



أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي:  
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة

**The Impact of Total Quality Management (TQM) on Strategic Performance:  
A Field Study in Yemeni Telecommunications Companies in Sana'a**

**Homadi Rashed Mohammed Sagher**

*Researcher - Faculty of Commercial & Trade  
Sana'a University - Yemen*

**حمادي راشد محمد صغير**

*باحث - كلية التجارة - جامعة صنعاء - اليمن*

**Senan Ghaleb Almarhdy**

*Researcher - Faculty of Commercial & Trade  
Sana'a University - Yemen*

**سنان غالب المرهضي**

*باحث - كلية التجارة - جامعة صنعاء - اليمن*

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) في الأداء الاستراتيجي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي ومن خلاله تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين البالغ عددهم (4,034) موظفاً في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وعددها (5) شركات هي (شركة سبأفون، شركة YOU، شركة يمن موبايل، شركة تيليمن، المؤسسة العامة للاتصالات)، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع عدد (975) استبانة على أفراد عينة الدراسة، واستعادة (808) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (83%).

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقق إدارة الجودة الشاملة (TQM) كان (مرتفعاً نوعاً ما)، ومستوى تحقق الأداء الاستراتيجي كان (مرتفعاً نوعاً ما)، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الاتصالات اليمنية وفق استراتيجية شاملة للجودة، ومكتوبة بشكل واضح ودقيق، وتكون جزء من الخطة الاستراتيجية للشركة، لما لذلك من أثر كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي في تلك الشركات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الأداء الاستراتيجي.

**Abstract:**

This study aimed to determine the impact of total quality management (TQM) with its dimensions (top management support, continuous improvement, management with facts and data, feedback) on strategic performance. The study also aimed to identify the level of application of (TQM) and the level of strategic performance in Yemeni telecommunications companies in the capital secretariat of Sana'a. The study used a quantitative research method, through which the descriptive analytical method was used. The questionnaire was used as a main tool to collect the data necessary for the purposes of this study.

The study population consisted of all (4,034) employees of (5) Yemeni telecommunications companies in Sana'a: (Sabafon, You, Yemen Mobile, TeleYemen Company, and the General Telecommunications Corporation). The stratified random sampling method was used to select the study sample. (975) questionnaires were distributed to the study sample members. (808) valid questionnaires were retrieved for analysis, with a rate of (83%).

The study concluded that the level of achievement of (TQM) was (somewhat high), and the level of achievement of strategic performance was (somewhat high). The results of the study also showed that there is a statistically significant impact of (TQM) on the strategic performance of Yemeni telecommunications companies in Sana'a.

The study recommended the need to increase attention to applying (TQM) in Yemeni telecommunications companies according to a comprehensive quality strategy, written clearly and accurately, and as part of the company's strategic plan, because of its significant impact on improving strategic performance in those companies.

**Keywords:** Total quality management (TQM), Strategic performance.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

## مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التغيرات في البيئة المحيطة بها والتي لها تأثير كبير على أدائها، من أهمها المنافسة الشديدة، ومتطلبات الزبائن المتغيرة وتحقيق رضاهم، وأصبحت جودة الأداء والمنتجات والتحسين المستمر هي القوة الدافعة وراء نجاح الأعمال، واستمرارية وبقاء المنظمات ( Fraihat et al, 2023: 3).

إن التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة جعلت المنظمات تهتم بأدائها الاستراتيجي بصورة كبيرة وذلك من خلال التركيز على الأداء المستقبلي بعيد المدى للمنظمة، وتوافق الأداء مع الخطة والأهداف الاستراتيجية، وتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية (شبيب، 2021: 471).

وبالتالي أصبح من الضرورة بمكان أن تعمل منظمات الأعمال على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال بصورة مستمرة، والتكيف مع تلك التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق رضا الزبائن، وكسب ولاءهم، وإيجاد ميزة تنافسية مستدامة من شأنها تعزيز النمو والبقاء والاستمرار، وذلك من خلال تبني وتنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) التي تعتبر من أهم وأنجح الاستراتيجيات التنافسية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى (Bwala, 2023: 122).

وتعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) عملية شاملة ومتناسكة تشمل جميع العمليات والعاملين في المنظمة لتحسين جودة الأداء والمنتجات بما يحقق توقعات الزبائن، فهي مصدر أساسي للإبداع

والابتكار، ومفتاح رئيسي لتحسين أداء المنظمة ونجاحها وتفوقها على المنافسين على المستوى المحلي والدولي (Nasim, 2021: 2).

وتعمل شركات الاتصالات اليمنية في ظل العديد من التغيرات ومنها (المنافسة الشديدة، التغيرات في رغبات ومتطلبات الزبائن)، وبالتالي فإنه يتطلب بالضرورة أن تتبنى هذه الشركات تطبيق استراتيجيات حديثة لمواجهة تلك التغيرات، وتحسين أدائها الاستراتيجي من كافة الجوانب (الفنية، التجارية، الإدارية والتنظيمية، المالية)، بما يحقق مستويات عالية من جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية لها، وتعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار. ونظراً للدور الهام الذي تلعبه استراتيجية إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عملية تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم، تركز هذه الدراسة على تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

## مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحالي مشاكل مشتركة في جميع أنحاء العالم ناتجة عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وبالتالي فإن هذه المنظمات تحتاج إلى مضاعفة الجهود من أجل تحسين الأداء بصورة مستمرة، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وتعزيز قدرتها التنافسية والبقاء والاستمرار في سوق العمل (Yacob, 2021: 779).

وتعمل منظمات الأعمال اليمنية بشكل عام، وشركات الاتصالات بشكل خاص كغيرها من منظمات الأعمال

شركات الاتصالات اليمنية، كما أن هناك ضعف في مستوى تقديم الخدمات للزبائن في تلك الشركات، وضعف أو غياب التغطية في بعض المناطق في المحافظات اليمنية. وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟

ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الاتصالات اليمنية؟
2. ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟
3. ما أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية الآتية: نوع ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة؟

#### أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) في شركات الاتصالات اليمنية.
2. تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي بأبعاده (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في شركات الاتصالات اليمنية.

على مستوى العالم في ظل العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والنتيجة عن العولمة والانفتاح الاقتصادي، ومن هذه التحديات: تزايد حدة المنافسة وتوسع نطاقها، التطور التكنولوجي الهائل، ووعي الزبائن ومعرفتهم بمعايير المنتجات والخدمات في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، والتي تؤثر بشكل كبير على أداء شركات الاتصالات اليمنية، وقدرتها التنافسية، الأمر الذي يتطلب من هذه الشركات إذا ما أرادت السعي نحو النجاح والتميز والبقاء في السوق أن تستخدم أساليب عمل فاعلة تساعدها على رفع مستوى كفاءة وفاعلية أداءها، وتعزيز قدرتها على مواجهة كافة التحديات والتغيرات والتغلب عليها، ومن هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تركز على تحسين جودة الأداء وجودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة.

وقد أشار (فضل وساكيتو، 2023) بأن مستوى أداء قطاع الاتصالات اليمنية ومستوى التطوير منخفض مقارنة بالاتجاهات العالمية والإقليمية، وذلك من حيث الجودة والتكلفة والنفوذ.

وأشارت دراسة (البشاري وعبدالله، 2021) إلى أن أساليب الأداء المستخدمة في شركات الاتصالات اليمنية تعاني من بعض أوجه القصور، حيث تركز على الأداء المالي فقط، وتهمل الأداء الاستراتيجي للشركة ككل والذي يمثل الركيزة الأساسية في شركات الاتصالات. وأشارت دراسة (العشمي، 2019) إلى أن هناك قصور في ثقافة الجودة ومتطلباتها في شركات الاتصالات اليمنية، وأن هناك ضعف في مستوى الأداء في تلك الشركات ولا يساعد على تحقيق الميزة التنافسية. ووفقاً لـ (السوسوة، 2019) فإن هناك فجوة وتدني في مستوى الأداء المؤسسي في

4. تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات تفيد أصحاب القرار في الشركات اليمنية عامة وشركات الاتصالات على وجه الخصوص، والباحثين في المواضيع ذات العلاقة.

#### التعريفات الإجرائية:

#### إدارة الجودة الشاملة (TQM):

هي عبارة عن فلسفة إدارية شاملة لجميع الأنشطة في المنظمة، حيث تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد، والتحسين المستمر، بما يساعد على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق رضاهم، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفاعلية (صخي وآخرون، 2022: 588).

وتعرف الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة (TQM) إجرائياً بأنها عبارة عن نظام إداري يهدف إلى تحسين جودة الأداء والمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن بما يلبي متطلباتهم ويحقق رضاهم في شركات الاتصالات اليمنية من خلال مجموعة من الأبعاد أو المؤشرات الرئيسية والمتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية)، وذلك بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات.

#### الأداء الاستراتيجي:

يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012).

وتعرف الدراسة الحالية الأداء الاستراتيجي إجرائياً بأنه عبارة عن النتائج التي تحققها شركات الاتصالات اليمنية وذلك من خلال تنفيذ الخطة والأهداف

3. تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

4. تحليل ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية الآتية: نوع ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة.

