



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي: الدور الوسيط للقدرات المعرفية والأثر
المعدل للسياق التنظيمي
(دراسة على عينة من الشركات الصناعية السودانية بولاية الخرطوم)

**Quality Management Orientation and Logistic Performance:
The Mediating Role of Knowledge Capabilities and the
Moderating Effect of the Organizational Context
(A Study on a Sample of Sudanese Industrial Companies in
Khartoum State)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة الشاملة

إشراف الدكتور:
صديق بلل إبراهيم بلل

إعداد الدراسة:
عبير عبيد محمد ريس

٢٠٢٢م - ١٤٤٤هـ



صفحة الموافقة

اسم الباحث : عيسى عبد محمد بيبرس
عنوان البحث : التقييم الحركي لنشاطة وادوار اللوحية في الدم
الدهني في القدرات لمعرفته والارتباط مع التغيرات التنظيمية
دراسة علمية من الشرايين لامتصاص السوراشه بولاية الخرطوم

موافق عليه من قبل :

المتنحن الخارجي

الاسم : د. محمد اسحاق
التوقيع : [Signature]
التاريخ : 17/9/2022

المتنحن الداخلي

الاسم : د. ابراهيم فضل بلعبي بيبرس
التوقيع : [Signature]
التاريخ : 17/9/2022

ع/المشرف

الاسم : د. شيارق موسى شيارق محمد
التوقيع : [Signature]
التاريخ : 17/9/2022

الاستهلال

قال الله تعالى:

﴿أَمَّنْ هُوَ قَانِثُ آنَاءِ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ
هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

سورة الزمر الآية: (٩)

صَلَّى وَاللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهداء

إلى المنعم الكريم، رب العرش العظيم... الذي علمنا ما لم نكن نعلم....

إلى نبينا ورسولنا محمد (صلى الله عليه وسلم) الذي اخرجنا من ظلمات الجهل
الى النور (عليه أفضل الصلاة والسلام)

دون ان يريا ثمرة جهدي إلى روح أمي وأبي الطاهرتين.... رحمهما الله رحمة واسعة
وطيب ثراهم.... واسكنهما فسيح جناته.

إلي كل أسرتي.... سندي وعوني في هذه الدنيا (حفظها الله)

الي زملائي وزميلاتي وأصدقائي الأعتزاء... وكل من ساهم في نجاح هذا العمل

أهدي إليهم جميعا هذا الجهد المتواضع وفاءً وإخلاصاً

سائلاً الله العلي القدير أن يجعل هذه الاطروحة علماً ينتفع به

انه سميع مجيب وهو ولي التوفيق.

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ثم الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى فهو الذي يسر لي أمري وأنعم على بالصبر والعزيمة حتى اكتمل هذا الجهد، الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات وتكثر بشكره النعم، ونصلي ونسلم على النبي سيدنا محمد وعلى آل بيته وسلم.

يطيب لي ان أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم والمعرفة هذا الصرح العلمي الكبير والشكر موصول الى كلية الدراسات العليا وعمادة التطوير والجودة، واعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان استاذي ومشرفي الفاضل سعادة الدكتور/ صديق بلل إبراهيم بلل، الذي له الفضل بعد الله تعالى على هذه الاطروحة فقد كان خير عوناً لي من خلال توجيهاته ومتابعته وأعطاني من علمه وخبرته الكثير فله مني كل الشكر والاحترام والعرفان.

كذلك اتقدم بوافر الشكر والتقدير الى أساتذتي الاجلاء أعضاء لجنة المناقشة والأستاذ الدكتور/ بكري حسين حسن على ما بذلوه من جهد ووقت وعناء في قراءتها واضفاء مقترحاتهم العلمية القيمة.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان للزملاء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكل يد امتدت بالعون والمساعدة في إنجاز هذه العمل العلمي المتواضع.

المستخلص

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي في ظل وجود القدرات المعرفية كمتغير وسيط والسياق التنظيمي كمتغير معدل في عينة من الشركات الصناعية السودانية بولاية الخرطوم. تم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة ونظرية الموارد. تم استخدام المنهج السببي أو التفسيري، كما تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية (الميسرة). صممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عدد 170 شركة واسترد منها 160 استبانة بنسبة استرداد بلغت 94.1%. تم استخدام اختبار الفا كرو نباخ للتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات. كما تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والأداء اللوجستي، وأيضاً وجود علاقة بين تدريب الموظفين والأداء اللوجستي، وكذلك وجود علاقة بين (حل المشكلات واقتراحات الموظفين) والأداء اللوجستي. كما بينت الدراسة أن القدرات المعرفية تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والأداء اللوجستي. أيضاً توصلت الدراسة الى أن السياق التنظيمي يعدل (جزئياً) العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، ولكن تختلف باختلاف ابعاد هذا السياق. تمت مناقشة نتائج الدراسة وتوضيح مدى تأثيراتها النظرية والتطبيقية، إضافة الى تقديم التوصيات ذات العلاقة ومقترحات موضوعات البحوث المستقبلية في مجال الدراسة.

Abstract

This study examined the relationship between quality management orientation and logistic performance, in addition to investigate the mediating role of knowledge capabilities and the organizational context as a moderating variable in Sudanese industrial companies in Khartoum state. The study model and hypotheses were developed based on the previous studies and resource-based theory. The study employed an explanatory approach. A non-probability (convenience) sampling was used. The study utilized a questionnaire for data collection. 170 questionnaires were distributed, out of which 160 were retrieved with a response rate of 94.1%. Cronbach's alpha test was used to ensure the reliability of data. Path analysis and structural equation modeling were also used to test the hypotheses. The results showed a positive relationship between process control, quality information, and logistical performance. The findings also revealed a positive relationship between staff training and logistical performance. Similarly positive relationship was also found between (problem solving and staff suggestions) and logistical performance. On the other hand, the study showed that learning capabilities partially mediate the relationship between total quality orientation and logistic performance. Similar to this vein, organizational context found to be partially moderates the relationship between the quality management orientation and logistical performance, but it differs according to its dimensions. The results of the study were extensively discussed, the theoretical and practical implications were clarified, in addition to recommendations, and proposals for future research in the field were explained.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
أ	الإستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة المحتويات	6
ي	قائمة الجداول	7
ل	قائمة الاشكال	8
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة		
1	المقدمة	1-0
3	مشكلة الدراسة	1-1
9	تساؤلات الدارسة	1-2
9	أهداف الدراسة	1-3
10	أهمية الدراسة	1-4
12	مجال الدراسة	1-5
13	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	1-6
15	تنظيم الدراسة	1-7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
المبحث الأول: توجه الجودة الشاملة		
16	المقدمة	2-1-0
16	توجه الجودة الشاملة	2-1-1
19	مفهوم توجه الجودة الشاملة	2-1-2
23	أبعاد توجه الجودة الشاملة	2-1-3
28	ممارسات الجودة الصلبة والناعمة	2-1-4
31	الجودة الصلبة	2-1-5
32	الجودة الناعمة	2-1-6
المبحث الثاني: الإداء اللوجستي		
34	مفهوم الأداء اللوجستي	2-2-1
36	ابعاد الأداء اللوجستي	2-2-2
39	الكفاءة	2-2-3
40	الفاعلية	2-2-4

41	التمييز	2-2-5
المبحث الثالث: القدرات المعرفية		
44	مفهوم القدرات المعرفية	2-3-1
47	أهمية القدرات المعرفية	2-3-2
48	أبعاد القدرات المعرفية	2-3-3
50	اكتساب المعرفة	2-3-4
51	نشر المعرفة	2-3-5
52	تطبيق المعرفة	2-3-6
المبحث الرابع: السياق التنظيمي		
55	مفهوم السياق التنظيمي	2-4-1
58	الثقافة التنظيمية	2-4-2
59	الهيكل التنظيمي	2-4-3
61	أبعاد السياق التنظيمي	2-4-4
62	مركزية السلطة	2-4-5
64	التكامل بين الوظائف (الأقسام)	2-4-6
المبحث الخامس: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة		
66	الدراسات التي تناولت العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	2-5-1
67	الدراسات التي تناولت العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية	2-5-2
68	الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي	2-5-3
69	الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	2-5-4
70	الدراسات التي تناولت الدور المعدل للسياق التنظيمي في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	2-5-5
72	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (مبررات اختيار الموضوع)	2-5-6
73	الخلاصة	2-5-7
الفصل الثالث: نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات		
74	المقدمة	3-0
74	نظريات الدراسة	3-1
82	تفسير النظريات لنموذج الدراسة	3-2
84	نموذج الدراسة	3-3
85	تطوير فرضيات الدراسة	3-4
92	الخلاصة	3-5

الفصل الرابع: منهجية الدراسة		
93	المقدمة	4-0
93	تصميم البحث	4-1
93	التأسيس الفلسفي للبحث	4-2
94	نوع ومدخل الدراسة	4-3
95	منهجية الدراسة	4-4
95	مجتمع وعينة الدراسة	4-5
97	مصادر وطرق جمع البيانات	4-6
97	مقياس الدراسة	4-7
98	وصف أداة الدراسة	4-8
99	مصادر فقرات الاستبانة	4-9
104	اختبار ثبات وصدق اداة الدراسة	4-10
106	جودة المقياس	4-11
106	الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة	4-12
109	الخلاصة	4-13
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات		
المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات		
110	المقدمة	5-1-0
111	تنظيف البيانات	5-1-1
113	معدل استجابة العينة	5-1-2
113	الخصائص الأساسية لعينة الدراسة	5-1-3
116	التحليل العملي الاستكشافي	5-1-4
117	التحليل العملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة	5-1-5
117	التحليل العملي الاستكشافي للتوجه بالجودة الشاملة	5-1-6
119	التحليل العملي الاستكشافي للاداء اللوجستي	5-1-7
119	التحليل العملي الاستكشافي للقدرات المعرفية	5-1-8
120	التحليل العملي الاستكشافي للسياق التنظيمي	5-1-9
121	مضمون العبارات لقياس الابعاد التي حذفت	5-1-10
123	تحليل الاعتمادية بعد التحليل العملي الاستكشافي	5-1-11
124	التحليل العملي التوكيدي	5-1-12
126	التحليل العملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة	5-1-13
128	مؤشرات جودة النموذج	5-1-14
129	نموذج الدراسة المعدل	5-1-15
130	فرضيات الدراسة المعدلة	5-1-16

132	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	5-1-17
135	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	5-1-18
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات		
138	نمذجة المعادلة البنائية	5-2-1
140	اختبار فرضيات الدراسة	5-2-2
152	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	5-2-3
الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات		
155	المقدمة	6-0
156	ملخص النتائج	6-1
157	مناقشة النتائج	6-2
157	مستوى إدراك ابعاد توجه الجودة الشاملة في الشركات الصناعية	6-3
158	أثر توجه الجودة الشاملة على الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية	6-4
160	أثر توجه الجودة الشاملة على القدرات المعرفية في الشركات الصناعية	6-5
161	أثر القدرات المعرفية على الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية	6-6
162	الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	6-7
163	الأثر المعدل لمركزية السلطة والتكامل بين الأقسام في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	6-8
165	اسهامات الدراسة	6-9
167	توصيات الدراسة	6-10
170	محددات الدراسة	6-11
170	الدراسات المستقبلية	6-12
171	الخلاصة	6-13
196-172	المراجع والمصادر	-----
204-197	الملاحق 1-2	-----

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	مفهوم توجه الجودة الشاملة	2-1
29	أبعاد توجه الجودة الشاملة	2-2
34	مفهوم الأداء اللوجستي	2-3
38	أبعاد الأداء اللوجستي	2-4
45	مفهوم القدرات المعرفية	2-5
49	أبعاد القدرات المعرفية	2-6
56	مفهوم السياق التنظيمي	2-7
62	أبعاد السياق التنظيمي	2-8
96	أسماء وعدد الشركات التي تم توزيع عينة الدراسة عليها	4-1
98	مقياس درجة الموافقة	4-2
99	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالجودة الصلبة	4-3
100	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالجودة الناعمة	4-4
101	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالأداء اللوجستي	4-5
102	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالقدرات المعرفية	4-6
103	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالسياق التنظيمي	4-7
104	متغيرات الاستبيان وعدد فقرات الاستبانة	4-8
105	قيم الفاكرونباخ المبدئية لفقرات الاستبانة للدراسة المبدئية	4-9
113	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	5-1-1
114	التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية	5-1-2
118	التحليل العاملي للمتغير المستقل (حجم العينة: 150)	5-1-3
119	التحليل العاملي للمتغير التابع (حجم العينة: 150)	5-1-4
120	التحليل العاملي للمتغير الوسيط (حجم العينة: 150)	5-1-5
121	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (حجم العينة: 150)	5-1-6
122	العبارات التي حذفت بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات	5-1-7
123	معامل الاعتمادية الفا كرو نباخ لعبارات الاستبانة	5-1-8
127	التحليل العاملي التوكيدي	5-1-9
129	مؤشرات جودة المطابقة	5-1-10
130	فرضيات الدراسة المعدلة	5-1-11
132	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	5-1-12
135	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	5-1-13

141	المسار من التوجه بالجودة الشاملة إلى الأداء اللوجستي	5-2-1
143	المسار من التوجه بالجودة الشاملة إلى القدرات المعرفية	5-2-2
144	تقدير المسار من القدرات المعرفية إلى الأداء اللوجستي	5-2-3
147	اختبار المتغيرات الوسيطة	5-2-4
149	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	5-2-5
151	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة بين تدريب الموظفين واقتراحات الموظفين وحل المشكلات	5-2-6
153	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	5-2-7

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
79	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة	3-1
85	نموذج الدراسة	3-2
129	نموذج الدراسة المعدل	5-1
140	العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	5-2
142	العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية	5-3
144	العلاقة بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي	5-4
146	القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	5-5
148	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة بين الجودة المرنة والأداء اللوجستي	5-6
149	أثر مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام على العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة.	5-7
150	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة بين الجودة الصلبة والأداء اللوجستي.	5-8
151	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام لا تعدل العلاقة الإيجابية بين تدريب الموظفين والفاعلية	5-9
152	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الناعمة والكفاءة.	5-10

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

0-1 المقدمة:

تشهد الشركات الصناعية منافسة شديدة نتيجة للعولمة الاقتصادية، خاصة أسواق الدول النامية، يعد الأداء اللوجستي للشركات من الأهمية بمكان وهو عبارة عن مؤشر للميزات التنافسية لها، تتبع أهمية الأداء اللوجستي في الدور الذي يلعبه في إحداث معدلات النمو المطلوب في القطاع الصناعي بالسودان. ولقد شهد هذا القطاع تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة نتيجة للاستقرار الاقتصادي النسبي الذي شهدته البلاد وأصبح من القطاعات الجاذبة للاستثمار المحلي والأجنبي. وقد ازدادت أهمية هذا القطاع بعد تبني الدولة لسياسات وبرامج اقتصادية فاعلة انعكست إيجاباً على الصناعة وأدت إلى تزايد الاستثمارات خاصة في القطاع الصناعي، كما كان لاستخراج النفط أثر كبير على الصناعة. وقد أسهم بدور كبير في حل مشكلة الطاقة التي تعوق تطور هذا القطاع، إضافة إلى تطوير الصناعات المصاحبة لاستخراج النفط مثل تكرير النفط والصناعات البتروكيمياوية، إضافة إلى تطوير الصناعات المصاحبة لاستخراجه وما تشمله من أنشطة لوجستية (وزارة الصناعة، 2005).

تمثل الصناعة محرك النمو في الاقتصاد الوطني، وتعتبر قطاعاً هاماً يولد فرص العمل، كما أنها قناة ضرورية لتعزيز الإنتاج بين دول العالم على المستوى الإقليمي والدولي، وذلك من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، وحركة العمالة، بما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مرتفع ومستدام، وفرص عمل أكثر ولاسيما في ظل استخدام أفضل وفعال للموارد المتاحة للحصول على مزايا تنافسية في السوق العالمي، وخصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية في زيادة الإنتاج وغيرها من التطورات في الخدمات اللوجستية الأخرى. يشمل القطاع الصناعي بالسودان النفط والتعدين والمحاجر والصناعات التحويلية واليدوية والكهرباء والمياه والغاز والبناء والتشييد، وقد سجلت نسبة مساهمة القطاع الصناعي في الإنتاج

المحلي الإجمالي انخفاضاً طفيفاً من 21.0% في عام 2018 إلى 20.9% في عام 2019، وشهد مساهمة بعض القطاعات الفرعية المكون له تغيرات طفيفة، حيث انخفضت نسبة الصناعة والتعدين من 1.5% في عام 2018 إلى 1.4% في عام 2019، واستقرت نسبة مساهمة الصناعات التحويلية واليدوية من 14.6% لعامي 2018-2019 والبناء والتشييد من 1.9% لعامي 2018,2019 بينما ارتفعت نسبة مساهمة الكهرباء والماء والغاز من 3% في عام 2018 إلى 3.1% في عام 2019. وحافظ القطاع الزراعي (النباتي والحيواني) على نسبة مساهمة 28.1% لكل من عامي 2019-2018، كما استقرت نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي 51% لعامي 2019-2018، واستقرت نسبة مساهمة الخدمات الحكومية في 14.4% لعامي 2018-2019، وذلك بناءً على التقرير السنوي التاسع والخمسون (بنك السودان المركزي، 2019) كذلك مؤشر أداء الخدمات اللوجستية كان دون الوسط وفقاً للتقرير الصادر من البنك الدولي والذي ذكر أن مؤشر السودان انخفض من 2.21 إلى 2.10 وقد احتل المركز 121 عالمياً (البنك الدولي، 2018). عليه يتضح ان الأداء اللوجستي يعتبر من مؤشرات النمو في القطاع الصناعي. وهو القطاع الذي تميز بين القطاعات الاقتصاد السوداني التي حدثت فيه تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بما حدث في القطاعات الأخرى.

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة أحد ركائز الإدارة الحديثة التي تضمن للشركات الصناعية التكيف مع المتغيرات المتسارعة ومواكبة التغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات، كما ينظر إليها باعتبارها استراتيجية حديثة تهدف إلى تطوير العمل وتحسين الأداء، من خلال تركيزها على العميل وإرضائه، وتحديد ما هو الأفضل له والاعتماد به، والاسوأ لتركه، وهي تمثل أسلوباً فعالاً لضمان النجاح والبقاء في خضم المنافسة العالمية والمحلية (عياد، 2017).

وبما ان الشركات الصناعية السودانية كغيرها من شركات الدول النامية ليست في منأى عما يحدث من تغيرات سريعة وهامة في المحيط العالمي لذا يستوجب ان الشركات الصناعية السودانية يمكنها من خلال تطبيق التوجه بالجودة الشاملة تحقيق الأداء اللوجستي المنشود ويظهر ذلك جليا في أبرز المفكرين ورواد الجودة فيليب كروسبي الى ان تبني توجه الجودة الشاملة يدعم الأداء. ويعتبر توجه الجودة الشاملة مورد أساسي هام يكسب المنظمة الميزة التنافسية التي تساعد على الاستمرار، وان توجه الجودة الشاملة يعتبر أحد الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لكسب الميزة التنافسية، وبالتالي ممارسته تعني مزيد من القرارات الاستراتيجية الفعالة وينعكس ذلك على الإبداع والابتكار من قبل الشركة كما يمكنها تحقيق الكثير من الفوائد فيما يتعلق برفع مستوي الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء والذي ينعكس على الأرباح ونسبتها والذي يسهم في تطور الشركة ونموها. والذي يؤثر في دفع عجلة النمو الاقتصادي في البلاد وتطوير الإنتاج المحلي مما ينعكس على المواطنين في قلة التكلفة مقارنة مع المنتجات المستوردة، والعمل على تحقيق وفورات إنتاجية تسهم في زيادة المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه المجتمع لما تتضمنه من شرائح مختلفة والذي يصب في مصلحة التنمية المتوازنة.

نظرا لضرورة التعرف على توجه الجودة الشاملة المطبقة في الشركات الصناعية السودانية ومدى رضا المستخدمين لهذه التطبيق الذي ينعكس على الأداء اللوجستي الذي يمكن ان تحققه جاءت هذه الدراسة لمعرفة ذلك.

1-1 مشكلة الدراسة:

من خلال مراجعة بعض التقارير والادبيات السابقة التي تناولت قطاع الشركات الصناعية في السودان، فقد اكدت دراسة (أبو النور، 2012) ودراسة (البشري، 2015) ودراسة (عبد الرحمن، 2018) ان هناك تراجعاً في مستوي أداء الشركات الصناعية في السودان بصورة عامة والأداء لوجستي بصورة خاصة

وهذا الضعف يعود في جزء من أسبابه الى ضعف تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، والثقافة السائدة، وضعف القوانين.

ومن خلال مراجعة للتقارير على شرف انعقاد الملتقى الاقتصادي الثاني، حيث كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في أوضاع الاقتصاد السوداني حيث تدهورت كل المؤشرات الاقتصادية الرئيسية وتراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (أبو النور، 2012) وتقارير بنك السودان المركزي ذكرت انخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي من 7.0% في عام 2014 الى 3.6% في عام 2016 ثم الى 2.8% في عام 2018 ثم الى سالب 1.3% في عام 2019 (بنك السودان المركزي، 2019). كذلك مؤشر أداء الخدمات اللوجستية كان دون الوسط وفقاً للتقرير الصادر من البنك الدولي والذي ذكر أن مؤشر السودان انخفض من 2.21 إلى 2.10 وقد احتل المركز 121 عالمياً (البنك الدولي، 2018). وعلى الرغم من انه هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت توجه الجودة الشاملة والأداء، الا ان هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت تأثير توجه الجودة الشاملة على الأداء اللوجستي كدراسة (Akram and Siddiqui, 2019; Rezaei et al., 2018, Fugate et al., 2010, Slater et al., 2006, Mentzer and Konrad, 1991, Hakala, 2010, Nazdrol, 2010, إسماعيل، 2021، الباجوري، 2019) وخصوصاً في الدول النامية كدراسة (البشري، 2015) وبصورة أخص دولة السودان. اخذين في الاعتبار ان هذا القطاع لزيادة تنافسية كان لابد من معرفة مستوى الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية في السودان كمصدر للميزة التنافسية.

بالإضافة الى دراسة مستوى الاداء اللوجستي بالشركات الصناعية السودانية، فالدراسة الحالية تسعى الى معرفة مستوى توجه الجودة الشاملة في هذه الشركات، فالدراسات السابقة اختلفت في تحديد أبعاد الجودة الشاملة بأبعاد متعددة، حيث نجد ان بعض الدراسات حددت للجودة خمسة ابعاد مثل (Ehrenberg, 1992, Bardri and Davis, 1995, Karajewisky and Ritzman, 1996)

(عقيلي، 2001)، (جودة، 2004)، أيضا بعض الدراسات حددت عشرة أبعاد للجودة مثل دراسة (السقاف، 2004، الحميضي، 2007، الخلف، 2011)، في حين شق اخر من الباحثين درسوا الجودة باعتبار انها ممارسات صلبة وناعمة مثل (Prajogo 2005; Rahman and Bullock 2005; Gadenne and Sharma 2009; Vouzas and Psychogios, 2007; Jung et al., 2009; Abdallah, 2013; Calvo-Mora et al., 20013; Yunis et al., 2013; Zeng et al., 2015). حتي ممارسات الجودة الصلبة والناعمة لم يتفق الباحثين على أبعادها فقد حدد (Dermott and Prajogo, 2005) بعدين للجودة الناعمة هما (القيادة وإدارة الأفراد) وبعدين للجودة الصلبة (تحليل المعلومات والتخطيط الاستراتيجي) بينما (Rahman and Bullock, 2005) يري ان هنالك ثلاثة أبعاد للجودة المرنة هي (مشاركة الرؤية والتزام القوي العاملة التركيز على العميل) وأربعة أبعاد للجودة الصلبة هي (التكنولوجيا القائمة على استخدام الحاسب الآلي، ومبادئ الشراء في الوقت المناسب واستخدام التكنولوجيا والتمكين المستمر) في حين حدد (Zeng et al., 2015) ثلاثة ابعاد للجودة المرنة (حل المشكلات، اقتراحات الموظفين وتدريب الموظفين) وبعدين للجودة الصلبة (إدارة العمليات ومعلومات الجودة).

