



دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرقابة التنظيمية (بحث استطلاعي لآراء عينة من أساتذة جامعة ميسان)

The role of total quality management practices in achieving organizational
agility

(Exploratory research for the opinions of a sample of professors from the
University of Maysan)

أ.م.د. سحر عباس حسين الزيايدي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

A.P.D Sahar Abbas Hussein Al-Zayadi

Sahar.a@uokerbala.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0002-8333-9389?lang=ar>

محمد حمادي جابر البخاتي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

Mohammed Hammadi AL

mohammed.hamadi@uomisn.edu.iq

<https://orcid.org/0000-0001-9642-1659>

المستخلص

هدفت البحث الى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الرقابة التنظيمية كمتغير تابع ، وسعيا لتحقيق ذلك اعتمدت البحث على سبعة ابعاد لممارسات إدارة الجودة الشاملة تمثلت بـ (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، المعلومات والتحليل والتحسين ، التركيز على الموارد البشرية ، إدارة العملية ، نتائج الجودة) ، استنادا الى مقياس (Conca et al ,2004) و (Tari et al 2007) ، وتم اعتماد ابعاد الرقابة التنظيمية متمثلة بـ (الاستجابة ، المقدرة ، المرونة ، السرعة) استنادا الى مقياس (Sharifi, & Zhang, 1999) و (Hussein et al 2021) وتم اختيار جامعة ميسان لاختبار فرضيات هذه البحث عن طريق الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات (الاستبانة) التي اعدت لهذا الغرض وقد شملت العينة (166) مديرا في الجامعة وتمثلت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الفكرية كان من ابرزها (ما نوع وطبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والرقابة التنظيمية في الجامعة المبحوثة)، وتجلت أهمية البحث في تناولها القطاع التعليمي الذي يعد من أهم القطاعات التي تسعى الى التطور المعرفي للطلبة وتحسين نوعية الحياة ومعالجة التحديات الاجتماعية والعالمية . وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية الجاهزة منها (SPSS V.23) و (AMOS V.23) في تحليل واختبار فرضيات البحث ، وقد خرجت البحث بمجموعة من النتائج من أهمها (تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرقابة التنظيمية) .

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، الرقابة التنظيمية .



Abstract

The research aimed to test the effect of total quality management practices as an independent variable on organizational agility as a dependent variable. In order to achieve this, the research relied on seven dimensions of total quality management practices represented by (leadership ,strategic planning, customer focus, information, analysis and improvement, focus on human resources, process management, quality results). Based on the scale (2004, Conca et al) and (Tai et al 2007). The dimensions of organizational agility were adopted, represented by (response, ability, flexibility, speed) based on the scale (1999, Sharifi , & Zhang) and (2021 Hussein et al), and Maysan University was chosen to test the hypotheses of this research through the main tool for data and information collection (The questionnaire) which was prepared for this purpose, and the sample included (166) directors at the university, and the research problem was represented in a set of intellectual questions, the most prominent of which was (what is the type and nature of the relationship between the practices of total quality management and organizational agility in the researched university). The importance of the research was manifested in the educational sector, which is one of the most important sectors that seek to develop the knowledge of students, improve the quality of life and address social and global challenges. As et of ready-made statistical methods were used, including (23.SPSS V) and (23.AMOS V) in analyzing and testing the research hypotheses. The research came out with a set of results, the most important of which are (the practices of total quality management affect the achievement of organizational agility).

Keywords: total quality management practices, organizational agility.



المقدمة

أن مختلف الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية واجهت تحديات وتغيرات كبيرة على مر السنين ، إذ أدت هذه التغيرات الى تخلف الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها واعمالها عن ركب قريناتها من المنظمات الأخرى التي استثمرت تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، الامر الذي دعا الى التركيز على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة واهميتها في تنمية وترشيق المنظمات وتمكينها من مواجهة تلك التغيرات والاستجابة للمتطلبات البيئية والقدرة على مواكبة التغيرات التي تطرأ في الأسواق لاحقا ، وبما ان إدارة الجودة الشاملة هي احد اهم مرتكزات العمل الإداري وكذلك كفيلة بمعالجة هذه الجوانب المذكورة ، تجد المنظمات ان التركيز على تطبيق مبادئ TQM يعتبر الحل الناجع ونقطة الانطلاق في فضاء التقدم والتطور الحاصل في البيئة سواء كان كذلك على المستوى المحلي او العالمي ، كذلك فإن النتائج التي حققتها إدارة الجودة الشاملة هي عامل الجذب الرئيس لاهتمام المنظمات اذ تعتبر فلسفة الجودة هي قضية الماضي والحاضر والمستقبل واستراتيجية كفيلة بتحقيق ميزة تنافسية وحصص سوقية تثبت الدعامة الامنة لكل منظمة مهما كانت التغيرات البيئية وضراوتها . وبما ان التغيرات والتحديات البيئية تتطلب من المنظمات الاستجابة بالصورة والسرعة المناسبة وبشكل مرن قابل للتكيف مع التغيرات وهذا بالتأكيد يحتاج مقدرة للمنظمة كي تكون رشيقة في الجانب التنظيمي فضلا عن بقية الجوانب الأخرى ، الامر الذي يستدعي تسليط الضوء على مدى قدرة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرشاقة التنظيمية في المنظمات . وتم ذلك عن طريق هذا البحث المكون من اربع مباحث المبحث الأول يستعرض منهجية البحث فيما يسرد المبحث الثاني الجانب النظري ويختص المبحث الثالث بالجانب العملي من البحث ، كذلك يعرض المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .



المبحث الأول منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث من أن المنظمات تعمل في مناطق متعددة الأوجه ، والتي تعرف غالباً بـ VUCA (عالم متقلب وغير مؤكد ومعقد وغامض) ، وكذلك بيئة أعمال ذات قدرات تنافسية متزايدة وبوتيرة متسارعة ، وهذا يتطلب منها العمل على تطوير و زيادة قدراتها الديناميكية ، من أجل إستشعار الفرص الجديدة للسوق سواء على المستوى المحلي أو العالمي وتقييم تلك الفرص ، فضلاً عن استثمار الموارد المتاحة بالصورة والسرعة المناسبة التي تؤهلها بهدف إغتنام تلك الفرص ، وهذا يمثل الدور المميز للرقابة التنظيمية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية. ولكي تتمكن المنظمة من مواكبة التغيرات الطارئة ، لا ينبغي عليها الاعتماد على معرفة واستشعار التغيير في عوامل البيئة فقط ، وإنما الجدير بها إعادة تصميم أعمالها وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي الحصول على منظمة رشيقة قادرة على استثمار تغيرات السوق لصالحها ، وبالشكل الذي يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية ، وبما أن دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرقابة التنظيمية غير واضح ومبهم بعض الشيء ، فإن هذا يستدعي البحث والتتقيب على نتائج هذا التأثير أو الدور ، من أجل المساهمة بتحقيق أهداف تنظيمية من حيث رقابة المنظمة وزيادة قدرتها على مواكبة السرعة التنافسية الحاصلة في أسواق اليوم . ومن الممكن ايجاز جوانب المشكلة من التساؤلات المطروحة وهي كالاتي :

- 1- هل تتوفر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان ميدان البحث ؟
- 2- ما مدى توجه جامعة ميسان لامتلاك رقابة تنظيمية تمكنها من مواكبة التنافس الحاصل في البيئة المحيطة؟
- 3- ما نوع وطبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والرقابة التنظيمية ؟
- 4- هل تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الرقابة التنظيمية ؟

ثانياً- أهداف البحث

تتجسد أهداف البحث بالاتي :

- 1- قياس مستوى توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة .
- 2- التعرف على مدى توافر أبعاد الرقابة التنظيمية في الجامعة عينة الدراسة .
- 3- تشخيص نوع وطبيعة العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والرقابة التنظيمية في جامعة ميسان ميدان الدراسة.
- 4- الوقوف على مستوى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرقابة التنظيمية .