#### أهمية الدراسة:

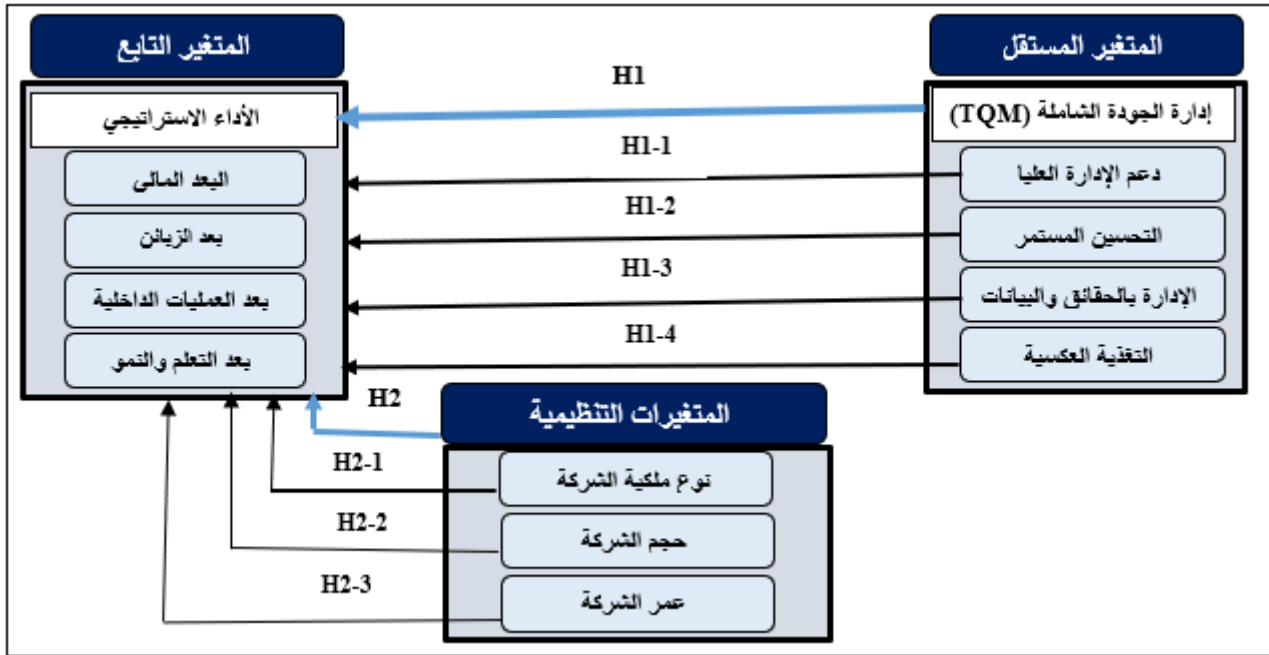
1. تقدم هذه الدراسة إطاراً علمياً شاملاً من معلومات ومفاهيم ومعارف وأدوات ومناهج عن إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء الاستراتيجي، ويمثل ذلك رافداً علمياً يفيد الباحثين والمكتبة العربية عامة والمكتبة اليمنية على وجه الخصوص.

2. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، والتي تعد من الأساليب الإدارية المهمة التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء والجودة والتركيز على الزبائن، ومواكبة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، كما تزداد أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لهذه المواضيع في واحد من أهم قطاعات الأعمال والمتمثل في شركات الاتصالات اليمنية.

3. تساعد هذه الدراسة على تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، وتقديم صورة واضحة حول ذلك تساعد قيادة تلك الشركات في اتخاذ القرارات المناسبة.

المؤشرات الرئيسية المتمثلة في (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

الاستراتيجية المرسومة في جميع الجوانب، بحيث يتم قياس هذه النتائج بواسطة مجموعة من الأبعاد أو نموذج الدراسة:



شكل رقم (1): النموذج المعرفي للدراسة

### فرضيات الدراسة:

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالحقائق والبيانات في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية الآتية: نوع ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) بأبعادها (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.



إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في أداء الشركات محل الدراسة.

2. دراسة (Ummah et al, 2023) بعنوان: تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحسين الأداء من خلال القيادة.

Analysis of The Effect of Application of Total Quality Management (TQM) on Performance Improvement Through Leadership.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء من خلال القيادة كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مركز (Jatibanteng) الصحي في منطقة سيتوبندو (Situbondo) في إندونيسيا والبالغ عددهم (73) فرداً، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع (73) استبانة على أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في القيادة، وهناك أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء، وأثر غير مباشر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء من خلال القيادة.

3. دراسة (إديس وأبو الروس، 2022) بعنوان: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ومستوى الأداء المؤسسي، وتحديد دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في

الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (نوع ملكية الشركة).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم الشركة).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر الشركة).

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (Fraihat et al, 2023) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في أداء شركات تكنولوجيا المعلومات الناشئة في مجمع الملك حسين للأعمال - الأردن.

The Impact of Total Quality Management (TQM) In the Performance of Information Technology Startups's at King Hussein Business Park – Jordan.

هدف الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في أداء الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في مجمع الملك حسين للأعمال في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يشغلون منصب (مدير عام، مدير العمليات، مدير الجودة، مدير التسويق) وعددهم (100) موظف في (35) شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في مجمع الملك حسين للأعمال في الأردن، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (100) استبانة، واسترجاع (81) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (81%)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذو دلالة

5. دراسة (خيوكة والعبيدي، 2020) بعنوان: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي في (جامعة بغداد، جامعة النهرين، الجامعة العراقية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الوظائف (العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (169) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

6. دراسة (Sawaeen, 2020) بعنوان: الأثر الوسيط لممارسات إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت.

The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي كمنهج للدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في المدراء

فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة.

وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات توزيع الكهرباء محل الدراسة في فلسطين ويبلغ عددها (5) شركات، وعدد العاملين فيها (2,072) عاملاً، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (370) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعاً، وهناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة.

4. دراسة (Iqbal et al, 2022) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي: حالة على صناعة الشحن في باكستان.

Impact Of Total Quality Management on Organizational Performance: A Case on The Shipping Industry of Pakistan.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في شركات الشحن في باكستان، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في مديرو شركات الشحن في كراتشي في باكستان، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية لاختيار أفراد عينة الدراسة وعددهم (250) فرداً، وتم استرجاع (206) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في شركات الشحن في باكستان.



بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمرونة الاستراتيجية، وهناك أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك توسط جزئي للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي المستدام في الشركة محل الدراسة.

8. دراسة (Shafiq et al, 2019) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي: دليل تجريبي من قطاع النسيج في الدول النامية باستخدام SEM - باكستان.

The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM - Bakistan.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في مصانع النسيج في باكستان، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من مصانع النسيج في باكستان وعددها (375) مصنعا، وكان عدد أفراد المجتمع (375) فردا، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العنقودية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (210) أفراد، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في المصانع محل الدراسة.

9. دراسة (Ezenyilimba et al, 2019) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي في بنوك إيداع الأموال في نيجيريا.

Effect of Total Quality Management on Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria.

التنفيذيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات، وتم توزيع (500) استبانة على الرؤساء التنفيذيين للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها والصالحة للتحليل عدد (384) استبانة بنسبة (76.8%). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا للقيادة الريادية وإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، وأن هناك أثر للقيادة الريادية في الأداء التنظيمي من خلال إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الكويت.

7. دراسة (الزيادي، 2019) بعنوان: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، وأثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، وكذلك تحديد دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات وعددهم (1,539) عامل، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (320) فرد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي، وهناك علاقة

تم استرجاعها والصالحة للاستخدام (180) استبانة بنسبة (62%).

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لبعدين من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (بعد القيادة وبعد التركيز على الزبائن) في الأداء التنظيمي، وعدم وجود أثر لأربعة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، المعلومات والتحليل) في الأداء التنظيمي في الشركات العائلية وغير العائلية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا.

11.دراسة (Al-salim, 2018) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أداء المؤسسات التعليمية.

Total Quality Management Its Impact on the Performance of Educational Institutions.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في أداء المؤسسات التعليمية: دراسة حالة جامعة سامراء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا والوسطى في جامعة سامراء، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية التطبيقية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (60) فرداً، وتم توزيع عدد (60) استبانة على أفراد العينة، واسترجاع (52) استبانة وبنسبة (86.6%).

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في أداء الجامعة محل الدراسة.

12.دراسة (Singh et al, 2018) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي: حالة الصناعة والخدمات.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في بنوك الودائع المالية في نيجيريا، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وزبائن عدد (15) بنك من بنوك الودائع المدرجة في بورصة نيجيريا، وتم اختيار موظفي وزبائن عدد (5) بنوك كعينة للدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (135) فرد من الموظفين و(135) فرداً من الزبائن في تلك البنوك.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في بنوك ودائع الأموال في نيجيريا.

10.دراسة (Boon, 2018) بعنوان: تبني إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة عن الشركات العائلية وغير العائلية في ماليزيا.

Total Quality Management Adoption and Performance: A Study of Family owned and non-Family-owned enterprises in Malaysia.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي في الشركات العائلية وغير العائلية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في المدراء التنفيذيين في الشركات العائلية وغير العائلية في ماليزيا التي حصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO) وعددها (450) شركة، وكان عدد أفراد المجتمع (450) فرداً، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (300) فرد، وبلغ عدد الاستبانات التي

(67.92%). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي، وأن هناك أثراً وسيطاً للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

14. دراسة (Busu & Busu, 2017) بعنوان: أثر تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في أداء منظمات الاتصالات في رومانيا.

The Impact of Applying the Total Quality Management Model on The Performance of The Telecom organizations In Romania.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في أداء منظمات الاتصالات في رومانيا، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من المديرين في منظمات الاتصالات في رومانيا، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (100) فرد، وتم توزيع عدد (100) استبانة واسترجاع (90) استبانة بنسبة (90%).

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة في أداء منظمات الاتصالات في رومانيا.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغيرات، وتختلف في أخرى، وتتفق مع بعض الدراسات السابقة في منهج وأداة الدراسة، وتختلف مع بعضها، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تم تنفيذ الدراسة الحالية في شركات الاتصالات اليمنية، بينما

Impact of TQM on organizational performance: The case of Indian manufacturing and service industry.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في شركات الصناعة والخدمات الصغيرة والمتوسطة في الهند، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في عدد (5) شركات صناعية وخدمية صغيرة ومتوسطة الحجم، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (256) فرداً، وتم توزيع عدد (256) استبانة، واسترجاع (236) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (92.19%).

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

13. دراسة (Alghamdi, 2018) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.

Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي، ومعرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في عدد (9) مؤسسات عامة في محافظة الباحة بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (240) فرداً، وتم توزيع عدد (240) استبانة واسترجاع (163) استبانة بنسبة

صلاحيات كبيرة للعاملين ومشاركتهم، وتحقيق رضا الزبائن، وتساعد المديرين على إدارة منظماتهم بكفاءة وفاعلية (صلاح وأحمد، 2022: 3).

وعرفت إدارة الجودة الشاملة (TQM) من قبل المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة بأنها القيام بأداء العمل الصحيح بصورة صحيحة من أول مرة، مع الأخذ بعين الاعتبار تقييم مستوى تحسين الأداء الذي يتم من قبل الزبائن (إديس وأبو الروس، 2022: 383).

وعرفت منظمة الجودة البريطانية (BQA) إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها عبارة عن فلسفة إدارية شاملة لمنظمات الأعمال، تستطيع من خلالها تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة (محمد، 2020: 255).