نجد ان معظم الباحثين لم يتفقوا حول أبعاد الجودة الصلبة والناعمة، إلا انهم أكدوا أن ممارسات الجودة الناعمة: تركز على الممارسات الموجه نحو إشراك العاملين. أي تعزيز الجوانب البشرية داخل المنظمة، بينما ممارسات الجودة الصلبة تركز على الممارسات التي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة وتلبية تلك المتطلبات. عليه سوف تأخذ الدراسة مستوى أبعاد الجودة الصلبة وبأبعاد الجودة الناعمة لأنه تعتبر من أقوى الابعاد واشمله في قياس التوجه بالجودة الشاملة كما أشار اليه (Zeng et al., 2015) ما يعتبر مبرر لأخذها.

بما ان معظم هذه الدراسات تعددت الأبعاد التي تمت دراستها في كل من الجودة الصلبة والناعمة، وقد ارجع عدم الاتفاق في ذلك الى اختلاف ابعاد الجودة الصلبة والناعمة، بجانب ان معظم هذه الدراسات كانت في دول أجنبية ومن النادر بمكان وجود دراسات تتناول مستوى الجودة الشاملة كدراسة (الناصر،2018) ودراسة (الناصر وبلل وابوه، 2017)، ودراسة (عيسى وبلل والناصر، 2018)، وبالتالي تطبيق الجودة ذو أهمية كبرى لأنه تعمل على رضا الزبون وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وتحسين العملية الإنتاجية وزيادة الربحية وتحقيق أفضل الأداء وخلق ميزة التنافسية للمنظمة، وبجانب قياس مستوى التوجه بالجودة الشاملة بهذه الابعاد فان الدراسة سوف تتناول العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي بالشركات الصناعية. وعلى الرغم من أهمية الأداء اللوجستي الكبيرة في خلق ميزة تنافسية الا ان معظم ما تم من الدراسات في التوجه بالجودة الشاملة والأداء اللوجستي قد كانت في البلدان المتقدمة والذي قليل من الدراسات ما تناولته على المحيط المحلي والعربي. تباينت نتائج تلك الدراسات وأيضاً تعددت الابعاد التي تمت دراستها في كل من الجودة المرنة والصلبة، ومن هنا تأتي ضرورة مواصلة البحث بعمل المزيد من الدراسات التي تتضمن عوامل مختلفة للجودة مثل ممارسات الجودة المرنة وممارسات الجودة الصلبة، لتوضيح أفضل للعلاقة الغامضة بين تلك الممارسات وأثرها على الأداء اللوجستي، وأيضاً بغرض مساعدة الاعمال في تحديد الممارسات المناسبة لتعزيز الأداء اللوجستي عبر إدارة الجودة في بيئات مختلفة.

وبجانب قياس مستوى القدرات المعرفية في الشركات الصناعية، فان الدراسة سوف تتناول العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية، فهناك دراسات تناولت العلاقة بالميزة التنافسية من خلال التميز في إدارة العمليات الخدمية وان التميز في تطوير العمليات والاستراتيجيات له الأثر كبير في تنمية القدرات المعرفية ورفد الموظفين بالمعلومات عن السوق ومتطلباته كدراسة(بوسعده،2018، الشطبي،2018، البشري،2015، حمزة،2015، الاعظمي،2013،2013، Croteau and Raymond،2004)

وبجانب ذلك هنالك دراسات تناولته بمتغيرات مختلفة حيث ركزت الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة بأبعاد اكتساب المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة كما في دراسة (Ooi,2009) ودراسات ركزت على دراسة إدارة المعرفة (المحاميد،2008، ماضي،2010، باسردة،2006، Bryant,2003; Waddell& Stewart,2005; Ooi,2009) عليّة تهدف الدراسة لسد الفجوات من خلال دراسة توجه الجودة الشاملة وربطه بالقدرات المعرفية، حيث انه من النادر وجود دراسات مشابهة تربط بين المتغيرات بشكل مباشر .

بجانب دراسة العلاقة ما بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية فان الدراسة سوف تتناول العلاقة بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي، وعلى الرغم من أهميته الأداء اللوجستي الكبيرة في خلق الميزة التنافسية الا انه من المثير للاستغراب ومن النادر تناول الأداء اللوجستي بشكل مباشر جنبا الى جنب مع القدرات المعرفية، حيث ركزت الدراسات على العلاقة بين قدرات العاملين المعرفية والقدرات والميزة التنافسية كما إشارة إليه دراسات (Egbu et al,2005; Nguyen,2010; Khandekar and Sharma,2005; الكبيسي وإبراهيم،2014; قمري،2017; بلل والشطبي،2018; الاعظمي،2013) وركزت دراسة (Palumbo et al,2005) على المعرفة بالعمل ولكن من خلال العلاقة بين القدرة الادراكية والأداء .

بجانب دراسة العلاقة ما بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، أيضا سوف تأخذ الدراسة القدرات المعرفية كمتغير وسيط لما له من دور داعم وهام في تطبيق توجه الجودة الشاملة وينعكس ذلك على الأداء بشكل عام من خلال الابداع والابتكار التي هي أحد صور ومقاييس الأداء . وذلك استنادا الى ان الدراسة اجراه العالمين بارون وكيني (Baron & Kenly, 1986) أشار الى ان هنالك حاجة الى لإدخال متغير وسيط يفسر العلاقة في حالة في حالة هنالك عدم اتفاق حول اتجاه هذه العلاقة وان العلاقة بين المتغيرات الثلاثة درست بشكل منفصل . ففي هذه الحالة يمكن استخدام متغير وسيط لأنه

نظرية الموارد بنقول ان الموارد ما بتأثر على الميزة التنافسية الأداء اللوجستي لا عبر القدرات، وبالتالي من أهمية بمكان لدراسة العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة كمورد والأداء اللوجستي كميزة تنافسية لابد ان يتم ذلك عبر القدرات، وفي النظر للقدرات المعرفية وأهمية الدور الذي تلعبه القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية. هنالك عدد من الدراسات السابقة اتخذت القدرات المعرفية كمتغير وسيط مثل دراسة (زهير،2018، صبيح، 2014، محمد،2015، Carlos and Palumbo et al.,2005;Cipres,2006) أضف من واقع الدراسات السابقة من النادر وجود دراسة تربط بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي في ظل الدور الوسيط للقدرات المعرفية بصورة مباشرة.

بالإضافة الى ما سبق ستبحث الدراسة العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي باختبار متغير معدل حيث ستختبر الدراسة أثر السياق التنظيمي في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي ونظرا لقلة الدراسات التي تناولت توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي في الدول النامية وعدم وضوح العلاقة بين المتغيرين لذا فمن الضروري ادخال متغير معدل او وسيط لربط العلاقة وبناء على دراسة بارون وكيني (Baron & Kenly, 1986) في حالة عدم استقرار العلاقة بين متغيرين فانه يمكن استخدام متغير ثالث كمتغير معدل ووسيط وعليه تستخدم هذه الدراسة السياق التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة، حيث هناك القليل من الدراسات التي اختبرت وجود السياق التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين متغيرات الدراسة توجه الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) والأداء اللوجستي (كمتغير تابع)، حيث اختبرت معظم الدراسات هذا المفهوم كمتغير وسيط أو مستقل كدراسة (Zeng et al.,2016)، أبو اسيا، 2013، شيرين،2008) حيث اجمعت معظم الدراسات على أهميته السياق التنظيمي وتأثيره الإيجابي على أداء منظمات الاعمال.

بناء على ما تقدم ولأهمية الدور الذي يضطلع به السياق التنظيمي في المنظمات المحلية والأجنبية في السودان ولا سيما في ظل وجود التحديات التي فرضتها مخرجات البيئة الداخلية على منظمات الاعمال،

عليه تتمثل مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل التالي: الى أي مدى تؤثر توجه الجودة الشاملة (الجودة الصلبة والجودة الناعمة) على الأداء اللوجستي (الكفاءة والفاعلية والتميز) وهل القدرات المعرفية تفسر هذه العلاقة في ظل وجود السياق التنظيمي كمتغير معدل.

1-2 تساؤلات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الأسئلة التالية:

- أ- ما هو مستوى أبعاد توجه الجودة الشاملة (الجودة الصلبة والجودة الناعمة) ؟
- ب- هل توجه الجودة الشاملة (الجودة الصلبة، الجودة الناعمة) يؤثر على الأداء اللوجستي (الكفاءة، الفاعلية، التميز) ؟

ت- ما هو أثر توجه الجودة الشاملة على القدرات المعرفية ؟

ث- هل القدرات المعرفية أثر على الأداء اللوجستي ؟

ج- هل القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي؟

ح- هل السياق التنظيمي يعدل العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي؟

1-3 أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في الآتي:

- أ- قياس مستوى أبعاد توجه الجودة الشاملة (الجودة الصلبة والجودة الناعمة).
- ب- دراسة أثر توجه الجودة الشاملة (الجودة الصلبة، الجودة الناعمة) على الأداء اللوجستي.
- ت- توضيح أثر توجه الجودة الشاملة على القدرات المعرفية.
- ث- معرفة أثر القدرات المعرفية على الأداء اللوجستي.

ج- بيان تأثير الدور الوسيط للقدرات المعرفية في تفسير العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

ح- اختبار الدور المعدل للسياق التنظيمي في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

1-4 أهمية الدراسة:

من واقع تساؤلات وأهداف الدراسة سوف تقدم الدراسة أهميتها من الناحية النظرية والتطبيقية.

أولاً الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة ان هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص

تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم وعلاقات جديدة عن موضوعاتها وتظهر في الاتي:

1- المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي غفلتها الدراسات السابقة التي تناولت دراسة أبعاد التوجه بالجودة الشاملة.

2- تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية التي أغفلت عنها الدراسات السابقة المحلية والعربية وخاصة السودان بمدى تأثير التوجه بالجودة الشاملة على الأداء اللوجستي.

3- المساهمة من خلال الدراسة على تغطية الفجوات العلمية لمعرفة مدى تأثير القدرات المعرفية على الأداء اللوجستي.

4- المساهمة من خلال الدراسة دراسة على معرفة اثر القدرات المعرفية كمتغير وسيط بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

5- المساهمة العلمية في الدراسة باختبار السياق التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، اذ تعد هذه إضافة جديدة للمعرفة.

6-المساهمة في اثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم الدراسة ومتغيراته ، وسعي الدراسة لاختبار نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية التي تم بناء نموذج الدراسة عليه ومعرفة مدي قدرة هذه النظريات على تفسيرها وهو ما يعد إضافة واسهام للمعرفة.

7- تعد هذه الدراسة أرضية قوية ونقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

ثانياً الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية من مدي اهمية موضوع الدراسة للمنظمات الذي يكشف مدي تطبيق توجه الجودة الشاملة التي تعد المنتج الرئيسي للمعلومات و تعتبر مورداً اساسيا في المنظمات لان المعلومات الجيدة تقود الي الإبداع الفعال لأفراد من خلال رضائهم عنه، حيث يعد حديث العهد نسبيا في البيئة الإدارية السودانية فان اخضاعه لدراسة التطبيقية يعطي اهمية واضحة ضمن إطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الابداعية واستخدامه في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية فعلي المنظمات التي تسعى لذلك الاهتمام به.

هذه الدراسة يتوقع ان تساعد متخذي القرار في عدة جوانب:

1-المساهمة في معرفة مستوي أبعاد توجه الجودة الشاملة حتي تستطيع المنظمات من خلاله توفير مؤشرات توجه الجودة الشاملة كمؤشرات لقياس الجودة في الأداء.

2- المساهمة فيما سوف تصل اليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقه من مقترحات وتوصيات متعلقة بتوجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للشركات القطاع الصناعي.

3- يمكن أن توجه الدراسة يمكن ان توجه الدراسة انظار المديرين وصانعي القرار الي أهمية رضا المستخدمين في الشركات الصناعية بغية تعزيزه ودوره في الأداء اللوجستي مما يساعد على خلق الابداع.

4- يمكن أن توجه الدراسة انظار صانعي القرار الي أهمية رضا المستخدمين ودوره في تفسير العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.

5- الاسهام في معرفة اهمية السياق التنظيمي في تقوية العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي حتى يستطيع صانعي القرار في الشركات الصناعية الاهتمام به كمؤشر داخلي يقود الي تحسين وتصحيح العلاقات.

6- الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العلمي للشركات الصناعية بولاية الخرطوم كما يعتبر إضافة علمية للمكتبات الجامعية، ومكتبة وزارة الصناعة

5-1 مجال الدراسة:

مجال التطبيق طبقت هذه الدراسة في الشركات الصناعية السودانية بولاية الخرطوم وذلك للأهمية الاقتصادية في تنمية الاقتصاد المحلي السوداني والاجتماعية من خلال توظيف اعداد كثيرة من الخريجين من الجامعات السودانية، اقتصرت الدراسة الي التعرف على الدور الوسيط للقدرات المعرفية بأبعاده (اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في تفسير العلاقة بين توجه الجودة الشاملة بأبعاده (الجودة الصلبة، الجودة الناعمة) والأداء اللوجستي بأبعاده (الكفاءة، التميز، الفاعلية) والاثر المعدل للسياق التنظيمي بأبعاده (مركزية السلطة، التكامل بين الاقسام)، مجتمع الدراسة يتكون من الإدارة العليا ومدراء الإدارات الوسطي بالشركات الصناعية السودانية بولاية الخرطوم.

6-1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- توجه الجودة الشاملة:

هي عبارة عن فلسفة تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن (جودة، 2004).

أ- ممارسات الجودة الناعمة:

يقصد بها الممارسات الموجهة نحو إشراك العاملين والتزام الإدارة العليا والتزام الموظفين والتدريب والتعلم والتعاون الداخلي والعمل الجماعي، أي تعزيز الجوانب البشرية داخل المنظمة (Zhao et al, 2015).

ب- ممارسات الجودة الصلبة:

بأنها الممارسات التي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة وتلبية تلك المتطلبات (Zhao et al, 2015).

2- الأداء اللوجستي:

هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفعالية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب (Fugate et al., 2010).

أ- الكفاءة:

هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات والحصول على أعلى المخرجات من أقل المدخلات (المنجد، 2008).

ب- الفاعلية:

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تنمية مهارات وأداء العاملين على اتخاذ القرارات مما يضمن لهم القدرة على التكيف والنمو المستمر (المنجد، 2008).

ت- التميز :

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي،2002).

3- القدرات المعرفية:

هي مجموعة من المهارات الذهنية والامكانيات والمؤهلات العلمية والفكرية المكتسبة التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم بنجاح بما ينسجم مع المتطلبات الوظيفية (الكريطي،2018).

أ- اكتساب المعرفة:

الحصول عليها من المصادر المختلفة الخبراء والمختصون والمنافسون وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة (حمودة،2005).

ب- نشر المعرفة:

هي عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى افراد آخرين، وتستدعي ان يفهم ويستخدم المستقبل المعرفة المنقولة والجديدة بالنسبة له (جرادات وآخرون،2011).

ت-تطبيق المعرفة:

هي عملية الاستخدام للمعرفة في اتخاذ القرارات أو تنفيذ المهام (جرادات وآخرون،2011).

4- السياق التنظيمي:

بأنها البيئة أو المحيط التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة بدراسة نقاط القوة والضعف وجمع العوامل التي تقع داخل أسوار المنظمة كالثقافة السائدة والهيكل التنظيمي ... الخ.

أ-مركزية السلطة: تشير إلى مركزية موقع سلطة اتخاذ القرار (Zeng,2015).

ب- التكامل بين الوظائف:

المدى الذي تعمل فيه مختلف الإدارات داخل المؤسسة بشكل متشابك (Zeng,2015)

1-7 تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة من الناحية التنظيمية الي ستة فصول بحيث يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة ويشمل هذا الفصل على المقدمة العامة للدراسة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مجال الدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة وتنظيم الدراسة. اما الفصل الثاني يحتوي على الإطار النظري ويشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات السابقة، تم تقسيمه الي خمسة مباحث حيث يشتمل المبحث الأول على توجه الجودة الشاملة اما المبحث الثاني يحتوي على الأداء اللوجستي، المبحث الثالث يشتمل على القدرات المعرفية، والمبحث الرابع يحتوي على السياق التنظيمي والمبحث الخامس يشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة. اما الفصل الثالث(منهجية الدراسة) ويشتمل على نظريات الدراسة، نموذج الدراسة، تطوير الفرضيات الدراسة، منهجية الدراسة، مصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة ومقاييس الدراسة، وقياس صدق (الاداة)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي. والفصل الرابع من الدراسة يحتوي على(تحليل البيانات الدراسة) تناول التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة. اما الفصل الخامس يحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات الدراسة، واسهامات الدراسة المضامين النظرية والتطبيقية، ومحدداتها والمقترحات بالبحوث المستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

0-1-2 المقدمة:

يتناول هذا الفصل من الدراسة الاطار النظري وادبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، والذي تم تقسيمه الى خمسة مباحث يتم التطرق فيه الى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة حيث تناول المبحث الأول توجه الجودة الشاملة من ناحية المفهوم وأهم مكونات أبعاده وطرق قياسها، كما تناول المبحث الثاني مفهوم الأداء اللوجستي وأهم مكونات ابعاده وصولاً الى طرق قياسه، المبحث الثالث مفهوم القدرات المعرفية وأهميتها وابعادها وصولاً الى طرق قياسها، المبحث الرابع فتناول السياق التنظيمي من حيث المفهوم وأهم مكوناته وابعاده وطرق قياسه، اما المبحث الخامس يشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1-1-2 توجه الجودة الشاملة:

تعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الفلسفة الإدارية للشركة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً، وهي الوسيلة التي تدار بها الشركة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، وهي فلسفة وخطوط عريضة المبادئ تدل وترشد الشركة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل الشركة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين، وهي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع الموظفين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين (حمودي، 2009).

تقوم ممارسات ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تستطيع أي شركة تطبيقها بهدف تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها. ولذلك فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل إلا المنظمات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها(عبوي،2006).

اعتمدت إدارة الجودة في ظهورها على العديد من الرواد والمفكرين البارزين الذين أسهموا في إبراز هذا المفهوم وشكلوا المرجعية الفكرية لأسلوبه الإداري المتطور، وبالرغم من ذلك فقد اختلفت المفاهيم المقدمة لإدارة الجودة الشاملة باختلاف وجهات النظر ومقاصد استخدامها وطرق تطبيقها، والخلط في أحيان كثيرة بينها وبين المفاهيم الأخرى، لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) فماذا يقصد بهذا المصطلح والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة(الزهراني،2012).

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة وقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار ولا سيما أواخر الثمانينيات ووائل التسعينيات من القرن الماضي أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد استخدم اول مرة عام 1985 من قبل قائد طيران البحرية وهو يصف الطريق لتحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة (الطائي واخرون،2009)، حيث لا توجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون من جانب الإنتاج فقط، بل الخدمات، فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، كما أن العديد من المنظمات يمكنها أن تقدم خدمات

بدون عيوب (أي نسبة العيوب = صفر) ولكن جودة المنظمة لا تزال غير سليمة (الزهراني، 2012).
فهناك وظائف أخرى وأقسام يمكنها أن تجعل المنظمة في مرتبة أقل من المنظمات المماثلة لها،
فالخدمة الجيدة التي تسلم في غير ميعادها يمكن أن تكون لها تأثير سلبي حاد على كل من العميل
ومقدم الخدمة.

وقد أشار كريم، 2014 في دراسته عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية أن أحد
البحوث التي أجريت عام 1984 من أن 95 % من المنظمات تسلم خدماتها للعملاء في وقت متأخر
عن الموعد المتوقع عليه. وهذا التأخير في موعد التسليم يمكن أن يكون له تأثير كبير على اتخاذ قرارات
الإقدام المستقبلية وكأنك استطعت زيادة خدمة الطلب بنسبة (5-10%) كما أوضحت الدراسة الأسئلة
التي تم طرحها من قبل (Augustine et al., 2021) وهي سبعة أسئلة شكلت إجاباتها تحليلاً متكاملاً
لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1. هل تعد إدارة لجودة الشاملة موضة عابرة؟ إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت اليوم من المفاهيم الرنانة
في العالم، وإن المبادئ التي تحقق الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها بمرور الوقت.
2. هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب إدارة أم هدف؟ إن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن
كل هذه الأشياء، أنها أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة
من الجودة في الإنتاج والخدمات.
3. هل إدارة الجودة الشاملة هدف واقعي للمنظمة المتوسطة؟ إن المنظمات المتوسطة هي أفضل
الأمكان الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل
مناسب فإن مبادئها سوف تضيف بالفعل قيمة وجودة لأي منظمة كانت.

4. هل الجودة الشاملة تعني الجودة التامة؟ إن إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في

الإنتاج السلعي والخدمي وفقاً للظروف التي تخضع لها المنظمة، الجودة الشاملة تعني أن الجودة ليست

هدفاً محدداً نحققه ونحتفل به ثم ننساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، وهو تحسين الجودة باستمرار.

5. هل تستحق إدارة الجودة الشاملة هذا الجهد؟ إن العامل المحدد الوحيد لتطبيق إدارة الجودة هو التزام

جميع أفراد المنظمة، وتنجح إدارة الجودة الشاملة عندما يريد الأفراد ذلك، وتفشل عندما لا يظهر الأفراد

عزمهم والتزامهم بمبادئها، فالجودة تستحق هذا الجهد.

6. ما الفرق بين (التركيز على الجودة) و (إدارة الجودة الشاملة) يظهر الفرق في مدى اندماج فلسفة

إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة، وإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن

إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من الخواص أو المواصفات الخاصة بالخدمة أو

المنتج والتي تجعله قابل للاستخدام. ويوصف مدى نجاح المنتج في خدمة متطلبات المستهلك أثناء

الاستعمال بمطابقته للاستعمال، ولهذا فإن جودة الخدمة أو المنتج يمكن وصفها بلفظ مطابق أو غير

مطابق وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أيضاً انعكاس لرأى المستهلك حسب مفهومه لها.

7. أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ إن إدارة الجودة الشاملة تعني بتعريف فلسفة المنظمة لكل فرد فيها،

كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسناً

مستمراً في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.

2-1-2 مفهوم توجه الجودة الشاملة:

يعد مفهوم توجه الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من

الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ونظراً لحدثة هذا

المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، لذا سوف يتم ذكر أهم

التعاريف المتعلقة بمفهوم توجه الجودة الشاملة من قبل الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم السابقة، ويلاحظ ان الباحثين قدموا مفاهيم متنوعة للتوجه الجودة الشاملة، كما موضح ادناه.

جدول رقم (1-2). مفهوم توجه بالجودة الشاملة.

