

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة

للصناعات الكيماوية والمبيدات

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

الأستاذ المساعد الدكتور

محمود فهد الدليمي

الأستاذ المساعد

سحر عباس حسين

Saharabb2@gmail.com

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

**Total Quality Management Practices and Their Impact on the
Sustainable Organizational Performance**

**An analytical study of the opinions of a sample of employees
of Al Furat State Company for Chemical and Pesticides
Industries**

Prof. Dr .

Meithak Hatef Alfatlawy

assistant prof. Dr .

Mahmoud Fahd al-Dulaimi

Assistant prof

Sahar Abbas Hussein

Karbala University - College of Administration & Economic

Abstract:-

The research aims to identify the impact of TQM practices by its dimensions (leadership, strategic planning, customer focus, information, analysis and improvement, human resources focus, process management, and business results) on sustainable organizational performance by three dimensions (economic performance, environmental performance, and social performance). Al Furat state Company for Chemical and Pesticides Industries was selected as a place to conduct the research, from a sample of 216 members. The questionnaire was prepared on the basis of (Tari et al ,2007) to (T. Q. M) and, by(Bansal,2005 ,Paulraj, 2011, Zhu & Sarkis,2004) to sustainable organizational performance, The research was based on one main hypothesis, of which seven sub-hypotheses were validated using valid statistical tests. The researchers used ready statistical programs to test and analyze research hypotheses such as the spss program and structural equation modeling. The research has reached a number of conclusions and recommendations, the most important of which is the adoption of TQM practices and their application at the company level, spreading the culture of continuous improvement and motivating employees to participate in the implementation, which will push the company towards achieving sustainable organizational performance. The research recommended the need to improve the company's main operations in order to improve sustainable performance .

Keyword: Quality, Total Quality Management, TQM practices, sustainable performance, sustainable organizational performance, The Triple Bottom Line.

المخلص:-

يهدف البحث الى التعرف على تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة بابعادها (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الزبون، والمعلومات والتحليل والتحسين، والتركيز على الموارد البشرية، وادارة لعملية، ونتائج الاعمال) في الاداء التنظيمي المستدام بأبعاده الثلاث (الاداء الاقتصادي، والاداء البيئي، والاداء الاجتماعي)، وقد اختيرت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات مكانا لإجراء البحث، من عينة بلغ حجمها ٢١٦ منتسب. وزعت عليهم استبانة اعدت لهذا الغرض بالاعتماد على مقياس (Tari et al ,2007) لإدارة الجودة الشاملة. وكل من (Bansal ،Paulraj,2011) ،2005، 2004، (Zhu&Sarkis) لسأداء التنظيمي المستدام. بني البحث على فرضية رئيسة واحدة، تفرع عنها ٧ فرضيات فرعية، جرى التحقق من صدقها باستخدام اختبارات احصائية مناسبة. واستعان الباحثون ببرامج احصائية جاهزة لاختبار وتحليل فرضيات البحث مثل برنامج (spss) ونمذجة المعادلة الهيكلية. وقد توصل الي جملة من الاستنتاجات والتوصيات من اهمها تبني ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مستوى الشركة ونشر ثقافة التحسين المستمر وتحفيز العاملين على المشاركة في التنفيذ، من شأنه ان يدفع الشركة نحو تحقيق اداء تنظيمي مستدام. واوصى البحث بضرورة تحسين العمليات الرئيسية في الشركة من اجل تحسين الاداء المستدام.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ادارة الجودة الشاملة، ممارسات ادارة الجودة الشاملة، الاداء المستدام، الاداء التنظيمي المستدام، النموذج الخط الاساس الثلاثي.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث وتساؤلاته

تتعرض المنظمات في العراق بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص الى تحديات كبيرة نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية والبيئية. الامر الذي انعكس سلباً في بلورة مشاكل عده منها تدني جودة المنتجات والخدمات فضلاً عن التلوث البيئي وما يتبعه من مشاكل اقتصادية واجتماعية متفاقمة. وقد شهدت نهاية القرن العشرين تغيرات بارزة وغير مسبوقه في استراتيجيات المنظمات وإدارتها نحو التفكير المستدام - ظهور الاستدامة كاستراتيجية منظميه -، وجعل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية أعمال المنظمة من أجل الحصول على الفوائد الأساسية (Enquist et al , 2007)، الا ان هذا تطلب تغييرات جذرية في أداء المنظمات ، فالأداء المستدام يمثل تحدياً ويتطلب إطاراً إدارياً سليماً يدمج بين الأداء البيئي والاجتماعي والأداء الاقتصادي للأعمال. (Johnson, 2007)، كما اخذ موضوع ادارة الجودة الشاملة يستحوذ على اهتمام مختلف المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لأهمية الجودة بوصفها سلاحاً تنافسياً تضمن عن طريقة المنظمات زيادة قدرتها التنافسية (Singh et al ,2018). ويرى البحث ان الاهتمام بادارة الجودة الشاملة في المنظمات يمكن ان يحقق أداءً تنظيمياً مستداماً. وتم اختيار شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات ميداناً للتعرف على مدى قدرة ادارة الجودة الشاملة على تحقيق الاداء التنظيمي المستدام. وفي ظل ما تقدم تم طرح تساؤل اساس هو (هل ادارة الجودة الشاملة تحقق اداء تنظيمي مستدام في شركة الفرات العامة؟). ومن هذا السؤال اشتقت التساؤلات الفرعية الآتية:

أ- ما مستوى ادارة الجودة الشاملة في شركة الفرات العامة؟

ب- ما مستوى الاداء التنظيمي المستدام في شركة الفرات العامة؟

ج- ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام في شركة الفرات العامة؟

ثانياً:- أهمية البحث

يمكن بيان أهمية البحث من جانبين، الأول الجانب النظري والآخر الجانب العملي، إذ تبرز أهمية البحث النظرية من أهمية متغيراته، إذ يعد البحث الحالي طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحدائة في الطروحات ذي العلاقة بممارسات TQM والاداء المستدام.

في حين تبرز الأهمية العملية للبحث من كونه تناول القطاع الصناعي، الذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للبلد، فضلاً عن تأثيره في الجوانب الاخرى، إذ تسهم نتائجه في رفد اقتصاد البلد وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

ثالثاً:- اهداف البحث

يرمي البحث الحالي إلى تحقيق ما يأتي:

١- التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى الشركة عينة الدراسة.

٢- تحديد مستوى الاداء التنظيمي المستدام في الشركة قيد الدراسة.

٣- التعرف على طبيعة ونوع العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام.

٤- التعرف على مستوى تأثير ادارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي المستدام.

رابعاً:- منهج البحث

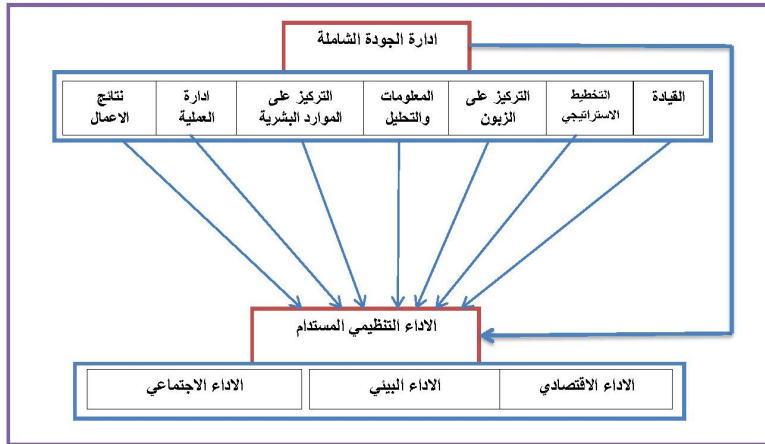
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث إذ ينصب اهتمام المنهج الوصفي التحليلي على ترجمة الوضع او الحدث الحالي، و يقوم بوصف خصائص الظاهرة ومكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، والظروف التي تحيط بها، كما يحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر في تلك الظاهرة (المغربي، ٢٠٠٩:٩٥).

خامساً:- مخطط البحث

يقدم مخطط البحث تصورا عن طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات وما ينتج من

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢١٩)

هذه العلاقات وما ينعكس عنها، في ضوء مشكلة البحث واهدافه تم تصميم المخطط الموضح في الشكل (١)



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

سادساً:- فرضيات البحث

بعد تحديد مشكلة الدراسة، ووضع الاهداف، يقترح الباحثون الفرضية الرئيسة الآتية (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي المستدام). وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الاولى:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده القيادة في الاداء التنظيمي المستدام.

الفرضية الفرعية الثانية:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التخطيط الاستراتيجي في الاداء التنظيمي المستدام.

الفرضية الفرعية الثالثة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التركيز على الزبون في الاداء التنظيمي المستدام.

الفرضية الفرعية الرابعة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المعلومات والتحليل والقياس في الاداء التنظيمي المستدام.

(٢٢٠) ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام

الفرضية الفرعية الخامسة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الموارد البشرية في الاداء التنظيمي المستدام.

الفرضية الفرعية السادسة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء ادارة العملية في الاداء التنظيمي المستدام.

الفرضية الفرعية السابعة:- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء نتائج الاعمال في الاداء التنظيمي المستدام.

سابعاً:- ادوات الدراسة

من اجل تحقيق الى اهداف البحث ، تم الاعتماد على الادوات الآتية في عملية جمع البيانات والمعلومات:-

الجانب النظري: بغية انجاز هذا الجانب من البحث تم الاعتماد على ما توافر من مصادر مكتبية والكترونية تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة، الموجودة في المكتبات او على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

الجانب الميداني: تمثل الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تم تصميمها بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث ، فضلا عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (الملحق ((للاستفادة من آرائهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور:-

المحور الاول:- تضمن معلومات شخصية تعريفية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

المحور الثاني:- تضمن مقياس ادارة الجودة الشاملة والذي ضم ٧ ابعاد فرعية بحسب نموذج مالكولم بالدريج. وتم قياسه على وفق مقياس (Tari et al, 2007).

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٢١)

المحور الثالث:- تتضمن مقياس الاداء التنظيمي المستدام. والذي ضم ٣ ابعاد بحسب النموذج الخط الاساس الثلاثي. وتم قياسه بالاعتماد على (Paulraj,2011، Bansal ,2005، Zhu&Sarkis ,2004).

ثامنا:- حدود البحث

توزعت حدود الدراسة على ثلاثة جوانب هي:

الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من ٢٠١٩/١/٣ ولغاية ٢٠١٩/٨/٣٠، إذ تضمنت هذه المدة اعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة.

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات.

ج. الحدود الفكرية: تقف الحدود الفكرية للدراسة عند محورين هما ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام، وكلا منهما تمتد جذوره الفكرية الى حقل إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي على الترتيب.

تاسعا:- مجتمع وعينة البحث

مثل جميع الافراد العاملين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات مجتمع البحث، وقد وزع ٣٢٠ استبانة على عينة من المدراء والعاملين في الشركة، استرجع منها (٢١٦) استبانة خضعت للتحليل الاحصائي.

