الهيكلية.

The impact of the dimensions of TQM on organizational performance in light of innovation as an intermediate variable intermédiaire communication sector in Algeria-

Abstract: This experimental study aims to identify the relationship between total quality management and the organizational performance of Algerian telecommunications companies, by comparing the nature of this relationship in light of innovation performance as an intermediate variable. To achieve the goals of this study, a questionnaire was designed to aim at the field study of the variables of the study problem and to build a conceptual framework model that was developed through a broad review of the literature and previous studies to

* أستاذ، جامعة سعيدة، الجزائر، ghoutieconomie@gmail.com (المؤلف المرسل)

** أستاذ التعليم العالي، جامعة سعيدة، الجزائر، Syoucef12@yahoo.fr

investigate the supposed link between the variables in order to test the hypotheses, so that the study population consists of 128 employees in different The levels of the Algerian communication companies (Mobilis, Ooredoo, Djezzy, Algerian Telecom) for the states (Saida, Sidi Bel Abbes, Tlemcen). To analyze the complex relationship between the variables, the SEM methodology was used in relation to the current study, so the parameters were analyzed Data using statistical software Smart PLS3, the appropriate methodology for the partial structural regression equations (PLS). The results concluded that there is a positive relationship with statistical significance between the practices of total quality management and organizational performance in light of innovation as a total intermediate variable, and the study also found a great interest from the Algerian communication companies in the principles of comprehensive quality, and the application of these variables with varying degrees and positive levels, it has The highest level of application was the share of customer focus and operations management, while the variable of employee participation was considered the least in terms of application, and the study concluded several recommendations, the most important of which were: the need to increase the interest and commitment of communication companies in applying all dimensions of comprehensive quality and the impact of that development For its own performance, and the need to involve employees in decision-making related to quality with the need to improve administrative processes and re-engineering.

Keywords : Total Quality Management (TQM), Innovation Performance (IP), Organization Performance (OP), *Modeling structural equations.*

مقدمة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم فلسفتها على مجموعة من الأفكار والمبادئ، ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. لأن المنظمات العالمية والمحلية تواجه العديد من التغيرات والتحديات، سواء كانت منظمات صناعية أم خدماتية. و أدت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، و ذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات.

من أجل تحقيق الأداء الأفضل، فإدارة الجودة الشاملة تعد مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يتضمن كافة مراحل ومناحي الأداء و يشكل مسؤولية تضامنية بين (الإدارة العليا، الإدارات، الأقسام، فرق العمل، الأفراد)، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، و يشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل أو الخدمة، مما يساعد المنظمات على التنافس دولياً واكتساب ميزة تنافسية في السوق العالمية. و لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلباً إجبارياً،

إذا ما ارادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتهما بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دورها في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع و التفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة بها. إن التغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر تتطلب أيضا من الفرد أن يكون أكثر إبداعا، كي يتمكن من مواكبة الظروف والمتغيرات الخاصة به. و عليه نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركات الاتصال العاملة في الجزائر؟

و للأجابة على الإشكالية أعلاه، تم تبني الفرضية البحثية التي مفادها:

إن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة لها أثر على الأداء التنظيمي للشركات الاتصال العاملة في الجزائر.

I. الإطار النظري

1- إدارة الجودة الشاملة: حاولت العديد من الدراسات المختلفة تحديد عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Crosby, Feigenbaum, 1988, Juran, 1985, Ishikawa, 1982, Deming, 1979, 1991) و (Anil & K.P., 2016). و أيضا اختلفت الدراسات في تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث حددها (Hassan et al, 2013) و (Hung, Lien, Yang, Wu, & Kuo, 2011a) و (Salajegheh, Pourrashidi, & Yazdani, 2013) بستة من ممارسات إدارة الجودة التي تشمل (القيادة، وإدارة الموظفين، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والمعلومات والتحليل والتخطيط الاستراتيجي)، و حددها (Truong, Sampaio, & Fernandes, 2014) بخمسة ممارسات منها دعم الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، وإعداد التقارير وتحليل بيانات الجودة، وتصميم المنتجات والخدمات، وإدارة العمليات. و في العموم أن أغلب الدراسات أشرت في تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى أربع ممارسات (القيادة، العلاقة مع الموظفين، العلاقة مع العملاء، إدارة العمليات)، و ذلك حسب الدراسات (Samson & Terziowski, 1999)، (Prajogo & Sohal, 2003)، (Lloréns et al, 2003)، (Fuentes et al, 2004)، (Prajogo & Sohal, 2006)، (رشاد محمود، 2009)، (Jung et al, 2009)، (زيادة، Rinoop et al, 2011)، (Zehir et al, 2012)، (Salajegheh et al, 2013)، (Farish et al, 2017)، (Yusr, 2016)، (Qunxiang et al, 2016)، (Maistry et al, 2017)، (Abbas Ardestani, 2017)، و عليه سنعتمد على البناءات (القيادة، العلاقة مع الموظفين، العلاقة مع العملاء، إدارة العمليات) في تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في دراستنا.

1-1. القيادة: اقتناع الإدارة العليا و دعمها لبرنامج الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع و الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل و لن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع و الدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية و العاملين على مختلف مستوياتهم، و الالتزام بالخطط و البرامج على كافة المستويات، و تخصيص الإمكانيات المالية و البشرية اللازمة للتطبيق، و تحديد السلطات و المسؤوليات و إيجاد التنسيق (زكي أبو زيادة، 2011). فإن الغرض الأساسي من القيادة هو تقديم الدعم والتشجيع والتعامل مع المشاكل من الواجهة الأمامية في المنظمة (Hassan et al., 2013).

1-2- التركيز على الموظفين: تعني مشاركة العاملين في كل الأنشطة الإنتاجية وتفويض مسؤولية الجودة إليهم والذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع نسبة تحقيق النجاح بمقدار الضعف مقارنة بتوكيل المسؤولية إلى المستويات الإدارية في المنظمة (اللطيف، 2008). ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة .

وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، التدريب داخل العمل، تدوير العمل و الدفع بالكفاءة لتدريب وتنمية القوى العاملة (مصطفى، 2003)

1-3. التركيز على العملاء: ويتناول هذا العنصر كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، وتوفر إدارة فعالة للعلاقة مع العملاء، وتحدد رضا العملاء. التركيز على العملاء هو المبدأ الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Samson & Terziovski, 1999). وقد خصصت جائزة مالكوم العالمية % 25 من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بربائتها وكيفية تحقيقها لرغباتها. إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم (التميمي و فاضل ، 2005).

1-4. إدارة العمليات: إدارة العمليات هي أحد الأبعاد الرئيسية لجهود الجودة الشاملة. وتشير العملية إلى مجموعات من الآلات والطرق والمواد والأدوات والأشخاص العاملين في الإنتاج. إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على الاعتقاد بأن الجودة الشاملة للمنتجات يمكن أن تتحسن من خلال تحسين نوعية العمليات بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من إدارة العملية هو تقليل الاختلافات من خلال بناء الجودة في عملية الإنتاج. ويؤدي ذلك إلى زيادة نوعية الإنتاج فضلا عن خفض التكاليف مثل تكاليف إعادة العمل وتكاليف النفايات. إن الحفاظ على القدرة العملية لتلبية متطلبات الإنتاج هو المسألة الهامة في عملية التحكم والتحسين. والجودة لا تأتي من التفتيش، ولكن من تحسين عملية الإنتاج. ويتم تعريف إدارة العمليات على أنها "كيف تقوم المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياستها و استراتيجيتها والوفاء التام، وتوليد قيمة متزايدة لربائتها وأصحاب المصلحة الآخرين (Jaafreh & Al-abedallat, 2012).

2- نموذج البحث و الفرضيات المقترحة: حددت مراجعة الأدبيات العديد من الخلافات في طرح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأبعاد جودة الأداء. ولذلك تم تصميم دراسة تجريبية لكشف هذه الخلافات عن طريق اختبار أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد جودة الأداء. ونحن نعتقد أن أثر هذه الدراسة مهم كما أنها تدرس أيضا دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد جودة الأداء. وعليه تم تطوير مجموعة من فرضيات البحث استنادا إلى النتائج المحددة في مراجعة الأدبيات. ويستند البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركات الاتصال الجزائرية. و تنبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H₁ : توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار.

يعتبر الابتكار على نطاق واسع واحدا من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة في بيئة متغيرة باستمرار، لأنه يؤدي إلى تحسينات في المنتجات والعمليات، ويجعل التقدم المستمر الذي يساعد الشركات على البقاء على قيد الحياة، ويسمح للشركات أن تنمو بسرعة أكبر، وتكون في نهاية المطاف أكثر ربحية من غير المبتكرين (Atalay et al, 2013). و حسب دراسة (Yusr, 2016) فإن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها دور متميز في تعزيز و بناء القدرة على الابتكار. و تشير بعض الدراسات إلى أن إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار لها علاقة سلبية (Tidd et al, 1997) و (Singh & Smith, 2004) و (Prajogo & Sohal, 2006) وتشير دراسات أخرى (Prajogo & Sohal, 2003) و (Qunxiang et al, 2016) و (Hung et al, 2011) و (Schniederjans & Schniederjans, 2015) و (Sang Long et al, 2015) أن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي بأداء الابتكار. و دراسة

(Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013) و (Farish et al., 2017) بأن إدارة الجودة الشاملة لها آثار كبيرة وإيجابية على أداء الابتكار. يرى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة تتفق مع مبادئ الابتكار. و حسب (Kanji, 1996)، فإن إدخال إدارة الجودة الشاملة يخلق نظاما وثقافة تنظيميين يعززان الابتكار. وتشير الدراسات التجريبية السابقة إلى أن إدخال إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابيا على الابتكار. وقد لاحظ (Gustafson & Hundt, 1995a) أن التركيز على العملاء والإدارة القيادية، وتركيز على الموظفين، والتركيز على العمليات والتحسين المستمر من إدارة الجودة الشاملة، كانت العوامل الحاسمة لنجاح الابتكار. وتبين نتائج دراسة (Kim, Kumar, & Kumar, 2012) أن مجموعة من ممارسات إدارة الجودة من خلال إدارة العمليات لها علاقة إيجابية مع الأنواع الخمسة من الابتكار (المنتج الجذري، والمنتج الإضافي، والعملية المتزايدة، والابتكار الإداري). و عليه فإن العديد من الباحثين الذين يدرسون إدارة الابتكار يشيرون إلى أن سياق إدارة الابتكار كان مشابها لإدارة الجودة الشاملة (Tang, 1998).