المؤلف والسنة	توجه الجودة الشاملة
(صلاح واحمد،2022)	بأنها جميع ميزات وخصائص المنتج أو الخدمة المرتبطة بقدرتها على تلبية الاحتياجات المرئية أو المقنعة.
(ادريس وابو الروس،2022)	أنها نهج حديث وفلسفة إدارية تقوم على خلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة، وتمارسها المنظمة وتطبقها في كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية بهدف تحقيق اعلي درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق اشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه وضمان تقديم اعلي جودة في مخرجاتها(سلع وخدمات) وبأقل تكلفة وأقصر وقت و اقل جهد.
(القرعاوي،2021)	أنها فلسفة ومبادئ تسعى الى التحسين والتطوير المستمرين، كما تسعى الى تحقيق رضا المستهلك، وتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى الى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وفهم حاجة العملاء.
(البارقي،2020)	أنها غرس عقيدة وخلق ثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى المستويات الإدارية كافة: الأفقية والعمودية، مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح ومن أول مرة، وبما يضمن تقديم سمعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر.
(المولي،2019)	فلسفة ادارية نالت اهتمام الكثير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين والأكاديميين واهل الاختصاص، اذ ترتبط بمفهوم الجودة ذاتها التي تدل على مجمل السمات والخصائص والمميزات التي تتعلق بالتزامات المنظمة لاحتياجات المستفيدين الظاهرة والكاملة سواء كانت للخدمة او المنتج.
(تيتي،2019)	أنها فلسفة إدارية متكاملة من خلالها يمكن تسيير المؤسسة بطريقة أحسن، وتقديم منتج أو خدمة بشكل أفضل يحقق الرضا للمتعاملين معها في حدود إمكانياتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
(الصرراية،2019)	أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والايفاء بمتطلبات الزبون، والتركيز على احتياجات المستفيد
(الناصر،2018)	عرف معهد الجودة الفدرالي أنها منهج تنظيمي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة.
(إلييا،2018)	أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام اداري شامل قائم على أساس احداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها، للوصول الى اعلي درجة الرضا لدى عملائها، من خلال اشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.
(الصور،2017)	بأنها فلسفة إدارية تأخذ شكل نهج اداري وتسعى الى تفويض جميع أعضاء المنظمة في العمل على اجراء تحسين مستمر لكيفية أداء العمل وان الهدف الأساسي لهذه العملية المستمرة هو رضا الزبون.
(Tasie,2016)	أنها القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقيق مستوى عالي وتميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية.
(عباد،2017)	أنها تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد "الممول" الى المستهلك " العميل" بحيث يمكن الغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

(يونس،2017)	أنها عملية تتطوي على مسؤولية الجميع، وأنها توجه عملي للتحسين المستمر، وأنها تسعى لتمكين واستغلال الجهود الذاتية للعاملين المشاركين في عمليات الإنتاج، وتسعى باستمرار للبحث عن طريق جديد للتكيف مع التغيرات البيئية للوصول الى أفضل الأهداف للمنظمة.
(سالم وسراي،2016)	أنها العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند المراحل والمستويات جميعها، انسجاماً مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين.
(الساعدي،2016)	عرفها معهد المقاييس البريطاني بانها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق اهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .
(Fatemi et al.,2016)	بأنها الآليات والأساليب التي يجب اتباعها لتقييم وتطوير العملية الإنتاجية، وضبط جودة الخدمات والسلع التي يتم إنتاجها، وتحسين أداء عاملها والارتقاء بمستوى الشركة عالياً نحو الابداع والتميز .
(Khan and Naeem,2016)	يعرفها المعهد الفيدرالي للجودة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، ويتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة
(الشعاروالنجار،2015)	هي المدخل الشامل لإدارة الجودة التي تؤكد على دور كافة أقسام الشركة وجميع الموظفين داخلها، كما أنها المنهجية المتبعة لتحقيق النشاطات المخطط لها، فهي الطريقة المثلى التي تساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي.
sharma et) (al.,2014	بأنها مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة، التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها.

لقد تعددت وتباينت التعريفات لتوجه الجودة الشاملة حيث لا يوجد تعريف عالمي واحد متفق عليه حتى الان، نجد له العديد من التعريفات التي تناولت المفهوم بغرض توضيح وابعاد هذا المفهوم واسسه الفكرية والفلسفية. ويعرفها (ادريس وابو الروس،2022) بأنها نهج حديث وفلسفة إدارية تقوم على خلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة، وتمارسها المنظمة وتطبقها في كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية بهدف تحقيق اعلي درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه وضمان تقديم اعلي جودة في مخرجاتها(سلع وخدمات) وبأقل تكلفة وأقصر وقت واقل جهد. ويعرفها (البارقي،2020) بأنها غرس عقيدة وخلق ثقافة والتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى المستويات الإدارية كافة: الأفقية والعمودية، مما يمكن الجميع من تأدية

العمل بشكل صحيح ومن أول مرة، وبما يضمن تقديم سمعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر. ويرى (القرعاوي، 2021) في إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين، كما تسعى إلى تحقيق رضا المستهلك، وتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وفهم حاجة العملاء. كما عرف (sharma et al., 2014) إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة، التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها. ويعرف (Tasie, 2016) الجودة بأنها القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقيق مستوى عالي ومتميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية. وقد قدم معهد المعايير البريطاني (British Standards Institution- BSI) بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (الساعدي، 2016). وقد عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي للجودة بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، ويتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (Khan & Naeem, 2016) عليه يمكن تعريفها بأنها تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد "الممول" إلى المستهلك "العميل" بحيث يمكن إلغاء المهام غير الضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل (عياد، 2017).

3-1-2 أبعاد توجه الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة على عدد من الأبعاد وحسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الكتاب ومنهم (Ehrenberg, 1994)، (Bardri and Davis, 1995)، (Karajewisky and Ritzman, 1996)، (عقيلي، 2001)، على الرغم من دورها تحت عناوين مختلفة مثل أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، كما اختلف الباحثين (السقاف، 1998)، حول عدد الأبعاد الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها Ehrenberg بخمسة أبعاد وهي: التركيز على تحسين العمليات، وتعريف الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، واستناد القرارات الى حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، وحددها (السقاف، 2011) بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنظمة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والالتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. أما (الحميضي، 2007) فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. في حين حددها (الخلف، 2012) بعشرة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، وتثقيف المنظمة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها. والبعض الآخر ركز على ممارسات الجودة الصلبة والناعمة كمدخل حديث (Zeng et al., 2015) حيث نرى عدم جدوى الخوض في مبررات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد، وإنما سيتم التركيز على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وتدخل ضمنها الأبعاد الأخرى مثل التدريب، والتثقيف، والعمل الجماعي والتي يمكن اعتبارها آليات لتنفيذ تلك الأبعاد وهي:

1- دعم الإدارة العليا:

هي الأرض الصلبة والمركز الرئيسي الذي يستقي منه الموظفون الأوامر والتوجيهات التي من شأنها تحسين الأداء وتطوير وتجويد السلع والخدمات الجودة الشاملة، فهي تعد من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما يقع على عاتق الإدارة العليا أن تقوم بدور القائد والإشراف على الاداء العام فضلا عن بناء ثقافة تنظيمية تحقق الأهداف التي تنو لها الشركة. ويعرف بأنه درجة اهتمام الإدارات العليا في المشاركة في أعمال الشركة ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية من أجل إنجاح إجراءات التطوير والذي يعد جزء من أعمال القيادة الفعالة، ومن أشكال الدعم الذي توفره الإدارة العليا توجيه أداء عمل الشركة واتخاذ القرارات المناسبة ووضع الخطط الفعالة (Hamdi et al.,2016) كما يشكل دعم الإدارة العليا مجموعة من القرارات والإجراءات والآليات التي تتبعها والتي تهدف بشكل أساسي إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدرتهم الذي ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي العام (Ahmed et al.,2014).

2- التركيز على الزبون:

يعد التركيز على الزبون الهدف الذي تسعى له أي شركة، وذلك من خلال تحقيق رضى الزبون وتوفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وتعزز من رغبتهم في استخدام السلعة أو الخدمة. ويعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة، للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبير بجودة عالية (Guibaud,2015). كما يعرف بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التي تتخذها الشركة من أجل تلبية الزبائن والاحتفاظ بهم ومعرفة احتياجاتهم وتصوراتهم ومحاولة توفيرها، بأسرع وقت ممكن واقل تكلفة وبجودة عالية (Gottfredson & Markey, 2014). إن التركيز على الزبائن يشجع المؤسسات على البحث

باستمرار عن احتياجات وتوقعات جديدة لهم، ويؤدي ذلك إلى أن المؤسسات تكون مبدعة من حيث تطوير وإدخال منتجات أو خدمات جديدة لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن (الشعار والنجار، 2015).

3- التخطيط الاستراتيجي واستمرار التحسين:

تشتمل الاستراتيجية على دراسة السوق والمنافسين وحصصهم السوقية، والاسعار، والاحتياجات المستقبلية للسوق، ومتابعة التغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقديم الجودة، ومواكبة التكنولوجيا المستخدمة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم الخدمة (بركات، 2007) وهو ما يسمى حديثاً بالتخطيط الاستراتيجي والذي يساهم في إيجاد حالة التميز والتفوق على المنافسين وذلك من خلال وضع رسالة محددة ورؤية واضحة، ومن ثم يتم تقسيم الخطة الاستراتيجية الى خطط تفصيلية ومقسمة الى مراحل تتضمن الفعاليات والوسائل وعملية التخطيط هذه تستلزم خمس خطوات هامة هي: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية ، وصياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وصياغة أهداف وأنشطة التحسين والجودة (زاهر، 2005).

4- تدريب العاملين وتأهيلهم:

على الشركة أن تسعى بشكل دؤوب إلى تدريب موظفيها وتحسين عملياتها الإنتاجية • وتنمية معاداتها واساليبها، فضلاً عن تطوير قدرات مواردها البشرية بحيث تقدم أفضل النتائج الشركة، يعرف التدريب بأنه تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال دورات وبرامج تدريبية فعالة تساعد على تنمية روح الفريق لديهم، وتطور من أفكارهم الابتكارية وممارسات الإبداع، وتوظيفها في المكان المناسب (Chen and Chang, 2016). ويعرف بأنه وسيلة تطوير وتحسين قدرات الموظفين في الشركات، وتوظيف الإبداع والابتكار وصقل مواهبهم بما يتلاءم وطبيعة عمل الشركة، وذلك بهدف توفير موارد بشرية على كفاءة عالية على قادرة على تعزيز أعمال الشركة (Dostie, 2014). يعد تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر الى التدريب والتأهيل على انه وسيلة لتنمية

إمكانيات العاملين كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل. ويحتل التدريب أهمية مميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (العزاوي، 2005).

5- مشاركة العاملين وتحفيزهم:

تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على (مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وإيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، وعدم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين)، ويعتبر التحفيز من الداخل الإنسانية التي من الممكن ان تزيد الكفاءة والفاعلية عند العاملين (الحربي، 2008).

6- التركيز على تحسين العمليات:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له رغم عدم سهولة هذا المبتغى. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، وان التحسين المستمر يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

7- القدرة على الاتصال الفعال:

تعد القدرة على الاتصال الفعال أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن لبرامج إدارة ان تكتمل. يقصد بالقدرة على الاتصال الفعال تلك العملية الديناميكية التي تهدف الى نقل الحقائق والآراء والمعاني، وهي تتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع اظهار علاقات التأثير والتأثير بين الطرفين الاتصال (الصيرفي، 2005). وترتكز عملية الاتصال الفعال على تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل العاملين بدورهم لتحقيق هذه الاهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ما بين العاملين والعملاء المحليين والخارجيين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة ما بين المنظمة والموردين وجعل ذلك جزءاً من العملية، وسهولة وصول العاملين الى أصحاب القرار وشرح موقفهم، حيث يعد ذلك من اساسيات إدارة الجودة الشاملة والتي تدعو الى سهولة فهم المعلومات ووصولها من شخص الى آخر (Juran and Blanton, 1999)، والاتصال مهم ليس فقط خلال مرحلة التطبيق فهو عملية مستمرة بلا نهاية وهو ضروري لخلق الوعي بإدارة الجودة الشاملة والاهتمام والرغبة وتوفير النتائج بطريقة مستمرة (بسترفيلر وآخرون، 2004).

8- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات وتحسين أنظمة المعلومات:

ويعد ذلك من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة. بالتالي فان تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، إذ أنه يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة. (السقاف، 2011).

4-1-2 ممارسات الجودة الصلبة والناعمة:

نظر لاختلاف وجهات رواد توجه الجودة الشاملة والكتاب والباحثين في تحديد الابعاد الأكثر شيوعاً في تطبيق التوجه بالجودة الشاملة، فقد تم تلخيص وجهات نظر اغلب الباحثين والكتاب كما هو موضح في الجدول رقم (2-2)، ومن خلال ذلك يظهر وجود تناقض أو عدم اتفاق واختلاف في وجهات النظر حسب آرائهم. الا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من الابعاد التي حصلت على أكثر نسبة تم استخدامها في الدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال بيانات جدول (2-2) كما يلي:

1- تحكم العمليات ومعلومات الجودة: اتفقت (92.31%) من الدراسات على أن تحكم العمليات هي احد ابعاد الجودة الصلبة بينما اتفقت (61.54%) منها ان معلومات الجودة هي احد ابعاد الجودة الصلبة.

2- اقتراحات الموظفين وتدريب الموظفين وحل المشكلات: وتعد هذه الابعاد الثلاثة من ابعاد الجودة الناعمة حيث اتفقت على ذلك (61.54%) و (61.54%) و (53.9%) ، على الترتيب، من الدراسات المبينة في جدول (2-2).

الا ان هذه الدراسة تناولت توجه الجودة الشاملة من منظور مدخل توجه الجودة الشاملة تختلف عما تناولته البحوث والدراسات والادبيات السابقة. حيث تأخذ الدراسة ممارسات الجودة الصلبة وممارسات الجودة الناعمة كأبعاد لتوجه الجودة الشاملة لأنه تعتبر من أقوى الابعاد واشمله وأكثرها استخداماً في قياس توجه الجودة الشاملة كما إشارة اليه بيانات الجدول رقم (2-2) كما يلي

جدول رقم (2-2). أبعاد توجه الجودة الشاملة.

الباحث	السنة	إدارة العمليات	معلومات الجودة	حل المشكلات	اقتراحات الموظفين	تدريب الموظفين	القيادة الادارة العليا	اتخاذ القرارات	التركيز على العميل	علاقات العملاء والموردين	التحسين المستمر	مشاركة العاملين	إدارة الموارد البشرية	علاقات الموظفين	التغذية العكسية	التخطيط الاستراتيجي	التكنولوجيا
الناصر	2018	*	*	*	*	*											
Zeng et al.,	2017	*	*	*	*	*											
الناصر وبلل وابوه	2017	*	*	*	*	*											
عيسى وإبراهيم والناصر	2017	*	*														
Zeng et al.,	2015	*	*	*	*	*											
Yunis et al.	2013	*					*			*			*				
Calvo- Mora et. al.	2014	*				*	*			*	*	*	*	*	*		
Abdallah	2013	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
Jung et al.	2009	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
Vouzas and Psychogios,	2007	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
Gadenne and Sharma,	2009	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		

*				*	*	*	*	*	*		*	*	*		*	2005	Rahman and Bullock,
	*			*						*				*		2005	Prajogo and McDermott
1	1	2	2	4	3	5	5	4	2	6	8	8	7	8	12	(المجموع 13)	
7.69	7.69	15.4	15.4	30.8	23.07	38.5	38.5	30.8	15.4	46.15	61.54	61.54	53.9	61.54	92.31	النسبة المئوية	

5-1-2 الجودة الصلبة:

عرفت إدارة الجودة الصلبة بشكل عام على أنها ممارسات تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة إمكانية تلبية تلك المتطلبات (Zeng et al, 2015) حيث يعتبران ان إدارة العمليات ونوعية المعلومات من اهم عناصر الجودة الصلبة التي يتم التركيز عليها. حيث تتعلق إدارة الجودة الصلبة بالجوانب التقنية لإدارة الجودة وتتضمن مدى واسع من تقنيات الإنتاج مثل التحكم الاحصائي في العمليات ونشر وظيفة الجودة وعكس توجه الإنتاج الصادر من معلمي إدارة الجودة. أما أبعاد إدارة الجودة الصلبة فتمثل الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة والمشملة على الإنتاج وآلية العمل وتقنيات التحكم التي تضمن الأداء الصحيح لأنظمة وعمليات العمل (Albuhisi and Abdallah, 2018) أن الجودة الصلبة تعكس التوجه لتحسين العمليات عن طريق ادارتها وقياسها من خلال الاهتمام بالمرجعيات والبحث عن أفضل الممارسات المنافسة، والعمل بعقلية النظام الخالي من العيوب بتحديد العيوب بمجرد حدوثها، وتحسين العمليات وقياس الأداء بالطرق الإحصائية (Escrig-Tena et al., 2018) أن الجودة الصلبة هي إدارة الجودة التي تطبق التقنيات الإحصائية وأدوات الأنظمة والتوثيق. وكذلك فهي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات والأدوات الملائمة لمطابقة المتطلبات المعمول بها بصورة مرضية (Arunashalam and Palanichamy, 2017) أنها تتعلق بالجوانب التقنية لإدارة الجودة وتتضمن مدى واسع من تقنيات الإنتاج مثل التحكم الاحصائي في العمليات ونشر وظيفة الجودة وعكس توجه الإنتاج الصادر من معلمي إدارة الجودة (Zeng et al., 2017).

يري (Flynn et al., 1994) ان إدارة العمليات يجب ان تشمل على ثلاثة ممارسات رئيسية: مراقبة العمليات، والصيانة الوقائية، ودارة الممتلكات، وان استخدام التحكم الاحصائي في العمليات يعتبر من الأهمية بمكان للتتبع أداء العملية ولضمان جودة الإنتاج. وان الاعتماد على الصيانة الوقائية يهدف

الى قيام بالأنشطة بصورة سليمة وتجنب الأعطال من خلال الصيانة المجدولة. والتركيز على إدارة الممتلكات يحافظ على نظافة وتنظيم مكان العمل وبالتالي تجنب الفوضى التي تخفي العيوب واسبابها (Flynn et al.,1994:Schonberger,2007).

وقد سلطت اغلب الدراسات السابقة الضوء على أهمية معلومات الجودة باعتبارها ممارسة تقنية لإدارة الجودة الصلبة. حيث انها تعمل على توفير معلومات عن أداء الوحدات الإنتاجية ،وكذلك تقديم الرسوم البيانية الموضحة على ارصفتة المصانع توضح معدلات العيوب، والامتثال للأنظمة، كما تعمل على توضيح الأعطال على نحو فعال في ظل الضوابط التشغيلية(Flynn et al.,1994). بشرط ان تكون معلومات الجودة المقدمة دقيقة وفي الوقت المناسب حتى تكون فعالة.

6-1-2 الجودة الناعمة:

عرفت إدارة الجودة الناعمة بشكل عام على أنها ممارسات الموجهة نحو أشراك العاملين والتزام الإدارة العليا والتزام الموظفين والتدريب والتعلم والتعاون الداخلي والعمل الجماعي أي تعزيز الجوانب البشرية داخل النظام(Zeng et al,2015) حيث تتعلق بالصفات الاجتماعية والسلوكية لإدارة الجودة وتهتم بترسيخ وعي المستهلك وإدارة الموارد البشرية. وتعد محركاً رئيساً لأداء الجودة إضافة للأدائين التشغيلي والمؤسسي. وبصفة عامة فإن أبعاد إدارة الجودة الناعمة تمثل إدارة الأشخاص والعلاقات والقيادة وتعرف بالعوامل المرتبطة بالأشخاص(Albuhisi and Abdallah, 2018) تعني إدارة الجودة الناعمة بممارسات المسائل المرتبطة بالتزام الإدارة أو الموارد البشرية، وتشمل التزام الإدارة بفلسفة إدارة الجودة وتبني هذه الفلسفة باستخدام الأدوات المختلفة، والعمل بصورة لصيقة مع المستهلكين والموردين وتكثيف عمليات التدريب والعمل المؤسسي المفتوح كفريق واحد وتمكين الموظفين في التخطيط واتخاذ القرار(Escrig-Tena et al., 2018) بينما تركز إدارة الجودة الناعمة على الجوانب النوعية للعلاقات البشرية التي تشمل تمكين الموظفين والتركيز على العملاء ومشاركة وتعليم وتدريب الموظفين وتقييمهم

والتحسين المستمر والتغذية الراجعة والتزام الإدارة العليا والعمل كفريق واحد (Arunashalam and Palanichamy, 2017) أما إدارة الجودة الناعمة فيمكن تعريفها بصفة عامة بأنها ممارسات إدارة الجودة الموجهة للمشاركة الفعالة والالتزام من قبل الإدارة والموظفين في التدريب والتعلم والتعاون الداخلي أو العمل كفريق واحد بما يعزز الجوانب البشرية للنظام (Zeng et al,2015).

1-2-2 مفهوم الأداء اللوجستي:

شكل الأداء اللوجستي طفرة كبيرة في الآونة الأخيرة في نجاح المنظمات، وذلك لما تحققه من وفورات من تكاليف المنتجات وتحسين أرباحها إذا تم توجيهها بالطريقة الصحيحة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-2). مفهوم الأداء اللوجستي.

المؤلف والسنة	تعريف الأداء اللوجستي
(اسماعيل، 2021)	يرتبط الأداء اللوجستي بجزء عملية سلسلة التوريد الذي يشارك في التخطيط والتنفيذ والتحكم في تدفق وتخزين البضائع بكفاءة وفعالية والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ الى نقطة الاستهلاك لغرض مطابقة متطلبات العملاء. وتحتوي الخدمات اللوجستية على العديد من الأنشطة من أهمها النقل والتخزين وإدارة المخزون والتعبئة ومعالجة الطلب.
(الباجوري، 3019)	اللوجستيات التجارية هي جزء من عملية سلسلة التوريد للتخطيط والتنفيذ والرقابة على الحركة الإنتاج ثنائية الاتجاه بشكل فعال وتخزين المواد، وتدفق المعلومات والخدمات من نقطة انتاج المنتجات حتى نقطة الاستهلاك من اجل تلبية متطلبات العملاء.
(ريمي وبوشول، 2020)	الخدمات اللوجستية هي شبكة الخدمات التي تدعم الحركة المادية للبضائع داخل الحدود وعبرها ويؤدي عدم كفاءة الخدمات اللوجستية إلى زيادة تكلفة ممارسة أنشطة الأعمال وتقليص إمكانية التكامل مع سلاسل القيمة العالمية.
(Akram and Siddiqui, 2019)	الخدمات اللوجستية هي ممارسة تحريك المخزون او الامدادات من نقطة الأصل الى نقطة الاستخدام بأكثر طريقة فعالة وكفاءة عالية ممكنة. أما تعبير الأداء اللوجستي فيرتبط بمدى أداء المنظمة للأنشطة اللوجستية وإدارة الصعوبات التي تعترضها بكفاءة. وقد تم اعتبار قياس الأداء كأحد اهم الأدوات للحصول على عوامل نجاح المنظمة. والطريقتين المستخدمتين للقياس هما الطريقة الصلبة والطريقة الناعمة وتستخدمان لتقييم الأهداف والاستجابة. ويحتوي التقييم الصلب على الإحصاءات الخام والوضع المالي والتكلفة واحصائيات العمولة، بينما تحتوي القياسات الناعمة على الادراك الذاتي والتقييمات. كذلك يتم انجاز تحليل وتقييم الأداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة.
(Hermawan et al., 2019)	الإدارة اللوجستية كجزء من سلسلة الامداد ترتبط بانسياب السلع والخدمات والمعلومات، وتلعب العملية اللوجستية دوراً محورياً للتكامل بين المنظمات. وتعد زيادة التكامل اللوجستي عاملاً هاماً لإنجاز العديد من الفوائد التشغيلية مثل تخفيض التكلفة وتفايدي التأخير والمخاطر وزيادة المبيعات والتوزيع وخدمات الزبون والارتقاء بمستويات الخدمات ورضا المستهلك.
(Rezaei et al., 2018)	لقياس الأداء اللوجستي للدول ابتكر البنك الدولي مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الذي يستخدم ستة مؤشرات أساسية لترتيب الدول حسب اداءها اللوجستي الكلي. وهذه المؤشرات هي الجمارك والبنى التحتية والخدمات والتوقيت والتعبق والاقتفاء والشحنات الدولية. مكون الجمارك يرتبط بمدى كفاءتها وكفاءة مقاصة إدارة الحدود، والبنى التحتية تعبر عن مستوى جودتها للتجارة والنقل، وتعكس الخدمات كفاءة وجوده الخدمات اللوجستية، بينما يشير التوقيت الى التردد الذي تصل به الشحنات الى المرسل اليه. اما التعبق والاقتفاء فيعبر عن المقدرة على تعبق واقتفاء الشحنة، ويشير مكون الشحنات الدولية الى مدى سهولة تجهيز الشحنات بأسعار تنافسية.
(البشري، 2015)	الأداء اللوجستي هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب.

