

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - جامعة تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: الطرق الكمية للتسيير

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية -

تحت إشراف:
أ.د صوار يوسف

إعداد الباحث:
غوتي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صوار يوسف
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوثلجة عبد الناصر
عضوا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن حميدة محمد

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

❖ روح والدي الطاهرة

❖ أمي الغالية و التي أسأل الله أن يحفظها و أن يقدرني على رد جميلها

و التي كان لها فضل كبير في تشجيعي بالدعاء.

❖ زوجتي و رفيقة دربي و التي كان لها فضل كبير في تشجيعي على

مواصلة الدراسة.

❖ إبني الغالي و نور عيني و صديقي الصغير هشام، الله يحفظه لي.

❖ أخوتي و أخواتي و خاصة إلى روح المرحوم أخي الصغير عون الله

❖ كل الأساتذة الأفاضل الذين درسوني في جميع الأطوار التعليمية و

خاصة مرحلة ما بعد التدرج

شكر و تقدير

أول ما أبدأ به هو الحمد لله ربي العالمين الذي وفقتي و أعانني على إتمام

هذه المذكرة، و أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر و الاحترام إلى:

❖ الأستاذ المشرف البروفيسور صوار يوسف على قبوله الإشراف على

إنجاز هذا العمل و على صبره و حلمه و سعة صدره حيث أنه لم يبخل

علي بتوجيهاته و نصائحه و إرشاداته.

❖ الأستاذ معلاش عبد الرزاق على كل ما قدمه لي من مساعدات و نصائح

لأجل إتمام هذا العمل و له مني كل التقدير الخاص و الاحترام.

❖ كما أتوجه بالشكر و الامتنان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

❖ كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا

العمل سواء من قريب أو من بعيد.

الفهرس

الفهرس

ص	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملحقات
5-1	المقدمة العامة
	الفصل الأول: ماهية الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي
06	مقدمة الفصل
06	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي
06	1- التطور التاريخي للجودة
09	2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
13	3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة و الأداء
17	1- إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار
18	2- إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة
19	3- إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي
20	4- أداء الابتكار و أداء الجودة
21	خاتمة الفصل

	الفصل الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها
22	مقدمة الفصل
46-22	المبحث الأول: الدراسات السابقة
47	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة
47	1- تحليل الدراسات السابقة
51	2- مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها
	الفصل الثالث: الاطار العام للدراسة
52	مقدمة الفصل
53	المبحث الأول: وصف منهجية البحث
53	1- البحث و الفرضيات
54	2- النموذج المفاهيمي للدراسة
56	3- منهجية البحث
58	المبحث الثاني: الدراسة الوصفية للعينة
58	1- تحليل خصائص العينة
60	2- صدق و ثبات الاستبانة
61	3- دراسة اتجاه آراء المستجوبين
	الفصل الرابع: تحليل و دراسة النتائج
63	مقدمة الفصل
63	المبحث الأول: النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية
63	1- مفهوم النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية
65	2- حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية

66	3- أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة SEM
68	4- أنواع النماذج في طريقة SEM
69	5- لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية
69	6- أهداف البحث بالنمذجة
70	7- إجراء منهجي لتطبيق (PLS-SEM)
71	المبحث الثاني: الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS
72	1- تقييم نموذج القياس
86	2- تقييم النموذج الهيكلية
97	3- دراسة المتغيرات الوسيطة
100	4- اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور- إناث)
102	نتائج الدراسة
104	الخاتمة العامة
107	قائمة المراجع
119	الملاحق
119	1- استبانة الدراسة
	الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط التطور التاريخي للجودة	09
02	الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة	12
03	نموذج الدراسة	56
04	أنواع المتغيرات	68
05	خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM	70
06	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)	76
07	معامل Rho De Joreskog	78
08	الموثوقية المركبة (CR)	80
09	متوسط التباين المستخرج (AVE)	82
10	النموذج الهيكلي للدراسة	85
11	معاملات المسار لنموذج الدراسة	87
12	معامل المسار	88
13	قيم معامل التحديد (R Square)	90
14	قيم معامل التحديد المعدل (R Square Adjusted)	91
15	تأثير الحجم f^2 Effect size	93
16	جودة التنبؤ Q^2	95
17	النموذج الهيكلي المعتمد	97

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	آراء بعض الباحثين حول مؤشرات الأداء	01
47	ممارسات إدارة الجودة الشاملة حسب الدراسات السابقة	02
49	الطرق الاحصائية المعتدة في الدراسات السابقة	03
57	مصادر إعداد فقرات الاستبانة	04
58	مقياس الإجابة على الفقرات.	05
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	07
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	08
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	09
60	تحليل موثوقية الاستبيان	10
61	اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات	11
72	معامل التحميل (Factor Loading)	12
75	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)	13
77	معامل Rho De Joreskog	14
79	الموثوقية المركبة (CR)	15
81	متوسط التباين المستخرج (AVE)	16
83	التباين بين الأسئلة (Cross loading)	17
84	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض	18
87	معامل مسار فرضيات البحث	19
89	معامل التحديد R^2	20
92	حجم الأثر f^2	21
94	جودة التنبؤ Q^2	22
96	مؤشر GOF	23
98	Total indirect effects الأثر الإجمالي غير المباشرة	24

99	Effects direct الأثر المباشرة	25
99	Confidence Interval فترة الثقة	26
101	(PLS-MGA) نتائج	27

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
119	استبانة الدراسة	01

المقدمة العامة

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 خدمية. أدت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات. تبنت المنظمات مفاهيم إدارية حديثة تمكنها التغلب على التحديات الراهنة من أجل تحقيق مستوى أفضل في الأداء.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، من أجل تحقيق الأداء الأفضل، فهي تعد مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يتضمن كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين (الإدارة العليا، الإدارات، الأقسام، فرق العمل، الأفراد)، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل أو الخدمة.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الحديثة، ففي نهاية عقد الثمانينات بدأت تتبلور أدوات ومفاهيمها تحت مسمى (إدارة الجودة الشاملة). بدأت كتابة البحوث و الدراسات باللغة العربية مع بداية عقد التسعينات نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت شيوع استخدام المصطلح وحتمت على المنظمات في القطاع الخاص والعام اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

مع زيادة عناية المنظمات بالمجتمع و العملاء، فإن الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الأسواق، و الجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها و توظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، من خلال تبني فلسفة إدارية جديدة في التسيير، فيما يسمى (إدارة الجودة الشاملة) TQM، و هي من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم. مما يحتم على الجزائر مواكبة العالم في مجال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التسيير. بعد ما كانت تتبع النظام الاشتراكي نو الاقتصاد الموجه

و المغلق، الذي كانت فيه المؤسسات تقدم الخدمة من أجل تغطية الطلب المحلي الكبير الذي كان يفوق العرض بكثير. و عليه لم تكن المؤسسات تولي اهتمام بنوعية الخدمة وجودتها بقدر توفير الخدمة. فغلب فكر الخدماتي البيروقراطي على الفكر النوعي. فأصبح الفكر البيروقراطي ثقافتنا و أسلوبنا و إدارتنا. على غرار مؤسسات قطاع إتصالات الجزائر الذي غلب عليها الطابع البيروقراطي و سوء الخدمة و عدم إعطاء أهمية للزبون، لأن الزبون لا خيار له، كان مرغما على التعامل مع هذه المؤسسة. نظرا للانفتاح السوق الجزائر على الأسواق العالمية و دخول متعاملين جدد في قطاع الاتصالات. تغيرت المعادلة و أصبح عرض الخدمة أكبر من الطلب عليها، و تقديم خدمة ذات نوعية و خيارات متنوعة و سعر معقول للعميل.

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا، إذا ما ارادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دورها في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الابداع و التفكير الإبداعي من خلال ايمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر اهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق اهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة بها.

إن التغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر تتطلب أيضا من الفرد أن يكون اكثر 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.

أهداف البحث:

يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية لشركات الاتصال في الجزائر من وجهة نظر العاملين بها.

✓ التعرف على الأداء التنظيمي المعتمد لدى شركات الاتصال الجزائرية من وجهة العاملين بها.

✓ دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصال الجزائرية كمتغير خارجي ومستوى تقييم الأداء التنظيمي كمتغير داخلي.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالنسبة للمنظمات في كونه يسלט الضوء على العنصر الجوهري و الأساسي لنجاح المؤسسات الخدمائية العاملة في الجزائر، من خلال دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة و مساهمتها في تطوير وتقويم الأداء التنظيمي، بمنحها المزيد من القوى والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها، مع المحافظة على أهداف مموليها و أمن موظفيها، و ما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية و ازدهار المجتمع ككل.

دوافع البحث:

تم إختيار هذا الموضوع، نظرا للتحويلات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، و المنافسة الشديدة على المنظمات الخدمائية الجزائرية، و ضرورة التركيز على عملية جودة الخدمة المطلوبة، و حاجة المنظمات الجزائرية لتطبيق الجودة الشاملة من أجل تحقيق النجاح و البقاء و الاستمرارية، و الوقوف على الأسباب التي تجعل خدمات منظماتنا ليست بالجودة المطلوبة. بالإضافة إلى لفت انتباه القارئ على شركات الاتصال الجزائرية لأهمية الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

صعوبة البحث:

تواجه كل باحث صعوبات، و من بين الصعوبات التي تلقيناها في إعداد هذا البحث من الاستجابة المحتمثة من بعض العاملين في المؤسسة في ملاً الاستبانة، و قلة اهتمام الإدارة بالبحث للاستفادة منه.

حدود البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين شركات الاتصال العاملة في الولايات (سعيدة و معسكر و سيدي بلعباس).

المنهجية المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و محاولة لاختبار صحة الفرضيات، إعتمدت هذه الدراسة طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي. و قد شمل المجتمع الإحصائي (المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين) لشركات الاتصال العاملة بالجزائر. وكانت أدوات جمع البيانات استبانة معيارية ومغلقة (على أساس مقياس ليكارت الخماسي). واستكشفت صحة وموثوقية الاستبانة، وتم توكيدها قبل توزيعهما. و قد تم توزيع 200 استبانة جمع منها 140 استبانة، منها 12 استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة 6%، و 128 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 64%، و هي نسبة مقبولة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V20 و كذلك برنامج Smart PLS3 الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS).

عليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين نظري و تطبيقي، حيث تضمن الجزء النظري ماهية إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي، أين تناولنا فيه التطور التاريخي لمفهوم الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، و أهم تعاريف الجودة، و الرواد الأوائل للجودة

و كذلك أهمية الجودة و خصائصها. فضلا عن التطرق للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء (الأداء التنظيمي، أداء الابتكار، أداء الجودة).

و لقد تم أيضا عرض أهم الدراسات و البحوث التي تناولت إشكالية البحث التي تخدم هذه الدراسة، و قمنا بتحليلها و مناقشتها و من ثم ذكر ما يميز درستنا عنها.

أما في الجزء التطبيقي، فقمنا بدراسة إمبريقية لشركات الاتصال الجزائرية، فتطرقنا إلى الإطار العام للدراسة، الذي تناولنا فيه وصف منهجية البحث، و قد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V20 و Smart PLS3، الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS). و في الأخير تم تحليل و دراسة النتائج.

الفصل الأول

ماهية إدارة الجودة
الشاملة
و الأداء التنظيمي

تسعى اليوم جل المؤسسات العالمية و المحلية سواء كانت صناعية أو خدمية إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل ما لديها من منتجات و خدمات تجعلها تحقق رضا العميل و توقعاته و بالتالي التقدم و التميز على منافسيها و ذلك لأن بيئة الأعمال الحالية أصبحت بيئة تتسم بالسرعة في التغيير في أساليب و أنماط العمل وبالمنافسة الشديدة و الشرسة. هذا ما أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين و المؤسسات كإحدى الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية حيث وصفت إدارة الجودة الشاملة بأن الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و أن هذا العصر هو عصر الجودة الشاملة.

في ظل المنافسة العالمية الشديدة لكسب أكبر حصة سوقية أصبح العميل يحظى بالاهتمام الأكبر، و يسعى الجميع لإرضائه و تحقيق متطلباته حيث أصبح يتوقف عليه بقاء و استمرارية المؤسسات وهذا ما نادى به إدارة الجودة الشاملة حيث أثبتت التجارب أن معظم المنظمات التي طبقت هذا المنهج قد حققت نتائج إيجابية من خلال ازدياد حصصها السوقية و رضا العملاء عنها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي

1- التطور التاريخي للجودة

مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، أين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، و قد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد، و الذي أظهر صور لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب إحدى العميلات، بينما يقوم مفتش الجودة بالتأكد المستمر من سلامة و دقة التنفيذ وفقا للمعايير الموضوعية، كما أن عملية بناء و دهان الحائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن الموضوع عملية الفحص و الرقابة للتأكد من مستوى الجودة (طارق و مأمون ، 2002، ص 50). و في العهد الإسلامي تطوير الجودة كان عن طريق الارتقاء بمستوى

التفكير البشري للأفراد و المجتمعات بالعلم و المعرفة و الإتقان في العمل و ممارسة العبادات التي يأديها الفرد بإخلاص و إتقان و قد ظهرت نتائج الجودة في العصر الأموي و العباسي و الأندلسي. فمفهوم الجودة أصيل في الدين الإسلامي و نجدها في نصوص القرآن الكريم لقوله تعالى "صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون" (سورة النمل، الآية 88) و قوله تعالى "الذي أحسن كل شيء خلقه" (سورة السجدة، الآية 7) (نزار و لحسن ، 2011، ص 28)، حيث كان رسول الله يحث على الاهتمام بجودة الأداء، و الذي تؤكد الأحاديث النبوية الشريفة لقوله صلى الله عليه و سلم " من عمل منكم عملا فليتيقنه". و مرت التطورات التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية و فلسفية فظهرت عدة مدارس كان لها الأثر الكبير في الإدارة مفهوما و تطبيقا، و بروز معالم النضوج الفلسفي و الفكري على صعيد العملية الإدارية و التنظيمية، و تطور مفهوم الجودة عبر المراحل التاريخية فبدأت بمرحلة التفتيش ثم مراقبة الجودة فتأكدت الجودة ثم حلقات الجودة و أخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة (غوتي ، 2013-2014، ص 3):

أ- **التفتيش (1920-1940):** كانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات و يركز على المقارنة بين الجزء الأساسي و الجزء المصنع و بتحقيق التوافق بينهما سيتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة. و مع التطورات الحاصلة في عمليات النتائج تطلب القيام بملاحظة مستمرة للنتائج النهائي ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش، إذا اتسع نشاط التفتيش خلال السنوات، بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى و اشتملت على عدد كبير من العمال و ساد الاعتقاد بأن التفتيش بوصفه الطريق الوحيد لضمان الجودة للتفتيش و الاختبار أو القياس الواحدة أو أكثر من خصائص السلعة أو مقارنة نتائج هذا النشاط مع المعايير الموضوعية للتأكد من تحقيق التوافق لكل الخواص (محمود أحمد، 2012).

ب- **ضبط الجودة (1940-1950):** نظرت المنظمات إلى الجودة بنفس نظرة المرحلة السابقة إلا أنه بدلا من التفتيش على جميع المنتجات استخدم المنهج الاحصائي لاختبار عينات من

المنتج بهدف ضبط الجودة، بدلا من فحص كل ما تنتجه المنظمة و ذلك أثر توسع العملية الإنتاجية و عجز العمال عن ممارسة عملية الفحص و التفتيش لعموم المنتجات. فتم حصر مسؤولية مراقبة الجودة بقسم خاص بالمنظمة (عبد الحميد و زينب شكري، 2007، ص 18).

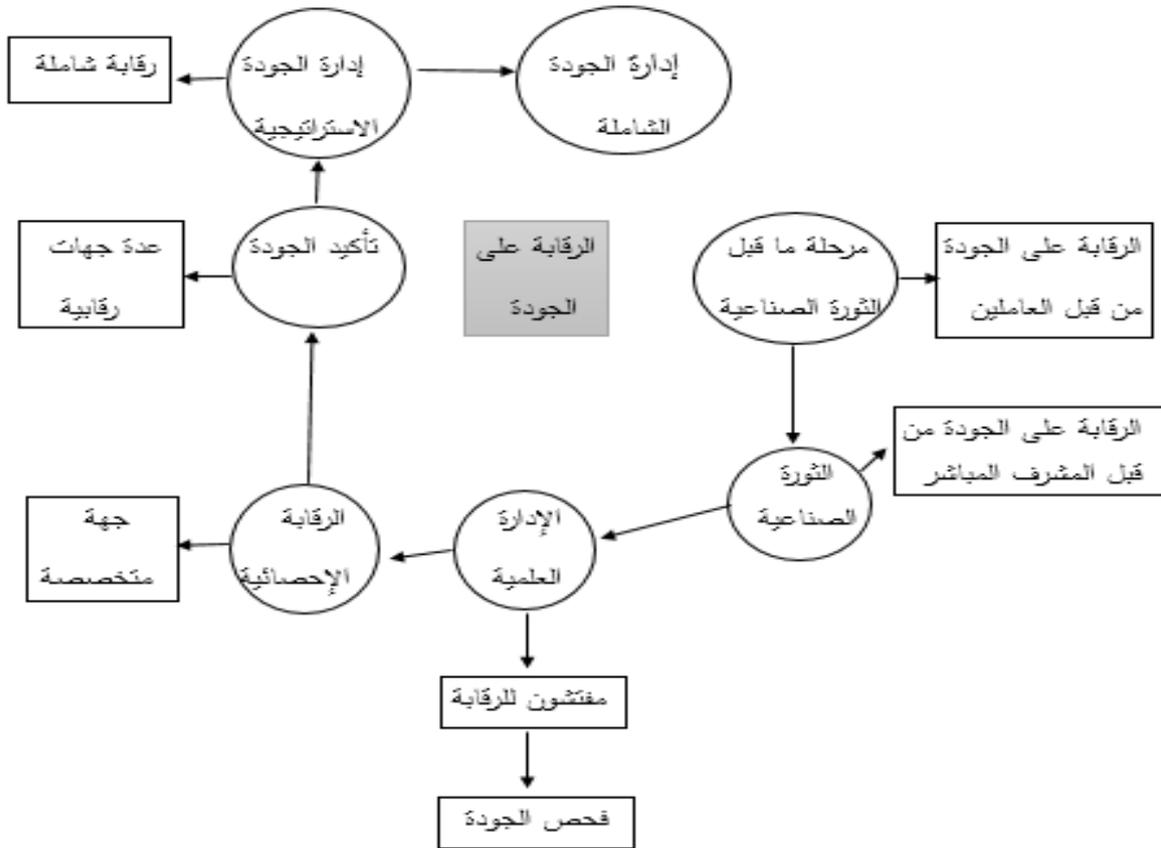
ت- **توكيد الجودة(1950-1980):** مرحلة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة و ضمان المنتج وفق احتياجات المستهلك. و إن هذه الأنشطة هي مستمرة في نظام ضبط الجودة و أساسها منع وقوع الخطأ و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج و زيادة الإنتاجية و ذلك بوضع توكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات. و تميزت المرحلة:

- الجودة تبني في مرحلة التصميم.
- لقسم الجودة دراية بمراد الشركة من عاملين، مكائن، مواد أولية، و أساليب عمل و غيرها.

- مفاهيم ضبط الجودة، تقليل كلفة الجودة، و العيوب الصفرية (قاسم ، 2009، ص 25).

ث- **إدارة الجودة الشاملة:** ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980، و مازال مستمرا حتى الآن، و سبب ظهوره هو شدة تزايد المنافسة العالمية، و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة أسواق البلدان النامية، و خسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، و إزاء هذا الوضع قامت المنظمات الأمريكية، بتطوير و توسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولا و عمقا، و استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، و التعامل مع الزبائن و الموردين، و تفعيل أساليب ضمان الجودة، لتصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة (فتيحة، 2006-2007، ص 71).

الشكل(1): مخطط التطور التاريخي للجودة



المصدر: (فواز و أحمد، 2008، ص 24)

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان (طارق و مأمون ، 2002، ص 15). ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة:

- **جوران Juran**: إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال. (Juran Dj, 1983,p 15)

- **ديمينغ Deming**: إن الجودة يجب أن ترضى حاجات العميل الحالية و المستقبلية.

- **كروسبي Crosby**: الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات.

- **تاجيشي Taguchi**: " الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للمستعمل، و يتضمن ذلك الخسارة الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها.

- **فيغنباوم Feignbaum**: الجودة هي المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق و الهندسة، و التصنيع، و الذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.

- **بانك Bank 2000**: أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية (رعد و عيسى ، 2008، ص 29).

- **كريستيان Christian**: الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة. (Meria.C, 1993,P 3)

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة تطويرا للطريقة التقليدية للعمل التجاري. و هي أسلوب لضمان النجاح و البقاء في خضم المنافسة العالمية. و يمكن من خلال تغيير أعمال الإدارة فقط، يتم تحويل كافة أعمال المؤسسة و تقاليدھا. كما تتسم إدارة الجودة الشاملة في الغالب بالعقلانية. و بتحليل الكلمات الثلاث نجد أن: (راشد، 2004، ص 3)

- **الشاملة (Total)**: تعني الكل و الشمول.

- **الجودة (Quality)**: درجة التفوق و الامتياز التي يقدمها المنتج أو الخدمة.

- **الإدارة (Management)**: فعل، أو فن، أو أسلوب التعامل أو التنظيم أو التوجيه..إلخ.

لعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم الفكرية وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذلك.

أما وفق Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين (خضير، 2007، ص 75).

و عرفها (Cohen et Ronald,1993) على أنها فلسفة إدارية تقدم على أساس رضا المستفيد و التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات، و التأكد من استمرارية هذا المنتج.

عرفها (Hoffther et al,1994) على أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بها يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، و مرنة في تعاملها، و مركزة على الزبون، ينتشر فيها مناخ صحي، و بيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط و التنفيذ للتحسين المستمر و مواجهة احتياجات الزبائن (محمد و اغادير ، 2006 ، ص 30).

عرفها (Brocka,1992) على أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة في تحسين الأداء بشكل مستمر و في كافة مستويات العمل التشغيلي و ذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة. (خضير، 2007، ص 76)

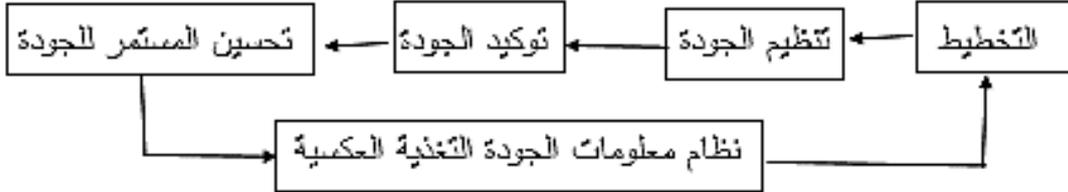
عرفها (Hutchins,1993) بأنها مدخل الإدارة المنظمة و الذي يعتمد على الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون (قاسم ن، 2009، ص 128).

و عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء (سالم، 1994، ص 17).

و عليه يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف على شكل سلسلة بحيث أن أي خلل

في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية (الصيرفي، 2006، ص 124).

الشكل (2) الدورة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: (الصيرفي، 2006، ص 126)

و يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مايلي: (محمد س.، 2009، ص 65-66)

- مزايا تنافسية و زيادة الحصة السوقية.
 - تساعد برامج تحسين الجودة على زيادة الإنتاجية و الفعالية.
 - تخفيض نسبة الالفاقد و بالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج.
 - زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل و العمل على تحقيقها.
- و يقودنا الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة للوقوف أمام ثلاث مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة و هم:

1- ادوارد دمنج Edwards Demin

2- جوزيف جوران Joseph Juran

3- فليب كروسبي Philip Grosby

و يرى (Green, 2012) أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة.

3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة: اختلف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها (أياد ، 2005) بأربع أبعاد: (التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون)، و حددها (Singh & Smith, 2004) بسبعة أبعاد (القيادة، التركيز على العميل، العلاقة بين الموظفين، العلاقة مع الموردين، المنافسين، نظام المعلومات/الاتصال، و إدارة المنتج/العمليات). و حددها (Zehir et al, 2012) بثمانية أبعاد (القيادة، التركيز على العميل، العلاقة بين الموظفين، العلاقة مع الموردين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، نظام التسيير، و النهج الفعلي لاتخاذ القرار). و عليه عدم جدوى الخوض في مبررات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد، وإنما سيتم التركيز في عرض الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات السابقة و التي تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتثقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد:

3-1- القيادة: إن القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء (اسامة، 2013، ص 15). وكما عرفها ديمينغ و جوران (1986) بأن القيادة الإدارية عاملا مهما في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأنها تحسن الأداء من خلال التأثير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Kaynak, 2003). و تلتزم الإدارة العليا بتصميم استراتيجية للمنظمة، مرتكزة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي بالسوق العالمية ، يتيح لها حصة سوقية متزايدة ، بما يسمح بمكافأة العاملين على بلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج (منال ، 2007، ص 18).

3-2- التركيز على الزبون: لا توجد منظمة إلا و تعمل على تقديم خدمات، أو منتجات لعملائها. و معيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة. فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء (فواز و أحمد، 2008، ص 29). فقد خصصت جائزة

مالكوم العالمية % 25 من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته (أياد ، 2005).