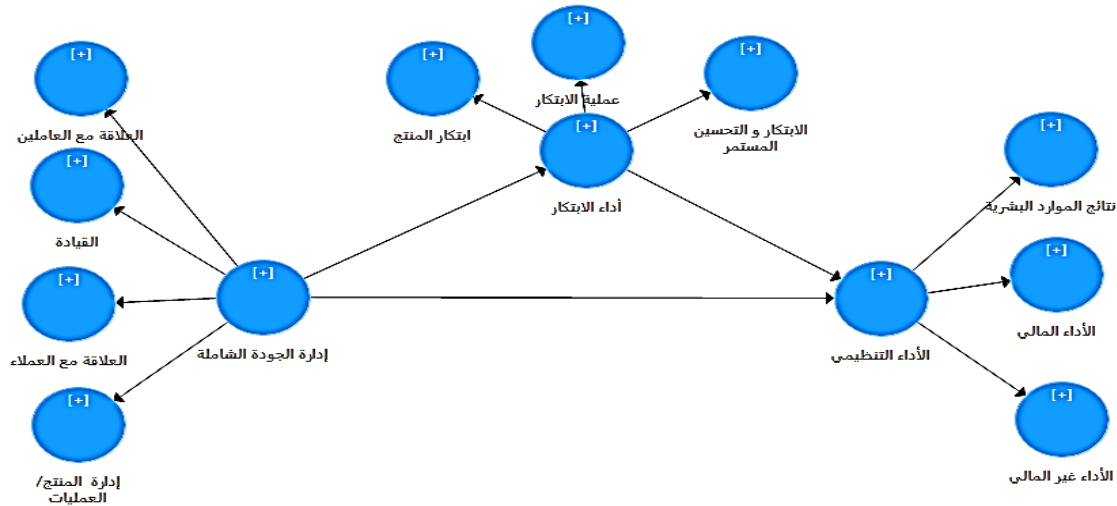
H₂: توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي. قد أظهرت الدراسات نتائج مختلفة في أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي. فمن ناحية، هناك دراسات تتناول آثار إدارة الجودة الشاملة على قيمة الأعمال. في هذا الصدد، وجد (Easton & Jarrell, 1998) ، (Hendricks & Singhal, 2001b) أن الشركات العاملة في بيئات إدارة الجودة الشاملة أداؤها أفضل من المتوسط في الأسواق المالية. في مقابل ذلك، (Adams et al, 1999) بشكل غير طبيعي فوق متوسط أداء السوق، ولكن بدرجة أقل من الأداء السابق. و من ناحية أخرى، يرى (Hendricks & Singhal, 2001a) و (Maani et al, 1994) أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على التدابير الموضوعية لمراقبة الأداء مثل العائد على الأصول والعائد على الأسهم ودخل التشغيل قبل الاستهلاك. وهناك جدل حول النتائج في هذه الحالة أيضا، لأن أعمال مثل (Adams, 1994) و Powell (1995) لم تجد علاقة كبيرة بين درجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي. ومع ذلك، ووفقا لهذه الدراسات، أثبتت إدارة الجودة الشاملة القدرة على تحسين نوعية منتجات الشركة بشكل ملحوظ؟ (Lloréns et al, 2003). وحسب دراسة (Cetindere et al, 2015) أن إحدى معايير إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقيادة والتعليم لها علاقة أقوى مع الأداء. وبناء على ذلك، ينبغي على المؤسسات أن توفر التعليم والتدريب الضروريين للجودة لموظفيها وأن تدعم التحسين تحت قيادة الإدارة العليا. و خلصت نتائج دراسات بدعم فرضيات أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات حسب (Hassan et al., 2013) و (Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013) و (Maistry et al, 2017). و خلصت دراسة (Jaafreh & Al-abadallat, 2012) أن هناك علاقات إيجابية بين أربع ممارسات لإدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، و العلاقة مع الموظفين) مع الأداء التنظيمي، و كانت علاقة سلبية (غير معنوية) بين ممارستين لإدارة الجودة الشاملة (جودة المورد، إدارة العمليات) مع الأداء التنظيمي.

H₃: توجد علاقة إيجابية معنوية بين أداء الابتكار و الأداء التنظيمي.

H₄: توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي بواسطة أداء الابتكار

3- النموذج المفاهيمي للدراسة: تقدم النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية استنادا لدراسة (Jung et al., 2009) لمكونات المتغير الداخلي (إدارة الجودة الشاملة)، وتشمل أربعة أبعاد من (القيادة، العلاقة مع العاملين، العلاقة مع

العملاء، إدارة المنتج/العمليات). و كذلك متغير أداء الابتكار و يشمل ثلاث بناءات، بناءان (ابتكار المنتج، عملية الابتكار) إستنادا إلى دراسة (Prajogo & Sohal, 2003)، أما البناء الثالث (الابتكار و التحسين المستمر) إستنادا إلى دراسة (Sila & Ebrahimpour, 2005). و تم تحديده متغير الأداء التنظيمي بثلاثة بناءات، بناء (نتائج الموارد البشرية) استنادا إلى دراسة (Sila & Ebrahimpour, 2005)، أما البناءان (الأداء المالي، الأداء غير المالي) استنادا إلى دراسة (Demirbag et al, 2006). و يعتبر تقديم نموذج مفاهيمي نقطة انطلاق لبدء الدراسة، بحيث يحدد متغيرات الدراسة وعلاقتها:



الشكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smartpls3

4- منهجية البحث: تطبق هذه الدراسة طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. ويشمل المجتمع الإحصائي (المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين) لشركات الاتصال الجزائرية (موبيليس، أوريدو، جيزي، الجزائرية للاتصالات) لولايات (سعيده، سيدي بلعباس، تلمسان). وكانت أدوات جمع البيانات استبانة معيارية ومغلقة (على أساس مقياس ليكارت الخماسي). واستكشفت صحة وموثوقية الاستبانة، وتم توكيدها قبل توزيعها. ويتوزع 200 استبانة جمع منها 140 استبانة منها 12 استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة 6%، و128 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 64%، وهي نسبة مقبولة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V20 و Smart PLS3، الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية.

II - تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1- الدراسة الوصفية للعينة

1-1. صدق وثبات أداة الدراسة: ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. و استخدمنا لقياس ثبات الاستبانة طريقة ألفا كرونباخ و حسب نتائج الجدول التالي ، فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.951)، وهي أكبر من (0,7) وهو الحد الأدنى المقبول حسب (Nunnally, 1978)، وهذا يعني أنها جيدة، و تتميز بالصدق و الموثوقية .

الجدول (1) تحليل موثوقية الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا لكرونباخ)
47	0.961

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SPSS V20

1-2. دراسة اتجاه آراء المستجوبين

نتناول دراسة آراء المستجوبين لمعرفة مستوى تطبيق شركات الاتصال الجزائرية لأبعاد الجودة الشاملة، وأبعاد جودة الأداء.