عاشرا:- وصف افراد العينة

تهدف هذه الفقرة إلى تقديم وصف لعينة البحث، اذ يوضح الجدول () وصفا لعينة الدراسة حسب البيانات العامة وكما يأتي:

الجدول (١) وصف عينة الدراسة N=216

النوع الاجتماعي									
انثى					ذكر				
النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية	
٢٣٨.٠		٧٣		٦٦٢.٠		١٤٣			
الفئة العمرية									
٦٠ فأكثر		٥٩-٥٠		٤٩-٤٠		٣٩-٣٠		٢٩-٢٠	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٠.٢٨	٦	٢١٣.٠	٤٦	٥٢٨.٠	١١٤	٢٠٨.٠	٤٥	٠.٢٣	٥
المؤهل العلمي									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٠.١٤	٣	٠.٢٣	٥	٠.١٩	٤	٥٠.٥	١٠٩	٢٢.٠	٤٨
٢١٨.٠	٤٧	٢١٨.٠	٤٧	٢١٨.٠	٤٧	٢١٨.٠	٤٧	٢١٨.٠	٤٧
المنصب الوظيفي									
موظف		مسؤول وحدة		مدير شعبة		مدير قسم		معاون مدير عام	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٥٧٩.٠	١٢٥	١١١.٠	٢٤	٢١٣.٠	٤٦	٠.٨٨	١٩	٠.٠٩	٢
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
سنوات الخبرة									
أقل من ٥ سنوات		١٠-١١		١٦ فأكثر		١٠-٥		١٦٧.٠	
٤٥٣.٠	٩٨	٢٨٢.٠	٦١	١٦٧.٠	٣٦	٠.٩٧	٢١	٠.٩٧	٢١
عدد الدورات التدريبية المشترك بها									
لا يوجد		٣-١		٦-٤		٩-٧		١٠ فأكثر	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٠.٥٦	١٢	٣١.٠	٦٧	٢٨٧.٠	٦٢	٩.٧	١٩	٢٨٧.٠	٦٢

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

نلاحظ من الجدول (١) إن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الاناث ضمن أفراد العينة اذ شكلت نسبة الذكور (٦٦.٢٪) وقد تعزى هذه النسبة باعتقاد الباحثين الى طبيعة عمل الشركة الذي يتسم بالخطورة نوعا ما كونها تنتج منتجات كيميائية ومبيدات ما ينتج عنه ابخره وغازات قد لا تتحملها النساء. كما يتضح إن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم بين ٤٠-٤٩ سنة، وهو ما يشير إلى أن أغلب افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة والدراية في مجال العمل. كما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٥٠٪) ثم فئة حملة الدبلوم بنسبة (٢٢٪) وهي نسب تشير إلى ان غالبية افراد العينة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة، ما يكون له تأثير في ادراك متغيرات الدراسة والقدرة على تشخيص العلاقات بينها. ويتضح من الجدول اعلاه ان عينة البحث كانت متنوعة بين مديري المستويات المختلفة والموظفين كما ان غالبية عينة الدراسة كانوا من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال عملهم اذ بلغت نسبة الافراد الذين تزيد مدة خبرتهم عن (١٠) سنوات ما يزيد على ٧٣٪ من مجموع افراد العينة. فضلا عن ان غالبية افراد العينة اشتركوا في دورات تدريبية ذي علاقة بإدارة الجودة، ما يعني ان معظم افراد العينة لديهم تصور

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٢٣)

واضح عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على واقعية اجابات افراد العينة عن متغيرات الدراسة، ما يؤشر امكانية الاعتماد عليها.

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

إدارة الجودة الشاملة والاداء المستدام

أولاً:- ادارة الجودة الشاملة.

مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتطورها.

لفهم الجودة الشاملة، يجب علينا أولاً أن نفهم الجودة، فقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها، ودورها الفاعل في تحقيق موقف تنافسي للمنتج في السوق (التميمي، 2008: 13)، فالجودة لغة، تعود الى فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة او جودة بمعنى صار جيداً. ويقال جاد العمل فهو جيد، واجاد الرجل أي اتى بالجيد من قول او عمل. (العابد واخرون، 2003: 277)، كما تتبع كلمة الجودة من "qualitas" اللاتينية، أي "من أي نوع". فالجودة تشير الى مجموعة متنوعة من المعاني منها نوع المواد التي يتكون منها المنتج (zakuan et al., 2012:21)، او المطابقة للمتطلبات (Grosby,1979)، وقد تعني تلبية متطلبات العملاء (Noronha, 2002:13)، وتعرف بانها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والاشخاص والعمليات والبيئات تلبي او تتجاوز التوقعات وتساعد في توليد قيمة فائقة للزبون (Goetsch & Daivs,2014:2)، او انها كل ما يفاجئ ويبهج الزبون (Wiele et al., 2003:20). اما ادارة الجودة الشاملة (TQM) فهي واحدة من أكثر التطورات البارزة في الإدارة على مدى العقدين الماضيين. (Al-Shdaifat,2015: 461)، اذ أصبحت (TQM) مكوناً مهماً في السنوات الأخيرة، تسعى العديد من الشركات الى اتباع نهج أكثر فاعلية للتنافس في الأسواق التي تتميز بمستوى عالٍ من عدم اليقين. وتعد إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تتداخل مع كل مرحلة من مراحل إدارة العمليات في بيئة الأعمال التنافسية اليوم. (Chua et al., 2010:1107)، وهي واحدة من أكثر مفاهيم الإدارة شيوعاً وبقاءً (Rahman & bullock,2005). وقد اكد (Gupta et al., 2014) وجود وجهات نظر مختلفة لعدد كبير من الكتاب والباحثين عن (TQM) اذ

اشار الى ان البعض ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج (Sallis,2002:25)، (Antony et al,2016:105). او فلسفة (Alimohammadlou & Eslamloo,2016:105). او أداة وتقنية. او كعملية (Krajewski et al ,2016:118-119)، (al,2002:551)، أو طريقة ونظام و ثقافة (Mohammed et al,2013:333). (Irani et al,2004:644) واستراتيجية واسلوب (zakuan et al,2012:20). وان قلة من الافراد ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة كنظرية، او انموذج (Zhang-bing et al,2010:499)، او نمط، او مورد، او إطار او التزام. (83: Gupta, et al. ,2014) وعلى الرغم من هذا التمايز في وجهات النظر الا ان هناك اتفاقاً بين الباحثين في جانب انها تركز على التحسين المستمر، وتحقيق رضا الزبون. لذا فهي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات الادارية و الأدوات الإحصائية و الموارد المالية و البشرية بهدف تلبية حاجات الزبون الداخلي و الخارجي على حد سواء. فهي نظام اداري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء عن طريق إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل، مع الالتزام بإرضاء الزبون و دعم العمل الجماعي، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (يحضيه، ٢٠٠٣: ١٧٦). ان إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة مهمة لتحسين الجودة تم استخدامها في المنظمات في جميع أنحاء العالم لمواصلة النجاح عن طريق رضا الزبائن (Mustafa & Khawka,2016: 233). اذ تعد ادارة الجودة الشاملة (TQM) من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع من المفكرين والباحثين، فقد ازدهرت في اواخر الثمانينات ومطلع التسعينيات من القرن الماضي، وتبنتها العديد من المنظمات، وبذلك تحولت من مفهوم بسيط الى مدخل شامل للعمليات (Slack & Lewis,2008:266). وعليه يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة بانها مفهوم شامل يتضمن الممارسات والادوات والتقنيات ذات العلاقة بالجودة التي يتم تنظيمها في اطار متماسك، تستند الى التزام الادارة العليا والتكامل مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة و التركيز على الموارد البشرية بهدف تحقيق التحسين المستمر في كل اجزاء وعمليات المنظمة وبما يضمن توليد قيمة لإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم.

و تشير الادبيات الى ان ادارة الجودة الشاملة مرت بأكثر من مرحلة، مثلت التطور

التاريخية لها: (Stevenson,2012:382)، (Gupta et al. (Stevenson ,2015:369)

(7: 2002, Dahlgard et al.), (23: 2012, Zakuan et al.), (81: 2014), وكما يأتي:

مرحلة الفحص او التفتيش: في هذه المرحلة كان يجري التشديد على فحص المنتجات، والوقت الذي يتم فيه الفحص، وكمية المنتجات التي تخضع للفحص. اذ تشمل عملية الفحص على الانشطة المتعلقة باختيار المنتج، وقياسه وفتيشه، لتحديد مدى مطابقته للمواصفات التي تم وصفها سابقا

مرحلة ضبط او مراقبة الجودة: بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية عندما شاع مفهوم ضبط الجودة الشامل بدءاً من المواد الاولية مروراً بالعمليات والى المنتج النهائي. ففي هذه المرحلة تم تطبيق المناهج الاحصائية لضبط الجودة على يد العالم الاحصائي (Walter Shewhart) الذي يعد من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الاحصائية (الخطيب، 2008: 39).

ج- مرحلة تأكيد (ضمان) الجودة: تطورت حركة الجودة إلى ضمان الجودة. في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، اذ وسعت محاولات ضبط الجودة الشاملة نطاق الجودة من تركيزها الأساس على التصنيع ليشمل تصميم المنتجات والمواد الاولية الواردة.

د- مرحلة ادارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم اواخر الثمانينات وبداية التسعينيات من القرن الماضي (Slack et al., 2010:508) وهي المرحلة التي تميزت بالتطور الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر المنظمة.

٢- ممارسات ادارة الجودة الشاملة.

ظهرت ممارسات إدارة الجودة الشاملة كإبداع إداري عصري استجابة لنقص القدرة التنافسية في الصناعات التحويلية في الولايات المتحدة خلال الثمانينيات من القرن الماضي، وتفوق الشركات اليابانية في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وفقاً لمتطلبات العملاء، وتحقيق الكفاءة في التشغيل (powell, 1995:16). وتعد ممارسات ادارة الجودة الشاملة ذات اهمية كبيرة في اطار التطبيق العملي لـ (TQM) في مختلف المنظمات. اذ ان هذه الممارسات

(٢٢٦) ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام

من شأنها ان تشير الى الحقائق الاساسية التي ينبغي ان يستند اليها عند البدء باستخدام هذا المدخل تطبيقيا في مختلف المنظمات، اذ تشير الى البناءات الفكرية الفلسفية التي يركز عليها الجانب العملي في التطبيق. وتسترشد بنياتنا التجريبية بالمعايير الرئيسة لاطار(انموذج مالكولم بالدريج MBNQA). انسجاما مع دراسات (Ahire et al. , 1995; Dean & Bowen, 1994; Juran, 1995; Prajogo & Sohal, 2003; 2004). التي استخدمت انموذج MBNQA لتمثيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Talib et al ,2010:114-115). لأنه يمثل اطاراً شاملاً وراسخاً يشمل غالبية الفلسفات والستراتيجيات التي يتبناها ابرز منظري الجودة المؤثرين (Behara & Gundersen,2001:597).

وتوظف معايير MBNQA سبعة بنى يمكن لأي منظمة استخدامها لتقييم تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتنفيذها وكما يأتي:

أ:- القيادة (التزام الإدارة العليا)

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب بنى تحتية تنظيمية وادارية واجتماعية في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. والاساس في هذا وجود دعم والتزام من الادارة العليا. اذ يعد التزام الادارة العليا وسيلة ضرورية وأساسية لأداء برامج الجودة الشاملة بنجاح. فالإدارة العليا مسؤولة عن تحديد أهداف الجودة و الستراتيجيات والموارد اللازمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة (Shahin,2011:106).

ب:- التخطيط الاستراتيجي

هو عملية تستخدمها المنظمات لتطوير الرؤية والرسالة والقيم الإرشادية والأهداف الاستراتيجية، واستراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف. ((Omachonu & Ross, 2005:61). او هو العملية التي تحدد بها الإدارة العليا الأغراض والأهداف التنظيمية العامة وكيفية تحقيقها. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتغير باستمرار لإيجاد ميزة تنافسية((Mondy & Martocchio, 2016:101)

ج:- التركيز على الزبون:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن توجد بدون التركيز

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٢٧)

على الزبائن. اذ يجب أن تكون هناك أنظمة وعمليات في المؤسسة تعمل باستمرار على تلبية حاجات الزبائن (Shahin,2011: 106). ان التركيز على الزبون يعد أكثر من مجرد إرسال استطلاعات للرأي. فهو جزء من عملية تؤدي إلى تحسينات مستمرة في المنظمة تؤدي بدورها إلى رضا العملاء والاحتفاظ بهم. (Goetsch & Davis,2014:108).