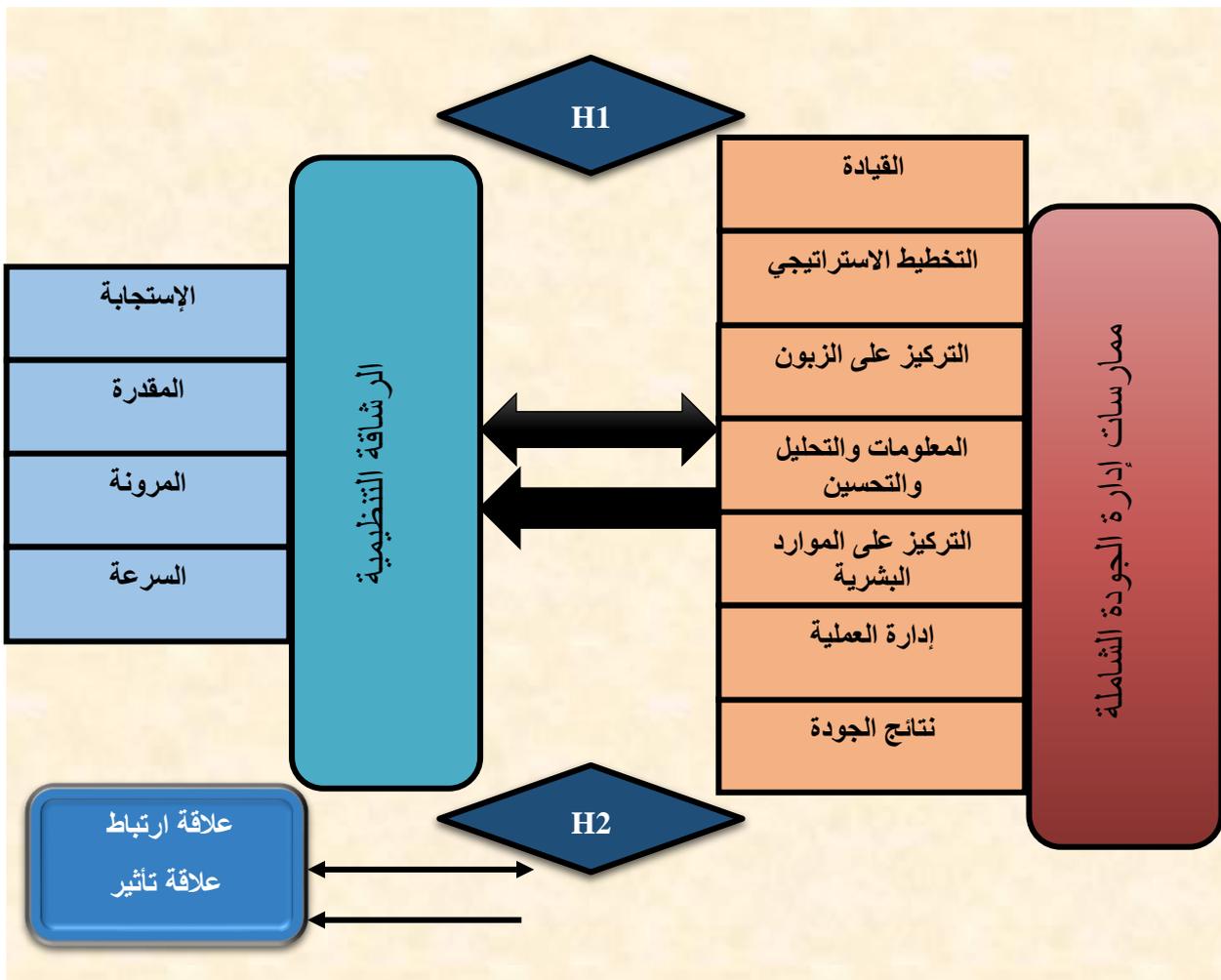
ثالثاً- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث النظرية في تضارب الأفكار التي تناولها الباحثون حول متغيرات البحث متمثلة بـ (ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرقابة التنظيمية) . و كدولة نامية مثل العراق فإن للدراسة الحالية أهمية خاصة في كونها تروم الى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رقابة تنظيمية من شأنها أن تزيد من القدرة التنافسية للمنظمات والارتقاء بمستوى اقتصادي أفضل . كما أن التطرق للبحث الحالي من شأنه ان



يساهم بشكل متواضع في رفد الدراسات والبحوث العراقية فضلا عن رفد المكتبة العراقية بإضافة علمية جديدة . وأن استهداف قطاع التعليم في العراق يعكس الأهمية العلمية للبحث كونه يسعى الى رفع مستوى جودة التعليم في الجامعات ويركز على ضرورة إمتلاك الجامعات رشاقة تنظيمية تمكنها من الحاق بركب الصدارة المنافسة إسوة بالجامعات المتقدمة ، وذلك من خلال التأكيد على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية .

المخطط الفرضي للبحث



المخطط الفرضي لشكل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية والجدول الآتي يوضح المقاييس المستخدمة في البحث

| المقياس | المتغيرات | ت |
|--|---|---|
| (Conca et al ,2004) (Tari et al 2007) | المتغير المستقل ممارسات إدارة الجودة الشاملة | 1 |
| (Sharifi, & Zhang, 1999) (Hussein et al 2021) | المتغير التابع الرشاقة التنظيمية | 2 |



الجدول رقم (1) مقاييس متغيرات البحث

رابعاً- فرضيات البحث

تلخص هذه الفقر فرضيات البحث ، والتي تم صياغتها من قبل الباحث إستنادا الى متغيرات و مشكلة البحث ، والتي تحاول توضيح علاقة التأثير وعلاقة الارتباط بين هذه المتغيرات وهي كالاتي :

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية).

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية).

وصف عينة البحث مثلت جامعة ميسان ميدان البحث الحالي حيث كان القيادات ومن هم في درجة تدريسي الذين تقلدوا مناصب إدارية محور البحث والبالغ عددهم (166) مديرا وتراوح هذا العدد بين 146 ذكور في حين بلغ عدد الاناث 200 متفاوتا بين التحصيل الدراسي والتخصص وكالاتي:

الجدول رقم (1) المعلومات الشخصية لافراد ميدان الدراسة

| النسبة المئوية % | التكرار | المعلومات الشخصية | | |
|------------------|---------|-------------------|----------------------|-------------|
| 88 | 146 | ذكر | النوع الاجتماعي | |
| 12 | 20 | انثى | | |
| 100 | 166 | المجموع | | |
| 1 | 1 | 25 سنة فأقل | الفئات العمرية | |
| 16 | 27 | سنة 26-35 | | |
| 54 | 89 | سنة 36-45 | | |
| 21 | 35 | سنة 46-55 | | |
| 8 | 14 | 56 فأكثر | | |
| 100 | 166 | المجموع | | |
| 42 | 70 | ماجستير | المؤهل العلمي | |
| 58 | 96 | دكتوراه | | |
| 100 | 166 | المجموع | | |
| 0 | 0 | أقل من سنة | سنوات الخدمة الفعلية | |
| 7 | 12 | سنة 1-5 | | |
| 15 | 25 | سنة 6-10 | | |
| 41 | 68 | سنة 11-15 | | |
| 11 | 19 | سنة 16-20 | | |
| 10 | 16 | سنة 21-25 | | |
| 16 | 26 | 25 فأكثر | | |
| 100 | 166 | المجموع | | |
| 47 | 78 | اقل من 10 دورة | | عدد الدورات |
| 28 | 47 | دورة 10-20 | | |
| 25 | 41 | 21 فأكثر دورة | | |
| 100 | 166 | المجموع | | |

الوسائل والطرق الإحصائية المستخدمة : برنامج (SPSS V. 23). وبرنامج (Amos V. 23). وبرنامج (Microsoft Excel 2010).



المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: ممارسات إدارة الجودة الشاملة total quality management practices

أن مفهوم (TQM) يعد من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا والتي تستند إلى عدة مبادئ وأفكار يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن (الدرادكة ، وآخرون، 2001: 15)، إذ تعرف على أنها فلسفة الإدارة المتكاملة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أسس التحسين المستمر للمنظمة (Pushpa, 2016:39). وهنا يجب تسليط الضوء على كل مفردة من هذا المفهوم وإيضاحها بالشكل المناسب ومن حيث البدء بالإدارة فأنها تمثل جزئين أساسيين يتمحور الجزء الأول حول الإدارة العليا ودورها في وضع رؤيا واهداف ومبادئ المنظمة وقيمها الإدارية وهي تعتبر الأصرة الوحيدة للتواصل مع الموظفين ، أما الجودة فهي صبغة التميز لجميع جوانب العمل في المنظمة وتحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن ، و الجزء الثاني فإن إدارة الجودة لاتعتبر قرارا يتخذ لمرة واحدة فقط وإنما مبادئ بعيدة الأمد ينبغي الالتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل ، الأمر الذي يشترط أداء الوظائف الإدارية متمثلة بالتخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التحفيز ، والرقابة . في حين ان الشاملة تعني شمول جميع الأنشطة المختلفة والموظفين في المنظمة في المسؤولية الخاصة بنواحي الجودة (Morfaw, 2009:2)، (Rawlins, 2008:5). وقد تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها تطبيق مبادئ الإدارة السليمة و الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين جميع العمليات داخل المنظمة لتجاوز احتياجات الزبائن الآن وفي المستقبل (Jitpaiboon, 2007:78) .