الجدول (2) اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد الجودة الشاملة وجودة الأداء

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	درجة الموافقة		
2,27362	0,716295	88	موافق	إدارة الجودة الشاملة	العلاقة مع العاملين
2,25084	0,801625	93,5	موافق		القيادة
2,04049	0,582071	79,4	موافق		العلاقة مع العملاء
1,89370	0,577797	67,2	موافق		إدارة المنتج/ العمليات
2,46654	0,996702	93,2	موافق	أداء الابتكار	ابتكار المنتج
2,55512	1,163223	79,2	موافق		عملية الابتكار
2,19685	0,900083	94,5	موافق		الابتكار و التحسين المستمر
2,36745	0,716195	71	موافق	الأداء التنظيمي	نتائج الموارد البشرية
2,22047	0,889742	95,2	موافق		الأداء المالي
2,11811	0,873404	77,4	موافق		الأداء غير المالي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SPSS V20

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن شركات الاتصال العاملة بالجزائر تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، إلا أنها طبقت بدرجات و مستويات متفاوتة، حيث جاء إهتمام شركات الاتصال بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية لكل من القيادة العليا، و العلاقة مع العاملين، و بدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية الأبعاد (العلاقة مع العملاء، و إدارة المنتج/ العمليات). و كذلك جاء تطبيق أبعاد أداء الابتكار من إبتكار المنتج، و ألابتكار و التحسين المستمر بدرجة عالية يليها عملية الأبتكار بدرجة أقل. و جاء تطبيق ابعاد الأداء التنظيمي من الأداء المالي بدرجة عالية و يليها بعدي الأداء غير المالي، و نتائج الموارد البشرية بدرجة أقل. و هذه النتائج تشير إلى أن شركات الاتصال العاملة بالجزائر تركز على تطبيق بعض الأبعاد و تحمل أبعاد أخرى، إلا أن توفر مثل هذه المستويات من تطبيق يساعد بدرجة كبيرة على سهولة تطبيق كافة الأبعاد الأخرى، و إزالة المعوقات التي تقف حائلا دون التطبيق الكلي.

2- الدراسة الاستكشافية والتوكيدية (PLS) لنموذج الدراسة

نتيجة طبيعة المتغيرات الكامنة المختارة للدراسة، مما جعلنا نفكر في أدوات إحصائية أكثر تفسيراً بإختيارنا إستخدام المعادلات الهيكلية. و عليه للإجابة على إشكالية البحث نلجأ إلى تحليل أكثر دقة وعمق من خلال التحليل الاستكشافي والتوكيدي معا (تحليل PLS). فالنموذج بالمعادلة البنائية هي إحدى الطرق الإحصائية الحديثة حيث يتم النظر الى

الظاهرة المدروسة من خلال بناء نموذج قياس يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه واختبار مدى صدق هذا النموذج، حيث تتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المكونة للدراسة.

2-1- تقييم نموذج القياس

أ-الصدق التقاربي: الصدق التقاربي هي ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستنادا إلى (Hair et al, 2012) فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي: معامل التحميل (factor loading)، الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE).

❖ معامل التحميل (factor loading)

الجدول (3): قيم معامل التحميل

Loading	Item	Loading	Item	Loading	Item	Loading	Item
0,241	Q37	0,740	Q25	0,815	Q13	0,545	Q1
0,807	Q38	0,784	Q26	0,784	Q14	0,680	Q2
0,922	Q39	0,905	Q27	0,730	Q15	0,733	Q3
0,852	Q40	0,811	Q28	0,823	Q16	0,783	Q4
0,847	Q41	0,843	Q29	0,531	Q17	0,768	Q5
0,912	Q42	0,836	Q30	0,630	Q18	0,577	Q6
0,914	Q43	0,840	Q31	0,781	Q19	0,758	Q7
0,724	Q44	0,953	Q32	0,805	Q20	0,808	Q8
0,894	Q45	0,946	Q33	0,615	Q21	0,700	Q9
0,888	Q46	0,931	Q34	0,632	Q22	0,769	Q10
0,916	Q47	0,941	Q35	0,824	Q23	0,823	Q11
		0,933	Q36	0,645	Q24	0,806	Q12

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام Smatpls3

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن الأسئلة: Q1، Q2، Q5، Q6، Q17، Q18، Q21، Q24، Q37، معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0.7، وهي غير مقبولة حسب (Hair et al, 2016, p 136)، لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس، و يجب حذف هذه الأسئلة من الاستبانة.

❖ الموثوقية المركبة (CR) و متوسط التباين المستخرج (AVE)

الجدول (4) نتائج قيم الموثوقية المركبة و متوسط التباين المستخرج

AVE	CR	المتغيرات الكامنة
0,51	0,934	إدارة الجودة الشاملة
0,662	0,951	أداء الابتكار
0,547	0,922	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات CR معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب Hulland (1999)، وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة. و جميع معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0.50 حسب Fornell and Lacker's (1981)، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشرات، و بالتالي فصحة التقارب قد تحققت في هذا النموذج. و عليه نقول أن هناك تقارب وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض في الاستبانة.

ب-الصدق التمييزي (DV):

نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد

آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell-Larcker.