د:- المعلومات والتحليل والتحسين

يشتمل عنصر المعلومات والتحليل على مدى وصلاحيّة تحليل وإدارة واستخدام البيانات والمعلومات لزيادة التميز في الجودة وتحسين الأداء التشغيلي والتنافسي. كما يغطي كفاية بيانات الشركة ومعلوماتها ونظام التحليل لدعم تحسين الشركة. (Coskun,2002:49)

ه:- التركيز على الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من الاصول الأكثر أهمية وقيمة في أي منظمة، ومن ثم فإن الموارد البشرية عنصر أساس في التحول الناجح لإدارة الجودة الشاملة (Rokke,2013:17)، ويحتل تحفيز وتشجيع الموظفين في الشركات أهمية بالغة. اذ يشير تمكين الموظف إلى نشاط المنظمة في توفير مزيد من السلطة والحرية لموظفيها فيما يتعلق باتخاذ القرارات والاقتراحات والقيام بالنشاط الذي هو لصالح المنظمة.

و:- ادارة العملية

مجموعة من الأنشطة التي تخلق القيمة في شكل سلع وخدمات عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات (4: Heizer, 2017) وتعني تطبيق نظام من العمليات داخل المنظمة وتحديد العمليات والتداخلات بينها وادارتها لإنتاج النتائج المرغوبة. (ISO9001:2008)

ز:- نتائج الاعمال

نتائج الاعمال (الجودة) تعني أن الأهداف الأساسية لممارسات إدارة الجودة هي تحسين مستوى الجودة والقدرة التنافسية التنظيمية (2007: 2003: Lee et al)، يهتم هذا البعد بفحص أداء المنظمة في ضوء أهداف أعمالها الرئيسة المرتبطة برضا الزبون، والاداء المالي والسوقي، والموارد البشرية، وأداء المجهزين والشركاء، الاداء التشغيلي، والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، (الطائي وعبد الهادي، 2019: 274) فضلا عن فحص مستويات نسبته إلى تلك التي تكون للمنافسين والمنظمات المماثلة الاخرى (Krajewski et. al. , 2010: 221).

ثانياً:- الاداء التنظيمي المستدام

١- مفهوم الاداء التنظيمي المستدام وتطوره

يعرف الاداء المستدام بأنه "الاداء الذي يلبي حاجات أصحاب المصلحة دون المساس بالقدرة على تلبية حاجاتهم في المستقبل" (Hockerts,1999:32)، وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها إدارة الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمة لتحقيق التطوير المستدام للمنظمة وأعمالها، فضلاً عن الاسهام بشكل إيجابي في التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع الذي تعمل فيه (Padovan,2017:7). وقد اشار (Ebner & Baumgartner) الى ان التنمية المستدامة تعرف على المستوى الكلي للمجتمعات. في حين تُدعى على مستوى المنظمات بـ"استدامة المنظمات" والتي تقوم على الركائز الاساسية الثلاث: الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Ebner & Baumgartner, 2006: 13). لذا تعد استدامة المنظمات "نهجاً واسعاً يشتمل على خصائص متنوعة، لاسيما فيما يتعلق بالتكامل السياقي للجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية" (Schaltegger & Burritt,2005:189). اما الاداء التنظيمي المستدام فيعكس الطاقات التي تملكها المنظمة، والتي تستخدمها في سبيل تعزيز رأس مالها الاقتصادي والبيئي، والمشاركة في تحقيق استدامة البيئة التي تعمل فيها. (Dyllick&Hockerts,2002)، ويعبر عن قابلية المنظمة على تحقيق الاداء العالي في الامد القصير بدون المساومة على قابليتها في الاستمرار في تحقيق النجاح في المستقبل عن طريق قبول المطالب المتعددة والمتناقضة والعمل على اتباعها بشكل متزامن (العطوي، ٢٠١٢: ١١٧)، فهو تأثير نشاط المنظمات في المجتمع من منظور اجتماعي وبيئي واقتصادي. (Padovan,2017:24)، لذا واتساقاً مع اهداف الدراسة الحالية يمكن تعريف الاداء التنظيمي المستدام بأنه:- قابلية المنظمة على تحقيق الاستراتيجيات والممارسات التي تركز على التحسين المستمر للجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأعمالها، بهدف تلبية حاجات ورغبات وتوقعات اصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين وتجاوزها، عن طريق استغلال واستثمار الموارد والقدرات المتاحة لديها، لضمان البقاء والنجاح حالياً ومستقبلاً.

وينسب اغلب الباحثين ظهور فكرة الاداء التنظيمي المستدام الى تقرير برونتلاند الذي اصدرته لجنة الامم المتحدة العالمية للبيئة والتنمية (WCED,1987) تحت عنوان "مستقبلنا

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٢٩)

المشترك" الذي جاء رداً على المخاوف العالمية المتزايدة على الصعيدين البيئي والانساني اتجاه الانتهاكات التي رصدتها العديد من الجهات المعنية من الحكومات او المنظمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة (العنزي والعطوي، ٢٣٣:٢٠١٣).

اذ صاغ تقرير Brundtland تعريفاً للاستدامة أصبح الأكثر استخداماً لجميع المنظمات الرئيسة، اذ تعرف بانها تلبية حاجات وتطلعات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية حاجاتهم الخاصة (WCED,1987:43)، وقد شهد العقدان الاخيرين من القرن العشرين وبداية الالفية الجديدة تحولا جذريا في الطريقة التي يقاس بها الاداء التنظيمي مثلت الارتقائية لمفهوم الاداء التنظيمي المستدام. اذ تم التطرق اليها على ثلاث مراحل يوضحها الشكل (٢)

أ- اوائل الثمانينات / مقاييس الاداء المالية التقليدية

امتازت فترة اوائل الثمانينات من القرن الماضي بهيمنة نظرية المساهمين، اذ كان ينظر الى المنظمة على انها تابعة للمساهمين، وان المسؤولية الوحيدة التي تضطلع بها المنظمات هي تعظيم ثروة المساهمين.

ب- اوائل التسعينات / مقاييس الاداء على نطاق واسع

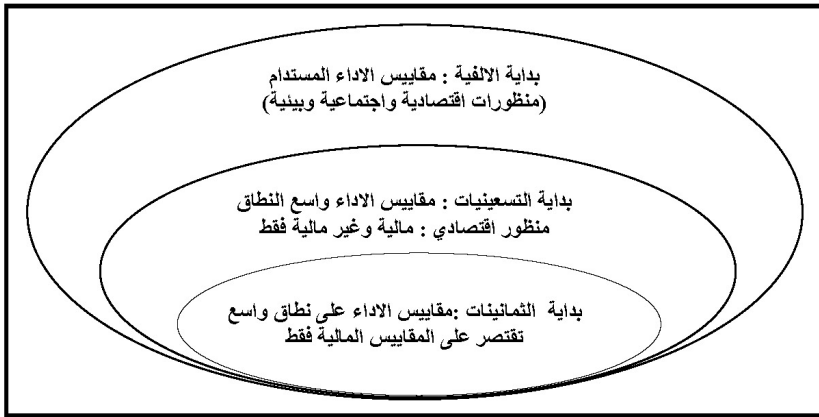
اصبحت النظرة القائمة على اصحاب المصالح اكثر انتشارا. اذ ينظر الى المنظمة على انها مسؤولة تجاه مجموعة اكبر من مجرد حملة الاسهم. ويشمل اصحاب المصلحة الموظفين وممثلهم والزبائن والموردين والحكومات والهيئات الصناعية والمجتمعات المحلية وغيرها. (Hubbard,2009:178).

ج- اوائل الالفية الجديدة / مقاييس الاداء المستدام

ادرك الباحثون ان الاداء التنظيمي ليس بناءً نظريا احادي البعد ولا من المحتمل ان يتميز بمقياس تشغيلي واحد، واكدوا على اهمية الوقت ومشاركة اصحاب المصلحة والبيئة كأبعاد حاسمة في تطوير مقاييس الاداء التنظيمي (Richard et al, 2009:7)، والتركيز على الشبكة الخارجية للمنظمة التي تؤثر في المساعي المتعلقة بالاستدامة، ما دعا الباحثون الى تطبيق نهج قائم على القدرات لفهم الموارد الداخلية والخارجية بشكل افضل

(٢٣٠) ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام

(Weidner,2012:9)، لذا اتسع نطاق التركيز الأولي للأداء التنظيمي في السنوات الأخيرة من المقاييس المالية وعائد المساهمين، مضيفاً مقاييس الأداء الاجتماعي والبيئي للوصول إلى معايير أكثر شمولاً، وفقاً للمكونات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Robins,2006) والتي توصف مجتمعة بأنها "الخط الأساس الثلاثي" (Elkington,1998:37).



شكل (٢) مراحل تطور مقاييس الاداء التنظيمي المستدام

Source: Ong, Tze San. The, Boon Heng. and Lee, Ah Suat,(2019) " Contingent Factors and Sustainable Performance Measurement (SPM) Practices of Malaysian Electronics and Electrical Companies ,Sustainability 11, 1058

٢- نماذج الاداء التنظيمي المستدام:

تتمثل مراجعة نماذج الأداء المستدام في التعرف على قياس أو مؤشر الأداء المستدام الذي يمكن أن يساعد في أداء الأعمال المستدامة ويمكن الوصول إليه من قبل أصحاب المصلحة (Karia ,2019:2)، وفي هذه الفقرة نوجز أهم النماذج الأساسية لقياس الأداء التنظيمي المستدام. وهي (أ) الخط الأساس الثلاثي، (ب) بطاقة الأداء المتوازن المستدام (ج) نموذج إدارة التناقض ٢٠١٢

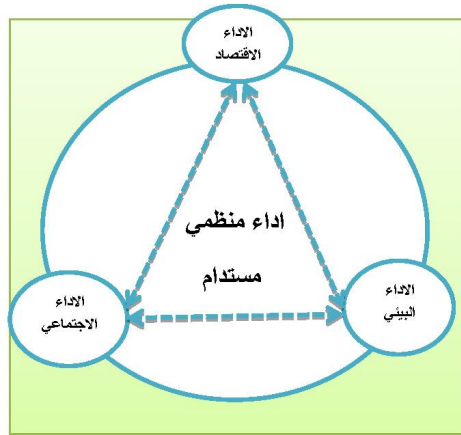
ب- نموذج الخط الأساس الثلاثي "TBL" The Triple Bottom Line

صاغ (Elkington) "خط الأساس الثلاثي" (TBL) عام ١٩٩٤ واستخدمه عام ١٩٩٧ كمصطلح جديد لتعزيز أجندة الاستدامة. (Arowoshegbe & Emmanuel ,2016:102)، يُدعى أيضاً بنموذج "الركائز الثلاثة" أو "النموذج الدوائر الثلاث".

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٣١)

(Keiner,2004:380). اكتسب المفهوم (TBL) شهرة واسعة ومقبولية شبه عامة في الاوساط ذات العلاقة بالأداء التنظيمي المستدام (Munck et al ,2012:31)، (Hubbard,2009:184)، وقد تناولته العديد من الدراسات كقياس للأداء المستدام، على سبيل المثال (Pascual et al ،2019)، (Sapukotanage et al ,2018); (Poltronieri et al ,2018);

يتضمن TBL أكثر من القيمة الاقتصادية، إذ إنه يضيف ميزانين إضافيين لقياس التأثيرات الاجتماعية والبيئية لأنشطة أعمال المنظمة. . يمكن تمثيل الـ(TBL) في شكل (الشكل (٣)) يضم ثلاث دوائر تمثل الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمنظمة، مع عدم وجود هرمية بينهم (Chai ,2009). وقد جادل العلماء أن هذه الابعاد الثلاثة جميعها لها القدر نفسه من الأهمية للمنظمة (Jones &Kramer,2010).