ثانياً - أهمية إدارة الجودة الشاملة:

شهد العالم تغيرات كبيرة وواسعة في الجانب الاقتصادي فضلا عن تأثير الجوانب الأخرى سواء كانت سياسية أو قانونية أو تكنولوجية .. الخ ، وهذه التغيرات دفعت المنظمات إلى استحداث مفاهيم وأساليب جديدة في العمل تمكنها من مجارات هذه التغيرات واحد أهم المفاهيم هو إدارة الجودة الشاملة ، . حيث تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها الأساس في دعم التنسيق بين الإدارات ووحدات المنظمة والذي يحسن من سمعة المنظمة بين الوسط التنافسي القائم الأمر الذي يجعلها في الصدارة (Yusof et al., 2000 :651) . كذلك تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها تحقق جودة الأداء وبعد ذلك يمكن اعتبار أداء الابتكار نتيجة حتمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة أي انه عند تحقيق جودة الأداء في المنظمة يمهد الطريق لتحقيق الأداء الابتكاري الأمر الذي يزيد من فاعلية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية قياسا بمنافسيها في السوق(914: Prajogo & Sohal, 2003) حيث يؤدي تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق إلى زيادة ولاء الجمهور والثقة بمنظمتهم وكذلك رفع الروح المعنوية للموظفين وخلق الإحساس بالفخر وزيادة الالتزام لديهم وزيادة الفاعلية التنظيمية الذي يفيء على عموم أنشطة المنظمة بالتحسين وزيادة حصتها السوقية (Gulbro et al., 2000:78) .



ثالثاً - ممارسات إدارة الجودة الشاملة :

أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي تلك العوامل الحاسمة التي تضمن نجاح المنظمة ،. وبالتالي، هناك عدد كبير من المؤلفات المنشورة حول ممارسات إدارة الجودة التي اعتمدها الأكاديميون والممارسون المختلفون في مختلف المنظمات الخدمية. يركز هذا الكم الهائل من المؤلفات بشكل أساسي على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأساليب المتبعة لضمان التنفيذ الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق النتائج والفوائد المرجوة من هذه الممارسات (Talib & Rahman 2009:4) . لذا تستند ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخداماً وشيوعاً على نطاق واسع إلى معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) التي تم تطويرها في عام 1987 من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST، 2012). تم تطوير معايير الجائزة بشكل أساسي لقياس مستوى درجة تطبيق الجودة الشاملة في كل من مؤسسات التصنيع والخدمات. تستخدم معايير MBNQA سبعة تركيبات يمكن لأي منظمة استخدامها لتقييم تطبيق الجودة والتنفيذ وهذه الممارسات (التزام الإدارة العليا القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، التركيز على الموارد البشرية ، المعلومات والتحليل والتحسين ، التركيز على العملية ، نتائج الاعمال) (Bon, & Mustafa, 2013:51)

1- القيادة (التزام الادارة العليا)

تحدد الإدارة العليا مسار المؤسسة من خلال تبني رؤية عامة ، وكذلك اتخاذ قرارات مستقبلية تستند عليها ، كما تتولى عمليات التصاميم للهيكل التنظيمي من حيث تحديد نمط المسؤوليات والسلطات والعلاقات ، وكذلك تحديد أسلوب الاتصالات التنظيمية ، بالإضافة الى شكل القيادة التي تؤثر على كافة الموظفين ، فضلاً عن تحديد أساليب التحفيز ، لتحقيق الأهداف من خلال تبلورها كقدوة تتحكم في سلوك الموظفين من حيث اشاعة الثقافة التنظيمية ، فهي تمثل المرتكز الأساسي والقوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فمن دون ذلك لا يمكن للمؤسسات ان تتجح بتطبيق هذه الممارسات (القيسي 2013 :84) . كما لا يتمثل دور الإدارة العليا بتخصيص الموارد فقط وإنما يتجاوز ذلك لتأخذ دورها في وضع الاسبقيات لعموم المنظمة والمبادرة بالتطبيق وإظهار قدرتها على الفهم الحقيقي والعمل للواقع الخاص بالجودة والتحكم بمبادئها والسيطرة على تقنياتها في جميع نواحي المنظمة (Slack et al ,2010:506)

2- التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي النهج الذي يحدد ما يجب فعله من قبل المنظمة وكيف ولماذا . وهذا يعني ان تحقيق مستويات عالية من النجاح يأتي من خلال تكامل إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ، بالإضافة الى ان تكاملهما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بفضل التآزر الذي يوفره هذا التكامل والذي تكون المنظمات بأمر الحاجة له في بيئة الاعمال الحالية المتسمة بالتغير . ومن الأفضل للمنظمة العمل الدؤوب لتحقيق هذا التكامل حيث يعمل على تعزيز تطبيق ادارة الجودة الشاملة BOLATAN& (AKGUL 2019) .(3: كما ان تنسيق برامج إدارة الجودة الشاملة يكون من خلال اشراك جميع الموظفين في وضع الخطط وادراكهم لمركزية العملية الامر الذي يحقق النتائج المنشودة .(9: Schmidt et al 2000) فضلاً عن ذلك فإن الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي لا يحدث فقط أثناء مرحلة التنفيذ



، بل يبدأ من لحظة التكوين. (Dean & Evans:1، 1994) ومن هنا يمكن استنتاج أنه في حالة وجود توافق مشترك صحيح بين درجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، يمكن الحصول على حصة سوقية جيدة و ميزة تنافسية أعلى (Fuentes et al 2006:305).

3- التركيز على الزبون

يقصد بـ "التركيز على الزبون" تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال تطوير فهم شامل لاحتياجات الزبائن ومن ثم تقديم القيمة المتصورة للزبائن . كما ان النتائج المتوقعة لعملية التركيز على الزبون تخلق قيمة للزبائن مما يؤدي إلى ولاء الزبائن الذي يؤدي بدوره إلى ربحية الأعمال Dahlgard (2015:114) ، ومع ذلك فإن غاية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة والهدف الأهم والمراد تحقيقه هو رضا الزبون ، كما ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطا وثيق الصلة مع مستويات رضا الزبائن ، الذي يؤثر بدوره تأثيرا مباشرا على أداء المنظمة (Mehra & Ranganathan, 2008 :914) .

4- التركيز على الموارد البشرية

ان قسم الموارد البشرية هو اللاعب الأساسي ويمثل الدور الرئيس في أي منظمة عند تنفيذ عمليات الجودة الشاملة ، ويتبلور هذا الدور في تطوير رؤية الجودة الشاملة وتوصيلها ويقع على عاتقها عند تنفيذ إجراءات الجودة الشاملة اعداد التفاصيل التنظيمية ، كذلك في عملية التغيير الفعلي تكون عامل أساسي ومحوري بهدف تحليلات المقارنة لاحتياجات المنظمة ، وتقديم وتطوير برامج تدريبية من شأنها ان تعكس مهمة المنظمة في الأمد البعيد ، بالإضافة الى ذلك يتبلور المورد البشري كأداة رئيسية في عملية التنفيذ من خلال طريقتين هما النمذجة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها و خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومؤيدة لإدارة الجودة الشاملة (Izvercian et al 2014:28) أن التأزر في تنفيذ عمليات إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال تركيز ممارسات الموارد البشرية غير المتناقضة اثناء التطبيق ، على ان لا تكون ممارسات منفصلة ، حيث العمل الجماعي للمورد البشري يتضمن الربط بين بين الوظائف والمديرين والزيائن والموردين والذي هو جمهور ضروريات العمل ، بالإضافة الى الدور المهم الذي يلعبه العمل الجماعي في تعزيز الوظائف التنظيمية وحل قضايا الجودة من خلال الجهد التعاوني، وكذلك إظهار الرضا عن العمل والتي تعتبر من اهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك السماح بزيادة مشاركة بالمعلومات (RESOuRCE, 2021:433)

5- ادارة العملية :

أشار (Zhang، Waszink & Wijngaard) الى العملية على انها سلسلة مترابطة من الأنشطة تستثمر الموارد وتقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات ، من أجل عمل خالي من الأخطاء التشغيلية تحتاج المنظمة الى إدارة العملية ، حيث ان أهميتها تستند الى افتراض ان المنظمات هي أنظمة عمليات مترابطة ، كما ان تحسين الأداء يحسن هذه العمليات . حيث ان تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة له الأهمية القصوى في إضافة قيمة لهذه العمليات ، وكذلك رفع مستوى الجودة ، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة . ولكي تحقق المنظمة مستوى عالي الجودة للمنتج والخدمة ، ينبغي عليها تحديد العمليات الرئيسية والعمل على تحسينها بشكل مستمر ، كذلك من أجل ضمان تحقيق مستوى عال من التحكم في العملية ينبغي التأكيد على ضرورة تطبيق أساليب إحصائية مناسبة ، كذلك استثمار نتائج التقييم من أجل اكتساب معرفة عملية . كما ان إعادة هندسة



العمليات وإعادة تصميمها يؤدي الى تحسينات كبيرة في أداء المنظمة (Kulenović, et al 2021:97). ومن الواضح ان نجاح تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب بيئة داخلية موجهة نحو العملية ، بهدف تذليل عقبات وصعوبات القياس والتقييم للكفاءة وفعالية الإجراءات المتخذة والعمليات التي يتم تنفيذها . حيث ان احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو نهج إدارة العملية ، وهذا النهج يفترض ان النتائج المطلوبة يمكن تحقيقها بشكل كفوء في ظل إدارة موارد وانشطة العملية بالشكل الصحيح (ISO 9000 2005:v).