الجدول (5): الصدق التمييزي

نتائج الموارد البشرية	عملية الابتكار	القيادة	العلاقة مع العملاء	العلاقة مع العاملين	الابتكار و التحسين المستمر	الأداء المالي	الأداء غير المالي	ابتكار المنتج	إدارة المنتج/العمليات
									إدارة المنتج/العمليات
								0,850	0,783
								0,631	0,410
								0,668	0,356
					0,937			0,646	0,641
					0,387			0,477	0,443
					0,463	0,527		0,433	0,619
					0,424	0,659	0,776	0,434	0,460
					0,657	0,385	0,279	0,809	0,529
0,866	0,396	0,143	0,229	0,170	0,184	0,669	0,290	0,440	0,279

البشرية									
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة علاقة المتغير الكامن (العلاقة مع العاملين) مع نفسه هي 0,771، و قيمة علاقة المتغير الكامن (القيادة) مع نفسه هي 0,776. و أن قيمة علاقة المتغيرين الكامين مع بعضهم هي 0,804. و منه فإن قيمة علاقة المتغيرين الكامين مع أنفسهم أقل من قيمة علاقتهما مع بعضهم. إذن هناك تداخل بين هذين المتغيرين، و عليه أن نجمعهما في متغير كامن واحد. و هناك دراسة (Jung et al, 2009) الذي عرف المتغيرين الكامين (القيادة، و العلاقة مع العاملين) بإدارة الموارد البشرية، أما باقي المتغيرات الكامنة لها قيمة العلاقة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر، و عليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة.

2-2- تقييم النموذج الهيكلي

أ- معامل التحديد R-square

الجدول (6) معامل التحديد R²

المتغير الكامن	R ²	R ² Ajusté	حجم التفسير (الأثر)
إدارة الجودة الشاملة	1	1	
أداء الابتكار	0,516	0,512	متوسط
الأداء التنظيمي	0,505	0,493	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع معاملات R² معنوية ومقبولة إحصائياً. بحيث أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره % 51,6 من أداء الابتكار و هو تفسير متوسط، و إدار الجودة الشاملة مع أداء الابتكار يفسران ما مقداره % 50,5 من الأداء التنظيمي و هو تفسير متوسط حسب معيار (Falk & Miller, 1992). كما نلاحظ أن قيم معامل التحديد المعدل قريبة ولا تختلف كثيراً عن قيم معامل التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج ومعنويته.

ب- تقييم حجم الأثر f-square

الجدول (7) حجم الأثر f²

Effect size f ²		المتغير الكامن
الأداء التنظيمي	أداء الابتكار	
0,009	1,067	إدارة الجودة الشاملة
0.3		أداء الابتكار

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، وجود تأثير كبير لمتغير إدارة الجودة الشاملة على متغير أداء الابتكار، و لا يوجد له تأثير على الأداء التنظيمي، عند تثبيت أحد المتغيرين، و من جهة أخرى وجود تأثير متوسط لأداء الابتكار على الأداء التنظيمي عند تثبيت أحد المتغيرين، و ذلك حسب معايير (Cohen, 1988). مما يبين لنا أهمية هذه المتغيرات الكامنة في النموذج. هذه النتيجة تؤكد أنه نتائج إختبار الفرضيات بأن إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير على الأداء التنظيمي.

ج- معايير جودة النموذج

- جودة التنبؤ Q^2 الجدول (8) جودة التنبؤ Q^2

المتغيرات الكامنة	$Q^2 (= 1-SSE/BSP)$
إدارة الجودة الشاملة	0,360
أداء الابتكار	0,313
الأداء التنظيمي	0,248

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بأن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر حسب (Croutsch, 2009)، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

- جودة المطابقة GOF :

يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج.

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0,573 \times 0,51} = 0,54$$

قيمة GOF تساوي 0,54 أكبر من 0.36 حسب معايير (Wetzels and van, 2009)، مما يدل على جودة المطابقة كبيرة للنموذج الدراسة، وكبيرة بما فيه الكفاية للنظر في صدق العام للنموذج.

د- المسارات واختبار الفرضيات:

تكون العلاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية، عندما تكون نسبة الخطأ أقل من 5% (Hair et al., 2016, p 206).

الجدول (9): معامل مسار فرضيات البحث

العلاقات	Échant initial	Moy- de l'échant	Écart- type	t- Valeur	valeurs- p	القرار
إدارة الجودة الشاملة - < أداء الابتكار	0,719	0,745	0,047	15,158	0,000	مقبولة
إدارة الجودة الشاملة - < الأداء التنظيمي	0,106	0,137	0,115	0,918	0,359	غير مقبولة
أداء الابتكار - < الأداء التنظيمي	0,735	0,728	0,170	4,318	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من الجدول أعلاه، ما يلي:

 H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي. H_2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار. H_3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أداء الابتكار و الأداء التنظيمي.

من خلال نتائج الفرضيات السابقة الموضحة أعلاه نلاحظ بأن إدارة الجودة الشاملة ليس لها آثار مباشر على الاداء التنظيمي لشركات الاتصال، بل لها آثار كبيرة وإيجابية على أداء الابتكار ما يتفق مع دراسة (Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013) و (Farish et al., 2017). حسب (Kanji, 1996)، فإن إدخال إدارة الجودة الشاملة

بالنسبة لشركات الاتصال يخلق نظاما وثقافة تنظيميين يعززان الابتكار، الذي يعزز الأداء التنظيمي لشركات الاتصال، لأن أداء الابتكار له تأثير قوي على الاداء التنظيمي للشركات. و في الأخير نقول أن تطبيق شركات الاتصال الجزائرية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة له أثر كبير على الابتكار و الذي بدوره يعزز أداء شركات الاتصال (المالي، و الغير مالي)

3-دراسة المتغير الوسيط

تعني العلاقات بين السبب والنتيجة في نماذج مسار النظام PLS، و تحدث الوساطة عندما يتدخل متغير ثالث، ويشار إليه كوسيط متغير، بين بناءين آخرين مرتبطين. وبشكل أدق، يؤدي التغيير في البناء الخارجي إلى تغيير الوسيط المتغير، والذي بدوره، يغير البناء الداخلي. و على نحو أدق، يؤدي تغيير في المتغير الخارجية (Exogène) إلى تغيير في المتغير الوسيط (Médiateur)، وهو ما يؤدي بدوره إلى تغيير في المتغير الداخلي (Endogène) في نموذج مسار PLS. وبالتالي، فإن متغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين. إن الدعم النظري / المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة. وعندما يكون هذا الدعم حاضرا، قد تكون للوساطة تحليلا إحصائيا مفيدا، إذا ما نفذت بشكل صحيح. (Hair et al, 2016, p 234)، و عليه نطرح الفرضية التالية:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي بواسطة أداء الابتكار. للإجابة على هاته الفرضية هناك خطوتين لتحليل وجود الوسيط حسب (Preacher & Hayes, 2008):