الشكل (٣) انموذج "خط الاساس الثلاثي"

المصدر: من اعداد الباحث

وأن مفهوم "خط الاساس الثلاثي"، الذي قدمته (Elkington,1998)، هو مقياس مميز لأداء التنظيمي المستدام. فهو تجسيد للمسئولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. (Hubbard,2009) لذا ومن هذا المنطلق وتماشيا مع هدف الدراسة سيتم الاعتماد على هذا الانموذج في قياس الاداء التنظيمي المستدام في هذا البحث.

ب- بطاقة الاداء الموزون المستدام

يعد (Epstein & Wisner,2001) اول من طرح فكرة دمج المؤشرات البيئية مع بطاقة

(٢٣٢)..... ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام

الاداء الموزونة، بغية الاخذ بنظر الاعتبار الاثار البيئية لششاطات المنظمات عند قياس ادائها.

طور (Figgie et al,2002:pp273-275) هذه الفكرة عن طريق اقتراح ثلاث بدائل لدمج

الجوانب البيئية والاجتماعية في بطاقة الاداء المتوازنة وكالاتي: (Hubbard,2009:185)

١- دمج معايير الاستدامة (الاجتماعية والبيئية) في الإطار الأولي لمنظورات BSC الأربعة.

٢- تطوير بطاقة درجات موزونة للأداء الاجتماعي والبيئي مستقلة ولكن مترابطة.

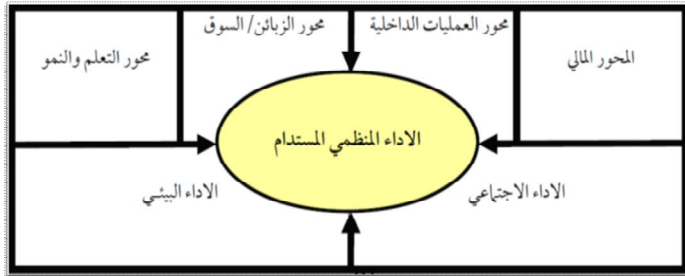
٣- إضافة عناصر غير سوقية إلى بطاقة الاداء الموزونة: على سبيل المثال، إضافة

مقاييس بيئية واجتماعية ك مربعات منفصلة أو درجات على عجلة الأداء.

في وقت لاحق اقترح (Hubbard,2009:186) بطاقة درجات متوازنة مستدامة مع

ست مجالات كمؤشر للأداء التنظيمي المستدام تضم (العمليات المالية، والعمليات الداخلية،

والعملاء / الأسواق، والتعلم والتطوير، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي).



الشكل (٤) انموذج بطاقة الاداء الموزون المستدام

المصدر: العطوي، عامر علي " إدارة قوى التناقض لضمان الاداء التنظيمي المستدام في إطار انموذج التوازن الديناميكي للتنظيم " بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، ٢٠١٢، ص ١٢٠.

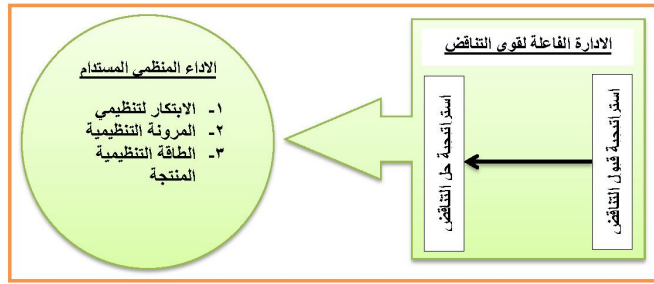
ج- انموذج ادارة قوى التناقض

طور هذا الانموذج (العطوي، ٢٠١٢: ١٢٠) في ضوء افكار ((Smith & Lewis, 2011) تنطلق

فلسفة هذا الانموذج من نظرية التناقض، ويقترح هذا الانموذج ثلاثة ابعاد لتحقيق الأداء

التنظيمي المستدام وهي: ١-الابتكار التنظيمي، ٢-المرونة التنظيمية، ٣-الطاقة التنظيمية المنتجة.

والشكل (٥) يوضح انموذج ادارة قوى التناقض.



الشكل (٥) نموذج ادارة قوى التناقض

المصدر: العطوي: عامر علي " إدارة قوى التناقض لضمان الاداء التنظيمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم " بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، ٢٠١٢ ، ص ١٢١.

المبحث الثالث

الجانب التحليلي لفرضيات البحث

يركز هذا المبحث على اختبار وتحليل متغيرات الدراسة المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام. وفق الفقرات الآتية:

أولاً:- التحليل العاملي لمتغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث، واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos, V. 20). وسيتم الحكم على مدى صلاحية المقياس المستخدم بمقارنته النتائج مع مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (٢)

جدول (٢)

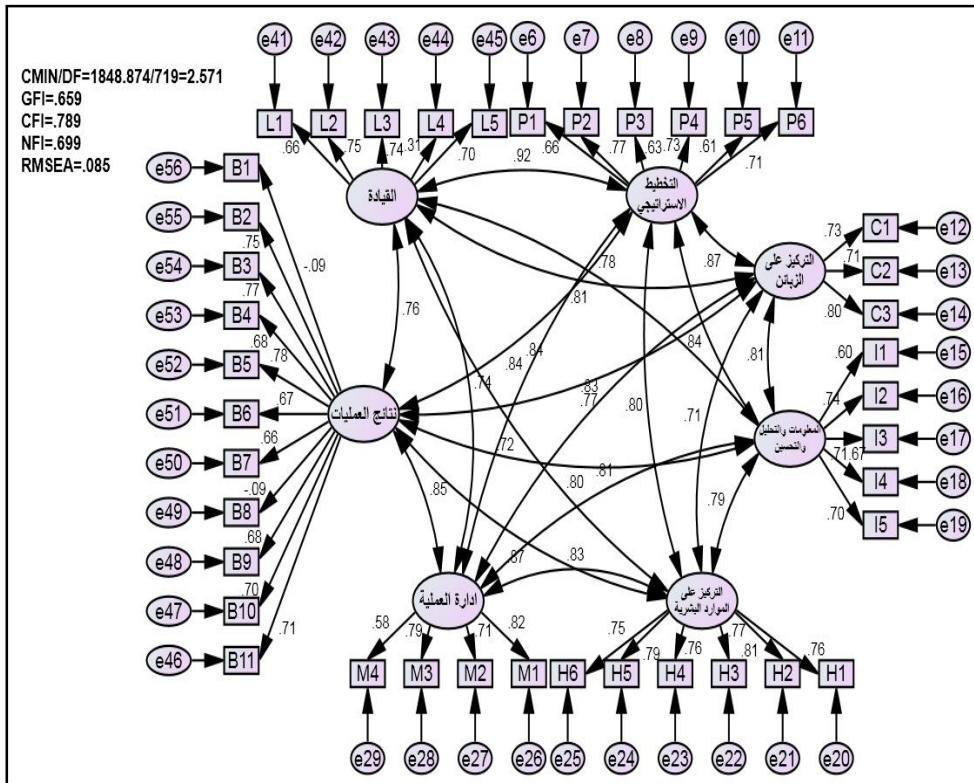
مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	X2	$P < 0.05$
٢-	النسبة بين قيمة (X2) ودرجات الحرية df	$1 < X2/DF < 5$
٣-	حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.80
٤-	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	اكبر من 0.90
٥-	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
٦-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اصغر من 0.05 مطابقة جيدة اصغر من 0.08 مطابقة مقبولة

Source: (Hair et al ,2010), (Singh & Sharma, 2016), (Byrne, 2013)

١- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الجودة الشاملة

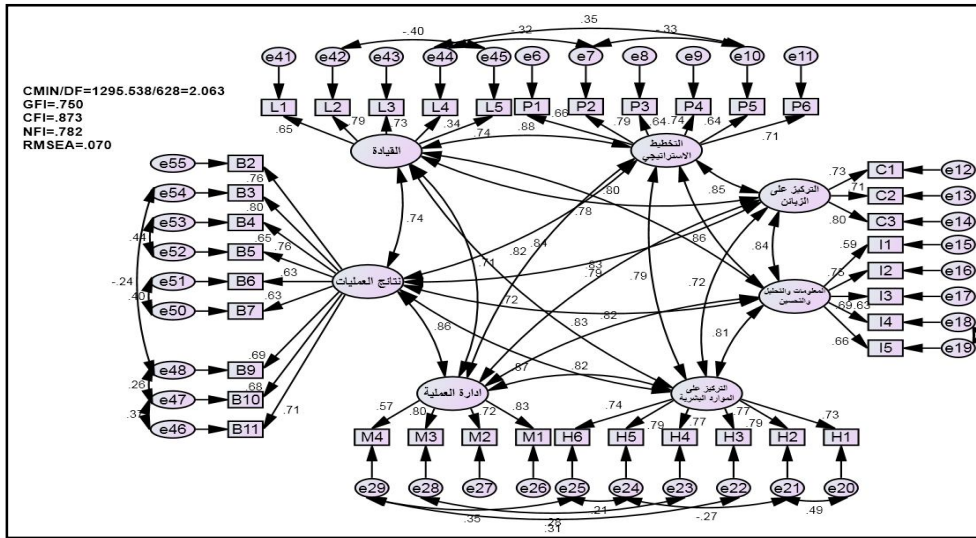
في ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم في الشكل (٦) والتي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (B1,B8) لان قيمتها اقل من (0. 40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). فضلا عن ان مؤشرات جودة المطابقة ظهرت ضمن مستويات منخفضة وليس ضمن حيز القبول او قريبة منه قياسا بالمؤشرات المحددة في الجدول (٢). ولهذا فان على الباحثين حذف هذه الفقرات واعادة التحليل لرؤية مدى التغير في مؤشرات مطابقة النموذج.



شكل (٦) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos, V. 20

بعد حذف الفقرتين (B1,B8)، وإعادة التحليل، نجد ان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (7) عند مقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (2)، تبين أن الـ (38) فقرة تقيس بنية (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) التي تتكون من سبعة ابعاد اساسية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، المعلومات والتحليل والتحسين، التركيز على الموارد البشرية، ادارة العملية، نتائج الاعمال). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات لان قيمتها اكبر من (0. 40) وهي مقبولة احصائياً.

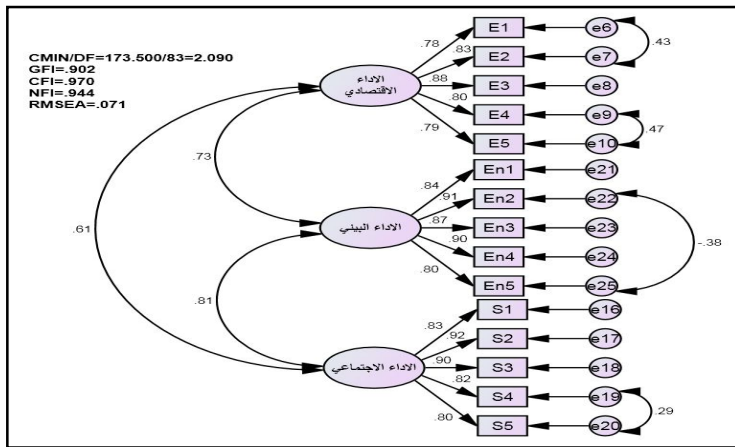


شكل (٧) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الجودة الشاملة بعد حذف (B1,B8)

المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos, V. 20

٢- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء التنظيمي المستدام

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (8) الى صحة افتراض أن الـ (15) عبارة تقيس بنية (الاداء التنظيمي المستدام) التي تتكون من ثلاث ابعاد اساسية (الاداء الاقتصادي، والاداء البيئي، والاداء الاجتماعي). وبالاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0. 40) وهي مقبولة احصائياً.



