



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Total Quality Management and its Impact on Strategic Performance

Field Research in an Oil Products Distribution Company

1-Asst. Lect **Karrar Hussein Razzaq** / Imam Jafar Al-Sadiq University-Najaf- Department Of Oil And Gas Economics

2-Lect. Dr. **Aqeel Alwan Mohsen** / Imam Al-Kadhim University College, Babylon - Department Of Banking And Finance

3- Asst. Lect **Ayad Hassan Kazim Hussein** / Iraqi Insurance Company -General Administration-

Article Informations

Received : 15 , 07 , 2024
Accepted : 15 , 09 , 2024
Published online : 01 , 11 , 2024

Corresponding author:

Name: Asst. Lect karrar Hussein Razzaq
Affiliation: IMAM JAFAR AL-SADIQ UNIVERSITY-NAJAF
Email: karrar_hussein@ijsu.edu.iq

Key Words:

keyword1, Total Quality Management.
keyword2, Strategic Performance.
keyword3, Iraqi oil companies.

ABSTRACT

The current research aims to identify the nature of the relationship between Total Quality Management and strategic performance. Therefore, the research problem is summarized by asking the question: What is the impact of Total Quality Management in achieving strategic performance? The scientific progress witnessed by the world today imposes on organizations, whether global or local, to adopt modern administrative concepts in management if they want to achieve their goals efficiently and effectively. This includes the concept of Total Quality in organizational management, as a new concept has emerged based on the necessity of the organization's outputs being characterized by a set of standards and characteristics that allow it to cross the geographical borders of one country and local market to global markets and foreign countries. The institution found these characteristics in global standardization standards, and it was necessary here to obtain the ISO certificate as an entry point to implement the most comprehensive quality system. The concept of quality in our contemporary world and competitive business environment has come to be viewed in a broader and deeper way than being a function of production and operations management. The concept of quality has grown and transcended the boundaries of production management, and quality has become a competitive strategy and the basis for a comprehensive administrative philosophy. This administrative philosophy based on quality is called Total Quality Management (TQM), a philosophy introduced by Edward Deming in Japan more than 40 years ago. Thus, the role of the comprehensive quality system in developing and improving the performance of the economic institution has grown.

To achieve the research objectives, the researchers distributed 95 questionnaires to employees in the organization under study. 87 questionnaires were retrieved, of which 82 were suitable for analysis. The advanced statistical program SmartPLS was adopted to analyze the data collected. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that total quality management has a direct and strong impact on strategic performance, as organizations must benefit from the features of total quality management to achieve long-term success in their sector.



إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي

بحث ميداني في شركة توزيع المنتجات النفطية

م.م. كرار حسين رزاق م.د. عقيل علوان محسن م.م. اياد حسن كاظم حسين

1, جامعة الامام جعفر الصادق فرع النجف 2, كلية الامام الكاظم الجامعة فرع بابل 3, شركة التأمين العراقية الإدارة العامة
1, قسم اقتصاديات النفط والغاز - 2, قسم العلوم المالية والمصرفية

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي لذا يتم تلخيص مشكلة البحث بطرح تساؤل مفاده ما هو تأثير ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الاداء الاستراتيجي؟ اذ إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومنها مفهوم الجودة الشاملة في إدارة المنظمات اذ ظهر مفهوم جديد يقوم على ضرورة اتصاف مخرجات المنظمة بمجموعة من المعايير والخصائص التي تسمح له بعبور الحدود الجغرافية لبلد واحد وسوق محلي إلى أسواق عالمية وبلدان أجنبية، تلك الخصائص وجدتها المؤسسة في معايير التقييس العالمية، وكان لزاما عليها هنا اكتساب شهادة الإيزو كمدخل لتطبيق نظام الجودة الأشمل. أصبح ينظر إلى مفهوم الجودة في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فقد نمت مفهوم الجودة وتخطى حدود إدارة الإنتاج وأصبحت الجودة استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة هذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM وهي فلسفة قدمها **Edward Deming** في اليابان منذ أكثر من 40 سنة ماضية. وبذلك تنامي دور نظام الجودة الشاملة في تنمية وتطور أداء المؤسسة الاقتصادية.

لتحقيق اهداف البحث قامت الباحثين بتوزيع 95 استبيان على العاملين في المنظمة قيد البحث تم استرجاع 87 استبيان كان الصالح منها للتحليل 82 استبيان وقد تم اعتماد البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل مباشر وقوي على الأداء الاستراتيجي حيث على المنظمات الاستفادة من ميزات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق النجاح طويل الاجل في قطاعها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء الاستراتيجي، شركات النفط العراقية.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل أهمية كبيرة إذ ان العديد من الدول قامت بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع الأداء في مؤسساتها وتحقيق الكفاءة لمستوى الخدمة المقدمة. اخذين بعين الاعتبار أهمية إدارة الجودة الشاملة وممارساتها واعتبارها كثقافة للمنظمة وبالتالي فان العلاقة بين الجودة الشاملة والفعالية ستكون أكثر قوة. لذا تلخص مشكلة البحث الحالي بأثارة التساؤل الاتي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء الاستراتيجي؟ والذي تتفرع عنه مجموعة من الأسئلة