6- المعلومات والتحليل والتحسين :

ان نظام المعلومات هو جزء أساسي من البنية التحتية لإدارة الجودة. وللحفاظ على الجودة وتحسينها باستمرار ، تحتاج المنظمات إلى تدفق المعلومات الموثوقة. يعد جمع البيانات ذات الصلة أمراً ضرورياً لمراقبة حالة الجودة الحالية. حيث لا تستطيع المنظمات تقييم جودة المنتجات والخدمات بشكل صحيح ما لم تتمكن من قياس الحالة قبل أنشطة التحسين وبعدها ، حيث تتضمن بيانات الجودة وإعداد التقارير مستوى عالٍ من التوثيق والرصد والتغذية الراجعة. كذلك ان توثيق العمليات وتحديد مستوى تعتبر الهدر والأضرار في عملية الإنتاج ، وكذلك الحفاظ على المعلومات في متناول الموظفين بسهولة ، من العوامل المهمة الكامنة وراء نجاح المنظمة. يساعد القياس في تقييم جودة العمليات والمنتجات أو الخدمات ، وهو أحد أهم الطرق للتحقق من التحسين المستمر وعمليات المراقبة والتحليل وتصحيح أوجه القصور من المعايير المطلوبة. ولكي تتم إدارة العملية ، يجب جمع البيانات الأولية (Kulenović, et al 2021:96) . كما يعد استخدام المعلومات مهارة أساسية للعمل مع البيانات ، كما أن الوصول إلى قواعد البيانات المختلفة أصبح أسهل والتحليل اللاحق أسرع وأكثر دقة. يتعين على المنظمات النظر في كيفية تطبيق نظم المعلومات لتسهيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة ، حيث توفر بعض تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وسيلة آلية لجمع الأفكار وتسجيلها والعمل على أساسها أثناء اجتماعات مجموعات العمل. كما يمكن أن تكون المعلومات الواردة من مجموعات الأخبار وخوادم القوائم المتوفرة على الإنترنت أدوات مساعدة مفيدة لتحسين جودة المنتج . حيث تعتبر الطريقة التي يمكن أن تساعد بها تكنولوجيا المعلومات في المهام المختلفة ، مثل تحديد تكاليف الجودة واستخدامها ، وردود الفعل على بيانات الجودة للموظفين والمديرين لحل المشكلات ، وتوفير قياسات الجودة في الوقت المناسب ، وتحسين توافر البيانات المتعلقة بالجودة (Martínez 1999:15) .

7- نتائج الجودة:

أن المنظمات التي عملت بنظام إدارة الجودة الشاملة تحسنت نتائجها التشغيلية. حيث تم تحقيق علاقات أفضل مع الموظفين ، وتم تحقيق إجراءات تشغيل محسنة ، وتم تحقيق قدر أكبر من رضا الزبائن ، وكذلك زيادة الحصة السوقية والربحية. (Eriksson 2002:19) ، ومن حيث النتائج الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة على اقل تقدير في خفض التكاليف فعل ذلك من تحسين الإنتاجية ؛ مع تحسين الربح والنتائج الاقتصادية والمالية الأخرى ؛ و زيادة الحصة السوقية ؛ مع تحسينات في ابتكار المنتجات والعمليات (Calvo-Mora 2020: 2304) . تتعكس نتائج إدارة الجودة الشاملة على النتائج الرئيسية للمنظمة في ما يتم إنتاجه بشكل مباشر وغير مباشر من خلال سياسات المنظمة واستراتيجياتها ومواردها وعملياتها (Calvo-Mora 2014: 21). إن الأهداف الأساسية لممارسات إدارة الجودة والمتمثلة بالقدرة التنافسية للمنظمة ورفع مستوى الجودة هي التي تمثل نتائج الجودة (Lee et al 2003:2007) .



أولاً- مفهوم الرشاقة التنظيمية **organizational agility** The concept of

تعد رشاقة الأعمال مفهوم إداري للتعامل مع المنافسة والممارسات التجارية وهياكل المنظمات . كما تعتمد رشاقة المنظمة على مجموعة من مفاهيم نظرية الإدارة ذات صلة بنجاح المنظمة في بيئة متقلبة . وتتضمن هذه المفاهيم القدرات الديناميكية ، والقدرة الاستيعابية ، المرونة الاستراتيجية ، وتوجيه السوق (van oosterhout 2010 :13) وبما ان وجهات النظر متعددة حول مفهوم الرشاقة لذا من الضروري عرض مجموعة من وجهات النظر لتقريب الصورة اكثر. فمن وجهة نظر (Sharp et al 1999) تعد الرشاقة التنظيمية "فلسفة إدارة". بينما يشير اليها (Cho et al.1996)؛ (Sambamurthy et al 2003) بأنها "قدرة استراتيجية " في حين أن ، (e.g., Paixão and Marlow 2003) ' يصفها "نظام معين مناسب ، أما رأي (Narasimhan et al 2006) فإنها نظام من الممارسات ، ويعدها (Sarkis و Meade 1999؛ Narasimhan et al 2006؛ Bustelo et al-Vázquez 2007) ، "نموذج تصنيع" . وينظر (e.g., Meade and Sarkis 1999; Narasimhan et al. 2006; Vázquez- Bustelo et al 2007) للرشاقة التنظيمية على انها قدرة أداء ، كما يشير (Bernades and Hanna 2009) للرشاقة التنظيمية بأنها "نهج فلسفي". اما من وجهة نظر (Chakravarty et al.2013) (Walter, 2021:348) . وهناك وجهة نظر اخرى تراها على انها مجموعة من الكفايات والاسس والقدرات والمتطلبات المرتبطة بسمات تنظيمية وأبعاد لازمة لتمكين المنظمة من الاستجابة الدقيقة والسريعة للبيئة الديناميكية فضلا عن تحقيق التوافق مع ما يرافق تغيرات البيئة المفاجئة والاستعداد للتكيف معها بشكل فاعل (المصري 2016 : 269) . ومن هنا يمكن اعتبار الرشاقة العامل الرئيس لازدهار المنظمة في بيئة ديناميكية تتسم بعدم اليقين (Mao et al 2013 :4) . كما إن الرشاقة ضرورة أساسية للمنظمة التي تواجه حالات من عدم اليقين البيئي ، من أجل تحقيق اهداف المنظمة وأصحاب المصلحة من خلال استخدام عوامل الإنتاج (Cegarra-Navarro et al 2016 :1) .

ثانيا - أهمية الرشاقة التنظيمية:

يرتكز دور الرشاقة بشكل عام في تمكين المنظمة من التكيف مع البيئة التي تعمل بها بشكل فعال ، واستشعار التغيرات ، وجعلها قادرة على العمل بشكل استباقي عن طريق استثمار القدرة على الابتكار والتعاون ، فضلا عن الكفاءة في إعادة تدوير الموارد ودمجها أو انشائها ، ومع ذلك فإن معظم الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية ركزت على خصائص المنظمة الرشيقة (Baškarada, & Koronios, 2018: 4) . لا سيما التكيف بسهولة مع ما يطرأ من تغيرات بيئية ، والانفتاح بشكل شامل وغير هرمي ، والتركيز على الزبائن ، و تمكين الموظفين عن طريق منحهم المسؤولية الكاملة ، وكذلك تقبل عدم اليقين والغموض والقدرة على وضع الحلول الناجعة وبالسرعة المناسبة ، فضلا عن خلق الاجواء الإيجابية للتعاون من أجل تحقيق اهداف ورؤية المنظمة ، و تكمن الأهمية في خلق القيمة والعمل على اقتناص الفرص في ضوء ما يتوفر من الموارد ، كذلك استثمار المسؤوليات وتقديم نتائج استثنائية (Kristensen 2019 :4) .

ثالثاً- ابعاد الرشاقة التنظيمية :

تعددت ابعاد الرشاقة بحسب طبيعة البحث ووجهات النظر المختلفة وكان ابرزها انموذج الذي اقترحه 1999 (Sharifi & Zhang:17)، اذ يمثل العنصر الأول وهو المرونة الخاصة بالعوامل الدافعة والتي تتضمن



الضغط والتغيرات في البيئة . والذي يجعل المنظمات تتبع استراتيجيات من شأنها الحفاظ على الموقع التنافسي . كما يمثل العنصر الثاني الرشاقة التنظيمية ، فيما يمثل العنصر الثالث بمجموعة العوامل المكونة للرشاقة ، متمثلة بأدوات ووسائل معينة قادرة على تحقيق القدرات ، وبالتالي ينبغي مراعاة مجموعة العوامل هذه في أربعة فئات أساسية في بيئة أي منظمة ومكوناتها هي الاستجابة والمقدرة والمرونة والسرعة (Hussein, et al 2021 :44). ومن حيث القدرات لكي تكون المنظمة رشيقة ينبغي ان تكون قادرة وفي اللحظة المناسبة على الاستجابة المطلوبة لإي تغيرات تحدث في بيئة عمل المنظمة (Sharifi & Zhang1999 :17).