(٨) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء التنظيمي المستدام

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos, V. 20

ثانياً:- الثبات البنائي لأداة القياس:-

من الجدول (٣) يتبين ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (- 0.96 و 0.73) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.60)، ما يدل على ان أداة الدراسة الحالية تتمتع بثبات عال ولها القدرة على تحقيق اغراض الدراسة لانها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

النوع الاجتماعي															
انثى					ذكر										
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد						
٢٣٨.٠	٧٣	٦٦٢.٠	١٤٣	الفئة العمرية											
٦٠ فأكثر					٣٩-٣٠					٢٩-٢٠					
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٠.٢٨.٠	٦	٢١٣.٠	٤٦	٥٢٨.٠	١١٤	٢٠٨.٠	٤٥	٠.٢٣.٠	٥	٠.٢٣.٠	٥	٠.٢٣.٠	٥	٠.٢٣.٠	٥
المؤهل العلمي															
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية					
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
٠.١٤.٠	٣	٠.٢٣.٠	٥	٠.١٩.٠	٤	٥.٥.٠	١٠٩	٢٢.٠	٤٨	٢١٨.٠	٤٧				
المنصب الوظيفي															
موظف		مسؤول وحدة		مدير شعبة		مدير قسم		معاون مدير عام		مدير عام					
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
٥٧٩.٠	١٢٥	١١١.٠	٢٤	٢١٣.٠	٤٦	٠.٨٨.٠	١٩	٠.٠٩.٠	٢	-	-				
سنوات الخبرة															
١٦ فأكثر			١٥-١١			١٠-٥			أقل من ٥ سنوات						
٤٥٣.٠	٩٨	٢٨٢.٠	٦١	١٦٧.٠	٣٦	٠.٩٧.٠	٢١								
عدد الدورات التدريبية المشترك بها															
١٠ فأكثر			٩-٧			٦-٤			٣-١						
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
٢٥٩.٠	٥٦	٠.٨٨.٠	١٩	٢٨٧.٠	٦٢	٣١.٠	٦٧	٠.٥٦.٠	١٢						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

ثالثاً:- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث عن مدى توافر متغيرات وابعاد البحث في الشركة مجتمع الدراسة.

أ- ادارة الجودة الشاملة

يظهر الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية والنسبية لإجابات عينة الدراسة عن ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

اذ يشير الجدول (٤) الى ان المعدل العام لبعده القيادة بلغ (98. 3) وبانحراف معياري عام بلغ (796. 0). اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣. ١٩ - ٤. ٣٤) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة "معتدل - مرتفع جدا"، وتشير قيم المتوسطات المقاربة، والتشتت المنخفض في استجابات افراد العينة الى تقارب وجهات نظر افراد العينة على توافر دور القيادة التي تشجع الموظفين على الالتزام بمتطلبات الجودة في مجال الاعمال التي يؤدونها واثاحه الفرصة لهم ليتخذوا القرارات، فضلا عن تشجيع الافكار ذات العلاقة بطرق تأدية وظائفهم.

ومن الجدول (4) نجد ان المعدل العام لبعده التخطيط الاستراتيجي بلغ (89. 3) وبانحراف معياري عام بلغ (875. 0)، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣. ٥٩ - ٤. ٠٩)، والذي يشير الى المستوى المرتفع للتخطيط الاستراتيجي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات محل الدراسة. ويدل التشتت المنخفض في استجابات افراد العينة الى تقارب وجهات النظر على وجود توجه لدى الشركة في دراسة ما يحتاجه الزبائن وبناء الخطط لتلبيتها وذلك باتباع استراتيجية واضحة الاهداف يدركها المدراء والموظفين والعمل على مطابقة النتائج بين ما مخطط وما تم تنفيذه.

كما بلغ المعدل العام لبعده التركيز على الزبائن (20. 4)، وبانحراف معياري عام بلغ (0. 785). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (16. 4 - 24. 4) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة "مرتفع - مرتفع جدا"، ما يعبر عن ان ادارة الشركة

لديها اهتمام بالزبائن لاعتقادها انهم اساس ارباحها، ولهذا فهي تعتمد معايير الجودة المطلوبة لتلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق مستوى رضا لديهم عن منتجاتها.

في حين بلغ المعدل العام لبعده المعلومات والتحليل والتحسين (91. 3) وبانحراف معياري عام بلغ (0. 812). وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٧٦.٣ - ٤.٠٢)، ضمن مستوى اجابة (مرتفع). اذ تبين النتائج ان الشركة تعتمد نظام معلومات يمكنها من تحديد اسباب الهدر في الوقت والعمليات الداخلية وتعمل على تحسين عملياتها باستمرار عن طريق ادارة المعلومات وتشجيع الدراسة والتطوير وتشكيل فرق العمل من اجل دعم واسناد وظائف الجودة في الشركة.

كما يشير الجدول (4) الى ان المعدل العام لبعده التركيز على الموارد البشرية بلغ (3. 73) وبانحراف معياري عام بلغ (0. 946). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣.٠٣ - ٥٠.٣) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة (مرتفع)، اي ان الشركة تعتمد عمليات التدريب كأساس في بناء مهارات الافراد في تنفيذ الجودة المطلوبة في العمل، وتشجع العمل الجماعي والتواصل الفعال مع جميع العاملين.

بلغ المعدل العام لبعده ادارة العملية (3. 95) وبانحراف معياري عام بلغ (0. 834). تراوحت المتوسطات الحسابية له بين (٥٨.٣ - ١٢.٤) على مقياس ليكرت الخماسي ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ما يشير الى اعتماد الشركة سياسة الرقابة والمتابعة لعمليات تحسين المنتجات فيها فضلا عن قيام الشركة بمنع وصول المنتجات المعيبة الى الزبائن بهدف عدم المساس بجودة منتجاتها المقدمة لهم.

ويظهر الجدول (4) ان المعدل العام لبعده نتائج الاعمال بلغ (3. 81) وبانحراف معياري عام بلغ (0. 902). تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٥٤.٣ - ٠.٤) على مقياس ليكرت الخماسي، ضمن مستوى اجابة (مرتفع) ما يعني ان الشركة تعتمد طريقة متابعة تمكنها من قياس مستوى رضا الزبائن وكذلك الموظفين والاستماع لشكاواهم، فضلا عن الاهتمام بأراء ومقترحات الزبائن، والموظفين، وتطوير السياسات للحد من مخاطر الصحة والسلامة، والاهتمام بمعرفة الارباح التي يوفرها الالتزام بمعايير الجودة.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير ادارة الجودة الشاملة

ت	القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
العبرة						
1	تدعم الإدارة العليا بنشاط برنامج إدارة الجودة	4.34	0.618	مرتفع جدا	86 .	1
2	يؤصل العميرون الالتزام بالجودة للعمالين.	4.07	0.714	مرتفع	81 .	3
3	تشجع الإدارة العليا العمالين للمساعدة في اجراء التحسين المستمر في الشركة	4.31	0.709	مرتفع جدا	86 .	2
4	يسمح للعمالين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم.	3.19	1.063	متقل	64 .	5
5	توفر الإدارة العليا المساعدة والدعم الكامل للموظفين من اجل اداء والتجاز المهام على مستوى عال.	3.99	0.875	مرتفع	80 .	4
المعدل العام						
التخطيط الاستراتيجي						
العبرة						
1	تقوم الإدارة العليا بصياغة رؤية ورسالة لشركة على وفق متطلبات ادارة الجودة الشاملة	٠٩ .٤	٧٥٣ .٠	مرتفع	٨٢ .	١
2	تقوم الإدارة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط استنادا الى البيانات المتعلقة بمتطلبات الزبائن وقرارات الشركة	٠٠ .٤	٨٣٢ .٠	مرتفع	٨٠ .	٢
3	ترسم الإدارة الاهداف للمديرين ولجميع العمالين وترصدهم لتحقيقها	٩٠ .٣	٨٣٠ .٠	مرتفع	٧٨ .	٤
4	تقوم الإدارة بإيصال استراتيجيتها واهدافها الى جميع العمالين.	٧٨ .٣	٩٠٠ .٠	مرتفع	٧٦ .	٥
5	تشارك الإدارة العمالين في وضع اهدافها ورسم خططها.	٥٩ .٣	٠١١ .١	مرتفع	٧٢ .	٦
6	يتم تقييم النتائج المتحققة عن طريق مقارنتها بالخطط، من اجل اجراء التحسينات	٩٣ .٣	٩٢٥ .٠	مرتفع	٧٩ .	٣
المعدل العام						
التركيز على الزبون						
العبرة						
1	توفر ادارة الشركة وسائل اتصالات عديدة للاتصال بالزبائن	١٦ .٤	٨٠١ .٠	مرتفع	٨٣ .	٣
2	تعد متطلبات الزبائن اساس الجودة المطلوبة	4.20	0.794	مرتفع	٨٤ .	٢
3	تدعم ادارة الشركة أنشطة تحسين رضا الزبائن	٢٤ .٤	٧٥٩ .٠	مرتفع جدا	٨٥ .	١
المعدل العام						
المعلومات والتحليل والتحسين						
العبرة						
1	تهدف ممارسات الجودة الى تحديد اسباب الهدر في الوقت والتكلفة في العمليات الداخلية كافة	٠٢ .٤	٨٣٧ .٠	مرتفع	٨٠ .	١
2	تشجع ادارة الشركة الدراسة والتطوير من اجل تحسين خدماتها وعملياتها باستمرار	٠١ .٤	٨٤٨ .٠	مرتفع	٨٠ .	٢
3	تستخدم الشركة هيكل تنظيمي محددة (الجهة الجودة، فرق العمل) لدعم تحسين الجودة	٩٠ .٣	٨٥٩ .٠	مرتفع	٧٨ .	٣
4	تتبنى الشركة سياسة تدعج مجالات التحسين كافة	٧٦ .٣	٧٩٨ .٠	مرتفع	٧٥ .	٥
5	تقوم الشركة بإدارة المعلومات بهدف دعم وتطوير تحسين الجودة	٨٥ .٣	٧١٧ .٠	مرتفع	٧٧ .	٤
المعدل العام						
التركيز على الموارد البشرية						
العبرة						
1	يتم تدريب الإدارة على مبادئ الجودة.	٩٠ .٣	٩١٥ .٠	مرتفع	٧٨ .	٢
2	يتم تدريب العمالين على مبادئ الجودة.	٧٧ .٣	٩٦٠ .٠	مرتفع	٧٥ .	٣
3	يتم تدريب العمالين على مهارات حل المشكلات.	٥٦ .٣	٩٨١ .٠	مرتفع	٧١ .	٥
4	تشجع الشركة الموظفين على العمل الجماعي.	٩١ .٣	٩٤١ .٠	مرتفع	٧٨ .	١
5	تستعمل الشركة أدوات معيارية لتقيس وتقيم اداء العمالين بشكل دوري لدعم برامج الجودة.	٧٦ .٣	٩٠٧ .٠	مرتفع	٧٥ .	٤
6	تستعمل الشركة نظام اتصالات متكامل افقيا وعموديا بين جميع العمالين	٥٠ .٣	٩٦٩ .٠	مرتفع	٧٠ .	٦
المعدل العام						
ادارة العملية						
العبرة						
1	تركز ادارة الشركة على الرقابة المستمرة وتحسين العمليات الرئيسية.	٠٢ .٤	٨٠٩ .٠	مرتفع	٨٠ .	٣
2	تتبع الشركة سياسة منع المنتجات المعيبة من الوصول للزبائن.	٠٨ .٤	٨٨٧ .٠	مرتفع	٨٢ .	٢
3	تبنى عمليات الشركة على مقياسي الجودة.	١٢ .٤	٧٥٢ .٠	مرتفع	٨٢ .	١
4	تسمح الشركة للموظفين بمعرفة تقييم ادايتهم.	٥٨ .٣	٨٩٠ .٠	مرتفع	٧٢ .	٤
المعدل العام						
نتائج الاعمال						
العبرة						
1	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي	٩٢ .٣	٧٩٧ .٠	مرتفع	٧٨ .	٤
2	تتبع ادارة الشركة بوجود تحسن مستمر في رضا الزبائن سنويا	٠٠ .٤	٨٧٠ .٠	مرتفع	٨٠ .	١
3	تبنى الشركة سياسة الباب المفتوح مع الزبائن لمعرفة شكاواهم واراهم ومقترحاتهم	٦٠ .٣	٠٥١ .١	مرتفع	٧٢ .	٨
4	تمتلك الشركة قاعدة بيانات محدثة لجميع الموظفين، ويتم من خلالها معرفة وقياس مدى رضاهم	٧٤ .٣	٩٢٨ .٠	مرتفع	٧٥ .	٧
5	تتبع ادارة الشركة بوجود تحسن مستمر في اداء الموظفين ورضاهم عن العمل سنويا	٩٩ .٣	٧٨٦ .٠	مرتفع	٨٠ .	٢
6	يتم تطوير السياسات البيئية والصحية للحد من مخاطر الصحة والسلامة ومنعها.	٩٦ .٣	٨٠٩ .٠	مرتفع	٧٩ .	٣
7	تهتم ادارة الشركة بتطوير السياسات لحماية البيئة والمحافظة عليها	٥٤ .٣	٠٥١ .١	مرتفع	٧١ .	٩
8	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي	٧١ .٣	٩٢٠ .٠	مرتفع	٧٤ .	٦
9	تعد النتائج المالية للشركة جيدة	٨٥ .٣	٩٠٨ .٠	مرتفع	٧٧ .	٥
10	تبنى الشركة لممارسات ادارة الجودة الشاملة زاد من ايراداتها	٨١ .٣	٩٠٢ .٠	مرتفع	٧٧ .	٥
11	تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة حسن من نتائج وجودة منتجاتنا	٨١ .٣	٩٠٢ .٠	مرتفع	المسادس	١١