- ما هو دور التحسين المستمر في تحقيق الأداء الاستراتيجي؟
- ما هو دور أنظمة المعلومات في تحقيق الأداء الاستراتيجي؟
- ما هو دور دعم الإدارة العليا في تحقيق الأداء الاستراتيجي؟
- ما هو دور التركيز على الزبون في تحقيق الأداء الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة المنظمة التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً منظمات الرعاية الصحية إدارة الجودة الشاملة والتي ستؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه المنظمات. إمكانية تطوير الدراسة الحالية وذلك في جانبين الأول عبر السعي الى تطبيقها في منظماتنا الوطنية والثاني عبر اضافة متغيرات اخرى تساهم في تعزيز العلاقة بين متغيرات البحث الحالي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تأطير مفاهيمي لمتغيرات البحث الحالي المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي.
2. محاولة الكشف عن ابعاد كل من ادارة الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي.
3. التعرف على العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين التحسين المستمر والاداء الاستراتيجي.
5. التعرف على طبيعة العلاقة بين انظمة المعلومات والاداء الاستراتيجي.
6. التعرف على طبيعة العلاقة بين دعم القيادة العليا والاداء الاستراتيجي.
7. التعرف على طبيعة العلاقة بين التركيز على الزبون والاداء الاستراتيجي.
8. إغناء المكتبة المحلية والعربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة لتطبيق ابعاد ومبادئ ادارة الجودة الشاملة من اجل تحسين أداء العاملين في المنظمات بشكل عام.

رابعاً: فرضيات البحث

للبحث الحالي فرضيتان رئيستان تتبثق عن كل منهما ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي

1- فرضيات الارتباط وتنص الفرضية الرئيسة الاولى على وجود علاقة ارتباط معنوي

بين ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي. وتتبثق عنها الفرضيات الفرعية

التالية.

- الفرضية الفرعية الاولى وتنص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين التحسين المستمر والاداء الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية وتنص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين انظمة المعلومات والاداء الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين دعم الادارة العليا والاداء الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين التركيز على الزبون والاداء الاستراتيجي.

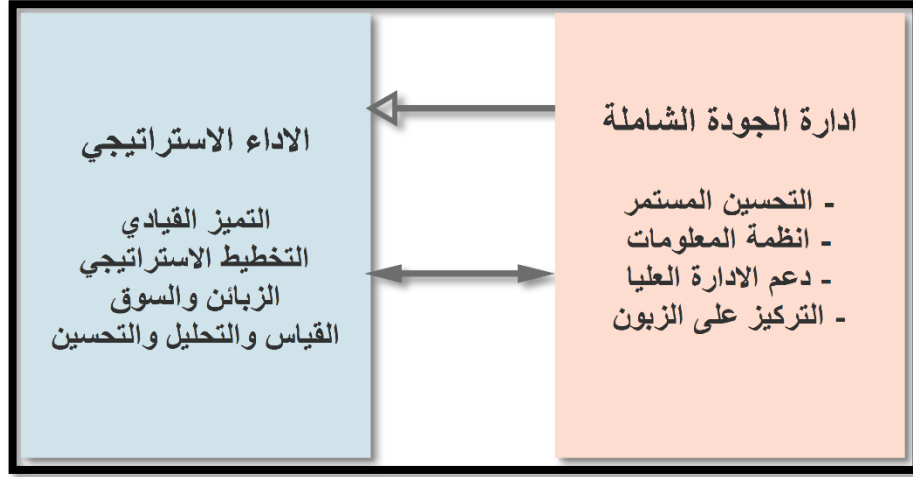
2- فرضيات التأثير وتنص الفرضية الرئيسة الثانية على وجود علاقة تأثير معنوي بين

ادارة الجودة الشاملة والاداء الاستراتيجي. وتتبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية.

- الفرضية الفرعية الاولى وتنص على وجود علاقة تأثير معنوي بين التحسين المستمر والاداء الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية وتنص على وجود علاقة تأثير معنوي بين انظمة المعلومات والاداء الاستراتيجي

- الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على وجود علاقة تأثير معنوي بين دعم الادارة العليا والاداء الاستراتيجي.

- الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على وجود علاقة تأثير معنوي بين التركيز على الزبون



والاداء الاستراتيجي.

خامسا: النموذج الفرضي للبحث

الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث

سادسا: الحدود الزمانية والمكانية للبحث

1- الحدود الزمانية: وتتمثل بالعاملين في شركة توزيع المنتوجات النفطية حيث تم تطبيق

البحث الحالي.

2- الحدود الزمانية: تمتد الفترة الزمنية للبحث من 2024/3/1 الى 2024/7/5.

سابعا: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية اذ قام الباحثين بتوزيع الاستبانة على (95) عاملا من مختلف الاختصاصات العاملة في المنظمة قيد البحث تم استرجاع (87) كانت (82) منها صالحة للتحليل.

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

اولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحدائثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالاتي: -

يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

عرفها Rialy على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

كما عرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

أما Heizer and Render فقد أوضحا بأن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون.

وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، مما يشجع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المنظمة ككل. كما يتضح أيضا أن الباحثين اختلفوا في تعريفهم لإدارة

الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم، فمنهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته وظهر ذلك واضحا" بالتعريف الذي قدمه المعهد الفيدرالي للجودة. ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة، وجاء ذلك بالتعريف الذي قدمه Goetsch Davis and Rialy وركز Heizer and Render بالتعريف التي قدموها على استخدام الإدارة للوسائل والأساليب العلمية في إدارة المنظمة لضمان الجودة المطلوبة . أما الاتجاه الذي أشار إلى المفهوم التكاملي لإدارة الجودة الشاملة فقد ظهر من خلال التعريف الذي قدمه الباحث عقيلي.

ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ثانيا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب ومنهم (Ehrenberg, 1992)، (Bardri and Davis, 1995)، (Karajewisky and Ritzman, 1996)، (عقيلي، 2001)، (جودة، 2004)، على الرغم من ورودها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، كما اختلف الباحثين حول عدد الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها Ehrenberg بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات، وتعريف الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، واستناد القرارات إلى

حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. وحددها السقاف بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنظمة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والالتزام بالتغيير. أما الحميضي فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. في حين حددها الخلف بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، وتنقيف المنظمة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها.

ونرى عدم جدوى الخوض في مبررات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتنقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد وهي: -

1- التحسين المستمر Continues Improvement:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية

التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

2- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:

تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة.

أن تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.

3- دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.

هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

4- التركيز على الزبون:

يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم العالمية 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزيائنها وكيفية تحقيقها لرغباته إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زيائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم.

ثالثاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يشير (Bromily, and Miller 1995) إلى الأداء الاستراتيجي “بانه انعكاس لكيفية ادارة المنظمة الموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول الى أهدافها ويتفق (Wheelen and Hunger,2014 :243) مع هذا الرأي في النظر إلى الأداء الاستراتيجي بانه “النتيجة النهائية لنشاط المنظمة ” اذ يصفه على انه “ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة ”.

ويقاس الأداء الاستراتيجي للعاملين بمدى تلبية خطة عمل المنظمة لأهداف الافراد وتشمل هذه الخطة تحديد الأهداف والية تحقيقها. وإزالة العقبات التي من الممكن ان تمنع تحقيقها ومراقبة سير العمل لضمان سير الخطط على الطريق الصحيح والتوصل الفعال حول التوقعات وإبراز دور كل المشاركين في هذه العملية. (Flamholtz,2016:298)

رابعاً: مقاييس وابعاد الأداء الاستراتيجي

قدم (Ree, & Ma, 2009) اربع ابعاد لقياس الأداء الاستراتيجي وهي (تميز القيادة, التخطيط الاستراتيجي, الزبائن والسوق, القياس والتحليل والتحسين) وفيما يلي شرح لأبعاد الأداء الاستراتيجي :

1- **التميز القيادي Leadership Excellence** : التميز هو من يقود أهم الركائز القائمة على الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقائد؛ لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. ليس هناك شك في أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف على أوجه القصور والمشكلات في جميع المواقف لديهم فرص في زيادة

قدرتهم التنافسية في البحث والكتابة فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سوف يدفعهم نحو التميز، (Heerwagen, 2010). تأتي أهمية القيادة للمؤسسات من طبيعة البيئة التي تعمل فيها

المنظمات. في ظل البيئة شديدة التعقيد والغموض والمتغيرة ، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد لديه رؤية ومهارات استراتيجية رسم مستقبلها بطريقة متكاملة ، مع مراعاة التطورات المتوقعة في البيئة على قدم المساواة مع اتجاهات الوضع الداخلي، القيادة هي التأثير والقدرة على التخيل ، تصور المستقبل ، بناء المرونة ، ودعم الآخرين نحو إحداث تغيير استراتيجي ضروري ومرغوب في المؤسسة. (Naser, , & Al Shobaki, 2017:12).

والقادة يلهمون القادة الاستراتيجي ون الآخرين للالتزام بشيء أكبر من أنفسهم - رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها؟ يفعلون ذلك باستخدام تقنيات القيادة التالية:(Goetsch, & Davis, 2014:133)

✓ **مواعاة الأفراد مع الرؤية Aligning personnel with the vision** . القادة يفعلون أكثر من مجرد نقل الرؤية لموظفيهم. إنهم يساعدونهم على رؤية سبب كونها رؤية إيجابية وجديرة بالثناء - رؤية تستحق التزامهم.

✓ **يبين إحساساً بالاتجاه Provide a sense of direction** . يتأكد القادة من أن أفرادهم يعرفون أين تحاول المنظمة الذهاب وما تحاول القيام به من خلال مساعدتهم على فهم مهمة المنظمة وأهدافها.

✓ **التواصل الفعال وفي كثير من الأحيان Communicating effectively and often** . يتأكد القادة من أن موظفيهم لديهم المعلومات التي يحتاجون إليها لتحقيق ذروة أداء متسق. إنهم يبقيهم محدثين ومطلعين جيداً.