وعرف إدوارد ديمينج (Eward Deming) إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها تطوير الأداء من قبل الإدارة العليا والعاملين معاً من أجل تحقيق توقعات الزبائن أو يفوق توقعاتهم (حيمودة وآخرون، 2021: 242).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها عبارة عن نظام إداري يهدف إلى تحسين عمليات المنظمة وأنظمتها بصورة مستمرة، بما يؤدي إلى إضاعة قيمة لزبائن المنظمة (Sainis, 2018: 20).

وتعرف الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها عبارة عن نظام إداري استراتيجي شامل يعتمد على استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب، ويهدف إلى تحسين أداء العمليات المختلفة، في جميع المجالات والأنشطة بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى جودة المخرجات (منتجات أو خدمات) وتخفيض العيوب والتكاليف، بما يلبي احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وتحقيق رضاهم، وتعزيز القدرة

تمت الدراسات السابقة في منظمات ذات أنشطة مختلفة، وبالتالي فإن الفجوة البحثية تكمن في عدم تناول أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، والذي تناولته الدراسة الحالية، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة.

### ثالثاً: الإطار النظري:

#### إدارة الجودة الشاملة (TQM):

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الأكثر أهمية في منظمات الأعمال المختلفة في ظل التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال، فهي تعد من أكثر العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق الهدف الاستراتيجي والمتمثل في رفع القدرات التنافسية والبقاء والاستمرار، حيث تركز إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التشغيلي الذي يؤدي إلى تحسين مخرجات الأداء الكلي للمنظمة، وتمكن إدارة المنظمة من تحديد البوصلة التي تسيّر عليها، وتوجه تفكيرها نحو أولويات المنافسة والمتمثلة في الجودة والسرعة والتكلفة (البشير وأبو سن، 2021: 1034).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها عبارة عن استراتيجية شاملة تعمل على تحسين الأداء من خلال القيام بالتحسين المستمر للعمليات والمنتجات، ومشاركة العاملين في عمليات وأنشطة التحسين، والتزامهم على تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم (عبدالواحد، 2022: 157).

وعرفت إدارة الجودة الشاملة (TQM) من قبل مجموعة من المبادئ والأنشطة التي تركز على منح

على تحسين أداء أعمالهم بصورة مستمرة (A) (woke, 2021: 56).

3. الإدارة بالحقائق والبيانات: ويعني ذلك اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات من خلال الاعتماد على البيانات والحقائق التي تعتبر أساس اتخاذ القرارات وحل المشكلات (عبدالمطلب والسكيتي، 2020: 36).

4. التغذية العكسية: يقصد بالتغذية العكسية المعلومات التي تقوم المنظمة بجمعها من مصادر مختلفة عن مستوى الأداء بشكل عام، وأهم هذه المعلومات هي التي تحصل عليها المنظمة من الزبائن وتبين مستوى رضاهم عن المنتجات التي تقدمها المنظمة لهم، ومدى تلبية تلك المنتجات لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتعتبر التغذية العكسية من أهم الوسائل الفعالة التي تساعد على تقييم وضع المنظمة بشكل عام، ولدى الزبائن بشكل خاص، كما أنها تساعد على القيام بالتحسينات المستمرة على المنتجات التي تقدمها لزيائنها (السروري، 2018: 151).

وترى الدراسة الحالية بأن مجموعة المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة (TQM) تمثل منظومة متكاملة ومتربطة يتم العمل بها لنجاح عملية التطبيق، وتحقيق نتائج ممتازة على المدى البعيد، ولا يمكن التركيز على بعض المبادئ وإهمال بقية المبادئ، فهي تمثل القواعد والارشادات العامة التي يجب الالتزام بها من قبل جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المنظمة، ويجب أن تبنى جميع المبادئ وتوجه نحو خدمة الزبائن وتلبية متطلباتهم وتحقيق رضاهم، وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مهاراتهم وقدراتهم، ومشاركتهم في اتخاذ

التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي رفع مستوى معدلات الأرباح، ومن ثم البقاء والاستمرار.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM):

1. دعم الإدارة العليا: يعتبر دعم والتزام الإدارة العليا من العوامل الرئيسية التي تحدد التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتمثل المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا في: خلق ثقافة تدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إنشاء الوظائف والعمليات الداخلية التي تعكس مهمة المنظمة، صياغة خطة للجودة الشاملة، تحفيز الأفراد على السعي للتحسين المستمر، التركيز على التعلم، تشجيع الابتكار، إنشاء برامج تدريبية فعالة، تقليل الفجوة بين المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة، دعم اللامركزية، تعزيز علاقة طويلة الأمد مع الموردين والزبائن (Sawaeen & Ali, 2020: 791).

2. التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر عنصر أساسي من عناصر إدارة الجودة الشاملة (TQM) وهدف استراتيجي لها، فهو يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية في جودة أداء العمليات وجودة المنتجات، وتخفيض التكاليف، كما أن التحسين المستمر يساعد منظمات الأعمال على اكتشاف أساليب جديدة في تحسين جودة أداء العمليات وجودة المنتجات، واستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، والتخلص من الهدر في العمليات والأنظمة، وخلق ثقافة تحفز على تحقيق الجودة، ويتطلب نجاح عمليات التحسين المستمر أن يعمل جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية



الوظيفي من أجل تحقيق تكامل القيم المضافة (المطري، 2010: 21).

وتعرف الدراسة الحالية الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن نهج شامل وممارسة عملية واسعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتوجيه كافة الجهود والأعمال في جميع المجالات والأنشطة والأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية نحو تحقيق الخطة والرؤية والأهداف الاستراتيجية على المدى القصير والبعيد، والوصول إلى النتائج المرجوة.

**أبعاد الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن (BSC):**

1. **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، فهو يقدم صورة واضحة ودقيقة عن مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ويحدد موقف المنظمة المالي من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء المالي التي تعكس الأهداف قصيرة الأجل ومدى مساهمتها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويركز هذا البعد على تقييم الأداء المالي للمنظمة بالمقارنة مع الأداء المالي للمنظمات المنافسة (مصطفى، 2022: 99)، ويتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس والمتمثلة في: معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل نمو الإيرادات، نسبة السيولة السريعة، ربح المبيعات (ميرة، 2021: 158).

2. **بعد الزبائن:** يعتبر بعد الزبائن من الأبعاد الهامة في بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، حيث يركز هذا البعد على الطرق والأساليب التي تساعد في خلق قيمة للزبائن، ومعرفة القيمة التي تحقق رضا

القرارات، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، ويعتبر دعم والتزام الإدارة العليا من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والعمود الرئيسي لنجاح عملية التطبيق، فإذا توفر الدعم الكامل والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) والإرادة الصادقة من قبل الإدارة العليا سوف ينعكس ذلك على بقية المبادئ والعمل بها وتحقيق النجاح، وإذا لم يتوفر الدعم والالتزام والإرادة الصادقة من قبل الإدارة العليا فلا يمكن نجاح عملية التطبيق للمبادئ الأخرى، أو تحقيق أي نتائج إيجابية.

**الأداء الاستراتيجي:**

يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن اتجاه نحو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بصورة مستدامة، بما يمكنها من الحصول على معدلات مرتفعة من العوائد المالية نتيجة مستويات الأداء العالية، والوصول بالمنظمة إلى مكانة مرموقة بين المنظمات المنافسة (ميا وآخرون، 2021: 307).

كما يعرف (Cokins) الأداء الاستراتيجي بأنه تحويل الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى نتائج يتم من خلالها اتخاذ القرارات اللازمة والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (العجمي، 2021: 17).

وعُرف الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن دالة الأداء الكلية في المنظمة، حيث يشمل (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، المعدلات الخاصة بالإبداع، والتعلم ورضا الزبائن)، وذلك عن طريق ترجمة رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف استراتيجية، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وتشغيلية، وتحديد مؤشرات القياس، على مستوى الأعمال والمستوى



والأجواء الداعمة لاستراتيجيتها، حيث يعمل هذا البعد على إنشاء خريطة استراتيجية تربط بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ويركز هذا البعد على المؤشرات غير الملموسة للنجاح المستقبلي للمنظمة، مثل (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال المعلوماتي) (Abueid et al, 2022: 38).

بناءً على ما سبق ومن خلال تناول أبعاد الأداء الاستراتيجي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) والمؤشرات الخاصة بكل بعد، يمكن القول بأنها أبعاد أساسية ولكل بعد مؤشرات معينة، وترى الدراسة الحالية بأنه يمكن للمنظمة استخدام أي مؤشرات أخرى لها علاقة بتلك الأبعاد الأساسية، وكذلك إضافة واستخدام أي أبعاد ومؤشرات أخرى بما يتناسب مع طبيعة نشاطها ويلبي احتياجاتها مثل (البعد الاجتماعي، البعد البيئي) وغيرها من الأبعاد والمؤشرات التي تغطي جميع المجالات والأنشطة الداخلية والخارجية، وترى الدراسة بأنه من أجل أن تكون الخطط الاستراتيجية والتشغيلية معدة بشكل دقيق وفعال ينبغي أن تعد وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بحيث توزع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة على كافة الأبعاد وبصورة متكاملة ومتربطة وفق خريطة استراتيجية قائمة على العلاقة السببية (علاقة السبب والنتيجة) بين تلك الأهداف.

**رابعاً: منهجية وإجراءات الدراسة:**

**منهج الدراسة:**

نظراً لطبيعة هذه الدراسة ومشكلتها وأهدافها فقد استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي وهو نوع من أنواع البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق

الزبائن، والدوافع التي تجعلهم راغبين في شراء منتجات المنظمة، وتوجيه كافة عمليات المنظمة الداخلية نحو خدمة الزبائن وتحقيق رضاهم (الجدلي وأحمد، 2018: 4)، ويشمل هذا البعد عدد من المقاييس التي تعكس مستوى رضا الزبائن عن المنتجات التي تقدمها المنظمة لهم من حيث الجودة والدقة والمواعيد الخاصة بالتسليم والتكلفة، وهذه المقاييس هي: الحصة السوقية للمنظمة، الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد للمنظمة، رضا الزبائن، ربحية الزبون (الدبي، 2021: 141).