3-3- تحفيز العاملين: بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم للأفكار، و المقترحات التطويرية و الإبداعية، إذن لابد من تحفيزهم و تشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، و اتخاذ القرارات اللازمة، و إعطائهم الفرصة للإبداع، و ابتكار طرق و أساليب عمل حديثة، نابعة من تجربتهم في مجال عملهم. (Crosby, 1979)

3-4- إدارة المنتج/ العمليات: تشتمل التركيز على تحسين العمليات أي، قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة ، وإلغاء الأنشطة و دورات العمل الزائدة أو المتكررة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، و تبسيط الإجراءات، و تقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، و الانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المترامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، و تقليل وقت الانتقال من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة (حسين نور الدين، 2013). وتشمل ممارسات الإدارة الرئيسية التفاعل المستمر بين مهندسي التصميم، ووظيفة التصنيع، والعائدين والموردين والنماذج الأولية الشاملة والإنتاج التجريبي. والهدف هو "الخروج من الأخطار" من منتج جديد قبل الإنتاج، بدلا من التسرع في السوق مع منتج مشكوك فيه. (Flynn et al, 1995).

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة و الأداء

هناك اختلاف في وضع صيغة نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد و دقيق، و قد يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء، و اختلافها كذلك من مؤسسة إلى أخرى و حسب طبيعة نشاطها و فلسفة الإدارة العليا اتجاه أهميتها و منه فمهما اختلف الباحثون و مدير و المؤسسات حول المفاهيم المتعلقة بالأداء إلا أنهم يتفقون على أنه مفهوما جوهريا داخل المؤسسة. و يرى (Miller & Bromiley, 1990) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة

فالأداء هو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لموارها المادية و البشرية بالصورة التي تحقق أهدافها. و عرفوه كل من (Warre.P, Goert.G, Michèle.W) على أنه قدرة المنظمة على استخدام موارها بكفاءة، و إنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها. (موسي و شوقي ، 2010). و من خلال التعاريف الباحثين، الأداء هو بلوغ المنظمة لأهدافها، من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل لموارها المادية و البشرية.

الجدول(1): آراء بعض الباحثين حول مؤشرات الأداء

مؤشرات الاداء	الباحث
الحصة السوقية، الجودة، نفقات التسويق، نفقات البحث و التطوير، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار.	Wright et al, 1992
الكفاءة: العائد على الاستثمار، صافي الربح الفعالية: الحصة السوقية، نمو المبيعات عدالة معاملة أصحاب المصالح: الأرباح لكل سهم، السعر، الجودة.	Rowe et al, 1994
الإنتاجية، الجودة، إشباع الزبون، الأمان، الأبداع، مواقف الموظفين.	Oliver wrigh, 1994
- المنظور المالي: رفع حجم المبيعات في كل نقطة بيع، تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية، تقليص المخاطر. - منظور العملاء: تحديد رقم الأعمال المحقق من طرف كل زبون، تحديد نسبة النمو السنوي لرقم الأعمال لكل زبون، إشباع حاجات الزبون. - منظور العمليات الداخلية: حجم المبيعات، خدمات ما بعد البيع - منظور التعلم و النمو: حجم الرأس مال الفكري، معدل دوران المهارات الأساسية، التقسيم الجيد للعمل.	Kaplan et Norton, 1992
النتيجة المالية على المدى القصير، العلاقة مع الزبون، العلاقة بين العمال، العلاقة مع الموردين، الجودة، الشراكة، الإبداع.	Christopher D.Ittner
المنافسين، حجم المبيعات، عدد الزبائن، العلاقة مع الزبون، التكاليف. الحفاظ على الزبون.	Jesse.J.Weltevredena,Ron A.Boshma, 2008

الحصة السوقية، إشباع الزبون، الوضع التنافسي، نمو المبيعات، العائد على الإستثمار .	Robert E. Morgana Carolyn A, Strong, 2003
مؤشرات مالية (التكلفة، الأرباح)، الإنتاجية، الإبداع، الخدمة، الموظفين	Thomas W. Scott, P. Tiessen, 1999

المصدر: (موسي و شوقي ، 2010)

1- إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار: TQM and Innovation Performance

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)

يمكن أن يحدث الابتكار في ثلاثة مجالات واسعة النطاق؛ المنتجات والعمليات، والمنظمات، وهي " فكرة، المنتج أو العملية، أو النظام أو الجهاز الذي يعتبر جديد لفرد أو مجموعة من الأشخاص أو الشركات، وقطاع صناعي أو مجتمع ككل. وحسب Damanpour (1991)، يجمع الابتكار التنظيمي في التنمية وتنفيذ أفكار جديدة، وأنظمة أو المنتجات أو التكنولوجيات (Hung et al, 2011). في حين 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)، و في دراسة (Yusr, 2016) بأن لا توجد علاقة مباشرة بين الجودة الشاملة وأداء الابتكار إلا بالقدرة على الابتكار كوسيط. 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 (Nekouezadeh & Esmaeili, 2013) و (Farish, Anil, & Satish, 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, 1995) أن التركيز على العملاء والإدارة القيادية، والتركيز على الجودة، وتركيز على الموظفين، والتركيز على العمليات والتحسين المستمر من إدارة الجودة الشاملة، كانت العوامل الحاسمة لنجاح الابتكار. و تبين نتائج دراسة (Kim, Kumar, & Kumar, 2012) (Kim et al, 2012) أن مجموعة من ممارسات إدارة الجودة من خلال إدارة العمليات لها علاقة إيجابية مع الأنواع الخمسة من الابتكار (المنتج الجذري، والعملية الجذرية، والمنتج الإضافي، والعملية المتزايدة، والابتكار الإداري)، وقد تبين أن إدارة العمليات ترتبط بشكل مباشر وإيجابي بالابتكار المتزايد والجذري والإداري. وقد تلعب القدرة التنظيمية على إدارة العمليات دورا حيويا في تحديد الإجراءات الروتينية، وإنشاء قاعدة للتعلم، ودعم الأنشطة الابتكارية. وتكشف النتائج أيضا أن قيمة الممارسة الفردية لإدارة الجودة ترتبط بالممارسات الأخرى لإدارة الجودة. ولذلك، فإن تسليط الضوء على واحد أو عدد قليل من الممارسات أو التقنيات قم لن يؤدي إلى حل المشاكل الإبداعية والابتكار.

أخيرا، فإن التزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين أمر حاسم أيضا لنجاح المنظمة. ونتيجة لذلك، فإن ما إذا كانت المؤسسات تدخل إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر على أداء الابتكار. فإدارة الجودة ليست فقط أساسا هاما من تطوير الابتكار، ولكن أيضا حافزا رئيسيا في عملية الابتكار (McAdam & Armstrong, 2001). وباختصار، فإن العديد من الباحثين الذين يدرسون إدارة الابتكار يشيرون إلى أن سياق إدارة الابتكار كان مشابهة لإدارة الجودة الشاملة (Tang, 1998).

2- إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة: TQM and Quality Performance

ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساعد على تعزيز أداء الجودة. ومؤشرات أداء الجودة هي جودة المنتج / الخدمة، والإنتاجية، وتكلفة المعيب وإعادة العمل، و وقت تسليم المواد المشتراة، و وقت تسليم المنتجات النهائية للعملاء، والهدف من أنشطة إدارة الجودة الشاملة مثل مشاركة الموظفين هو تعزيز الجوانب البشرية لنظام الجودة من أجل التكيف مع البيئة. التركيز على العملاء وإدارة العمليات تمثل المكونات الرئيسية للجودة. الجودة مهمة للعملاء. Wilkinson(1998) يشير إلى أنه؛ "من حيث إدارة الجودة الشاملة، فإن مفهوم الجودة يجب أن تلبي متطلبات العملاء". وإدارة العمليات يحسن من جودة المنتج في مرحلة الإنتاج. وتظهر الدراسات التجريبية أن إدارة العملية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على جودة المنتج. بالإضافة إلى ذلك، تسهم القيادة الإدارية في جودة الأداء من خلال قبول ثقافة الجودة للموظفين (Zehir et al., 2012). وتظهر نتائج دراسة (Oza & Shiroya, 2015) أن مراقبة العملية والسيطرة، والإدارة القائمة على الواقع، ومشاركة الموظفين والتركيز على العملاء تلعب دورا في تحسين أداء الجودة للمنظمة. و تدعم دراسة (Hassan et al, 2013) فرضيات أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأداء شركات، وعلاوة على ذلك، وجد أيضا أن التركيز على العملاء يعتبر ممارسة مهيمنة على الجودة الشاملة لتحسين أداء الجودة و يليه التخطيط وإدارة العمليات. ومنذ الثمانينيات، قام كبار المديرين بإدراج الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل الحصول على ميزة تنافسية. إلى جانب ذلك، (Prajogo & Sohal, 2003) و (Prajogo & Brown, 2004) لفتا انتباهنا إلى العلاقة القوية والإيجابية بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة، و على أهمية إدارة الجودة الشاملة في أداء الجودة. و هناك مجموعة كبيرة من الأدلة التجريبية تشير إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يحسن جودة أداء الشركة (Bolatan et al, 2016) و (Rinoop et al, 2017). و حسب (Adam et al, 1997; Prajogo & Sohal, 2004; Arumugam et al, 2008) قد تم

قياسه بطرق مختلفة و وجد أن نموذج إدارة الجودة والممارسات المحددة لها، التي تنتبأ بأداء أفضل، تختلف في جميع أنحاء العالم (Talib et al, 2010).

3- إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي: TQM and Organizational performance

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 أداءها 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. و هناك 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 قادرة على تحسين نوعية منتجات الشركة بشكل ملحوظ؟ (Lloréns et al, 2003). و حسب 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-abedallat, 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. عندما يبدأ المسيرون التغيير في تخطيط لتنفيذ البرنامج، يجري فحص القوى العاملة وسير العمل والتنظيم الداخلي بالتفصيل. وبعد ذلك، يتم تصحيح أي سبب لعدم الكفاءة المكتشفة في لحظة التنفيذ. إذا، ونتيجة لذلك، زيادة الإنتاجية، فسوف يعتبر برنامج الجودة مسؤول عن هذا التحسن. وعلى الرغم من أن ذلك يمكن أن يكون في الواقع صحيح، و لكن هناك أيضا إمكانية أن يحدث التحسن فقط نتيجة للأدوات المتأصلة في البرنامج، وليس نتيجة للبرنامج المتكامل نفسه. وهذا النهج يجعل من الصعب إيجاد تفسير للأسباب الكامنة وراء التحسينات (Hackman & Wageman, 1995).

4- أداء الابتكار و أداء الجودة:

قد أظهرت دراسة (Prajogo & Sohal, 2003) ، نتيجة إيجابية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار و تم تعزيزها من خلال النتيجة التي تظهر علاقة سببية بين أداء الجودة وأداء الابتكار. و يشير ذلك أيضا أن التباين في كل من ابتكار المنتج و عملية أداء الابتكار يفسر أيضا بأداء جودة المنتج ، بالإضافة إلى ما يساهم به من قبل إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي فإن هذه النتيجة ترفض الاقتراح الذي يقترح أن المنظمات تحتاج إلى الاختيار بين الجودة أو الابتكار، وحتى التركيز على واحد على حساب الآخر؛ وبدلا من ذلك، وهذا يعني أن المنظمات التي تتفوق في الجودة من المرجح أن تتفوق في مجال الابتكار أيضا، كما اقترحه (Nowak (1997, p132).

خاتمة الفصل

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في الشركات يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل الشركة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و تضمن لها التفوق و التميز و النجاح على منافسيها و بالتالي تكسبها ثقة العملاء و المجتمع ككل. كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر و مشاركة العاملين، و هي متبوعة بمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج ذلك إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم و التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة. هذا المفهوم الإداري الحديث ساهم في بلورته و تطويره نخبة من المفكرين. و لقد أثبتت الدراسات الميدانية أن الشركات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقا و تميزا على منافسيها و هذا ما انعكس إيجابا على انتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية و الخدمية الأخرى و التي لازلت لم تتخذه كأسلوب إداري في العمل. و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني من خلال عرض أهم الدراسات التجريبية و النظرية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة
و مناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم البحوث و الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة و التي تتناول، ممارسات إدارة الجودة الشاملة و علاقاتها مع (الأداء التنظيمي، أداء الابتكار، أداء الجودة)، و من خلال هذه الدراسات و البحوث، نتعرف على الأدبيات و النظريات التي اعتمدها الباحثين في دراستهم، و العبارات المستعملة في تحديد مؤشر لقياس المتغيرات الكامنة، و كذلك الأبعاد التي تعرف متغيرات الدراسة، و عينات الدراسة و مختلف الطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات للوصول إلى نتائج، و أهم النتائج المتوصل إليها و مقارنتها بنتائج دراسات أخرى. و تكون المنطلق لهذه الدراسة لاستكمال جهود الباحثين السابقين في هذا المجال، و من أهم هذه الدراسات:

1- دراسة (Samson & Terziovski, 1999) بعنوان:

The relationship between total quality management practices and operational performance

هدفت هذه الدراسة لبحث الممارسات الكلية لإدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي لعدد كبير من شركات التصنيع، من أجل تحديد العلاقات بين هذه الممارسات، بشكل فردي و جماعي، و الأداء الثابت. تم استخدام قاعدة بيانات كبيرة من 1200 منظمة للتصنيع الأسترالية و نيوزيلندية. تم تقييم موثوقية وصحة (البناء، المحتوى، المعيار) للممارسة و مقاييس الأداء. باستخدام تحليل عامل للصلاحية، و مقياس ألفا كرونباخ لتقدير موثوقية المقاييس. و إجراء تحليل الارتباط والانحدار لتحليل فرضيات الدراسة، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS في تقييم البيانات. خلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي كبيرة، حيث أن كثافة ممارسة إدارة الجودة الشاملة يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء. كانت بعض فئات ممارسات إدارة الجودة الشاملة ولكن ليس جميعها مؤشرات قوية على الأداء بشكل خاص، منها فئات (القيادة، إدارة العاملين، التركيز على العملاء) أقوى المتنبئات الهامة للأداء التشغيلي. و يتفق ذلك مع النتائج التي توصلت إليها الكتابات، بأن العوامل السلوكية مثل تمكين الموظف من الالتزام التنفيذي

و الثقافة المفتوحة يمكن أن تنتج ميزة تنافسية أقوى من أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة مثل (إدارة العمليات، القياس، المعلومات و التحليل).

2- دراسة (Curkovic et al, 2000) بعنوان:

Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance.

هدفت هذه الدراسة لبحث برامج العمل ذات الصلة بالجودة: تأثيرها على أداء الجودة وأداء الشركة. أخذت العينات من 150 شركة مملوكة بشكل مستقل للموردين لشركة جنرال موتورز وفورد وكرايسلر، ويمثل هؤلاء الموردين أكثر من 90% من حجم مبيعات الشراء من قبل شركات صناعة السيارات في أمريكا الشمالية. تم اختيار صناعة السيارات تم تحليل الآثار المباشرة لـ 10 برامج عمل (أبعاد) الجودة على ست نتائج لأداء المؤسسات، فضلا عن آثارها غير المباشرة من خلال ثمانية أبعاد أداء الجودة، تم تحديد طريقتين من برامج العمل لأداء شركات لصناعة السيارات. الأول هو مسار جودة المنتج، الذي معالمه أداء الجودة كبير قوي على أبعاد المطابقة وجودة التصميم. و الثاني هو مسار نوعية العلاقة، مع الاستجابة والخدمة للعملاء متفوقة. كل من جودة المنتج و جودة العلاقة تؤدي إلى عائد كبير للاستثمار. يؤدي أيضا إلى تعزيز العائد على الأصول، و تحسين أداء حصتها في السوق. برامج العمل الرئيسية المرتبطة هي القيادة الملتزمة، مجموعات الجودة متعددة الوظائف، وتمكين الموظفين، وتنمية الموردين، وعلاقات أوثق مع العملاء. أما الثلاثة الأولى فهي تركز على الداخل، في حين أن البرنامجين الآخرين هما برنامجان يغطيان سلسلة التوريد.

كما خلصت النتائج، أن الأثر المباشر على المطابقة و الأثر غير المباشر على عائد الاستثمار في ثمانية أبعاد أداء الجودة العشرة. ومع ذلك، فإن الأدلة التجريبية تشير إلى أن جميع أو معظم أبعاد أداء الجودة تأثيره على المطابقة لم يكن ساحق، فثلاثة منها فقط

(جودة الخدمة، تصميم الخدمة، تأهيل الخدمة) كانت مرتبطة بشكل كبير مع المطابقة و عائد الاستثمار.

3- دراسة (Rahman & Bullock, 2002) بعنوان:

Relationships Between Soft TQM, Hard TQM, and Organisational Performance

هدفت هذه الدراسة للبحث عن تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (الموارد البشرية soft – التكنولوجيا hard) على الأداء التنظيمي. تم تحليل بيانات 260 شركة للتصنيع الأسترالية. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة الفرضيات. خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (hard– soft) و الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تأثيره المباشر. تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة اللينة على نحو غير مباشر على أداء التنظيمي من خلال تأثيرها على عنصر إدارة الجودة الشاملة الصلبة، وتم استعمال الانحدار المتعدد والارتباط.

4- دراسة (Prajogo & Sohal, 2003) بعنوان:

The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance -An empirical examination

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الابتكاري و مقارنة طبيعة هذه العلاقة مع أداء الجودة. تم الحصول على البيانات التجريبية من دراسة استقصائية شملت 194 مديرا في الصناعة الأسترالية، تشمل كلا من قطاعي الصناعي و غير صناعي. تم استخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية، لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة، و كذلك أداء الابتكار في وقت واحد. خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي بكل من جودة المنتج و أداء ابتكار المنتجات، على الرغم من أنه يبدو أن مدى العلاقة أكبر من جودة المنتج. بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على علاقات سببية هامة بين جودة الأداء و أداء الابتكار، مما يشير إلى أن تحقيق جانب واحد من الأداء يمكن أن يؤثر على الآخر.

5- دراسة (Lloréns et al, 2003) بعنوان:

Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance

هدفت هذه الدراسة لبحث إلى توفير إطار لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. يتم النظر في محتويات إدارة الجودة الشاملة وكذلك عناصر إدارة الجودة الشاملة. أيضا، من نهج الطوارئ (Contingence)، يجب أن تكون محتويات إدارة الجودة الشاملة مرتبطة مع التوجه التجاري وعدم اليقين البيئي من أجل أن تكون فعالة. من ناحية أخرى، تم تطوير العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء من منظور علم النفس الصناعي. بالتالي، تعتبر عناصر إدارة الجودة الشاملة لها أثر على كل من عمليات التعلم السلوكية والأفراد. في النموذج المقترح، تتأثر هذه العلاقات بقبول التغيير الثقافي بواسطة عناصر إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على هذه العمليات الفردية بشكل مباشر، من خلال الأنظمة والعوامل الشخصية. لذلك، يجب النظر في محتوى وعناصر إدارة الجودة الشاملة للقيام بالأشياء الصحيحة والقيام بذلك بشكل جيد.

6- دراسة (Mar Fuentes et al, 2004) بعنوان:

The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance

هدفت هذه الدراسة البحث عن تأثير البيئة التنظيمية كمتغير لشرح تأثير إدارة الجودة الشاملة على نتائج المؤسسات. تم اختبار النموذج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية حيث أجرى مسح لمسيري الجودة في 273 شركة إسبانية. بينت نتائج التحليل السببية أن:

- الديناميكية و الوعي يؤثر تأثيرا مباشرا على تركيز العملاء الذي يشير إلى رضا العملاء باعتباره أهم متطلبات نجاح المؤسسة على المدى الطويل.
- الخصائص البيئية لا ترتبط بمستويات عالية من التحسين المستمر، الأمر الذي ينطوي على محاولة لتعزيز المنتجات والعمليات الثابتة كوسيلة لإرضاء العميل.

- التعاون مهم بالنظر إلى إيمانه على (التركيز على العملاء ، التحسين المستمر).
- العمل الجماعي والأداء المالي يجب أن يفسر بالنظر إلى المستوى عالي من التعاون، ويتطلب هذا، الموظفين المناسبين الذين يتم تدريبهم لهذا الغرض.
- وتظهر الآثار الكبيرة نتيجة للديناميكية البيئية، و أقل الآثار ترجع إلى الشعور بالافتقار.
- بالمثل، فإن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير على أنواع مختلفة من الأداء، و يمكن للمنظمات أن تستخدم النموذج لتقييم مستوى نجاح إدارة الجودة الشاملة اعتمادا على الخصائص البيئية للمواصفات.

7- دراسة (Sila & Ebrahimpour, 2005) بعنوان:

Critical linkages among TQM factors and business results

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقات بين العوامل الهامة لإدارة الجودة الشاملة ونتائج الأعمال. تم تطوير ثلاث وعشرين فرضية تتعلق بالعلاقات بين عوامل إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأعمال، من خلال مراجعة الأدبيات. استخدمت الدراسة بيانات المسح التي تم الحصول عليها من 220 شركة التصنيع الأمريكية. تم اختبار النموذج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. خلصت النتائج أن القيادة والمعلومات والتحليل تلعب دورا إيجابيا في تشكيل تركيز الجودة للشركات. إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي مكملة فيما بينها لتحقيق نتائج تجارية مرضية. حددت الدراسة القيادة والمعلومات والتحليل باعتبارهما العاملين اللذين يعملان كأساس لهذه التكامل. للقيادة آثار مباشرة وغير مباشرة على نتائج الأعمال. غير أن المعلومات والتحليلات لا تؤثر إلا على نتائج الأعمال التجارية، التي تتم بوساطة إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات، و هكذا، و بخلاف القيادة، فإن إدارة العمليات هي العامل الوحيد الذي له تأثير مباشر على نتائج الأعمال.

كما أكدت الدراسة على ضرورة بناء الكفاءات التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية، و التي تقاس بمؤشرات مثل تدريب الموظفين ورضاهم، و أنظمة العمل التي تغطي

قضايا مثل مشاركة الموظفين في قرارات الجودة، و التمكين الاتصال داخل الشركة من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى، واستخدام فرق متعددة الوظائف. هذا العامل له تأثير مباشر كبير جدا على إدارة العملية، وتسييل الضوء على أهمية استخدام ممارسات الموارد البشرية الفعالة في تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة وإدارة العمليات. كما أن لها آثار هامة لتحسين نتائج الأعمال بسبب تأثيرها غير المباشر على هذا العامل من خلال إدارة العمليات.

8- دراسة (Prajogo & Sohal, 2006) بعنوان:

The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM

هدفت هذه الدراسة البحث عن مدى ملاءمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التوسط في العلاقة بين استراتيجية المنظمة وأداء المنظمة. من خلال دراسة إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة، سعت الدراسة إلى تعزيز فهم إدارة الجودة الشاملة في سياق أوسع. كما أنه تحل بعض الخلافات التي تظهر في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتمايز واستراتيجيات قيادة التكاليف فضلا عن الجودة و أداء الابتكار. قد استمدت البيانات من دراسة استقصائية شملت 194 من كبار المديرين من الشركات الأسترالية. تم إجراء التحليل باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية، من خلال فحص نموذجين متنافسين يمثلان الوساطة الكاملة و الجزئية. خلصت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي وكبير باستراتيجية التمايز، وأنها تتوسط جزئيا فقط العلاقة بين استراتيجية التمايز وثلاثة مقاييس للأداء (جودة المنتج، وابتكار المنتجات، وعملية الابتكار). يعني ذلك أن إدارة الجودة الشاملة يجب أن تستكمل بموارد أخرى لتحقيق الاستراتيجية على نحو أكثر فعالية في تحقيق مستوى عالي من الأداء، لا سيما الابتكار.

9- دراسة (Hoang et al, 2006) بعنوان:

The impact of total quality management on innovation Findings from a developing country

هدفت هذه الدراسة التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار في سياق الصناعة الفيتنامية. تم تطبيق طريقة تحليل العوامل المؤكدة لتحسين جودة إدارة الجودة الشاملة، و جداول الابتكار للتحليل التجريبي في فيتنام. تم تطبيق طريقة النمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار النماذج النظرية. خلصت نتائج هذه الدراسة إلى توكيد نتائج الدراسات السابقة التي اعتبرت إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الممارسات، و لها تأثير إيجابي على ابتكار الشركة. بينت النتائج أن القيادة، و إدارة الموظفين، و إدارة العملية، و الاستراتيجية، تأثيرها إيجابي على أداء الابتكار الشركة.

ساهمت هذه الدراسة في تطوير نظام قياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار، الذي يسهل إجراء المزيد من بحوث إدارة الجودة في البلدان النامية.

10- دراسة (Demirbag et al, 2006) بعنوان:

An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة، وقياس تأثيرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة النسيج التركية. أجريت دراسة استقصائية شملت 225 من كبار مديري المنظمات، و باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي، تم تحديد سبعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة، و تم التحقق منها تجريبياً. تم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية، للتحقيق في العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. خلصت الدراسة، أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في حين لا يوجد سوى تأثير ضعيف لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، مع تأثير الوساطة فقط للأداء غير المالي.

تشير هذه النتائج إلى أن مقاييس الأداء المالي مثل: الإيرادات، و صافي الأرباح و العائد على الموجودات، و نسبة الربح إلى الإيرادات، تفسر جزئياً بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. من ناحية أخرى، توفر ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسيراً أفضل للأداء المالي من خلال معايير الأداء غير المالية مثل: تطوير السوق، و التوجه نحو السوق و الإستثمار في البحث والتطوير. ما يقرب 40% من التباين في الأداء المالي يفسره بشكل غير مباشر ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

11- دراسة (Zakuan et al, 2008) بعنوان:

Reflective Review of Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير النموذج المفاهيمي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. يستعرض المؤلفون المؤلفات المستكملة عن بحوث إدارة الجودة الشاملة التي نظمت على محورين رئيسيين: تطور إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها مجموعة من الممارسات، وآثارها على الأداء التنظيمي. قد تم التحقق ببناءات إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع لإنشاء بناءات عامة متميزة، وحددت أولاً قائمة من بناء الآخرين المقترحة في مجموعة كبيرة من المقالات. ثم، تم تحليل كل بناء سواء كان مختلفاً أو مشابهاً للبناءات التي تم تحليلها سابقاً. قد نتجت عن هذه العملية ثمانية ممارسات للجودة الشاملة (جودة القيادة، التركيز على رضا العملاء، جودة المعلومات والتحليل، تنمية الموارد البشرية، إدارة التخطيط الاستراتيجي، إدارة جودة الموردين، جودة النتائج، جودة التأمين).