✓ **التمكين Empowering** . يقوم القادة بتمكين موظفيهم من القيام بالوظائف التي تم تعيينهم للقيام بها من خلال (1) تحديد المعايير التي يمكنهم من خلالها اتخاذ قرارات من جانب واحد ، (2) طلب مساهماتهم قبل اتخاذ القرارات التي سيتعين عليهم القيام بها ، (3) تشجيعهم التفكير النقدي والإبداعي لإيجاد طرق لتحسين الجودة والتكلفة والخدمة باستمرار ، (4) تشجيعهم على أخذ زمام المبادرة لحل المشكلات ، و (5) معالجة الأخطاء التي ارتكبت ، عند أخذ زمام المبادرة ، كفرص للتعلم.

✓ **التدريب والتوجيه Training and mentoring** . يقوم القادة بتطوير أفرادهم باستمرار من خلال التوجيه والتدريب. يتم التعامل مع كل مشكلة كنشاط تعليمي ويصبح كل ضعف ملاحظته هدفاً للتحسين.

2-التخطيط الاستراتيجي

تزايد في السنوات الاخيرة استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي ينبغي على المنظمة ان تتبناها إذا ما ارادت ان تحقق أهدافها وتضمن استمرارها وبقائها ، إذ ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات . إن لنشوء مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطوره جذور أعمق مما تبدو، ساهم في ذلك التراكم الفكري والعلمي والمهني في انظمة التخطيط المختلفة حتى وصل نتائجها إلى ما وصل عليه الآن . إذ يمكن ارجاع بدايات التخطيط إلى (Wheelen and Hunger, 2010: 53-54) :-

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المهام التي يقوم بها قادة الأعمال من أجل تحقيق مكانة فائقة في السوق. أبعد من هذا الالتزام، يرغب أصحاب المصالح في تعظيم الفوائد التي يحصلون عليها. من أجل القيام بذلك، يجب استثمار الموارد بأكثر الطرق كفاءة لتحقيق التميز في الأداء. ومع ذلك، فإن تعديل العمليات بسرعة، وخاصة في أوقات عدم اليقين الاقتصادي، أمر صعب للغاية. لذلك، يحتاج قادة الأعمال إلى نظرة ثاقبة حول عناصر التحسين التنظيمي الأكثر فعالية من أجل الاستثمار الاستراتيجي لمواردهم لتحقيق أداء متميز بأكثر الطرق الممكنة كفاءة..(Francisco, 2014:3).

وقد عرف (Hodgetts and Luthans, 2000: 247) التخطيط الإستراتيجي بأنه (عملية تحديد رسالة المنظمة الأساسية والأهداف الطويلة الأمد، ثم تنفيذ خطة عمل لتحقيق تلك الأهداف) بينما عرف التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق غاية، والطريقة المستخدمة لبيان وضع منظمة، من خلال تحديد أولويات استخدامها للموارد وفقا لأهداف تم تحديدها، وذلك في محاولة لتوجيه مسارها والتطوير على مدى فترة من الزمن (Kriemadis&Theakou,2007:28) يعني عملية رسم المستقبل المرغوب فيه ، والتعرف على كيفية تحقيقه ، فهو لا يعنى بالقرارات المستقبلية، وإنما بمستقبلية القرارات الحالية، لذلك فإن كل ما يتعين على المنظمات القيام به هو إعداد نفسها للغد المجهول (Terouhid, et al, 2016:59) والتخطيط الإستراتيجي يقوم على مجموعة من التساؤلات وهي:

- أين نحن الآن؟
- أين نرغب ان نكون؟
- كيف نصل إلى هناك؟

• كيف نقيس مدى تقدمنا؟

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن اعطاء وجهة نظر حول التخطيط الاستراتيجي بكونه يمثل عملية إدارية تسعى إلى تحديد رؤية رسالة واستراتيجياتها وتحليل بيئتها وأهدافها المنظمة ، والكيفية التي يمكن من خلالها يتم تحقيق تلك الاهداف .

بين (Warigon 2010:102) ان هناك اهداف يحققها التخطيط الاستراتيجي :-

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
2. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
3. تطوير امكانيات المنظمة للتعرف على الفرص والقيود والتهديدات وتحليلها وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
4. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة واوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
6. توفير ادوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
7. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
8. صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدافها.
9. تحديد وصياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
10. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الاداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
11. التأكد من ربط الاهداف الاستراتيجية لممحات واهداف المستفيدين والادارة العليا ومصحة اعضاء المنظمة.