الخطوة الأولى: الآثار غير المباشرة The indirect effects:

الجدول (10): الأثر الإجمالي غير المباشرة Total indirect effects

العلاقة	Échant initial	Moy Echant	Std-Error	T-value	P-Value
إدارة الجودة الشاملة - < الأداء التنظيمي	0,528	0,544	0,137	3,861	0,000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه وجود أثر غير مباشر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط، كما أن هذا الأثر غير المباشر (0.528)، وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية H4 والتي مفادها وجود أثر غير مباشر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط.

الخطوة الثانية: فترة الثقة Confidence interval

هي دراسة الحد الأدنى و الأعلى لمجال الثقة (Lower and upper level)

الجدول (11): فترة الثقة Confidence Interval

العلاقات	Path a	Path b	Indirect Effect	SE	t-value	95% LL	95% UL
إدارة الجودة الشاملة - < الأداء التنظيمي	0,719	0,735	0,528	0,137	3,854	0,259	0,797

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

من نتائج الجدول أعلاه، لدينا معامل المسار غير المباشر بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط، ينتمي إلى مجال الثقة [0,259 ; 0,797] بإحتمال 95%. و منه نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل القيمة الصفر حسب (Hair et al., 2016, p 243)، يعني المسار غير المباشر بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي لا يكون سالبا بإحتمال 0,95. بما أن الشرطين محققين و العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

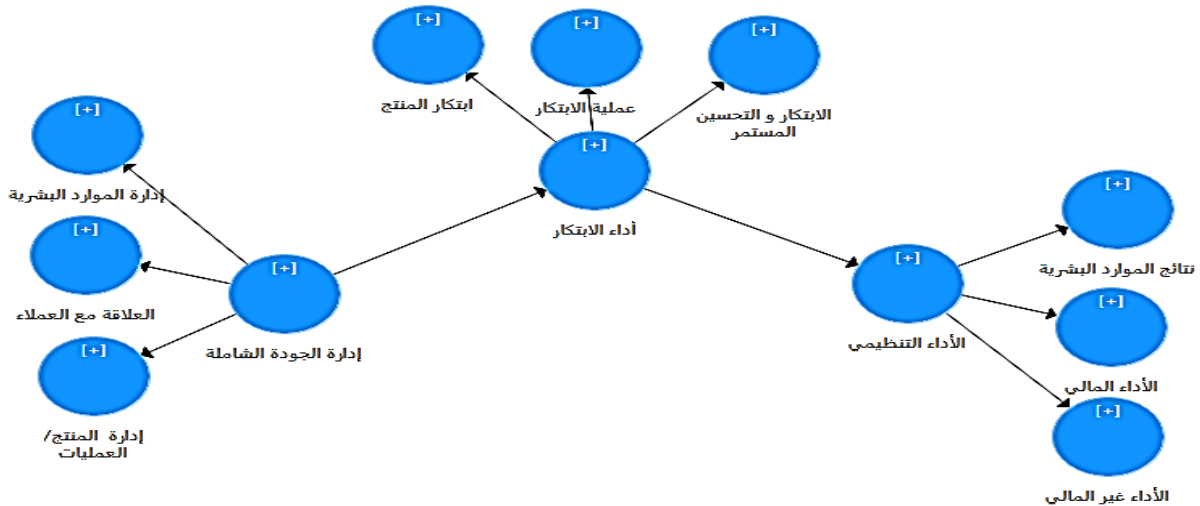
والأداء التنظيمي غير معنوية نقول أنه: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي. حيث أنّ شركات الاتصال التي تشجع الابتكار والإبداع في العمليات وتوفر الخدمات ، و تتبع أساليب ترويج جيدة وعلى إطلاع على خدمات الاتصال يمكن أن تحسن أداء الشركة ، والذي بدوره يحقق الأداء الجيد لهاته الشركة.

الخلاصة :

ظهرت إدارة الجودة الشاملة لأول مرة في قطاع التصنيع ، لكنها أثرت أيضا و ببطء على مؤسسات قطاع الخدمات. في هذا البحث قمنا بتحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الوظيفة التنظيمية لقطاع الاتصالات الجزائرية.

لقد تم تطوير واختبار نموذج إطار عمل مفاهيمي للتحقيق في الارتباط المفترض بين المتغيرات، بتقدم نموذج مناسب تم تطويره من خلال مراجعة واسعة للأدبيات و الدراسات السابقة. أوضح هذا النموذج مدى فعالية مختلف ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جوانب الوظائف التنظيمية، مما يوفر رؤية مفادها أن الموافقة على أساليب إدارة الجودة الشاملة والتشجيع عليها، يؤدي إلى تحسين وظائف منظمات الاتصال. تؤكد نتائج تحليل النموذج على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل سلبي على الأداء التنظيمي، و لها آثار إيجابية كبيرة على أداء الابتكار، و عليه تؤكد أيضا النتائج بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار كبيرة و إيجابية على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي، و هذا ما يتفق مع دراسة (Nekoueizadeh & Esmaili, 2013). و باختصار، فإن العديد من الباحثين الذين يدرسون إدارة الابتكار يشيرون إلى أن سياق إدارة الابتكار كان مشابها لإدارة الجودة الشاملة (Tang, 1998)، و ذلك بالتركيز على إدارة الموارد البشرية (القيادة، العلاقة مع الموظفين)، و التركيز على إدارة العمليات ستكون العوامل الحاسمة لنجاح الابتكار و هذا ما يتفق مع دراسة (Gustafson & Hundt, 1995b). إن عملية الابتكار لها علاقة كبيرة وإيجابية بالأداء التنظيمي ، وهذا يدل على أهمية الابتكار في تحسين الوظيفة التنظيمية، و تؤكد هذه النتائج علاوة على ذلك أن استكشافات التكنولوجيا الجديدة ، يمكن أن تحسن جودة المنتج. وبالمثل، فإن تحسين جودة المنتج وتقديم خدمة جيدة، يمكن أن يكون فعالاً في تطوير منتجات جديدة، وهذا يدل على أهمية الابتكار في تحسين الوظيفة التنظيمية.