12- دراسة (أحمد و ماجدة ، 2008) بعنوان:

أثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي في الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية، من خلال قياس مدى

اهتمام إدارة المنظمة بالزبون الداخلي والخارجي وأثره على الأداء. أجريت دراسة استقصائية شملت 60 موظف من شركة بترا للصناعات الهندسية المطبقة لفلسفة TQM. تم استعمال تحليلات العوامل المختلفة والمقاييس الإحصائية الأخرى (الارتباطات والانحدار)، و موثوقية وصحة بناء، والمحتوى، والمعيار مقاييس الممارسة والأداء. خلصت الدراسة إلى التأثير الايجابي الواضح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة واستثمار رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين (الزبون الداخلي) و درجة الرضا الوظيفي لهم، وبين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة. فضلا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي معا و ارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة.

13- دراسة (رشاد ، 2009) بعنوان:

أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة هدفت هذه الدراسة البحث على أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك يسعى إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. تم تصميم استبانة، من أجل اختبار الفرضيات بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة. تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، و كذلك معامل ارتباط سبيرمان. خلصت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء و جمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق. كما توصلت

الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. أيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

14 - دراسة (Jung et al, 2009) بعنوان:

Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية، و إدارة الجودة الشاملة (TQM)، و التحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية (CIIPM). استناداً إلى استعراض الأدبيات، وضع نموذج نظري وخمس فرضيات. واستخدمت مجموعة البيانات التي تم جمعها من 268 من مديري المشاريع الدولية ومقرها في أربع دول لاختبار النموذج النظري. باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي، تم تحديد سبعة بناءات لإدارة الجودة الشاملة، و تم التحقق منها تجريبياً. تم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية لدراسة النموذج النظري. خلصت النتائج إلى أن الاستراتيجية التنافسية لا تؤثر بشكل مباشر على أداء CIIPM، ولكنها تؤثر من خلال وساطة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما أشارت النتائج إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة "القائم على الموارد البشرية Soft TQM" لها تأثير أقوى نحو الأداء CIIPM من عناصر إدارة الجودة الشاملة "القائمة على التكنولوجيا Hard TQM". استخدمت الدراسة أربعة متغيرات إدارة الجودة الشاملة (القيادة، العلاقة مع العاملين، العلاقة مع العملاء، إدارة المنتج/العمليات). أشارت نتائج الدراسة إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة توسط تماماً العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية و CIIPM، و هذا يعني أن المنظمات تحتاج منهجية الإدارة المبتكرة، مثل ممارسة إدارة

الجودة الشاملة، من أجل تحقيق استراتيجية تنافسية نحو تجسيد الأداء الدولي لإدارة المشاريع.

15- دراسة (Satish & Srinivasan, 2010) بعنوان:

Total Quality Management and Innovation Performance: An Empirical Study on the Interrelationships and Effects

هدفت هذه الدراسة التحقيق في العلاقات المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار وتأثير واحدة على الأخرى من خلال نهج تجريبي. يكشف استعراض الأدبيات أن الدراسات في هذا الاتجاه نادرة فيما يتعلق بالمنظمات الهندية. تم تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار، و قد وضع إطار بحثي يستكشف العلاقة بينهما. قد تم تحديد المنظمات نطاق TQM الكبيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات التحويلية. تم إجراء تحليل عامل تأكيدي لإعادة تأكيد صحة، و جدول ملخص للبيانات التي تم إنشاؤها لمزيد من التحليل، و تم تحليل هذه البيانات باستخدام طريقة الانحدار المتعدد. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار. وعلاوة على ذلك، تم تحديد المتغيرات الهامة من نماذج الانحدار الفردية. تم تفسيرها وتم التحقق من صحة النماذج. واقترحت استراتيجية التركيز على المتغيرات الهامة المحددة لإدارة الجودة الشاملة.

16- دراسة (زكي ، 2011) عنوان:

أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة في التعرف على تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة قيد الدراسة والتي بلغ عددها (112) مديرا للبنوك. تم استعمال تحليلات العوامل المختلفة والمقاييس الإحصائية الأخرى (الارتباطات والانحدار)، و موثوقية، وصحة البناء، والمحتوى، والمعيار مقاييس الممارسة والأداء. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. كما أن اتجاهات العينة نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضا، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (إقناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي).

17- دراسة (Shahin, 2011) بعنوان:

An Investigation on the Influence of Total Quality Management on Financial Performance the Case of Boutan Industrial Corporation

هدفت هذه الدراسة البحث في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي في شركة بوتان الصناعية. لهذا الغرض، تم مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتعتبر النسب الستة للدراسة هي المؤشرات الأكثر شعبية للأداء المالي و النظام الأساسي للمنظمة ، والتي تشمل (النسبة الحالية، نسبة السيولة، عائد نسبة الأصول، نسبة العائد على حقوق الملكية، مجموع الدين إلى نسبة الأصول، مجموع نسبة دوران الأصول). خلصت الدراسة إلى أن جميع الافتراضات تقريبا مؤكدة بمستوى ثقة يبلغ 95٪، مما يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون لها تأثير قوي وإيجابي على الأداء المالي للمنظمة ووضعها.

18- دراسة (Hung et al, 2011) بعنوان:

Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry

هدفت هذه الدراسة، التحقق من وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي، و ذلك بالتحديد العلاقات التالية:

1- العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي، وأداء الابتكار.

2- ما إذا كان التعلم التنظيمي يعزز أداء الابتكار ويلعب دورا وسيطا بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار.

3- اختبار نموذج مقترح يشرح العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة و التعلم التنظيمي، وأداء الابتكار من خلال الفحص التجريبي.

تطبق هذه الدراسة طريقة بحثية استقصائية لفحص 1139 شركة صناعية تاوانية ذات التكنولوجيا الفائقة، و استرجعت منها 223 استبانة قابلة للتحليل. استخدمت هذه الدراسة تحليل نموذج المعادلة الهيكلية بإستعمال برنامج Amos 5.0 لفحص البيانات. عرض المتوسط والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات التي تم تحليلها من خلال الإحصاءات الوصفية. خلصت الدراسة إلى أن:

- 1- النموذج النظري لنموذج إدارة الجودة الشاملة و أداء التعلم و أداء الإبتكار، له ما يكفي من حسن الملاءمة عن طريق تحليل نموذج المعادلة الهيكلية.
- 2- إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير و إيجابي على التعلم التنظيمي.
- 3- إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الابتكار و يشارك التعلم التنظيمي بالتوط جزئيا هذا التأثير.
- 4- التعلم التنظيمي له تأثير كبير وإيجابي على أداء الابتكار.

إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة إدارية لتعزيز وتحسين الجودة، ولكن يمكن أيضا تعزيز ثقافة تقاسم والثقة والانفتاح والابتكار عندما تدعمها: (الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء). بالإضافة إلى ذلك، تثبت هذه الدراسة فرضية أن التعلم التنظيمي يعزز أداء الابتكار.

19 - دراسة (Jaafreh & Al-abadallat, 2012) بعنوان:

The Effect of Quality Management Practices on Organizational performance in Jordan: An Empirical Study

هدفت هذه الدراسة التجريبية لبحث مدى ارتباط ممارسات إدارة الجودة والأداء التنظيمي وتأثير ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنظيمي. تم تطوير إطار مقتبس وفقاً لمراجعة الأدبيات الشاملة، و يمثل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي، من خلال فحص آثار ستة ممارسات لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. كانت عينة الدراسة تتكون من 600 موظف من القطاع المصرفي في الأردن. تم اختبار الفرضيات باستخدام الارتباطات والانحدارات المتعددة، لتحديد العلاقات بين أبعاد إدارة الجودة (المتغيرات المستقلة) والأداء التنظيمي (المتغيرات التابعة)، و موثوقية وصحة البناء، والمحتوى، والمعيار مقياس الممارسة والأداء. تم استعمال تحليلات العوامل المختلفة والمقاييس الإحصائية الأخرى (الارتباطات والانحدار). خلصت الدراسة 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.

20 - دراسة (Hassan et al, 2012) بعنوان:

Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations

هدفت هذه الدراسة البحث عن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء، أي (أداء الجودة، الأعمال التجارية، الأداء التنظيمي). تم الحصول على البيانات الكمية من خلال مسح من 171 مديري الجودة في الصناعة التحويلية في باكستان. تم استخدام تحليل عامل للصلاحية، و مقياس ألفا كرونباخ لتقدير موثوقية المقاييس. تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار لتحليل فرضيات الدراسة، باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS في تقييم البيانات.

تدعم هذه الدراسة فرضية أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء. إن أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة (نظام الحوافز و الاعتراف، عملية الرصد والتحكم والتحسين المستمر) و العوامل السلوكية (الإدارة القائمة على الحقائق، إلزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة الموظفين وتركيز على العمال) تساهم في التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة. تفيد الدراسة أن نجاح اعتماد وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، من المرجح أن تحقق منظمات التصنيع أداء أفضل في رضا العملاء وعلاقات الموظفين والجودة وأداء الأعمال.

21- دراسة (Zehir et al, 2012) بعنوان:

Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance

هدفت هذه الدراسة في التحقق مما إذا كانت أنشطة إدارة الجودة الشاملة تؤثر على أداء الجودة و أداء الابتكار، و كذلك تحديد المكونات الفعالة في هذه الأنواع من الأداء. بناء على ذلك، قام بالتحقيق في الأدبيات لتطوير الفرضيات، و من أجل اختبار نموذج البحث تم جمع البيانات من خلال مسح في منطقة مرمرة. باستخدام تحليل عامل للصلاحية و مقياس ألفا كرونباخ لتقدير موثوقية المقاييس، و إجراء تحليل الارتباط والانحدار لتحليل فرضيات الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تقييم البيانات. خلصت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء جودة و أداء الابتكار. إدارة الجودة الشاملة لها تأثيرات على أداء الجودة. إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل: (القيادة، إدارة العمليات، مشاركة الموظفين، تركيز على العملاء) هي أنشطة مقبولة عموماً لتحسين جودة أداء الشركات.

22- دراسة (Hassan et al, 2013) بعنوان:

Relationship between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة لكشف تجريبيا عن تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تشمل (القيادة، إدارة الموظفين، إدارة العمليات، التركيز على العملاء، المعلومات والتحليل و التخطيط الاستراتيجي) على الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية في باكستان. جمعت البيانات من خلال استبيان من 160 مسيرا وموظفا في شركات التصنيع. تم اختبار الفرضيات باستخدام الارتباطات والانحدارات المتعددة، لتحديد العلاقات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغيرات المستقلة) والأداء التنظيمي (المتغيرات التابعة). تم إختبار موثوقية وصحة البناء، والمحتوى، والمعيار مقاييس الممارسة والأداء. خلصت النتائج بدعم فرضيات أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأداء شركات التصنيع الباكستانية. علاوة على ذلك، وجد أيضا أن التركيز على العملاء يعتبر ممارسة مهيمنة على الجودة الشاملة لتحسين أداء الجودة و يليه التخطيط وإدارة العمليات.

23- دراسة (Salajegheh et al, 2013) بعنوان:

The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمؤسسة في كرمان الصلب ومصنع قضبان بإيران. النموذج المفاهيمي هو مزيج من نموذجين: نموذج Malcolm Baldrich ونموذج EFQM كأدوات لقياس معدل إنشاء إدارة الجودة الشاملة ومعدل الأداء التنظيمي على التوالي. يشمل المجتمع الإحصائي كبار موظفي الشركة المذكورة أعلاه استنادا إلى أخذ عينة عشوائية. تم جمع البيانات باستخدام استبيانية المزج (استنادا إلى النموذجين المذكورين أعلاه). استكشفت صحة وموثوقية الاستبيانيين وتم إقرارهما قبل توزيعهما. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS والبيانات الوصفية والاستنتاجية (اختبار ارتباط بيرسون). خلصت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وهامة

بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، و هذا يعني أنه إذا كانت مكونات إدارة الجودة الشاملة (القيادة التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء والسوق، والتركيز على الموارد البشرية وإدارة العملية) في الشركة مرتفعة، فالأداء التنظيمي يرتفع بنسبة 63% و احتمال العكس بالعكس. ويلاحظ أن (المعلومات وتحليلها) باعتبارها أحد مكونات إدارة الجودة الشاملة هو العنصر الوحيد الذي لم يظهر علاقة ذات دلالة مع الأداء التنظيمي على الرغم من أنه قد ثبت في بعض الدراسات السابقة أن هذه العلاقة ذات أهمية.

24- دراسة (Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013) بعنوان:

A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء شركات الاتصالات الإيرانية. سعى قطاع الاتصالات باستمرار في تطوير جودة خدماته لتحقيق أهداف العمل. تم تطوير واختبار نموذج إطار مفاهيمي للتحقيق في الارتباط المفترض. تستند النتائج إلى أداة التحقيق وضعت من خلال مراجعة الأدب واسعة. أجريت دراسة استقصائية شملت 225 من موظفي (تكنولوجيا المعلومات والمبيعات والتسويق والإدارية والتنظيمية والفنية وضمان الجودة والأجزاء المالية والأجزاء الأخرى) لشركات الاتصال الإيرانية. لتحليل العلاقة المعقدة بين المتغيرات، تم استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية، و قد تم استعمال البرنامج الاحصائي Amos 16، لتحليل النموذج. خلصت الدراسة بدعم العلاقة القوية و الإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة وأداء الابتكار وأداء المؤسسة، و بين أداء الابتكار و الأداء التنظيمي، و لا تدعم العلاقة بين أداء الجودة و الأداء التنظيمي، وفقاً لفعالية معامل المسار المكتسبة (0.085).

25- دراسة (Ghadiri et al., 2013) بعنوان:

The survey of relationship between total quality management and financial performance

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للشركات المقبولة في بورصة طهران. هذا البحث هو التحليل الوصفي فيما يتعلق بالهدف الوظيفي وطريقة البحث. مجتمع الإحصاء في هذا البحث شمل 460 شركة قبلت في بورصة طهران أن بياناتهم تم جمعها من خلال الاستبيان. لتحليل البيانات، تم استخدام برنامج SPSS. في الجزء الوصفي من الإحصاءات، تم تحليل البيانات باستخدام متوسط الانحراف المعياري والتباين. في الإحصاءات المفاهيمية، تم تحليل البيانات من خلال اختبار ارتباط بيرسون. خلصت النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار الفرضية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي.

26- دراسة (Sadikoglu & Olcay, 2014) بعنوان:

The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey

هدفت هذه الدراسة لبحث آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة، فضلا عن أسباب و عوائق ممارسات إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا. استخدمت طريقة المسح، و تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية والشركات الواقعة في منطقة الصناعية المنظمة Kocaeli-Gebze، و تحصل على 242 استبانة قابلة للاستعمال. أجريت تحليل العامل الاستكشافي وتحليل الانحدار المتعدد و موثوقية وصحة البناء، والمحتوى، والمعيار مقاييس الممارسة والأداء. خلصت هذه على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختلفة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة و كشفت النتائج أن العقبات الرئيسية التي تواجهها الشركات في تركيا هي عدم مشاركة الموظفين، ووعي الموظفين والتزامهم، والهيكل التنظيمي غير المناسب، ونقص الموارد.

27- دراسة (Anton & Kashou, 2014) بعنوان:**Quality management practices and their relationship to organizational performance**

هدفت هذه الدراسة لبحث مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء التنظيمي باستخدام معايير جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة. وأجريت دراسة استقصائية شملت 501 موظف من 49 مستشفى تعمل في الضفة الغربية من أجل اختبار صحة وموثوقية ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي. تم استعمال تحليلات العوامل المختلفة والمقاييس الإحصائية الأخرى (الارتباطات والانحدار)، و موثوقية وصحة البناء، والمحتوى، والمعيار مقاييس الممارسة والأداء. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في هذه الدراسة ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء المستشفى، وكانت العلاقة في معظمها كبيرة؛ و قادرة على تفسير جزء كبير من التباين في الأداء. قد تبين أن ثلاثة عناصر هي عوامل تتنبؤ قوية جدا بإدارة الأداء (العلاقة مع الموظفين، إدارة العمليات، المعلومات والتحليل)، و أظهرت الدراسة أن هناك بعض المجالات التي يحتاج المسيرين أو الإداريين إلى التركيز عليها إذا كانوا يتطلعون إلى أداء أفضل، و يمكن استخدام التركيبات المستخدمة في هذه الدراسة لتقييم تنفيذ ممارسات الجودة.

28- دراسة (Abbas & Yahiya, 2014) بعنوان:**The impact of total quality management practices On innovation performance and organizational performance**

هدفت هذه الدراسة تحديد أهمية أنشطة إدارة الجودة الشاملة على نتائج الأداء، إذا كانت فعالة أم لا. أجريت دراسة استقصائية شملت 242 بين المديرين من المستوى المتوسط و العاليي من 100 شركة في إيران. تم استخدام تحليل عامل للصلاحيية، و مقياس ألفا كرونباخ لتقدير موثوقية المقاييس، و تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار لتحليل فرضيات الدراسة، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 18 في تقييم البيانات. خلصت النتائج على

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي وأداء الابتكار. دعمت الدراسة عناصر (القيادة، إدارة العمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء) هي أنشطة مقبولة بشكل عام لتحسين جودة أداء الشركات. في هذه الدراسة يتم دعم التركيز على العملاء.

29- دراسة (Truong et al, 2014) بعنوان:

The role of quality management practices in operational performance An empirical study in a transitional economy

هدفت هذه الدراسة التعرف على ممارسات إدارة الجودة التي لها علاقة بالأداء التشغيلي. استنادا إلى مراجعة الأدبيات الواسعة، تم تحديد مجموعة من ممارسات إدارة الجودة، و تم بناء نموذج مفاهيمي لاستكشاف علاقتها بالأداء التشغيلي. وأجريت إختبارات تجريبية في شركات الملابس الفيتنامية. المجتمع الإحصائي في هذه الدراسة هي الشركات التي تتخذ من فيتنام مقرا لها والتي تعمل في صناعة الملابس، و المستجوبين المستهدفين هم الرؤساء ونواب الرؤساء والمديرون و المسيريين والمنسقون، الذين لديهم معلومات وخبرة في إدارة الجودة. تم تحليل 179 استبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية كل بناء، ثم تم إجراء تحليل عامل استكشافي وتحليل عامل تأكيدي لتقييم أحادي البعد وصلاحيات البناء، بما في ذلك صحة التقارب والصلاحية التمييزية والصلاحية ذات الصلة بالمعيار. أظهرت نتائج هذا البحث أن أربع ممارسات رئيسية منها (دعم الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، إعداد التقارير وتحليل بيانات الجودة، تصميم المنتجات والخدمات، إدارة العمليات) ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بالأداء التشغيلي. بالإضافة إلى ذلك، تم تفسير تباين الأداء التشغيلي بنسبة 57.1% من خلال ممارسات إدارة الجودة المذكورة أعلاه.

من العوامل الأخرى التي قد يكون لها أيضا تأثير على الأداء التشغيلي والتي لم يتم تضمينها في هذه الدراسة، مثل: (البيئة الخارجية، رأس المال، التكنولوجيا، المعدات، تدفق المعلومات، الاستعانة بمصادر خارجية) وما إلى ذلك. لزيادة الأداء التشغيلي، ينبغي تطبيق

ممارسات إدارة الجودة في وقت واحد، واستخدام النموذج الهيكلي في هذه الدراسة يمكن أن يلعب "كمبدأ توجيهي" لتوجيه تنفيذ هذه الممارسات.

30- دراسة (Al-Swidi, 2016) بعنوان:

The impact of Total Quality Management and entrepreneurial orientation on organizational performance

هدفت هذه الدراسة البحث عن التأثير المشترك لإدارة الجودة الشاملة و التوجه المقاولاتي على الأداء التنظيمي. تم فحص العلاقات المتبادلة التي تم تسجيلها بين إدارة الجودة الشاملة، و التوجه المقاولاتي و الأداء التنظيمي. أجريت دراسة استقصائية شملت 112 موظف من قسم شرطة دبي في الإدارات و مراكز الشرطة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات المفترضة من خلال البرنامج الإحصائية Smartpls. خلصت الدراسة أن هناك علاقة معنوية و إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، و كذلك هناك علاقة معنوية وإيجابية بين التوجه المقاولاتي والأداء التنظيمي. و يمكن أن تساعد النتائج الممارسين والمديرين وصانعي القرار على تعزيز أدائهم التنظيمي، من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع الصفات والأنشطة الريادية لتطوير وزيادة الأداء التجاري والتنظيمي.

31- دراسة (Yusr, 2016) بعنوان:

هدفت هذه الدراسة إلى توسيع المعرفة الحالية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الابتكار، كذلك، تم محاولة هذه الدراسة لتحسين أداء شركات التصنيع في ماليزيا. أجريت دراسة استقصائية شملت 147 مسؤول (منصب الرئيس التنفيذي، مدير، مدير العمليات مدير قسم الجودة) من شركات التصنيع في ماليزيا المدرجة في دليل FMM 2014. لدراسة النموذج المقترح، تم استخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية باستعمال البرنامج الاحصائي Smartpls2. تم تقييم نموذج القياس باستخدام تحليل العوامل التوكيدية لتأكيد صحة البناء، و بعد التحقق من صلاحية البناء، تم فحص النموذج الهيكلي لاختبار

الفرضيات المقترحة. جاءت النتائج على أن هذه الدراسة تدعم نتائج الدراسات السابقة التي تساءلت عن دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الابتكار. من ناحية أخرى توصلت نتائج هذا البحث إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها دور متميز في تعزيز القدرة على الابتكار، وأثبتت النتيجة التي تم الحصول عليها من أن ($R^2 = 0.65$). لذلك تقدم هذه الدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة كأساس لبناء القدرة على الابتكار في شركات التصنيع.

32- دراسة (Qunxiang et al, 2016) بعنوان:

The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence

هدفت هذه الدراسة لاقتراح نموذجاً نظرياً وفرضية في السياق الصيني، بهدف التحقق في تأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء الابتكار. تم استهداف 383 مستجوب من المديرين العامين و المديرين من الأعلى إلى الوسط الذين لديهم خبرة عمل لا تقل عن ثلاث سنوات من شركات التصنيع الصينية من مختلف المحافظات. قامت هذه الدراسة بتحليل التأثيرات المعتدلة لاضطراب السوق على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء الابتكار. تم استخدام تحليل العوامل وتحليلات الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن ممارسات البنية التحتية لإدارة الجودة و ممارسات إدارة الجودة الأساسية لها أثر إيجابي على أداء الابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، يتبين أن الاضطرابات في الأسواق تضعف بشكل إيجابي العلاقة بين ممارسات البنية التحتية لإدارة الجودة وأداء ابتكار المنتجات ولكنها تخفف سلباً من العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الأساسية و أداء عملية الابتكار. مع ذلك، الاضطراب في السوق لا يعوق العلاقة بين ممارسات الهياكل القاعدية و عملية أداء الابتكار؛ كما أن التأثيرات المعتدلة للممارسات الأساسية وأداء ابتكار المنتجات ليست كبيرة.

33- دراسة (Mehralian et al, 2017) بعنوان:

TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي باستخدام نهج الأداء المتوازن (BSC). من أجل التحقيق في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وBSC، تم تطوير استبانة و توزيعها على 30 أكبر شركات توزيع الأدوية في إيران و تحصل على 933 استبانة قابلة للاستعمال. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتقييم نموذج القياس واختبار فرضيات البحث. أيدت النتائج نموذج البحث وكشفت على أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤثر إيجابيا وبشكل ملحوظ على BSC و وجهات نظره الأربعة (من منظور: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التدريب والنمو)، و توفر نتائج هذه الدراسة أدلة قوية تدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في السياق الصيدلاني في إيران.

34- دراسة (Qasrawi et al, 2017) بعنوان:

The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance - An empirical investigation

هدفت هذه الدراسة التحقق في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة من حيث القيادة ، التخطيط الاستراتيجي، تركيز على العملاء، العمل الجماعي، إدارة العمليات والمعلومات ، تحليل الأداء التنظيمي) في شركات الاتصال الأردنية. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة (KM) كوسيط. استخدمت أداة استقصاء لجمع البيانات التجريبية و وزعت على جميع الموظفين الإداريين وغير الإداريين. تم استخدام تحليل العوامل وتحليلات الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. خلصت الدراسة على أن التركيز على العملاء و إدارة العمليات ليس لهما أثر يذكر على الأداء التنظيمي، في حين أن العمل الجماعي كان له أكبر الأثر على عمليات إدارة المعرفة، و كشفت النتائج أيضا أن عمليات تقاسم المعرفة والتطبيقات فقط لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي. الأهم من ذلك أن عمليات إدارة المعرفة توسطت بشكل كامل في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على

الأداء التنظيمي، باستثناء العمل الجماعي، الذي كان له تأثير وسيط جزئي. قد اقتضت هذه الدراسة على مسح لشركات اتصالات في مدينة عمان.