3- الزبائن والسوق

في الوقت الحاضر، تواصل المنظمات في البلدان النامية إجراء إصلاحات اقتصادية؛ الذي أصبح أولوية على جدول الأعمال السياسي للحكومات في البلدان النامية. وفقا لذلك؛ تحتاج المنظمات إلى أن تكون خدمة الزبائن موجهة للتعامل مع أهداف الإصلاحات بغض النظر عن النتائج المالية (Avison, et al:2014)

تحتوي مكونات المجال الداخلي لاستراتيجية الأعمال على هيكل إداري (الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع الأدوار والمسؤوليات وهيكل السلطة)، وعمليات الأعمال (الطرق التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ استراتيجيات الأعمال) ، ومهارات الأعمال. من ناحية أخرى، يحتوي المجال الخارجي لاستراتيجية

الأعمال على قرارات حول نطاق الأعمال (نطاق السوق، وعروض سوق المنتجات)، والكفاءات المميزة (العلامة التجارية، والتسعير، والجودة، وإستراتيجية رضا الزبائن، وتطوير المنتج)، وإدارة الأعمال (الاختيارات لتنظيم الأعمال مثل التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة والشراكة). (Qatawneh, 2019:30)

يتغير العالم بمعدل أسرع من أي وقت مضى ويصبح الزبائن أكثر تطلبًا ووعيًا بالقيمة. تواجه جميع قطاعات الأعمال المعضلات المزدوجة المتمثلة في تصاعد المنافسة الوطنية والعالمية والحاجة إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين. (AI Shobaki, & Naser, 2016:92). هناك تحدٍ إداري آخر برز في المقدمة في العقد الماضي هو التأثير المدمر للجشع التنفيذي في الشركات، مما أدى إلى زيادة التدقيق في ممارسات الأعمال من قبل الحكومة والصناعات والجمهور الحذر. هذه التجارب ليست جديدة بالضرورة، حيث تعامل مديرو كل جيل مع حقائق التغيير اللامتناهي. ومع ذلك، فإن التحدي الذي يواجه مديري اليوم هو إيجاد أطر الإدارة، في مواجهة التغيير المستمر، ستسهل سعي المنظمة للحصول على امتياز الأداء لتلبية وتجاوز توقعات الزبائن. (Wine, 2011:1). يسأل هذا الجزء من هم أسواقك وزبائنك المستهدفين، وماذا يريدون ويتوقعون من منتجاتك و / أو خدماتك؟ يمكنك إدراج المجموعات المستهدفة أو قطاعات السوق، وتحديد أولويات كل منها. من المهم أيضًا شرح كيفية تحديد متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. من المهم ليس فقط استخدام عدة طرق لتحديد متطلبات الزبائن، ولكن لاستخدامها في كثير من الأحيان. يريد الزبائن وتوقعاتهم تتغير بشكل متكرر. (Munro, et al, 205:2)

2- القياس والتحليل والتحسين

أدى فشل الإدارة في التخطيط للمستقبل والتنبؤ بالمشاكل إلى إهدار القوى العاملة والمواد ووقت الماكينة، وكل ذلك يرفع تكلفة الشركة المصنعة وسعرها الذي يجب على المشتري دفعه. المستهلك ليس دائما على استعداد لتحمل هذا الهدر. النتيجة الحتمية هي خسارة السوق. فقدان السوق يولد البطالة (AI Shobaki, & Naser, 2016:97). يجب قياس أداء الإدارة من خلال إمكانية البقاء في العمل، وحماية المستثمرين، لضمان توزيع الأرباح والوظائف في المستقبل من خلال تحسين المنتج والخدمة للمستقبل، وليس [فقط] من خلال الأرباح الفصلية". (Francisco, 2014:25)

يبرز (Deming) حقيقة أنه لا يوجد قياس واحد يمكن أن يوفر نظرة شاملة حول صحة العمل. هناك العديد من القياسات الداخلية والخارجية المختلفة التي يجب القيام بها من أجل التقييم الفعال لموقف العمل.

لإجراء قياس أداء فعال يعني أن الشركات يجب أن تميز بين المقاييس الداخلية والخارجية، مع التركيز على قياس الأداء الداخلي، من أجل قياس الوضع فيما يتعلق بالأداء السابق، يعتبر تحليل السوق وقياسات الأداء المالي ذات أهمية خاصة للمستثمرين في تحديد فعالية العمليات التجارية. يستثمر المساهمون على أمل أن تستمر الأعمال في النجاح وتبقى قابلة للاستمرار في المستقبل، والنتائج المالية المثبتة مطلوبة للحفاظ على نمو الأعمال على المدى الطويل وضمان البقاء. (Moriarty, 2011:26)

وجدت الأبحاث الحديثة أن مقاييس الأداء التقليدية، بناءً على أنظمة المحاسبة الإدارية، غير مناسبة. العديد من القيود المذكورة في الأدب وأشار (Qatawneh, 2019:66) إلى أن مقاييس الأداء التقليدية تستند إلى أنظمة إدارة التكاليف التقليدية؛ استخدام المقاييس المتأخرة؛ لا يتم دمجها في الاستراتيجية؛ يصعب تنفيذها عمليًا وتميل إلى أن تكون غير مرنة ومجزأة؛ يتناقض مع التفكير المستمر للتحسين المستمر، ويهمل متطلبات الزبائن. كما حددوا بعض القيود المتعلقة بإدارة التصنيع التقليدية وتركيزها القوي على زيادة الإنتاجية والأرباح، وخفض التكلفة التي بدورها تقلل من الاهتمام بتعزيز الجودة والموثوقية والتسليم، وإنشاء مهلة قصيرة، وقدرة مرنة ونشر فعال لرأس المال. بالإضافة إلى عدم توفر وموثوقية المعلومات المالية أو المحاسبية، يمكن أن يتلاعب بها المالكون والإدارة