من خلال نتائج الدراسة، تم تعديل النموذج المقترح و ذلك حسب ما يشير إليه الرسم التخطيطي للمسار نموذج الدراسة المقترح أن هناك تداخل بين المتغيرين الكامنين (العلاقة مع العاملين و القيادة)، و عليه جمعنا هذين المتغيرين الكامنين و عرفناهم بمتغير كامن واحد (إدارة الموارد البشرية) استنادا إلى دراسة (Jung et al, 2009) ، وكذلك تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي أي وجود علاقة سلبية بينهما، و منه قمنا بحذف هذا المسار، و عليه سنقترح النموذج المعدل التالي:



المصدر : من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (4): النموذج المعدل و المقترح

التوصيات: بناء على إشكالية البحث المدروسة والفرضيات المتبناة ونتائج الدراسة التجريبية، تم اقتراح مجموعة من التوصيات:

- تشجيع فلسفة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الاتصالات وخاصة تأهيل الموارد البشرية.
 - تشجيع الابتكار والإبداع في العمليات وتوفير الخدمات والمنتجات يمكن أن يحسن أداء الشركة في النهاية.
- كما توصي الدراسة بأن تحسّن المنتج بمفرده، لا يكفي للحصول على وظيفة تنظيمية مثالية، وبالتالي يجب تحليل المتغيرات جنباً إلى جنب مع أداء الإبتكار من خلال قسم الاتصالات السلكية واللاسلكية في بلدنا، للحصول على الوظيفة التنظيمية الأمثل.

الملحق : استبانة الدراسة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة: العلاقة مع العاملين						
1	يتم السماح لنا بتفقد العمل الخاص بنا					
2	يتم تشجيعنا على معرفة و تحديد المشاكل و القضايا					
3	يتم تقديم المساعدة التقنية لنا لحل المشاكل					
4	يتم الاعتراف بمجهوداتنا و مكافأتنا على جودة الأداء المتفوق					
5	يوجد تشجيع على تقديم اقتراحات					
6	توجد حواجز للاتصال بين الأقسام الإدارية					
7	عمليات الاتصال ليست فقط: من الأعلى إلى الأسفل " و لكن " من الأسفل إلى الأعلى "					
8	نستفيد من تدريبات ذات جودة					
القيادة						

					9	تأخذ الإدارة المسؤولية عن جودة الأداء
					10	تعتبر الإدارة التحسينات في الجودة طريقة لزيادة الأرباح
					11	تقدم الإدارة التحفيزات لتحقيق أهداف الجودة
					12	يتم ضمان أي منتج جديد أو خدمة من قبل الإدارة لتلبية توقعات الزبون
					13	تستخدم الإدارة جودة الأداء كحافز للتوظيف و المحافظة على موظفيها
					14	يحاول المشرفين كسب ثقة الموظفين
					15	يروج المشرفين لرضا الزبون
العلاقة مع العملاء						
					16	ضمان رضا الزبون هو أكبر مسؤولية لدينا
					17	يتم تحديد رضا زبائننا بالنسبة لرضا زبائن منافسينا
					18	نربط رضا الزبائن مع مؤشرات الأداء الداخلي لدينا
					19	نستخدم شكاوي الزبائن لتحسين الأداء
					20	يتم ابلاغ متطلبات الزبائن لنا
					21	نستخدم أساليب مختلفة لبناء علاقات مع الزبائن لزيادة تكرار المعاملات بشكل إيجابي
					22	يتم إعادة معايير الخدمة كلما تغير احتياجات و توقعات الزبائن
إدارة المنتج / العمليات						
					23	نؤكد على التحسين المستمر للجودة في جميع إجراءات العمليات
					24	مواصفات منتجاتنا و خدماتنا واضحة
					25	يتم إعطاء تعليمات و معايير العمل موحدة و واضحة
					26	نجتهد لمنع الأخطاء أثناء مرحلة تخطيط العمليات
المحور الثاني: أداء الابتكار:						
					27	مستوى الحداثة مرتفع للمميزات الجديدة للمنتج
					28	نستخدم أحدث الابتكارات التكنولوجية في تطوير المنتج/الخدمة الجديدة
					29	لدينا سرعة عالية في تطوير المنتج/الخدمة
					30	هناك عدد كبير من الخدمات الجديدة التي نقدمها
عملية الابتكار						
					31	توجد لدينا قدرة تنافسية تكنولوجية في العمليات
					32	لدينا تحديث عالي للتكنولوجيا المستخدمة في العمليات
					33	اعتماد أحدث الابتكارات التكنولوجية في عمليات عالية
					34	لدينا نسبة عالية من التغيير في العمليات، التقنية و التكنولوجية

