



أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة شركة
يمن موبايل للهاتف النقال

**The Impact of Applying the Principles of Total Quality in the Strategic
Performance: A Case Study on Yemen Mobile Company**

Basheer Ali Farhan Tagaddin

*Researcher -Department of Business Administration
Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University -Yemen*

Abdulaziz Mohammed Ahmed Al-Mekhlafi

*Researcher -Department of Business Administration.-
Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University -Yemen*

بشير علي فرحان تاج الدين

*باحث- قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء - اليمن*

عبد العزيز محمد أحمد المخلافي

*باحث- قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء - اليمن*

الملخص:

هدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العمليات) في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل، ومعرفة مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وكذلك معرفة مستوى الأداء الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة، وتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة يمن موبايل تحت المسميات الوظيفية (رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، مساعد المدير التنفيذي، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص) البالغ عددهم (543) موظفاً، واختيرت العينة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجم العينة (225) موظفاً. توصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل، أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في شركة يمن موبايل حصل على درجة متوسطة، أن مستوى الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل حصل على درجة عالية، وقدم البحث العديد من التوصيات أهمها: أن شركة يمن موبايل بحاجة إلى بذل المزيد من الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة في جميع أنشطتها ووظائفها بوصفها عوامل رئيسية في تحسين الأداء الاستراتيجي، على إدارة الشركة الاستمرار في تعزيز المركز التنافسي عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي رغبات جميع فئات المجتمع وبأسعار منافسة.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الجودة الشاملة، الأداء الاستراتيجي، شركة يمن موبايل.

Abstract:

This research aims at finding the impact of applying the principles of total quality (top management commitment to quality, focus on customers and beneficiaries, employee participation, continuous improvement and development, focus on processes) in the strategic performance of Yemen Mobile Company. It aims also at finding the level of applying the principles of total quality and finding the level of strategic performance. The descriptive analytical approach was used. The questionnaire was used. The study population consists of all employees of Yemen mobile, (543) employees, under the job titles (chairman of the board of directors, CEO, the assistant of the CEO, Managers, supervisors, and specialists). The sample was selected using a random stratified sampling method, with a sample size of (225) employees. The study reaches several conclusions, the most important of which are: There is a statistically significant impact of the principles of total quality management on the strategic performance of Yemen Mobile. The level of strategic performance in Yemen Mobile Company has obtained a high degree. The study suggests several recommendations, the most important of which are: Yemen Mobile Company needs to pay more attention to apply the principles of total quality in the company in all its activities and functions, as they are the major factors in improving strategic performance. The company's management should continue to enhance the company competitive position by providing high quality services that meet the needs of all segments of society with competitive prices.

Keywords: Principles of Total Quality, strategic performance, Yemen Mobile Company.

المقدمة:

كما أنه يساعد في بيان ما حققته الشركة نتيجة

ممارستها لأنشطتها مقارنة مع الفترات السابقة أو

الأداء القياسي، وفي ظل بيئة الأعمال الحديثة وما

يُعد الأداء الاستراتيجي من المرتكزات الحيوية للإدارة

الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة،

إن تركيز هذا البحث على شركة يمن موبايل للهاتف النقال له دلالات متعددة أولها، أن هذه الشركة من الشركات الكبيرة في اليمن التي تقدم خدمات الاتصالات والإنترنت، وترقد خزينة الدولة بمبالغ مالية كبيرة، وثانيها أنها الشركة الوحيدة في اليمن التي تعمل بنظام ال(CDMA) وبتقنية الجيل الثالث الذي صار قديماً جداً مقارنة بالأنظمة والتقنيات الحديثة التي تعمل بها شركات الاتصالات في العالم اليوم، مما يتطلب من الشركة ضرورة الانتقال إلى تقنية (LTE) الذي يمكنها من الانتقال إلى نظام الجيل الرابع في جميع محافظات الجمهورية اليمنية ومواكبة التقنيات الحديثة التي تناسب العصر الحالي، الأمر الذي يُحتم على الشركة تطبيق أساليب إدارية حديثة التي يمكن أن تحدث نقلة نوعية للشركة. ومن أبرز تلك الأساليب تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة لتحسين أدائها الاستراتيجي وتمكينها من مواجهة منافسيها بما يضمن بقاءها واستمرارها في تقديم الخدمات بجودة عالية وفقاً لتطلعات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية.

مشكلة البحث:

رغم التطورات المتسارعة في تقنيات الهاتف النقال والمنافسة الشديدة في سوق الاتصالات إلا أن شركة يمن موبايل للهاتف النقال ما تزال تنظر إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتعمل وفق أساليب إدارية تقليدية؛ إذ إن شركة يمن موبايل للهاتف النقال هي الشركة الوحيدة باليمن التي ما زالت تعمل بنظام (CDMA) الذي انتهى العمل به عالمياً منذ أكثر من (6) أعوام، وجرى التخلص منه والانتقال إلى تقنيات حديثة، في الوقت الذي بقية الشركات المنافسة مثل (YOU، سبأ فون، واي) تعمل بنظام ال(GSM)، وهو نظام عالمي ما زال يعمل إلى

رافقتها من تغيرات عديدة ومتلاحقة ظهرت الحاجة إلى مؤشرات ومقاييس جديدة للأداء؛ لتكون أكثر انسجاماً وملاءمة للتغيرات التي رافقت بيئة الأعمال الحديثة، كل ذلك من أجل تحقيق الجودة المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف الكلية للشركة (الزاملي، السامرائي، 2012:441) إن تقدم المجتمعات وتطور المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها وسياساتها و تحركها نحو تحقيق أهدافها، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة والاتصالات، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات التي أسهمت في زيادة وعي المستهلك وثقافته وجعلته ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده على الجودة معياراً رئيساً للاختيار؛ وهذا فرض على القيادات الإدارية في الكثير من منظمات الأعمال البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة (جويسم&حسين، 2018:357).

وتُعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي شركة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها؛ لهذا فقد صار من الضروري عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول المحلي والعالمي بحسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع عندئذ السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها (الدرادكة، 2005:15)

والأداء المؤسسي، كما توصلت دراسة (الأسد والمحمودي، 2024)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، ولذلك فإن شركة يمن موبايل للهاتف النقال بحاجة إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي ستسهم في تحسين وتطوير أدائها والحفاظ على بقائها واستمرارها وتصبح قادرة على تلبية متطلبات ورغبات العملاء بجودة عالية ستؤثر في الأداء الاستراتيجي وعلى مستقبل الشركة بشكل عام.

ووفقاً لما تم توضيحه مسبقاً من حيثيات خاصة بالشركة، وحتى تتجاوز وضعها الراهن فإن الإجابة على التساؤلات الآتية سيكون له دور في ذلك، ويمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو الآتي:

التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العمليات) في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

2- ما مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

3- ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

4- ما الفروق في إجابات المبحوثين حول متغيرات البحث تُعزى إلى (النوع، المؤهل العلمي، المسمى

يومنا هذا، ومع تدشين خدمات الجيل الرابع (LTE) في العام 2022م ولجميع الشركات العاملة وفقدان شركة يمن موبايل الميزة التنافسية المتعلقة بتقنية الجيل الثالث (3G)، إلى جانب ضرورة نقل جميع مشتركي يمن موبايل من شبكتها القديمة (CDMA) إلى تقنيات LTE وVOLTE الحديثة بحلول نهاية العام 2024م فإن تنفيذ بنية تحتية جديدة للشبكة، بما في ذلك VOLTE، مع إيقاف تشغيل الشبكة القديمة في نفس الوقت، يمثل تحدي كبير ويهدد موقع شركة يمن موبايل في الريادة في السوق التنافسي القوي؛ لما قد تواجهه مرحلة الانتقال من صعوبات فنية وتشغيلية، في ظل الضغوط التنافسية في سوق الهاتف النقال، وستواجه الشركة تحدياً كبيراً في الحفاظ على حصتها السوقية التي تمثل النصيب الأكبر مقارنة بالمنافسين، ونقلاً من ديب روت للاستشارات، إعادة تصور الاقتصاد اليمني، التقرير الصادر في 11/01/2021، الذي أوضح أن الحصة السوقية لشركة يمن موبايل قد وصلت إلى نسبة (40%) من سوق الاتصالات اليمنية بعدد (7.5) مليون مشترك تليها في المرتبة الثانية شركة سبأ فون بحصة سوقية 28% بعدد (5.2) مليون مشترك ثم شركة MTN⁽¹⁾ بحصة سوقية 27% بعدد (5) مليون مشترك وتأتي في المرتبة الأخيرة شركة واي بحصة سوقية 5% بعدد (900) ألف مشترك.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى عدة نتائج أهمها: دراسة (العزب، 2020)، أنه يوجد أثر لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء، كما توصلت دراسة (عبد الرحمن، 2018)، وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة

(1) التقرير صدر في عام 2021 قبل تغيير اسم شركة MTN إلى الاسم الجديد (You) حيث تم تدشين الاسم الجديد في يوم الاثنين الموافق 2022/03/07

المستمر، التركيز على العمليات) وأثرها على الأداء الاستراتيجي.