**3. بعد العمليات الداخلية:** يكتسب بعد العمليات

الداخلية أهمية كبيرة في أداء المنظمات، فهو يركز على العمليات التشغيلية الداخلية للمنظمة التي تحقق توقعات الزبائن، وهو ما ينعكس على البعد المالي من خلال زيادة قيمة السهم، وعلى بعد الزبائن من خلال خلق قيمة للزبائن (رمل، 2017: 87)، ويتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس من أهمها: كفاءة دورة الإنتاج (جودة وزمن الإنتاج)، التسليم في الوقت المحدد، زمن تقديم المنتجات الجديدة، التحسين المستمر للعمليات، معدل دوران المخزون، دقة التخطيط، نسبة العيوب في المنتجات، معدل الاستجابة لطلبات الزبائن، عدد الأفكار والمقترحات المقدمة للتحسين، معدل هدر الوقت، مشاركة العاملين (أبو ماضي، 2018: 256).

**4. بعد التعلم والنمو:** يعتبر بعد التعلم والنمو من أهم

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذي ينبغي أن تهتم به المنظمة لتحديد الموارد والمهارات

التنظيمية محل الدراسة والتنبؤ بها مستقبلاً (العريقي، 2020: 7).

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والبالغ عددهم (4,034) في شركات الاتصالات اليمنية وعددها (5) شركات، وهي (شركة سبأفون، شركة You، شركة يمن موبايل، شركة تيليمن، المؤسسة العامة للاتصالات) في المسميات الوظيفية (مدير عام تنفيذي، نائب مدير عام تنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	الشركة	المؤسسة العامة للاتصالات	شركة سبأفون	شركة YOU	شركة يمن موبايل	شركة تيليمن	الاجمالي
مدير عام تنفيذي	1	1	1	1	1	1	5
نائب مدير عام تنفيذي	4	0	0	0	3	4	11
مدير عام	22	6	7	0	0	0	35
نائب مدير عام	10	0	0	0	0	0	10
مدير إدارة	78	30	20	15	22	165	165
رئيس قسم	147	54	56	63	35	355	355
مشرف	10	70	29	185	45	339	339
مختص	1,361	756	613	271	113	3,114	3,114
الاجمالي	1,633	917	726	538	220	4,034	4,034

#### عينة الدراسة:

فإنه يجب أن يتم اختيار عدد أكبر لحجم العينة من العدد المحددة لها (إسماعيل، 2016: 28)، وذكر (Hair et al, 2019: 279) أن بعض الباحثين اقترحوا أن حجم العينة الأمثل يتراوح من (15) إلى (20) ملاحظة (مفردة) لكل متغير (فقرة) في الاستبانة.

ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة الحالية البالغ (4,034) فرداً، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة

وظواهر موضوعية بشكل منفرد عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وغالباً ما تعتمد الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها (قنديلجي والسامرائي، 2018: 33)، ومن خلال البحث الكمي تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، والذي يقوم على دراسة وتحليل ووصف خصائص ظاهرة معينة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات عن هذه الظاهرة من غير تحيز أثناء تحليلها ووصفها، كما يقوم هذا المنهج بجمع البيانات والمعلومات بشكل مرتب ومنظم من المستقضي منهم (أفراد عينة الدراسة) من أجل فهم السلوك الحالي للظاهرة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير النسبية نظراً لوجود تفاوت كبير في عدد أفراد كل طبقة من طبقات المجتمع، وعدم وجود تجانس بين مجتمع الدراسة، وقد أشار بعض الباحثين والكتاب إلى أن زيادة عدد أفراد عينة الدراسة يساعد في الحصول على نتائج دقيقة، حيث يرى (كينير وتاييلور 1983) أنه ومن أجل الحصول على نتائج بدرجة عالية الدقة

على طبيعة البيانات التي تم جمعها، تم اتباع أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لأنها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتعكس محاور الاستبانة أسئلة وأهداف وفرضيات هذه الدراسة.

#### مقياس أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale) ودرجات الموافقة الخاصة به كما يأتي:

جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت (Likert Scale) السباعي

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
7	6	5	4	3	2
1					

الضرورية واللازمة، والتي كان لها أثر في تجويد الاستبانة.

**صدق الاتساق الداخلي (البنائي):** تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات (محاور أداة الدراسة) من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمتغير التابعة له. ثبات فقرات الاستبانة (أداة الدراسة): تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من الثبات الكلي للاستبانة وارتباط الأبعاد، واتساقها وثباتها.

جدول رقم (3): مؤشرات قياس صدق وثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

المتغير	البعد	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	الدلالة Sig	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	دعم الإدارة العليا	0.929	0.000	0.933
	التحسين المستمر	0.932	0.000	0.929
	الإدارة بالحقائق والبيانات	0.939	0.000	0.940
	التغذية العكسية	0.937	0.000	0.925

وقابلة للتعميم، فقد تم زيادة حجم العينة إلى (975) فرد، وعليه تم توزيع عدد (975) استبانة، واستعادة عدد (808) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة (83%) من عدد الاستبانات التي تم توزيعها.

#### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، وبناءً

#### صدق وثبات الاستبانة (أداة الدراسة):

**الصدق الظاهري:** للتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة (أداة الدراسة) بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من أصحاب التخصصات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقاموا بإبداء آرائهم حول سلامة وملاءمة محاور وفقرات الاستبانة، من حيث الصياغة والوضوح ودرجة مناسبة بنودها مع أسئلة وفرضيات الدراسة، وتقديم الملاحظات والإرشادات اللازمة حول إعادة صياغة بعض العبارات، أو ضرورة إضافة أو حذف أو دمج عبارات أخرى، والتي على ضوءها تم إجراء التعديلات

جدول رقم (3): مؤشرات قياس صدق وثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ - Cronbach's Alpha) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

المتغير	البعد	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	الدلالة Sig	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
الأداء الاستراتيجي	البعد المالي	0.879	0.000	0.850
	بعد الزبائن	0.900	0.000	0.938
	بعد العمليات الداخلية	0.930	0.000	0.943
	بعد التعلم والنمو	0.872	0.000	0.943

من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

1. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار وتقييم ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
2. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار وتقييم صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).
3. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.
4. تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
5. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل ووصف إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مستوى تحقق أبعاد ومتغيرات الدراسة، والاجابة على أسئلتها.
6. تم استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) من أجل التأكد من

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.872 - 0.939) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى أن جميع أبعاد كل متغير ترتبط ببعضها البعض، وترتبط بالدرجة الكلية للمتغير، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي لجميع محاور الاستبانة (الأبعاد والمتغيرات)، وقدرتها لقياس ما وضعت لقياسه.

كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في جميع ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت مرتفعة، وتراوحت بين (0.850 - 0.943)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### المعالجات والأساليب الإحصائية:

بعد استكمال عملية تجميع الاستبانات وترتيبها، تم إدخال البيانات إلى جهاز الكمبيوتر (الحاسوب) ومن ثم تصنيفها وترميزها، وتم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS) الإصدار (28)، لإجراء التحليل الاحصائي للبيانات،

أبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة TQM (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) في المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

#### خامساً: تحليل وتفسير ومناقشة النتائج:

تحليل وتفسير الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

عدم وجود علاقة خطية متعددة بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (TQM).

7. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression) لاختبار الأثر

الكلي للمتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

في شركات الاتصالات اليمنية.

8. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار أثر

جدول رقم (4): نتائج تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة%	المتغير	الفئة	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	710	87.9%	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	51	6.3%
	أنثى	98	12.1%		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	116	14.4%
العمر	أقل من 30 سنة	29	3.6%		من 10 إلى أقل من 20 سنة	411	50.9%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	371	45.9%	20 سنة فأكثر	230	28.4%	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	349	43.2%	مدير ونائب مدير عام تنفيذي	11	1.4%	
	50 سنة فأكثر	59	7.3%	مدير ونائب مدير عام	21	2.6%	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	36	4.5%	المسمى الوظيفي	مدير إدارة	60	7.4%
	دبلوم بعد الثانوية	32	3.9%		رئيس قسم	144	17.8%
	بكالوريوس	560	69.3%		مشرف	93	11.5%
	ماجستير	173	21.4%		مختص	479	59.3%
	دكتوراة	7	0.9%				

ويتطلب القيام بهذا العمل أيضاً وخاصة النوبات الليلية من قبل موظفين (ذكور)، والذي يصعب على المرأة القيام بذلك في المجتمع اليمني.

ويلاحظ أن أعمار غالبية أفراد عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) التي تحتل المرتبة الأولى بنسبة (45.9%)، وتأتي الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (43.2%)، وجاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة (7.3%)،

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم (710) فرداً وبنسبة (87.9%)، بينما بلغ عدد الإناث (98) فرداً وبنسبة (12.1%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في شركات الاتصالات، حيث يمثل العمل الميداني في مناطق متفرقة وبعيدة جزءاً كبيراً من أعمال معظم الإدارات، ويتطلب القيام بهذه الأعمال من قبل موظفين (ذكور)، كما أن عمل بعض الإدارات بنظام النوبات خلال 24 ساعة في اليوم،

التوظيف خلال العشر السنوات الأخيرة بسبب الأحداث التي تمر بها البلاد، واحتفظت بموظفيها القدامى، وتوظيف عدد قليل خلال الفترة الأخيرة. كما يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة الذين يشغلون وظيفة مختص والتي تحتل المرتبة الأولى بنسبة (59.3%)، وتأتي فئة (رئيس قسم) في المرتبة الثانية بنسبة (17.8%)، وجاءت فئة (مشرف) في المرتبة الثالثة بنسبة (11.5%)، وجاءت فئة (مدير إدارة) في المرتبة الرابعة بنسبة (7.4%)، وجاءت فئة (مدير ونائب مدير عام) في المرتبة الخامسة بنسبة (2.6%)، بينما جاءت الفئة (مدير ونائب مدير عام تنفيذي) في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة (1.4%)، وترى الدراسة أن هذا التوزيع طبيعي، لأنه كلما ارتفع المستوى الإداري قل نطاق الإشراف، والعكس، وهذا ينسجم وطبيعة هرمية الهيكل التنظيمي.