1- الاستجابة Response

تعرف الاستجابة بأنها إمكانية المنظمة من إستشعار التغيرات الحاصلة في البيئة والتعرف عليها والتحليل السريع بهدف الاستفادة منها (Mohammadi,et al 2015 :67) . وهي إمكانية تحديد التغيرات والتعامل معها بالسرعة المناسبة (Amirnejad & Havashemi ، 2015: 566) . إذ تعد الاستجابة من أولويات قدرات الرشاقة التنظيمية ، بسبب تغير حاجات الزبائن وتفضيلاتهم بمرور الزمن ، وذلك يعود الى التغيرات البيئية والتكنولوجية والتي تفرض على المنظمة التفاعل الإيجابي في الزمان والمكان المناسبين ، لاستثمار قدراتها التفاعلية من الجانب التنظيمي ، وتكمن الاستجابة في وجود الفرص في بيئة السوق وقدرة المنظمة على استثمار هذه الفرص (Akkaya, & Tabak, 2020 :4) . ومن الواضح ان قدرة المنظمة على الاستجابة هو عامل رئيس يساعد على بقاء المنظمة واستمرار أعمالها وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية . ومن البديهي أن التطور التكنولوجي الحاصل يلقي بظلاله على متطلبات الزبون واحتياجاته ويجعلها متغيرة باستمرار ، الأمر الذي يتطلب من المنظمة الاستجابة لهذه التغيرات بصورة مستمرة وفي الوقت المناسب (BİÇER, M 2021 :127).

2- المقدرة Competency

تشير المقدرة إلى القدرة على تلبية أهداف المنظمات وغاياتها (Mohammadi,et al 2015 :67) . كما تتطلب القدرة التحسين المستمر للمهارات الحالية والمستقبلية بهدف جعل المنظمة قادرة على التكيف مع تغيرات السوق أو الكفاءة والنجاح في تلبية متطلبات العمل (Akkaya, & Tabak, 2020 :4). أضف الى ذلك أن المقدرة تتمثل بقدرة المنظمة في تحديد الرؤى الاستراتيجية ، وان تكون لديها القدرات الكافية والمناسبة في المعرفة والتكنولوجيا، وتعزيز مواهب العاملين وقدراتهم ، على المستوى الداخلي والخارجي ، والتكامل الاستراتيجي ، وتعزيز التعاون ، بالإضافة الى سياسات إدارية مفتوحة للتغيير ، ومن الممكن القول ان الرشاقة التنظيمية هي مفهوم يتعلق أساسا بالقدرة على استخدام باقي مهارات الرشاقة المتمثلة بالاستجابة والمرونة والسرعة ، وبتعبير اخر اذا تمكنت المنظمة من تحسين قدراتها ، فإنها ستكون قادرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة ومرونة (BİÇER, M 2021 :127).

3- المرونة Flexibility

المرونة هي قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مختلفة بخصائص متشابهة من خلال تنفيذ عملياتها المختلفة ، وتتمثل المرونة بزيادة قدرة المنتج ومرونته ، وكذلك مرونة الموظف والهيكل (Faraji, & Ghanbar, 2017 :9). وحيث إن التشابه بين الرشاقة والمرونة يشبه التشابه والعلاقة بين الكفاءة والقدرة. في حين أن الرشاقة هي مهارة تركز على الخارج ، فإن المرونة هي كفاءة تركز على الداخل وتسمح بالرشاقة (Uğurlu et al. : 4).



2019) ، لذلك بالإمكان التعبير عن مرونة المؤسسة على إنها ظاهرة تفاعلية تتطلب إدارة ديناميكية ، فضلا عن القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في البيئة وخاصة منها حاجات الزبائن ومتطلباتهم ، على ان يكون هناك تفاعل بين هذه المواقف وموازنتهم ، بمعنى آخر تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن من خلال مرونة العمل وتفاعله مع بعضه البعض (BİÇER, M 2021 :127)، فالمرونة هي قدرة المنظمة على تعديل عملياتها الداخلية وهياكلها استجابة الى التغيرات المستمرة والطارئة في البيئة ، ومن هنا يمكن اعتبارها العامل الجوهري والرئيس للرشاقة في المنظمة ومن خلالها تستطيع التعامل مع التغيرات بنجاح Aburub, 2015 (3): .

4- السرعة Speed

المقصود بالسرعة هي القدرة على أداء أي نشاط في أقصر وقت ممكن. (Amirnejad et al 2015 :566) وكذلك القدرة على تكلمة الأنشطة الراحبة ، بالإضافة الى مرونة المنتجات الجديدة والاستجابة السريعة للأسواق ، فضلا على الفطنة في تقديم المنتجات الجديدة وسرعة التسليم في الأوقات المناسبة (Hussein et al 2021 :44) . كذلك فإن هنالك ارتباط قوي بين السرعة والاستجابة ، وعلى رأي احد المحللين فإنه ينبغي على المنظمات أن تمتلك القدرة في تنفيذ قرارات الاستجابة بسهولة ، فضلا عن السرعة في صنع القرار. ويمكن ايجاز السرعة على انها سرعة تقديم المنتج او الخدمة بكفاءة. (Akkaya, & Tabak, 2020 :5). ويشير (Sherehiy et al) الى أن العامل الأساسي للرشاقة هو سرعة اكتساب المهارات اللازمة وتطويرها بهدف تغيير الإجراءات ، فضلا عن تنفيذ العمليات والمهام ، والتعلم ، والقدرة على تقليل الوقت اثناء اجراء التغيرات ، كما ان السرعة تركز بشكل مباشر على وقت العملية وأوقات التغيير في المنتج أو الخدمة ، فضلا عن وقت التعلم ، ووقت التسليم ، ووقت التكيف مع التغيير (Aburub, 2015 :3).



المبحث الثالث الجانب العملي

اختبار التوزيع الطبيعي

احصائية اختبار التفاضل والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية جاءت ضمن حدودها الموضحة اعلاه وهذا يدعم ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضح انها جاءت اقل من (±2.58) وهذا يدل على ان جميع متغيرات الدراسة بأبعادها تخضع لاعتدالية التوزيع .

الجدول (3)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| Z Skewness | الخطأ المعياري | الالتواء Skewness | Z Kurtosis | الخطأ المعياري | التفاضل Kurtosis | المتغيرات والابعاد |
|---------------|-------------------|----------------------|---------------|-------------------|---------------------|---------------------------------|
| -1.984 | 0.188 | -0.373 | 1.904 | 0.375 | 0.714 | القيادة |
| -2.112 | 0.188 | -0.397 | -1.376 | 0.375 | -0.516 | التخطيط الاستراتيجي |
| -2.266 | 0.188 | -0.426 | -0.856 | 0.375 | -0.321 | التركيز على الزبائن |
| -1.617 | 0.188 | -0.304 | -0.437 | 0.375 | -0.164 | المعلومات والتحليل والتحسين |
| -1.649 | 0.188 | -0.310 | -1.909 | 0.375 | -0.716 | التركيز على الموارد البشرية |
| -2.181 | 0.188 | -0.410 | -0.507 | 0.375 | -0.190 | ادارة العملية |
| -0.559 | 0.188 | -0.105 | 2.299 | 0.375 | 0.862 | نتائج الجودة |
| -1.952 | 0.188 | -0.367 | -1.811 | 0.375 | -0.679 | ممارسات ادارة الجودة الشاملة |
| -1.426 | 0.188 | -0.268 | -1.269 | 0.375 | -0.476 | الاستجابة |
| -0.511 | 0.188 | -0.096 | -1.315 | 0.375 | -0.493 | المقدرة |
| -1.973 | 0.188 | -0.371 | -2.088 | 0.375 | -0.783 | المرونة |
| -2.069 | 0.188 | -0.389 | 1.976 | 0.375 | 0.741 | السرعة |
| -1.266 | 0.188 | -0.238 | -1.392 | 0.375 | -0.522 | الرشاقة التنظيمية |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

تم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ ان النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت ذات دلالة معنوية . وقد تم استخدام بعض مؤشرات المطابقة المهمة للوقوف على جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبالعكس يتم



رفض النموذج الهيكلي او يخضع الى مؤشرات التعديل ، ويوضح الجدول (4) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي وقاعدة القبول الخاصة بكل منها .