<p>تعتبر عملية إدارة الأعمال اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة وهو علم يدمج علوم الإدارة مع مجالات تقليدية أخرى مثل التسويق والإنتاج والإدارة المالية. وقد مر التنظيم اللوجستي بعدة مراحل أخرها يطلق عليها إدارة سلسلة الامداد وتتضمن الأنشطة اللوجستية داخل نطاق عمليات التحويل للمنتجات.</p>	<p>(أبوبر، 2014)</p>
<p>تعتبر إدارة العمليات اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، وهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة. وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معاً لتشكل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية. إن الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية وكذلك في التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة.</p>	<p>(حوا، 2013)</p>
<p>الأداء اللوجستي هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب. فالكفاءة تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات والحصول على أعلى المخرجات من أقل المدخلات. والفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تنمية مهارات وأداء العاملين على اتخاذ القرارات مما يضمن لهم القدرة على التكيف والنمو المستمر، أما التميز فهو حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء.</p>	<p>(Fugate et al., 2010; Mentzer and Konrad, 1991)</p>
<p>الأداء اللوجستي هو الفاعلية والكفاءة في أداء الأنشطة اللوجستية. كما يعد التمايز عنصراً رئيسياً في الأداء اللوجستي نظراً لأن القيمة المكتسبة نتيجة للأنشطة اللوجستية تعد مؤشراً مهماً للأداء اللوجستي من خلال عناصر خدمات المستهلك مثل توافر المنتج في الوقت المناسب وبإمداد مستمر ومتجانس إضافة لسهولة طلب المنتج.</p>	<p>(Mentzer and Konrad, 1991; Langley and Holcomb, 1992)</p>

تتعدد وتختلف التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثين والمهتمين بالأداء اللوجستي عرف (Fugate et al., 2010) الأداء اللوجستي هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب. فالكفاءة تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات والحصول على أعلى المخرجات من أقل المدخلات، والفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تنمية مهارات وأداء العاملين على اتخاذ القرارات مما يضمن لهم القدرة على التكيف والنمو المستمر، أما التميز فهو حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء. ويعرفها (Mentzer and Konrad, 1991) الأداء اللوجستي هو الفاعلية والكفاءة في أداء الأنشطة اللوجستية. كما يعد التمايز عنصراً رئيسياً في الأداء اللوجستي نظراً لأن القيمة المكتسبة نتيجة للأنشطة اللوجستية تعد مؤشراً مهماً للأداء اللوجستي من خلال عناصر خدمات المستهلك مثل توافر المنتج في الوقت المناسب وبإمداد مستمر ومتجانس إضافة لسهولة طلب المنتج. وفي تعريف اخر (اسماعيل، 2021) يرتبط الأداء

اللوجستي بجزء عملية سلسلة التوريد الذي يشارك في التخطيط والتنفيذ والتحكم في تدفق وتخزين البضائع بكفاءة وفعالية والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ الى نقطة الاستهلاك لغرض مطابقة متطلبات العملاء. وتحتوي الخدمات اللوجستية على العديد من الأنشطة من أهمها النقل والتخزين وإدارة المخزون والتعبئة ومعالجة الطلب. وعرفها (Akram and Siddiqui,2019) الخدمات اللوجستية هي ممارسة تحريك المخزون او الامدادات من نقطة الأصل الى نقطة الاستخدام بأكثر طريقة فعالة وكفاءة عالية ممكنة. أما تعبير الأداء اللوجستي فيرتبط بمدى أداء المنظمة للأنشطة اللوجستية وإدارة الصعوبات التي تعترضها بكفاءة. وقد تم اعتبار قياس الأداء كأحد اهم الأدوات للحصول على عوامل نجاح المنظمة. والطريقتين المستخدمتين للقياس هما الطريقة الصلبة والطريقة الناعمة وتستخدمان لتقييم الأهداف والاستجابة. ويحتوي التقييم الصلب على الإحصاءات الخام والوضع المالي والتكلفة واحصائيات العمولة، بينما تحتوي القياسات الناعمة على الادراك الذاتي والتقييمات. كذلك يتم انجاز تحليل وتقييم الأداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة. وعليه فان الأداء اللوجستي هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب (البشري،2015).

2-2-2 أبعاد الأداء اللوجستي:

نظر لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد الابعاد الأكثر شيوعاً في تطبيق الأداء اللوجستي، قام الباحث بتلخيص وجهات نظر اغلب الباحثين والكتاب كما هو موضح في الجدول رقم (2-4)، ومن خلال ذلك يظهر وجود تباين واختلاف في وجهات النظر حسب آرائهم، الا ان هناك اتفاقاً على مجموعة من الابعاد التي حصلت على أكثر نسبة تم استخدامها في الدراسات السابقة.

تشير البيانات في جدول (4-2) إلى اتفاق (54.54%) من الدراسات على أن كلي بعدي الكفاءة والفاعلية تعدان من أهم أبعاد الأداء اللوجستي، حيث اتفقت (45%) من الدراسات على أهمية التميز كأحد الأبعاد الرئيسية للأداء اللوجستي.

في دراستنا هذه نستمد الأبعاد التي جاءت في دراسة كل من (Fugate et al.,2010) و (Mentzer) (and Konrad, 1991) ودراسة (البشري،2015) حيث كانت الأبعاد متمثلة في: الكفاءة ، الفاعلية، والتميز كأبعاد للأداء اللوجستي.

جدول رقم (4-2). أبعاد الأداء اللوجستي.

التعقب	التوقيت	إحصاءات العمولة	الوضع المالي	الإحصاءات الخام	الخدمات	التوزيع	التامين	التخليص الجمركي	دمج البضائع	معالجة الطاب	التعبئة	إدارة المخزون	التخزين	النقل	التكلفة	التميز	الفاعلية	الكفاءة	السنة	الباحث
										*	*	*	*	*					2021	أسماعيل
			*			*	*	*	*				*	*					2020	الباچوري
		*	*	*											*				2019	Akram and Siddiqui,
*	*				*			*											2018	Rezaei et al
																*	*	*	2015	البشري
*	*			*	*					*		*	*	*					2014	ابويكر
																*	*	*	2010	Mentzer et al.,
																*	*	*	2010	Fugate et al., and Mentzer,
															*		*	*	2010	Lungu,
																	*	*	2006	Slater et al,
																*	*	*	1991	(Mentzer and Konrad.)
2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	4	6	6	المجموع (11)	
18%	18%	9%	18%	18%	18%	9%	9%	18%	9%	18%	9%	18%	18%	27%	18.18	45%	54%	54%	النسبة المئوية	

3-2-2 الكفاءة:

يقصد بالكفاءة أداء العمل بالطريقة الصحيحة وبالوسائل الملائمة، لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وبأقل جهد ووقت ممكن للوصول الى النتائج المطلوبة (ليليا، 2018) وتشير الكفاءة الى " الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية وتعبر عن حسن استخدام الموارد المتاحة، وتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف كما تعرف أيضا " استعداد طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة، لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية / (العنزي، 2013)، وقد أكد كل من " Carzo and Yanouzas " على ان المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات (عريوة، 2012) وتشير الى الاستغلال الأمثل والعقلاني بحيث تتحقق المعادلة بين المدخلات والمخرجات بالطرق الصحيحة لتحقيق الأهداف (قاسمي، 2011) أنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وان تكون المؤسسة كفؤة يعني أن يحصل على اعلي ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه اعلى نمو الموظف الأعلى رضا اعلى جودة للمنتج وغيرها (حريم، 2010)، أما من وجهة نظر استراتيجية بأنها مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على الكفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل أحد نقاط القوة (ايمان وآخرون، 2008)، بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات والحصول على أعلى المخرجات من أقل المدخلات (المنجد، 2008)، بأنها مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي أعلى المردودات منها وكذلك اشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل (الشماع وحمود، 2007)، أما المفهوم الاقتصادي للكفاءة

فهو مرتبط بعنصر التكلفة ويعبر عنه بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية والإنتاجية وتُقاس كفاءة أي منظمة بتطبيق القاعدة الكفاءة هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات (اللوزي، 2003)، يقصد بالكفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة وهو ما يعرف بكفاءة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تخفيض نفقاتها من أجل حجم معين من المخرجات (ثابت، 2006).

4-2-2 الفاعلية:

تعني تقابل الأهداف والنتائج المتحققة (يونس، 2017) فإن الفاعلية تتحقق عندما يكون هنالك رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة تسعى قيادة المنظمة إلى تبنيها والعمل على تنفيذها. وهي مؤشر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف، بالشكل الصحيح مقارنة بمقدار الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب، بمعنى قياس الأداء مقارنة بالأهداف المراد بلوغها (الدواوي، 2012) أما اتزوني (Etzioni) عرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة (حريم، 2010)، وتشير الفاعلية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تنمية مهارات وأداء العاملين على اتخاذ القرارات مما يضمن لهم القدرة على التكيف والنمو المستمر (المنجد، 2008) ويرى البعض أن فاعلية المنظمات تحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها. فهناك من يعرف فاعلية المنظمة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (إيمان وآخرون، 2008) وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (بن نوار، 2006) أنها تعني إنجاز المهمة المناسبة بالعمل المطلوب ويمكن قياسها مثلاً بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمدى إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها. فالفاعلية تقييم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة

الى حد يتم تخفيض حجم النشاط المقدر في العمل (عدون،2004) بأنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة بالإضافة الى القدرة على الاستقرار والابتكار (عبد الله،2001)، أنها درجة نجاح المنشأة في تحقيق هدف مخطط (Daft,2001). أنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف تماماً، وبالطريقة المثلي لأن الأعمال يمكن إنجازها بعدة طرق إلا أن هنالك طريقة مثلي يجب إتباعها، وعليه فإن الفاعلية تحمل مفهوماً أعم وأشمل من الكفاءة الإنتاجية والتي تعني القدرة على البقاء والنمو في المدى القريب والبعيد ومقياس لمدي دقة الإنجاز (الطويل،1997).

5-2-2 التميز:

تعني تميز اداري ووظيفي يأتي من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم بنقاط قوة تتمثل في تميز القادة المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية (المولي،2019)، بمعنى ان نتقبل اخطاءنا ونتعلم منها فلا نكررها، بل نحسن اداءنا دائماً (شحاتة،2018)، وان تبني المنظمات للتميز أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، وليس اختياريا لاي منظمة تسعى لتطبيق ادارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، اذ لا بد من ان تستجيب الى للتطورات الداعمة للتميز كونها القادرة على ايصال المنظمة الى بر الامان في ظل المنافسة المحتمة (المدو،2016) خاصة إذا ما علمنا بان التميز ليس حكراً على المنظمات الكبيرة، بل يشمل الصغيرة سواء كانت منظمات حكومية او خاصة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية يرتبط بإنجاز نتائج محسومة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف سواء كانوا اصحاب المصلحة او المجتمع (عبدالوهاب،2016)، ولم يعد التميز خيارا قابلا للنقاش، بل أمر حتمي فرضته الظروف والبيئة الخارجية التي تتسم بالتنافسية المعقدة فأصبح التميز هدفا واولوية لدى العديد من المنظمات المتميزة. التميز هو تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها، عرف بأنه الطريقة الاجمالية للعمل التي تؤدي الى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة،

والعاملين فيها، وبما يؤدي الى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل(الفارس،2012) التميز هو سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة في إطار الحاسمة في اطار التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء (أبو خضير وآخرون،2009) التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (المنجد،2008) فالتميز يعني الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة ، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة (التيجاني،2007) التميز هو طاقة خلاقية ومنتاسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحقق من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الانسان والبيئة (Laudon et al.,2007) التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي،2002) والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتوافق سمتان

أساسيتان للتميز في مختلف وحدات المنظمة، وهو يشمل على بعدين من محاور الإدارة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبر ان وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001).

1-3-2 مفهوم القدرات المعرفية:

تعرف القدرات (Capabilities) على أنها الإمكانيات المطلوبة للقيام بإعمال أو تصرفات معينة وهي ضرورية، ولكنها لا تتيح شروطاً كافية لإحداث السلوك، ولا بد أن تتحدد القدرة مع الجهد لإحداث السلوك (يونس، 2005) وتعرف على أنها " درجة إلمام الموظف أو العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه (الصيرفي، 2006). وهي بذلك تشمل المعرفة بالوظيفة وإنجاز مهام الوظيفة الموكلة للموظف. وتتمارس المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وب تأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، وأن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية (عبد الله، علي، وبو سهوة، نذير، 2010). فالمنظمة يمكنها رفع مستوى أدائها وتعزيز مركزها التنافسي من خلال عدة مداخل تتعلق في مجملها بانتقاء القدرات المعرفية والكفاءات البشرية والمحافظة عليها من تأهيلها حتى يكون لديها رؤية عصرية واضحة لعملية الابتكار ومتطلباتها وكيفية خلق المناخ المناسب لها (خالد، 2017).

ويعتبر مفهوم القدرات المعرفية أحد المداخل الإدارية الهادفة إلى تحقيق قيمة استراتيجية تضمن تطوير مسار المنظمات، وعلى الرغم من وجود الكثير من الدراسات التي تناولته إلى أن أغلب الباحثين لم يتفقوا على مفهوم موحد له، لذا سوق يتم استعراض أهم مفاهيمه من قبل الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم السابقة ويلاحظ أن الباحثين قدموا مفاهيم متنوعة للقدرات المعرفية، الجدول رقم (5-2) يوضح مفهوم القدرات المعرفية حسب رؤية بعض الباحثين والكتاب.

جدول رقم (5-2). مفهوم القدرات المعرفية.

المؤلف والسنة	تعريف القدرات المعرفية
(الكريطي،2018)	أنها مجموعة من المهارات الذهنية والامكانيات والمؤهلات العلمية والفكرية المكتسبة التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم بنجاح بما ينسجم مع المتطلبات الوظيفية.
(الشطبي،2018)	انها القدرة على درجة المام الموظف أو العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
(Benito-Ostolaza et al.,2016)	هي المهارات القائمة على النكاء فعند تنفيذ أي مهمة من البسيطة الى الأكثر تعقيداً نحتاج للقيام بأليات كيف نتعلم، وكيف نفكر في حل المشكلة، وإيلاء الاهتمام.
(Zhou,2016)	أنها القدرة على التخطيط ومعالجة المعلومات المعقدة، والتعلم عن التجربة، والانخراط في اشكال مختلفة من التفكير للتغلب على العقبات. وأن هناك علاقة إيجابية بين القدرات المعرفية والثقة مما يشير الى ان القدرات المعرفية المرتفعة من المرجح ان تكون استراتيجيات مهيمنة في وجود الافضليات الاجتماعية.
(العبيدي،2016)	هي المميزات الفطرية والمكتسبة (المعرف والمهارات والاتجاهات) تتعكس في سرعة البديهة والحدس والقدرة على التعلم والتصحيح في الحالات التي تتطلب اتصالاً سريعاً لفهم تطورات ومستجدات الواقع وتكوين صياغات فكرية وتصورات منهجية لما يمكن توقعه في المستقبل واتخاذ القرارات الناجحة بما يتلاءم مع توسيع وتعظيم فاعلية العمل القيادي.
(الاعظمي،2013)	القدرة على الجمع بين الخبرة والقابليات والمهارات والتفكير من أجل تنفيذ المهام بدقة ونجاح،
(Vasconcelos et al,2013)	هي مؤشر مهم لعدة نتائج في الحياة اليومية بما في ذلك الإنجازات الاجتماعية، والأداء الوظيفي، التحصيل الدراسي، والإبداع، وان الأدوات المستخدمة لتقييم المهارات المعرفية للمرشحين تكون على شكل اختبارات نفسية أو اختبارات معرفية لاختبار الموظفين.
(الكبيسي، والنعمي،2011)	أنها تمثل الإمكانيات المطلوبة للقيام بأعمال او تصرفات معينة وهي ضرورية، ولكنها لا تتيح شروطاً كافية لأحداث السلوك ولا بد أن تحدد القدرة مع الجهد لأحداث السلوك.
(Barone and Werfhorst,2011)	هي مهارات تجهيز المعلومات التي يمكن أن تزيد من تدريب ونتاجيه الأفراد، وتستخدم في مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك مكان العمل، وان هذه المهارات يمكن تطويرها وتحويلها الى مهارات ذات صلة بالوظيفة.
(Gill and powse,2014)	بأن القدرات المعرفية والمهارات الشخصية تؤثر على السلوك والنجاح والتعلم في التفاعلات الاستراتيجية المتكررة.
(Bostrom and Sandberg,2009)	أنها القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات الموثوقة وتقييمها، وتطبيق هذه المعلومات في المجالات المختلفة لاتخاذ القرارات السليمة.
(Rindermann,2007)	أنها القدرة على التفكير واكتساب المعرفة واستخدامها.

ومن خلال التأمل في المفاهيم السابقة للقدرات المعرفية التي تناولها من قبل الباحثين يلاحظ الدراسات

أن هناك تعدداً في وجهات النظر حول مفهوم القدرات المعرفية نظراً للاختلاف في مداخل دراستها الا

أنها تصب في تحقيق غايات وأهداف مشتركة حيث اتفق معظم الباحثين على مرتكزات رئيسية تعبر

في معانيها وفحواها عن مفهوم القدرات المعرفية أهمها: تعرف القدرات المعرفية على أنها تمثل الإمكانات المطلوبة للقيام بأعمال او تصرفات معينة وهي ضرورية، ولكنها لا تتيح شروطاً كافية لأحداث السلوك ولا بد أن تحدد القدرة مع الجهد لأحداث السلوك (الكبيسي، والنعمي، 2011) وتعرف على أنها القدرة على درجة المام الموظف أو العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه (الشطبي، 2018) وهي المميزات الفطرية والمكتسبة (المعرف والمهارات والاتجاهات) تتعكس في سرعة البديهة والحدس والقدرة على التعلم والتصحيح في الحالات التي تتطلب اتصالاً سريعاً لفهم تطورات ومستجدات الواقع وتكوين صياغات فكرية وتصورات منهجية لما يمكن توقعه في المستقبل واتخاذ القرارات الناجحة بما يتلاءم مع توسيع وتعظيم فاعلية العمل القيادي. أنها القدرة على التخطيط ومعالجة المعلومات المعقدة، والتعلم عن التجربة، والانخراط في اشكال مختلفة من التفكير للتغلب على العقبات. وأن هناك علاقة إيجابية بين القدرات المعرفية والثقة مما يشير الى ان القدرات المعرفية المرتفعة من المرجح ان تكون استراتيجيات مهيمنة في وجود الافضليات الاجتماعية (Zhou, 2016) واكد (Vasconcelos et al, 2013) على ان القدرات المعرفية وهي مؤشر مهم لعدة نتائج في الحياة اليومية بما في ذلك الإنجازات الاجتماعية، والأداء الوظيفي، التحصيل الدراسي، والابداع، وان الأدوات المستخدمة لتقييم المهارات المعرفية للمرشحين تكون على شكل اختبارات نفسية أو اختبارات معرفية لاختبار الموظفين. وعرف (الاعظمي، 2013) القدرات المعرفية بانها القدرة على الجمع بين الخبرة والقابليات والمهارات والتفكير من أجل تنفيذ المهام بدقة ونجاح. في حين أوضح (Gill and powse, 2014) بأن القدرات المعرفية والمهارات الشخصية تؤثر على السلوك والنجاح والتعلم في التفاعلات الاستراتيجية المتكررة. وعالية يمكن تعريف القدرات المعرفية بأنها مجموعة من المهارات الذهنية والامكانيات والمؤهلات العلمية والفكرية المكتسبة التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم بنجاح بما ينسجم مع المتطلبات الوظيفية (الكريطي، 2018).

2-3-2 أهمية القدرات المعرفية:

أن القدرات والمهارات المعرفية تعتبر مصدر الميزة التنافسية ونقاط القوة التي تساعد المنظمات في تحقيق التميز والتفوق والنجاحات المتعددة في مختلف المجالات وعلى الأصعدة كافة. ان أهمية القدرات المعرفية تكمن من خلال تأثيرها الكبير على التقدم التعليمي والنجاح في الحياة المهنية، وان الافراد الذين يتمتعون بمقدرات معرفية عالية يمكن ان تصلهم الى الشهرة، وكذلك تحقق القدرات المعرفية التكافؤ في الفرص والعدالة الاجتماعية، وتساعد على ترتيب المهن على وفق المستوى الفكري للأفراد، وكذلك تساعد على اتخاذ القرارات التي تتطلب مستوى عالياً من الفكر. وأشار (Green and Macqueen,2008) الى ان أهمية القدرات المعرفية تتمثل بما يلي: المستويات العالية من القدرات المعرفية تؤدي مستويات عالية من الأداء في جميع الوظائف، تتنبأ بالأداء الوظيفي بشكل أفضل في الوظائف الأكثر تعقيداً، تتنبأ بالأداء القياسي الموضوعي الأفضل مثل تقييمات المشرف، تحل المسائل الأكثر أهمية للأفراد ومنظمات، أي لا توجد هناك أي عقبات امام القدرات المعرفية. وأوضح (García-Alcaraz et al., 2019; Shehabat, 2017) بأن القدرات المعرفية ذات أهمية كبيرة بكونها تساعد على حل المشكلات الجديدة أو الحالات التي لا تقدم فيها إجابات، وتعتبر محدداً مهماً لتنمية قدرات الأفراد، وتساعد على اكتساب المهارات والمعرفة في وقت مبكر، وتستخدم في المجالات التي تتطلب فهم العلاقات المعقدة مثل القراءة والحساب والتفسير المجرد، والقدرة على معالجة المعلومات في مختلف المجالات، وفي الاتجاه نفسه ذكر (Furnham,2008) بأن القدرات المعرفية تساعد الأفراد على التعلم بشكل أسرع، ويكون لديهم مخزون كبير من المعرفة، ويميلون الى ان يكونوا أكثر ثقة بأنفسهم فكرياً، وكذلك تساعدهم على حل المشاكل بكفاءة اكبر وبالتالي فإن القدرات المعرفية هي أفضل مؤشر لأداء العمل. وأوضح (Zhang et al.,2013) بأن القدرات المعرفية تساعد على معالجة المعلومات المعقدة في الحياة اليومية ابتداءاً من حل المشاكل الى التكيف الاجتماعي، والتنبؤ بالأداء الأكاديمي بشكل

أفضل، والدقة والكفاءة في أداء المهام المطلوبة، وكذلك تساعد على اختيار أفضل الاستراتيجيات لحل المشاكل الجديدة. ونوه (Morgeson et al., 2005) الى أن القدرات المعرفية يمكن ان تكون شرطاً مسبقاً لأنواع معينة من السلوكيات والادوار الإضافية، لأنه من المرجح ان ترتبط القدرات الحالية للأفراد بزيادة اتساع الأدوار لذا يجب ان يكون شاغلو الوظائف قادرين على أداء مهامهم بصورة جيدة ليكونوا أكثر استعداداً لاتساع تلك الأدوار والمهام الجديدة. وذكر (Palumbo et al., 2005) بان القدرات المعرفية تؤثر على اكتساب المعرفة الوظيفية وهذه المعرفة تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي وبالتالي تستخدم القدرات المعرفية في كثير من الأحيان كمؤشر للأداء.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن أهمية القدرات المعرفية يمكن تحديدها في كونها: (أ) ذاكرة كبيرة تساعد الأفراد على التعلم وتطوير كفاءتهم بسرعة أكبر، (ب) تمثل نظره أوسع عن الأهداف وكيفية تحقيقها، (ج) تكتسب المعرفة الوظيفية، (د) تسهم في انجاز المهام المطلوبة بسرعة كبيرة، (هـ) تعزز السرعة في معالجة المعلومات غير الدقيقة في الكثير من المجالات، (و) تساعد في أداء الأدوار في مختلف الوظائف، (ز) تسهل عملية التفاوض والتعامل مع الآخرين.