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم (5): نتائج تحليل معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

معامل التفرطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	أبعاد متغيرات الدراسة
-0.466	-0.427	دعم الإدارة العليا
-0.147	-0.629	التحسين المستمر
-0.129	-0.616	الإدارة بالحقائق والبيانات
-0.344	-0.501	التغذية العكسية
-0.347	-0.514	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
0.178	-0.640	البعد المالي
0.263	-0.760	بعد الزبائن
0.424	-0.827	بعد العمليات الداخلية
-0.524	-0.422	بعد التعلم والنمو
-0.093	-0.571	الأداء الاستراتيجي

وجاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (3.6%)، وبشير ذلك إلى أن شركات الاتصالات تمتلك كوادراً شاباً وهم من يقعون في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وهذا يمثل فرصة للشركة للاستثمار فيهم والاستفادة منهم مستقبلاً. كما يلاحظ من الجدول أيضاً أن مؤهلات غالبية أفراد عينة الدراسة تقع في فئة (البكالوريوس) التي تحتل المرتبة الأولى بنسبة (69.3%)، وتأتي في المرتبة الثانية فئة الماجستير بنسبة (21.4%)، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة (ثانوية عامة) بنسبة (4.5%)، وجاءت في المرتبة الرابعة فئة دبلوم بعد الثانوية بنسبة (3.9%)، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة فئة الدكتوراة بنسبة (0.9%)، وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن شركات الاتصالات تمتلك موارد بشرية مؤهلة، حيث يلاحظ أن معظم الموظفين هم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً، ويعود السبب في ذلك إلى أن شركات الاتصالات تشترط عند التوظيف أن يكون المتقدم حاصل على درجة البكالوريوس، كما أن هناك توجه ورغبة من قبل الموظفين والقيادة في مواصلة الدراسات العليا.

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن خدمة غالبية أفراد عينة الدراسة تقع في الفئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) والتي تحتل المرتبة الأولى بنسبة (50.9%)، وتأتي الفئة (20 سنة فأكثر) في المرتبة الثانية بنسبة (28.4%)، وجاءت الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) في المرتبة الثالثة بنسبة (14.4%)، كما جاءت الفئة (أقل من خمس سنوات) في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (6.3%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن شركات الاتصالات اليمنية قلصت من عمليات



التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM):

1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة الجودة

الشاملة (TQM) وفق بعد دعم الإدارة العليا:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدهم الإدارة العليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تدعم إدارة الشركة عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.66	1.43	66.6%	مرتفع نوعاً ما
2	تهتم الإدارة العليا بالجودة عند وضع الخطة الاستراتيجية للشركة.	4.70	1.43	67.1%	مرتفع نوعاً ما
3	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية.	4.40	1.47	62.9%	متوسط
4	توفر إدارة الشركة الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.35	1.54	62.1%	متوسط
5	تعمل إدارة الشركة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	4.01	1.66	57.3%	متوسط
6	تعمل إدارة الشركة على فتح قنوات تواصل بينها وبين العاملين.	4.22	1.67	60.3%	متوسط
	بعد دعم الإدارة العليا	4.39	1.32	62.7%	متوسط

وانحراف معياري (1.66) وأهمية نسبية (57.3%) ومستوى (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) من قبل قيادة شركات الاتصالات اليمنية ليس بالمستوى المطلوب ويحتاج إلى مزيد من الاهتمام والدعم اللازم لعملية التطبيق من خلال التركيز على الجودة الشاملة كخيار استراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية، والعمل على نشر ثقافة الجودة، والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات، وفتح قنوات تواصل بين الإدارة العليا وجميع العاملين، وتوفير الموارد اللازمة في تلك الشركات.

2. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة الجودة

الشاملة (TQM) وفق بعد التحسين المستمر:

تظهر النتائج في الجدول (5) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات تقع بين (1+) و(1-)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن عينة الدراسة الحالية كانت كبيرة، وهذا يدعم أيضاً أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن المتوسط المحسوب في العينة يمثل المتوسط الفعلي في مجتمع الدراسة.

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لبعدهم الإدارة العليا (4.39) والانحراف المعياري (1.32) والأهمية النسبية (62.7%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعد دعم الإدارة العليا كانت بمستوى (متوسط)، وقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا بالجودة عند وضع الخطة الاستراتيجية للشركة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (1.43) وأهمية نسبية (67.1%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تعمل إدارة الشركة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.01)

## جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تضع الشركة خططا خاصة للتطوير والتحسين المستمر.	4.78	1.46	68.3%	مرتفع نوعاً ما
2	تضع الشركة موازنة مخصصة للتطوير والتحسين المستمر للأداء.	4.67	1.50	66.7%	مرتفع نوعاً ما
3	تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها بصورة مستمرة بما يحقق رغبات الزبائن.	4.99	1.35	71.3%	مرتفع نوعاً ما
4	يتم متابعة وتقييم الأداء على كافة المستويات بصورة مستمرة بغرض التطوير والتحسين.	4.74	1.45	67.7%	مرتفع نوعاً ما
5	تعمل إدارة الشركة على تبني طرق وأفكار جديدة تساعد في تحسين جودة الأداء.	4.60	1.46	65.7%	مرتفع نوعاً ما
بعد التحسين المستمر		4.75	1.27	67.9%	مرتفع نوعاً ما

والأخيرة بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (1.46) وأهمية نسبية (65.7%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام من قبل قيادة شركات الاتصالات ببعء التحسين المستمر على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات بدرجات متفاوتة، وأنها تدرك أهمية التحسين المستمر للعمليات والإجراءات، وتبني أفكار جديدة، وما لذلك من أثر كبير في تحسين مستوى الأداء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وبما يحقق رضاهم.

### 3. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وفق بعد الإدارة بالحقائق والبيانات:

## جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء الإدارة بالحقائق والبيانات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تهتم الشركة بجمع الحقائق والبيانات حول الأداء الفعلي من مختلف الأنشطة.	4.78	1.44	68.3%	مرتفع نوعاً ما
2	تهتم الشركة بجمع وتحليل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.	4.73	1.40	67.6%	مرتفع نوعاً ما

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لبعء التحسين المستمر (4.75) والانحراف المعياري (1.27) والأهمية النسبية (67.9%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعد التحسين المستمر كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها بصورة مستمرة بما يحقق رغبات الزبائن) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.99) وانحراف معياري (1.35) وأهمية نسبية (71.3%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تعمل إدارة الشركة على تبني طرق وأفكار جديدة تساعد في تحسين جودة الأداء) في المرتبة الخامسة

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعيد الإدارة بالحقائق والبيانات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
3	تهتم الشركة بجمع وتحليل البيانات من الزبائن للاستفادة منها في اتخاذ القرارات.	4.59	1.42	65.6%	مرتفع نوعاً ما
4	يتم اتخاذ القرارات في الشركة بناءً على تحليل الحقائق والبيانات.	4.53	1.51	64.7%	مرتفع نوعاً ما
5	يتم اتخاذ القرارات في الشركة بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية.	4.68	1.46	66.9%	مرتفع نوعاً ما
6	يوجد نظام معلومات جيد لجمع البيانات واتخاذ القرارات.	4.76	1.46	68.0%	مرتفع نوعاً ما
	بعد الإدارة بالحقائق والبيانات	4.68	1.27	66.9%	مرتفع نوعاً ما

وانحراف معياري (1.51) وأهمية نسبية (64.7%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام من قبل قيادة شركات الاتصالات ببعيد الإدارة بالحقائق والبيانات على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات وبدرجات متفاوتة، وأنها تدرك أهمية الاعتماد على الحقائق والبيانات من جميع الأنشطة والمصادر ذات العلاقة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتحسين والتطوير وما لذلك من أثر كبير في نجاح عمليات التطوير، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق النجاح الكلي للمنظمة.

#### 4. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة الجودة

الشاملة (TQM) وفق بعد التغذية العكسية:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والأهمية النسبية لبعيد التغذية العكسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تهتم الشركة بتبني المقترحات والأفكار الإبداعية للعاملين.	4.44	1.59	63.4%	مرتفع نوعاً ما
2	تحرص الشركة على تبني مقترحات وأفكار الزبائن للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات.	4.41	1.49	63.0%	متوسط
3	تحرص الشركة على توفير المعلومات للعاملين عن تقارير الأداء في الوقت المناسب.	4.43	1.48	63.3%	مرتفع نوعاً ما

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لبعيد الإدارة بالحقائق والبيانات (4.68) والانحراف المعياري (1.27) والأهمية النسبية (66.9%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعد الإدارة بالحقائق والبيانات كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تهتم الشركة بجمع الحقائق والبيانات حول الأداء الفعلي من مختلف الأنشطة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (1.44) وأهمية نسبية (68.3%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (يتم اتخاذ القرارات في الشركة بناءً على تحليل الحقائق والبيانات) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.53)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
4	تسعى الشركة إلى مقارنة أدائها مع أداء شركات منافسة رائدة بغرض التحسين والتطوير.	4.62	1.55	66.0%	مرتفع نوعاً ما
5	يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة على كافة المستويات في ضوء نتائج تقييم الأداء.	4.48	1.50	64.0%	مرتفع نوعاً ما
	<b>بعد التغذية العكسية</b>	<b>4.48</b>	<b>1.33</b>	<b>64.0%</b>	<b>مرتفع نوعاً ما</b>

الخدمات) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (1.49) وأهمية نسبية (63.0%) ومستوى (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى مرتفع نوعاً ما لبعد التغذية العكسية من قبل شركات الاتصالات، وأنها تدرك أهمية التغذية العكسية من خلال تبني أفكار العاملين والزبائن، والمقارنة المرجعية للأداء، وما لذلك من أثر كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق النجاح.