35- دراسة (Maistry et al, 2017) بعنوان:

Total Quality Management and innovation: relationships and effects on performance of agricultural R & D organisations

هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الابتكار و أثرها التجريبي على أداء منظمات البحث والتطوير الزراعية. تم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات التجريبية لمختلف مؤشرات إدارة الجودة الشاملة والابتكار وتنظيم الأداء للإدارة العليا و المتوسطة في منظمات البحث والتطوير الزراعية الممولة من الحكومة. و تم استخدام النمذجة المعادلة الهيكلية و برنامج الاحصائي Amos، تم إجراء تحليل المسار لمقارنة قوة تأثير كل من البناءات التي تم التحقيق فيها على بعضها البعض وعلى الأداء التنظيمي. تشير النتائج على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة الميكانيكية لها تأثير كبير على الأداء، و يوفر هذا النموذج انفتاحا نحو وضع إطار للابتكار في مجال إدارة الجودة الشاملة لمنظمات البحث والتطوير الزراعية. تؤدي نتائج الدراسة أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار وأداء التنظيمي.

36- دراسة (Rinoop et al, 2017) بالعنوان:

Effect of TQM Practices on Quality Performance Through Operating Performance – An Empirical Study

هدفت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين الممارسات الفردية لإدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة من خلال الأداء التشغيلي في السياق الهندي. بناء على الدراسات النظرية، تم اختيار 13 بناء لإدارة الجودة الشاملة. البيانات التجريبية تم جمعها عن طريق المسح في منظمات التصنيع الهندية باستخدام استبيان تدار ذاتيا، و تم تقييم موثوقية وصحة البناءات ومقاييس الأداء. تم تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي وكبير على أداء الجودة من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال الأداء التشغيلي. قد كانت بعض فئات ممارسات إدارة الجودة الشاملة ليست كلها مؤشرات قوية بشكل خاص. وجد أن إدارة المعرفة والتحسين المستمر وتركيز العملاء تسهم بشكل أكبر في أداء الجودة من خلال الأداء التشغيلي في منظمات التصنيع الهندية.

37- دراسة (Farish et al, 2017) بعنوان:

Effect of TQM Practices on Financial Performance through Innovation Performance - In Indian Manufacturing Context

هدفت هذه الدراسة للبحث عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي و الابتكاري. قد وصفت الأدبيات النظرية السابقة نتائج مختلفة للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء المالي والابتكار. بالتالي فإن نطاق هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة على نحو أدق في سياق التصنيع الهندي. وقد جمعت البيانات من استقصاء شمل 260 منظمة صناعية هندية باستخدام استبيان مفصل منظم ذاتيا. استنادا إلى مراجعة الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة، تم تحديد 13 ممارسة لإدارة الجودة الشاملة واختيارها لهذه الدراسة. من نتائج المسح، تم تحليل البيانات وتم اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة المعادلة الهيكلية. خلصت هذه الدراسة على تسليط الضوء على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير مباشر وكبير على الأداء المالي و أداء الابتكار. تظهر النتائج أيضا أن هناك تأثيرا غير مباشر وكبير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي من خلال أداء الابتكار، و كشفت الدراسة أيضا أن إدارة جودة الموردين والتحسين المستمر وتحليل المعلومات النوعية و ضمان الجودة وإدارة المعرفة ينظر إليها على أنها ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأكثر شيوعا المرتبطة بالأداء المالي وأداء الابتكار.

المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها

1- تحليل الدراسات السابقة:

نقوم بإحصاء الدراسات السابقة من حيث بناءات إدارة الجودة الشاملة، و أهم الطرق

الأحصائية المعتمد في تحليل نماذج الدراسات:

1-1- احصاء بناءات إدارة الجودة الشاملة

إختلفت العديد من الدراسات في تحديد ماهية ممارسات إدارة الجودة الشاملة

و عددها، و عليه سنتناول أهم الممارسات التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

الجدول (2): ممارسات إدارة الجودة الشاملة حسب الدراسات السابقة

الدراسات	القيادة	العلاقة مع الموظفين	العلاقة مع العملاء	إدارة العمليات	التخطيط و الاستراتيجية	المعلومات والتحليل	التعليم والتدريب	ثقافة المنظمة	التحسين المستمر	إدارة الموردين	العمل الجماعي	سياسة الجودة	الاتصال	تمكين الموظفين	المراقبة والتحكم	نظام الحوافز	تصميم المنتج
(Samson & Terziovski, 1999)	x	x	x	x	x	x											
(Prajogo & Sohal, 2003)	x	x	x	x	x	x											
(Lloréns et al, 2003)	x	x	x	x				x									
(Fuentes at al, 2004)	x	x	x	x				x									
(Sila & Ebrahimpour, 2005)	x	x	x	x	x	x			x	x	x						
(Prajogo & Sohal, 2006)	x	x	x	x	x	x											
(Thai Hoang et al, 2006)		x	x	x	x	x	x	x	x		x						
(Demirbag et al, 2006)	x	x	x	x	x	x				x		x					
(Zakuan et al, 2008)	x	x	x	x	x	x				x							
(أحمد و أخرون، 2008)		x	x														
(رشاد محمود، 2009)	x	x	x	x	x				x								
(Jung et al, 2009)	x	x	x	x													
(Satish & Srinivasan, 2010)	x	x	x	x	x	x				x							
(زيادة، 2011)	x	x	x	x	x	x	x						x				
(Shahin, 2011)	x	x	x	x			x			x	x						
(Hung et al, 2011)	x	x	x	x					x								
(Jaafreh & Al-abedallat, 2012)	x	x	x	x	x					x							

1-2- الطرق الاحصائية المعتدة في الدراسات السابقة

اختلفت العديد من الدراسات في الطرق الاحصائية التي تحدد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء، و عليه سنتناول أهم الطرق الاحصائية التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

الجدول(3): الطرق الاحصائية المعتدة في الدراسات السابقة

النسب المئوية	تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية	الارتباط و الانحدار	الانحدار	الارتباط (بيرسون)	الدراسات
		❖			(Samson & Terziovski, 1999)
			❖		(Rahman & Bullock, 2002)
	❖				(Prajogo & Sohal, 2003)
	❖				(Fuentes at al, 2004)
	❖				(Sila & Ebrahimpour, 2005)
	❖				(Prajogo & Sohal, 2006)
	❖				(Thai Hoang et al, 2006)
	❖				(Demirbag et al, 2006)
		❖			(أحمد و آخرون، 2008)
❖				❖	(رشاد محمود، 2009)
	❖				(Jung et al, 2009)
			❖		(Satish & Srinivasan, 2010)
		❖			(زكي ، 2011)
❖					(Shahin, 2011)
	❖				(Hung et al, 2011)
		❖			(Jaafreh & Al-abadallat, 2012)
		❖			(Hassan et al, 2012)
		❖			(Zehir et al, 2012)
		❖			(Hassan et al, 2013)
				❖	(Salajegheh et al, 2013)
	❖				Nekouezadeh & Esmaeili,) (2013)
				❖	(Ghadiri et al., 2013)

			❖		(Sadikoglu & Olcay, 2014)
		❖			(Sabella et al, 2014)
		❖			(Abbas Ardestani, 2014)
	❖				(Truong et al, 2014)
	❖				(Al-Swidi, 2016)
	❖				(Yusr, 2016)
			❖		(Qunxiang et al, 2016)
	❖				(Mehralian et al, 2017)
		❖			(Qasrawi et al, 2017)
	❖				(Maistry et al, 2017)
	❖				(Rinoop et al, 2017)
	❖				(Farish et al, 2017)
2	16	10	4	3	TOTAL=34
5.88	47.05	29.41	11.76	8.82	Pourcentage

المصدر: من إعداد الباحث بإعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، و حسب 34 دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 1999 و 2017، للأساليب الاحصائية التي أستعملت في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء، هي كالتالي:

- إستعمال تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بنسبة %47,05 من عينة الدراسات السابقة.
- إستعمال الارتباط و الإنحدار بنسبة %29,41.
- إستعمال الإنحدار (البسيط أو المتعدد) بنسبة%11,76.
- إستعمال ارتباط بيرسون بنسبة %8,82.
- إستعمال النسب المؤوية بنسبة 5,88.

عليه نلاحظ أن توجه الحديث للباحثين في الدراسات السابقة يتجه لإستعمال تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء.

2- مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها

ألقت الدراسات السابقة الضوء على أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة و ممارساتها حيث ركزت على ضرورة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية. اهتمت الدراسة ببعض المؤشرات الدالة على الجودة الشاملة و دعت لبعض الإجراءات التي تحقق الجودة الشاملة و التحسين المستمر و يتضح من خلال عرض للدراسات السابقة و أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- قلة الدراسات التي تعرضت إلى أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصال و خاصة الشركات العاملة في الجزائر.
- تمتاز الدراسة بتركيزها بشكل أساسي على دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصال.
- على رغم من وجود اختلافات بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة استقادت من الدراسات السابقة استفادة كبيرة في تحديد نموذج الدراسة و متغيرات النموذج و العبارات(الأسئلة) لقياس هذه المتغيرات.
- تتصف هذه الدراسة باستعمالها لنموذج المعادلات الهيكلية من الدرجة الثانية PLS من خلال المتغير الكامن الأب بأبعاده، و كذا تقنية المجموعات المتعددة.
- و تمتاز هذه الدراسة بتحليل نموذج الدراسة و استكشاف نموذج جديد يتصف بالمطابقة و جودة التنبؤ.
- ذهبت الدراسة بعد استكشاف نموذج جديد إلى المقارنة بين مواصفات الجنس لعينة الدراسة، و كانت النتيجة هي نمودجين مختلفين في بعض الارتباطات بين المتغيرات.

الفصل الثالث

الإطار العام للدراسة

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و الأداء (أداء الجودة، أداء الابتكار، الأداء التنظيمي)، و الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة و أهم النتائج التي جاءت بها، و الطرق الاحصائية المستعملة لبحث فرضيات الدراسة. سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال معرفة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركات الاتصال العاملة بالجزائر، لما تعرفه هذه الشركات من تطور التكنولوجي و الخدماتي و توجهها لمواكبة المعايير الدولية في رضا الزبون، و شدة المنافسة فيما بينها.

ينشط في سوق خدمات الاتصال الجزائرية ثلاث متعاملين: مجمع اتصالات الجزائر (موبيليس - Mobilis) و إتصالات الجزائر، أوراسكوم لاتصالات الجزائر (جيزي - Djezzy)، الوطنية لاتصالات الجزائر (أويردو - Ooredoo) ، و فيما يلي لمحة عن كل متعامل والتطورات التي شهدتها في السنوات الأخيرة: (شلاي ، 2015-2016)

- **موبيليس Mobilis**: كانت انطلاقتها 2003 متعثرة و متأخرة وخدمات دون المستوى و هذا ما ورثته عن اتصالات الجزائر، و لكن شدة المنافسة مع المتعامل جيزي، تداركت موبيليس الأمر؛ فسعت للشراكة مع اكبر الشركات في عالم الاتصال قصد تبني تكنولوجيات حديثة ، وكَلَّلت هذه المساعي بإبرام عقود شراكة مع عدة شركات رائدة؛ من أهمها: إريكسون (ERICSSON) ، هواوي و زاد-تي (HUAWEI . ZTE)،.....الخ

- **جيزي Djezzy**: كانت أهم فرع لمجموعة أوراسكوم تيليكوم على الإطلاق، حيث أن أرباحها تمثل أكثر من 38 بالمائة من مجموع أرباح الشركة الأم، غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقي البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة سهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة ، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية ممثلة في صندوق الوطني للإستثمار ، بنسبة 51% مقابل 45,6% لفائدة الشركة الروسية فيمبلكوم، أما 3,4% المتبقية فمالكها رجل الأعمال السيد يسعد ربراب. و ترجع أصولها في سوق الهاتف النقال إلى أوراسكوم

اتصالات الجزائر (OTA) و شركتها الأم مجمع أوراسكوم للاتصالات (OTH)، حيث تحصلت على الرخصة الثانية للهاتف النقال بالجزائر 11 جويلية 2001.

- أويردو Ooredoo: ثالث متعامل يدخل سوق الهاتف النقال الجزائر، و يحسب لها أنها أول متعامل يقدم الخدمات متعددة الوسائط Multi-média من خلال تبنيها للتكنولوجيا المتطورة EDGE و GPRS، ما عكس حرصها على تقديم الأفضل تكنولوجيا منذ البداية. و تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر 02 ديسمبر 2003 بفضل مناقصة.

المبحث الأول: وصف منهجية البحث

سنحاول من خلال هذه الدراسة التجريبية تقديم فرضيات البحث المعتمدة والمستمدة من خلال الدراسات السابقة، فضلا عن النموذج المعتمد للدراسة، وكذا الدراسات التجريبية المستندة على أداء القياس.

1. البحث والفرضيات

حددت مراجعة الأدبيات العديد من الخلافات في طرح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، و الأداء التنظيمي. ولذلك تم تصميم دراسة تجريبية لكشف هذه الخلافات عن طريق اختبار أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. نحن نعتقد أن أثر هذه الدراسة مهم كما أنها تدرس أيضا دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، و عليه تم تطوير مجموعة من فرضيات البحث استنادا إلى النتائج المحددة في مراجعة الأدبيات. يستند البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

يؤدي تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء التنظيمي للشركات الاتصال الجزائرية.

تنبثق عن الفرضية البحثية الرئيسة الفرضيات الاحصائية التالية

❖ توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار

❖ توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة

- ❖ توجد علاقة إيجابية معنوية بين أداء الابتكار و الأداء التنظيمي
 - ❖ توجد علاقة إيجابية معنوية بين أداء الجودة و الأداء التنظيمي
 - ❖ توجد علاقة إيجابية معنوية بين أداء الابتكار و أداء الجودة
 - ❖ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي بواسطة أداء الابتكار
 - ❖ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة بواسطة أداء الابتكار
 - ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي تعزى متغير النوع (ذكور- إناث) لشركات الاتصال الجزائرية
- للإجابة على هذه الفرضية البحثية و الفرضيات الجرافية الاحصائية، تم الاستعانة بنموذج مفاهيمي يحدد علاقات متغيرات الدراسة.

2. النموذج المفاهيمي للدراسة

يشمل النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملو و متغير الأداء التنظيمي، و يتوسط هذه العلاقة المتغيرين أداء الابتكار و أداء الجودة. استمدت دراستنا بناءات هذه المتغيرات و قياسها و تحديد علاقاتها من الدراسات السابقة.

- **متغير إدارة الجودة الشاملة:** إستنادا إلى دراسة (Jung et al, 2009) ، التي تناولت الاستراتيجية التنافسية، وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية، و إتمدت هذه الدراسة في تكوين متغير إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة بناءات (القيادة، العلاقة مع العاملين، العلاقة مع العملاء، إدارة المنتج/العمليات).

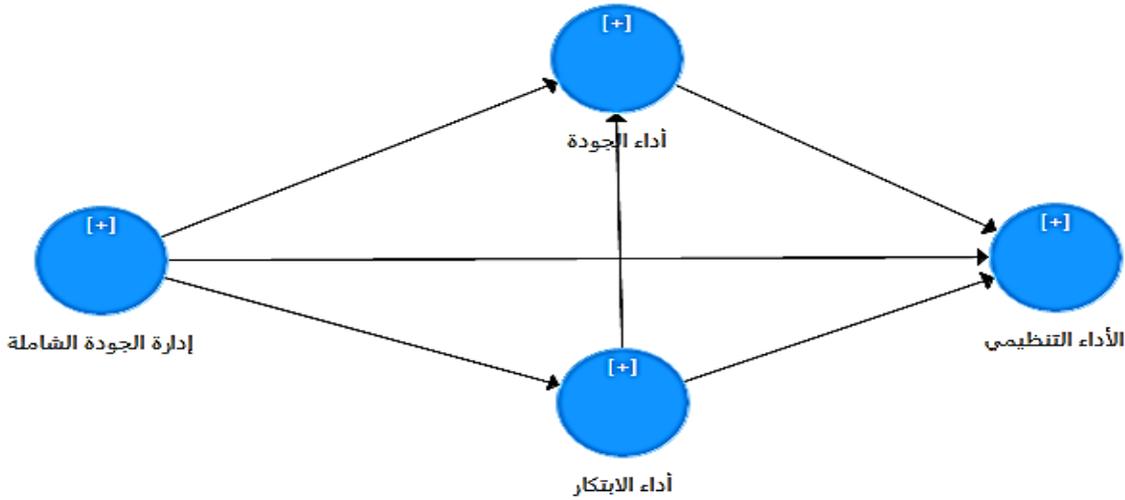
- **متغير الأداء التنظيمي:** تم تحديده بثلاثة بناءات، بناء (نتائج الموارد البشرية) إستنادا إلى دراسة (Sila & Ebrahimpour, 2005)، و التي تناولت الروابط الحرجة بين عوامل إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأعمال. أما البناءان (الأداء المالي، الأداء غير المالي) إستنادا إلى دراسة (Demirbag et al, 2006)، و التي تناولت تحليل العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

- **متغير أداء الابتكار:** تم تحديده بثلاثة بناءات، بناءان (ابتكار المنتج، عملية الابتكار) إستنادا إلى دراسة (Prajogo & Sohal, 2003) ، و التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وأداء الجودة، وأداء الابتكار. أما البناء الثالث (الابتكار و التحسين المستمر) إستنادا إلى دراسة (Sila & Ebrahimpour, 2005) و التي تناولت الروابط الحرجة بين عوامل إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأعمال.

- **متغير أداء الجودة:** إستنادا إلى دراسة (Curkovic et al, 2000)، التي تناولت برامج العمل ذات الصلة بالجودة: تأثيرها على أداء الجودة وأداء الشركة، و إعتمدت هذه الدراسة في تكوين متغير أداء الجودة إلى ثلاث بناءات (جودة الخدمة، تصميم الجودة، تأهيل الجودة).

يعتبر تقديم نموذج مفاهيمي نقطة انطلاق لبدء الدراسة، بحيث يحدد متغيرات الدراسة وعلاقتها:

الشكل (3): نموذج الدراسة



المصدر: (Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013) بتصرف

3. منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي. تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب الميداني وذلك بتوزيع 200 استبانة جمع منها 140 استبانة منها 12 استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة 6%، و 128 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 64%، و هي نسبة مقبولة. كان المجتمع الدراسة المستهدف هم موظفي شركات الاتصال العاملة بالجزائر من المديرين والمشرفين على مختلف المستويات و الموظفين. تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين قسم المعلومات الشخصية و قسم أسئلة الاستبانة، يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص و السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويحتوي القسم الثاني على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، وقد تم إعطاء خمسة بدائل لكل سؤال وهي (موافق بشدة، موافق، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) ، حيث تم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة للوصول إلى نتائج دقيقة. تم استكشاف صحة وموثوقية الاستبانة، و تم توكيدها قبل توزيعها.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V20 و Smart PLS3 الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS) من الدرجة الثانية، و الجدول التالي يبين مصادر إعداد فقرات الاستبانة:

الجدول(4): مصادر إعداد فقرات الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة TQM	العلاقة مع العاملين	08	(Jung et al., 2009) Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study
	القيادة	07	
	العلاقة مع العملاء	07	
	إدارة المنتج/العمليات	04	
أداء الجودة QP	جودة الخدمة	02	(Curkovic et al., 2000) The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance
	تصميم الخدمة	02	
	تأهيل الخدمة	03	
أداء الابتكار IP	ابتكار المنتج	04	(Prajogo&Sohal, 2003) The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance
	عملية الابتكار	04	
الأداء التنظيمي OP	الابتكار و التحسين المستمر	02	(Sila&Ebrahimpour, 2005) Critical linkages among TQM factors and business results
	نتائج الموارد البشرية	03	(Sila&Ebrahimpour, 2005) Critical linkages among TQM factors and business results
الأداء المالي	الأداء المالي	05	(Demirbag et al., 2006) An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance
	الأداء غير المالي	03	

المصدر: من إعداد الباحث

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بإعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس أكثر شيوعا حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقه أو عدم موافقه على الخيارات المحددة، و هذا الجدول يحدد مقياس الإجابة على الفقرات:

جدول رقم (5): مقياس الإجابة على الفقرات.

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة]1,8 - 1]] 2,6-1,8]]3,4 -2,6]]4,2-3,4]	[5 – 4,2]

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: الدراسة الوصفية للعينة

1- تحليل خصائص العينة

استهدفت هذه الدراسة العاملين في شركات الاتصال العاملة بالجزائر (اتصالات الجزائر، موبيليس، دجيزي، أوريدو) من مختلف الرتب الإدارية، باختلاف مستوياتهم الدراسية، و خبرتهم في الشركة.

الجدول(6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

الجنس	العدد	النسبة المئوية	الترميز (codage)
ذكر	60	46,875	1
أنثى	68	53,125	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS 20

يبين جدول أعلاه أن % 46,875 من عينة الدراسة هم ذكور، و % 53,125 من عينة الدراسة من الإناث و هذه النسب تدل على الارتفاع المتزايد في توظيف الإناث في شركات الاتصال الجزائرية و هذا يشير إلى تحقق توجهات الدولة بالارتقاء بالمرأة و حقها في العمل.

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرميز (codage)	النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
1	0,781	1	ابتدائي
2	14,062	18	متوسط
3	25	32	ثانوي
4	60,156	77	جامعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS 20

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 0,781% من العينة مؤهلهم العلمي ابتدائي، و نسبة 14,062% من العينة مؤهلهم العلمي متوسط، و نسبة 25% مؤهلهم العلمي ثانوي و نسبة 60,156% مؤهلهم العلمي جامعي. و نلاحظ بأن نسبة الموظفين الذي مؤهلهم العلمي جامعي مرتفعة، و يليها الموظفين ذو مؤهل علمي ثانوي. و هذا ما يشير إلى توجه شركات الاتصال الجزائرية في التوظيف على الكفاءات العلمية من الجامعيين لرفع التحدي نتيجة لطبيعة نشاط الشركة.

الجدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الرميز (codage)	النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
1	63,281	81	عامل إداري
2	17,187	22	رئيس مكتب
3	07,812	10	رئيس مصلحة
4	11,718	15	غير ذلك

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS 20

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 63,281% من العينة رتبهم عامل إداري، و نسبة 17,187% من العينة رتبهم رئيس مصلحة، و نسبة 7,812% من العينة رتبهم رئيس مصلحة، و نسبة 3,906% من العينة رتبهم غير ذلك (حارس أو عاملة نظافة أو ...). نلاحظ بأن نسبة العاملين الإداريين مرتفعة، و هذا ما يشير إلى توجه شركات الاتصال الجزائرية بالتركيز على خدمة العميل، و ما يعطي مبرر لدراسة الأداء التنظيمي .

الجدول(9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الترميز (Codage)	النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
1	40,625	52	أقل من 5 سنوات
2	28,906	37	من 5 إلى 10 سنوات
3	17,968	23	من 10 إلى 15 سنة
4	12,5	16	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS 20

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 40,625% من العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و نسبة 28,906% من العينة سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنة، و نسبة 17,968% من العينة سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، و نسبة 12,5% من العينة سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة. و عليه نلاحظ بأن نسبة الموظفين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات مرتفعة، و يليها الذين سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات. و هذا ما يشير إلى مساهمة شركات الاتصال الجزائرية في التوظيف، و اعتمادها على الطاقات الشابة.

2- صدق و ثبات الاستبانة:

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. استخدمنا لقياس ثبات الاستبانة مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbache's) .

الجدول(10): تحليل موثوقية الاستبانة

عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا لكرونباخ)
54	0.961

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS 20

حسب نتائج الجدول أعلاه ، فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.961)، و هي أكبر من (0,7)، و هو الحد الأدنى المقبول حسب (Nunnally, 1978) ، و هذا يعني أنها جيدة و تتميز بالصدق و الموثوقية.

3- دراسة اتجاه آراء المستجوبين:

نتناول دراسة آراء المستجوبين لمعرفة مستوى تطبيق شركات الاتصال الجزائرية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، و أبعاد أداء الابتكار، و أبعاد أداء الجودة، و الأداء التنظيمي.

الجدول (11) اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الموظفين	2,27362	0,716295	موافق
	القيادة	2,25084	0,801625	موافق
	التركيز على العملاء	2,04049	0,582071	موافق
	إدارة المنتج/ العمليات	1,89370	0,577797	موافق
أداء الجودة	جودة الخدمة	2,06693	0,780115	موافق
	تصميم الخدمة	2,21654	0,650368	موافق
	تأهيل الخدمة	2,41732	0,869804	موافق
أداء الابتكار	ابتكار المنتج	2,46654	0,996702	موافق
	عملية الابتكار	2,55512	1,163223	موافق
	الابتكار و التحسين المستمر	2,19685	0,900083	موافق
الأداء التنظيمي	نتائج الموارد البشرية	2,36745	0,716195	موافق
	الأداء المالي	2,22047	0,889742	موافق
	الأداء غير المالي	2,11811	0,873404	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS 20

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين، كانت باتجاه موافق وفقا لسلم ليكارت الخماسي. و عليه فإن شركات الاتصال العاملة بالجزائر تطبق أبعاد المتغيرات (إدارة الجودة الشاملة، أداء الجودة، أداء الابتكار، الأداء التنظيمي) بدرجة مقبولة. لكن نتائج قيمة الانحراف المعياري تجاوزت 0,8، مما يعني أن اتجاه رأي المستجوبين في مدى تطبيق بعض أبعاد المتغيرات غير متجانسة، و عليه فمتوسط اتجاه إجابة المستجوبين تكون ناقصة و غير محددة. فقيمة انحرافه المعيار لإتجاه رأي المستجوبين للأبعاد: القيادة (0,80165)، تأهيل الخدمة (0,87)، ابتكار المنتج (0,9967)، الابتكار و التحسين المستمر (0,9)، الأداء المالي (0,89)، و الأداء غير المالي (0,87). عليه فإن أغلب الأبعاد تجاوزت قيمة الانحراف المعياري لإتجاه رأي المستجوبين فيها 0,8، و هذا يعني أن مقاييس الإحصاء الوصفي غير قادرة على وصف إتجاهات المستجوبين حول مدى تطبيق بعض أبعاد المتغيرات المدروسة، مما جعلنا نفكر في أدوات إحصائية أكثر تفسيراً، و عليه وقع إختيارنا على استخدام المعادلات الهيكلية نتيجة طبيعة المتغيرات الكامنة المختارة للدراسة. و عليه للإجابة على إشكالية البحث نلجأ إلى تحليل أكثر دقة وعمق من خلال التحليل الاستكشافي والتوكيدي معا (تحليل PLS).