2- تُعد إثراء للمكتبات اليمينية والعربية، وتقديم معلومات ومعارف عن مبادئ الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية العملية (التطبيقية) لهذا البحث في الآتي:

1- يعد هذا البحث من الدراسات المهمة لشركة يمن موبايل في الوقت الراهن لتقييم أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي، وانعكاس ذلك الأثر في تطوير مختلف الخدمات التي تقدمها الشركة.

2- يمكن أن يسهم البحث الحالي في لفت انتباه الإدارة العليا بالشركة في التركيز على إدارة الجودة الشاملة عند إعداد الخطط الاستراتيجية والإسهام في تحسين الأداء العام للشركة.

3- إفادة المعنيين في قيادة الشركة بما ورد في استنتاجات وتوصيات هذا البحث وتمكينهم من تحسين وتطوير مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والعمل على الارتقاء بالشركة في كافة المستويات.

النموذج المعرفي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج لبيان وتوضيح العلاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي، والتأكد من أن النموذج الذي تم الاعتماد عليه مبني على أسس سليمة ومتمينة، ومن أهم الدراسات التي الاعتماد عليها في بناء وتأصيل النموذج المعرفي الافتراضي للبحث على النحو الآتي:

الوظيفي، عدد سنوات العمل في الشركة، طبيعة العمل)؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العمليات) في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

2- معرفة مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

3- معرفة مستوى الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

4- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل الهاتف النقال تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة، طبيعة العمل).

أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية هذا البحث إلى قسمين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية العلمية (النظرية) لهذا البحث في الآتي:

1- التطرق إلى موضوع من أهم الموضوعات المعاصرة في الوقت الراهن والمتمثل بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير

1- تحديد أبعاد المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة)
اعتمد البحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل على الدراسات السابقة التي أجريت على منظمات مختلفه، وذلك على النحو الآتي:

جدول (1) يوضح أبعاد مبادئ الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسات السابقة

الأبعاد	التزام الإدارة العليا بالجودة	التركيز على العملاء	مشاركة العاملين	التحسين والتطوير المستمر	التركيز على العمليات	اسم الباحث وسنة الدراسة
	✓	✓		✓		بن عبو حسيبه، 2024
	✓	✓	✓	✓	✓	الأسد & المحمودي، 2024
	✓	✓	✓	✓	✓	عفانه، 2022
	✓	✓	✓	✓		حبيب & الفكيكي، 2021
	✓	✓	✓	✓		سعد، عبد المعبود & الغنيمات، 2019
	✓	✓		✓		عريشي & الطراونه، 2019
	✓	✓	✓	✓	✓	عبد الرحمن، 2018

التي تحددت في (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العمليات) وذلك على النحو الآتي:

2- تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

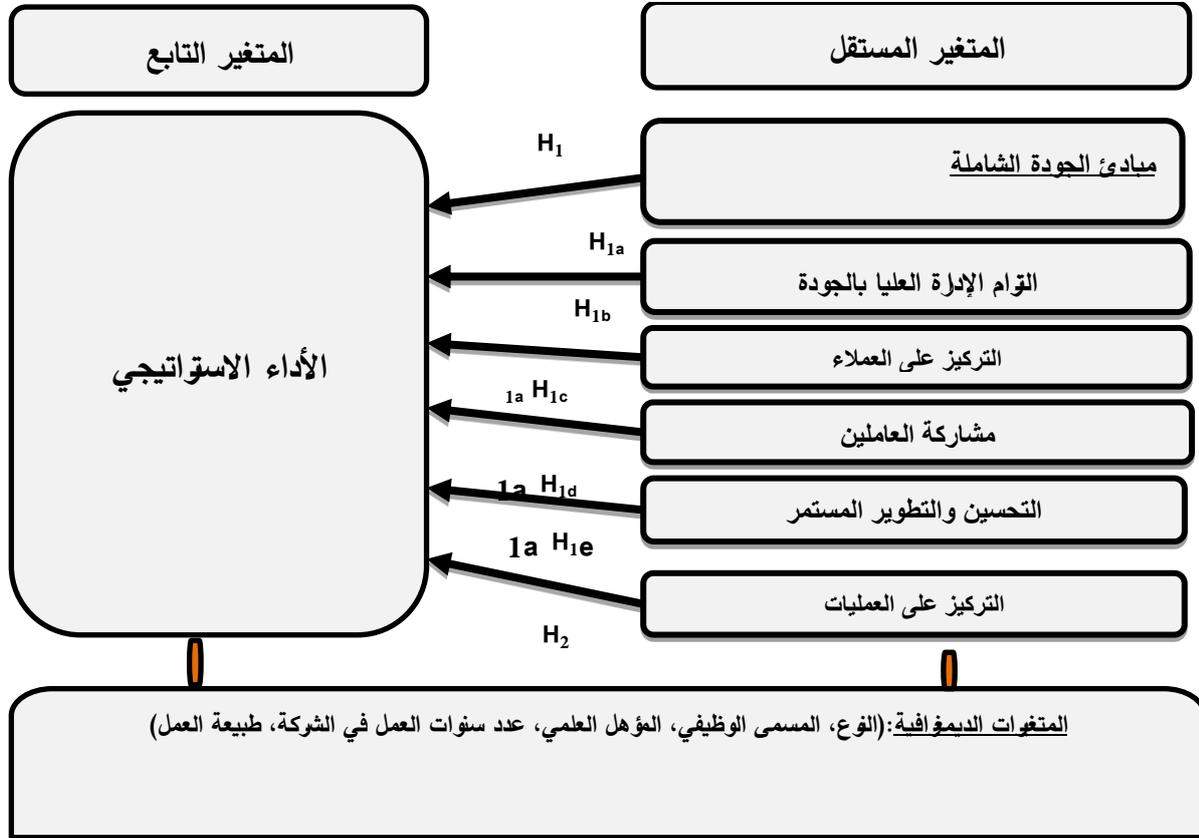
جدول (2) يوضح أبعاد الأداء الاستراتيجي التي تناولتها الدراسات السابقة

الأبعاد	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	الأداء التنافسي	اسم الباحث وسنة الدراسة
	✓	✓	✓	هبيسي، & الخفاجي، 2024
	✓	✓	✓	الرميدي & أبو حمد 2022
	✓	✓	✓	راهي، 2021
	✓	✓	✓	عبد البديع، 2021

الأداء التنافسي	الأداء التشغيلي	الأداء المالي	الأبعاد اسم الباحث وسنة الدراسة
✓	✓		الربيعي, & علي. 2018
✓	✓	✓	أبو عامر، 2015
✓	✓	✓	تمجدين، 2014

تصميم النموذج المعرفي للبحث كما هو موضح
بالشكل رقم (1)

التي تحددت في (الأداء المالي، الأداء التشغيلي،
الأداء التنافسي). وعن طريق ما سبق تم التوصل إلى



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع ودراسات سابقة

شكل (1) نموذج البحث

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال. وقد انبثقت من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة على الأداء الاستراتيجي في الشركة محل البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء وجمهور المستفيدين على الأداء الاستراتيجي في الشركة محل البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الاستراتيجي في الشركة محل البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر على الأداء الاستراتيجي في الشركة محل البحث.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العمليات على الأداء الاستراتيجي في الشركة محل البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال تُعزى إلى المتغيرات الآتية: النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة، طبيعة العمل.