جدول (4) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

| ت | المؤشرات | قاعدة جودة المطابقة |
|---|---|---------------------|
| 1 | النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df | $CMIN/DF < 5$ |
| 2 | مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index | $CFI > 0.90$ |
| 3 | مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index | $IFI > 0.90$ |
| 4 | مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index | $TLI > 0.90$ |
| 5 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation | $RMSEA < 0.08$ |

Source : Singh ,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

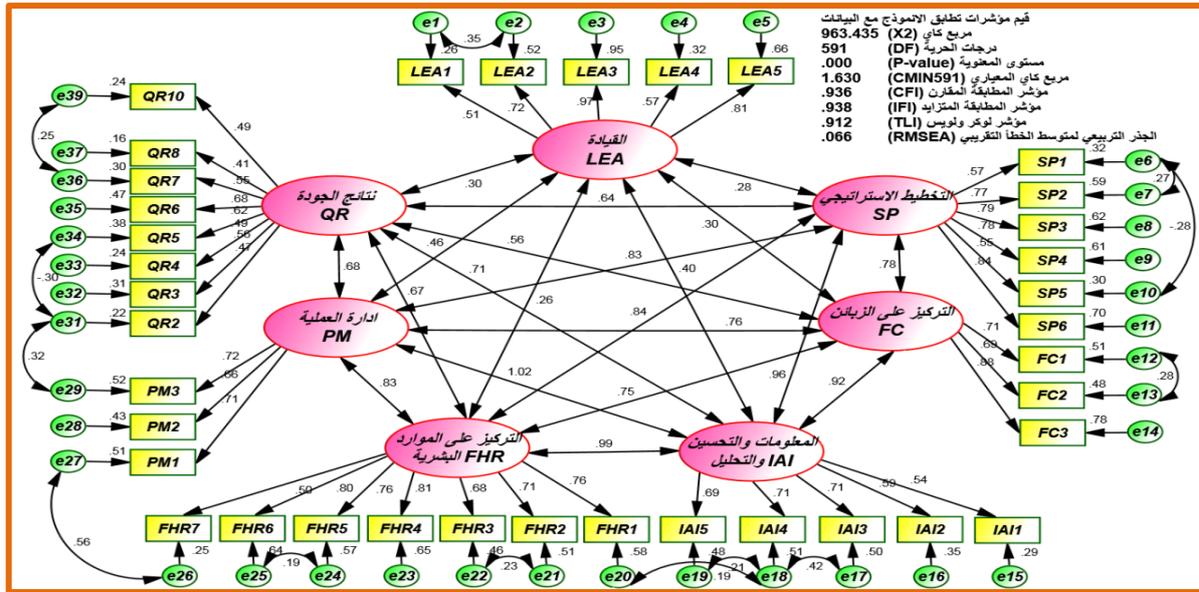
وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة كالاتي :

التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة :

لقد جرى قياس متغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة من خلال سبعة ابعاد فرعية هي (القيادة (5) فقرة ، التخطيط الاستراتيجي (6) فقرة ، التركيز على الزبائن (3) فقرة ، المعلومات والتحسين والتحليل (5) فقرة ، التركيز على الموارد البشرية (7) فقرة ، ادارة العملية (3) فقرة ، ونتائج الجودة (11) فقرة) اذ يتبين ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) الا ثلاث فقرات (QR11 ، QR9 ، QR1) اذ كانت اوزانها (0.29 ، 0.24 ، 0.16) ، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه وهو بعد نتائج الجودة مما يستوجب حذفها ، كما ان قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة ، وهي قيم (RMSEA ، TLI ، IFI ، CFI). وهذا يؤكد اهمية اللجوء الى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة. ولذلك وبعد حذف الفقرات اعلاه واجراء (13) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (2) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى اساتذة جامعة ميسان عينة الدراسة. اما



بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال قيم النسبة الحرجة (C.R.) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .

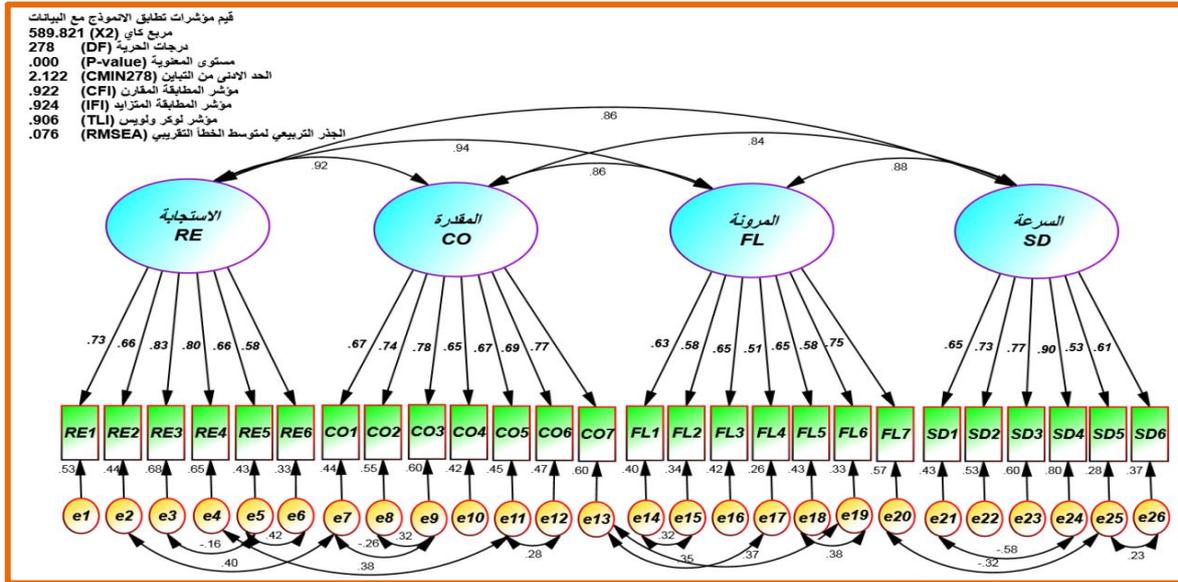


الشكل (2) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة بعد التعديل

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الرشاقة التنظيمية

لقد جرى قياس متغير الرشاقة التنظيمية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الاستجابة (6) فقرة ، المقدره (7) فقرة ، المرونة (7) فقرة ، والسرعة (7) فقرة) اذ يتبين ان كل اوزان الانحدار المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) الا الفقرة (SD7) اذ كان وزنها (0.19) ، وهذا يشير على ضعف تمثيلها للبعد الذي تنتمي اليه وهو بعد السرعة مما يستوجب حذفها ، كما ان قيم مؤشرات جودة المطابقة الهيكلية كانت ضعيفة ، وهي قيم (CFI ، IFI ، TLI ، RMSEA). وهذا يؤكد اهمية اللجوء الى مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى هذه المؤشرات التي تسهم في زيادة مستوى الاتساق بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة .

ولذلك وبعد حذف الفقرات اعلاه واجراء (14) من مؤشرات التعديل اللازمة نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (3) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لاجابات افراد العينة على مستوى اساتذة جامعة ميسان عينة الدراسة. اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) والتي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



الشكل (3) : التحليل العامل التوكيدي لمقياس الرشاقة التنظيمية بعد التعديل
اختبار الثبات لأداة القياس

تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة . وكما مبين في الجدول (5) .

الجدول (5) معاملات الثبات والصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية

| معامل الصدق الهيكلي | معامل كرونباخ الفا | المتغيرات والابعاد | ت |
|---------------------|--------------------|------------------------------|-----|
| 0.854 | 0.730 | القيادة | .1 |
| 0.927 | 0.860 | التخطيط الاستراتيجي | .2 |
| 0.915 | 0.838 | التركيز على الزبائن | .3 |
| 0.894 | 0.800 | المعلومات والتحليل والتحسين | .4 |
| 0.935 | 0.874 | التركيز على الموارد البشرية | .5 |
| 0.868 | 0.754 | ادارة العملية | .6 |
| 0.864 | 0.746 | نتائج الجودة | .7 |
| 0.968 | 0.937 | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .8 |
| 0.924 | 0.854 | الاستجابة | .9 |
| 0.936 | 0.877 | المقدرة | .10 |
| 0.913 | 0.833 | المرونة | .11 |
| 0.918 | 0.843 | السرعة | .12 |
| 0.974 | 0.949 | الرشاقة التنظيمية | .13 |

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.23.



حيث نلاحظ من الجدول (5) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.730 - 0.949) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات السلوكية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة وعالية ضمن اجابات العينة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

وصف وتشخيص متغير إدارة الجودة الشاملة اجماليا

ويوضح الجدول (6) الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.316) وقيمة الانحراف المعياري له (0.564) ومعامل اختلاف قدره (17.013%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (66.324%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات ممارسات إدارة الجودة الشاملة ميدانياً. بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة الرئيسي ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام جامعة ميسان عينة الدراسة بهذه الابعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي (بعد نتائج الجودة ، بعد المعلومات والتحليل والتحسين ، بعد القيادة ، بعد ادارة العملية، بعد التركيز على الموارد البشرية، بعد التخطيط الاستراتيجي ، بعد التركيز على الزبائن)، على التوالي

جدول (6) : الاحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة

| ترتيب الابعاد | مستوى الابعاد | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الابعاد |
|------------------|------------------|----------------------|---------------------|----------------------|------------------|---|
| 3 | معتدل | 67.542 | 20.301 | 0.686 | 3.377 | بعد القيادة |
| 6 | معتدل | 64.398 | 22.617 | 0.728 | 3.220 | بعد التخطيط الاستراتيجي |
| 7 | معتدل | 62.248 | 25.902 | 0.806 | 3.112 | بعد التركيز على الزبائن |
| 2 | معتدل | 68.000 | 19.353 | 0.658 | 3.400 | بعد المعلومات والتحليل والتحسين |
| 5 | معتدل | 66.402 | 21.915 | 0.728 | 3.320 | بعد التركيز على الموارد البشرية |
| 4 | معتدل | 67.470 | 22.156 | 0.747 | 3.374 | بعد ادارة العملية |
| 1 | مرتفع | 68.208 | 16.075 | 0.548 | 3.410 | بعد نتائج الجودة |
| - | معتدل | 66.324 | 17.013 | 0.564 | 3.316 | المعدل العام لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة |

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .



واستنادا الى التحليل المذكور انفا نجد ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتوافر بمستوى معتدل في جامعة ميسان وهذا ما يمثل الإجابة على التساؤل الأول من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الأول من اهداف الدراسة الحالية

وصف وتشخيص متغير الرضاقة التنظيمية اجماليا

يوضح الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير الرضاقة التنظيمية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.279) وقيمة الانحراف المعياري له (0.562) ومعامل اختلاف قدره (17.154%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (65.578%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات الرضاقة التنظيمية ميدانياً. بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير الرضاقة التنظيمية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام جامعة ميسان عينة الدراسة بهذه الابعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي (بعد الاستجابة ، بعد المقدرة ، بعد السرعة، وبعد المرونة) على التوالي .

جدول (7) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الرضاقة التنظيمية

| ترتيب الابعاد | مستوى الابعاد | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الابعاد |
|------------------|------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------|---|
| 1 | معتدل | 67.108 | 19.546 | 0.656 | 3.355 | بعد الاستجابة |
| 2 | معتدل | 65.738 | 19.570 | 0.643 | 3.287 | بعد المقدرة |
| 4 | معتدل | 64.406 | 19.491 | 0.628 | 3.220 | المرونة |
| 3 | معتدل | 65.060 | 18.232 | 0.593 | 3.253 | بعد السرعة |
| — | معتدل | 65.578 | 17.154 | 0.562 | 3.279 | المعدل العام لبعده الرضاقة التنظيمية |

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

وعليه يمكن القول تتوافر ابعاد الرضاقة التنظيمية في جامعة ميسان بمستوى معتدل وهو ما يمثل الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات مشكلة الدراسة ويحقق الهدف الثاني من الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط

استعمل الباحث اسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) بأبعاده الفرعية (القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبائن ، المعلومات والتحليل والتحسين ، التركيز على الموارد البشرية ، ادارة العملية ، ونتائج الجودة) والمتغير التابع (الرضاقة التنظيمية) . وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (8) :



الجدول (8) تفسير قيمة علاقة الارتباط

| ت | تفسير علاقة الارتباط | قيمة معامل الارتباط |
|---|---------------------------|---------------------|
| 1 | لا توجد علاقة ارتباط | $r = 0$ |
| 2 | تامة موجبة او سالبة | $r = \pm 1$ |
| 3 | ضعيفة ايجابية او سلبية | $\pm (0.00-0.30)$ |
| 4 | قوية ايجابية او سلبية | $\pm (0.31-0.70)$ |
| 5 | قوية جدا ايجابية او سلبية | $\pm (0.71-0.99)$ |

اذ سيتضمن جدول الارتباط المعاملات الرئيسية التي تثبت العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية لكل علاقة عند مستوى معنوية (0.01) اي بدلالة ثقة (99%).

إختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية)

يتبين من نتائج الجدول (9) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة والرشاقة التنظيمية ، اذ كانت قيمة معامل (0.639^{**}) وهذا يؤكد اساس العلاقة وقوة الارتباط بين المتغيرين على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) . وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان الادارات في الجامعة عينة الدراسة كلما تبنت ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مجمل تعاملاتها اليومية من حيث تطوير سلوكيات القادة وجعلها تتوجه نحو الاهتمام بجودة الخدمات العلمية والتعليمية والاهتمام بالخطط الاستراتيجية والتوجه نحو المستقبل والتركيز على الزبائن والسعي الى تعزيز رضاهم وتحديث قاعدة المعلومات الجامعية ودعم المنتسبين (موظفين واساتذة) من شأنه ان يعظم امكانات الجامعة في تحقيق مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية . وتأسيساً على ما تقدم تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى .



الجدول (9)

معاملات الارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة بأبعادها والرشاقة التنظيمية

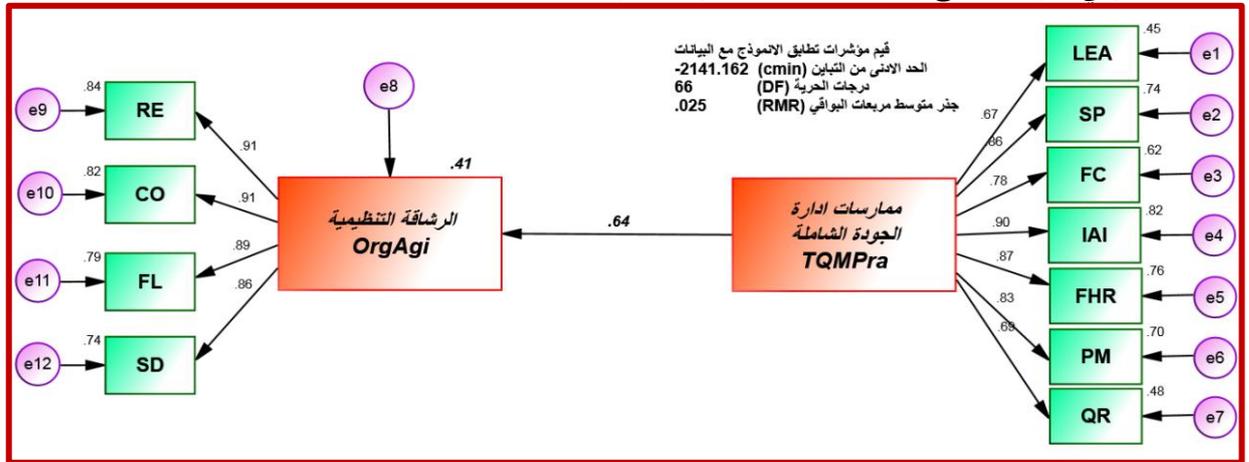
| المتغيرات | القيادة | التخطيط الاستراتيجي | التركيز على الزبائن | المعلومات والتحسين والتحليل | التركيز على الموارد البشرية | ادارة العملية | نتائج الجودة | ممارسات ادارة الجودة الشاملة |
|-----------|---------|---------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------|--------------|------------------------------|
| الرشاقة | .442** | .527** | .487** | .610** | .618** | .575** | .300** | .639** |
| التنظيمية | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 166 | 166 | 166 | 166 | 166 | 166 | 166 | 166 |

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية)

يوضح الشكل (4) مقدار التأثير لمتغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع على مستوى اجابات العينة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية ، اذ يظهر ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.64) وهذا يشير الى ان متغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة يؤثر في متغير الرشاقة التنظيمية بمقدار (64%) على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الجامعة عينة الدراسة ستؤدي الى احداث تغير في الرشاقة التنظيمية بمقدار (64%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (35) قد بلغت (10.677) وهي ذات معنوية عالية . كما يظهر من الشكل (4) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.41) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل ممارسات ادارة الجودة الشاملة في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية طبقاً لاجابات العينة على مستوى جامعة ميسان عينة الدراسة ، في حين بلغت النسبة المكتملة (59%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في الرشاقة التنظيمية لم تتضمنها الدراسة الحالية .



وفي ضوء ما سبق يمكن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (4) تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية

جدول (10)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الرشاقة التنظيمية

| المسارات | الاوران الاحذارية المعيارية | التقدير لللامعاري | الخطأ المعاري | النسبة الحرية | النسبة المعنوية | | |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------|------------------|--------------------|--------|-----|
| الرشاقة التنظيمية | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .639 | .637 | .060 | 10.677 | *** |
| LEA | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .669 | .813 | .070 | 11.556 | *** |
| SP | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .860 | 1.110 | .051 | 21.673 | *** |
| FC | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .785 | 1.122 | .069 | 16.270 | *** |
| IAI | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .905 | 1.055 | .039 | 27.277 | *** |
| FHR | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .871 | 1.123 | .049 | 22.766 | *** |
| PM | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .834 | 1.105 | .057 | 19.405 | *** |
| QR | <--- | ممارسات ادارة الجودة الشاملة | .692 | .672 | .055 | 12.307 | *** |
| RE | <--- | الرشاقة التنظيمية | .915 | 1.067 | .037 | 29.071 | *** |
| CO | <--- | الرشاقة التنظيمية | .907 | 1.037 | .037 | 27.698 | *** |
| FL | <--- | الرشاقة التنظيمية | .888 | .991 | .040 | 24.871 | *** |
| SD | <--- | الرشاقة التنظيمية | .858 | .905 | .042 | 21.442 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