الفصل الرابع

تحليل ودراسة النتائج

قد كان التحليل بالأساليب الإحصائية أداة أساسية للباحثين في العلوم الاجتماعية لأكثر من قرن من الزمان، و توسعت تطبيقاتها بشكل كبير مع ظهور أجهزة الكمبيوتر و البرامج الإحصائية، و خاصة في السنوات الأخيرة. اعتمد الباحثون في البداية على تحليل أحادي المتغير وثنائي المتغيرات لفهم البيانات والعلاقات، و من الضروري فهم العلاقات الأكثر تعقيدا في مجال العلوم الاجتماعية. في هذا الفصل، سنشرح أساسيات الأساليب الإحصائية من الجيل الثاني، ونضع الأساس الذي سيمكننا من فهم وتطبيق أحد أدوات الجيل الثاني الناشئة، التي يشار إليها باسم المربعات الصغرى الجزئية لنماذج المعادلات الهيكلية (PLS)، من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Smartpls3 في دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بشركات الاتصال العاملة بالجزائر.

المبحث الأول: النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية

طريقة النمذجة للمعادلات الهيكلية، تعد من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، و ذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة، و من هنا سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية من اجل اختبار مدى ملائمة او مطابقة النموذج للبيانات، و ذلك عن طريق برنامج Smartpls3 ، و الذي يستخدم لتوكيد أو إستكشاف مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة.

1- مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS):

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحدث في بحوث التربية وعلم النفس و الاقتصاد والطب وغيرها...من حقول المعرفة الاجتماعية والإنسانية، وهو الأكثر ملاءمة لها، حيث توصف النمذجة بالمعادلة البنائية SEM (Structurel Equation Modling) بكونها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات،

تمكن من اختبار نماذج القياس و أدوات التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كميًا عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتطورة القائمة على أساس التحميل العاملي التوكيدي CFA، لاختبار الصدق البنائي لأدوات القياس التي تتضمنها النماذج النظرية حيث يكون لكل ظاهرة (متغيرة) نموذجًا مستقلًا لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولًا إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة.

فالنمذجة بالمعادلات البنائية تعد إطارًا تحليليًا عامًا لأنماط من النماذج مثل نماذج تحليل المسار، و تحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي التوكيدي CFA، والتي تمثل أجزاء ومراحل من النمذجة بالمعادلات البنائية، و هي بذلك امتدادًا للنموذج الخطي العام الذي يسمح بتحميل مجموعة من معادلات الانحدار بصورة متزامنة ومتكاملة، أين تتحدد العلاقات بين المتغيرات بصورة أشمل و أوضح عبر اختبار الفروض الموضوعية لتفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) والمتغيرات المقاسة (المشاهدة). كما أوضحت النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر في العموم السلوكية والبنية النظرية الممثلة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها (متغيرات كامنة)، لتمثل بذلك منهجية النمذجة نظامًا متعدد المراحل:

- تحليل المسار (Path Analysis).
 - التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factoriel Analysis).
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analysis).
 - النموذج المتكامل (Integrated model). (عبد الله و عبد الحكيم ، 2016)
- نموذج المعادلة البنائية Model Equation Structurel يسمح بتوضيح العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة المتغيرات الكامنة والمشاهدة، كما يمكن من

دراسة المسار الكامل للعلاقات و الإرتباطات بين مجموعة من متغيرات ظاهرة أو أكثر في تمثيل Diagram Path يمثل تصويرا للنموذج الخطي العام Model Linear General الذي يشمل الإنحدار المتعدد، كما أنه ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. (ياسر و الهنداوي ، 2007، ص 12)

2- حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية: (بن أشنهو و أرزي ، 2012-2013)

يختبر نموذج المعادلات الهيكلية علاقات خطية بين مجموعة من المتغيرات، ويقوم بتطبيق دراسات توكيدية للأبحاث الافتراضية - الاستنتاجية. لذلك يشترط هذا النموذج بأن تكون للعلاقات المختبرة "أصل" أو بالأحرى قاعدة نظرية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين نبحت عن علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة.

يعتبر استعمال نماذج المعادلات الهيكلية منذ نشأته سنة 1980 بأنه جملة من الطرق التوكيدية، دوره يكمن في مساعدة الباحث في توكيد المكونات والمجال النظري الذي تناوله، على هذا الأساس قبل استعمال هذه الأداة (تحليل المعلومات) يتأكد الباحث أولاً من جانبها النظري، ثم يقوم ثانياً ببناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية، المرحلة الثالثة يتم فيها تحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلية ونموذج للقياس. المرحلة الرابعة: مخصصة لاختيار نوع مصفوفة المعلومات واختيار النموذج المقترح ثم يتم في المرحلة الخامسة تقييم تعيين النموذج الهيكلية وفي المرحلة التي تليها يتم تقييم جودة تطابق النموذج مع المعلومات المكتسبة أما المرحلة السابعة والأخيرة يتم من خلالها شرح وتحليل النتائج المتحصل عليها أو القيام بتغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى نتائج مرضية.

إن هذه الطريقة تقوم بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية وباستغلال مصفوفات التباينات المشتركة والارتباطات.

تمكننا هذه الطريقة أيضا من دراسة، التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى بالإضافة إلى ذلك توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة (التابعة) بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين. وأخيرا تركز طرق تحليل المعلومات على تقدير علاقات التبعية بين المفاهيم غير الملاحظة والتي نسميها بالمتغيرات الكامنة.

3- أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM):

هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة منها: (ياسر و الهنداوي ، 2007)

3-1- التصنيف الأول: المتغيرات الكامنة، مقابل المتغيرات الظاهرة

• المتغيرات الكامنة Latent Variables

هي متغيرات (Constructs) نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو هي المتغيرات غير المقاسة Unmeasured variables أو العوامل أو المتغيرات غير المشاهدة أو البنى الافتراضية. بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات/المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات.

مما سبق سنتج أن المتغيرات الكامنة هي بنى أو تكوينات Constructs غير مشاهدة أو غير ملاحظة Unobserved فهي بمثابة التكوينات الفرضية Hypothetical Constructs أو العوامل Factors التي يستدل عليها من مؤشرات الخارجية الظاهرة، وتتضمن كل من المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، والمتغيرات الوسيطة.

• المتغيرات الظاهرة Manifest Variables

هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن. يمكن إيضاح أن المتغيرات الظاهرة هي المؤشرات Indicators الخارجية للمتغيرات الكامنة، ويطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة observed أو المقاسة Measurable.

3-2- التصنيف الثاني : المتغيرات خارجية المنشأ مقابل متغيرات داخلية المنشأ

• المتغيرات خارجية المنشأ Exogenous Variables

هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، مثال: أخطاء القياس، وأي متغير مستقل آخر داخل النموذج يؤثر ولا يتأثر.

• المتغيرات داخلية المنشأ:

هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشمل كل من المتغيرات التابعة الخالصة، والمتغيرات الوسيطة (تعد المتغيرات الوسيطة نتائج للمتغيرات خارجية المنشأ أو متغيرات الوسيطة الأخرى، وأسباب للمتغيرات التابعة والوسيطة الأخرى). وباختصار أي شكل يتجه إليه السهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.

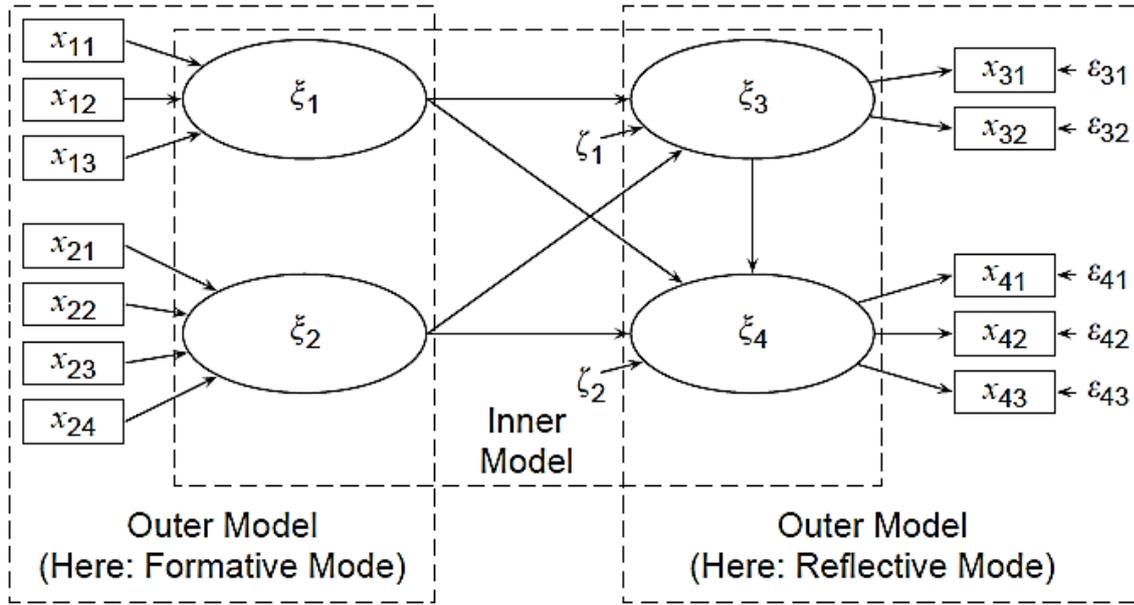
3-3- التصنيف الثالث: متغيرات ذات تأثير مباشر أو أخرى ذات تأثير غير مباشر:

المتغيرات ذات التأثير المباشر Direct Effect:

هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل أما المتغيرات غير المباشرة Indirect Effect فهي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج. على ضوء ما سبق يمكن إيضاح أن المتغيرات في النمذجة بالمعادلة الهيكلية

يمكن وصفها إما كامنة أو مشاهدة، داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، ذات تأثير مباشر أو ذات تأثير غير مباشر.

الشكل (4): أنواع المتغيرات



المصدر: (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009)

4- أنواع النماذج في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية: (ياسر و الهنداوي ، 2007)

4-1- نموذج القياس Measurement model:

هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين متغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

4-2- نموذج الهيكل Structural Model:

يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة (مباشرة أو غير مباشرة) على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

5- لغة النمذجة بالمعادلة الهيكلية SEM Language: (ياسر و الهداوي ، 2007)

توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

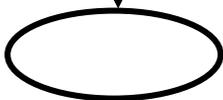
أ -الدائرة أو الشكل البيضاوي  تشير إلى المتغيرات الكامنة ، و يعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة.

ب -المستطيل أو المربع  يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة.

ج -السهم ذو الرأس الواحدة  علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم).

د -السهم ذو الرأسان  علاقة اقتران/ارتباطية (ليس فيها سببية).

هـ -علاقة سببية تبادلية  (تأثير متبادل).

و -خطأ البناء للمتغيرات الكامنة 

ز -خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة 

6- أهداف البحث بالنمذجة: (عبد الله و عبد الحكيم ، 2016)

يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة (SEM) إن الهدف الأساس لاستخدام النمذجة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فإن استخدام النمذجة يهدف إلى:

أ - التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها.

ب -دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها.

ج -إمكانية دراسة تأثير متغير الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج الدراسة.

د - إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك.

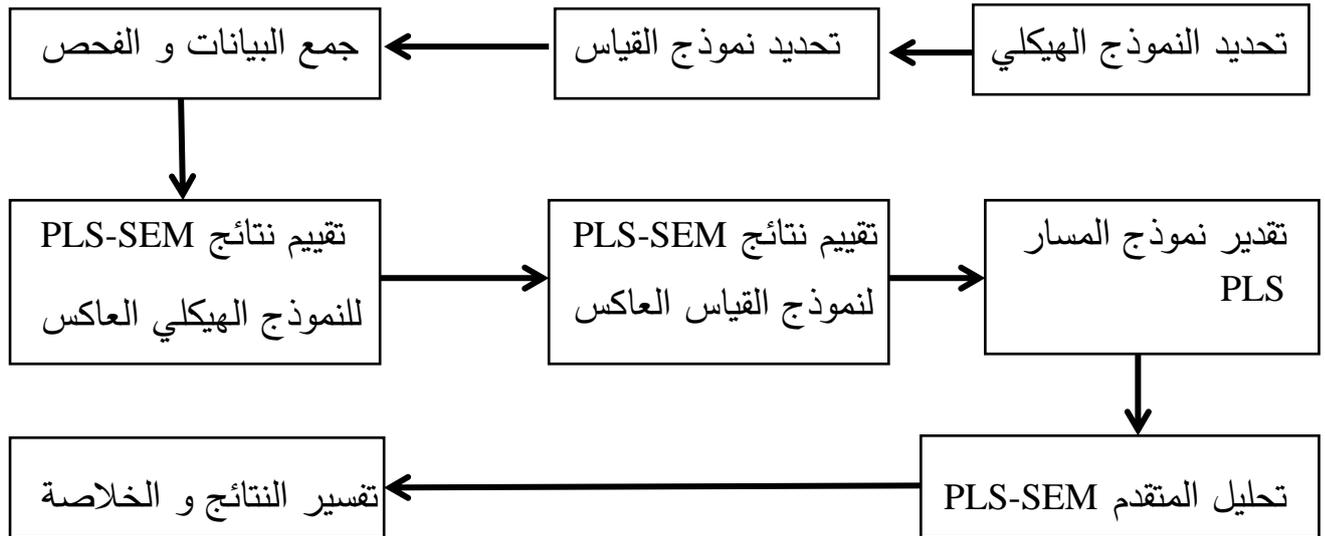
هـ - التحكم في أخطاء القياس.

7- إجراء منهجي لتطبيق (PLS-SEM):

تبدأ العملية بمواصفات النماذج الهيكلية والقياسية، يليها فحص البيانات. بعد ذلك، نناقش خوارزمية PLS-SEM ونقدم نظرة عامة عن الاعتبارات الهامة عند بدأ التحليلات. على الباحثين تقييم النتائج على أساس نتائج الحساب، و للقيام بذلك، يجب أن يعرف الباحثون كيفية تقييم نماذج القياس العاكسة والهيكلية.

عندما تعتبر البيانات الخاصة بالتدابير موثوقة وصالحة (استنادا إلى معايير محددة)، يمكن للباحثين بعد ذلك تقييم النموذج الهيكلي. و أخيرا نتعامل مع آثار الوسائط و المعدلات التي أصبح تحليلها معيارا في بحث PLS-SEM. و بناء على نتائج، يفسر الباحثون النتائج التي توصلوا إليها ويستخلصون استنتاجاتهم النهائية. و الشكل التالي يبين خطوات تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية PLS-SEM: (Hair et al, 2016, p 53)

الشكل (5): خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM



المصدر: (Hair et al, 2016, p 53)

المبحث الثاني: الدراسة الاستكشافية والتوكيدية باستخدام منهجية PLS

يوفر نموذج التقدير قياسات تجريبية للعلاقات بين المؤشرات و البناءات (نماذج القياس)، وكذلك بين البناءات (النموذج الهيكلي). تسمح لنا القياسات التجريبية بمقارنة المقياس النظري الذي تم إنشاؤه والنماذج الهيكلية بالواقع الذي تمثله بيانات العينة، وبعبارة أخرى، يمكننا تحديد مدى ملاءمة النظرية للبيانات. يتم استعراض وتقييم نتائج PLS-SEM باستخدام عملية منهجية و تهدف إلى تعظيم تباين المفسر (أي قيمة R^2) للمتغيرات الكامنة في نموذج مسار النظام الثابتة والمتحركة. لهذا السبب، يركز تقييم نوعية نماذج القياس والنماذج الهيكلية في النظام PLS-SEM على القدرة التنبؤية للنموذج. كما هو الحال مع CB-SEM، و أهم مقاييس لنموذج القياس PLS-SEM هي الموثوقية و صدق التقارب وصدق التمايز. فيما يتعلق بالنموذج الهيكلي، فإن المقاييس الأكثر أهمية هي R^2 (التباين المفسر)، و f^2 (حجم الأثر)، و Q^2 (جودة التنبؤ)، و المعنوية للحجم والأهمية الإحصائية لمعاملات المسار الهيكلي.

يعتمد CB-SEM أيضا على العديد من هذه المقاييس، ولكنها توفر أيضا تدابير كافية استنادا إلى الفرق بين مصفوفة التباين التجريبي ومصفوفة التباين المقدر. بما أن نظام PLS-SEM يعتمد على التباينات بدلا من التباينات المشتركة لتدديد الحل الأمثل، لا يمكن نقل مقاييس الجودة الملائمة التي تستند إلى التباين المشترك بشكل كامل إلى سياق النظام PLS-SEM. عادة ما تكون مقاييس الملائمة في النظام PLS-SEM قائمة على التباين وتركز على الفرق بين القيم الملاحظة (في حالة المتغيرات المشاهدة) أو القيم التقريبية (في حالة المتغيرات الكامنة) للمتغيرات التابعة والقيم التي يتنبأ بها النموذج الدراسة. يتبع التقييم المنهجي لهذه المعايير عمليات: الإتساق الداخلي، و تقييم النماذج القياس، و تقييم النموذج الهيكلي. (Hair et al, 2016, p 131)

1- تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

1-1- الصدق التقاربي

الصدق التقاربي هي ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض، واستنادا إلى (Hair et al, 2010) فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي: الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، معامل التحميل (Factor Loading).

أ. معامل التحميل Factor Loading

لتقييم صحة التقارب للبنىات العاكسة، ننظر في التحميل الخارجي للمؤشرات البناءات، و يجب أن تتلاقى العناصر التي تكون مؤشرات لبناء عاكس معين و تشترك في نسبة عالية من التباين. ارتفاع التحميل الخارجي للمؤشرات المرتبطة ببناء تشير أن لديها الكثير من القواسم المشتركة، و التي يتم التقاطها من قبل بناء. حجم التحميل الخارجي هو أيضا يسمى عادة موثوقية المؤشر.

معامل التحميل الخارجي للمؤشر يجب أن فوق قيمته 0.708، لأن هذا الرقم التربيعي (0.7082) يساوي 0.50، و هذا يعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أكبر من تباين أخطاء القياس. لاحظ أنه في معظم الحالات، 0.70 تعتبر قريبة بما فيه الكفاية إلى 0.708 لتكون مقبول (Hair et al, 2016, p 136)، و عليه كحد أدنى، يجب أن تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0,7 حسب Holland, 1999. الجدول التالي يبين التحميلات الخارجية لمؤشرات البناءات:

الجدول(12): معامل التحميل (Factor Loading)

Loading	Item	المتغيرات الكامنة
0,545	Q1	العلاقة مع العاملين
0,680	Q2	
0,733	Q3	

0,783	Q4	
0,768	Q5	
0,577	Q6	
0,758	Q7	
0,808	Q8	
0,700	Q9	القيادة
0,769	Q10	
0,823	Q11	
0,806	Q12	
0,815	Q13	
0,784	Q14	
0,730	Q15	
0,823	Q16	العلاقة مع العملاء
0,531	Q17	
0,630	Q18	
0,781	Q19	
0,805	Q20	
0,615	Q21	
0,632	Q22	
0,824	Q23	إدارة المنتج/ العمليات
0,645	Q24	
0,740	Q25	
0,784	Q26	
0,928	Q27	جودة الخدمة
0,938	Q28	
0,835	Q29	تصميم الخدمة
0,792	Q30	
0,838	Q31	تأهيل الخدمة
0,904	Q32	
0,846	Q33	
0,905	Q34	ابتكار المنتج
0,811	Q35	
0,843	Q36	
0,836	Q37	
0,840	Q38	عملية الابتكار
0,953	Q39	

0,946	Q40	الابتكار و التحسين المستمر
0,931	Q41	
0,941	Q42	
0,933	Q43	
0,241	Q44	نتائج الموارد البشرية
0,807	Q45	
0,922	Q46	
0,852	Q47	الأداء المالي
0,847	Q48	
0,912	Q49	
0,914	Q50	
0,724	Q51	
0,894	Q52	الأداء غير المالي
0,888	Q53	
0,916	Q54	

من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤشرات (المقاييس): (Q1; 0,545) (Q2; 0,680)، (Q6; 0,577)، (Q17; 0,531)، (Q18; 0,630)، (Q21; 0,615)، (Q22; 0,632)، (Q24; 0,645)، (Q44; 0,241) معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0,7، و علينا حذف هذه المؤشرات، لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس.

ب. موثوقية الاتساق الداخلي

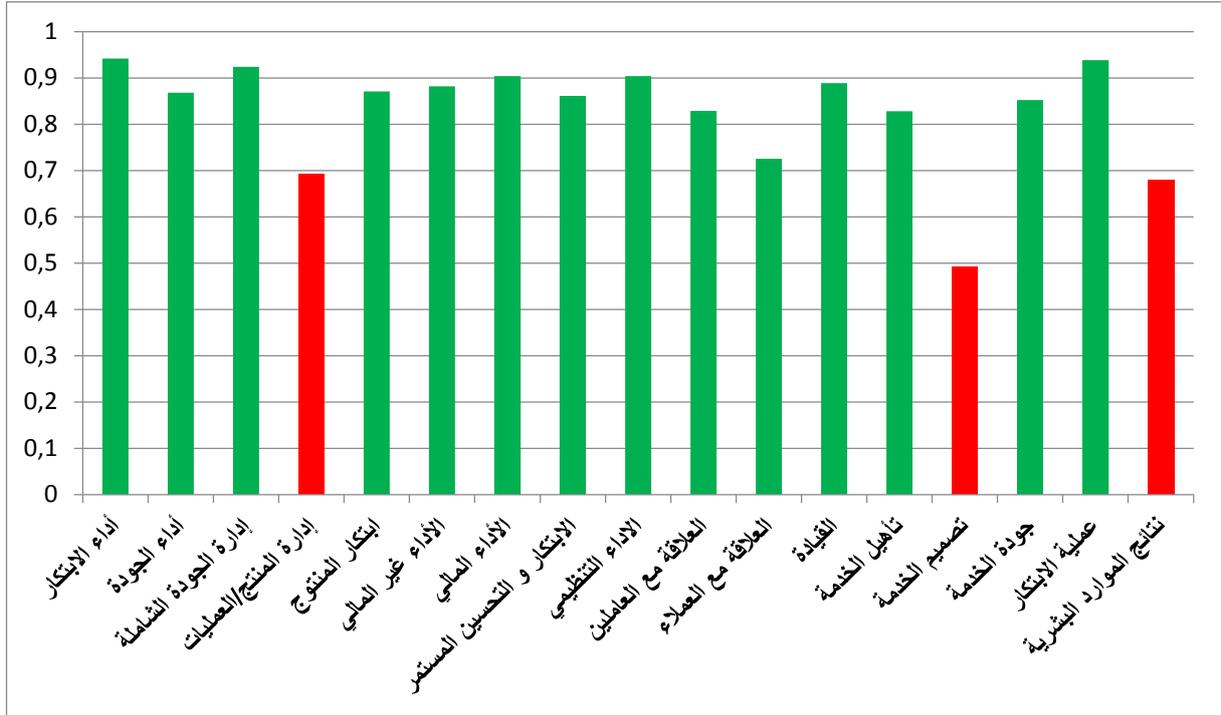
المعيار التقليدي للاتساق الداخلي هو ألفا كرونباخ، والذي يوفر تقديرا للاعتمادية على أساس الارتباطات المتبادلة لمتغيرات المؤشرات المشاهدة. ويفترض ألفا كرونباخ أن جميع المؤشرات يمكن الاعتماد عليها على حد سواء (أي أن جميع المؤشرات لها تحميلات خارجية متساوية على البناء). لكن PLS-SEM تعطي الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية. و الجدول التالي يعطي قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة:

الجدول (13): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)

Alpha de Cronbach	المتغيرات الكامنة
0,942	أداء الابتكار
0,868	أداء الجودة
0,924	إدارة الجودة الشاملة
0,692	إدارة المنتج/العمليات
0,871	ابتكار المنتج
0,882	الأداء غير المالي
0,904	الأداء المالي
0,861	الابتكار و التحسين المستمر
0,904	الاداء التنظيمي
0,829	العلاقة مع العاملين
0,725	العلاقة مع العملاء
0,889	القيادة
0,828	تأهيل الخدمة
0,492	تصميم الخدمة
0,852	جودة الخدمة
0,938	عملية الابتكار
0,680	نتائج الموارد البشرية

من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (6): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن جل معاملات ألفا كرونباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0.70 حسب (Hulland 1999) ، وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة، أما المتغيرات الكامنة (إدارة المنتج/العمليات، نتائج الموارد البشرية) فقيمة معمل ألفا كرونباخ لديهم على التوالي (0,680-0,692) و هي قريبة من 0,7 ، أما المتغير الكامن (تصميم المنتج) فقيمة معامل ألف كرونباخ لديه 0,492 و هي قيمة ضعيفة و أقل من 0,7، و عليه هذا المتغيرات الكامنة لا تتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

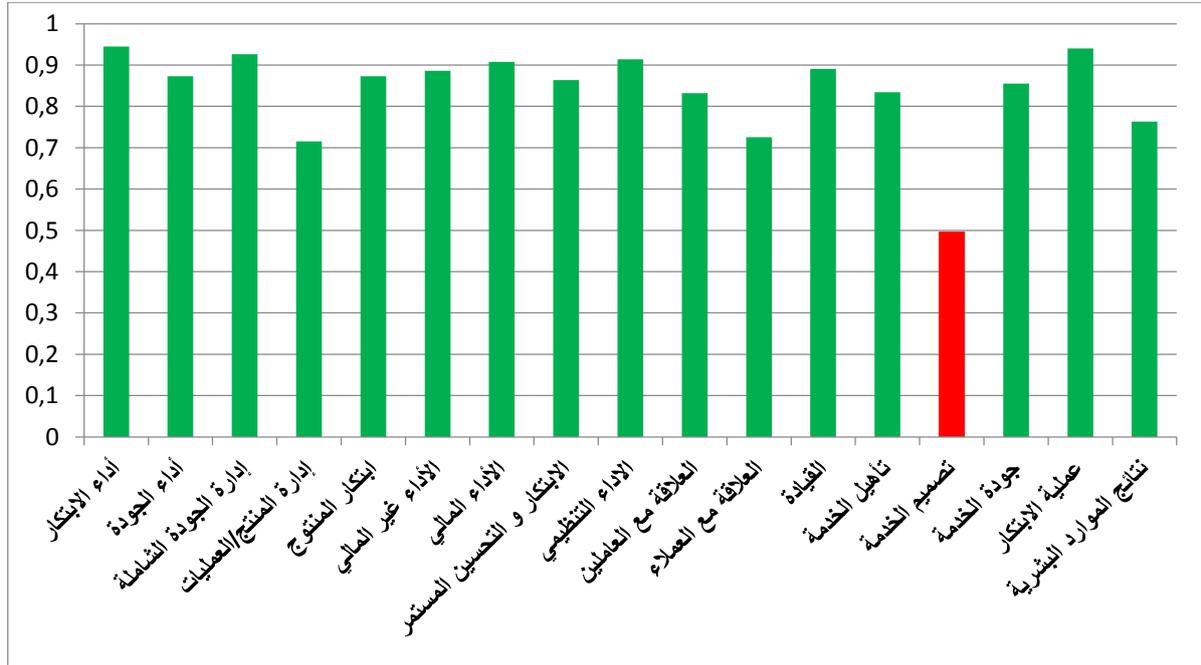
نستخدم معيار Rho De Joreskog و هو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ، ، لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء حسب (Roussel et al,2012) ، و الجدول التالي يبين معاملات Rho De Joreskog للمتغيرات الكامنة: (Hair et al, 2012).