حدود البحث:

تحدد البحث بالحدود والمحددات الآتية:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصر هذا البحث على تحديد أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ممثلة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العمليات) على الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، تم دراسة هذه المتغيرات لما لها من أهمية بالغة في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة والتطورات المتسارعة.

2. الحدود المكانية:

اقتصر هذا البحث في تنفيذها على المركز الرئيس لشركة يمن موبايل للهاتف النقال - أمانة العاصمة صنعاء، وذلك لأن مجتمع البحث وعينته موجودون في المركز الرئيس في أمانة العاصمة صنعاء ولا يوجد لدى الشركة أي فروع في المحافظات.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة

اشتمل البحث على المصطلحات الآتية:

أولاً: الجودة الشاملة**إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً:**

عرف وليم إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة أنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع. (ابوالنصر، 2015: 54).

إدارة الجودة الشاملة إجرائياً:

تعرف الجودة الشاملة إجرائياً على أنها وسيلة إدارية حديثة تساعد شركة يمن موبايل للهاتف النقال في تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رغبات العملاء والعاملين وتخفيض التكاليف وتطوير أدائها، وتتضمن إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الآتية:

التزام الإدارة العليا بالجودة اصطلاحاً:

وتعني أن تكون الجودة جانباً من الرؤية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى تحقيقها وتعبر عن ذلك في دعم الجهود المعززة لذلك (الحبيب، 2019: 131)

التزام الإدارة العليا بالجودة إجرائياً:

يعرف التزام الإدارة العليا بالجودة إجرائياً أنه المشاركة الفعالة من قبل الإدارة العليا بشركة يمن موبايل في وضع سياسات وأهداف الجودة لجميع الأنشطة في الشركة والإشراف المباشر على تنفيذها.

التركيز على العملاء اصطلاحاً:

يقصد بالتركيز على العملاء أن تكون رغبات واحتياجات العملاء المتجددة والمتغيرة هي الدافع والموجه لجميع فعاليات الشركة وأنشطتها على أساس أن العميل هو المراقب الأول للجودة، وأن تحقيق رضاه وإسعاده يمثل الهدف الأساس لأي شركة (عايض، 2012: 159)

التركيز على العملاء إجرائياً:

يعرف التركيز على العملاء إجرائياً أن تجعل شركة يمن موبايل العملاء هم النواة الأساسية التي تنطلق منها كل أنشطتها، وتحقيق رضاهم وتلبية رغباتهم؛ للحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد.

مشاركة العاملين اصطلاحاً:

إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير؛ عن طريق تحسين أدائه في مراحل العمل التي تختص به، واشتراك الأفراد في التعرف إلى مشاكل الجودة والعمل على حلها؛ عن طريق الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية، وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات (راضي & العربي، 2016: 102)

مشاركة العاملين إجرائياً:

يعرف مشاركة العاملين إجرائياً أنه إدراك إدارة شركة يمن موبايل أن العاملين هم العنصر الأساسي في الشركة ولا بد من إشراكهم في عمليات التغيير والتحسين وإعداد الخطط والسياسات، وبناء علاقة جيدة معهم.

التحسين والتطوير المستمر اصطلاحاً:

هي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها الشركة لزيادة كفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل من الشركة وزبائنها (الدرادكة، 2005: 43)

التحسين والتطوير المستمر إجرائياً:

يعرف التحسين والتطوير المستمر إجرائياً أنه قيام شركة يمن موبايل بالتغييرات المدروسة بالاعتماد على التحليل الدقيق والانتقال إلى الأفضل عن طريق التقنيات الحديثة بشكل دائم؛ وذلك بهدف بقاء ونمو الشركة.

التركيز على العمليات اصطلاحاً:

هي العمليات التي تجري داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع ومنتجات وخامات نهائية للمستهلكين (الدرادكة، 2005: 41).

التركيز على العمليات إجرائياً:

يعرف التركيز على العمليات إجرائياً أنه التأكد من استخدام شركة يمن موبايل لأحدث المعدات والآلات والأساليب الإدارية الحديثة؛ وذلك من أجل تقديم خدماتها بجودة عالية وبأقل التكاليف وبالوقت المناسب.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي:**الأداء الاستراتيجي اصطلاحاً:**

"يعرف الأداء الاستراتيجي أنه جوهر الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى، كما أنه يعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها للمتغيرات المحيطة" (ابوعامر، 2015:32)

الأداء الاستراتيجي إجرائياً:

يعرف الأداء الاستراتيجي إجرائياً أنه النتائج النهائية الكلية للأنشطة المالية والتشغيلية والتسويقية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال التي عن طريقها يجري تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على المدى البعيد.

الأداء التنافسي اصطلاحاً:

يعرف الأداء التنافسي على أنه مدى قدرة المنظمات على تحقيق الأسبقيات التنافسية السوقية ذات الصلة بمنافستها في سعيها نحو البقاء في ظل بيئات تتسم بشدة التنافس ((Ahmad and other2010:49)

الأداء التنافسي إجرائياً:

يعرف الأداء التنافسي إجرائياً أنه قدرة شركة يمن موبايل على تقديم خدماتها للعملاء بأعلى جودة وبأقل تكلفة، والعمل على خلق ميزة تنافسية ونمو مستمر.

الأداء المالي اصطلاحاً:

نقلاً من السعيد فرحات جمعة الذي عرف الأداء المالي أنه مؤشر لمدى إسهام الأنشطة في خلق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المالية المتاحة، عن طريق تحقيق الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية الممكنة (دادن & حفصي، 2014:24)

الأداء المالي إجرائياً:

يعرف الأداء المالي إجرائياً أنه الاستخدام الأمثل للأصول التجارية لشركة يمن موبايل والعمل على

خلق الإيرادات، والإدارة الجيدة للسيولة؛ بهدف زيادة القيمة السوقية للأسهم وتعظيم الأرباح.

الأداء التشغيلي اصطلاحاً:

نقلاً من (Molinak & Callahan، 2010)؛ إذ أشار إلى أن الأداء التشغيلي يعرف بمدى قدرة المنظمة على إنجاز وتحقيق أهدافها، فيعرف الأداء التشغيلي على أنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتلبية رغبات زبائننا عن طريق الاستخدام الكفء والفعال لمواردها (محمد، 2021:847)

الأداء التشغيلي إجرائياً:

يعرف الأداء التشغيلي إجرائياً أنه القيام بأنشطة الشركة وتحقيق أهدافها بالوقت والجودة المطلوبة عن طريق عمليات واضحة وسلسة، والاستخدام الأمثل للموارد.

الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات باللغة العربية**

1. دراسة هبسي، أحمد و الخفاجي، عثمان (2024) بعنوان: "انعكاس الضغوط التنافسية على الأداء الاستراتيجي".

يهدف البحث إلى دراسة وقياس علاقات التأثير بين الضغوط التنافسية بأبعادها (تنافسية المنتج، الحصة السوقية التنافسية، المنظمات ذات النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، المنافسة السعرية، قنوات الترويج والتوزيع)، والأداء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (الأداء التنافسي، الأداء التشغيلي، والأداء المالي)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ارتباط وتأثير عند درجة المعنوية بين الضغوط التنافسية والأداء الاستراتيجي.

2. دراسة حسيبة، بن عبو (2024) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين

4. دراسة الرواضية، وليد (2023) بعنوان: "أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد التوجه الريادي الاستراتيجي (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإبداع وتحمل المخاطرة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية، في حين أن بُعد الاستباقية ليس له تأثير يذكر.

5. دراسة الرميدي، بسام و أبو أحمد، مصطفى (2022) بعنوان: "دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير توافر الذاكرة التنظيمية وأبعادها (الذاكرة التنظيمية الفنية، والذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية الثقافية) على الأداء الاستراتيجي وأبعاده (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك تأثير معنوي وإيجابي للذاكرة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في الذاكرة التنظيمية الفنية، والذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية الثقافية في تعزيز الأداء الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي في شركات السياحة.

6. دراسة عفانه، جهاد (2022) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن".

أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة سعيدة أنموذجاً".

هدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي - جامعة سعيدة نموذجاً، وكذلك تقييم مدى تبنيتها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في جامعة سعيدة زين العراق كورك.

3. دراسة الأسد، خالد والمحمودي، فضل (2024) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية".