3-3-2 أبعاد القدرات المعرفية:

نظراً لاختلاف وجهات النظر لدى الكتاب والباحثين في تحديد الابعاد الأكثر شيوعاً في تطبيق القدرات المعرفية، قام الباحث في تلخيص وجهات نظر اغلب الباحثين والكتاب كما هو موضح في الجدول رقم (6-2)، ومن خلال ذلك يظهر وجود تباين واختلاف في وجهات النظر حسب آرائهم، الا ان هناك

اتفاقاً على مجموعة من الابعاد التي حصلت على أكثر نسبة تم استخدامها في الدراسات السابقة.

ويبين جدول (6-2) أن أكثر أبعاد القدرات المعرفية أهمية هي نشر المعرفة وتطبيق المعرفة واكتساب المعرفة حيث اتفقت عليها الدراسات المنشورة بنسب 100% و 94.1% و 70.58%، على الترتيب.

وبناء على ذلك فقد قام الدارس بمخالفة الباحثين بتحديد ابعاد القدرات المعرفية التي سوف تستخدم في الدراسة الحالية، وتم اختيار تلك الابعاد المتضمنة اكتساب المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، ويرى الدارس بأن مجمل آراء وأفكار الكتاب والباحثين الذين تعرضوا لموضوع القدرات المعرفية تختلف باختلاف توجهاتهم وطبيعة دراستهم، وتتفق في الأحيان أخرى، ويمكن للدارس استخلاص خيار ما يناسب الدراسة الحالية المبينة في جدول (2-6).

جدول رقم (2-6). أبعاد القدرات المعرفية.

الباحث	السنة	تشخيص	توليد	اكتساب	خزن	نشر	تطبيق	رقابة	تقويم	تصميم
الحميدي	2019	*	*	*	*	*	*			
صارم	2019	*	*		*	*	*			
الشنطي والشريف	2019			*	*	*	*			
عبد دهش	2018			*	*	*	*			
يونس	2017		*		*	*	*			
على	2017			*	*	*	*			
الطيب والعايد	2017	*	*	*	*	*	*			
أبو عودة	2016			*	*	*	*			
عون والحمود	2016			*	*	*	*			
المصري	2015			*	*	*	*			
Yaghoubi,	2014			*	*	*	*			
المدهون	2014	*	*		*	*	*			
القرني	2013				*	*	*	*	*	*
عبابنة	2013			*	*	*	*			
الزظمة	2011	*	*		*	*	*			
عطوي	2009			*	*	*	*			
Ooi et al,	2009			*	*	*	*			
المجموع (17)		5	6	12	11	17	16	1	1	1
النسبة		29.4	35.29	70.58	64.70	100	94.12	5.88	5.88	5.88

المصدر: اعداد الدارس بالاستعانة بالدراسات السابقة.

4-3-2 اكتساب المعرفة

تشير (الشطبي والشريف، 2020) الى الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات، والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي. ويجب الاخذ في الاعتبار ان التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة، وتكون نافعة ومهمة للمنظمة وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف الى أهمية هذه المعرفة، زمن ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فان عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فإن كل منظمة تكسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها. حيث اضاف (عبد دهش، 2018) عملية اكتساب المعرفة تركز على الحصول، وشراء، وابتكار، واكتشاف، واكتساب واستحواذ على المعرفة وانه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الابداع وبين البحث الجاد، والاجتماعات غير رسمية والندوات وجميع الطرق اللازمة. وترتبط المعرفة المتوفرة بكل مكونات المعرفة الداخلية أو الخارجية كالعلاء، والموردين، والمنافسين، والسوق والمنتج (الطيح والعايد، 2017)، ويجادل (لصور، 2017:6) بانه قدرة الشركة على تطوير الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول بواسطة إعادة تشكيل وتضمين المعرفة الضمنية والصريحة. حيث أشار (عون والحمود، 2016) أنها عملية تطوير معرفة ضمنية أو صريحة من بيانات أو معلومات أو تحليل معرفة سابقة. وأن كسب المعرفة عبارة عن عملية معرفة ضمنية، أو صريحة، أو معلومات، أو تحليل معرفة سابقة. ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعي المنظمة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة مثل قواعد البيانات أو المعرفة الضمنية مثل الخبراء، والمختصون، والمنافسون، والعلاء (أبو عودة، 2016).

5-3-2 نشر المعرفة:

أشار (الشطبي والشريف، 2020) أنها تعني تبادل للمعرفة، ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بهدف القيام بمهام جوهرية، وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. ويعتمد توزيع المعرفة على إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وصفها في إطار من النظام، والإجراءات التي تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل يقصدها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، لكي يستفيد كل من له علاقة بها، من ثم تتحقق المصلحة. وأضاف (عبد دهش، 2018) بأن نشر المعرفة عبارة عن العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة وتشير إلى عمليات التوزيع والنقل أو التدفق وتتيح مشاركة المعرفة لكل المهتمين بها. وأوضح (يونس، 2017:7) إلى أنه نقل والتقاسم والتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين من أجل تنمية وتعظيم المعرفة لكل واحد منهم. أنها عملية تحريك المعرفة إلى المكان الذي ستتولد به قيمة لاستعمالها لدعم وتنفيذ الأنشطة التنظيمية التي تضيف قيمة (لصور، 2017:6). ويبين (أبو عودة، 2016) إلى أنه نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. ويتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية، ويتم هذا التوزيع عبر

الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر، وغير المباشر والتعلم والتدريب، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على توزيع المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك. وأكد(الجاموس،2013) الى أنه عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والدفق، والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالأنترنترنت والاكسترنترنت يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقياً وعمودياً، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعاً ولا سيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية الى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية، ورفع مستوى الكفاءة. ويرى(البطينة والمشابعة،2010) ولتأمين نشر المعرفة نشرأ صحيحاً يجب توفير عاملين أساسيين هما: التواصل، إنكفاء ثقافة المنظمة الصحيحة، ويكون ذلك من خلال المسؤولية عن عمليات المعرفة عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشغيلية وتحفيز العاملين، وعندما تنشر المعرفة بفعالية تمكن الافراد الموجودين في المنظمة من الوصول الى أفكار استراتيجية الامر الذي يكسبها قدرة على اتخاذ القرارات ذات فعالية (العلي،2006).

6-3-2 تطبيق المعرفة

عرف(الشطبي والشريف،2020) هذه العملية بأنها الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المنظمات بأفضل الطرق لضمان الوصول الى أفضل النتائج الممكنة، تعني جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها استناداً على انه من المفترض ان تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمنظمة، للاستفادة منها بعد ابداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها الى العاملين، لذلك يجب ان يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، اذ انه اكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. وينظر(صارم،2019) الى ان تطبيق المعرفة عبارة عن عملية تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في

تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر الى تقليل من الأخطاء إلى ادني حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفو لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعد بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الابداع، والتخزين، والتوزيع، الى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة ان طبقت. ويرى (عبد دهش، 2018) بان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة الى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة والمعرفة مباشرة نحو تحسين الأداء في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، اذ انه من الطبيعي إن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة وتطبيقها بمواقف جديدة. ويذكر (لصور، 2017) بأن تطبيق المعرفة هو تطبيق المعارف التي تم توليدها وخبزها وتوزيعها، ولكي تستثمر تلك العمليات وتعود بالنفع على الشركة والعاملين على حدأ سوأ. يشير (يونس، 2017) بان تطبيق المعرفة وأحدة من العمليات الأساسية التي من خلالها يتم توسيع نطاق الفهم وتطبيق المعرفة الضمنية في جميع انحاء المنظمة، ويحقق الحفاظ على هذه المعرفة والحفاظ على امنها من خلال عملية النقل. وينظر (جرادات وآخرون، 2011) بان تطبيق المعرفة عبارة عن عملية الاستخدام للمعرفة في اتخاذ القرارات او تنفيذ المهام أي تطبيق المعرفة في العمل والتطوير والتحليل وهي ثمرة إدارة المعرفة، فالهدف والغاية من تطبيق المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عمليات إدارة المعرفة وتشير هذه العملية الى الاستعمال، وإعادة الاستعمال، الاستفاداة والتطبيق (العيدروس، 2012). ومن خلالها يقوم بعض الافراد باستخدام المعرفة التي تم معالجتها من قبل موظفين آخرين بدون طلبها أو تعلمها، وتشمل الآليات التي تدعم التوجيه (الهرمية التقليدية في المنظمات والمراكز المساندة) ومن جهة أخرى تشمل الآليات التي تدعم الروتين السياسات التنظيمية

ومعايير العمل وممارساته، وتشمل التكنولوجيا التي تقوم بدعم التوجيه معرفة الخبراء في النظم الخبيرة ونظم دعم القرار، ومن جهة أخرى التكنولوجيا التي تدعم عملية الروتين النظم الخبيرة ونظم التخطيط الموارد في المنظمات ونظم التقليدية لإدارة المعلومات، وبشكل عام تدعم هذه الآليات والتكنولوجيات التوجيه والروتين داخل المنظمة وخارجها(همشري،2013). انها عملية تطبيق المعرفة تخزين المعرفة واستخدامها والاستفادة منها من أجل تحسين العمليات والمنتجات والخدمات، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف (الزيادات،2008). ومن هنا يمكن القول ان المنظمات التي تستخدم تطبيق المعرفة في تحسيت جودة خدماتها وفي تقديم منتجات ذات قيمة مضافة تحقق رضا العميل هي المنظمات التي استطاعت تحقيق أقصى فائدة من المعرفة التي تمتلكها من أجل خدمة مصالحها.

1-4-2 مفهوم السياق التنظيمي

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، 2008). وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتحديدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، 2010). وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة (Jones, 2012).

يشير مفهوم السياق التنظيمي الى مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات. وعلى الرغم من وجود الكثير من الدراسات التي تناولته الى ان اغلب الباحثين لم يتفقوا على مفهوم موحد له، لذا سوق يتم استعراض اهم مفاهيمه من قبل الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم السابقة، ويلاحظ ان الباحثين قدموا مفاهيم متنوعة للسياق التنظيمي، ويبين جدول (7-2) بعض التعريفات الخاصة للسياق التنظيمي حسب رؤية الباحثين والكتاب.

جدول رقم (7-2). مفهوم السياق التنظيمي.

المؤلف والسنة	السياق التنظيمي
(عمور، 2019)	أنها البيئة أو المحيط التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة بدراسة نقاط القوة والضعف وجمع العوامل التي تقع داخل أسوار المنظمة كالثقافة السائدة والهيكل التنظيمي ... الخ.
(سويدان وأبو عدوان، 2019)	أنها تتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية.
(زحراح، 2018)	أنها تتمثل في العناصر داخل المنظمة، والتي تنفرد بها دون غيرها من المنظمات، من أهداف وسياسات إداري وأنظمة عمل، وتنظيم إداري، وموارد بشرية، وغيرها.
(حمادي، 2018)	بأنها مجموعة من المجالات التي تميز بيئة العمل الداخلية للجامعة، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي في الجامعة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، والتكنولوجيا والموارد المتاحة للجامعة كالموارد المالية، والموارد التسويقية، والموارد البشرية، ومراكز البحوث والتطوير، وتكون مدركة من قبل الموظفين الإداريين فيها، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أدائهم الإداري داخل الجامعة.
(Wendy, 2016)	بأنها تتكون من الشروط، والأحداث والعوامل داخل المنظمة التي تؤثر على الخيارات والأنشطة لاسيما في سلوك الموظف، الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المنظمة، وتعتبر هذه العوامل جزءاً من بيئة العمل الداخلية مثل الثقافة وبيان المهمة، وأنماط القيادة.
(منصور، 2014)	أنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله العمل.
(عبد الفتاح، 2014)	أنها تتكون من متغيرات (عوامل القوة والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الاجل القصير وتشمل الهيكل التنظيمي والثقافة والموارد.
(إسماعيل، 2014)	بأنها البوتقة التي تتصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية الى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها
(النعيمي، 2013)	أنها تتألف من العناصر داخل المنظمة التي تؤثر الى حد كبير في أدائها ونشاطاتها مثل مجلس الإدارة، الأفراد الموظفين، ثقافة المنظمة وعلاقات العمل، السياسات ومكونات الإنتاج كالتكنولوجيا والبحث والتطوير.
(العميان، 2013)	أنها توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الاعمال في داخل المنظمة كطرق أداء العمل والألات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة

بالمنظمة بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.	
أنها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتشمل البيئة الداخلية والهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة وثقافة المنظمة وموارد المنظمة التي تنظم الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية ونظم المعلومات.	(العريفي، 2011)
أنها عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها.	(دهمان، 2010)
أنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة امن الداخل تتمثل في الناحية الفنية والاجرائية لأداء الاعمال من داخل المنظمة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي عليها.	(بن رحمون، 2014)

تعرف السياق التنظيمي بأنها تتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي) والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية (سويدان وأبو عدوان، 2019) وعرفها آخرون بأنها عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها (دهمان، 2010) وعرفها آخرون بأنها البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها (إسماعيل، 2014) كما يعرف السياق التنظيمي على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة امن الداخل تتمثل في الناحية الفنية والاجرائية لأداء الاعمال من داخل المنظمة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي عليها (بن رحمون، 2014).

من استعراض التعريفات السابقة يستنتج الدراس ما يأتي:

أ- إن الكتاب والباحثين ركزوا في تعريفاتهم للسياق التنظيمي على العوامل التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها، والمتمثلة في الموارد المادية، والمالية، والموارد المعنوية، والبشرية.

ب- عناصر السياق التنظيمي تنتج من تفاعل العناصر المادية والبشرية والمعنوية.

ج. يتمثل السياق التنظيمي في القوى التي تعمل كافة داخل المنظمة، كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة.

د. عوامل فنية وإجرائية للسياق التنظيمي تؤثر على المنظمة من الداخل.

2-4-2 الثقافة التنظيمية

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء (عصفور، 2008) فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل (الحسيني، 2006) يعرفها " شن" فيعرفها في كتابه: "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل المشكلات للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (عصفور، 2008).

1- مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي:

المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تتفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمنظمة (جاد الرب، 2006). هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة.

3-4-2 الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" كما انه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة (رضوان، 2012)، يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يوضح من خلاله المهام والادوار المختلفة لأعضاء المنظمة والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة فضلاً عن إدارة العمليات التي تحدث داخل المنظمة مما يعزز من فاعلية المنظمة بشكل عام (محسن، 2017) يشترط الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام، ومن الذي يكون مسؤولاً أمام المدير، وكذلك يحدد لنا الآليات والتنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب إتباعها في مواقع العمل.

1- أبعاد الهيكل التنظيمي:

اغلب الباحثين ركزوا على مجموعة من الابعاد للهيكل التنظيمي الا ان معظم الباحثون الاداريون يتفقون على ثلاث ابعاد كخصائص رئيسة للهيكل التنظيمي وهي:

- التعقيد والفخامة

- الرسمية والتقنين.

- درجة من المركزية.

أولاً: درجة التعقيد: وتعني درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة (السالم، 2008). ويتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الاعمال الى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة افقياً، والمرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة، ويراعي في هذا التقسيم عوامل التخصص، ويمكن ان يكون التنظيم بسيطاً في المراحل الاولى على أساس وظيفي، ثم يتوسع ويتعقد وينقسم الى اقسام أخرى، ويصبح مركباً وموزعاً جغرافياً. ويقاس التعقيد في المنظمة بعنصرين هما التمايز والتكامل. ثانياً: الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى درجة تقنين القواعد والاجراءات في العمل، ومدى أداء الاعمال بشكل معياري وبنفس الطريقة. نعني بالرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، تشير هذه الخاصية الى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في التوجيه وضبط سلوك الفرد وفعاله وتصرفاته اثناء أداء العمل وليس بالضرورة ان تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي ان يعيها العاملون.

ثالثاً: المركزية: تشير المركزية إلى المستوي التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي

(الظاهر، 2009). وتعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى.

4-4-2 أبعاد السياق التنظيمي

نظراً لاختلاف وجهات رواد الإدارة والكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد الأكثر شيوعاً في تطبيق السياق التنظيمي، قام الباحث بتلخيص وجهات نظر اغلب الباحثين والكتاب كما هو موضح في الجدول رقم (2-8)، ومن خلال ذلك يظهر وجود تباين واختلاف في وجهات النظر حسب آرائهم، إلا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من الأبعاد التي حصلت على أكثر نسبة تم استخدامها في الدراسات السابقة. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يأتي

1. مركزية السلطة: حيث اتفقت (100%) من الدراسات التي تناولت مركزية السلطة التي تم التطرق إليها في الجدول رقم (2-8) على ان مركزية السلطة تعد أهم أبعاد السياق التنظيمي.
2. التكامل بين الاقسام: حيث اتفقت (85.71%) من الدراسات التي تناولت التكامل بين الاقسام التي تم التطرق إليها في الجدول رقم (2-8) على ان التكامل بين الأقسام يأتي في المرتبة الثانية كأحد أهم أبعاد السياق التنظيمي.

وقد تم تحديد ابعاد التوجه بالجودة الشاملة التي سوف تستخدم في الدراسة الحالية، واختيار تلك الأبعاد لأن الدارس خالف جميع الآراء في تحديد الأبعاد وتناولت مركزية السلطة والتكامل بين الاقسام، لأن اخر ما توصلت اليه في الدراسات السابقة تم تناولها أكثر من تناولها الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية... الخ، ويمكن توضيح ذلك من خلال بيانات جدول (2-8) كما يلي:

جدول رقم (8-2). أبعاد السياق التنظيمي.

الباحث	السنة	المكون الاداري	مركزية السلطة	التخصص	المعيارية	الرسمية	التكامل بين الاقسام	المهنية	هرمية السلطة
محمد	2020		*	*		*	*		
بكر	2019		*			*	*		
الناصر	2018		*				*		
الابرو وكاظم	2018		*			*	*		
Jing Zeng et al,	2017		*				*		
Zeng et al,	2016		*				*		
صالح	2017		*			*	*		
خبابة	2016		*	*		*	*		
عماري	2016		*	*		*	*		
الحميري بريس	2016		*	*		*	*		
البكري	2016		*	*		*	*		
زهرة	2015		*			*	*		
Daft	2010	*	*	*		*	*	*	*
Jones/	2007		*	*		*	*		
المجموع		1	14	6	1	11	11	1	1
النسبة		0.7	100	85.7	0.7	78.6	78.6	0.7	0.7

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة.

5-4-2 مركزية السلطة

تشير مركزية السلطة الى قصر حق اتخاذ القرار بيد جهة واحدة، أو مستوي اداري واحد، شخصي واحد في قمة الهرم التنظيمي، بمعنى تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى فقط (محمد، 2020). كما انها تعني الدرجة التي يكون فيها صنع القرار متمركز في نقطة واحدة بالمنظمة (بكر، 2019) وتشير الى حالة المنظمة التي تتركز فيها سلطة اتخاذ القرارات المهمة عند مديري

القمة الهرمية (الابرو وكاظم،2018) وقد أظهرت دراسة (Zeng,2015) انها مركزية موقع سلطة اتخاذ القرار. تشير الى الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرار متمركز في نقطة واحدة من المنظمة. ففي المنظمة ذات الطابع المركزي، يقوم المديرون في قمة هيكل المنظمة بصياغة واتخاذ القرارات، بينما المديرون في المستوى الأدنى يعملون على تنفيذ تلك القرارات (Robbins & Judge,2013). كما انها تعني حالة المنظمة التي تكون فيها سلطة اتخاذ القرارات المهمة متمركزة عند مديري القمة الهرمية (Jones,2012) كذلك يشير (Gibson et al., 2012) الى ان مركزية السلطة تمثل احدى الأدوات الأساسية في عملية التصميم التنظيمي عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاج والكفاءة من خلال تأكيدها على السلطة والمحاسبة. ويتساءل (دودين،2012) أين يتم صنع القرار في المنظمة؟ هل في المستويات الإدارية العليا، أم في المستويات الإدارية الدنيا، وبذلك عرف المركزية السلطة بأنها تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ أي قرار دون الرجوع الى المركز الإداري الأعلى. بينما اشار(عقيلي والمؤمن،2012) بمدى تركيز السلطة في المنظمة في مجالات اتخاذ القرارات المؤثرة في المنظمة بحسب الهرم التنظيمي للسلطة فيها. وشدد(حريم،2010) الى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع القوة في المنظمة. بينما أكد (Jones,2006) انها درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد او في يد الإدارة العليا. وينظر اليه(القيوتي،2000) انه مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري. وفقا لراي / (Barnes,2006) ترتبط المركزية بتوزيع السلطة، وان لعملية توزيعها أثر مهم على أداء المنظمة، وسلوك العاملين فيها. وتشير المركزية إلى المستوي التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي (الظاهر،2009). وتعني المركزية تجميع كافة السلطات

وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى. حيث ان العديد من الباحثين اعتبروا ان إدارة الجودة واحدة من أهم الابتكارات الإدارية، وأن مركزية السلطة يمكن أن يكون لها تأثير على الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة بدلاً من أن يكون لها تأثير واحد فقط على إدارة الجودة. في المنظمات التي تستخدم السلطة المركزية، تكون سلطة صنع القرار مركزية أكثر من كونها متمكنة للموظفين، مما يخلق تحكماً إدارياً شديداً.