الجدول (14): معامل Rho De Joreskog

rho_A	المتغيرات الكامنة
0,945	أداء الابتكار
0,873	أداء الجودة
0,926	إدارة الجودة الشاملة
0,715	إدارة المنتج/العمليات
0,873	ابتكار المنتج
0,886	الأداء غير المالي
0,908	الأداء المالي
0,864	الابتكار و التحسين المستمر
0,914	الاداء التنظيمي
0,832	العلاقة مع العاملين
0,725	العلاقة مع العملاء
0,891	القيادة
0,834	تأهيل الخدمة
0,495	تصميم الخدمة
0,855	جودة الخدمة
0,940	عملية الابتكار
0,763	نتائج الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (7): معامل Rho De Joreskog



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن جل معاملات Rho معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب Fornelle & Lacker (1981)، ما عدا متغير الكامن (تصميم الجودة) قيمة معاملته هي 0,495 أقل من 0,7 ، و هذه النتيجة تؤكد بأن المتغير الكامن (تصميم المنتج) حسب معاملي ألف كرونباخ و Rho ، بأنه لا يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

ت. الموثوقية المركبة Composite Reliability

معيار ألفا كرونباخ حساسة لعدد من العناصر في المقياس، وعموما تميل إلى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي. و يمكن استخدامه كمقياس أكثر تحفظا لموثوقية الاتساق الداخلي. و عليه نطبق مقياس ملاءم و مختلف عن الموثوقية الاتساق الداخلي، ويشار إليه بالموثوقية المركبة (CR). و يأخذ هذا المقياس للاعتماده في الحسابان مختلف التحييلات الخارجية لمتغيرات المؤشر.

تتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية. ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ. على وجه التحديد. قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المراحل الأكثر تقدماً من البحث، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و 0.90 مقبولة. والقيم التي تزيد عن 0.90 (وبالتأكيد فوق 0.95) ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياساً صالحاً للبناء. ينصح الباحثون بتقليل عدد مؤشرات زائدة عن الحاجة. (Hair et al, 2016 p 136)

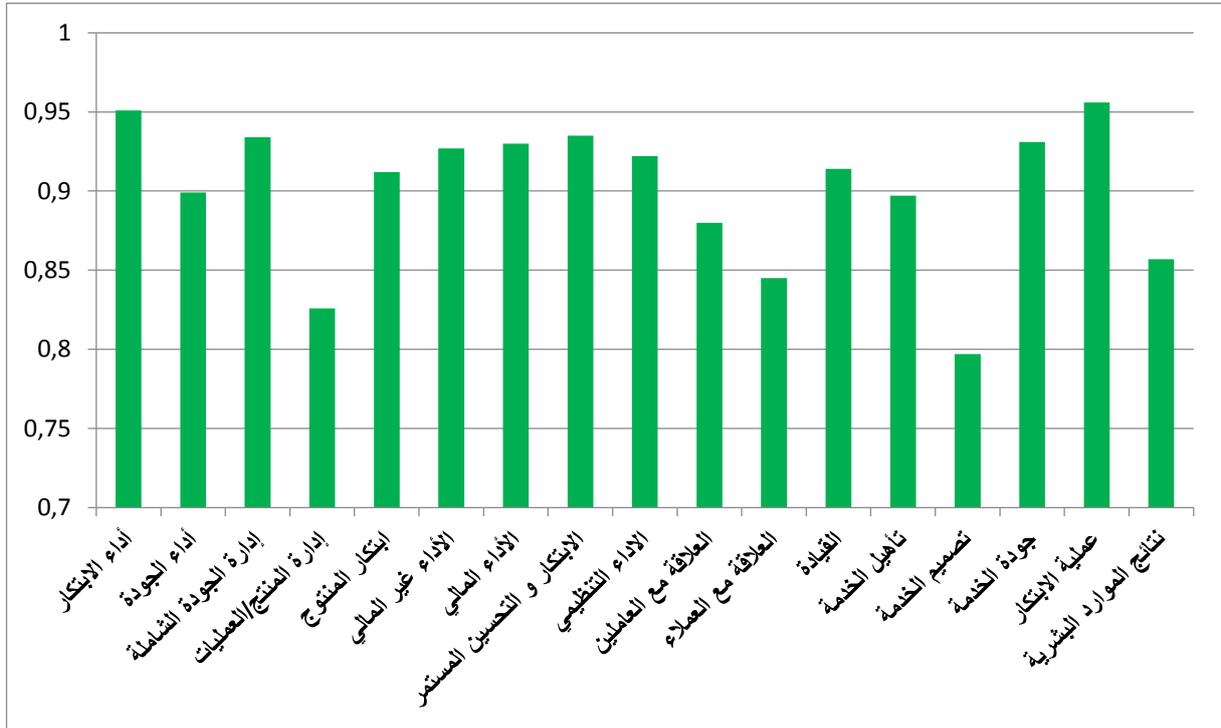
الجدول(15):الموثوقية المركبة (CR)

المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة
أداء الابتكار	0,951
أداء الجودة	0,899
إدارة الجودة الشاملة	0,934
إدارة المنتج/العمليات	0,826
ابتكار المنتج	0,912
الأداء غير المالي	0,927
الأداء المالي	0,930
الابتكار و التحسين المستمر	0,935
الاداء التنظيمي	0,922
العلاقة مع العاملين	0,880
العلاقة مع العملاء	0,845
القيادة	0,914
تأهيل الخدمة	0,897
تصميم الخدمة	0,797
جودة الخدمة	0,931

0,956	عملية الابتكار
0,857	نتائج الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل(8):الموثوقية المركبة (CR)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال الجدول و الشكل 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، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

ث. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)

متوسط التباين المستخرج AVE هو من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء. و يعرف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالبناء أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما

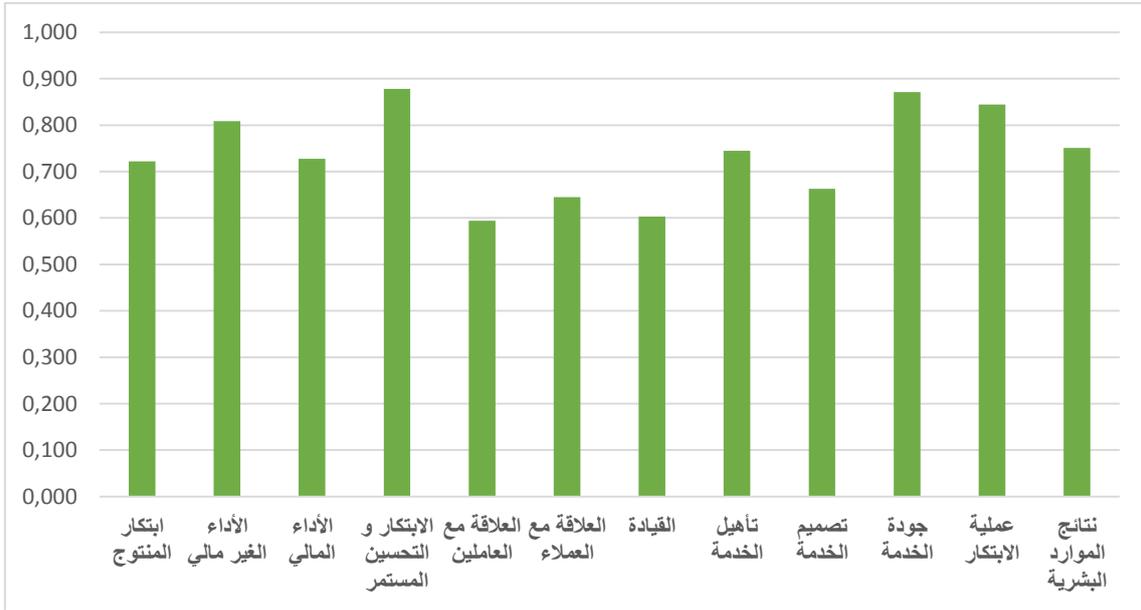
على عدد المؤشرات. و باستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 إلى أنه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء. الجدول التالي يبين متوسط التباين المستخرج AVE للبناءات:

الجدول(16): متوسط التباين المستخرج (AVE)

AVE	المتغيرات الكامنة
0,613	إدارة المنتج/العمليات
0,722	ابتكار المنتج
0,808	الأداء غير المالي
0,727	الأداء المالي
0,878	الابتكار و التحسين المستمر
0,594	العلاقة مع العاملين
0,645	العلاقة مع العملاء
0,603	القيادة
0,745	تأهيل الخدمة
0,663	تصميم الخدمة
0,871	جودة الخدمة
0,844	عملية الابتكار
0,751	نتائج الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (09): متوسط التباين المستخرج (AVE)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية 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 فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي هناك توافق الأسئلة من بعضها البعض.

1-2-الصدق التمييزي Discriminant Validity

هو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا حقا عن البناءات الأخرى وفقا للمعايير التجريبية. وهكذا، فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه، ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج. و حسب (Hair et al, 2010) ، هناك معيارين لتقييم الصدق التمييزي:

1-2-1-التباين بين الأسئلة (Cross loading)

نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة. وهذا ما يتفق ونموذج دراستنا والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (17): التباين بين الأسئلة (Cross loading)

	العلاقة مع العاملين	القيادة	العلاقة مع العملاء	إدارة المنتج/العمليات	جودة الخدمة	تصميم الخدمة	تأهيل الخدمة	ابتكار المنتج	عملية الابتكار	الابتكار والتحسن المستمر	نتائج الموارد البشرية	الأداء المالي	الأداء غير المالي
Q3	0,733	0,540	0,317	0,350	0,324	0,244	0,265	0,310	0,146	0,183	0,125	0,118	0,135
Q4	0,783	0,642	0,460	0,278	0,365	0,381	0,275	0,370	0,392	0,315	0,122	0,128	0,230
Q5	0,768	0,626	0,389	0,302	0,377	0,479	0,436	0,508	0,449	0,410	0,258	0,316	0,361
Q7	0,758	0,514	0,412	0,434	0,546	0,368	0,515	0,448	0,349	0,325	0,239	0,268	0,305
Q8	0,808	0,753	0,442	0,352	0,342	0,222	0,275	0,220	0,153	0,257	0,061	0,099	0,109
Q9	0,629	0,700	0,429	0,445	0,420	0,391	0,448	0,373	0,135	0,316	0,064	0,138	0,182
Q10	0,512	0,769	0,542	0,309	0,266	0,330	0,219	0,243	0,117	0,336	0,069	0,220	0,146
Q11	0,693	0,823	0,575	0,273	0,193	0,189	0,165	0,195	0,142	0,187	0,069	0,133	0,043
Q12	0,608	0,806	0,508	0,373	0,324	0,257	0,374	0,449	0,252	0,423	0,148	0,256	0,082
Q13	0,655	0,815	0,465	0,273	0,212	0,294	0,198	0,205	0,179	0,270	0,058	0,092	0,000
Q14	0,747	0,784	0,527	0,437	0,369	0,334	0,355	0,465	0,386	0,375	0,183	0,257	0,199
Q15	0,497	0,730	0,535	0,392	0,272	0,362	0,326	0,423	0,290	0,406	0,182	0,301	0,168
Q16	0,419	0,534	0,823	0,405	0,315	0,326	0,342	0,398	0,330	0,345	0,255	0,349	0,344
Q19	0,434	0,580	0,781	0,522	0,388	0,153	0,330	0,245	0,170	0,388	0,002	0,089	0,063
Q20	0,415	0,470	0,805	0,562	0,335	0,319	0,376	0,406	0,384	0,383	0,308	0,407	0,438
Q23	0,479	0,497	0,496	0,824	0,644	0,466	0,436	0,486	0,448	0,448	0,099	0,268	0,267
Q25	0,233	0,228	0,418	0,740	0,399	0,353	0,597	0,376	0,395	0,438	0,296	0,296	0,420
Q26	0,281	0,304	0,536	0,784	0,436	0,425	0,469	0,426	0,397	0,636	0,313	0,284	0,314
Q27	0,460	0,383	0,392	0,620	0,928	0,546	0,554	0,582	0,567	0,507	0,076	0,282	0,316
Q28	0,482	0,325	0,413	0,592	0,938	0,664	0,589	0,627	0,603	0,642	0,199	0,336	0,432
Q29	0,473	0,332	0,224	0,450	0,614	0,835	0,451	0,511	0,482	0,435	0,251	0,283	0,458
Q30	0,227	0,309	0,317	0,423	0,436	0,792	0,465	0,658	0,588	0,612	0,389	0,506	0,433
Q31	0,415	0,365	0,374	0,529	0,474	0,372	0,838	0,523	0,522	0,530	0,283	0,219	0,295
Q32	0,367	0,311	0,398	0,611	0,506	0,589	0,904	0,623	0,566	0,637	0,475	0,428	0,528
Q33	0,401	0,321	0,354	0,468	0,603	0,477	0,846	0,673	0,546	0,630	0,281	0,455	0,571
Q34	0,394	0,373	0,334	0,435	0,516	0,678	0,552	0,905	0,659	0,504	0,499	0,665	0,497
Q35	0,354	0,397	0,326	0,454	0,565	0,509	0,558	0,811	0,611	0,462	0,306	0,418	0,327
Q36	0,480	0,460	0,434	0,466	0,546	0,638	0,614	0,843	0,720	0,664	0,262	0,559	0,539
Q37	0,385	0,246	0,371	0,527	0,577	0,587	0,667	0,836	0,749	0,551	0,427	0,613	0,757
Q38	0,209	0,089	0,269	0,519	0,600	0,615	0,593	0,751	0,840	0,588	0,332	0,557	0,716
Q39	0,396	0,323	0,408	0,561	0,567	0,604	0,588	0,769	0,953	0,644	0,390	0,466	0,590
Q40	0,396	0,306	0,371	0,443	0,573	0,627	0,568	0,763	0,946	0,629	0,352	0,511	0,648
Q41	0,405	0,299	0,285	0,420	0,567	0,553	0,573	0,689	0,931	0,548	0,381	0,514	0,613
Q42	0,390	0,396	0,478	0,665	0,585	0,586	0,713	0,622	0,648	0,941	0,219	0,279	0,521
Q43	0,334	0,399	0,388	0,533	0,573	0,607	0,589	0,588	0,581	0,933	0,123	0,369	0,428
Q45	0,085	0,088	0,154	0,221	0,045	0,210	0,335	0,197	0,113	0,070	0,807	0,446	0,119

Q46	0,191	0,150	0,231	0,261	0,187	0,425	0,368	0,510	0,501	0,221	0,922	0,679	0,343
Q47	0,147	0,199	0,310	0,205	0,151	0,241	0,170	0,437	0,369	0,169	0,568	0,852	0,379
Q48	0,228	0,251	0,221	0,265	0,309	0,347	0,323	0,535	0,419	0,220	0,550	0,847	0,378
Q49	0,227	0,261	0,376	0,349	0,263	0,432	0,359	0,600	0,499	0,293	0,672	0,912	0,524
Q50	0,125	0,153	0,246	0,277	0,280	0,449	0,391	0,619	0,482	0,303	0,617	0,914	0,467
Q51	0,294	0,231	0,316	0,414	0,410	0,550	0,591	0,643	0,592	0,475	0,429	0,724	0,724
Q52	0,276	0,117	0,308	0,420	0,426	0,592	0,464	0,626	0,709	0,565	0,314	0,552	0,894
Q53	0,161	0,059	0,254	0,292	0,326	0,443	0,444	0,515	0,607	0,409	0,189	0,457	0,888
Q54	0,342	0,221	0,366	0,386	0,330	0,436	0,560	0,557	0,563	0,391	0,270	0,555	0,916

من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

1-2-2- تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation-R² of AVE)

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.

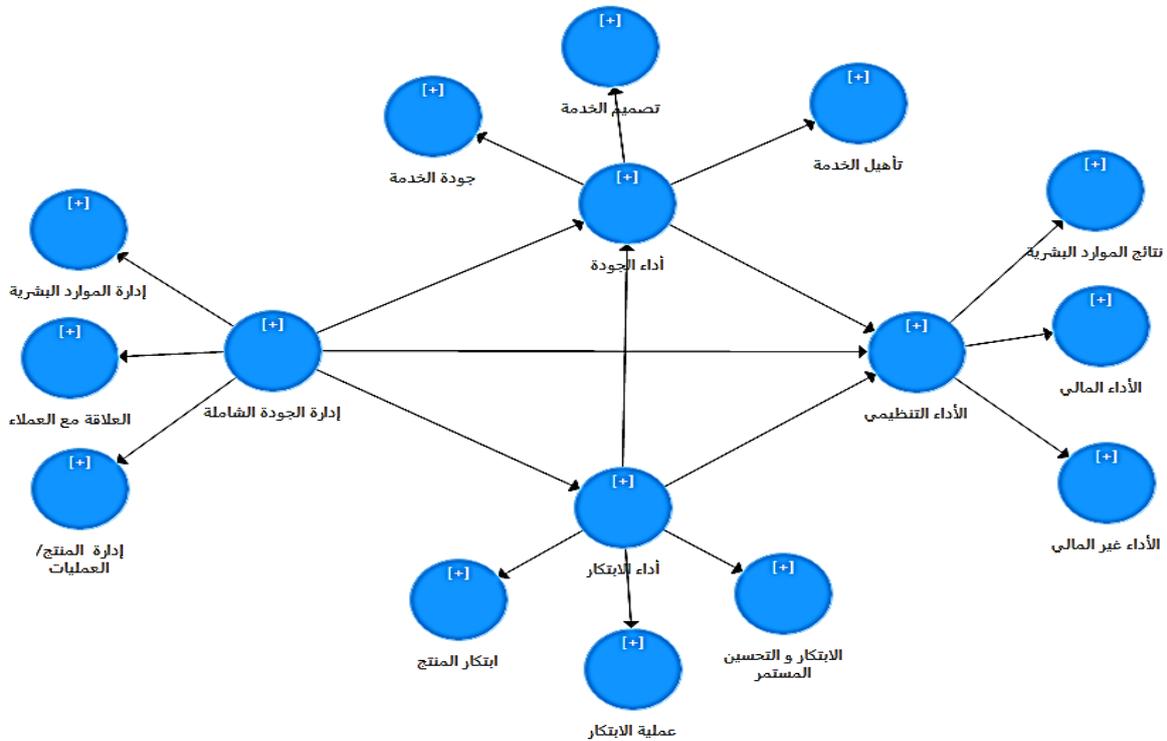
الجدول (18): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض

	إدارة المنتج/ العمليات	ابتكار المنتج	الأداء غير المالي	الأداء المالي	الابتكار و التحسين المستمر	العلاقة مع العاملين	العلاقة مع العملاء	القيادة	تأهيل الخدمة	تصميم الخدمة	جودة الخدمة	عملية الابتكار	نتائج الموارد البشرية
إدارة المنتج/ العمليات	0,783												
ابتكار المنتج	0,555	0,850											
الأداء غير المالي	0,410	0,631	0,899										
الأداء المالي	0,356	0,668	0,582	0,853									
الابتكار و التحسين المستمر	0,641	0,646	0,508	0,344	0,937								
العلاقة مع العاملين	0,443	0,477	0,293	0,239	0,387	0,771							
العلاقة مع العملاء	0,619	0,433	0,346	0,347	0,463	0,527	0,803						
القيادة	0,460	0,434	0,150	0,257	0,424	0,804	0,659	0,776					
تأهيل الخدمة	0,622	0,706	0,546	0,432	0,697	0,455	0,435	0,383	0,863				
تصميم الخدمة	0,536	0,713	0,547	0,477	0,636	0,437	0,329	0,394	0,561	0,814			
جودة الخدمة	0,649	0,648	0,403	0,332	0,618	0,505	0,432	0,378	0,613	0,650	0,933		
عملية الابتكار	0,529	0,809	0,697	0,556	0,657	0,385	0,365	0,279	0,632	0,653	0,627	0,919	
نتائج الموارد البشرية	0,279	0,440	0,290	0,669	0,184	0,170	0,229	0,143	0,405	0,388	0,149	0,396	0,866

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة علاقة المتغير الكامن (العلاقة مع العاملين) مع نفسه هي 0,771، وقيمة علاقة المتغير الكامن (القيادة) مع نفسه هي 0,776. و أن قيمة علاقة المتغيرين الكامنين (العلاقة مع العاملين، و القيادة) مع بعضهم هي 0,804. و منه فإن قيمة علاقة المتغيرين الكامنين مع أنفسهم أقل من قيمة علاقتهما مع بعضهم. إذن هناك تداخل بين المتغيرين الكامنين (العلاقة مع العاملين و القيادة). و عليه أن نجمع هذين المتغيرين الكامنين في متغير كامن واحد، و حسب دراسة (Jung et al, 2009) عرف المتغيرين الكامنين (القيادة، و العلاقة مع العاملين) بإدارة الموارد البشرية (Soft TQM)، 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. و بعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن أن نعتمد النموذج التالي:

الشكل (10): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

2- تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

بمجرد أن نؤكد أن تدابير البناء ذات موثوقية وصلاحية ، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات. و سنقدم مجموعة من التدابير التي ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي.

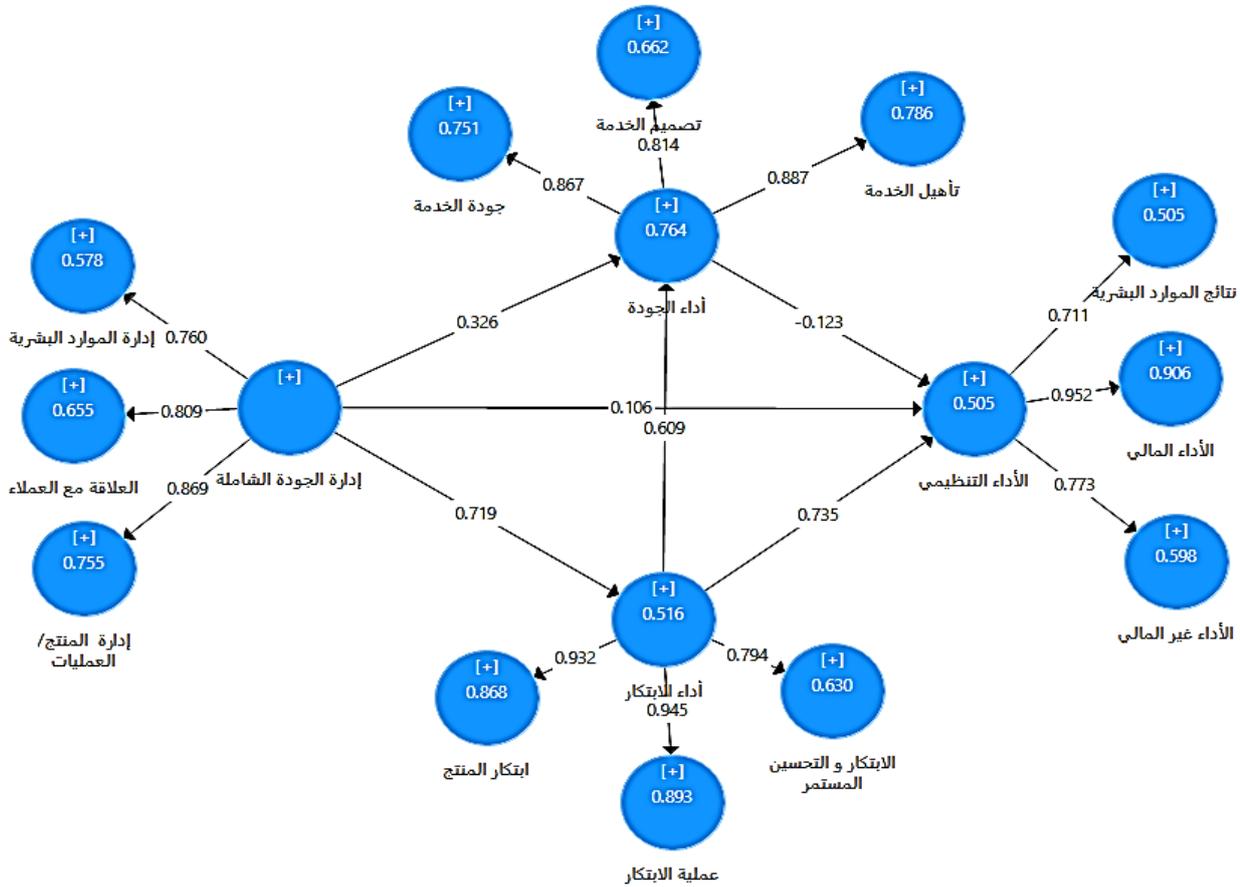
2-1- المسارات واختبار الفرضيات

يتم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، و التي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات.

معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين $1-$ و $1+$. تمثل معاملات المسار المقدره الأقرب من $1+$ علاقات إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السلبية) التي تكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدره أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. القيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تختلف اختلافا كبيرا عن الصفر. تكون العلاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية، عندما تكون نسبة الخطأ (P-value)

أقل من 5%. (Hair et al., 2016, p 206)

الشكل (11): معاملات المسار لنموذج الدراسة



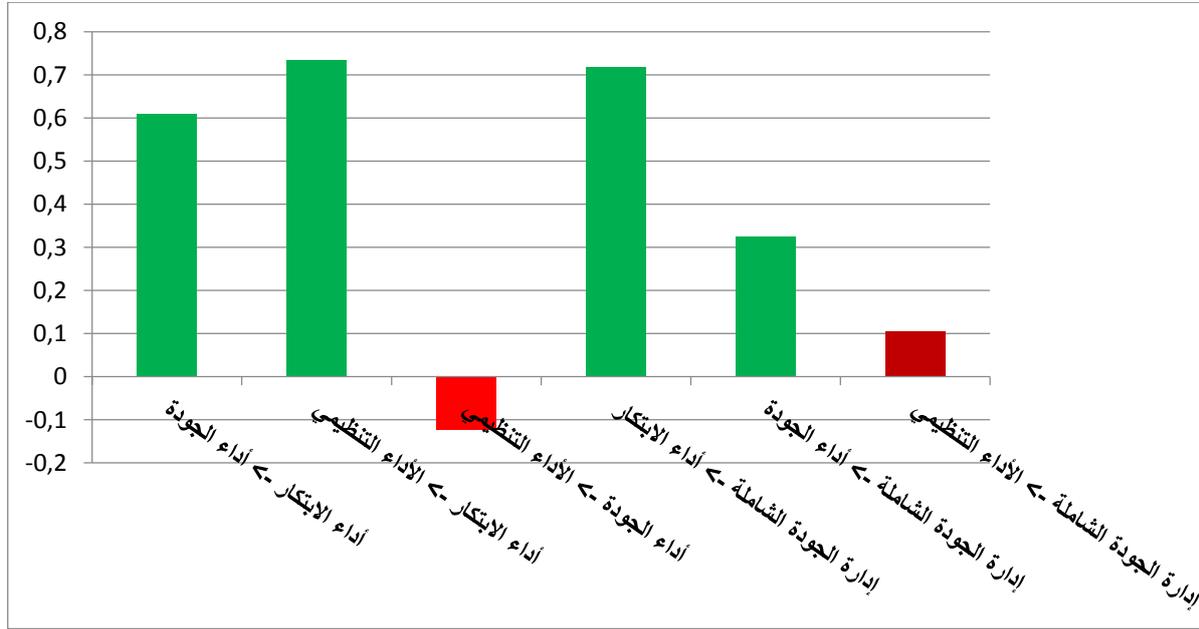
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الجدول (19): معاملات مسار فرضيات البحث

العلاقات	Échant initial (O)	Moyenne de l'échant (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t	valeurs-p	القرار
أداء الابتكار -> أداء الجودة	0,609	0,589	0,051	11,847	0,000	معنوي
أداء الابتكار -> الأداء التنظيمي	0,735	0,728	0,170	4,318	0,000	معنوي
أداء الجودة -> الأداء التنظيمي	-0,123	-0,148	0,151	0,813	0,417	غير معنوي
إدارة الجودة الشاملة -> أداء الابتكار	0,719	0,745	0,047	15,158	0,000	معنوي
إدارة الجودة الشاملة -> أداء الجودة	0,326	0,344	0,058	5,610	0,000	معنوي
إدارة الجودة الشاملة -> الأداء التنظيمي	0,106	0,137	0,115	0,918	0,359	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل (12): معامل المسار



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه، ما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الابتكار.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أداء الابتكار و الأداء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الجودة و الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أداء الابتكار و أداء الجودة.

نستنتج من الإجابة على فرضيات الدراسة أن هناك علاقة جد ضعيفة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي، و أن هناك علاقة سلبية بين أداء الجودة و الأداء التنظيمي. لكن نلاحظ أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط. كذلك نلاحظ أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين في أداء الجودة بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط جزئي.

2-2- معامل التحديد R-square

المقياس الأكثر شيوعا لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (R^2). ويمثل هذا المعامل مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي. ويمثل المعامل التأثيرات المتراكمة الكامنة المتغيرات الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. وهذا يعني أن المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات الذاتية التي أوضحتها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به. ولأن R^2 هو الترابط المربعة للقيم الفعلية والمتوقعة، وعلى هذا النحو، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت لتقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل مقياسا للتنبؤ في العينة. حسب (Chin, 1998)، الذي حدد معيار قوة التأثير حسب قيمة R^2 (ضعيف، متوسطة، كبير): أكبر من 0,67 (التأثير كبير)، بين 0,33 و 0,67 (التأثير متوسط) و أقل من 0,33 (التأثير ضعيف)، و حسب (Hair et al, 2010) و (Falk & Miller, 1992) نقبل قيمة R^2 عندما تكون أكبر من 0,10. (Hair et al, 2016, p 209).

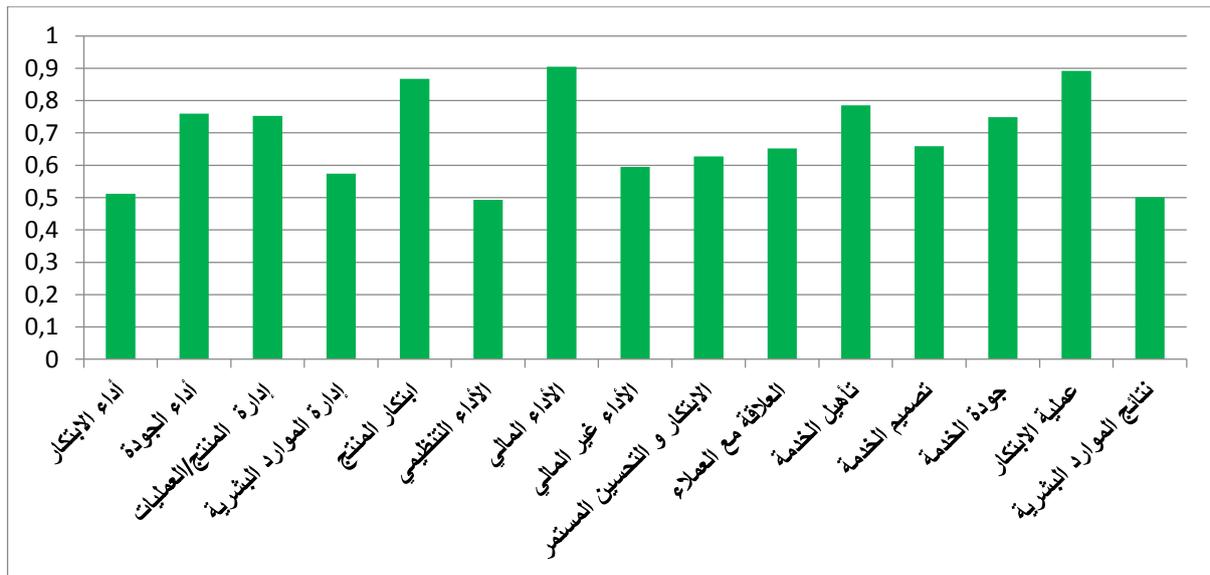
الجدول (20): معامل التحديد R^2

المتغير الكامن	R^2	R Carré Ajusté	حجم التفسير (الآثر)
أداء الابتكار	0,516	0,512	متوسط
أداء الجودة	0,764	0,760	كبير

إدارة المنتج/العمليات	0,755	0,753	كبير
إدارة الموارد البشرية	0,578	0,574	متوسط
ابتكار المنتج	0,868	0,867	كبير
الأداء التنظيمي	0,505	0,493	متوسط
الأداء المالي	0,906	0,905	كبير
الأداء غير المالي	0,598	0,595	متوسط
الابتكار و التحسين المستمر	0,630	0,627	متوسط
العلاقة مع العملاء	0,655	0,652	متوسط
تأهيل الخدمة	0,786	0,785	كبير
تصميم الخدمة	0,662	0,659	متوسط
جودة الخدمة	0,751	0,749	كبير
عملية الابتكار	0,893	0,892	كبير
نتائج الموارد البشرية	0,505	0,501	متوسط

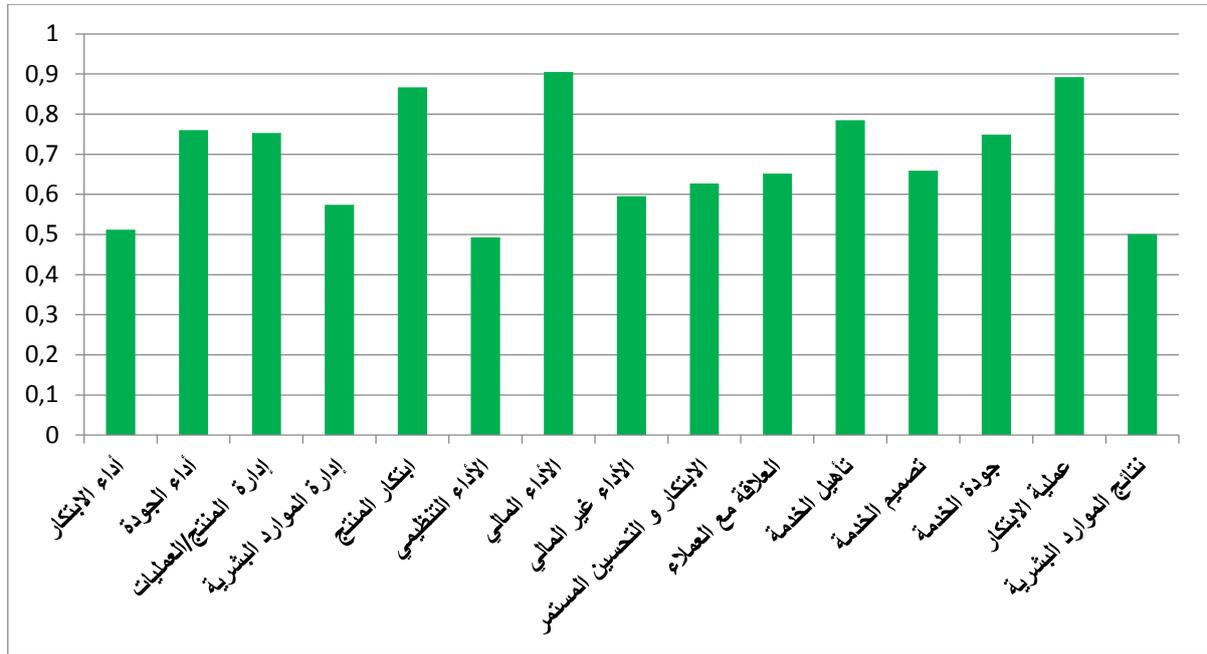
من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

شكل (13): قيم معامل التحديد (R Square)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

شكل (14): قيم معامل التحديد المعدل (R Square Adjusted)



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

من خلال نتائج الجدول و شكلين أعلاه، نلاحظ بأن جميع معاملات R^2 معنوية ومقبولة إحصائياً. بحيث أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره 0,512% من أداء الابتكار و هو تفسير متوسط، و إدارة الجودة الشاملة مع أداء الابتكار يفسران ما مقداره 0,76 % من أداء الجودة و هو تفسير قوي، و إدار الجودة الشاملة مع أداء الابتكار و أداء الجودة يفسرون ما مقداره 0,505 % من الأداء التنظيمي و هو تفسير متوسط. كما نلاحظ أن قيم معامل التحديد المعدل قريبة ولا تختلف كثيرا عن قيم معامل التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج ومعنويته

2-3- تقييم حجم الأثر f-square

بالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع البنى الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه حجم تأثير f^2 . و حسب معايير Cohen (1988)، المبادئ التوجيهية لتقييم f^2 هي أن: $f^2 \geq 0.35$ حجم الأثر كبير، و

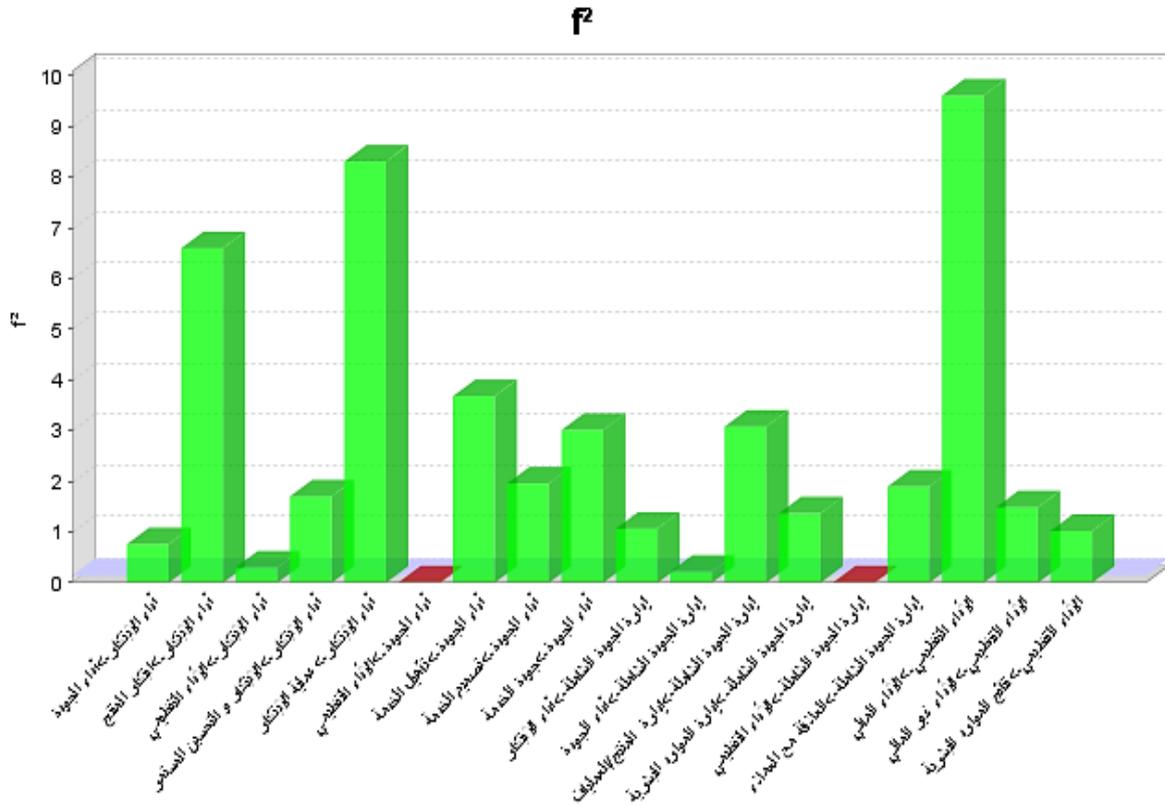
و $f^2 < 0.02$ لا يوجد أثر. و $0.15 \leq f^2 < 0.35$ حجم الأثر متوسط ، و $0.02 \leq f^2 < 0.15$ حجم الأثر ضعيف

الجدول (21) حجم الأثر f^2

حجم الأثر	الأداء التنظيمي	أداء الجودة	أداء الابتكار	إدارة الجودة الشاملة	المتغيرات الكامنة
كبير				1,369	إدارة الموارد البشرية
كبير				1,895	العلاقة مع العملاء
كبير				3,082	إدارة المنتج/العمليات
كبير				1,067	أداء الابتكار
كبير			6,602		ابتكار المنتج
كبير			8,312		عملية الابتكار
كبير			1,705		الابتكار و التحسين المستمر
متوسط/ كبير			0,760	0,218	أداء الجودة
كبير		1,958			تصميم الجودة
كبير		3,014			جودة الخدمة
كبير		3,681			تأهيل الجودة
		0,007	0,300	0,009	الأداء التنظيمي
كبير	1,022				نتائج الموارد البشرية
كبير	9,612				الأداء المالي
كبير	1,488				الأداء غير المالي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

شكل (15): تأثير الحجم f^2



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من خلال نتائج الجدول و الشكل أعلاه، أن حجم أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجودة متوسط عند تثبيت متغير أداء الابتكار، و أنه لا يوجد أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء التنظيمي عند تثبيت المتغيرين أداء الابتكار و أداء الجودة، و أنه لا يوجد أثر لأداء الجودة على الأداء التنظيمي عند تثبيت متغير أداء الابتكار. أما أغلب معاملات f^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.35 حسب Cohen (1988). مما يبين لنا أهمية هذه المتغيرات الكامنة في النموذج.

2-4-4- معايير جودة النموذج

2-4-4-1- جودة التنبؤ Q^2

استخدمنا قيم R^2 كمعيار لدقة التنبؤ، و حسب (Geisser, 1974; Stone, 1974) يجب أن نستخدم قيمة Q^2 ، و يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية.

عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج. في النموذج الهيكلي، تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع. (Hair et al., 2016, p. 215)

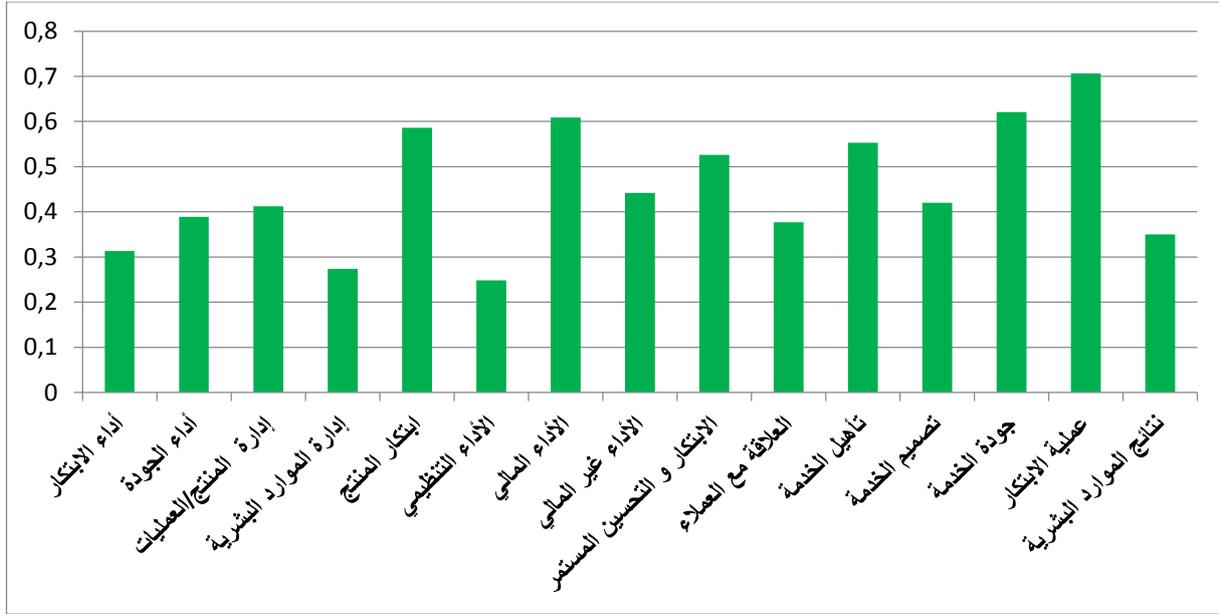
الجدول (22): جودة التنبؤ Q^2

المتغيرات الكامنة	$Q^2 (= 1-SSE/BSP)$
أداء الابتكار	0,313
أداء الجودة	0,389
إدارة المنتج/العمليات	0,412
إدارة الموارد البشرية	0,274
ابتكار المنتج	0,586
الأداء التنظيمي	0,248
الأداء المالي	0,609
الأداء غير المالي	0,442
الابتكار و التحسين المستمر	0,526
العلاقة مع العملاء	0,377
تأهيل الخدمة	0,553
تصميم الخدمة	0,420
جودة الخدمة	0,621

0,706	عملية الابتكار
0,350	نتائج الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الشكل(16): جودة التنبؤ Q²



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام EXEL

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه، بأن جميع معاملات Q² معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر حسب (Croutsch, 2009) ، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

2-4-2- جودة المطابقة GOF (Goodness-of-fit index)

وضع مؤشر حسن الملائمة GOF كمقياس شامل للنموذج المناسب لـ PLS-SEM. ومع ذلك، فإن مؤشر GOF لا يمكن أن يميز بشكل موثوق بين النموذج المصادق عليه (التوكيدي) و النموذج الغير مصادق عليه (الاستكشافي)، و هو يقتصر على تكوينات نماذج معينة. و يعمل GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج. (Hair et al., 2016, p 309)

جدول رقم (23): مؤشر GOF

المتغيرات الكامنة	R ²	AVE
أداء الابتكار	0,516	0,662
أداء الجودة	0,764	0,563
إدارة المنتج/العمليات	0,755	0,618
إدارة الموارد البشرية	0,578	0,541
ابتكار المنتج	0,868	0,722
الأداء التنظيمي	0,505	0,547
الأداء المالي	0,906	0,727
الأداء غير المالي	0,598	0,808
الابتكار و التحسين المستمر	0,630	0,878
العلاقة مع العملاء	0,655	0,645
تأهيل الخدمة	0,786	0,745
تصميم الخدمة	0,662	0,663
جودة الخدمة	0,751	0,871
عملية الابتكار	0,893	0,844
نتائج الموارد البشرية	0,505	0,751
AVE = 0,705		R² = 0,671

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS3

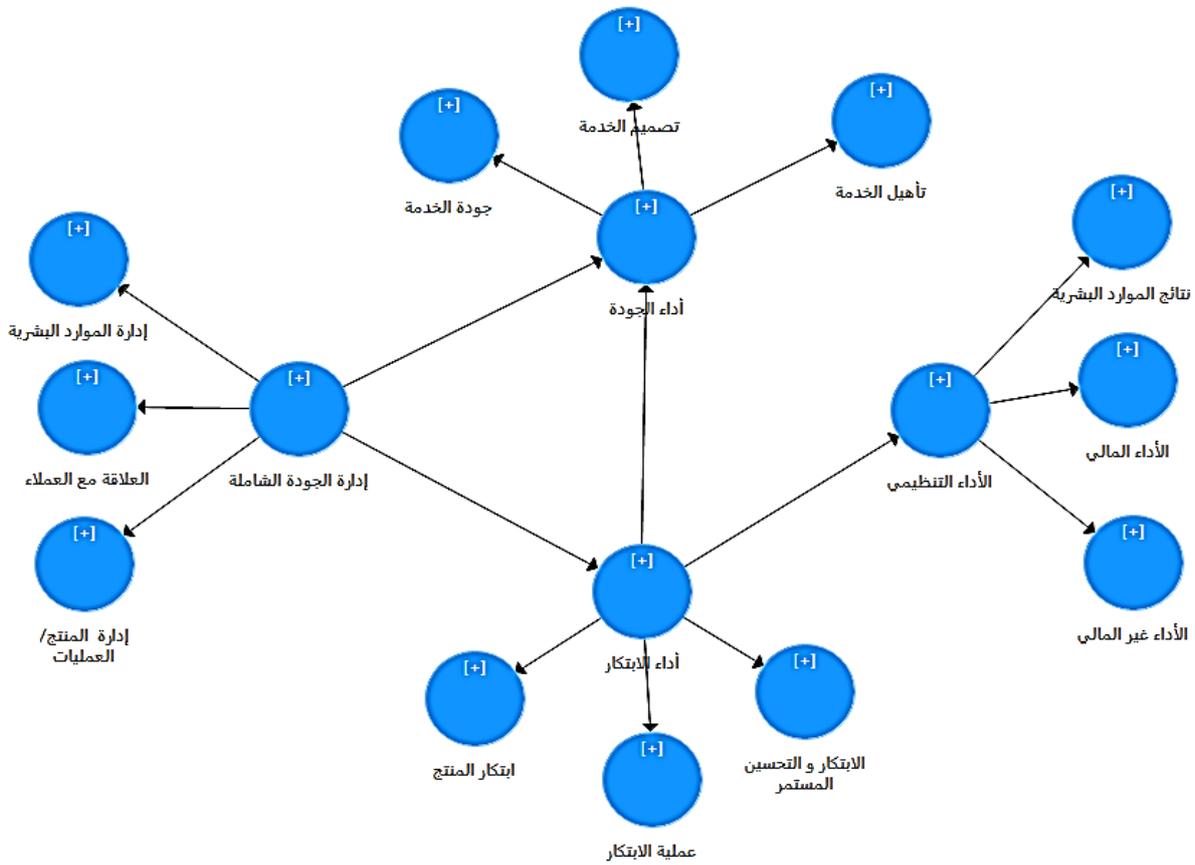
$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0,705 \times 0,671} = 0,687$$

قيمة GOF تساوي 0,687 أكبر من 0.36 حسب معايير (Wetzels & van, 2009)

مما يدل على جودة المطابقة كبيرة للنموذج الدراسة، وكبيرة بما فيه الكفاية للنظر في صدق العام للنموذج بعد حذف العلاقتين (ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة) و

(ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي)، و ذلك لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما. و كذلك هناك تداخل بين المتغيرين الكامنين (العلاقة مع العاملين و القيادة)، و عليه جمعنا هذين المتغيرين الكامنين في متغير كامن واحد، و حسب دراسة (Jung et al, 2009) عرف المتغيرين الكامنين (القيادة، و العلاقة مع العاملين) بإدارة الموارد البشرية (Soft TQM). و عليه سنعمد النموذج التالي:

الشكل (17): النموذج الهيكلي المعتمد



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

3-دراسة المتغيرات الوسيطة

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 الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي بواسطة أداء الابتكار

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة بواسطة أداء الابتكار

للإجابة على هاتين الفرضيتين هناك خطوتين لتحليل وجود الوسيط حسب (Preacher & Hayes, 2008):

الخطوة الأولى: الآثار غير المباشرة The indirect effects:

الجدول (24): 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
إدارة الجودة الشاملة -> أداء الجودة	0,438	0,439	0,052	8,448	0,000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

الجدول (25): الأثر المباشرة Effects direct

العلاقة	Échant initial	Moyen Echant	Std- Error	T- value	P- value
إدارة الجودة الشاملة -> الأداء التنظيمي	0,106	0,137	0,115	0,918	0,359
إدارة الجودة الشاملة -> أداء الجودة	0,326	0,344	0,058	5,610	0,000

من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتبين لنا من خلال الجدولين أعلاه وجود أثر غير مباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كوسيط كلي، لعدم معنوية الأثر المباشر. وكذلك وجود أثر غير مباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجودة بوجود أداء الابتكار كوسيط جزئي، لوجود الأثر المباشر الضعيف.