تهدف الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات) على الأداء المؤسسي بأبعاده: (الكفاءة، الفاعلية) في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية: ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تشمل: (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على العمليات) على الأداء المؤسسي، لم يظهر بُعد (مشاركة العاملين) أي أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية على الأداء المؤسسي في سياق هذه الدراسة.

يهدف البحث إلى معرفة تأثير المكانة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التعبير وتشكيل التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، وعمليات التعلم) في الأداء الاستراتيجي المتميز كمتغير معتمد بأبعاده (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، والأداء المالي). وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها: تسعى الشركات المبحوثة لتقليل فجوة توقعات الزبون بخصوص خدماتها، كما أنها تضع في سلم أولوياتها الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، الأمر الذي يحتم عليها التعامل بحيادية مع كل التوقعات سواء كانت إيجابية أم سلبية، فضلاً عن توفير المستلزمات اللازمة لتحسين مستوى توقعاتها الإيجابية.

8. دراسة العبسي، حلمي (2021) بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في إدارة الأداء الاستراتيجي بالأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي بالأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في اليمن في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المقاييس التي يستخدمها الجهاز في قياس وتطوير أدائه الاستراتيجي دون المستوى المطلوب، إذ يعاني قصوراً وضعفاً في ممارسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أن إدارة الجهاز لأدائه الاستراتيجي دون المستوى المطلوب إذ يعاني قصوراً وضعفاً في ممارسة وتسيير الأعمال.

9. دراسة عريشي، زكية و الطراونه، اخلاص (2020) بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية وأثره

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، السائد لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، وقياس أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توافر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة (التركيز على العميل، منهج العملية ومدخل النظم، اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، التحسين المستمر، العلاقة مع الموردين، دعم الإدارة العليا والتزامها، ومشاركة العاملين) لدى الشركات الصناعية محل الدراسة؛ إذ عكست متوسطات تطبيق هذه الأبعاد معدلاً مرتفعاً قياساً بالوسط الفرضي بترتيب تنازلي، كما ذكر أعلاه، وقد جاء بُعد مشاركة العاملين بمتوسط أقل من التطبيق، وذلك من وجهة نظر الإداريين في تلك الشركات. في حين لم يتوفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء المؤسسي (الجانب المالي، والتشغيلي، والعملاء، والتعلم والنمو) لدى تلك الشركات، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردة ومجمعة على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية المبحوثة. وأظهرت النتائج أن أكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين بُعد مشاركة العاملين ومنهج العملية ومدخل النظم ومتغير الأداء المؤسسي.

7. دراسة كاظم، جاسم (2021) بعنوان: "تعزيز المكانة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق".

على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية".

تهدف الدراسة معرفة أثر تخطيط الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان، والتعرف إلى واقع ممارسات تخطيط الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الأبعاد الأكثر تحقيقاً في تخطيط الموارد البشرية بعد الدعم والمتابعة، يليه بعد خطط سد الاحتياج، بينما كان أقل الأبعاد تحققاً بعد تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، كما أظهرت أن أكثر الأبعاد تحققاً في تطبيق الجودة الشاملة بعد دعم الإدارة العليا، يليه بعد اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الشاملة، وأقل الأبعاد تحققاً بعد التركيز على العميل. أيضاً أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تخطيط الموارد البشرية خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة على كل من (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، وبعد اتخاذ القرارات الإدارية بناء على المعلومات الشاملة) كأبعاد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل.

10. دراسة البهلولي، نهى (2020) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين هيئة مستشفى الثورة العام النموذجي بصنعاء ومستشفى أزال".

هدف البحث إلى التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في هيئة مستشفى الثورة العام النموذجي بصنعاء ومستشفى أزال، عن

طريق تحديد مستوى توافر الثقافة التنظيمية، وكذلك تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، كما هدف البحث إلى تحديد أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية إسهاماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى إبراز مدى اختلاف أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين هيئة مستشفى الثورة العام بصنعاء (عام) ومستشفى أزال (خاص)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ (62%) بمستوى متوسط وبدلالة إحصائية، وجود أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدلالة إحصائية

11. دراسة البارقي، عامر (2020) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ودراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

12. دراسة علي، الخير وحمام، آدم (2020) بعنوان: "الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء

في الأداء الاستراتيجي بواسطة الشبكات بين الشركات والتوافق الاستراتيجي.

2. Arhin, E. P., & Cobblah, C. (2024) Total quality management implementation practices and customer satisfaction: the role of innovative employee behavior and employee empowerment

ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء: دور السلوك المبتكر للموظفين وتمكين الموظفين

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في أنظمة الرعاية الصحية، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للسلوك الوظيفي المبتكر للموظفين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والسلوك الوظيفي المبتكر للموظفين وتشير إلى أن السلوك الوظيفي المبتكر للموظفين يمثل وسيطاً للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في الرعاية الصحية.

3. Stavros, Kalogiannidis (2021) The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manuf

"آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة حالة صناعة مختارة".

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتسويق في الأداء التنظيمي ولتحقيق أهداف

الاستراتيجي، بشركات الاتصالات السودانية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية جزئية بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، وبين المعرفة الضمنية والتوجه الريادي، وجود علاقة إيجابية معنوية بالكامل بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي، أن التوجه الريادي يتوسط بشكل جزئي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

1. Avivi, M. H., Rizan, M., & Handaru, A. W. (2024) The Effect of Strategic Change on Strategic Performance Mediated by Inter-Firm Network and Strategic Alignment.

"تأثير التغيير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي من خلال شبكة العلاقات بين الشركات والتوافق الاستراتيجي".

يهدف البحث إلى تحديد تأثير التغيير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي بواسطة الشبكات بين الشركات والتوافق الاستراتيجي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: لا يوجد تأثير إيجابي مباشر ومهم للتغيير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي، تغيير الاستراتيجي تأثير إيجابي ومهم على الشبكة بين الشركات بشكل مباشر، للشبكة بين الشركات تأثير إيجابي ومهم على التوافق الاستراتيجي بشكل مباشر، للتوافق الاستراتيجي تأثير إيجابي ومهم على الأداء الاستراتيجي بشكل مباشر، للتغيير الاستراتيجي تأثير إيجابي ومهم في التوافق الاستراتيجي بواسطة الشبكة بين الشركات، للشبكة بين الشركات تأثير إيجابي ومهم في الأداء الاستراتيجي بواسطة التوافق الاستراتيجي، للتغيير الاستراتيجي تأثير إيجابي ومهم

الاستراتيجي للمؤسسة، في حين أن النوع لا يضبط العلاقة بين هذه المتغيرات.

6. "A study (2020) Hosam Shroufa et al. on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity"

" دراسة حول العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي: دور الوسيط للإنتاجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط لإنتاجية قطاع البنوك في الأردن، على أساس العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق والتمويل والمحاسبة)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي، أن الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الاستراتيجي، أن للإنتاجية دوراً كبيراً في الارتباط بين الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي.

الإطار النظري للدراسة:

إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية في جميع مناحي الحياة، في الصناعة في التجارة في المعلومات في الأداء في الإنتاجية وفي الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد قاد التحدي الذي تواجهه المنشأة إلى البحث في الجودة الشاملة وتبنيها كفلسفة وتطبيق، ولم يكن ذلك في مجال العمل فقط بل امتد إلى جميع جوانب الحياة. إن الجودة هي أداة القياس التي نقيس بها أعمالنا، فهي تستخدم كمرآة لتعرفنا على مدى أدائنا للأعمال بالشكل المطلوب الذي نطمح إليه، ويتطلب الأمر أن يكون برنامج الجودة ممتعاً وسهلاً حتى يلقي تأييداً

الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وجود علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق والأداء التنظيمي.

4. Sultan (2021) Alshouraha Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals

"ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة أداء المستشفيات الخاصة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة المعتمد في المستشفيات الأردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة كان مرتفعاً، عُثر على أثر معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع أداء الجودة.