تشير العديد من الدراسات إلى التحسين المنهجي المستمر كوسيلة لتحقيق التميز في الشركات الأفضل أداءً في حول العالم. دعم مفهوم الحفاظ على ميزة تنافسية حقيقية والمحافظة عليها، فمن الضروري للمنظمات أن ترسي روح التحسين المستمر إدراكًا للحاجة إلى التحسين المستمر، تعمل المؤسسات الهادفة للربح وغير الربحية على تنفيذ برامج إدارة أعمال عالية الجودة كجزء من استراتيجيات العمل الاستراتيجية في الأداء (Blazey, 2009: 5). وقد وسعت الفكرة: حيث يذكر () انه يتطلب التميز أن يتحسنوا في التحسن **get better at getting better**. لا تقوم أفضل المؤسسات بإدخال تحسينات فحسب، بل تعمل أيضًا على تحسين معدل التحسن. إنهم يصبحون أفضل من منافسيهم (Wine, 2011:2)

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للمبحث

أولاً: ترميز الفقرات

- 1- ترميز الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة TQM
- 2- التحسين المستمر CI
- 3- أنظمة المعلومات IS
- 4- دعم الإدارة العليا SM
- 5- التركيز على الزبون FC

الجدول (1) ترميز فقرات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

الرمز	الفقرات	ت
X1-1	تهتم المنظمة بالتطوير المستمر كأهم اولوياتها.	1
X1-2	تهتم المنظمة بالتحسين المستمر باعتباره أحد قيمها	2
X1-3	تحرص المنظمة على احداث دائرة تواصل بينها والعاملين	3
X2-1	توجد برامج مراقبة ظروف العمل لاكتشاف فرص تطوير الوحدات الانتاجية	4
X2-2	تهدف المنظمة الى تفعيل نظام الجودة لتحسين بيئة العمل	5
X2-3	تطبيق الجودة يعتمد بشكل اساسي على استخدام اجهزة وتكنولوجيا متطورة في المنظمة	6
X3-1	يوجد تحديد واضح لاهتمام الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا	7
X3-2	تعتقد الادارة ان تطبيق الجودة الشاملة هو وصفة علاجية لتحسين وضمان نجاحها.	8

X3-3	تحرص الإدارة على إزالة الحواجز عن طريق الابداع	9
X4-1	تهتم المنظمة برضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.	10
X4-2	للزبائن ثقة تامة في خدمات المنظمة	11
X4-3	يتهم العاملون بتقديم خدمة مميزة للزبائن	12

من اعداد الباحثين

2- ترميز الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع الأداء الاستراتيجي SP

الجدول (2) ترميز الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع الأداء الاستراتيجي

الرمز	الفقرات	ت
Y1-1	القيادة في المنظمة تشجع على تمكين الموظفين من اجل التعلم.	1
Y1-2	القيادة في المنظمة ترجع بانتظام أداء الموظفين واهداف المنظمة من اجل إيجاد اجراءات للتحسين	2
Y1-3	القيادة في المنظمة تتنبأ بالمشاكل وتعمل على إيجاد الحلول لهذه المشاكل بشكل استباقي.	3
Y2-1	التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يتم على أساس العوامل والمعلومات التجارية الرئيسية.	4
Y2-2	التخطيط الاستراتيجي في المنظمة قادر على الاستجابة لتحديات التي تواجه المنظمة	5
Y2-3	التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يتبنى استثمار موارد كافية لتحقيق الخطط والاهداف الاستراتيجية	6
Y3-1	تتعامل المنظمة مع الزبائن بشكل منهجي لتطوير وفهم متطلبات السوق والزبائن	7
Y3-2	تتعامل المنظمة مع الزبائن على أساس انهم شركاء	8

Y3-3	تتعامل المنظمة مع الزبائن على قياس رضا أصحاب المصالح بشكل عام والزبائن بشكل خاص	9
Y4-1	تقوم المنظمة بشكل منتظم بجمع البيانات والمعلومات لتتبع أداء المنظمة ومراجعتها وتحسينه.	10
Y4-2	تقوم المنظمة بإرجاع نتائج الأداء للوحدات والأقسام من أجل التحسين	11
Y4-3	تقوم المنظمة بالتواصل مع المجهزين على الفور بشأن تحسين منتجاتهم	12

من اعداد الباحثين

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1- علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسة الأولى)

حتى يتمكن الباحث من اختبار قبول او عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء الاستراتيجي (SP) يجب أولاً اختبار قبول او عدم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي:

- يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحسين المستمر (CI) والأداء الاستراتيجي (SP) اذ بلغت قيمة الارتباط (0.735) عند مستوى معنوية (0.05).

- يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنظمة المعلومات (IS) والأداء الاستراتيجي (SP) اذ بلغت قيمة الارتباط (0.634) عند مستوى معنوية (0.05).

- يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا (SM) والأداء الاستراتيجي (SP) اذ بلغت قيمة الارتباط (0.804) عند مستوى معنوية (0.05).

- يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون (FC) والأداء الاستراتيجي (SP) اذ بلغت قيمة الارتباط (0.735) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي

T-table	المؤشر الكلي	FC	SM	IS	CI	TQM SP
	0.882	0.784	0.804	0.634	0.735	الأداء الاستراتيجي
1.96						قيمة T Value
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة P value
	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	النتيجة

N=82 من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

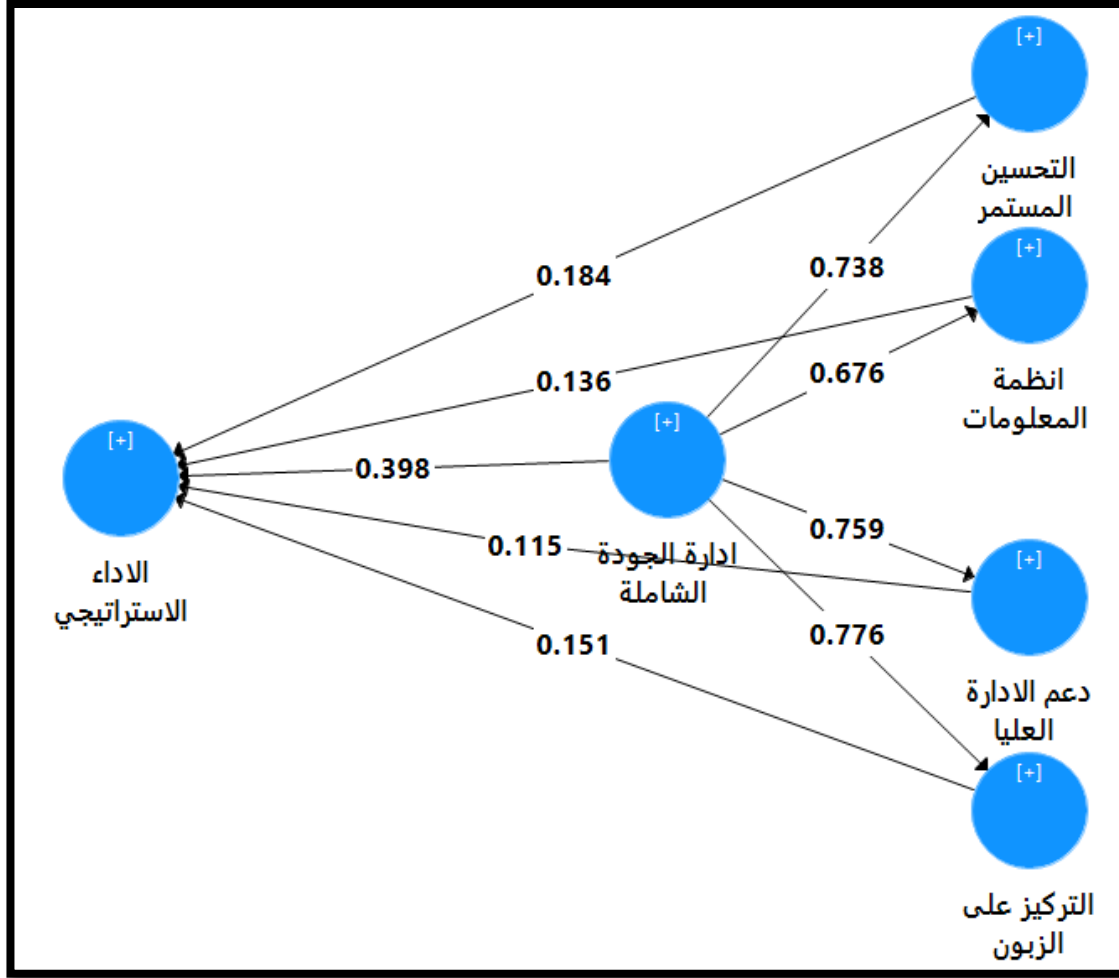
من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8) يتبين قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها اذ ان جميع قيم معامل الارتباط كانت معنوية عند مستوى T أكبر من 1.96.

2- اختبار علاقات التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير عبر إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء الاستراتيجي بأبعاده مختلفة" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (11) والذي يستعرض نتائجه الجدول (31).



شكل (11) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (31) نتائج تقييم الانموذج الهي اختبار فرضيات التأثير كلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.042	H1	X→Y	1.886	0.398	6.411	0.01	قبول	0.118	0.746	0.630

		0.118	قبول	0.01	3.411	0.184	1.323	X1→Y	H1-1
		0.121	قبول	0.006	2.904	0.136	1.576	X2→Y	H1-2
		0.218	قبول	0.001	2.546	0.115	1.297	X3→Y	H1-3
		0.457	قبول	0.000	3.792	0.151	1.347	X4→Y	H1-4

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (32) نتائج اختبار فرضيات التأثير الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.042 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي تقبل هذه الفرضيات وقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.746) وبالتالي فان صوت الزبون فسر 76% من العوامل التي تفسر متغير نموذج التسويق الريادي وبقية النسبة تمثل عوامل لم يتناولها الانموذج.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1- لإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير على الاداء الاستراتيجي حيث ان تطبيق مبادئ وابعاد الجودة

الشاملة يساهم في تحسين الاداء مما يعود بالنفع على المنظمة.