الخطوة الثانية: فترة الثقة Confidence interval

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

الجدول (26): 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
إدارة الجودة الشاملة -> أداء الجودة	0,719	0,609	0,438	0,052	8,423	0,336	0,540

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 أن معامل المسار غير المباشر بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء الجودة بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط، ينتمي إلى مجال

الثقة [0,336 ; 0,540] بإحتمال 95%. و منه نلاحظ أن فترتي الثقة لا تشمل القيمة الصفر حسب (Hair et al., 2016, p 243). و عليه فالتأثيرين غير المباشرين لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، و كذلك على أداء الجودة بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كبير.

بما أن الشرطين محققين نقول أنه:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي.

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط جزئي.

4- اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور - إناث):

لاختبار هذه الفروق نستعين بمنهجية PLS-MGA (Multi Group Analysis) التي تقوم بتقسيم نموذج الدراسة الكلي إلى قسمين حسب متغير النوع (ذكور - إناث) ومن ثم تتم عملية تقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة، وبعدها يجرى اختبار إن كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين. و عليه نطرق الفرضية الاحصائية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي تعزى متغير النوع (ذكور - إناث) لشركات الاتصال الجزائرية

جدول (27): نتائج (PLS-MGA)

	Effets totaux-diff (Homme - Femme)	valeur-t (Homme vs Femme)	valeur-p (Homme vs Femme)	Decision
إدارة الجودة الشاملة - < الأداء التنظيمي	0,027	0,173	0,863	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام SmartPLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير النوع فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي، و تعني هذه النتيجة أنه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث في آراءهم في الأداء التنظيمي للشركات الاتصال الجزائرية.

نتائج الدراسة

بعد تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركات الاتصال في الجزائر، و وضع نموذج للدراسة بمسارات منظمة وموجهة بين متغيرات الدراسة. 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. و تؤكد النتائج أن:

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار مباشرة ضعيفة و غير معنوية على الأداء التنظيمي لشركات الاتصال الجزائرية، و هذا ما لا يتفق مع أغلب الدراسات. و لكن تؤكد النتائج بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار كبيرة و إيجابية على الأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط، و هذا ما يتفق مع دراسة (Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013).

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار كبيرة و إيجابية على أداء الابتكار، و هذا ما يتفق مع بعض الدراسات منها (Farish et al, 2017) و (Satish & Srinivasan, 2010) و (Qunxiang et al, 2016) و باختصار، فإن العديد من الباحثين الذين يدرسون إدارة الابتكار يشيرون إلى أن سياق إدارة الابتكار كان مشابهاً لإدارة الجودة الشاملة (Tang, 1998). التركيز على إدارة الموارد البشرية (القيادة، العلاقة مع الموظفين)، و التركيز العملياتيات تكون العوامل الحاسمة لنجاح الابتكار و هذا يتفق مع دراسة (Gustafson & Hundt, 1995).

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابية على أداء الجودة، و هذا ما يتفق مع بعض الدراسات منها (Prajogo & Sohal, 2003) و (Hassan et al, 2013) و كذلك لها أثر كبير و إيجابي مع أداء الجودة بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط جزئي وهذا يعني أن شركات الاتصال لا تتفوق في الجودة دون أن تكون متفوقة في مجال

الابتكار، و هذا ما أكده إقتراح (Nowak, 1997, p132). التركيز على متطلبات العملاء، و التركيز على العمليات يحسن من جودة المنتج في مرحلة الإنتاج. و كذلك إسهام القيادة الإدارية في جودة المنتج من خلال قبول ثقافة الجودة للموظفين.

- يشير الرسم البياني للمسارات إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها الأثر القوي على أداء الابتكار في شركات الاتصال الجزائرية مقارنة بأداء الجودة، و على الرغم من أن أداء الابتكار و أداء الجودة مختلفة، ولكن هناك علاقة كبيرة و إيجابية بينهما، و النتيجة ترفض الاختيار بين أداء الجودة أو أداء الابتكار في الشركة، و هذا ما يتفق مع دراسة دراسة (Prajogo & Sohal, 2003). و تؤكد هذه النتائج علاوة على ذلك أن الاستكشافات التكنولوجية الجديدة، يمكن أن تحسن جودة المنتج. وبالمثل، فإن تحسين جودة المنتج وتقديم جودة الخدمة، يمكن أن تكون فعالة في تطوير منتجات جديدة.

في الأخير أظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في آراءهم فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي لشركات الاتصال الجزائرية.

الأخاتمة العائمة

شهدت العشرية الأخيرة من القرن الماضي تطورا سريعا على مستوى وسائل التكنولوجيا المعلومات و الاتصال. الأمر الذي قاد الدول و المؤسسات إلى الاستثمار بهذا المجال و لم تكن الجزائر بمنأى عن هذا التطور حيث أنهت الدولة الجزائرية الاحتكار على نشاط الاتصال، و ذلك بتحرير سوق الاتصالات تدريجيا سنة 2000. فأصبح سوق الاتصال مفتوحا تماما سنة 2005، ما إنعكس ايجابيا على أرض الواقع بتوسع قاعدة المشتركين و خاصة فيما يتعلق بخدمة الهاتف النقال، الذي عرفت سوقه نمو جد سريع و قياسي و ذلك بعد السماح لثلاث متعاملين بدخول (موبيليس Mobilis، أوريدو Ooredoo، جيز Djezy).

في ظل التحديات الاقتصادية و للقيام بدور المساهم في ركاب التنمية الوطنية، فينبغي تطوير الأساليب والطرق التي يسير عليها قطاع الاتصال بالجزائر، من خلال إتباع المستحدث من الأساليب النوعية والكمية التي ترتقى بمستوى جودة الخدمة، و يأتي أهمها تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي حظيت بقبول وانتشار واسع في شتى المؤسسات الصناعية والخدماتية على حد سواء، ويعد هذا المفهوم الأداة الناجعة والأسلوب الأمثل للوصول إلى الهدف المحدد، وهو تحقيق الأداء التنظيمي لقطاع الاتصال. خاصة بعد توافر أجهزة الكمبيوتر الحديثة والبرامج الإحصائية المتعددة التي يسرت التعامل مع بيانات الشركات بشكل كبير، مما يفتح آفاق واسعة في مجال تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بتعمق كبير وشمولية أوسع. وأضحت الأساليب الإحصائية (الإحصاء الوصفي - النمذجة المعدلات الهيكلية - ...)، و برامج الأنظمة الحديثة (SPSS ، Smartpls3) تلعب دوراً بارزاً في في إمداد الإدارة بتقنيات معلوماتية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين الأداء التشغيلي للشركة.

الدراسة التي قمنا بها في شركات الاتصال العاملة في الجزائر، تبين لنا أن المطلوب من قطاع الاتصال إعطاء الأهمية البالغة لممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال أداء الابتكار، ويعتبر الابتكار عاملا رئيسيا للنجاح بالنسبة لقطاع

الاتصال لتحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق الديناميكية الوطنية أو العالمية. (Baker, 2014) و الابتكار هو نشاط مخطط له تقوم به الشركة للحصول على بعض الفوائد المتوقعة، الأمر الذي يؤدي إلى اختراع شيء جديد حيث يعزى الحدثة إلى الشركة بل هي عملية رجعية تتطلب تنظيما اجتماعيا من خلال علاقة عميقة بين الابتكار التنظيمي والعملية والمنتجات. وهو نتاج عملية التعلم المتبادل بين الأطراف التي لها علاقة، باعتبارها عملية اجتماعية ومستقلة للقاء أصحاب المصلحة في البحث عن الأفكار والمعلومات والخيارات المتاحة لاتخاذ قرار. ذلك يعتمد على المصادر الداخلية و الخارجية أو كليهما (Deeb & Merhej, 2016)، و يؤثر مدى إدراك و وعي العاملين أهمية المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة وما لها من أثر إيجابي في إحراز تقدم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات العاملة في الجزائر.

العلاقة بين الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي، على الرغم من إيجابيتها ليست كبيرة وهذا يثبت أنه قد تكون هناك علاقة أكثر تعقيدا بينهما. ونتيجة لذلك، فإن وظيفة الجودة وحدها، لا يمكن أن تؤثر تأثيرا كبيرا على الوظيفة التنظيمية في قسم الاتصالات السلوكية واللاسلكية؛ وقد يتضمن ذلك متغيرات أخرى مثل التسويق والمبيعات والتوزيع وما إلى ذلك. إن أداء الابتكار له علاقة هامة وإيجابية بالأداء التنظيمي، وهذا يدل على أهمية الابتكار في تحسين الوظيفة التنظيمية. وقد أدى تحليل هذه الدراسة إلى خلق العديد من المفاهيم المثيرة للاهتمام للعمل البحثي والتعليمي. وتشير النتائج إلى أن أساليب إدارة الجودة الشاملة تحسن أداء الجودة والابتكار والأداء التنظيمي. لذلك يجب تشجيع ممارسات الفلسفة لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الاتصالات. وتشير هذه المفاهيم إلى أن الابتكار والإبداع في العمليات، وتوفير الخدمات والمنتجات يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين وظائف المنظمة. وتشير هذه الدراسة أيضا إلى أن تحسين المنتج فقط لا يكفي في تحسين الوظيفة التنظيمية و بالتالي يجب النظر في بعض المتغيرات جنبا إلى جنب مع أداء الجودة، لتحسين الوظيفة

التنظيمية لقسم الاتصالات السلكية واللاسلكية. وتظهر الدراسة الحاجة إلى دمج العلاقة بين جودة الأداء والابتكار، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسن في جودة الخدمة، وأيضاً جلب المزيد من الإبداع. واستنتج من هذه الدراسة أن أساليب إدارة الجودة الشاملة (القيادة وعلاقات الموظفين وعلاقات العملاء وإدارة العمليات / المنتجات) يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الجودة والابتكار والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط. هذه المفاهيم تظهر بحكمة تشجيع الابتكار والإبداع في العمليات والخدمات / المنتجات، والتي يمكن أن تحسن في نهاية المطاف الأداء التنظيمي. و على الشركة الاهتمام أكثر برضا الزبون عن طريق الاستمرار في دراسة حاجاته ورغباته المتغيرة باستمرار وعدم الاكتفاء بمستويات أداء معينة؛ بل يجب دائماً التحسين في الأداء. و يجب الاهتمام أكثر بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد ضمن موارد الشركة، وذلك بتكوينه داخل الشركة أو خارجها وتحفيزه أكثر مادياً ومعنوياً وتشجيعه على العمل الجماعي لكسب ولائه وانتمائه في ظل التكنولوجيا والإمكانيات المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية من الجودة وتقديم الخدمة في المواعيد.

أفاق البحث

لقد قمنا بمناقشة موضوع الدراسة بما يناسب و الاشكالية المطروحة، و نظراً لأنه يمكن التوسع فيه أكثر ندعوا الباحثين بالتوسع في البحث من خلال التركيز على مناطق جغرافية أخرى، و منظمات أخرى، مما تتضمنه من عوامل بيئية مختلفة لها تأثير وتدخل على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، و الأداء التنظيمي من خلال إقتراح أفاق للدراسة:

- العلاقة بين أداء الابتكار و الأداء التنظيمي لشركات الاتصال بالجزائر.
- أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجودة من وجهة نظر الزبون.
- القيود الثقافية والهيكالية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المر اجع

- 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)
- Al-Swidi, H. S. A.-D. A. (2016). The impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5).
- Anton Sabella and Rami Kashou. (2014). Quality management practices and their relationship to organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12), 1487–1505.
- 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>
- Bolatan, G. I. S., Gozlu, S., Alpkan, L., & Zaim, S. (2016). The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 746–755. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.076>
- 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)
- Crosby, P. (1979). Quality is Free. *ISA Transactions*. <https://doi.org/10.1108/09544789210034356>
- Curkovic, S., Vickery, S., & Droge, C. (2000). Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance. *Decision Sciences*, 31(4), 885–905. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb00947.x>

- Deeb, K. A., & Merhej, M. M. (2016). The impact of structural capital on the innovation performance in Syrian Universities : A field study in Tishreen University, 5(3), 664–673.
- 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>
- 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)*, 4(7), 2649–2655. Retrieved from <https://www.irjet.net/volume4-issue7>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. O., & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Ghadiri, A., Bahari, M. D., Bafrani, F. A., Alami, M., Farzaneh, M., & Timachi, M. (2013). The Survey of Relationship between Total Quality Management and Financial Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 590–598.
- Green, T. J. (2012). TQM and organisational culture: How do they link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(2), 141–157. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.647847>
- Gustafson, D. H., & Hundt, A. S. (1995). 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>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309–

342. <https://doi.org/10.2307/2393640>

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*, 40(3), 414–433. <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.

Hassan, M. ul, Mukhtar, A., Qureshi, S. U., & Sharif, S. (2012). Impact of TQM Practices on Firm ' s Performance of Pakistan ' s Manufacturing Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 232–259.

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>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90003-4](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90003-4)

Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092–1117. <https://doi.org/10.1108/02656710610704230>

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*, 20(2), 213–225. <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*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001>
- Jaafreh, A. B., & Al-abadallat, A. Z. (2012a). 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>
- Jaafreh, A. B., & Al-abadallat, A. Z. (2012b). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study. *International Journal of Financial Research*. <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 الاستراتيجية التنافسية، ممارسة إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية: دراسة لحالات الطوارئ. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 164–183. <https://doi.org/10.1108/02656710910928806>
- Juran Dj. (1983). *Gestion de la qualité* (AFNOR).
- Kanji, G. K. (1996). Can total quality management help innovation? *Total Quality Management*, 7(1), 3–10. <https://doi.org/10.1080/09544129650035007>
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- 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>
- McAdam, R., & Armstrong, G. (2001). A symbiosis of quality and innovation in SMEs: a multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16(7), 394–399. <https://doi.org/10.1108/02686900110398296>
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111–125. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114>
- Meria Cristian. (1993). *La qualité des produits industriels*. Ed dunod.
- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 756. <https://doi.org/10.2307/256289>
- 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.
- Oza, H. S., & Shiroya, D. S. (2015). Does Tqm Lead To Improvement in Quality Performance in Manufacturing Firms ? -Some Empirical Evidence,

3.

- Prajogo, D. I., & Brown, A. (2004). The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study. *Quality Management Journal*, 11(4), 31–42. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14851619&site=ehost-live>
- 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>
- Qasrawi, B. T., Almahamid, S. M., & Qasrawi, S. T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1034–1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>
- 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*, 6(3), 291–304. Retrieved from http://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2016032909592447.pdf
- Rahman, S., & Bullock, P. (2002). Relationships Between Soft TQM , Hard TQM , and NUMBER: TITLE: ABSTRACT: KEY WORDS: AUTHORS : CONTACT : DATE : *Transport*.
- 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)*, 4(7), 2937–2943. Retrieved from <https://www.irjet.net/archives/V4/i7/IRJET-V4I7593.pdf>
- Sabella, A., Kashou, R., & Omran, O. (2014). Quality management practices and their relationship to organizational performance. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2013-0210>
- 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*, 2014. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>
- 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>
- Satish, K. P., & Srinivasan, R. (2010a). Total Quality Management and Innovation Performance: An Empirical Study on the Interrelationships and Effects. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 8–23.
- Satish, K. P., & Srinivasan, R. (2010b). Total Quality Management and Innovation Performance: An Empirical Study on the Interrelationships and Effects. *South Asian Journal of Management*.
- 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>
- Shahin, A. (2011). An investigation on the influence of total quality management on financial performance the case of Boutan industrial corporation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 105–112.
- 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>
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 113–128.
- 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)
- Thai Hoang, D., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092–1117. <https://doi.org/10.1108/02656710610704230>
- 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>
- Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Shamsudin, S., & Laosirihongthong, T. (2008). Reflective Review of Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance. *Johor Bahru, Malaysia*. © Faculty of Mechanical & Manufacturing Engineering Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), (May), 21–23. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2008.4654406>
- Zehir, C., Ertosun, 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>
- ابراهيم الحداد عوطف. (2009). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار الفكر ناشرون و موزعون-الطبعة الأولى.
- أحمد بن عيشاوي. (2013). *إدارة الجودة الشاملة TQM*. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
- أخرون عبد النبي الطائي. (2003). *إدارة الجودة الشاملة TQM و الأيزو*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
- التميمي فواز، و الخطيب أحمد. (2008). *إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو (9001)*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
- الشلبي طارق ، و الداركة مأمون . (2002). *الجودة في المنظمات الحديثة*. عمان: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع.
- بن محمد الحمالي راشد. (2004). *إدارة الجودة الشاملة (دليل بسترفيلد)*. السعودية: النشر العلمي و المطابع.

- حبشي فتيحة. (2006-2007). إدارة الجودة الشاملة. قسنطينة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية-مع دراسة تطبيقية في وحدة(فورمال) لإنتاج الأدوية بفسنطينة.
- خالد بن سعد. (1997). إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي. السعودية: مكتبة الملك فهد.
- خيري اسامة. (2013). الجديد في القيادة الإدارية. عمان: دار الياض للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية.
- سعيد القحطاني سالم. (1994). إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. الرياض: مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، ع(3).
- سمير أحمد محمد. (2009). الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية. عمان: المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة-الطبعة الأولى.
- سهام موسى، و شادلي شوقي . (2010). تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الواقعة في المنطقة الصناعية ببسكرة. ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة (الصفحات 1-16). سعيدة: جامعة سعيدة.
- طه بركات منال . (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. فلسطين: دراسة استكملاً لا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

عبد الفتاح محمود أحمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة- فكر و فلسفة..قبل أن يكون تطبيق TQM . منتدى الازكية (صفحة 17). مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

عبد الله الطائي رعد ، و قداة عيسى . (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية.

عبد المجيد البرواري نزار ، و عبد الله باشوية لحسن . (2011). إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة مفاهيم و أسس و تطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى.

عبد المجيد البلاوي عبد الحميد، و محمود نديم زينب شكري. (2007). إدارة الجودة الشاملة و المعولية (الموثوقية) و التقنيات الحديثة في تطبيقها و استدامتها. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.

عزت البيرقدار حسين نور الدين. (2013). أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك). مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 2013 المجلد: 3 الاصدار ، 1-22.

عوض الترتوري محمد ، و عرفات جويحان اغادير . (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة- الطبعة الأولى.

فاضل محمد التميمي أياد . (2005). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية. مجلة البصائر، 1-15.

كاظم حمود خضير. (2007). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة-الطبعة الثالثة.

محمد البكري سونيا. (2002). *إدارة الجودة الكلية*. مصر: جامعة أستون بالمملكة المتحدة كلية التجارة.

محمد الصيرفي. (2006). *الجودة الشاملة TQM*. الأسكندرية-مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع-الطبعة الأولى.

محمد غوتي . (2013-2014). *استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة المنتج* دراسة حالة شركة المواد الكاشطة *ENAVA* سعيدة-. سعيدة: مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

نايف علوان قاسم . (2009). *إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000*. عمان: دار الثقافة, الطبعة الأولى الإصدار الثاني.

نايف علوان قاسم. (2009). *إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الـ 9001:2000*. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع-الطبعة الأولى، الإصدار الثاني.

الملاحق

الاستبانة

سيدي (سيدتي) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته، تحية طيبو أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة دكتوراه حول موضوع " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدومة أدناه و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، و نعلم سيادتكم أن رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط و شكرا لكم على حسن تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الشخصية

النوع:

ذكور	أنثى

المؤهل العلمي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

المسمى الوظيفي:

عامل إداري	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	غير ذلك

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلاقة مع العاملين						
1	يتم السماح لنا بتقعد 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	لا 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					

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
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 الجودة

جودة الخدمة						
27	خدماتنا يمكن الاعتماد عليها					
28	خدماتنا مطابقة للمواصفات التي نقدمها لهذه الخدمة					
تصميم الخدمة						
29	أداء خدماتنا هو حسب الاستخدام المتوقع منه					
30	مميزات الخدمة لدينا هي محدثة و جذابة					
تأهيل الخدمة						
31	نقوم بحل شكاوي الزبائن على الفور					
32	لدينا اللياقة في تقديم الخدمة للزبائن					
33	لدينا استجابة في تحديد احتياجات الزبائن المحتملين					

المحور الثالث: أداء الابتكار

ابتكار المنتج						
34	مستوى الحداثة مرتفع للمميزات الجديدة للمنتج					
35	نستخدم أحدث الابتكارات التكنولوجية في تطوير المنتج/الخدمة الجديدة					

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	لدينا سرعة عالية في تطوير المنتج/الخدمة					
37	هناك عدد كبير من الخدمات الجديدة التي نقدمها					
عملية الابتكار						
38	توجد لدينا قدرة تنافسية تكنولوجية في العمليات					
39	لدينا تحديث عالي للتكنولوجيا المستخدمة في العمليات					
40	اعتماد أحدث الابتكارات التكنولوجية في عمليات عالية					
41	لدينا نسبة عالية من التغيير في العمليات، التقنية و التكنولوجية					
الابتكار و التحسين المستمر						
42	نؤكد على التحسين المستمر للجودة في جميع جوانب العمل					
43	نلاحظ التحسن المستمر في أداء عملنا					

المحور الرابع: الأداء التنظيمي

نتائج الموارد البشرية						
44	نسبة دوران العمال منخفضة					
45	نسبة التغيب منخفضة					
46	أداء العمال مرتفع					
الأداء المالي						
47	نمو الإيرادات خلال السنوات الثلاث الأخيرة					
48	صافي الأرباح					
49	نسبة الربح من الإيرادات					
50	العائد على إجمالي الأصول					
51	القدرة على تطوير شخصية تنافسية فريدة من نوعها					
الأداء الغير مالي						
52	تطوير منتج/ خدمة جديدة					
53	الانتاجية					
54	تطور السوق					

ملخص

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير أساليب العمل و تحسين الأداء و تحقيق رغبات العملاء وفقا للمواصفات المطلوبة و بأقل ما يمكن من جهد و كلفة. وتستند إدارة الجودة الشاملة على فرضية أن جودة المنتجات والعمليات هي مسؤولية كل من يشارك في إنشاء أو استهلاك المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، والتي تتطلب إشراك الإدارة والقوى العاملة والموردين و العملاء، لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء. وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء التنظيمي لشركات الاتصالات الجزائرية. و من خلال مراجعة الأدب والدراسات السابقة تم تطوير واختبار نموذج إطار مفاهيمي للتحقيق في الارتباط المقترض بين المتغيرات. و قد تم توزيع 200 استبانة على موظفي شركات الاتصال الجزائرية، جمع منها 140 استبانة، منها 12 استبانة غير صالحة للتحليل بنسبة 6%، و128 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 64%، و هي نسبة مقبولة. و قد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V20 و Smart PLS3، الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS). و خلصت الدراسة بعد التحليل البيانات إلى علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة وأداء الابتكار، و أيضا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أداء الابتكار، الأداء التشغيلي، أداء الجودة، الأداء التنظيمي.

Abstract

TQM is one of the most important modern management styles through which companies seek to develop work methods, improve performance and satisfy customer desires to the required specifications and with minimal effort and effort cost. On the basis of total quality management on the premise that the quality of products and processes is the responsibility of all actors in the creation or consumption of products or services provided by the organization, which requires the involvement of management, labor providers and customers to meet or exceed customer expectations. This study aimed to explore the impact of TQM practices on the organizational performance of Algerian telecommunications companies.

Using a review of the literature and previous studies, a conceptual framework model was developed and tested for investigation for the assumed correlation between variables. And he distributed a questionnaire to 200 workers in the Algerian Telecommunication Companies, including the collection of 140 questionnaire, of which 12 questionnaire is not valid for the analysis of 6%, and 128 are valid for an analysis by an overview of 64%, and an acceptable rate. The data were analyzed using SPSS V20 and Smart PLS3, which are suitable for the structural regression of structural equations (PLS). And the study concluded after analyzing the data to a strong and positive relationship between the practices of integral quality management and the performance of the quality and performance of the innovation, and there is also a positive relationship statistically significant between the integral quality management practices and performance of organizational innovation performance of the existence of holistic variable mediator.

Keywords: Innovation Performance (IP), Organization Performance (OP), Quality Performance (QP), Total Quality Management (TQM)