5. Kumar, R et al (2021) Impact of Holistic Approach of Managers' Systems Thinking Skills on Strategic Performance of Organization – A case of Banking

" تأثير النهج الشامل لمهارات التفكير في أنظمة المديرين في الأداء الاستراتيجي للمنظمة - حالة الصناعة المصرفية "

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مهارات التفكير في نظم المديرين في الأداء الاستراتيجي لمنظمة ذات دور معتدل للنوع الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير في نظام المديرين على الأداء

كما عُرِفَت الجودة الشاملة أنها مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للشركة عن طريق التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات للأفراد العاملين فيها والعمليات التي تقوم بها وحتى (البيئة) التي تعمل فيها. (شعبان، 2009:24). كما تعرف الجودة الشاملة أنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين، بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الجماعي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل (أبوالنصر، 2015:34).

كما تُعرف إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة تتضمن تقديم شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة لكلٍ من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (Kim a and others:2012,298)

لقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معانٍ، وأبسطها أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري لتحقيق النجاح الطويل الأمد عن طريق إرضاء الزبائن. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء الشركة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع، (هاغستروم، 2009:18).

عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute (BSI) إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة تشمل نشاطات المنظمة كافة التي بواسطتها يجري تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع

وحماساً؛ إذ إن تطبيق مبدأ الجودة يكتنفه الصعوبة في الفهم (عبد الفتاح، 2012:12).

مفهوم الجودة:

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة، كانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات فهناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري. فقد عرف J.M.Juran وزميله الجودة أنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، فالمعيار الأساسي للحكم على الجودة في رأي Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم، بغض النظر عن وضع وحالة المنتج (جودة، 2009:19).

وكذلك عُرِفَت الجودة أنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات. (الدرادكة، 2005:16)

إن مفهوم الجودة يتضمن الخصائص الأساسية المُدرَكة للسلع أو الخدمات التي تلتقي أو تفوق توقعات العملاء، خصوصاً تلك المتعلقة بالسمات والأداء التي يجري على أساسها النظر إلى نشاطات المؤسسة على أنها تنتج قيمة مضافة، وتعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة (الصرن، 2016:15).

معهد الجودة الفيديرالي قدم تعريفاً للجودة الشاملة على أنها: القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء (عبوي، 2006:35)

تحقيق رضاه وإسعاده يمثل الهدف الأساس لأي شركة، ولذلك فقد أولت جوائز الجودة العالمية المختلفة اهتماماً كبيراً بهذا المبدأ.

كما أن هذا المبدأ يعد المحور الرئيس في فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي تدور حوله عجلة الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة: (عايض، 2012:160) مشاركة العاملين وتحفيزهم:

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك لكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها. فلا بد من تشجيع وتحفيز العاملين على الإسهام في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من تنفيذ إجراءات التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار باستخدام طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجال عملهم، وذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن يقود إلى أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة، (Yong and Wilkinson، 2001، p.827).

التزام الإدارة العليا بالجودة:

إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة لا بد أن يتجسد بصياغة سياسة مكتوبة ومعلنة بصورة واسعة بالمنظمة يعرف بها جميع أفراد المنظمة ووحداتها التنظيمية ولا تقتصر على وحدة تنظيمية واحدة (تلك التي تهتم بنشاط الجودة أو نظام الجودة) وأن تكون معروفة وشائعة أيضاً حتى على الموردين الذين يتعاملون مع المنظمة (الطائي & قدارة، 2008:93)

العاملين في دافع مستمر للتطوير (جودة، 2009:22).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أنها فن إدارة الكل للوصول إلى التفوق والامتياز، وتحليل الكلمات الثلاث (إدارة الجودة الشاملة) نجد أن (بسترفيلد، 2004:3):

إدارة **Management**: فعل، أو فن، أو أسلوب التعامل أو التنظيم أو التوجيه...إلخ.
الجودة **Quality**: درجة التفوق والامتياز التي يقدمها المنتج أو الخدمة.
الشاملة **Total**: تعني الكل والشمول.

أبعاد مبادئ الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي ينبغي على المنظمات تحقيقها من أجل نجاح تطبيق تلك المبادئ في المنظمة، وقد اختلف الكتاب والباحثون عن عدد هذه المبادئ ومسمياتها، إلا أننا نجد في الوقت نفسه شبه اتفاق فيما بينهم حول بعض هذه المبادئ، كما يتفق الكثير منهم في مضمون هذه المبادئ.

عموماً يمكن القول إن مبادئ الجودة الشاملة تعد العناصر أو المرتكزات الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي تحقيقها في المنظمة، حتى تسمح لها بالتطبيق الفعال لهذه الفلسفة. وفيما يلي شرح تفصيلي لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى النحو الآتي:

التركيز على العميل:

ويقصد بالتركيز على العميل أن تكون رغبات واحتياجات العميل المتجددة والمتغيرة هي الدافع والموجه لجميع فعاليات المنظمة وأنشطتها، على أساس أن العميل هو المراقب الأول للجودة، وأن

التركيز على العمليات:

ويقصد بهذا المفهوم تحسين الجودة وتطوير الأداء باستخدام مجموعة متصلة من العمليات المحورية المتعلقة بالإنتاج والتقديم للمنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، ويساعدها ويدعمها في ذلك مجموعة من العمليات المستمرة والدائمة لتحقيق منتج مطابق للمواصفات ومتطلبات الجودة ويحقق متطلبات العملاء بالنظر إلى تسلسل الأعمال عرضياً على أساس أن كل عملية تتعلق بمدخلات ومخرجات التي بدورها تعتبر مدخلات للعملية الآتية وزيادة درجة مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والمراقبة والتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية،(عبدالعظيم،2007:140).

تبقى المنظمات بحاجة دائمة إلى التحسين المستمر لعملياتها، ومنتجاتها من السلع والخدمات، ولكافة أنشطتها، نظراً للتغير المستمر في رغبات وحاجات العميل وتوقعاته.

والتحسين المستمر هو أن تأتي بالجديد بشكل دائم من أجل التميز والبقاء والاستمرار وهو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالتحسين عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمات (السني، 2018:193).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي:

تركزت اتجاهات الكتاب نحو الأداء الاستراتيجي لأنه يعد المرآة التي تعكس الواقع الفعلي للشركة من خلال مجالات الأداء الاستراتيجي، وأنه من الضروري على الشركة الاهتمام بأدائها الاستراتيجي من خلال المجالات أو الأبعاد التي تشمل البعد المالي والبعد التشغيلي والبعد التنافسي (الطويل، جاسم، 2017:7).

إن نظام الأداء الاستراتيجي من أهم ركائز تحديث وتطوير أداء المنظمات، وذلك لتحقيق الارتقاء بالأداء وتصحيح المسار الاستراتيجي للمنظمات؛ الأمر الذي يتطلب توافر الأدوات التي تمكن المنظمات من القيام بتلك التحديثات في مجال تحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة معرفية (Layland et al, 2017:5).

إن الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لن يأتي إلا من خلال تحقيق عوائد مالية استثنائية إلى المنظمة عبر الأداء المتفوق، ولا تكمن الرؤية الاستراتيجية الطويلة الأمد لأية منظمة فقط في تحقيق الميزة التنافسية، بل أيضاً في المقدرة على استدامتها. (Rylkova &Chobtova,2014:182)

أبعاد الأداء الاستراتيجي:

هناك ثلاثة مستويات للأداء الاستراتيجي تمكن وحدات الأعمال من البقاء في بيئة الأعمال بفاعلية وهي على النحو الآتي:

1- الأداء المالي: يهدف إلى تعظيم الأرباح

وتخفيض المخاطر.

2- الأداء التشغيلي: يهدف إلى تعظيم الكفاءة

الإنتاجية.

3- الأداء التنافسي: يهدف إلى النمو وبناء

المركز التنافسي.

الأداء المالي: يُعد الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال كونه يهتم بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية ويقاس بالمؤشرات المالية، كما أنه يمثل وضع المنظمة المالي ويصف الأساليب التي جرى استخدامها في الوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل: الإيرادات، والمبيعات والموجودات، وصافي الدخل، ويمكن قياس

محددة؛ من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته وتحديد أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

1- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال البالغ عددهم (543) موظفاً، تحت المسميات الوظيفية (رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، مساعد المدير التنفيذي، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص).