6-4-2 التكامل بين الوظائف (الأقسام):

يشير التكامل بين الوظائف الى ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف (محمد،2020). وينظر اليه بأنه المدى الذي تعمل فيه مختلف الإدارات داخل المؤسسة بشكل متشابك (Zeng,2015). حيث تعمل الإدارات على اتخاذ القرارات بصورة متكاملة وبشكل جيد بحيث لا تبدو الإدارات في حالة نزاع دائم، ويعمل المدراء معاً على اتخاذ قرارات مهمة، وبشكل عام يعمل جميع الأشخاص في الشركة بشكل جيد ومرتب. ويمكن تحقيق التكامل من خلال عدد من الآليات بما في ذلك اللجان متعددة الوظائف وموظفي الاتصال وفرق العمل (Germainm1996). التكامل يتعلق بالتنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز وتحتاج بدرجة أكبر الى وجود التكامل بين الأنظمة الفرعية جميعها ويوجد نوعان من التكامل ألا وهما الافقي والعمودي. ويتم تحقيق التكامل في إدارة المعرفة من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير، ويمكن أن تساهم في زيادة التكامل العمودي، اما استخدام قواعد العمل والأعراف لفرق العمل وآليات التخطيط فكلها تساعد على إيجاد تكامل افقي لكونها تحسن العلاقات الجانبية (العامري والغالبي،2008). عندما تمتلك الشركة مستوى عالي من التكامل، فأنها تكون أكثر ميلاً إلى زيادة

التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، وبالتالي خلق بيئة تنظيمية لتبادل المعارف والتعاون. يمكن لإدارة الجودة المرنة، التي تشجع مشاركة الموظفين والعمل الجماعي والتدريب والتعلم، الاستفادة من مثل هذه البيئة. بحيث يجب أن يكون العاملين في هذه المنظمة قادرين على التواصل بصورة أوسع ولديهم مجموعة متنوعة من المعارف لحل المشكلات، وبالتالي فإنها يمكن ان تكون لها تأثير واسع بدلاً من الفهم الضيق للمشاكل والقضايا، هذا بدوره يمكن أن يسهل من تنفيذ أدوات وتقنيات إدارة الجودة ويساعد على حل مشاكل الجودة، مما يقود إلى إنجاح تطبيق إدارة الجودة الصلبة. حيث تم اعتبار التكامل بين الوظائف واحد من أهم العناصر الرئيسية التي تؤثر على فلسفة إدارة الجودة (Plenert,1996) وبدون تكامل وتنسيق بين الأقسام، لا يمكن للمنظمات أن تكون فعالة في تبادل الأفكار الجديدة وتنفيذها. وإن التبادل الحر للأفكار بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة دون قلق يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

1-5-2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي:

تتمثل أهمية إدارة الجودة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها المنظمات كبرى لتتقدم على منافسيها، فما معني أن تنتج المنظمة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم به مهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع أو ارتكاب أخطاء صغيرة مثل ارسال كشف حساب عميل الى عميل اخر . فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المنظمة، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين الشركات.

على الرغم من انه هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت توجه الجودة الشاملة والأداء، الا ان هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت تأثير توجه الجودة الشاملة على الأداء اللوجستي، كدراسة (Fugate et al.,2010) والتي تناولت الأداء اللوجستي بصورة مفردة دون توجه الجودة الشاملة، حيث اقتصرت دراسته على الأداء اللوجستي فقط من غير وجود علاقة تربط بين الأداء اللوجستي وتوجه الجودة الشاملة، أيضاً دراسة(إسماعيل،2021) والتي تناولت الأداء اللوجستي دون وتوجه الجودة الشاملة، ودراسة(Slater et al.,2006) والتي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي بشكل مباشر، والتي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء اللوجستي حيث كانت أبعاد الأداء الكفاءة والفاعلية فقط دون التميز، كذلك دراسة (HaKala,2010) والتي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي حيث اقتصرت دراسته على الأداء اللوجستي فقط من غير وجود علاقة تربط بين الأداء اللوجستي وتوجه الجودة الشاملة، كذلك دراسة (البشري،2015) التي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي، والتي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء اللوجستي حيث كانت أبعاد الأداء الكفاءة، والفاعلية والتميز . كما إشارة اليه نظرية الموارد انه توجه بالجودة الشاملة باعتباره مورد يمكن ان يؤثر على الميزة التنافسية في هذه الدراسة الا هو الأداء اللوجستي، حيث ان

معظم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة انه ركزت على مناقشة متغيرات متعددة عندما تناولت توجه الجودة الشاملة ولم تركز معظم هذه الدراسات على دراسة التوجه بالجودة الشاملة التي تتضمن عوامل مختلفة للجودة مثل ممارسات الجودة المرنة وممارسات الجودة الصلبة، لتوضيح أفضل للعلاقة الغامضة بين تلك الممارسات وأثرها على الأداء اللوجستي، وأيضاً بغرض مساعدة الاعمال في تحديد الممارسات المناسبة لتعزيز الأداء اللوجستي عبر إدارة الجودة في بيئات مختلفة. وأيضاً من هذه العلاقة تهدف الدراسة لسد الفجوات من خلال دراسة توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي وهذا ما دفع الدارس لإجراء هذه الدراسة حيث انه من النادر وجود دراسة مشابه تربط بين المتغيرات بشكل مباشر .

بجانب توجه الجودة الشاملة بأبعاده الجودة الصلبة والناعمة تناولت أثرها على الأداء، فهناك دراسات تناولت العلاقة الإيجابية بين الجودة الصلبة والناعمة وأثرها على الأداء (; Anderson et al,1995)

(Kaynak,2003 ; Bilal & Naeem, 2016) وجود علاقة إيجابية بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والأداء اللوجستي، وأيضاً وجود علاقة جزئية بين تدريب الموظفين والأداء اللوجستي، وجود علاقة إيجابية بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والأداء اللوجستي ودراسة كل من (Fotopoulos & Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005 ; Reed et al,2000) والتي أوضحت ان ممارسات ادارة الجودة الناعمة لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي.

2-5-2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية فدراسة (بوسعدة،2018) توصلت الى وجود تأثير لاستراتيجية التمكين على رأس المال البشري، وتنمية القدرات المعرفية للعاملين، ومساعدتهم من انتاج أفكار جديدة، مما ينتج عنه توسيع المؤسسات لخصصها السوقية. ودراسة (الشطبي،2018) تناولت تلك العلاقة بالميزة التنافسية من خلال التميز في إدارة العمليات الخدمية. وان التميز في تطوير العمليات والاستراتيجيات له أثر كبير في تنمية القدرات

المعرفية ورفد الموظفين بالمعلومات عن السوق ومتطلباته، وأكدت دراستي (البشري، 2015، وحمزة، 2015) الى وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي بشكل كبير على المعرفة، وان التوجه الاستراتيجي يؤدي الى رفد الموظفين بمعلومات مفيدة عن السوق. وتوصلت دراسة (Croteau and Raymond, 2004) الى ان القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها.

عليه جاءت هذه العلاقة لتوضيح وسد الفجوات العلمية في محاولة معرفة أثر توجه الجودة الشاملة على القدرات المعرفية لأنه من النادر وجود دراسة قاست هذا الأثر بصورة مباشرة بين المتغيرين.

3-5-2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي

توصلت بعض الدراسات السابقة منها دراسة (الكبيسي وإبراهيم، 2014) والتي كانت من أهم نتائجها وجود تأثير متزايد للقدرات المعرفية عبر توسط القدرات الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وانه ينبغي ان تعمل المنظمات على تكامل القدرات المعرفية والاستراتيجية مجتمعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية أكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بشكل منفرد. وتوصلت دراسة (الأعظمي، 2013) الى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية، وان هناك تأثيراً متزايداً للقدرات المعرفية على الميزة التنافسية عبر توسط محاور القدرات الاستراتيجية. ودراسة (Khandekar and Sharma, 2005) ان قدرات الموارد البشرية لها تأثير كبير على استدامة الميزة التنافسية لان الحفاظ عليها يتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الافراد ذوي المهارات اللازمة. وبدورها أشارت نتائج دراسة (الدوري والعزاوي، 2004) إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابداع منتجات جديدة وبسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، بما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

عليه جاءت هذه العلاقة لتوضيح وسد الفجوات العلمية في محاولة معرفة أثر القدرات المعرفية على الأداء اللوجستي لأنه من النادر وجود دراسة قاست هذا الأثر بصورة مباشرة لمدخل الأداء اللوجستي. حيث ركزت الدراسات على العلاقة بين قدرات العاملين والقدرات والميزة التنافسية.

4-5-2 الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي:

يعتبر القدرات المعرفية واحد من الأهداف الحاسمة ومن المعايير الأساسية لنجاح توجه الجودة الشاملة، وتقيم القدرات المعرفية وهو ممارسة هامة لقياس قيمة وفعالية التوجه بالجودة الشاملة، فالمنظمات يمكنها رفع أدائها وتعزيز مركزها التنافسي من خلال عدة مداخل تتعلق في مجملها بانتقاء القدرات المعرفية والكفاءات البشرية والمحافظة عليها مع تأهيلها حتى يكون لديها رؤية عصرية واضحة لعملية الابتكار ومتطلباتها وكيفية خلق مناخ مناسب لها. لما له من دور هام تلعبه القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية. كما هناك العديد من الدراسات التي وجدت من القدرات المعرفية تأثير على العلاقة ما بين التوجه بالجودة الشاملة والأداء اللوجستي، فدراسة (بلل والشطبي، 2018) وجدت أن القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية. ودراسة (صبيح، 2013) وجود تأثير لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط. كذلك دراسة (محمد، 2015) وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. وفي نفس السياق كشفت دراسات (Palumbo et al., 2005; Segarra-Cipres et al., 2014, Wang et al., 2009, Li et al., 2008؛ زهيرة، 2018، البشري، 2015) الى وجود توسط لـ(المعرفة بالعمل، نقل المعرفة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) في العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القدرة الإدراكية، خصائص المعرفة، الثقافة التنظيمية) والمتغيرات التابعة (الأداء، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية)،

وأيضاً من واقع الدراسات السابقة من النادر وجود دراسة تربط بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي في ظل القدرات المعرفية كوسيط بصورة مباشرة ، وحسب ما اشارت اليه نظرية الموارد بتقول ان الموارد ما بتأثر على الميزة التنافسية الأداء اللوجستي لا عبر القدرات، وبالتالي من أهمية بمكان لدراسة العلاقة بين توجه الجودة الشاملة كمورد والأداء اللوجستي كميزة تنافسية لا بد ان يتم ذلك عبر القدرات، وفي النظر للقدرات وأهمية الدور الذي تلعبه القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية إلا انه من النادر تناول تلك العلاقة عبر التأثير المباشر لمدخل القدرات المعرفية حيث ركزت دراسات.

5-5-2 الدراسات التي تناولت الدور المعدل للسياق التنظيمي في العلاقة بين توجه

الجودة الشاملة والأداء اللوجستي

على الرغم من انه هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت توجه الجودة الشاملة والأداء ، الا ان هنالك عدم اتفاق حول هذه العلاقة فهنالك دراسات لم تجد هنالك علاقة بينهم، كدراسة (Fugate et al.,2010) والتي تناولت الأداء اللوجستي بصورة مفردة دون توجه الجودة الشاملة، حيث اقتصرت دراسته على الأداء اللوجستي فقط من غير وجود علاقة تربط بين الأداء اللوجستي وتوجه الجودة الشاملة، أيضاً دراسة (إسماعيل،2021) والتي تناولت الأداء اللوجستي دون وتوجه الجودة الشاملة، ودراسة (Slater et al.,2006) والتي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي بشكل مباشر.

فهناك دراسات بينت وجود علاقة بين توجه الجودة الشاملة وابعاده الجودة الصلبة والناعمة وأثرها على الأداء مثل دراسة (Anderson et al,1995 ; Kaynak,2003 ; Bilal & Naeem, 2016). مما سبق يلاحظ ان هنالك عدم اتفاق حول اتجاه هذه العلاقة ففي مثل هكذا حالة يري العالمان بارون وكيني (Baron and Kenly,1986) أن هناك حاجة لإدخال متغير يصحح هذه العلاقة.

تم اختيار السياق التنظيمي لما لها دور حيوي في قياس الأداء اللوجستي، لان من خلال التركيز على السياق التنظيمي للمنظمات وذلك بغرض تسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال مشاركة المعرفة بين العاملين وكذلك العمل على تشجيع الابتكار وروح المبادرة وعدم الاعتماد على الأنظمة التي تتصف بالجمود من حيث صعوبة الاخذ بالاقترحات واحداث التغييرات التي تصدم بالبيروقراطية، على الرغم من أهمية السياق التنظيمي واثره على الأداء اللوجستي نجد ان هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت تلك الظاهرة حيث نجد دراسة (أبو أسيا،2013) والتي تناولت السياق التنظيمي واثر على تقاسم المعرفة اكدت ان المؤسسة يمكن ان تحقق الاهداف التي تسعى الي تحقيقها من خلال تبنيها للهياكل التنظيمية المرنة والثقافة التنظيمية التي تنشأ بين العاملين بها، وكذلك(شيرين،2008) والتي اكدت ان هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال تبني الشركات فلسفة السياق التنظيمي حيث درست السياق التنظيمي واثر على تقاسم المعرفة من خلال ثلاثة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية) حيث أوضحت النتائج ان السياق التنظيمي يؤثر إيجاباً على تقاسم المعرفة. وايضا دراسة (Zeng et al.,2016) والتي كانت بعنوان أثر السياق التنظيمي على الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة، والتي درست السياق التنظيمي عبر بعدين هما (مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام)، وتوصلت إلى ان مركزية السلطة تؤثر إيجاباً على الجودة الصلبة، ولكنها لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة، بينما التكامل بين الأقسام يؤثر إيجاباً على كل من الجودة الصلبة والناعمة وهذا التأثير القوي يعزز من الابتكار في المنتجات وينعكس ذلك ايجاباً على الأداء المؤسسي. عليه جاءت هذه العلاقة لتوضيح وسد الفجوات العلمية بإدخال السياق التنظيمي بأبعاده (مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام) كمتغير معدل في العلاقة المعدل للسياق التنظيمي في العلاقة ما بين التوجه بالجودة الشاملة والأداء اللوجستي، لأنه من النادر وجود دراسة استخدمت السياق التنظيمي بهذه الابعاد كمتغير معدل، وأيضاً هذه الابعاد هي الأقرب لقياس

السياق التنظيمي على الرغم من وجود عدد من الأبعاد للسياق التنظيمي، إلا أنه من النادر استخدامهم مع بعض حسب اطلاع الدارس على الدراسات السابقة.

6-5-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (مبررات اختيار الموضوع):

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو الآتي:

أ- من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق:

أجريت الدراسات السابقة على الشركات والمنظمات الأمريكية والأوروبية والشركات الآسيوية في مختلف القطاعات في حين ركزت الدراسة الحالية على قطاع الصناعات في السودان باختيار الشركات الصناعية في السودان بولاية الخرطوم، والتي تركز على مدى قدرة المنظمات على تحديد احتياجات وتوقعات كل الأطراف المكونة للسوق وتلبية هذه الاحتياجات وجمع المعلومات عن الشركات الصناعية، حيث تعتبر هذه الفلسفة أساس نجاح المنظمات في عصرنا الحديث في ظل وجود التغييرات البيئية المستمرة.

ب- من حيث متغيرات وأبعاد الدراسة:

شملت الدراسة على بعدين لمفهوم توجه الجودة الشاملة كمتغير مستقل وتم تناول الأبعاد التالية المتمثلة بـ (الجودة الصلبة، الجودة الناعمة)، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء اللوجستي وتم تناول الأبعاد التالية (الفاعلية، الكفاءة، والتميز)، وتم إدخال مفهوم القدرات المعرفية كمتغير وسيط باختيار (اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) كأبعاد للمفهوم، كذلك إدخال مفهوم السياق التنظيمي كمتغير معدل باختيار (مركزية السلطة، والتكامل بين الأقسام) كأبعاد للمفهوم.

ج- من حيث أهداف الدراسة:

تعددت الأهداف البحثية في الدراسات السابقة باختلاف متغيرات الدراسة، حيث تهدف الدراسة الحالية للوقوف على التغييرات المصاحبة لمنظمات الاعمال والمؤثرة بدورها على فلسفة الأداء اللوجستي مع إدخال القدرات المعرفية كمتغير وسيط والسياق التنظيمي كمتغير معدل.

د- من حيث منهجية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية دراسة تحليلية وصفية وذلك بتحديد عوامل توجه الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على مفهوم الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية في السودان بولاية الخرطوم في عملية تحسين أدائها، بالإضافة الى دور منظمات الأعمال في تبني مفهوم السياق التنظيمي كفلسفة حديثة لنجاح العديد من المنظمات في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

7-5-2 الخلاصة

تناول هذا الفصل الذي يمثل الاطار النظري للدراسة شرح ووصف وتحديد العوامل المهمة ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمتمثلة في توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي والقدرات المعرفية والسياق التنظيمي ومفاهيمها وابعادهما وانواعهم والعوامل المؤثرة عليها، كما تناول الفصل العلاقات المتبادلة بين تلك المتغيرات بطريقة منطقية وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويعتبر هذا الفصل الأساس الذي ستبني عليه الدراسة فبناء على ماورد فيه يتم تصميم النموذج وتنمية الفروض التي باختبارها سنتمكن من الوصول الي الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك على بقية فصول الدراسة.

الفصل الثالث

نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

3-0 المقدمة:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتنمية الإطار تأتي الخطوة التالية وهي تحديد نظريات الدراسة وانموذج الدراسة المقترح، وكذلك فرضيات الدراسة وتطويرها. حيث يحتوي هذا الفصل على النظريات التي استند عليه الدراسة لتفسير العلاقة بين المتغيرات، ونموذج الدراسة ، وفرضيات الدراسة ، وتطويرها.

يعدل العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والأداء اللوجستي، ولكن تختلف باختلاف ابعاد هذا السياق. تمت مناقشة نتائج الدراسة باستفاضة وتوضيح مدى تأثيراتها النظرية والتطبيقية، إضافة الى تقديم التوصيات ذات العلاقة ومقترحات موضوعات البحوث المستقبلية في مجال الدراسة.

3-1 نظريات الدراسة:

3-1-1 نظرية الموارد: (RBV)

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث، ونظرية الموارد تعتبر من النظريات الرائدة في المجال الاستراتيجي كون هذه النظرية مكملة لمفاهيم استراتيجية سابقة، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية المهمة التي مر بها العالم، حيث وجدت المنظمات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة، فحاولت هذه النظرية في اعقاب ذلك الى محاولة تفسير مصادرة للحصول على الميزة التنافسية، عن طريق ما تمتلكه هذه الشركات من موارد داخلية بدلاً من حصر الاهتمام على هيكلها الخدمي ووضعيتها التنافسية اتجاه منافسيها، مع تطور نظرية الموارد ركز رواد هذه النظرية على الاهتمام بالموارد غير الملموسة لقدرتها على كسب الشركات ميزة تنافسية مستدامة،

وكذلك كون جميع المنظمات تملك موارد ملموسة بالإضافة الى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف والتميز عن المنظمات الأخرى يكمن في مواردها غير الملموسة وخاصة ما يمتلكه من الكفاءات التنظيمية نظراً لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للمتغيرات التي قد تحدث في محيط المنظمة بالإضافة الى صعوبة تقليدها في المنظمات الأخرى كونه تتفاوت في الاختلاف وتعتبر موارد المنظمة في الملموسة مصدراً رئيسياً للحصول الشركات على ميزة تنافسية تحقق من خلالها الأهداف المرجوة منها (Hunt and Morgan,1996).

ويري كل من (Hamel and Prahalad, 1996) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية، بتكلفة قليلة وبسرعة أكبر من المنافسة التي ينتج عنها منتجات جديدة، أي ان الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تستطيع من خلالها تكوين عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم الاستمرارية في الميزة التنافسية، وتتمثل بالمبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel and Prahalad في المبادئ التالية:

1. قلة الموارد ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد بالسوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن النجاح لها النجاح الأكيد.
2. يمكن اعتبار المنظمة كحافطة موارد (تقنية، مادية، بشرية) وفي نفس الوقت كحافطة للمنتجات واجزاء استراتيجية مركزة على اسوق محددة.
3. اختلاف وتباين المنظمات في ما بينها لا يتعلق في الأسواق ولكن بكيفية عملية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.
4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي الى زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط، بل أيضا يهتم بتنمية قاعدة أساس المنظمة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المنظمة من الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي الاستغلال الأمثل لتلك الموارد يحقق الميزة التنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق الى مفهوم الموارد يجب الإشارة الى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث ان كل ما يسهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المنظمة في لحظة معينة هي مجموعة الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche.H.,et Nioche 1998).

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها الى نوعين:

1. موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني رأس المال... الخ).
2. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:
 - الجودة: وهي تشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان التجاه إيجابى بمعنى تعزيز التنافسية للمنظمة.
 - التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
 - المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
 - المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
 - المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C,2002)، وتعتبر هذه الموارد مكونات لنظام المعلومات الإداري

المستخدم في المنظمات، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالشركة والتي تنقسم الى قسمين:
المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1. المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في الشركة وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تتكسب بالتدريس والتطوير أما المهارات التقاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (L., la gestion des compétences, 1996).

2. المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للشركة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للشركة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها. ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها وتقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم الشركة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تؤسس الميزة التنافسية للمنظمة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quelin B, 2000).

1. القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح في الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، حيث أن القيمة تكمن حسب (Leroy.F, 2001) في مرونة المنتج وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

2. الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة التجارية) فبعض العلامات التجارية تمتاز بسمعة واسعة، مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف منظمة واحدة أو عدد من المنظمات.

3. عدم قابلية التقليد: يصعب على المنظمات المنافسة تقليد نفس الموارد، نظراً لدقة مميزاتها والخصائص التي تحتويها مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية، الخاصية الضمنية) لها مثل مهارات الأفراد بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد العاملين في المنظمة بنفس العمليات الإنتاجية.

4. عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه باخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه التي ينفرد بها عن الاخر إضافة الى المميزات نجد أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

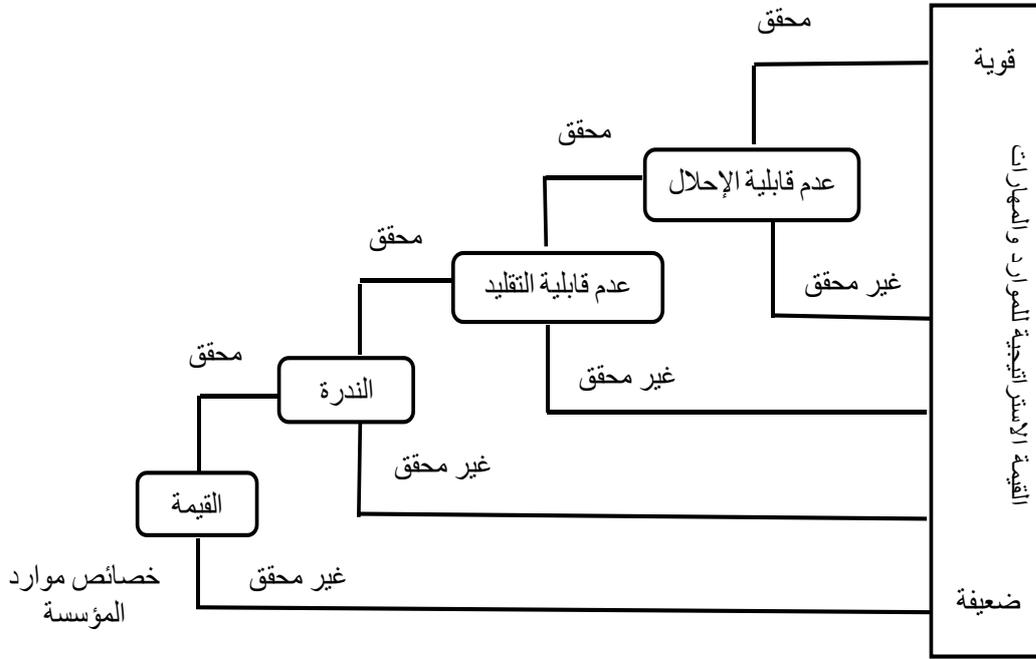
5. عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

6. قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة طويلة على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تذبذب معدلات التغيير التكنولوجي مثلاً، مما يؤدي الى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساس الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

إن هذه الخصائص والمميزات كلها يمكن أن تتوفر في التوجه بالجودة الشاملة فإن تبنيها ينعكس إيجاباً على الأداء وخلق ميزة التنافسية للشركة واللذان يمثلان من أهم الموارد غير الملموسة والتي تبني على أساسها ميزة أو مزايا يصعب امتلاكها وعدم القدرة على تقليدها مما ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد وعدم التقادم مما يوفر القابلية على مواكبة التغيرات المتزايدة واستيعابها. كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المنظمة أدت الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الاخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: (قاسمي وبيزقاري، 2011)

تسعي نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للشركات من خلال مواردها ومن خلال تطور هذه النظرية نجد انها تكون ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب الشركة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع الشركات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة (التنظيمية، الاستراتيجية) نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان الموارد المتميزة في المنظمات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين الشركات في نفس القطاع. وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرتها الاستراتيجية على

خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فإن عملية التقييم ينبغي ان تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (الديراوي،2018).