1. تهتم إدارات جامعة ميسان بمستوى معتدل لبرامج وممارسات إدارة الجودة الشاملة إذ تشجع الإدارات في الكليات المختلفة على ضرورة الالتزام بأنشطة إدارة الجودة الشاملة والبحث على التحسين المستمر لمجمل الخدمات العلمية والتعليمية وإشراك الجميع في عملية اتخاذ القرار.
2. تتوافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان ميدان البحث بمستوى معتدل وحسب ترتيب الأبعاد إذ جاء بعد القيادة أولاً يليه التخطيط الاستراتيجي ثم التركيز على الزبون ثم المعلومات والتحليل والتحسين ثم التركيز على الموارد البشرية ثم إدارة العملية ثم نتائج الجودة ، ما يعني ضرورة إيلاء الاهتمام اللازم بهذه الممارسات والعمل على تعزيزها مستقبلاً.
3. تتوافر أبعاد متغير الرقابة التنظيمية بمستوى معتدل في جامعة ميسان ، وحسب ترتيب الأبعاد إذ جاء بعد الاستجابة أولاً يليه المقدره ثم السرعة ثم المرونة.
4. ترتبط ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي مع الرقابة التنظيمية أي ان الجامعة كلما تبنت ممارسات إدارة الجودة الشاملة اعمالها عن طريق التوجه نحو جودة الخدمات والاهتمام بالخطط الاستراتيجية والتركيز على الزبائن وتعزيز رضاهم وتحديث قاعدة المعلومات الجامعية ودعم المنتسبين من شأنه ان يزيد من تحقيق مستويات عالية من الرقابة التنظيمية .
5. تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة معنويًا في الرقابة التنظيمية أي ان جامعة ميسان اذا رغبت في زيادة مستويات الرقابة التنظيمية يمكنها ذلك عن طريق زيادة الالتزام بممارسات إدارة الجودة الشاملة.
6. سعي الجامعة الى امتلاك الموارد البشرية المدربة واتباع مبدأ العمل الجماعي وتسهيل التواصل ومشاركة الموظفين والاهتمام بالبرامج التدريبية الحديثة لاسيما ذات العلاقة بمبادئ الجودة تزيد من الرقابة التنظيمية للجامعة.

التوصيات

1. ضرورة تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جامعة ميسان والعمل على تقوية هذه الممارسات.
2. التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة ميسان بكلياتها المختلفة بهدف التعرف على اهم التغيرات والتحديات التي تواجه الجامعة الان وفي المستقبل.
3. استثمار أدوات التواصل الاجتماعي الملائمة وتنشيط شبكات الاتصال وتوظيفها بشكل صحيح من اجل التواصل الدائم مع الطلبة والمستفيدين الاخرين من الجامعة .
4. تعزيز نظم المعلومات وانشاء قواعد بيانات يتم تحديثها دوريا بهدف دعم عمليات البحث والتطوير في الجامعة
5. من الأهمية بمكان الاهتمام بالبرامج التدريبية ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة
6. لا بد من الاهتمام بمتابعة ومراقبة الاعمال في البيئة الداخلية للجامعة والاهتمام بتكوين فرق العمل المتخصصة واللجان المختلفة لمتابعة سير الاعمال بشكل صحيح وتلافي الوقوع بالاطعاه قبل حدوثها.

قائمة المصادر

- 1- الرادكسنة ، مأمون، وآخرون ،(2001)،(إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر:الأردن. والتوزيع، ط1
- 2- القيسي، فاضل حمد و الطائي ، علي حسون (2013) ، الادارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.



- 3- المصري، مروان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين كلية التربية، (2)40، 257 - 341.
- 4- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*.
- 5- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*.
- 6- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- 7- Amirnejad, Ghanbar, Gholamreza Memarzadeh and Fatemeh Amirnejad, "THE INFLUENTIAL FACTORS IN ORGANIZATIONAL AGILITY OF EMPLOYEES OF SOUTH OIL COMPANY", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 5 (S1), 2015.
- 8- Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*
- 9- BİÇER, M (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141. مقال
- 10- BOLATAN, G. İ. S., & AKGUL, A. K. (2019) Analysis of the Relationship between Strategic Planning and Total Quality Management. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 1-19.
- 11- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.
- 12- Bon, Abdul Talib & Mustafa, Esam M.A., (2013), "impact of total quality management on innovation in service organizations: literature review and new conceptual framework", *International Journal of quality and Reliability management*, Vol. 26 No. 2 PP.164-183.
- 13- Calvo-Mora, A., Blanco-Oliver, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2020). TQM factors and organisational results in the EFQM excellence model framework: an explanatory and predictive analysis. *Industrial Management & Data Systems*.
- 14- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 15- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- 16- Dahlgard-Park, S. M. (Ed.). (2015). *The SAGE encyclopedia of quality and the service economy*. SAGE Publications.
- 17- Dean, J. W. & Evans, J. R. (1994) *Total Quality Management, Organization, and Strategy* (Minneapolis: West Publishing Company).
- 18- Eriksson, H. (2002). *Benefits from TQM for organisational performance* (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).
- 19- Faraji, M., & Ghanbar, A., (2017). Investigating the Effect of Forecasting on Organizational Agility in Fanavaran Petrochemical Company. *3rd International*



- Conference on industrial Engineering and Management, Ahvaz, Iran, July 5 – 8, 2017(1-15).
- 20- Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 303-323.
- 21- Gulbro, R. D., Shonesy, L., & Dreyfus, P. (2000). Are small manufacturers failing the quality test?. *Industrial Management & Data Systems*.
- 22- Hussein, A. P. D. S. A., & Abdullah, A. P. D. A. (2021) Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS) e-ISSN: 2682-8766 Vol 3, No 1 Mar (2021):41-50 .
- 23- ISO 9000 (2005) Quality management systems - Fundamentals and vocabulary.
- 24- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.
- 25- Jitpaiboon, T., & Rao, S. S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- 26- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management. 13-1. مجلة
- 27- Kristensen, S. Sh. (2019). Rethinking the potential organization of Technology Group at Milestone. Unpublished Master Thesis, Technical University of Denmark
- 28- Kuleelung, T., Ussahawanitchakit, P. (2015). Organizational Agility and Firm Performance: Evidence from Information and Communication Technology (ICT) Businesses in Thailand', *The Business and Management Review*, vol.7,no.1 , p.206-217 مجلة
- 29- Kulenović, M., Folta, M., & Veselinović, L. (2021). The Analysis of Total Quality Management Critical Success Factors. *Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita*, 25(1).
- 30- Lee SM, Rho BH, Lee SG. (2003)." Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance", *Int J Prod Res* ;41(9):2003–2020.
- 31- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2013). How the effects of IT capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity
- 32- Martínez Lorente, Á. R. (1999). Total quality management and information technologies: an exploration of the issues.
- 33- Mehra, S., & Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- 34- Mohammadi, M., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: Ministry of youth affairs and sports, Iran). In Fourth International Conference IT in Education, Research and Business-ITERB.
- 35- Mohammadi, Masoud, Mohammad Mahboubi, Maliheh Abdollahi, Babak Rastgari Mehr, Sasan Ghorbani Kalkhageh, " The impact of management information system



- on organizational agility in Ilam Telecommunication Company, Ilam province, Iran", Stem Cell 6(1), 2015.
- 36- Morfaw, J. N. (2009). *Total quality management (TQM): A model for the sustainability of projects and programs in Africa*. University press of America.
- 37- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International journal of quality & reliability management*.
- 38- Pushpa, L. (2016). Implementation of total quality management in higher education institutions. *International Journal of Scientific Engineering and Research*, 1(5).
- 39- Rawlins, R. A. (2008). *Total quality management (TQM)*. AuthorHouse.
- 40- RESOuRCE, H. (2021). MANAGEMENT PRACTICES AND TOTAL QuALITY MANAGEMENT IN INSuRANCE COMPANIES: EVIDENCE FROM JORDAN.
- 41- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
- 42- Schmidt, J., Croud, J., & Lyons, M. (2000). Strategic planning and quality management at the University of Queensland Library.
- 43- Sharifi, H., & Zhang, Z., "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction Original Research Article", *International Journal of Production Economics*, Volume 62, Issues 1–2, 20 May 1999.
- 44- Singh ,V., (2016) "Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", *Environ Syst Decis* 36 , P. 388 .
- 45- Slack,N.& Chambers,S.& Johnston,R. (2010) " Operation Management " , 6nd Edition , Financial Times pitman publishing , London .
- 46- Talib, F.(2013),"An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization", *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(1), 1-20.
- 47- Talib, F., & Rahman, Z. (2009). An exploratory study of total quality management practices in service industries. Talib, F. and Rahman, (2009), 14-15.
- 48- UĞURLU, Ö. Y., ÇOLAKOĞLU, E., & ÖZTOSUN, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- 49- van Oosterhout, M. (2010). Business agility and information technology in service organizations (No. EPS-2010-198-LIS).
- 50- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.
- 51- Yusof, S. R. M., & Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 634-655.P:20