2- عينة البحث:

اتباع الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية لاختيار عينة البحث، التي تعني تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعات طبقية بحسب المسمى الوظيفي، ومن ثم يجري الاختيار العشوائي ونتيجة لتعدد المسميات الوظيفية في الشركة اختير هذا الأسلوب لكي يجري تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً عادلاً؛ إذ شملت المسميات الوظيفية (رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، مساعد المدير التنفيذي، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص).

3- أداة البحث:

صدق أداة البحث:

الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة (أداة البحث) قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة من خلال عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) من الأكاديميين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية المتخصصين في العلوم الإدارية، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين، ثم تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده؛ لتكون

الأداء المالي للمنظمة بعدة مؤشرات داخلية وأخرى خارجية، بمعنى ذات التأثير على المركز التوازني للمنظمة في السوق المالي ومن ثم قيمة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك معدل نموها، لذلك يتعين على المدير المالي معرفة كفاءة أصول المنظمة من خلال المؤشرات الداخلية والخارجية.

الأداء التشغيلي: يعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء، من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، كما أن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي، ويتوجب النظر إلى الأداء التشغيلي من خلال تناوله ثلاثة أبعاد أساسية هي: الإنتاجية، والربحية، والكفاءة.

الأداء التنافسي: يعكس الأداء التنافسي رغبة المنظمة في النمو والبقاء، وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي القصير الأمد للأداء الاستراتيجي فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق للأداء، ومن أهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي نجد مقاييس السوق، مقاييس القيمة المضافة، مقاييس الرضا، ومقاييس الموقع التنافسي. (عبدوي، 2013: 51).

منهج البحث:

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع طبيعة البحث القابلة للقياس والتعبير عنها رقمياً لتحديد أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال. (سيكاران، 2006: 144)

ومن المعلوم أن المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في هذا البحث يقوم على وصف حالة معينة في شركة محددة؛ لمعرفة خصائص متغيراتها خلال مدة زمنية

وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لمحاور المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات الاستبانة (أداة البحث):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد قام الباحث بالتحقق من ثبات فقرات الاستبانة (أداة البحث) من خلال استخدام معامل ألفا كورنباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كما يلي:

أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى (0.70) المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة محاور أداة البحث الحالية وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.856، 0.915)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.976)، وهي قيمة مرتفعة وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة البحث.

نتائج البحث ومناقشتها:

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد (مبادئ الجودة الشاملة)

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	التزام الإدارة العليا بالجودة	الخامس	2.98	0.73	60%	متوسطة
2	التركيز على العملاء	الأول	3.58	0.68	72%	عالية
3	مشاركة العاملين	الثالث	3.30	0.75	66%	متوسطة

واضحة وملائمة لقياس ما وضعت لقياسه، وبذلك تم إخراج الاستبانة (أداة البحث) في صورتها النهائية. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (أداة البحث)**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة (أبعاد مبادئ الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الاستراتيجي) كما يلي:

أبعاد مبادئ الجودة الشاملة:

من خلال استخدام معاملات ارتباط بيرسون كانت النتائج، أن جميع معاملات ارتباط كل بُعد من محور المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) بالمتغير المستقل ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لمحاور المتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيها لقياس ما أعدت لقياسه.

أبعاد الأداء الاستراتيجي

من خلال استخدام معاملات ارتباط بيرسون كانت النتائج، أن جميع معاملات ارتباط كل بُعد من محور المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بالمتغير التابع ككل دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ ،

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
4	التحسين والتطوير المستمر	الثاني	3.43	0.70	69%	عالية
5	التركيز على العمليات	الرابع	3.19	0.70	64%	متوسطة
مبادئ الجودة الشاملة						
			3.30	0.62	66%	متوسطة

أن يُعد (مشاركة العاملين) حصل على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.3) وانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية (66%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد، ويرجع ذلك إلى عدم إعطاء العاملين الفرصة الكافية في تشخيص الواقع وتبسيط الضوء على المعوقات التي تواجههم في العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الشركة لم تعط فرصاً كافية للعاملين لإبداء آراءهم ومقترحاتهم والانتقاد البناء بكل حرية.

أما بُعد (التحسين والتطوير المستمر) فحصل على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.7) وبأهمية نسبية (69%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البُعد، ويرجع ذلك إلى أن إدارة الشركة تولي التطوير والتحسين المستمر أهمية من خلال إدخال الأنظمة الجديدة، وتقديم خدمات جديدة للعملاء، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة نشاط الشركة حيث تعمل في بيئة تكنولوجية متطورة ومتسارعة وفي سوق تنافسي.

في حين حصل بُعد (التركيز على العمليات) على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.7) وبأهمية نسبية (64%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد.

يتبين من الجدول (3) ما يلي: أن مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال متوسط؛ إذ حصل المحور على متوسط حسابي (3.30) وبأهمية نسبية (66%).

أن أعلى قيمة لهذا المحور حصل عليها بُعد (التركيز على العملاء)؛ إذ حصل على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.68) وبأهمية نسبية (72%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البُعد ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل الشركة بالعميل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن لدى العاملين في شركة يمن موبايل ولاءً كبيراً للشركة وثقافة عالية بأهمية العملاء بالنسبة للشركة الذين يعتبرون أحد العناصر المهمة لنمو الشركة وتقديمها.

أن أدنى قيمة لهذا المحور حصل عليها بُعد (التزام الإدارة العليا بالجودة)؛ إذ حصل على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (2.98)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد وانحراف معياري (0.73) وبأهمية نسبية (60%) ويُعد أقل متوسط حسابي، ويرجع ذلك إلى ضعف التزام القيادات العليا بالجودة، ويعزو الباحث ذلك إلى التغيير المستمر في المناصب القيادية العليا وخاصة أعضاء مجلس الإدارة الذين يجري تغييرهم كل مدة.

الاهتمام الكافي كون المستوى الحالي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لا يرقى إلى المستوى الذي نطمح أن تكون عليه الشركة الذي يجب أن يكون عند مستوى عالٍ.

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد المتغير التابع

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد (الأداء الاستراتيجي)

م	الفقرة	رتبة الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية	درجة
1	الأداء المالي	الأول	3.57	0.68	71%	عالية
2	الأداء التشغيلي	الثالث	3.36	0.77	67%	متوسطة
3	الأداء التنافسي	الثاني	3.53	0.75	71%	عالية
	الأداء الاستراتيجي		3.49	0.67	70%	عالية

المزيد من الجهود لتقييم وتحسين الأداء التشغيلي والعمل على معالجة القصور.

أن بُعد (الأداء التنافسي) حصل على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.75)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البُعد، وهذا يدل على أن الشركة لديها مركز تنافسي جيد، ويعزو الباحث ذلك إلى الخدمات المتنوعة والمتعددة التي تقدمها الشركة للسوق اليمني وبأسعار منافسة، مما جعلها تحصل على أعلى حصة سوقية.

وبشكل عام فإن محور (الأداء الاستراتيجي) حصل على متوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.67)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المحور، وهذا يدل على أن إدارة الشركة لديها مستوى عالٍ من الأداء، وهذا نتيجة الجهود الكبيرة التي تبذل من قبل العاملين

وبشكل عام فإن محور: (مبادئ الجودة الشاملة) حصل على متوسط حسابي (3.3) وانحراف معياري (0.62) وبأهمية نسبية (66%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، وهذا يدل على أن لدى الشركة ضعفاً في جانب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى إدارة الشركة أن تولي نشاط إدارة الجودة الشاملة

يتبين من جدول (4) ما يلي: أن أعلى قيمة لهذا المحور حصل عليها بُعد (الأداء المالي)؛ إذ حصل على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا البُعد، وهذا يدل على أن إدارة الشركة تولي الجانب المالي الاهتمام الكافي، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة نشاط الشركة الذي يحقق أرباحاً عالية، وكذلك لأن شركة يمن موبايل شركة مساهمة عامة فإن إدارة الشركة تعمل بكل إمكانياتها لتعظيم أرباح مساهميها.