فان فلسفة نظرية الموارد تكمن في أن الميزة التنافسية واستمراريتها يرتكز على مزج موارد الشركة (تقنية، مادية، بشرية) واستغلالها استغلال ذكي بحيث تميزها عن مثيلاتها في الصناعة، وان الاعتماد على الموارد غير الملموسة بالشركة يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها وامتلاكها للغير.

ثانيا: نظرية القدرات الديناميكية

تعتبر نظرية القدرات الديناميكية واحدة من أكثر النظريات التي نوقشت في الإطار الاستراتيجي على مدى السنوات الأخيرة وهي نظرية مستندة بالأساس على الموارد، وتقتض هذه النظرية ان الميزة التنافسية تنشأ من امتلاك المنظمة لمجموعة من الموارد الأساسية التي تحقق لها التميز (Zwain et al.,2014).

وبالتالي هذه الموارد قد تكون مادية أو بشرية أو تنظيمية التي تعد سوف تمثل أساس هذه النظرية (Eisenhardt and Martin,2000) ، وان الأساس الفكري لهذه النظرية يشير الى أن الشركات القادرة على تجميع الموارد والقدرات النادرة والقيمة الصعبة التقليد فضلا عن عدم قابلية على الاستبدال هي التي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للشركة (Barnney,1991)، ومن ثم فان الموارد تمثل الخزين من العناصر المتاحة والمملوكة والمسيطر عليها من الشركة، أما القدرات فهي طاقة الشركة على توظيف هذه الموارد والاستخدام الأمثل لها لتحقيق أهدافها (Chen and Jaw,2009).

لتظهر مفهوم القدرات الديناميكية كأساس مفاهيمي مكمل لأساس النظرية المستندة على الموارد في محاولة لشرح كيفية تحقيق الميزة التنافسية في البيئة متسارعة التغيير، ولتصف كيفية تجديد القدرات

والمهارات وتحقيق الاستجابة لتغير ظروف الاعمال مع مرور الوقت (Wang and Hsu,2010)، وأشار (Hehfat et al.,2007) ان مفهوم أساس الموارد ينبغي ان يستعمل بدلا من القدرات كونه يعطي معان أوسع كما في المعاجم الإنجليزية على حد قولهم، ولأنها تتضمن الأنشطة والقدرات التي تولد العوائد (Ambrosini et al.,2009)، فقد عرفت القدرات الديناميكية بداية من (Teece) وزملائه على انها عمليات الشركة التي تكامل وتعيد وتهيئه واستحصال الموارد للموائمة والاستجابة للتغيير في الأسواق (Teece,2009)، وقد عرفها (Eisenhardt and Martin, 2000) بأنها التنظيم الداخلي والروتينيات الاستراتيجية التي يقوم بها المدراء من أجل اكتساب الموارد وتسليط الضوء عليها ثم محاولة دمجها وتكاملها لتوليد استراتيجيات خلق قيمة في الشركة، وهذا التعريف يتجه الى بيان لكيفية التي بإمكان المدراء ان يوظفوا مفهوم القدرات الديناميكية لخلق القيمة في الشركة من خلال الاستفادة من الموارد، ويتكامل هذه التعريف مع (Helfat et al.,2007) الذي يعتبر ان القدرات الديناميكية تعبر عن طاقة الشركة في الخلق الهادف وتمديد أو تعديل مواردها الملموسة وغير الملموسة والموارد البشرية، مما يشير الى قابلية الشركة على استنباط اشكال جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية القائمة على أساس العمليات الإدارية والتنظيمية وموارد الشركة عبر مسارها التطوري الذي تسلكه (Chen and Jaw,2009). وعند دمج التطورات في أسس هذه النظرية المستندة على الموارد والأسس الفلسفية المستند على المعرفة في القرن الجديد، وأشار (Nielsen,2006) الى أن هذا المدخل يتطلب التحرك قليلا باتجاه ما يمكن أن يسمى بالنظرية المستندة على المعرفة، بوصف أنها أكثر الموجودات الاستراتيجية أهمية وذات قيمة عالية (Linnet et al., 2005)، فضلا عن ذلك فان (Barnney,1991) قد تبنى في مقالته ان موارد الشركات تتضمن كل الموجودات والقدرات والعمليات التنظيمية واتجاهات الشركة والمعلومات والمعرفة، ولأن المعرفة أصبحت المصدر الأساسي للميزة التنافسية في عالم اليوم، فان الدراسة الحالية تتفق مع توجهات (Helfat et al.,2007)، وربطها بتوجهات كل من

الباحثين (Hong et al., 2008) (Easterby-Smith and Pirto, 2000). (Cepeda and Vera, 2007) (Nissen, 2006) (Sher and Lee, 2003).

ومن أبرز مفهوم القدرات الديناميكية من جانب معرفي على أنها طاقة المنظمة للخلق الهادف ورفع قيمة مواردها المعرفية والقدرات لتوليد القيمة وانجاز الأهداف المنظمة، بهذا يعني أن النظرة المستندة على المعرفة للقدرات الديناميكية تعني أن المنظمات تتعلم من مواردها المعرفية وتعزيز الموجودات المعرفية ليشير بذلك إلى عمليات القدرات المعرفية وتحسين الأفعال من خلال المعرفة والمعلومات المتوفرة والاستخدام والفهم الأفضل لها.

2-3 تفسير النظريات لنموذج الدراسة:

1-2-3 تفسير نظرية الموارد للنموذج (BRV)

من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم استخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد أساسي لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والآخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى، كما ان الفكرة الرئيسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام المنافسين حيث يصعب على المنافسين تقليدها ومواجهتها (Prahalad and Hamel, 1990).

يعد وجود الموارد (الاستراتيجية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المنظمات، بانه أساس التوجه بالجودة الشاملة الذي يفسر الاختلاف في أداء الشركات العاملة في نفس القطاع ومدى مشاركة العاملين في قراراتها الاستراتيجية، كما ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الأداء من خلال الاعتماد على تلك

أكبر من المنافسين مرتبط بمدى امتلاك الفرد للمهارات والخبرات المتراكمة ومدى توفير الموارد والامكانيات لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وانعكاس ذلك بدوره على مزيد من التميز والاستمرار ينعكس على الأداء بشكل إيجابي.

2-2-3 تفسير نظرية القدرات الديناميكية للنموذج

توضح هذه النظرية كيف يمكن للمنظمات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة على استمراريته في بيئة دائمة التغيير، وهذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المنظمة وتغيير بيئة الاعمال، ولكي تحافظ هذه المنظمات على مواردها (التوجه بالجودة الشاملة) وتعمل على تطويرها لابد ان تمتلك قدرات ديناميكية تمكنها من توجه استراتيجياتها وهذا التوجه ينعكس على الميزة التنافسية التي تنشأ من عمليات مميزة مصاغة من موارد المنظمة، لكن في ظل تطور السبل (المفروضة أو المختارة) التي تسير عليها المنظمة.

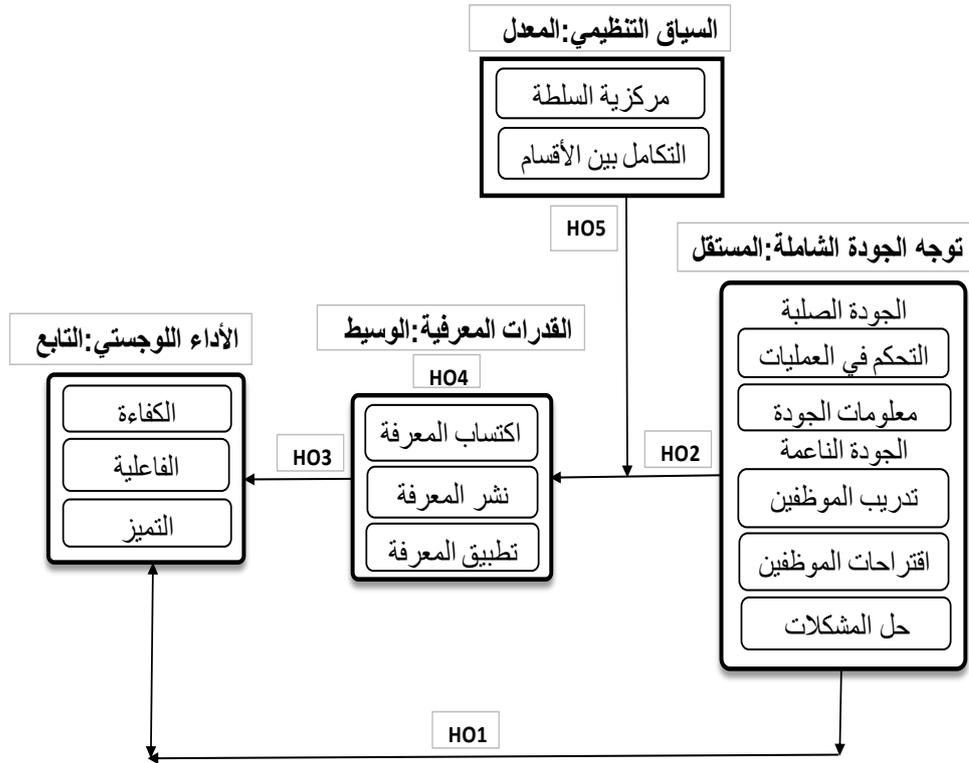
ومن جهة أخرى ما يمكن ان يلعبه تجنيد مواردها الخاصة وتحديد قدراتها الديناميكية المتمثلة في (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) والتي تتجسد في مجموعة الاستراتيجيات وآليات العمل المستخدمة من قبل المنظمة والتي تميزها عن غيرها عن طريق تقديم قيمة مضافة في الأسواق المتغيرة إزاء مختلف التحديات، وذهب "Sanchez,1995" الى درجة اعتبار التباين في القدرات الديناميكية بين المنافسين تعتمد بدرجة كبرى على طبيعة المعلومات المكتسبة من طرف الافراد وعملية اندماج هذه الأخيرة داخل المنظمة ومن ثم التركيز على الفرد كعنصر فاعل في خلق اكتساب وتوظيف المعلومات في آن واحد.

3-3 نموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد التي تركز على الموارد غير الملموسة أو غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأداء عالي، نظرية الموارد تعتبران كل موارد المنظمة

تؤثر على قدرات المنظمة. لذلك فان نظرية الموارد تعتبر ان (توجه الجودة الشاملة) مجموعة من الموارد الداخلية للمنظمة وتمثل لها مصدر قوة وهذه الموارد تتحول بعد التطبيق والممارسة الى قدرات تظهر جليا في (القدرات المعرفية) المخرج النهائي لها يكون ميزة تنافسي - أداء عالي (الاداء اللوجستي). كما موضح في الشكل التالي (3-2) نموذج الدراسة المقترح.

الشكل (3-2). نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

3-4 تطوير فرضيات الدراسة

اعتمادا على متغيرات الدراسة، والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وادبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير المتغيرات الوسيطة في العلاقة بينهما، وفيما يلي هذه الفرضيات:

1-العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي:

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي إشارة الى عدم وجود علاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والأداء اللوجستي إشارة دراسة (Fugate et al.,2010) والتي تناولت الأداء اللوجستي بصورة مفردة دون التوجه بالجودة الشاملة، حيث اقتصرت دراسته على الأداء اللوجستي فقط من غير وجود علاقة تربط بين الأداء اللوجستي والتوجه بالجودة الشاملة. أيضاً دراسة (البشري،2015) والتي تناولت الأداء اللوجستي فقط من غير وجود علاقة تربط بين الأداء اللوجستي وتوجه الجودة الشاملة. ودراسة (Slater et al.,2006) والتي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي بشكل مباشر، والتي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء اللوجستي حيث كانت أبعاد الأداء الكفاءة والفاعلية فقط دون التميز، كذلك دراسة (Hakala,2010) والتي تناولت العلاقة بعض مكونات التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي.

أوضحت العديد من الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية بين الجودة الصلبة والناعمة وأثرها على الأداء (Anderson et al,1995 ; Kaynak,2003 ; Bilal & Naeem, 2016) وجود علاقة إيجابية بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والأداء اللوجستي، وأيضاً وجود علاقة جزئية بين تدريب الموظفين والأداء اللوجستي، وجود علاقة إيجابية بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والأداء اللوجستي. وقد بينت العديد من الدراسات (Fotopoulos & Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005 ; Reed et al,2000) ان إدارة الجودة الناعمة لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي. أيضاً وفقاً لنظرية الموارد فان توجه الجودة الشاملة باعتباره مورد يمكن ان يؤثر على الميزة التنافسية في هذه الدراسة الا هو الأداء اللوجستي. من خلال العلاقات التي تم توصل اليها يمكن استنتاج الفرضية الاولى:-

1-هنالك تأثير من توجه الجودة الشاملة على الأداء اللوجستي ومن هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1-1 هنالك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على الكفاءة

1-2 هنالك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على التميز

1-3 هنالك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على الفاعلية

1-4 هنالك تأثير من تدريب الموظفين على الكفاءة

1-5 هنالك تأثير من تدريب الموظفين على التميز

1-6 هنالك تأثير من تدريب الموظفين على الفاعلية

1-7 هنالك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على الكفاءة

1-8 هنالك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على التميز

1-9 هنالك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على الفاعلية

2- العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والقدرات المعرفية:

بالرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية نجد ان دراسة (بوسعه،2018) توصلت الى وجود تأثير لاستراتيجية التمكين على رأس المال البشري، وتنمية القدرات المعرفية للعاملين، ومساعدتهم من انتاج أفكار جديدة، مما ينتج عنه توسيع المؤسسات لخصصها السوقية. ودراسة (بلل والشطبي) توصلت الى وجود أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على القدرات المعرفية، وتوصلت دراسة (Croteau and Raymond,2004) الى ان القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها. وأكدت دراستي (البشري،2015، وحمزة، 2015) الى وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي بشكل كبير على المعرفة، وان التوجه الاستراتيجي يؤدي الى رفد الموظفين بمعلومات مفيدة عن السوق.

هنالك بعض الدراسات السابقة تناولت الموضوع، ولكن ربطها بمتغيرات مختلفة كدراسة (Ooi,2009) التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وخلصت الى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة اكتساب المعرفة وتوزيعها وتطبيقها، وتوصلت دراسة (Stewart and Waddell, 2008) الى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والجودة، ان إدارة المعرفة هي المكون الأساسي لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات، عليه يمكن استنتاج الفرضية الثانية:-

2-هنالك تأثير من توجه الجودة الشاملة على القدرات المعرفية ومن هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

2-1 هنالك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على اكتساب المعرفة

2-2 هنالك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على تطبيق المعرفة

2-3 هنالك تأثير من تدريب الموظفين على اكتساب المعرفة

2-4 هنالك تأثير من تدريب الموظفين على تطبيق المعرفة

2-5 هنالك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على اكتساب المعرفة

2-6 هنالك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على تطبيق المعرفة

3- العلاقة بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي

فقد توصلت دراسة (الكبيسي وإبراهيم،2014)، إلى وجود تأثير متزايد للقدرات المعرفية عبر توسط القدرات الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وانه ينبغي ان تعمل المنظمات على تكامل القدرات المعرفية والاستراتيجية مجتمعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية أكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بشكل منفرد. كما توصلت دراسة (Khandekar and Sharma,2005) الى أن قدرات الموارد البشرية لها تأثير كبير على استدامة الميزة التنافسية لان الحفاظ عليها يتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء

الافراد ذوي المهارات اللازمة. وبدورها أشارت نتائج دراسة (الدوري والعزاوي،2004) إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابداع منتجات جديدة وبسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، بما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

3- هنالك تأثير من القدرات المعرفية على الأداء اللوجستي ومن هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

3-1 هنالك تأثير من اكتساب المعرفة على الكفاءة

3-2 هنالك تأثير من اكتساب المعرفة على التميز

3-3 هنالك تأثير من اكتساب المعرفة على الفاعلية

3-4 هنالك تأثير من تطبيق المعرفة على الكفاءة

3-5 هنالك تأثير من تطبيق المعرفة على التميز

3-6 هنالك تأثير من تطبيق المعرفة على الفاعلية

4- القدرات المعرفية يتوسط الأثر الإيجابي بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

توصلت دراسة (بلل والشطبي،2018) الى ان القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية. ودراسة(صبيح،2013) الى وجود تأثير لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط، كما توصلت دراسة(محمد،2015) الى وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، وفي نفس السياق كشفت دراسات (Palumbo et al.,2005;Carlos and) (Cipres,2008,Wang et .al,2009, Li et al.,2009) الى وجود توسط لـ(المعرفة بالعمل، نقل المعرفة الاستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة) في العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القدرة الإدراكية، خصائص المعرفة، الثقافة التنظيمية) والمتغيرات التابعة (الأداء، الميزة التنافسية، القدرة

التنافسية). ان الموارد ما بتأثر على الميزة التنافسية لا عبر القدرات، عليه فان توجه الجودة الشاملة باعتباره مورد، مثل فيليب كروسبي الذي تناول تأثير الجودة الشاملة على أداء المنظمات، حيث أكد كلما كانت مواصفات المنتج مطابق لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة. وهذا يدعم التوجه بالجودة الشاملة الى تحسين الأداء.

4- أن القدرات المعرفية تتوسط الأثر بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي ومن هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

4-1 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة

4-2 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز

4-3 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية

4-4 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والكفاءة

4-5 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والتميز

4-6 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والفاعلية

4-7 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والكفاءة

4-8 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والتميز

4-9 اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية

4-10 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة

4-11 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز

4-12 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية

4-13 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والكفاءة

4-14 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والتميز

15-4 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والفاعلية

16-4 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والكفاءة

17-4 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والتميز

18-4 تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية

5- السياق التنظيمي تعدل الأثر الإيجابي بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي

أشارت عدة دراسات الى أهمية مفهوم السياق التنظيمي لمنظمات الاعمال كمتغير وسيط أو مستقل. فقد كشفت دراسة (أبو اسيا، 2013) والتي كانت تحت عنوان أثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة ميدانية على مدينة اربد الكبرى وجدت الدراسة ان السياق التنظيمي يؤثر إيجابا على تقاسم المعرفة. وأيضا مع دراسة (شيرين، 2008) والتي كانت تحت عنوان أثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة: توضيحات من شركات الانشاءات التركبية والتي عمدت الى دراسة نتائجها ان السياق التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية) حيث أوضحت ان هذه الابعاد الثلاثة تؤثر إيجابا على تقاسم المعرفة في الشركات الإنشائية التركبية بتأثير كلي وايضاً وجدت الدراسة تأثيراً للعوامل الديموغرافية وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. ايضا اتفقت مع دراسة (Zeng et al, 2016) والتي كانت بعنوان أثر السياق التنظيمي على الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة، والتي درست السياق التنظيمي عبر بعدين هما (مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام)، وتوصلت إلى ان مركزية السلطة تؤثر إيجاباً على الجودة الصلبة، ولكنها لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة، بينما التكامل بين الأقسام يؤثر إيجاباً على كل من الجودة الصلبة والناعمة وهذا التأثير القوي يعزز من الابتكار في المنتجات وينعكس ذلك ايجاباً على الأداء المؤسسي. من خلال تلك الدراسات نجد ان هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت مفهوم السياق التنظيمي كمتغير وسيط مع ابعاد مختلفة او كمتغير مستقل، ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود

دراسة تناولت الأثر المعدل للسياق التنظيمي في العلاقة ما بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، وهذا ما دفع الدارس للقيام بهذه الدراسة.

5- السياق التنظيمي يعدل الأثر بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي ومن هذه الفرضية تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

5-1 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة

5-2 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز

5-3 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية

5-4 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر بين تدريب الموظفين والكفاءة

5-5 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر بين تدريب الموظفين والتميز

5-6 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر بين تدريب الموظفين والفاعلية

5-7 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والكفاءة

5-8 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والتميز

5-9 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل الأثر اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية.

5-3 الخلاصة

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظريات الدراسة وتفسيرها للمتغيرات الدراسة، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، اما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تصميم منهجية الدراسة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4-0 المقدمة:

يركز هذا الفصل على الطريقة التي استخدمها الدارس لجمع البيانات وتحليلها، ويتعلق بشكل كبير بتصميم البحث وفلسفته ونوع ومدخل البحث، وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف في الدراسة، وصف حجم العينة وإجراءات أخذ العينات، وأداة البحث وصلاحياتها وموثوقيتها، ووصف إجراءات جمع البيانات وصف تحليل البيانات.

4-1 تصميم البحث:

هو إطار أو خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات ، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إجراء البحث العلمي. ازالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية الاختيار الخيار المناسب من أجل اكتشاف او اقامة ارتباطه بالشرح النظري. وتناقش هنا أيضا أنشطة التصميم التي وصفت والتقنية لمنطقة البحث بأنها تقديم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مرغوبة مع بيئته (Saunders et al.,2009).

4-2 التأسيس الفلسفي للبحث:

بدأت عملية خلق المعرفة بمجال موضوعي من البحث يسمى الفلسفة. تهتم الفلسفة في المقام الأول بتأسيس وتنظيم وخلق أساليب المعرفة في جميع مجالات المساعي الفكرية بشكل صارم. في البحث الفلسفي ، يتم جمع الحقائق والنظرية والبدائل والمثل العليا معاً موازنة ضد بعضها البعض في خلق المعرفة واضفاء الشرعية على المعرفة.

من خلال هذا التفكير، يتم إنشاء المعرفة عن طريق القص ، التصنيف ، التمييز ، التسمية ، التوسيم، رسم وبناء الواقع الاجتماعي من تدفق غير مميز في البداية من التفاعلات والانطباعات الحسية.

وفلسفة البحث توجه يقود البحث، وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة ، ماهية حقيقة العلم ؟ وما هو الذي يعتمد عليه كعلم ؟ علي ذلك فتوجد عدد من الفلسفات في البحوث، الا ان فان الدراسة الحالية سوف تستند على الفلسفة الإيجابية وهي ما لوحظ واثبت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية (partington,2002).

3-4 نوع ومدخل الدراسة:

هناك العديد من الطرق لتصنيف البحث، ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث الي بحث كمي ونوعي حسب ما إذا كان المدخل استقرائية أو استنتاجية (استنباطي) .