المصدر:- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 25

(٢٤٠) ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام

من نتائج الجدول (٤)، ووصف فقرات ابعاد ادارة الجودة الشاملة، نجد ان افراد عينة الدراسة يمتلكون تصورا واضحا، وادراكا عاليا عن ممارسات ادارة الجودة الشاملة. وان شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات (محل الدراسة) تتبنى ممارسات ادارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع.

ب- الاداء التنظيمي المستدام

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة الدراسة اتجاه ابعاد متغير الاداء التنظيمي المستدام. اذ بلغ المعدل العام لبعده الاداء الاقتصادي (3. 55) وبانحراف معياري عام بلغ (1. 016). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وتراوح المتوسطات الحسائية لهذا البعد بين (3. 59- 50) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير الى المستوى المرتفع للأداء الاقتصادي في الشركة محل الدراسة.

اما الاداء البيئي فقد بلغ المعدل العام له (3. 76) وبانحراف معياري عام بلغ (0. 928). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وتراوح المتوسطات الحسائية لهذا البعد بين (3. 70- 3. 83) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير وجود اهتمام واضح من ادارة الشركة للسيطرة على انبعاث الغازات التي من الممكن ان تؤثر على البيئة فضلا عن قيامها بالحد من النفايات المضرّة بالبيئة والتخلص منها بالطرق السليمة. كما يظهر الجدول (5) ان المعدل العام لبعده الاداء الاجتماعي بلغ (3. 85) وبانحراف معياري عام بلغ (0. 900). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وتراوح المتوسطات الحسائية لهذا البعد بين (3. 79- 3. 90) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يبين ان الشركة تسعى الى تحسين الصحة المجتمعية كما انها تعمل على سلامة موظفيها فضلا عن وجود برنامج لتوعية موظفيها بالسلامة المهنية، والحد من الاثار البيئية على المجتمع.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير الاداء التنظيمي المستدام

الاداء الاقتصادي		الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهمية الترتيبية
ت	تتميز اعمال الشركة بـ:					
1	انخفاض في تكلفة المواد المشتراة	71 .	مرتفع	1.059	3.56	2
2	انخفاض في تكلفة استهلاك الطاقة	70 .	مرتفع	1.038	3.50	5
3	انخفاض في رسوم تصريف المخلفات	72 .	مرتفع	0.930	3.59	1
4	تحسن في العائد على الاستثمار	71 .	مرتفع	1.009	3.55	3
5	تحسن في ربحية السهم	71 .	مرتفع	1.042	3.53	4
المعدل العام			مرتفع	1.016	3.55	الثالث
الاداء البيئي		الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهمية الترتيبية
ت	تتميز عمليات الشركة بـ:					
1	انخفاض في انبعاثات الغازات (السامة او الملوثة للبيئة. . . .)	٧٤ .	مرتفع	٠١٣.١	٧٠.٣	٥
2	الحد من النفايات (الساكنة و / او الصلبة)	٧٤ .	مرتفع	٩٣٧.٠	٧٢.٣	٤
3	انخفاض استهلاك المواد الخطرة / الضارة / السامة، او الملوثة للبيئة	٧٧ .	مرتفع	٩٣٠.٠	٨٣.٣	١
4	انخفاض في تكرار الحوادث البيئية	٧٦ .	مرتفع	٨٥٤.٠	٧٩.٣	٢
5	زيادة توفير الطاقة بسبب الصيانة المستمرة وتحسين كفاءة الاداء	٧٥ .	مرتفع	٩٠٤.٠	٧٥.٣	٣
المعدل العام			مرتفع	٩٢٨.٠	٧٦.٣	الثاني
الاداء الاجتماعي		الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاهمية الترتيبية
ت	تسعى الشركة الى:					
1	تحسين الرفاهية او تحسين المصلحة العامة	٧٧ .	مرتفع	٨٨٢ .	٨٧.٣	٢
2	تحسين صحة المجتمع وسلامته	٧٦ .	مرتفع	٩٤٨ .	٧٩.٣	٥
3	الحد من الآثار البيئية والمخاطر على عمالة المجتمع	٧٧ .	مرتفع	٨٨٠ .	٨٥.٣	٤
4	تحسين الصحة المهنية وسلامة العاملين	٧٧ .	مرتفع	٨٩٢ .	٨٦.٣	٣
5	تحسين الوعي وحماية حقوق و مطالب الأفراد في المجتمع	٧٨ .	مرتفع	٩٠٠ .	٩٠.٣	١
المعدل العام			مرتفع	٩٠٠.٠	٨٥.٣	الاول

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 25

استنادا الى نتائج الجدول (٥)، ووصف فقرات ابعاد الاداء التنظيمي المستدامة المذكور، نجد ان افراد عينة الدراسة يمتلكون تصورا واضحا، وادراكا عاليا عن الاداء التنظيمي المستدام. وان شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات (محل الدراسة) تمتلك اداءً تنظيمياً مستداماً بمستوى مرتفع.

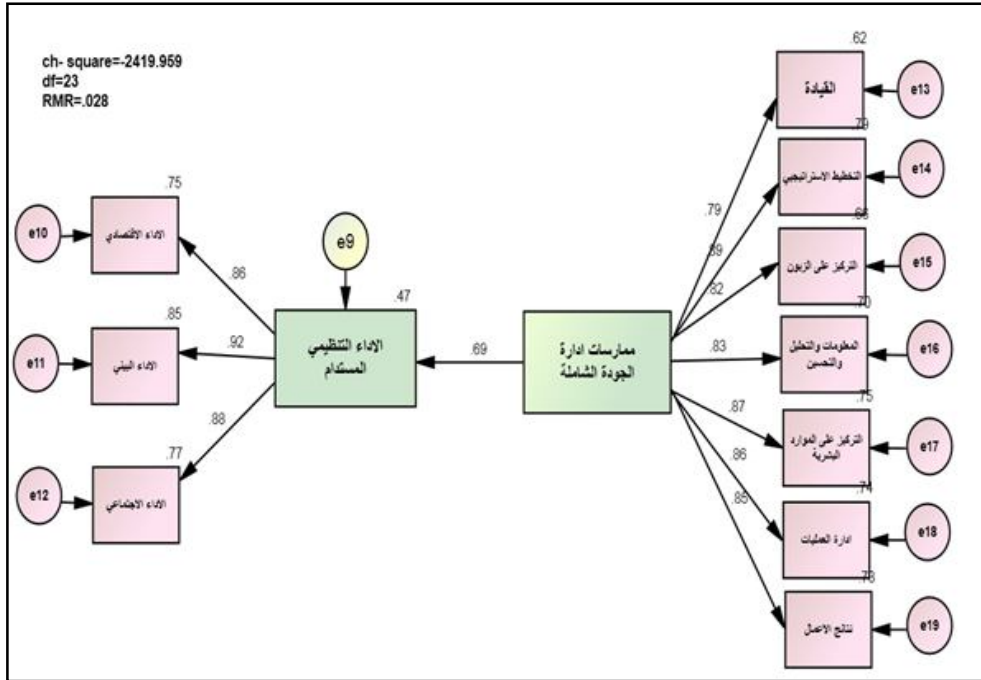
رابعاً: اختبار وتحليل فرضيات التأثير لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى التعرف على مستوى التأثير للمتغير المستقل: (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) في المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي المستدام). اذ يمثل الشكل (9) الأتموزج

الهيكلية للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (الأداء التنظيمي المستدام) ونلاحظ من مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي χ^2 ، وجذر متوسط مربعات البواقي RMR)، أن الأتموزج الهيكلية للبحث الحالي ملائم لبيانات الدراسة إذ أن قيمة مربع كاي (χ^2) كانت غير معنوية إذ بلغت (2419- 959) وهو مؤشر جيد لتطابق الأتموزج الهيكلية مع البيانات فضلا عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي RMR التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها البالغ (اقل من 08)، إذ بلغت ضمن الأتموزج المختبر (028)، اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط والقيمة الظاهرة أعلى متغير الأداء التنظيمي المستدام فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) (R^2)، والتي تبين أن متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة قادر على تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء التنظيمي المستدام في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، اما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعود لإسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أتموزج الدراسة الحالي.

كما يتضح من الجدول (٦) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.927). تشير الى ان زيادة مستويات توافر ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية، ستؤدي إلى زيادة مستويات الأداء التنظيمي المستدام بنسبة (92.7%) من وحدة انحراف معياري واحد، كما بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR₁₃ 849) وهي اكبر من المعيار المحدد لها عند مستوى (0.000)، وبناء على مخرجات الأتموزج الهيكلية لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، لا تقبل فرضية العدم، وتقبل بالفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الاداء التنظيمي المستدام". والشكل (9) والجدول (٦) يوضح الأتموزج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار لهذه الفرضية، وعليه فأن هذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة (Al-Dhaafri et al., 2014:174)، و (Panuwatwanich&Nguyen,2017:554)؛ و (Barh et al,2002) والتي تؤكد أن TQM تؤثر في الأداء بشكل إيجابي وتؤدي الى تحسينه.