5. التحليل الوصفي الكلي للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وفق الأبعاد مجتمعة:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	دعم الإدارة العليا	4.39	1.32	62.7%	متوسط
2	التحسين المستمر	4.75	1.27	67.9%	مرتفع نوعاً ما
3	الإدارة بالحقائق والبيانات	4.68	1.27	66.9%	مرتفع نوعاً ما
4	التغذية العكسية	4.48	1.33	64.0%	مرتفع نوعاً ما
	<b>المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (TQM)</b>	<b>4.58</b>	<b>1.22</b>	<b>65.4%</b>	<b>مرتفع نوعاً ما</b>

عينة الدراسة على أبعاد هذا المتغير مجتمعة كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصل بعد التحسين المستمر على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية (67.9%)

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لبعد التغذية العكسية (4.48) والانحراف المعياري (1.33) والأهمية النسبية (64.0%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعد التغذية العكسية كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تسعى الشركة إلى مقارنة أدائها مع أداء شركات منافسة رائدة بغرض التحسين والتطوير) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (1.55) وأهمية نسبية (66.0%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تحرص الشركة على تبني مقترحات وأفكار الزبائن للاستفادة منها في تحسين جودة

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM) (4.58) والانحراف المعياري (1.22) والأهمية النسبية (65.4%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد

الأبعاد والفقرات في شركات الاتصالات، ولكنها ليست بشكل مكتوب ووفق خطط دقيقة، وهو ما أكدته النتائج التي بينت أن بعد دعم الإدارة العليا جاء بمستوى متوسط، بينما جاءت بقية الأبعاد بمستوى مرتفع نوعاً ما. وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنه قد تم الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على (ما مستوى إدارة الجودة الشاملة TQM في شركات الاتصالات اليمنية؟)، وتحقيق الهدف الأول للدراسة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي):

### 1. التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء الاستراتيجي وفق البعد المالي:

ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، وحصل بعد الإدارة بالحقائق والبيانات على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية (66.9%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، كما حصل بعد التغذية العكسية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (1.33) وأهمية نسبية (64.0%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، وجاء بعد دعم الإدارة العليا في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية (62.7%) ومستوى (متوسط). ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام شركات الاتصالات بإدارة الجودة الشاملة (TQM) ليس بالمستوى المطلوب، فقد يكون هناك ممارسة لبعض

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للبعد المالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تحقق الشركة نمواً في إيراداتها بشكل سنوي.	5.81	1.22	83.0%	مرتفع
2	تتناسب الأرباح التي تحققها الشركة مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة.	5.32	1.29	76.0%	مرتفع
3	تحرص إدارة الشركة على ضبط التكاليف وترشيدها.	4.77	1.57	68.1%	مرتفع نوعاً ما
4	تعمل إدارة الشركة على زيادة المبيعات عبر تقديم منتجات جديدة.	5.21	1.29	74.4%	مرتفع نوعاً ما
5	تعمل إدارة الشركة على استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال بما يؤدي إلى تحسين الأداء.	4.72	1.54	67.4%	مرتفع نوعاً ما
6	تسعى الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار.	4.67	1.49	66.7%	مرتفع نوعاً ما
البعد المالي					مرتفع نوعاً ما
		5.08	1.06	72.6%	

نمواً في إيراداتها بشكل سنوي) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.81) وانحراف معياري (1.22) وأهمية نسبية (83.0%) ومستوى (مرتفع)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (تسعى الشركة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار) في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام للبعد المالي (5.08) والانحراف المعياري (1.06) والأهمية النسبية (72.6%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات البعد المالي كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على (تحقق الشركة

وبالتالي فهي تعمل على زيادة الإيرادات والأرباح بشكل سنوي، وتعمل على استغلال الموارد بكفاءة وفاعلية، وتعظيم ثروة المساهمين.

## 2. التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء

### الاستراتيجي وفق بعد الزبائن:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء الزبائن

حسابي (4.67) وانحراف معياري (1.49) وأهمية نسبية (66.7%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما). ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً من قبل قيادة شركات الاتصالات بالبعد المالي على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات بدرجات متفاوتة، وأن هناك إدراكاً ووعياً من قبل قيادة شركات الاتصالات لما يمثله الجانب المالي من أهمية كبيرة،

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة الخدمات المقدمة.	5.13	1.34	73.3%	مرتفع نوعاً ما
2	تعمل الشركة على توفير الخدمات للزبائن في الوقت المناسب.	4.92	1.42	70.3%	مرتفع نوعاً ما
3	تقدم الشركة خدماتها بمستوى جودة عالية بما يلبي احتياجات الزبائن.	4.94	1.38	70.6%	مرتفع نوعاً ما
4	تسعى الشركة بصورة مستمرة لكسب زبائن جدد.	5.22	1.32	74.6%	مرتفع نوعاً ما
5	تستجيب الشركة لشكاوى الزبائن، ومعالجتها بصورة سريعة.	4.99	1.39	71.3%	مرتفع نوعاً ما
	<b>بعء الزبائن</b>	<b>5.04</b>	<b>1.22</b>	<b>72.0%</b>	<b>مرتفع نوعاً ما</b>

سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً من قبل قيادة شركات الاتصالات ببعء الزبائن على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات بدرجات متفاوتة، وأن هناك إدراكاً ووعياً من قبل قيادة شركات الاتصالات بأهمية بعء الزبائن، وبالتالي فهي تسعى إلى تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المناسب، وتعمل على معالجة مشاكلهم أولاً بأول، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية، وزيادة الإيرادات والأرباح.

## 3. التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء

### الاستراتيجي وفق بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء العمليات الداخلية

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لبعء الزبائن (5.04) والانحراف المعياري (1.22) والأهمية النسبية (72.0%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعء الزبائن كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على (تسعى الشركة بصورة مستمرة لكسب زبائن جدد) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.22) وانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية (74.6%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على (تعمل الشركة على توفير الخدمات للزبائن في الوقت المناسب) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (1.42) وأهمية نسبية (70.3%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما). ومما



## جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها العمليات الداخلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تعمل إدارة الشركة على تطوير العمليات الداخلية بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن.	4.89	1.35	69.9%	مرتفع نوعاً ما
2	تسعى الشركة إلى تصميم العمليات الداخلية بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.78	1.37	68.3%	مرتفع نوعاً ما
3	تسعى الشركة إلى تنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.	4.77	1.40	68.1%	مرتفع نوعاً ما
4	تسعى إدارة الشركة إلى التحسين والتطوير المستمر لعملياتها الداخلية بهدف تخفيض معدل هدر الوقت.	4.66	1.49	66.6%	مرتفع نوعاً ما
5	تسعى إدارة الشركة إلى استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لتطور التكنولوجيا المعلوماتية.	5.07	1.32	72.4%	مرتفع نوعاً ما
<b>بعد العمليات الداخلية</b>					
		<b>4.83</b>	<b>1.25</b>	<b>69.0%</b>	<b>مرتفع نوعاً ما</b>

(4.66) وانحراف معياري (1.49) وأهمية نسبية (66.6%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما).  
ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً من قبل قيادة شركات الاتصالات ببعدها العمليات الداخلية على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات بدرجات متفاوتة، وأن هناك إدراكاً ووعياً من قبل قيادة شركات الاتصالات بأهمية ببعدها العمليات الداخلية، وتسعى إلى تطوير عملياتها وإجراءاتها الداخلية بصورة مستمرة بما يواكب التغيرات الخارجية، ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن ويحقق رضاهم.

## 4. التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء

## الاستراتيجي وفق بعد التعلم والنمو:

## جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها التعلم والنمو

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تعمل إدارة الشركة على تقديم برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.	4.86	1.51	69.4%	مرتفع نوعاً ما

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لبعدها العمليات الداخلية (4.83) والانحراف المعياري (1.25) والأهمية النسبية (69.0%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعد العمليات الداخلية كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تسعى إدارة الشركة إلى استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لتطور التكنولوجيا المعلوماتية) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.07) وانحراف معياري (1.32) وأهمية نسبية (72.4%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تسعى إدارة الشركة إلى التحسين والتطوير المستمر لعملياتها الداخلية بهدف تخفيض معدل هدر الوقت) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التعلم والنمو

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
2	تشجع الشركة العاملين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بتطوير أدائهم.	4.60	1.57	65.7%	مرتفع نوعاً ما
3	توفر الشركة البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع.	4.15	1.61	59.3%	متوسط
4	تهتم إدارة الشركة بدعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للعاملين.	4.24	1.61	60.6%	متوسط
5	تشجع الشركة العاملين على تبادل المعارف والخبرات.	4.40	1.60	62.9%	متوسط
6	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالعاملين المبدعين والمتميزين.	3.98	1.77	56.9%	متوسط
	بعء التعلم والنمو	4.37	1.42	62.5%	متوسط

حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.77) وأهمية نسبية (56.9%) ومستوى (متوسط).  
ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام ببعء التعلم والنمو ليس بالمستوى المطلوب على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات، وأن قيادة شركات الاتصالات تركز بصورة كبيرة على الجوانب المالية وجوانب المنافسة والزبائن مقابل تركيز أقل على جوانب البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع والابتكار، مع العلم أن الاهتمام بهذا الجانب سيصب في تحسين الجوانب المالية والتنافسية والزبائن.

#### 5. التحليل الوصفي الكلي للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) وفق الأبعاد مجتمعة:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	البعد المالي	5.08	1.06	72.6%	مرتفع نوعاً ما
2	بعد الزبائن	5.04	1.22	72.0%	مرتفع نوعاً ما
3	بعد العمليات الداخلية	4.83	1.25	69.0%	مرتفع نوعاً ما
4	بعد التعلم والنمو	4.37	1.42	62.5%	متوسط
	المتغير التابع الأداء الاستراتيجي	4.83	1.11	69.0%	مرتفع نوعاً ما

جوانب الأداء الاستراتيجي مثل الجانب المالي وجانب الزبائن وجانب العمليات الداخلية ولكن هذا المستوى لا يزال دون المستوى المطلوب ويتطلب اهتماماً أكبر من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع جداً، كما أن الاهتمام بجانب التعلم بمستوى متوسط، وهو ما يتطلب أيضاً من قيادة شركات الاتصالات أن تولي هذا الجانب اهتماماً كبيراً باعتباره من أهم الجوانب في الأداء الاستراتيجي وينعكس على بقية الجوانب المالية والتنافسية. وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على (ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟)، وتحقيق الهدف الثاني للدراسة.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

يلاحظ من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع: الأداء الاستراتيجي (4.83) والانحراف المعياري (1.11) والأهمية النسبية (69.0%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد هذا المتغير كانت بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، وقد حصل البعد المالي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.08) وانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية (72.6%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، كما حصل بعد الزبائن على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.04) وانحراف معياري (1.22) وأهمية نسبية (72.0%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، وحصل بعد العمليات الداخلية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (1.25) وأهمية نسبية (69.0%) ومستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما حصل بعد التعلم والنمو على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.42) وأهمية نسبية (62.5%) ومستوى (متوسط). ومما سبق يمكن القول بأن هناك اهتمام بمستوى مرتفع نوعاً ما من قبل قيادة شركات الاتصالات ببعض