أن أدنى قيمة لهذا المحور حصل عليها بُعد (الأداء التشغيلي) حيث حصل على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.77)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد، وهذا يدل على أن إدارة الشركة لديها قصور في الأداء التشغيلي وعليها بذل

لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية، وكذلك الطلب المتزايد على الخدمات التي تقدمها الشركة. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

جدول (5) نتائج اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	قيمة β	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
0.000	24.738	0.939	مبادئ الجودة الشاملة	(1) (217)	0.000	611.971	.859	0.738	الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (611.971) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير ذو دلالة إحصائية، ومن ثمّ يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

كافة الأبعاد مع المتغير التابع الكل تحليل الانحدار المتعدد:

يتضح من بيانات الجدول (5) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مبادئ الجودة الشاملة) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، فقد بلغ معامل التحديد R² (0.738) فيما يشير إلى أن (73.8%) من الأداء الاستراتيجي ناتج عن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، كما بلغ معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.939)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أي متغيرات أخرى لم تُؤخذ في الحسابات في هذا البحث، فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ستؤدي إلى زيادة بنسبة (0.939) في

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	قيمة B	أبعاد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
0.786	0.272	0.013	التزام الإدارة	(5) (213)	.000	146.021	.880	0.774	الأداء الاستراتيجي

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
		العليا بالجودة						
0.000	6.980	0.366	التركيز على العملاء					
0.411	0.824	0.038	مشاركة العاملين					
0.000	3.549	0.220	التحسين والتطوير المستمر					
0.000	6.681	0.330	التركيز على العمليات					

على العملاء , التحسين والتطوير المستمر , التركيز على العمليات) , حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0.366, 0.220, 0.330) على التوالي وأن قيمة (t) عنده هي (6.980, 3.549, 6.681) على التوالي, وبمستوى دلالة (0.00, 0.00, 0.00), كما يتضح من معاملات الانحدار أنه غير دال احصائياً لأبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا بالجودة, مشاركة العاملين) , حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0.013, 0.038) على التوالي وأن قيمة (t) عنده هي (0.824, 0.272) على التوالي, وبمستوى دلالة (0.411, 0.786).
1). الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن معامل الارتباط R (0.880) الذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا بالجودة, التركيز على العملاء, مشاركة العاملين, التحسين والتطوير المستمر, التركيز على العمليات) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي), كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (146.021) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05), بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.774$) ما يؤكد معنوية الانحدار, ويتبين من الجدول أن أبعاد المتغير المستقل يُفسر (77%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (التركيز

جدول (7) نتائج اختبار أثر بُعد التزام الإدارة العليا بالجودة في المتغير التابع

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار			
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	محور المتغير المستقل	قيمة β	T	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	.700	0.489	208.055	.000	(1) (217)	التزام الإدارة العليا بالجودة	0.642	14.424	.000

يتضح من بيانات الجدول (7) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين بُعد (التزام الإدارة العليا بالجودة) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، فقد بلغ معامل التحديد R² (0.489) فيما يشير إلى أن (48.9%) من الأداء الاستراتيجي ناتج عن التزام الإدارة العليا بالجودة، كما بلغ معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.642)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أي متغيرات أخرى لم تُؤخذ في الحسابات في هذا البحث، فإن الزيادة بدرجة واحدة في التزام الإدارة العليا بالجودة ستؤدي إلى زيادة بنسبة (0.642) في الأداء

الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (208.055) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثمَّ يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة العليا بالجودة على الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".
2). الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

جدول (8) نتائج اختبار أثر بُعد التركيز على العملاء في المتغير التابع

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار			
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	المتغير المستقل	قيمة β	T	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	.790	0.625	360.909	.000	(1) (217)	التركيز على العملاء	0.782	18.998	.000

يتضح من بيانات الجدول (8) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين بُعد (التركيز على العملاء) والمتغير

التابع (الأداء الاستراتيجي) فقد بلغ معامل التحديد R² (0.625) فيما يشير إلى أن (62.5%) من

مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثمَّ يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز في العملاء على الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

3). الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال"

الأداء الاستراتيجي ناتج عن التركيز على العملاء، كما بلغ معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.782)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أي متغيرات أخرى لم تُؤخذ في الحسابات في هذا البحث، فإن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على العملاء ستؤدي إلى زيادة بنسبة (0.782) في الأداء الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (360.909) وهي دالة عند

جدول (9) نتائج اختبار أثر بُعد مشاركة العاملين في المتغير التابع

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			خص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة β	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
.000	13.322	0.601	مشاركة العاملين	(1) (217)	.000	177.481	0.450	.671	الأداء الاستراتيجي

وهي دالة عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثمَّ يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

4). الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال"

يتضح من بيانات الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين بُعد (مشاركة العاملين) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، فقد بلغ معامل التحديد R² (0.450) فيما يشير إلى أن (45%) من الأداء الاستراتيجي ناتج عن مشاركة العاملين، كما بلغ معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.601)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أي متغيرات أخرى لم تُؤخذ في الحسابات في هذا البحث، فإن الزيادة بدرجة واحدة في مشاركة العاملين ستؤدي إلى زيادة بنسبة (0.601) في الأداء الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (177.481)

جدول (10) نتائج اختبار أثر بُعد التحسين والتطوير المستمر في المتغير التابع

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة β	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
.000	19.260	0.768	التحسين والتطوير المستمر	(1) (217)	.000	370.947	0.631	.794	الأداء الاستراتيجي

(0.768) في الأداء الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (730.947)، وهي دالة عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثمَّ يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين والتطوير المستمر في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

(5). الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العمليات في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال"

يتضح من بيانات الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين بُعد (التحسين والتطوير المستمر) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.631) فيما يشير إلى أن (63.1%) من الأداء الاستراتيجي ناتج عن التحسين والتطوير المستمر، كما بلغ معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.768)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أي متغيرات أخرى لم تُؤخذ في الحسبات في هذا البحث، فإن الزيادة بدرجة واحدة في التحسين والتطوير المستمر ستؤدي إلى زيادة بنسبة

جدول (11) نتائج اختبار أثر بُعد التركيز على العمليات في المتغير التابع

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	t	قيمة β	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
.000	17.700	0.739	التركيز على العمليات	(1) (217)	.000	313.277	0.591	.769	الأداء الاستراتيجي

4. أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة في شركة يمن موبايل من وجهة نظر عينة البحث متوسط.
5. أن مستوى الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل من وجهة نظر عينة البحث عالي.
6. أظهر البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، ماعدا متغيرين هما: متغير المسمى الوظيفي، سنوات العمل في الشركة.
7. أظهر البحث أن إدارة شركة يمن موبايل تولي احتياجات ورغبات العملاء أهمية بالغة، وذلك من خلال العمل بشكل مستمر على معالجة مشاكل العملاء، وتقديم أفضل الخدمات التي تلبى رغباتهم.
8. كما أظهر البحث أن إدارة شركة يمن موبايل لا تولي العاملين الاهتمام الكافي، غير مدركة لأهمية العنصر البشري الذي يُعد من أهم العوامل لنجاح الشركة ونموها واستمرارها، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال إجابات المبحوثين على الفقرة المتعلقة بالرضا الوظيفي التي حصلت على أقل وزن نسبي من جميع فقرات الاستبانة بدرجة موافقة منخفضة.

التوصيات:

1. أن شركة يمن موبايل بحاجة إلى بذل المزيد من الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة في جميع أنشطتها ووظائفها، بوصفها عوامل رئيسية في تحسين الأداء الاستراتيجي.

يتضح من بيانات الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين بُعد (التركيز على العمليات) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، فقد بلغ معامل التحديد $R^2 (0.591)$ فيما يشير إلى أن (59.1%) من الأداء الاستراتيجي ناتج عن التركيز على العمليات، كما بلغ معامل الانحدار β أو درجة التأثير (0.739)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أي متغيرات أخرى لم تُؤخذ في الحسابات في هذا البحث، فإن الزيادة بدرجة واحدة في التركيز على العمليات ستؤدي إلى زيادة بنسبة (0.739) في الأداء الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (313.277) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\geq (0.05)$ مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، ومن ثَمَّ يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العمليات على الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

الاستنتاجات:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها، وهي: التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، التركيز على العمليات في زيادة الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
3. أن التحسين والتطوير المستمر ومشاركة العاملين هي من أهم أبعاد مبادئ الجودة الشاملة.