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٤٣)



شكل (9) مسارات الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos V. 20

جدول (٦)

تقديرات انموذج التأثير متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في متغير الأداء التنظيمي المستدام

		Estimate	.S. E	.C. R	P
الأداء التنظيمي المستدام	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	927 .	067 .	13. 849	***
الأداء الاقتصادي	<--- الأداء التنظيمي المستدام	1. 028	041 .	25. 140	***
الأداء البيئي	<--- الأداء التنظيمي المستدام	1. 025	030 .	34. 461	***
الأداء الاجتماعي	<--- الأداء التنظيمي المستدام	947 .	036 .	26. 519	***
القيادة	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	822 .	044 .	18. 760	***
التخطيط الاستراتيجي	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	1. 061	038 .	28. 160	***
التركيز على الزبون	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	981 .	048 .	20. 624	***
التركيز على الموارد البشرية	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	1. 220	048 .	25. 531	***
إدارة العمليات	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	1. 044	042 .	25. 055	***
نتائج الأعمال	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	935 .	039 .	23. 809	***
المعلومات والتحليل والتحصين	<--- ممارسات إدارة الجودة الشاملة	937 .	042 .	22. 136	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Amos V. 20

ويبين الجدول (٦) مسارات الانحدار وملخص تحليل الفرضية الرئيسة إذ يتبين أن جميع تقديرات الأنموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$)، وكذلك جميع قيم النسبة الحرجة $C. R$ أكبر من (1.96) وهذا يدل على معنوية التأثير.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة

عمد الباحثون في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (الأداء التنظيمي المستدام)، الى الأنموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي تعد إحدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V. 20)، والشكل (10) يمثل الأنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الزبائن، والمعلومات والتحليل والتحسين، والتركيز على الموارد البشرية، وإدارة العملية، ونتائج الأعمال)، والمتغير المعتمد (الأداء التنظيمي المستدام)، نلاحظ من مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي χ^2 ، وجذر متوسط مربعات البواقي RMR) أن الأنموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أن قيمة مربع كاي (χ^2) كانت غير معنوية إذ بلغت (-1625.038)، وهو مؤشر جيد لتطابق الأنموذج الهيكلي مع البيانات، فضلا عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها البالغ (اقل من 08)، إذ بلغت ضمن الأنموذج المختبر (022)، وتمثل القيمة الظاهرة أعلى متغير الأداء التنظيمي المستدام معامل التفسير (معامل التحديد R^2)، والتي تبين بان أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة قادرة على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء التنظيمي المستدام في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، اما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لإسهام متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة الحالي.

ويمكن التطرق الى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة وكالاتي:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد القيادة ومتغير الأداء

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٤٥)

التنظيمي المستدام بلغت ($\beta = 0.070, P > 0.05$). وهي قيمة موجبة إلا أنها غير معنوية فضلا عن أن قيمة النسبة الحرجة C. R. اقل من (1.96) إذ بلغت (0.961)، وهي لا تحقق الشرط المطلوب، ونتيجة لمخرجات الأ نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد القيادة ومتغير الأداء التنظيمي المستدام، تقبل فرضية العدم لعدم وجود ما يثبت خطأها، اي لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في الاداء التنظيمي المستدام. ويوضح الشكل (10) والجدول (٧) الأ نموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات الأ نموذج).

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تعرض نتائج الجدول (٧) بأن تأثير بعد التخطيط الاستراتيجي بلغ ($\beta = -0.014, P < 0.05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي عند مستوى (0.01) و (0.05) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة $OR < 1.96$ التي بلغت (-0.135) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من ($OR > 1.96$)، ونتيجة لمخرجات الأ نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التخطيط الاستراتيجي ومتغير الأداء التنظيمي المستدام، تقبل فرضية العدم لعدم وجود ما يثبت خطأها، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الاداء التنظيمي المستدام.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تعرض نتائج الجدول (٧) أن تأثير بعد التركيز على الزبون بلغ ($\beta = 0.045, P > 0.05$) وهو تأثير ايجابي إلا انه غير معنوي عند مستوى (0.01) و (0.05) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة $OR < 1.96$ التي بلغت (0.552) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها الذي يجب أن يكون اكبر من ($OR > 1.96$)، ونتيجة لمخرجات الأ نموذج الهيكلية لتأثير بعد التركيز على الزبائن في متغير الاداء التنظيمي المستدام، تقبل فرضية العدم، لعدم وجود ما يثبت خطأها. اي لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبائن في الاداء التنظيمي المستدام. وتعد هذه النتيجة متعارضة مع دراسة (Idris, 2011) التي وجدت ان التركيز على الزبون هو العامل الاكثر تأثيرا في اداء الشركة.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تعرض نتائج الجدول (٧) بأن تأثير بُعد المعلومات والتحليل والتحسين بلغ $\beta = 0.049$ ($P > 0.05$)، وهو تأثير ايجابي الا انه غير معنوي عند مستوى معنوية (5%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة $CR_{0.05}$ التي بلغت (0.545) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها البالغ 1. $CR_{0.05}$ (96) ، ونتيجة لمخرجات الأتمودج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بُعد المعلومات والتحليل والتحسين ومتغير الاداء التنظيمي المستدام، نقبل بفرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعلومات والتحليل والتحسين في الاداء التنظيمي المستدام" لعدم وجود ما يثبت خطأها. وتعد هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة (Yang et al, 2009) التي وجدت ان تأثير المعلومات والتحليل في الاداء التنظيمي سالب و غير معنوي.

٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تعرض النتائج بأن تأثير بُعد التركيز على الموارد البشرية بلغ $\beta = 0.032$ ($P > 0.05$) وهو تأثير ايجابي الا انه غير معنوي إذ بلغت المعنوية (0.695) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة $CR_{0.05}$ التي بلغت (0.392) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والبالغ (1.96) $CR_{0.05}$ ، لذا نقبل بفرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الموارد البشرية في الاداء التنظيمي المستدام". لعدم وجود ما يثبت خطأها. وتعد هذه النتيجة غير متوافقة مع نتائج دراسات سابقة اشارت الى ان الموارد البشرية تعزز الأداء التنظيمي كدراسة (Tari et al, 2007) ودراسة (Mehralian et al, 2017);

٦- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

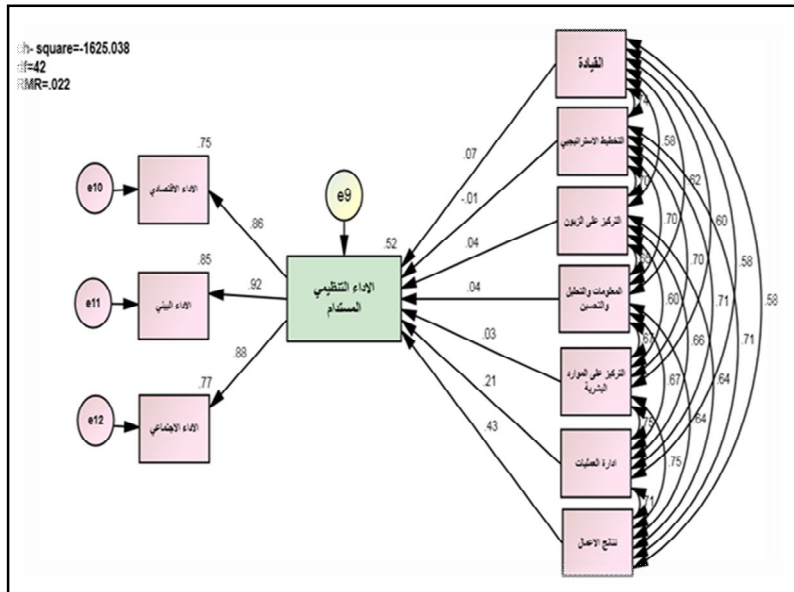
تكشف نتائج الجدول (٧) أن تأثير بُعد إدارة العملية بلغ $\beta = 0.210$ ($P < 0.01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي، كما بلغت قيمة النسبة الحرجة $CR_{0.01}$ (2.498) وهي أعلى من المعيار المحدد البالغ (1.96) $CR_{0.01}$ ، ونتيجة لمخرجات الأتمودج الهيكلية لتأثير بُعد إدارة العملية في متغير الأداء التنظيمي المستدام، لا تقبل فرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة العملية في الاداء التنظيمي المستدام". اذ تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Macinati, 2008) الذي اشار الى ان ادارة العملية تعمل على تحسين الاداء التنظيمي. بينما تتعارض مع دراسة (Jaafreh & Al-abadallat, 2013) الذي يرى

ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي المستدام (٢٤٧)

عدم وجود تأثير معنوي لإدارة العملية في الاداء التنظيمي.

٧- اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تبين نتائج الجدول (٧) أن تأثير بُعد نتائج الأعمال بلغ ($\beta = 0.434, P < .01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي إذ بلغت المعنوية (0.000) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة $OR > 1.96$ التي بلغت (5.355) وهي أعلى من المعيار المحدد لقبولها والبالغ (1.96) وهذه النتيجة تعكس مقدار تأثير بُعد نتائج الاعمال في الاداء التنظيمي المستدام ، ونتيجة لمخرجات الأتموج الهيكلي لتأثير بعد نتائج الاعمال في الاداء التنظيمي المستدام، لا تقبل فرضية العدم لعدم وجود ما يثبت صحتها، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنتائج الاعمال في الاداء التنظيمي المستدام". وفق هذه النتيجة فأن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من (Singh et al ,2018)، (Anil & Satish ,2017)، (Prajogo , 2005)، (Sila , 2007)، (Talib et al ,2013)، (Zakuan et al ,2010). التي اشارت الى الدور الايجابي لنتائج الاعمال في الاداء التنظيمي.



شكل (10) المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos V. 23

جدول (٧)

تقديرات نموذج التأثير لأبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في متغير الأداء التنظيمي المستدام

		Estimate	.S. E	.C. R	P
الأداء التنظيمي المستدام	<---	070 .	094 .	961 .	337 .
الأداء التنظيمي المستدام	<---	- .014	102 .	- .135	892 .
الأداء التنظيمي المستدام	<---	045 .	081 .	552 .	581 .
الأداء التنظيمي المستدام	<---	049 .	090 .	545 .	586 .
الأداء التنظيمي المستدام	<---	032 .	081 .	392 .	695 .
الأداء التنظيمي المستدام	<---	210 .	092 .	2.498	012 .
الأداء التنظيمي المستدام	<---	434 .	100 .	5.355	***
الأداء الاقتصادي	<---	1.028	041 .	25.140	***
الأداء البيئي	<---	1.025	030 .	34.461	***
الأداء الاجتماعي	<---	947 .	036 .	26.519	***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Amos V. 20

وبناء عليه نجد أن المسارات التي حققت تأثيراً في المتغير المعتمد هي المسار بين إدارة العملية إلى متغير الأداء التنظيمي المستدام ، ومسار نتائج الاعمال إلى متغير الأداء التنظيمي المستدام ، في حين لم تحقق باقي المسارات أي تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية للبحث الحالي.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تعرض هذه الفقرة اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عن نتائج التحليل الاحصائي، فهي تعكس خلاصة الجهود الميدانية المبذولة في هذا البحث والتي تتمثل ب:-

أولاً: الاستنتاجات

١- اشارت نتائج التحليل الوصفي الى وجود تصور واضح وادراك عالي لأفراد عينة الدراسة عن ممارسات ادارة الجودة الشاملة، وهذا يؤكد اهمية هذه الممارسات ومدى توافرها في الشركة محل الدراسة وضمن مستوى اجابة مرتفع.

٢- حقق متغير الاداء التنظيمي المستدام مستوى اهمية مرتفع على مستوى شركة الفرات العامة محل الدراسة، ما يعني ان افراد عينة الدراسة يمتلكون تصورا واضحا، وادراكا عاليا عن الاداء التنظيمي المستدام. وان شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات (محل الدراسة) تمتلك اداءً تنظيمياً مستداماً بمستوى مرتفع.

٣- ان تبني ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مستوى الشركة ونشر ثقافة التحسين المستمر وتحفيز العاملين على المشاركة في التنفيذ، من شأنه ان يدفع الشركة نحو تحقيق اداء تنظيمي مستدام.

٤- ان توافر ممارسات ادارة الجودة الشاملة من حيث التزام الادارة العليا ووضع الخطط الاستراتيجية ومشاركة العاملين والرقابة المستمرة للعمليات باستخدام نظم المعلومات المتطورة والاستعانة بنتائج الاعمال السابقة من شأنه ان يؤثر معنويا في الاداء التنظيمي المستدام. و يحسن من الاداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

٥- ان الاهتمام بإدارة العملية والتركيز على نتائج الاعمال يؤثر معنويا في الاداء التنظيمي المستدام.