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
0.894	0.799	0.798	3194.285	0.000	0.816	0.894	56.518	0.000

الشاملة (TQM) تفسر ما نسبته (79.8%) من التباين في الأداء الاستراتيجي، ويدل على جودة النموذج ودقته التنبؤية والتفسيرية، وكانت قيمة F (3194.285) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلة أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية النموذج وملاءمته لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل: إدارة

يتبين من الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.894) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted R<sup>2</sup> (0.798)، وهذا يشير إلى أن إدارة الجودة

الكيميائية للمبيدات. ويمكن تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى التي بينت أن هناك أثراً لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) يعتبر أمراً مهماً وضرورياً لتحسين الأداء الاستراتيجي، حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) سيركز على تحسين أداء كافة العمليات في جميع المجالات والأنشطة بصورة مستمرة، والاعتماد على الحقائق والبيانات وتجميعها من جميع أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال دعم وتشجيع الموارد البشرية على تقديم المبادرات الإبداعية وتنفيذها، وتبني مقترحات الزبائن، والقيام بمتابعة وتقييم الأداء بصورة مستمرة، ومقارنته بأداء الشركات المنافسة الرائدة، الأمر الذي سيؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وفاعلية مستوى الأداء الاستراتيجي، وتحسين جودة المنتجات وتقديمها للزبائن بما يلبي احتياجاتهم ويحقق رضاهم، وتحقيق مزايا تنافسية فريدة، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وزيادة معدلات الإيرادات والأرباح، وغيرها من المؤشرات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية

الجودة الشاملة (TQM) والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي.

كما يبين الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الانحدار B بلغت (0.816)، وقيمة T (56.518) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة Beta (0.894) وهذا يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) يمكن أن تحسن الأداء الاستراتيجي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في إدارة الجودة الشاملة (TQM) بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (89.4%)، وبناءً عليه تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها. وبالتالي يمكن القول بأنه قد تم الإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على (ما أثر إدارة الجودة الشاملة TQM في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟)، وتحقيق الهدف الثالث للدراسة. وتتفق نتائج الفرضية الرئيسية الأولى في هذه الدراسة مع دراسة (Fraihat et al, 2023) التي توصلت إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في أداء الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات في مجمع الملك حسين للأعمال في الأردن، ودراسة (Iqbal et al, 2022) التي توصلت إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في شركات الشحن في باكستان، ودراسة (الزبادي، 2019) التي توصلت إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء التنظيمي في شركة الفرات العامة للصناعات

## جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح المصحح Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	البعد	معامل الانحدار B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
0.895	0.801	0.800	808.788	0.000	دعم الإدارة العليا	0.137	0.163	5.058	0.000	4.215	0.237
					التحسين المستمر	0.181	0.207	6.266	0.000	4.415	0.227
					الإدارة بالحقائق والبيانات	0.241	0.276	7.826	0.000	5.023	0.199
					التغذية العكسية	0.257	0.309	8.968	0.000	4.793	0.209

ويقيس معامل تضخم التباين (VIF) الارتباط بين المتغيرات والأبعاد المستقلة في تحليل الانحدار المتعدد، وتشير قيمة معامل تضخم التباين (VIF) البالغة (10) أو أكبر إلى درجة عالية من العلاقة الخطية المشتركة، وبالتالي يجب أن تكون قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (10)، وقيمة التباين المسموح (Tolerance) أقل من (0.90).

وفي هذه الدراسة تم اختبار العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity Test) بين أبعاد المتغير المستقل من خلال مؤشرات معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح (Tolerance)، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (17) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (4.215-5.023) وهي أقل من القيمة المتعارف عليها وهي (10)، وتراوحت قيم التباين المسموح (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل بين (0.199-0.237) وهي أقل من (0.90) وأكبر من (0.1)، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة خطية مشتركة بين أبعاد المتغير المستقل في النموذج، ويؤكد صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية)

قبل اختبار الفرضيات الفرعية من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) تم التأكد من صلاحية النموذج من خلال اختبار العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM).

وتعد العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين المتغيرات والأبعاد المستقلة مشكلة شائعة في التحليل الإحصائي، خاصة في الانحدار الخطي، وإن وجود درجة عالية من الارتباط بين المتغيرات والأبعاد المستقلة يمكن أن يؤدي إلى تقديرات متحيزة أو غير مستقرة لمعاملات الانحدار، وقد يكون من الصعب تحديد التأثيرات الفردية لكل بعد ومتغير مستقل (Hair et al, 2010)، وهناك عدة طرق لاختبار العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين المتغيرات والأبعاد المستقلة، مثل حساب مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة أو استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) (Kutner et al, 2005)، وبالتالي فإنه يجب أن يتم التأكد ما إذا كان هناك علاقة خطية مشتركة بين المتغيرات والأبعاد المستقلة قبل الحصول على أي نتائج أو تنبؤات من خلال التحليل الإحصائي.

وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في دعم الإدارة العليا بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (16.3%)، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الانحدار B لبعدها التحسين المستمر (0.181) وقيمة T (6.266) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة Beta (0.207) وهذا يشير إلى أن التحسين المستمر يمكن أن يحسن الأداء الاستراتيجي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في التحسين المستمر بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (20.7%)، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالحقائق والبيانات في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الانحدار B لبعدها الإدارة بالحقائق والبيانات (0.241) وقيمة T (7.826) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للإدارة بالحقائق والبيانات في الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة Beta (0.276) وهذا يشير إلى أن الإدارة بالحقائق والبيانات يمكن أن

في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

كما تظهر النتائج في الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.895) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) والأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted R<sup>2</sup> (0.800)، وهذا يشير إلى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) تفسر ما نسبته (80.0%) من التباين في الأداء الاستراتيجي، ويدل على جودة النموذج ودقته التنبؤية والتفسيرية، وكانت قيمة F (808.788) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية النموذج وملاءمته لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة (TQM) (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق والبيانات، التغذية العكسية) والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي. وبناءً على ذلك تم اختبار الفرضيات الفرعية وذلك على النحو التالي:

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الانحدار B لبعدها دعم الإدارة العليا (0.137) وقيمة T (5.058) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة Beta (0.163) وهذا يشير إلى أن دعم الإدارة العليا يمكن أن يحسن الأداء الاستراتيجي،



وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في التغذية العكسية بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (30.9%)، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الفروق):** تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى للمتغيرات التنظيمية (نوع ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة).

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (نوع ملكية الشركة).

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفروق بحسب نوع ملكية الشركة

المتغير	نوع ملكية الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig
الأداء الاستراتيجي	حكومي	4.8137	1.17142	1.887	0.152
	مختلط	4.6980	1.11622		
	خاص	4.9230	1.00492		
	الاجمالي	4.8332	1.11009		

فئات الشركات، حيث حصلت الشركات الخاصة على أعلى متوسط، تليها الشركات الحكومية ثم الشركات المختلطة، إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى للمتغير التنظيمي (نوع ملكية الشركة). وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية ورفضها.

تحسن الأداء الاستراتيجي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الإدارة بالحقائق والبيانات بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (27.6%)، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها. **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الانحدار B لبعد التغذية العكسية (0.257) وقيمة T (8.968) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتغذية العكسية في الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة Beta (0.309) وهذا يشير إلى أن التغذية العكسية يمكن أن تحسن الأداء الاستراتيجي،

يلاحظ من الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.8137) والانحراف المعياري (1.17142) في الشركات الحكومية، وبلغ المتوسط الحسابي (4.6980) والانحراف المعياري (1.11622) في الشركات المختلطة، كما بلغ المتوسط الحسابي (4.9230) والانحراف المعياري (1.00492) في الشركات الخاصة، وكانت قيمة (F) (1.887) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.152)، وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق بسيطة في المتوسط الحسابي بين

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم الشركة).

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفروق بحسب حجم الشركة

المتغير	حجم الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة Sig
الأداء الاستراتيجي	كبير	4.7828	1.14488	1.270	0.281
	متوسط	4.8531	1.04459		
	صغير	5.0360	1.33864		
	الاجمالي	4.8332	1.11009		

إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى للمتغير التنظيمي (حجم الشركة). وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية ورفضها. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر الشركة).

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفروق بحسب عمر الشركة

المتغير	عمر الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة Sig
الأداء الاستراتيجي	أقل من 25 سنة	4.8531	1.04459	0.504	0.614
	25 سنة فأكثر	4.8137	1.17142		

تفاوتت وفروقا بسيطة في المتوسط الحسابي بين الفئات العمرية للشركات، حيث حصلت الشركات التي تقع في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) على أعلى متوسط، تليها الشركات التي تقع في الفئة العمرية (25 سنة فأكثر)، إلا أن قيمة (T) لم تكن دالة

يلاحظ من الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.7828) والانحراف المعياري (1.14488) في الشركات الكبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.8531) والانحراف المعياري (1.04459) في الشركات المتوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي (5.0360) والانحراف المعياري (1.33864) في الشركات الصغيرة، وكانت قيمة F (1.270) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.281)، وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق في المتوسط الحسابي بين فئات الشركات، حيث حصلت الشركات الصغيرة على أعلى متوسط، تليها الشركات المتوسطة ثم الشركات الكبيرة،

يلاحظ من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.8531) والانحراف المعياري (1.04459) في الشركات التي يقع عمرها (أقل من 25 سنة)، وبلغ المتوسط الحسابي (4.8137) والانحراف المعياري (1.17142) في الشركات التي يقع عمرها (25 سنة فأكثر)، وكانت قيمة (T) (0.504) وقيمة مستوى

وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وفتح قنوات تواصل لا يزال دون المستوى المطلوب، وهو ما أكدته نتائج التحليل التي بينت مستوى متوسط لهذا الجانب.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية كان بمستوى عام (مرتفع نوعاً ما)، وهذا مؤشر على أن هناك اهتماماً من قبل تلك الشركات بأدائها الاستراتيجي.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق أبعاد الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية كان بمستوى مرتفع نوعاً ما وبدرجات متفاوتة للبعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية، ومستوى متوسط لبعد التعلم والنمو.