بالمعلومات والمهارات والمعارف اللازمة التي تدعم تطبيقهم لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو النصر، مدحت. (2015). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- [2] أبو عامر، ريم. (2015). علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- [3] الأسد، خالد عبدالله & المحمودي، فضل محمد. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1 (2)، 680-711.
- [4] البارقي، عامر. (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- [5] بستر فيلد، ديل. (2004). إدارة الجودة الشاملة (راشد الحالمي، مترجم). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [6] بن عبو & حسيبة. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة سعيدة نموذجاً. مجلة قانون العمل و التشغيل، 9 (1)، 77-96.
- [7] البهلولي، نهى. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين هيئة مستشفى الثورة العام النموذجي بصنعاء و مستشفى آزال [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم العلوم

2. أن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستواها يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا أولاً، والتزامها، ودعمها، وذلك من خلال إنشاء وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي لشركة يمن موبايل تعنى بإدارة الجودة، ويكون اتصالها بالإدارة العليا كحلقة وصل مع المستويات الإدارية الأخرى، ومن أجل التأكد من تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة بمستوى عالٍ.
3. على إدارة الشركة الاستمرار في تعزيز المركز التنافسي والمالي، والعمل على تحسين الأداء التشغيلي للحفاظ على أدائها الاستراتيجي المتميز.
4. الاستمرار في تعزيز مبدأ التركيز على العملاء؛ لأنهم يشكلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال فتح فروع رئيسة تابعة للشركة في المحافظات والمدن الرئيسية لتلبية طلبات ورغبات العملاء بجودة عالية، بدلاً عن اعتمادها بشكل كبير على الوكلاء الذين هدفهم الرئيس هو الربح وليس جودة تقديم الخدمة للعميل.
5. الاستمرار في التحسين والتطوير، ومواكبة أحدث التقنيات لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.
6. على إدارة الشركة العمل على وضع خطة واضحة للجودة بمشاركة جميع الوحدات الإدارية في الشركة، والعمل على تطبيقها والإشراف على تنفيذها من قبل الإدارة العليا لرفع مستوى الجودة الشاملة في الشركة.
7. ضرورة الاهتمام بتوعية العاملين بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات وبرامج تدريبية متخصصة ونوعية، لتزود العاملين

- [16] الربيعي، ميثاق طاهر & علي، صباح حميد. (2018). التوجه الاستراتيجي الأستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15 (2).
- [17] الرميدي، بسام سمير & أبوحمد، مصطفى محمود. (2022). دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 16 (1)، 1-32.
- [18] الرواضية، وليد عيد. (2023). أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 38 (4)، 77-116.
- [19] الزالملي، علي، السمراي منال. (2012). المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقويم الأداء الاستراتيجي بالتطبيق في معمل المدافئ والطباخات، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 2 عدد خاص بالمؤتمر العلمي، 441 - 490.
- [20] السنفي، عبد الله. (2018). *إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية الخدمية* (ط. 2). الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [21] سيكاران، اوما. (2006). طرق البحث في الإدارة، دارالمريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- [22] شبيب، هدير علي. (2021). نموذج مقترح لتقييم كفاءة الأداء الاستراتيجي باستخدام نظم الذكاء الإصطناعي للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في مصر: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 31 (3)، 463-485.
- [23] شعبان، أياد. (2009). إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- [24] الطائي، رعد & ققادة، عيسى. (2004). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- الإدارية المالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
- [8] تجغدين، فيروز. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خضير.
- [9] تقرير إعادة تصور الاقتصاد اليمني، آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن، ديب روت للاستشارات، بالتنسيق مع شركاء المشروع مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية ومركز البحوث التطبيقية بالشراكة مع الشرق (CARPO) الصادر في 2021/01/11م.
- [10] جو يسيم، حسين. (2018). دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في جامعة بابل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 10 (3)، 356 - 381.
- [11] جودة، محفوظ. (2009). *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم تطبيقات (ط. 4)*. دار وائل، الأردن.
- [12] حبيب، اثمار ظافر & الفكيكي، علي فرحان. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 17 (عدد خاص). 173-187.
- [13] دادن، عبد الوهاب & حفصي رشيد. (2014)، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي (AFD) خلال المدة 2006-2011. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 7 (2)، 178-200.
- [14] الدرادكة، سليمان. (2005). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء* (ط. 2). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- [15] راضي، بهجت عطية & العربي، هشام يوسف. (2016). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات*. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة - مصر.

- [25] الطويل، الكرم & جاسم، صلاح الدين. (2017). الشراء وفقاً لـ SEVEN RIGHTS والأداء الاستراتيجي، دارا ليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- [26] عايض، عبد اللطيف. (2012). إدارة الجودة، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب. صنعاء، اليمن.
- [27] عبد العظيم، حمدي. (2007). المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا.
- [28] عبد الفتاح، محمود. (2012). "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- [29] عبدالرحمن، معالي عباس الشريف. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- [30] عبدواوي، نوال. (2013). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، كسرة، الجزائر.
- [31] العبسي، حلمي. (2021). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في إدارة الأداء الاستراتيجي بالأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة دراسة تطبيقية على الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة [رسالة ماجستير غير منشورة]. مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [32] عبوي، زيد. (2006)، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان.
- [33] عريشي، زكية محمد & الطراونه، اخلاص ابراهيم. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 33 (1)، 55-43.
- [34] العزب، حسين محمد. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. مؤتمة للبحوث والدراسات، 35، (2) 81-134.
- [35] عفانه، جهاد عبدالله. (2022). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29 (1)، 9-45.
- [36] علي & حماد. (2020). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 4 (2)، 28 - 44.
- [37] الغنيمات، إبراهيم، اشرف، عبد المعبود & سعد، هشام عزت. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية خمسة نجوم مصر والأردن. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 13 (2)، 44-65.
- [38] كاظم، جاسم راهي، العطار، فؤاد حمودي & الياسري، أكرم محسن. (2021). تعزيز المكانة لإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز بحث استطلاعي الآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق) زين العراق كورك أسا سيل. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 49 (17)، 861-894.
- [39] لحبيب، بيلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأساليب وشروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.
- [40] محمد، هبة، (2021)، قياس تأثير تكامل سلاسل الإمداد على الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الموانئ البحرية المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22 (3)، 865-837.

- [10] Rylkova, Zaneta & Chobtova, Monika (2014) Strategic Management and Performance Drivers. School of Business Administration in Karvin.
- [11] Shrouf, H., Al-Qudah, S., Khawaldeh, K., Obeidat, A., & Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189-3196.
- [12] Yong, J., & Wilkinson, A. (2001). In search of quality: the quality management experience in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26-41.

- [41] هاغستروم، ديمنغ. (2009). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة رشدي، هند، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [42] هبسي، أحمد ناجي & الخفاجي، عثمان ابراهيم. (2024). انعكاس الضغوط التنافسية على الاداء الاستراتيجي: بحث ميداني في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية. *مجلة المحاسبة والدراسات المالية*، 19 (66)، 222-246.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Ahmad, S., Schroeder, R. G., & Mallick, D. N. (2010). The relationship among modularity, functional coordination, and mass customization: Implications for competitiveness. *European Journal of Innovation Management*.
- [2] Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76.
- [3] Arhin, E. P., & Cobblah, C. (2024). Total quality management implementation practices and customer satisfaction: the role of innovative employee behavior and employee empowerment. *Management Research Quarterly*, 1(1),
- [4] Avivi, M. H., Rizan, M., & Handaru, A. W. (2024). The Effect of Strategic Change on Strategic Performance Mediated by Inter-Firm Network and Strategic Alignment. *International Journal of Finance and Business Management (IJFBM)* 2, (3), 161-180.
- [5] Kalogiannidis, S. I. (2021). The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manufacturing Industries, Greece. *Business Management and Strategy*, 12(1), 48-62.
- [6] Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-31
- [7] Kumar, R., Soomro, K. A., & Aqil, M. (2021). Impact of Holistic Approach of Managers' Systems Thinking Skills on Strategic Performance of Organization—A case of Banking Industry. *GMJACS*, 11(1), 19-19.
- [8] Layland, A., & Redding, S. (2017). Casting a Statewide Strategic Performance Net: Interlaced Data and Responsive Supports. Building State Capacity and Productivity Center.
- [9] Rylkova, Zaneta & Chobtova, Monika (2014) Strategic Management and Performance Drivers. School of Business Administration in Karvina.