الابتكار و التحسين المستمر						
					35	تؤكد على التحسين المستمر للجودة في جميع جوانب العمل
					36	نلاحظ التحسن المستمر في أداء عملنا
المحور الثالث: الأداء التنظيمي:						
نتائج الموارد البشرية						
					37	نسبة دوران العمال منخفضة
					38	نسبة التغيب منخفضة
					39	أداء العمال مرتفع
الأداء المالي						
					40	نمو الإيرادات خلال السنوات الثلاث الأخيرة
					41	صافي الأرباح
					42	نسبة الربح من الإيرادات
					43	العائد على إجمالي الأصول
					44	القدرة على تطوير شخصية تنافسية فريدة من نوعها
الأداء الغير مالي						
					45	تطوير منتج/ خدمة جديدة
					46	الإنتاجية
					47	تطور السوق

قائمة المراجع :

- Abbas Ardestani, Y. A. (2014). THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON INNOVATION PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4), 2231–6345. Retrieved from www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/04/jls.htm
- Adams, G., McQueen, G., & Seawright, K. (1999). Revisiting the stock price impact of quality awards. *Omega*, 27(6), 595–604. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00025-0](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00025-0)
- Anil, A. P., & K.P., S. (2016). Investigating the Relationship Between TQM Practices and Firm's Performance: A Conceptual Framework for Indian Organizations. *Procedia Technology*, 24, 554–561. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.05.103>
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026>
- Cetindere, A., Duran, C., & Yetisen, M. S. (2015). The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 1376–1382.

[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00366-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00366-4)

Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847.

<https://doi.org/10.1108/17410380610678828>

Easton, G. S., & Jarrell, S. L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *The Journal of Business*, 71(2), 253–307. <https://doi.org/10.1086/209744>

Falk, R., & Miller, N. B. (1992). A Primer for Soft Modeling. *Open Journal of Business and Management*, 2(April), 103. Retrieved from http://books.google.com/books/about/A_Primer_for_Soft_Modeling.html?id=3CFrQgAACAAJ

Farish, K. A., Anil, A. P., & Satish, K. P. (2017). Effect of TQM Practices on Financial Performance through Innovation Performance - In Indian Manufacturing Context. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 04(07), 2649–2655. Retrieved from <https://www.irjet.net/volume4-issue7>

Gustafson, D. H., & Hundt, A. S. (1995a). Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. *Health Care Management Review*, 20(2), 16–33. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7607882>

Gustafson, D. H., & Hundt, A. S. (1995b). Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. *Health Care Management Review*.

Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2nd Ed. SAGE Publications* (Vol. 46). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>

Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Nawaz, M. S. (2013). Relationship between TQM Elements and Organizational Performance : An Empirical Study of Manufacturing Sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 1–18.

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001a). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19(3), 269–285. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00049-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00049-8)

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001b). The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*, 47(3), 359–368. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.359.9773>

Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011a). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001>

- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011b). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(2), 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001>
- Jaafreh, A. B., & Al-abadallat, A. Z. (2012). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *International Journal of Financial Research*, 4(1), 93–109. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v4n1p93>
- Jung, J. Y., Wang, Y. J., & Wu, S. (2009). Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 164–183. <https://doi.org/10.1108/02656710910928806>
- Kanji, G. K. (1996). Can total quality management help innovation? *Total Quality Management*, 7(1), 3–10. <https://doi.org/10.1080/09544129650035007>
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295–315. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>
- Lloréns Montes, F. J., Verdú Jover, A., & Miguel Molina Fernández, L. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189–209. <https://doi.org/10.1108/02656710310456617>
- Maani, K. E., Putterill, M. S., & Sluti, D. G. (1994). Empirical Analysis of Quality Improvement in Manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(7), 19–37. <https://doi.org/10.1108/02656719410738984>
- Maistry, K., Hurreeram, D. K., & Ramessur, V. (2017). Total Quality Management and innovation: relationships and effects on performance of agricultural R&D organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), 418–437. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Mar Fuentes-Fuentes, M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425–442. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.02.005>
- Nekoueizadeh, S., & Esmaeili, S. (2013). A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 968–978.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901–918. <https://doi.org/10.1108/02656710310493625>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of

- TQM. *European Journal of Operational Research*, 35–50. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Qunxiang, Z., Xiaobin, F., & Xuan, X. (2016). The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(03), 291–304. Retrieved from http://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2016032909592447.pdf
- Rinoop, V., Anil, A. P., & Satish, K. P. (2017). Effect of TQM Practices on Quality Performance Through Operating Performance – An Empirical Study. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 04(07), 2937–2943. Retrieved from <https://www.irjet.net/archives/V4/i7/IRJET-V4I7593.pdf>
- Salajegheh, S., Pourrashidi, R., & Yazdani, A. (2013). The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 478–489.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409.
- Sang Long, C., Abdul Aziz, M. H., Owee Kowang, T., & Wan Ismail, W. K. (2015). Impact of Tqm Practices on Innovation Performance Among Manufacturing Companies in Malaysia. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 26(1), 75. <https://doi.org/10.7166/26-1-1038>
- Schniederjans, D., & Schniederjans, M. (2015). Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework. *International Journal of Quality Innovation*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40887-015-0004-8>
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443570510626925>
- Singh, P. J., & Smith, A. J. R. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394–401. <https://doi.org/10.1108/17410380410540381>
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297–309. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)00009-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)00009-1)
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change. *Technovation*, 18(5), 195–238. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)80033-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)80033-3)
- Truong, H., Sampaio, P., & Fernandes, A. C. (2014). The role of quality management

practices in operational performance An empirical study in a transitional economy. *The Role of Quality Management Practices in Operational Performance. An Empirical Study in a Transitional Economy*, 717–733.

Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0031-2>

Zehir, C., Ertoşun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 273–280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.031>

أياد التميمي، و محمد فاضل . (2005). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية. تم الاسترداد من

&ISSUEID=18301&http://archive.sakhrit.co/newPreview.aspx?PID=3004901
.AID=410726

اللطيف، أ. ع. (2008). أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية. *مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 73*, 1-31.

زكي أبو زيادة. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)*، مجلد 25، (4)، 932-879.

محمد مصطفى. (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

زيادة، ز. أ. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)*، 25(4)، 54-1.