6. إن الاهتمام ببعد التعلم والنمو من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة وتشجيع الإبداع والابتكار لا يزال دون المستوى المطلوب، وهو ما أكدته نتائج التحليل التي بينت مستوى متوسط لهذا الجانب، ويحتاج إلى زيادة الاهتمام نظراً لأهمية هذا البعد وتأثيره على بقية أبعاد الأداء الاستراتيجي.

7. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، وهذا مؤشر على أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي في تلك الشركات.

8. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية

إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى للمتغير التنظيمي (عمر الشركة). وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية ورفضها.

وبناءً على ما سبق فقد تم نفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية ورفضها. وبالتالي فقد تمت الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية الآتية: نوع ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة؟، وتحقيق الهدف الرابع للدراسة.

#### الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الاتصالات اليمنية كان بمستوى عام (مرتفع نوعاً ما)، وهذا مؤشر على أن هناك اهتماماً من قبل تلك الشركات بجودة الأداء في كافة العمليات، وجودة المنتجات بما يلبي احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) كانت بمستوى مرتفع نوعاً ما لبعد التحسين المستمر وبعد الإدارة بالحقائق والبيانات وبعد التغذية العكسية ولكنها لا تزال بنسب قليلة ودون المستوى المطلوب، ومستوى متوسط لبعد دعم الإدارة العليا.

3. إن دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الاتصالات اليمنية من خلال نشر ثقافة الجودة وتوفير الموارد اللازمة

- [2] إدريس، الفاضل تيمان وأبو الروس، ثابت. (2022). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي، 40، 376-404.
- [3] إسماعيل، محمد عبدالرحمن. (2016). تحليل الانحدار الخطي، الطبعة الثانية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- [4] البشاري، مصطفى نجم وعبدالله، أنور أحمد قاسم. (2021). أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة الآداب للدراسات والبحوث الإنسانية، 20(1)، 601-630. (<https://doi.org/10.35696/v1i20.738>).
- [5] البشير، محمد معاوية عبد الباقي وأبو سن، أحمد إبراهيم. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، مجلة بن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(5)، 1051-1031.
- [6] الجحدي، عائشة بنت جميع وأحمد، علاء الدين محمد خلف. (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9)، 17-1.
- [7] حيمودة، عبداللطيف وطويطي، مصطفى وشيني، عبدالرحيم. (2021). قياس أثر ركائز إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المصرفي باستخدام نشر وظيفة الجودة: دراسة ميدانية لـ (CPA, BNA, BBA)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 7(1)، 255-240.
- [8] خيوكة، زياد مصطفى حامد والعبيدي، شهاب أحمد دحام. (2020). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(29)، 259-239.
- [9] الدبعي، أحمد محمد فارح قاسم. (2021). الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن - الجمهورية اليمنية.

تعزى إلى المتغيرات التنظيمية: نوع ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة.

### التوصيات:

1. ضرورة استمرار الاهتمام بالأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات، والقدرة على البقاء والاستمرار على المدى البعيد.
2. ضرورة الاهتمام الكبير بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية، وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، باعتبار هذه العناصر تمثل محور الارتكاز في الأداء الاستراتيجي، وتتعاكس على كافة العناصر والمؤشرات.
3. التركيز على عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركات الاتصالات اليمنية وفق استراتيجية شاملة للجودة، ومكتوبة بشكل واضح ودقيق، وتكون جزءا من الخطة الاستراتيجية للشركة، لما لذلك من أثر كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي في تلك الشركات.
4. ضرورة أن تدرك الإدارة العليا في شركات الاتصالات اليمنية أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتبنى عملية التطبيق، والعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات اللازمة، وفتح قنوات تواصل معهم، باعتباره الضامن الرئيسي لنجاح عملية التطبيق.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو ماضي، كامل أحمد. (2018). بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين.

- المجلس الأعلى للجودة الشاملة، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(2). 11-49.
- [18] عبدالواحد، وائل عبدالسلام إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على شركات الشحن والتفريغ بمحافظة دمياط، مجلة البحوث المالية والتجارية، 33(2). 151-175.
- [19] العجمي، حمد عامر حمد عازب. (2021). دور تكييف الاستراتيجيات في تفعيل الأداء الاستراتيجي في الشركات النفطية الكويتية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 44(4)، 13-36. (<https://doi.org/10.33193/JEHS.4.2021.149>).
- [20] العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2020). طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء - الجمهورية اليمنية.
- [21] الغشمي، منى صالح صالح. (2019). أثر التدريب وفق المواصفة الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء - الجمهورية اليمنية.
- [22] قنديلجي، عامر إبراهيم والسامرائي، إيمان. (2018). البحث العلمي الكمي والنوعي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- [23] محمد، أحمد عطية. (2020). تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، 3(5). 248-265.
- [24] مصطفى، أمل محمد محمد. (2022). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية التنمية المستدامة بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 42(4). 93-112.
- [25] المطري، خالد صالح علي. (2010). استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية: دراسة عملية. أطروحة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
- [26] ميا، علي يونس وإسبر، لمى والبارد، نور ماء. (2021). دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية،
- [10] رملي، حمزة. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
- [11] الزيايدي، سحر عباس حسين. (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- [12] السروري، أحمد. (2018). التخطيط الاستراتيجي للجودة في المؤسسات، المؤسسة الدولية للكتاب، مصر.
- [13] السوسوة، عبدالقدوس محمد عبدالله. (2019). استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء - الجمهورية اليمنية.
- [14] شبيب، هدير علي عبد البديع. (2021). نموذج مقترح لتقييم كفاءة الأداء الاستراتيجي باستخدام نظم الذكاء الاصطناعي للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في مصر: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 31(3). 453-485.
- [15] صخي، أبرار محمد جابر وعلي، شريف محمد وعمر، علاء الدين عبدالعزيز فهمي. (2022). التكامل بين منهج إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن BSC كمدخل مقترح لترشيد التكاليف وتحقيق التنمية المستدامة بالمستشفيات الحكومية الكويتية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2). 587-627.
- [16] صلاح، إنجي أحمد يحيى وأحمد، محمود سامح أحمد. (2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 42(3). 1-19.
- [17] عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام أحمد والسكيتي، محمد بن إبراهيم. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM): بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في



- Startups's At King Hussein Business Park. International Journal of Professional Business Review, 8(5) 1-19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1798>.
- [10] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall, United States.
- [11] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis, Eighth Edition*, Cengage Learning, EMEA, Hampshire, United Kingdom.
- [12] Iqbal, M. S., Bibi, M., Khan, R. A., & Farooqui, R. (2022). Impact of Total Quality Management on Organizational Performance: A case on the Shipping Industry of Pakistan, *Journal of Webology*, 19(2). 7812-7830, <http://www.webology.org>.
- [13] Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied linear regression models*, McGraw-Hill/Irwin, (Vol. 4).
- [14] Nasim, K. (2021). *Total Quality Management in Higher Education: A Theoretical Model and Empirical Evidence from Pakistan*, PhD these, School of Business and Governance, Murdoch University, Perth, Australia.
- [15] Sainis, G. (2018). *Characterising the Quality Journey of Total Quality Management in Relation to the Financial Performance of SMES under crisis conditions: the case for Greece*, PhD these, University of Hertfordshire, United Kingdom.
- [16] Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2020), The mediation effect of Total Quality Management practices on the relationship between entrepreneurial Leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4) 789-800. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.018>.
- [17] Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The effect of Total Quality Management on Organization performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1-2). 31-52. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>.
- [18] Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organizational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Journal of Operations Research Perspectives*, 5, 199-217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>.
- [19] Ummah, D. K., Bukhori, S., & Rokhmah. D. (2023). Analysis of The Effect of Application of Total Quality Management (TQM) on Performance Improvement Through Leadership. *Management Analysis Journal*, 12(2). 168-174. <https://doi.org/10.15294/MAJ.V12I2.58116>.
- [20] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, 12 end, New Jersey-United States: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- [21] Yacob, A., H. (2021). Impact of Total Quality Management on Manufacturing organization Performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 12(7), 778-815. <http://www.ijser.org>.
- مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، (3)43. 322-299.
- [27] ميرة، عبد الحفيظ فرح. (2021). مدى ملائمة بيئة قياس أداء قطاع التأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن (BSC): دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للتأمين، المجلة الجامعة، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، 23(1). 139-184.

### التقارير:

- [1] فضل، صالح وساكيو، كامبلا. (2023). إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن - خيارات السياسة لتحسين مشاركة القطاع الخاص وتعزيز تقديم الخدمات، مركز النمو الدولي، لندن، المملكة المتحدة.

### المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] A woke, P. O. (2021). *Total Quality Management Practices for Improving Procurement Performance of Petroleum Producing Companies*, PhD theses in Management, College of Management and Technology, Walden University, United States.
- [2] Abueid, r., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. (2022). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine, *EuroMed Journal of Business*, Emerald Publishing Limited, 18(1). 34-45. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2021-0047>.
- [3] Alghamdi, F. (2018). *Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture*. *International Journal of Business Administration*, 9(4). 185-200. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>.
- [4] Al-salim, A. A. A. (2018). *Total Quality Management Its Impact on the Performance of Educational Institutions*. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(8), 239-247. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.8.2018.p8029>.
- [5] Boon, T. (2018). *Total Quality Management Adoption and Performance: a study of Family Owned and Non-Family Owned Enterprises in Malaysia*. PhD these, faculty of Business and Finance, University Tunku Abdul Rahman, Malaysia.
- [6] Busu, C., & Busu, M. (2017). *The Impact of Applying The Total Quality Management Model on The Performance of The Telecom Organizations in Romania*. *Amfiteatru Economic Journal*, The Bucharest University of Economic Studies, 19(11). 1035-1049. <http://hdl.handle.net/10419/196407>.
- [7] Bwala, J. Y. (2023). *Impact of Total Quality Management on Performance of Bakery Industries In Nassarawa State - Nigeria*. *Journal of EMERGING Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 10(5). 121-136, [www.jetir.org](http://www.jetir.org).
- [8] Ezenyilimba, E., Ezejiofor, R. A., & Afodigbuekwu, H. E. (2019). Effect of Total Quality Management on Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria, *International Journal of Business & Law Research*, 7(3). 15-28, [www.seahipaj.org](http://www.seahipaj.org).
- [9] Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghaasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). *The Impact of Total Quality Management (TQM) In The Performance of Information Technology*