2- للتحسين المستمر تأثير كبير على الاداء الاستراتيجي مما يشير الى ان الاهتمام بالتحسين

المستمر يساعد المنظمة المبحوثة على النمو والبقاء.

3- لانظمة المعلومات تأثير معنوي عل الداء الاستراتيجي مما يشير الى ان الاهتمام بأنظمة المعلومات تساهم في تحسين اتخاذ القرار .

4- لدعم الادارة العليا تأثير معنوي على الاداء الاستراتيجي مما يشر الى ان اهتمام الادارة العليا والتزامها يساهم في تحقيق أفضل الاداء

5- للتركيز على الزبون تأثير معنوي في تحقيق الاداء الاستراتيجي مما يشير الى ان ايلاء المزيد من الاهتمام بالزبائن سيساهم في تحقيق حصة سوقية اعلى .

6- إذا ما ارادت المنظمة النجاح في ظل التنافسية الشديدة اليوم فان عليها البحث عن وسائل تساعدنا من الحصول على التوافق مع المعايير الدولية للجودة الشاملة.

7- متغيرات البحث الحالي ومن خلال مراجعة الادبيات يلاحظ بانها متجددة وخاضعة للنقاش باستمرار .

ثانيا التوصيات

1- على المنظمات العمل على بذل مزيد من الجهود في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحقيق أفضل النتائج.

2- كما ان المنظمات العاملة في طاع الرعاية الصحية عليها اعتماد معايير متفوقة في التحسين المستمر وانظمة المعلومات والتركيز على الزبون وهذا ما يجب ان تضمنه الادارة العليا لتلك المنظمات.

3- على الباحثين والممارسين التعاون من اجل المساهمة في تسهيل مهمة المنظمات في اعتماد الادوات الحديثة للنجاح والمتمثلة بإدارة الجودة الشاملة.

4- ضرورة اجراء مزيد من البحوث من اجل شيوع ثقافة الجودة الشاملة في جامعاتنا ومنظماتنا

المصادر

1. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students.
2. Antunovich, P., Laster, D., & Mitnick, S. (2000). Are high-quality firms also high-quality investments?. *Current Issues in Economics and Finance*, 6(1).
3. Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2014). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.
4. Baharat wakhlou "Total Quality, excellence through organisation, First edition 1994.
5. Barrows, L. (2014). **Planning with Character: Gotouchi Kyara and Place Branding in Japan.**

6. Blazey, M. (2009). *Insights to Performance Excellence 2009-2010: An inside look at the 2009-2010 Baldrige award criteria*. Milwaukee, WI: ASQ for Quality Press.
7. Bromily, and Miller, G. T. (1995). The relationship between risk, performance-based pay, and organizational performance.
8. Cushman, D. P., & King, S. S. (Eds.). (2001). *Excellence in communicating organizational strategy*. SUNY Press.
9. Desmet, P., Overbeeke, K., & Tax, S. (2001). **Designing products with added emotional value: Development and application of an approach for research through design**. *The design journal*, 4(1), 32-47.
10. Flamholtz, E. G. (2016). *Human resource accounting: Advances in concepts, methods and applications*. Springer Science & Business Media.
11. Francisco, M. (2014). A Framework of Critical Success Factors for Business Organizations that Lead to Performance Excellence Based on a Financial and Quality Systems Assessment.
12. Gronroos, C. (1988). **Service quality: The six criteria of good perceived service**. *Review of business*, 9(3), 10.
13. Hodgetts, Richard & Luthans, Fred, (2000) *International Management: culture, strategy, and behavior*, 4th ed, McCraw-Hill Companies, U.S.A.,
14. James Rilay, "just exactly what is "total quality management, personal journal" Fb 1993 p 72.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
16. Munro, R. A., Ramu, G., & Zrymiak, D. J. (2015). *The certified six sigma green belt handbook*. ASQ Quality Press.

17. Qatawneh, N. (2019). Investigating sustainable strategic alignment of IT–business and organisational performance: the role of business excellence in Jordan (Doctoral dissertation, Brunel University London).
18. Qatawneh, N. (2020). Investigating sustainable strategic alignment of IT–business and organisational performance: the role of business excellence in Jordan (Doctoral dissertation, Brunel University London).
19. Ree, S., & Ma, Y. (2009). Analysis about Korean Enterprise through China Excellence Performance Model and Comparison with China Enterprise. *Asian Journal on Quality*.
20. Stephen Harrison , "Total Quality Management" public Administration Quarterly 1993 p 16.
21. Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms—a framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 911–931.
22. Warigon D Slemo. (2010) Managing People for Organizational Success
23. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, 12th ed, Pearson Education, New Jersey, U.S.A., 2010.
24. Wine, S. L. (2011). *The utility of the Texas Award for Performance Excellence criteria as a framework for assessing and improving performance excellence in the Texas A&M Foundation: A case study*. Texas A&M University.