ثانياً:-التوصيات

١- تعزيز ممارسات ادارة الجودة الشاملة في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات وتطبيقها وتوظيفها في عمليات الشركة بشكل صحيح بهدف زيادة قدرة الشركة على مواجهة التهديدات البيئية والتنافسية.

٢- التركيز على تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة، ودمج مجالات التحسين المستمر داخل الشركة لضمان تنفيذ القرارات الاكثر فاعلية والوصول الى النتائج المرغوبة.

٣- تحسين العمليات الرئيسة في الشركة من اجل تحسين الاداء المستدام، عن طريق:-

أ - استخدام نهج اللوجستيات الراجعة (اعادة التصنيع، اعادة التدوير، واعادة الاستخدام) للمواد التالفة او المعيبة، بهدف تخفيض الموارد المهدورة.

ب - السعي لامتلاك التكنولوجيا الحديثة (الصديقة للبيئة) بهدف تخفيض الاجرة

والغازات الملوثة للبيئة. وتخفيض استهلاك الطاقة والمواد الأولية.

ج - الاعتماد على مرونة التصنيع في مصانع الشركة، وجعلها نهج يومي في العمل. التحسين المستمر للعمليات، وتطوير المنتجات الحالية والسعي لابتكار منتجات جديدة.

ثالثاً:- المقترحات

- ١- اختبار النموذج المقترح في هذه الدراسة على منظمات اخرى في صناعات مختلفة، كشركات الاتصالات الخلوية، وشركات النقل، او صناعة الاغذية..... الخ.
- ٢- ادخال متغيرات رقابية على النموذج الحالي للدراسة وقياس النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

قائمة المصادر

أولاً:- المعاجم والقواميس

١. العابد، احمد. عمر، احمد مختار. الحاج يحيى، الجيلاني. عبدة، داود. طعمة، صالح جواد. والمرعشلي نديم. (٢٠٠٣) "المعجم العربي الاساسي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، لاروس، تونس.

ثانياً: المصادر العربية

أ. الكتب

١. التميمي ، فواز. (٢٠٠٨)، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (٩٠٠١)"، ط١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
٢. الخطيب ، سمير كامل. (٢٠٠٨)، "ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد- العراق
٣. العنزي، سعد. والعطوي، عامر علي. (٢٠١٣) "ادارة التناقضات"، ط١، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد- العراق.

ثالثاً:- الرسائل والاطاريح

١. العطوي: عامر علي (٢٠١٢)، " إدارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم " بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

رابعاً:- البحوث

١. الطائي، علي حسون. وعبد الهادي، زينب محمد. (٢٠١٩)، " امكانية تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية"، مجلة الدنانير، العدد الخامس عشر. ص ص ٢٦٢-٢٩٤.
٢. يحضية، سملاي. (٢٠٠٣)، " ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ٢٣/٢٢ أبريل ٢٠٠٣.

خامساً:- المصادر باللغة الانجليزية

A. Books

1. Dahlgaard, Jens J, Kristensen, Kai and Kanji, Gopal K. (2007)," Fundamentals of Total Quality Management Process analysis and improvement", Taylor & Francis. e-Library. British .

B- Journals

1. Ahire, S. L. , Golhar, D. Y. , & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. Decision Sciences, 27(1), 23-56. doi:10.1111/j. 1540-5915. 1996. tb00842. x
2. Al-Shdaifat ,Emad A. (2015)," Implementation of total quality management in hospitals", Journal of Taibah University Medical Sciences , 10(4), 461-466 .
3. Alimohammadlou ,Moslem. & Eslamloo ,Farzaneh. (2016)," Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings", 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016) 104 - 111
4. Anil ,Farish K, AP& Satish K. Effect of TQM Practices on Financial Performance through Innovation Performance-In Indian Manufacturing Context. Int Res J Eng Technol 2017;4(7):2649-55
5. Antony, J. , Leung, K. , Knowles, G. , & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. International Journal of Quality & Reliability Management, 19(5), 551-566 .
6. Arowoshege ,A. O. & Emmanuel,U. (2016)," SUSTAINABILITY AND TRIPLE BOTTOM LINE: AN OVERVIEW OF TWO INTERRELATED CONCEPTS", Igbinedion University Journal of Accounting | Vol. 2 August, 2016.
7. Bansal P. 2002 "The corporate challenges of sustainable development". Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2 .
8. Chai, Nan,(2009),"Sustainability Performance Evaluation System in Government A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development" , Springer Science+Business Media B. V. Springer Dordrecht Heidelberg London New York.
9. Chual, J. L. Y. Eze, U. C. Goh,, G. G. G. (2010)," Knowledge Sharing and Total Quality Management: A Conceptual Framework", IEEE, 978-1-4244-8503-1110 .

10. Dean, J. W. , Jr. , & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. The Academy of Management Review, 19(3), 392-418 .
11. Ebner D,& Baumgartner RJ. 2006. The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. www. crconference. org [17 September 2007] .
12. Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line o/21" century business. Gabriela Island, BC: New Society Publishers .
13. Enquist B. Edvardsson B. & Sebhathu ,Samuel Petros Sebhathu, (2007),"Values-based service quality for sustainable business", Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 17 Iss 4 pp. 385 - 403
14. Epstein ,Marc J. & Roy ,Marie-Jose'e,(2001)," Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers" Long Range Planning 34 (2001) 585-604.
15. Figge, F. Hahn, T. , Schaltegger, S. , & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment, 11(5), 269-284. doi:10. 1002/bse. 339
16. Gupta ,Vineet. Garg, Dixit. Kumar, Raj. (2014)," Depiction of Total Quality Management during a Span of 2003-2013", Journal of Engineering and Technology , Vol 4 , Issue 2 .
17. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014),"Multivariate Data Analysis ", 7th edition. , Pearson Education Limited. United States of America .
18. Hubbard ,Graham,(2009)," Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line", Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 19, 177-191.
19. Idris,Fazli. (2011)," TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) AND SUSTAINABLE COMPANY PERFORMANCES: EXAMINING THE RELATIONSHIP IN MALAYSIAN FIRMS", International Journal of Business and Society, Vol. 12 No. 1, 2011, 31-52
20. Jaafreh ,Ali Bakhit. & Al-abedallat ,Abedalfattah Z. (2013)," The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study", International Journal of Financial Research Vol. 4, No. 1 .
21. Karia, Noorliza. (2019)," Knowledge of value creation and sustainable performance ", Medcave J Bus Manag. 2019; 2:106.
22. Keiner, Marco,(2004). "RE-Emphasizing Sustainable Development - The Concept Of 'Evolutionability'On living chances, equity, and good heritage , Environment, Development and Sustainability 6: 379-392 .
23. 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):2003-20 .
24. Macinati, M. S "The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service," Health Policy, vol. 85, no. 2, pp. 228-241, 2008 .

25. Mehralian G, Nazari JA, Nooriparto G, Rasekh HR(2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. Int J Prod Perform Manag ;66(1):111-25
26. Mohammed ,Ali Saleh Ahmad. Tibek, Siti Rugayah Hj. Endot , Ideris. (2013)," The principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society", 6th International Forum on Engineering Education (IFEE 2012), Procedia - Social and Behavioral Sciences 102 , 325 - 334 .
27. Mondy ,R. Wayne & Martocchio ,Joseph J. (2016)," " Human Resource Management" , 14th edition , Pearson Education , Edinburgh Gate,Harlow, England .
28. Mustafa ,Zeyad. & Khawka, Hamed. (2016)," Detecting Total Quality Management Status and Teamwork Orientation in Al-Yarmouk Teaching Hospital", American Journal of Industrial and Business Management, 2016, 6, 232-248 .
29. Ong, Tze San. Teh ,Boon Heng & Lee ,Ah Suat,(2019)," Contingent Factors and Sustainable Performance Measurement (SPM) Practices of Malaysian Electronics and Electrical Companies", Sustainability 2019, 11, 1058. doi:10.3390/su11041058 .
30. Padovan M. (2017)," CSR PRACTICES AND THE ROLE OF SUSTAINABILITY CHAMPIONS: AN EMPIRICAL ANALYSIS", CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN BUSINESS ADMINISTRATION, UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"
31. PAULRAJ, ANTONY. (2011)," UNDERSTANDING THE RELATIONSHIPS BETWEEN INTERNAL RESOURCES AND CAPABILITIES, SUSTAINABLE SUPPLY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY", Journal of Supply Chain Management, Volume 47, Number 1.
32. Poltronieri Camila Fabri, Ganga Gilberto Miller Devó, Gerolamo MC,(2018) "Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance", Journal of Cleaner Production , doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.250> .
33. Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal, 16(1), 15-37. doi:10.2307/2486944 .
34. Prajogo, D. I. ,Sohal,A. S. ,2004. The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. Technovation 24,443-453 .
35. Rahman,Shams-ur. & Bullock,Philip,(2005)," Soft TQM,hard TQM,and organisational performance relationships: an empirical investigation", Omega 33 (2005) 73 - 83
36. Sallis, Edward (2002) ," Total Quality Management in Education", 3rd ed. , Kogan Page Ltd, London. UK .

37. Sapukotanage S. Warnakulasuriya, B. N. F. Yapa, S. T. W. S. (2018), " Outcomes of Sustainable Practices: A Triple Bottom Line Approach to Evaluating Sustainable Performance of Manufacturing Firms in a Developing Nation in South Asia", International Business Research; Vol. 11, No. 12; 2018
38. Shahin, Arash. & Dabestani ,Reza,(2011)," A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor", Journal of Industerial Engineering and Management JIEM, 4(2): 258-280 .
39. Sila I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. J Oper Manag; 25(1):83-109 .
40. Singh, Vedant. Kumar , Akshay. Singh ,Tej. (2018)," Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry", Operations Research Perspectives 5 , 199-217.
41. Slack, N. & Lewis, M. , (2008). " Operations Strategy ", 2nd edition. Pearson Education .
42. SMITH W. K. & LEWIS M. W. (2011)," TOWARD A THEORY OF PARADOX: A DYNAMIC EQUILIBRIUM MODEL OF ORGANIZING", Academy of Management Review 2011, Vol. 36, No. 2, 381-403.
43. Stevenson, William J. (2015) Operations Management, 12th Edition, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York .
44. Schaltegger, S. and Burritt, R. (2005), "Corporate sustainability", In The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006, Folmer H. , Tietenberg T. , Elgar, Cheltenham, pp. 185-222 .
45. Talib, F. Rahman, Z. (2010)," Studying the impact of total quality management in service industries", Int. J. Productivity and Quality Management, Vol. 6, No. 2 .
46. Tari JJ, Molina JF, Castejon JL. (2007) " The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes". European Journal of Operational Research 183 , 483-501 .
47. Wiele, T. V. , Dale, B. and Williams, R. (2003). Business improvement through quality management systems. Management Decisions, 38(1), pp. 19-23 .
48. Yang, J. , Wong, C. W. Y. , Lai, K. -H. , Ntoko, A. N. , 2009. The antecedents of dyadic quality performance and its effect on buyer-supplier relationship improvement. International Journal of Production Economics 120, 243-251 .
49. Zakuan, Norhayati. Muniandy, Shalini. Mat Saman, Muhamad Zameri. Md Ariff, Mohd Shoki. Sulaiman, Sapiah. & Abd Jalil, Rozita ,(2012)" Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution: A Review", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences December, Vol. 2, No. 12 .
50. Zhang-bing, Li. Jian-xun, Liu. Yi-jiang, Zhao. B0, Gong. (2010)," Design and Implementation of a Total Quality Management System for Graduation Project", International Coriference on Educational and Information Technology (ICEIT 2010), IEEE .