المدخل الاستقرائي هو واحد حيث يقوم الباحث بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على أنماط من هذه الملاحظات. ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات. ثم يتم إنشاء الاستنتاجات والإطار النظري. وبما أن النهج الاستقرائي يسعى إلى التوصل إلى استنتاج أوسع يستند إلى جزء من المباني فقط ، فإن قوة التعميم من الاستدلال الإرشادي ستعتمد على مدى تغطي الملاحظات وعدد الملاحظات. تزداد قوة المنطق الاستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها . عكس النهج الاستقرائي هو النهج الاستنتاجي. النهج الاستنتاجي مدفوع نظرياً. وهذا يعني أن الباحث أولاً يضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات. ثم يتم تضيق هذا الامر إلى فرضيات أكثر تحديداً. هذه الفرضيات ثم يتم اختبارها باستخدام البيانات. سيحدد الاختبار ما إذا كانت الفرضيات مدعومة أم لا. ثم يتم استنتاج الاستنتاجات والآثار من هذه النتائج.

عليه فان الدراسة تقوم على البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختبار او تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al.,2009).

4-4 منهجية الدراسة:

ان منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول الى نتيجة معلومة(صابر وخفاجة،2002). اتبع الدارس المنهج السببي أو التفسيري الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء الى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها، هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، أما الوصول الى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة من تلك الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة، فالمنهج يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً الى تعميمات مقبولة، ولا يقتصر منهج الدراسة على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة الى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه النتائج، بالإضافة الى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج استنتاجات ذات دلالة ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

4-5 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم ويبلغ عددها تسعة قطاعات، وذلك بسبب اتفاق هذه القطاعات مع اهداف الدراسة(الصناعات الهندسية، الصناعات الغذائية، الادوية والعطور ومستحضرات تجميل، البتروكيمياويات، الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، الطباعة والتغليف، الزيوت والصابون، الجلود والاحذية والمدابغ، الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان)الا أنه تم اختيار نشاط الشركات الصناعية (الغذائية) بولاية الخرطوم وتم ذلك لأهمية دورها في خدمة المجتمع وخدمة الاقتصاد في السودان عامة من ناحية، ومن ناحية اخرى فأنها تمثل أكبر عددا من بقية الأنشطة الأخرى. تم الاعتماد على أسلوب العينة(القصدية)لأنه من غير العملي استقصاء كل عنصر من المجتمع وحتى

لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول دون القيام بذلك (سيكاران، 2006) عينة الدراسة تتمثل بالمستويات الإدارية العليا و(مدير مصنع ونائب المدير ومدراء الإدارات العامة ورؤساء الأقسام من مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير احتمالية)، لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (سيكاران، 2006) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل المجتمع (جلس، 2006)، تكونت عينة الدراسة من (170) مدير شركة صناعية تعمل في قطاعات مختلفة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل المجتمع الدراسة مع العلم أن حجم العينة هو 10% إذ كان المجتمع كبيراً (عبيد، 2003)، ولأجل الوصول إلى نتائج دقيقة، فقد تم اتباع أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وعددها الكلي (96) شركة صناعية بولاية الخرطوم، كما موضحة في الجدول أدناه هي كالآتي: أسماء وعدد الشركات التي تم توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (1-4). أسماء وعدد الشركات التي تم توزيع عينة الدراسة عليها:

النوع	أسماء الشركات	عدد الاستبانات الموزعة
لحوم	لولي-فاين فودز- أبو الطيب- المهلب- الرضا	15
زيوت	أبو الطيب- الدالي- التضامن- حمد- النخلات- زيوت الاخوان- مرحب- صباح- شمس	9
حلويات	الهدى- السيلوكه- البيت السوري- أبو الطيب- دبلوك- دان- ود الباشا- ايلاف- ياسر- التركي- الشايقي- مزن- سعد- وهبي- الفجر- النفدي- رزان- ود الباشا- الفجر- الشروق- نصراوي- سلوم- الجزيرة- الفهد- أبو امين- ستار- كونان	24
البان	كابو- البرنس- الوليد- الصحابة- دلتا	5
المياه والمشروبات الغازية	كولا - كريستال- النيل- اليمامة- سوبا	5
تعبئة دقيق	ويتا- سيقا- مروج- أطلس	4
تعبئة سكر	كنانة- كمبال- النيل- صافي	4
تعبئة خضروات وفواكه	عجلون- ميدو- سعيد- رندا- أبو الهول	4
مخابز ومعجنات	الهدى- انعام - الإنقاذ- مزن- سونا- الرحاب- كوكس- سعد- حماد- اشرف- الانتفاضة- جعفر- نمارق- الأمل- أم عهد- أرامكو- ودالشرق- وهبي- المتضامن- ومدمني- سنابل- الهلالية- حسان- أبو مساعد- الصفراوي- الألماني	30
	المجموع	96

المصدر: اعداد الباحثين من نتائج الدراسة الميدانية (2022م).

من الجدول رقم (1-4) تبين انه تم توزيعها على فئة المدراء بمختلف مستوياتهم الوظيفية والبيانات المتوفرة والمعتمدة من وزارة الصناعة والجهاز المركزي للإحصاء هي من سنة 2015م ونجد أنها قديمة، وان هنالك شركات جديدة قد دخلت مجال الصناعة.

4-6 مصادر وطرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما مصادر ثانوية وأخرى اولية

- المصادر الثانوية:

اعتمد الدارس في هذه الدراسة على الكتب والمراجع المتخصصة والنشرات والدوريات والمجلات العلمية المحلية والأجنبية وغيرها، والرسائل والاطروحات والابحاث المنشورة وغير منشورة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، والانترنت والمواقع الالكترونية وقواعد البيانات العالمية وغيرها من المصادر الخارجية.

- المصادر الأولية:

وتتعلق بالجانب الميداني، حيث اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعَة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها.

4-7 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات الى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) في توزيع اوزان إجابات افراد العينة والذي يتوزع من اعلي وزن له والذي اعطيت له (5) والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) الى ادني وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما مبين في الجدول أدناه

جدول رقم (2-4). مقياس درجة الموافقة.

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جداً	من 80% فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	من 70% الى 80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50 الى اقل من 70%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20 الى اقل من 50%	2	لا أوافق
درجة موافقة منخفضة جداً	أقل من 20%	1	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

من الجدول رقم (2-4). واستناد للمقياس المستخدم للدراسة يصبح الوسط الفرضي للدراسة :

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(3 = (5/15)=5 / (1+2+3+4+5))$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

4-8 وصف أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جميع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الدارس على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينات الدراسة.

وتم تقسيم الاستبانة الى أربعة اقسام على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوي على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية والمهنية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الدرجة والوظيفية. المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة عمل شركة، عمر الشركة، حجم الشركة (بعدد العاملين)، ملكية الشركة، منتجات الشركة، الأسواق.

القسم الثاني: يتكون من ابعاد التوجه بالجودة الشاملة (الجودة الصلبة والجودة الناعمة)

القسم الثالث: يتكون من عناصر الأداء اللوجستي (الكفاءة والفاعلية والتميز)

القسم الرابع: يتكون من عناصر القدرات المعرفية (اكتساب المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة)

القسم الخامس: يتكون من عناصر السياق التنظيمي (مركزية السلطة والتكامل بين الاقسام).

4-9 مصادر فقرات الاستبانة:

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في اعداد أسئلة الاستبانة وهي كالآتي:

ويناقش هذا المحور قياس توجه الجودة الشاملة يتكون من بعدين (الجودة الصلبة والجودة الناعمة). تم

قياس هذا المتغير من خلال بعدين بعدد (30) عبارته من دراسة (Zeng et al.,2015).

الجودة الصلبة: بأنها الممارسات التي تركز على التحكم في العمليات والمنتجات من خلال التقنيات

والأدوات والأساليب التي تعمل على تحقيق التوافق بين المتطلبات المحددة وتلبية تلك المتطلبات

(Zeng et al., 2015). وسوف نركز على بعدين للجودة الصلبة هي (إدارة العملية، معلومات الجودة).

جدول رقم (3-4). مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالجودة الصلبة.

الرقم	العبارة	المصدر
1	العمليات في الشركة مصممة بصورة تضمن جودتها.	Zeng et al, (2015)
2	نسبة كبيرة من العمليات في الشركة تخضع لمراقبة الجودة إحصائياً.	الناصر، 2018
3	نستخدم تقنيات إحصائية واسعة لتقليل التباين في الإنتاج.	
4	نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية.	
5	نستخدم الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية.	
محور معلومات الجود		
1	يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر معدلات العيب.	Zeng et al, (2015)
2	يتم نشر الرسوم البيانية التي تبين أداء الشركة في فترات زمنية مختلفة.	الناصر، 2018
3	يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال المكينات.	
4	يتم نشر معلومات تقويم أداء العاملين.	
5	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالإنتاجية.	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

الجودة الناعمة: يقصد بها الممارسات الموجهة نحو أشراك العاملين والتزام الإدارة العليا والتزام الموظفين والتدريب والتعلم والتعاون الداخلي والعمل الجماعي، أي تعزيز الجوانب البشرية داخل المنظمة (Zeng et al, 2015). وسوف نركز على ثلاثة ابعاد للجودة الناعمة هي(حل المشكلات، اقتراحات الموظفين، التدريب).

جدول رقم (4-4). مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالجودة الناعمة.

حل المشكلات المجموعة الصغيرة		
الرقم	العبرة	المصدر
1	العمليات في الشركة مصممة بصورة تضمن جودتها.	Zeng et al, (2015)
2	نسبة كبيرة من العمليات في الشركة تخضع لمراقبة الجودة إحصائياً.	
3	نستخدم تقنيات إحصائية واسعة لتقليل التباين في الإنتاج.	الناصر، 2018
4	نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية.	
5	نستخدم الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية.	
اقتراحات الموظفين		
1	يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر معدلات العيب.	Zeng et al, (2015)
2	يتم نشر الرسوم البيانية التي تبين أداء الشركة في فترات زمنية مختلفة.	
3	يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال المكينات.	الناصر، 2018
4	يتم نشر معلومات تقويم أداء العاملين.	
5	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالإنتاجية.	
تدريب الموظفين		
1	يتلقى الموظفين في الشركة التدريب والتطوير على أسس منتظمة.	Zeng et al, (2015)
2	تعتقد الإدارة أن التدريب والتطوير ورفع مستويات أداء العاملين من أولوياتها.	
3	الموظفين في الشركة لديهم مستويات أعلى من المتوسط.	الناصر، 2018
4	يتلقى الموظفين التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهاراتهم.	
5	موظفينا ذوي خبرات ومهارات عالية.	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2022م).

الأداء اللوجستي: هي فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفعالية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق أداء سلسلة التوريد المطلوب (Fugate et al., 2010). تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد بعدد (13) عبارة من دراسة (Fugate et al., 2010) ودراسة (البشري، 2015).

جدول رقم (5-4). مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالأداء اللوجستي.

محور الفاعلية		
الرقم	العبارة	المصدر
1	جملة مبيعات شركتنا في السوق.	Fugate et al., (2010) البشري، 2015
2	تكاليف المستودعات لدي شركتنا.	
3	تكاليف النقل لدى شركتنا.	
4	تكاليف المخزون لدي شركتنا.	
محور الكفاءة		
1	إجمالي التكاليف اللوجستية لدي شركتنا (نقل + تخزين).	Fugate et al., (2010) البشري، 2015
2	عملية تسريع شحن الطلبات في شركتنا.	
3	جملة الطلبات التي تم شحنها للعملاء من شركتنا.	
4	متوسط الزمن لدورة الطلبية في شركتنا.	
محور التميز		
1	إجمالي مخزون السلع الجاهزة لدي شركتنا.	Fugate et al., (2010) البشري، 2015
2	الزمن بين استلام وتوصيل الطلبية لدي شركتنا.	
3	جملة الطلبات الخالية من التلف لدي شركتنا	
4	العائد على إجمالي المخزون لدي شركتنا.	
5	الطلبات التي يتم تنفيذها في الوقت المحدد لدي شركتنا.	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

ويناقد هذا المحور القدرات المعرفية ويتكون من 3 أبعاد اكتساب المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة. القدرات المعرفية: هي مجموعة من المهارات الذهنية والامكانيات والمؤهلات العلمية والفكرية المكتسبة التي تساعد الأفراد على أداء أعمالهم بنجاح بما ينسجم مع المتطلبات الوظيفية (الكريطي، 2018). تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد بعدد (12) عبارته من دراسة (Ooi, 2009).

جدول رقم (4-6). مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالقدرات المعرفية.

محور اكتساب المعرفة		
الرقم	العبارة	المصدر
1	لدي الشركة وسائل وطرق لاكتساب المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.	Ooi, 2009
2	يتم تطوير معارف جديدة بناء على المعرفة الموجودة لدى الشركة.	
3	المعرفة المكتسبة نتيجة التعلم الفردي للعاملين.	
4	يتم اكتساب المعرفة من الانترنت	
محور نشر المعرفة		
1	تعتمد الشركة فرق العمل والنشرات الداخلية والتقارير وسيلة في نشر المعرفة.	Ooi, 2009
2	تمكن الشركة القيام بالتدريب والانفتاح في تبادل الفكر والحوار.	
3	تمثل العلاقات والاتصالات غير الرسمية أحدى الوسائل المتبعة في نشر المعرفة.	
4	عبر نقل المنتجات للآخرين وتلقي ملاحظاتهم	
محور تطبيق المعرفة		
1	تقوم الشركة بمنح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم.	Ooi, 2009
2	يتم التأكد من إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها ومن قدرتهم على إيجاد معني لها.	
3	من أوليات الشركة تعيين مديرين للمعرفة يحثون على تطبيق الجيد لها.	
4	تعمل الشركة على إزالة العوائق امام تطبيق المعرفة.	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

ويناقد هذا المحور السياق التنظيمي ويتكون من (2) أبعاد (مركزية السلطة، التكامل بين الأقسام).
 السياق التنظيمي: هي مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر
 القوة والضعف في المنظمات. تم قياس هذا المتغير من خلال بعدين بعدد (9) عبارات من دراسة
 (Germain,1996).

جدول رقم (7-4). مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالسياق التنظيمي.

مركزية السلطة		
الرقم	العبارة	المصدر
1	في شركتنا تحال المسائل الصغيرة إلى سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا للحصول على موافقة نهائية.	Germain,1996
2	تعتبر إدارة الشركة هي صاحبة الحق في اتخاذ القرار.	الناصر، 2018
3	أي قرار تنفيذي في شركتنا يتم اتخاذه بواسطة الرؤساء المباشرين.	
4	لا يتخذ الإجراءات التنفيذية في شركتنا الا بعد الحصول على موافقة المشرفين.	

1	الأقسام في شركتكم تعمل معا بشكل منسق جيد.	Germain,1996
2	تتعاون الأقسام في حل المشكلات عند ظهورها.	
3	جميع الأقسام لديها معلومات كثيرة عن عمليات التصنيع.	الناصر، 2018
4	هنالك تنسيق تام بين الأقسام.	
5	أقسام الشركة لدينا تعمل بشكل تفاعلي مع بعضها البعض.	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

4-9 فقرات متغيرات الراسة:

الجدول رقم (8-4). يوضح متغيرات الاستبيان وعدد فقرات الاستبانة.

جدول رقم (4-8). متغيرات الاستبيان وعدد فقرات الاستبانة.

عدد العبارات	المتغيرات
5	التحكم في العمليات
5	معلومات الجودة
5	حل المشكلات المجموعة الصغيرة
5	اقتراحات الموظفين
5	تدريب الموظفين
4	الكفاءة
5	التمييز
4	الفاعلية
4	اكتساب المعرفة
4	نشر المعرفة
4	تطبيق المعرفة
4	مركزية السلطة
5	التكامل بين الأقسام
64	العدد الكلي للعبارات

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

4-10 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من.

اختبار صدق محتوى المقياس

بعد ان تم الانتهاء من اعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين ابداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم

وأجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد أعتبر الباحث الاخذ بملاحظات المحكمين وأجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. (انظر الملحق رقم (1))

ثبات الأداة: ويشير الى قدرة الاستبانة في الحصول على نفس النتائج ولو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام نفس الأداة (الاستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه) كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006) ولأجل ذلك تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60% ، تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من 50 استبانة للتأكد من صدق وسلامة الاستبانة وتم الحصول على 47 استبانة. وكانت قيمة الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة للدراسة المبدئية كما في الجدول (4-9) التالي

جدول رقم (4-9). قيم الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة للدراسة المبدئية.

Cronbach's alpha	عدد العبارات	مكونات المتغيرات	
.844	6	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	المتغيرات المستقلة
.785	3	تدريب الموظفين	
.811	2	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات	
.643	2	الكفاءة	المتغيرات التابعة
.577	2	التمييز	
.652	2	الفاعلية	
.853	2	اكتساب المعرفة	المتغيرات الوسيطة
.550	2	تطبيق المعرفة	
.713	4	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	المتغيرات المعدلة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

من الجدول (4-7) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأكرو نباخ لجميع عبارات المتغيرات كان بدرجة عالية من الثبات الداخلي بالنسبة لجميع عبارات المقاييس، حيث بلغت (0.84) لمتغير التحكم في العمليات ومعلومات الجودة، كما بلغت (0.78) لمتغير تدريب الموظفين، وبلغت (0.81) لمتغير إدارة الجودة الناعمة، وبلغت (0.64) لمتغير الكفاءة، وبلغت لمتغير التميز (0.58) لمتغير التميز، وبلغت (0.65) لمتغير الفاعلية، وبلغت (0.85) لمتغير اكتساب المعرفة، وبلغت (0.55) ومعامل الاعتمادية لمتغير تطبيق المعرفة، وبلغت (0.71) لمتغير مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام. وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات جميع متغيرات الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4-11 جودة المقياس:

أ- شمولية البناء الداخلي: ولتحقيق هذا المفهوم قام الباحث بأخذ المقياس الوارد في الأداء من الدراسات السابقة، ثم قام بترجمة بعض الأسئلة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية حتى يسهل للمستخدمين فهمها والإجابة عليها.

ب- الاعتمادية: هي إن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق العرف والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية لقياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

4-12 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية

والمستخدمة برنامج (AMOSv25) لتحليل البيانات ، واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام كل من :أ- اختبارات الصدق ب- اختبارات الثبات

2-أساليب الإحصاء التحليلي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ-حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرض (3) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من ذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقف الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب-الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

3- تحليل المسار:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تم استخدام تحليل المسار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1- معامل الارتباط (R): وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العالقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العالقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العالقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العالقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود عالقة عكسية.

2- معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العالقة بين المتغيرات فكما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العالقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العالقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل.

3- اختبار (T) لقياس اثر العالقة بين المتغيرات ووفقا لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فاذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية احصائيا ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، أما كانت القيمة الاحتمالية اقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة

4- يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل التوكيدي:

يمكن تلخيص الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالآتي: (مختار، 2017)

الاحصاء الوصفي: لوصف خصائص العينة.

الفأ كرو نباخ: قياس الموثوقية والاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة.

التحليل العاملي الاستكشافي: لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.

التحليل العاملي التوكيدي للوصول الى جودة توفيق متغيرات نموذج الدراسة حيث تجري تغيرات في النموذج وتعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

4-13 الخلاصة:

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول تصميم وفلسفة البحث ونوع البحث، كذلك منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة التي طبقت عليها بالإضافة الى مصادر جمع البيانات والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الاحصائي التي استخدمت في تحليل البيانات. أما الفصل الخامس من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

0-1-5 المقدمة:

يهدف هذا الفصل من الدراسة الى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة الى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة، تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث تم استخدام اسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

وصف مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (عينة تتمثل بالمستويات الإدارية العليا و)مدير مصنع ونائب المدير ومدراء الإدارات العامة ورؤساء الأقسام من مجتمع الدراسة) وعددها الكلي (96) شركة صناعية بولاية الخرطوم.

2-عينة الدراسة: تم اختيار مفردات الدراسة من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية(القصدية).

تقييم أداة الدراسة: للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من اجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية او منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي.

اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من اعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين ابداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد أعتبر الباحث الاخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المشار اليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. (انظر الملحق رقم (1)).

1-1-5 تنظيف البيانات:

1 - البيانات المفقودة:

ان فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل الباحثة تولد العديد من المشكلات، حيث إنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال

والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ألا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبانة نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها وإذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

2- الإجابات المتماثلة:

أن اعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرة من فقرات الاستبانة قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان، إذا يستحيل اعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيب أي ألا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحرافاً معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي فقرة يقل الانحراف المعياري عن 0.5 يتم حذفها (أما سيكاران، 2006).

2-1-5- معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه لعينة من الشركات، حيث تم توزيع 170 استبانة، تمكن الدارس من الحصول على (150) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (10) استبانة بنسبة استرداد بلغت (94.1%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول التالي.

جدول رقم (1-1-5). تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	170
مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	160
الاستبانات التي لم تسترد	12
الاستبانات غير الصالحة للتحليل نسبة لبياناتها المفقودة	3
الاستبانات غير الصالحة للتحليل نسبة لإجاباتها المتشابهة	5
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	150
نسبة الاستجابة	94.1%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

3-1-5 الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

احتوت البيانات الأساسية على (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، طبيعة عمل الشركة، عمر الشركة، عدد المنافسين، ملكية الشركة) ومن أهم خصائص المجتمع الدراسة ان توزيع افراد العينة وفقا لمتغير النوع نجد ان الذكور بلغت نسبتهم (58.0 %) وهي الأكبر نسبة يليها الإناث بنسبة (42.0 %) وهي نسبة متقاربة، كما أوضح التحليل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر نجد ان الفئة العمرية أقل من 30 سنة شكلت نسبة (24%) بينما شكلت الفئة من 30 و اقل من 40 نسبة بلغت (16.6%) ثم الفئة من 40 و اقل من 50 سنة نسبة بلغت (14%) ثم الفئة من 50 و اقل من 60 سنة نسبة بلغت (35.4) وهي اكبر نسبة، وأخيرا مثلت الفئة من 60 فأكثر نسبة بلغت (10%) كما اظهر التحليل مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة نجد ان نسبة (20.6%) اقل من 5 سنوات وان نسبة (15.4%) من 5 الى 10 سنوات وان نسبة (14%) من 10 الى 15 وان نسبة (41.4%) من 15 الى 20 وهي النسبة الأكبر وان نسبة (8.6%) من 20 فأكثر، فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان نسبة (58%) حملة البكالوريوس يشكلون اكبر نسبة تليها نسبة (34%) حملة الماجستير

بينما نسبة (8%) حملة الشهادة الثانوية فاقل، فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي نجد نسبة (12%) مدير وان نسبة (28%) نائب المدير/ مساعد وان نسبة (56.7%) مدراء الوحدات يشكلون اكبر وحدة، فيما يتعلق بمجال عمل الشركة نجد ان العينة شملت (35.4%) من المواد الغذائية وهي الأكبر نسبة، بينما شكلت نسبة (12%) من الشركات العاملة في مجال الهندسي ونسبة (20.7%) الشركات العاملة في الشركات المعدنية صناعات هندسية ونسبة (5.3%) من الشركات الكيميائية ونسبة (7.3%) الشركات الجلدية بالإضافة الى نسبة (19.3%) من الشركات العاملة في مجالات الأخرى. أما توزيع أفراد العينة حسب ملكية الشركة فقد تبين أن فئة القطاع الخاص الاجنبي شكلت أكبر نسبة بلغت (43.3%) ثم فئة القطاع خاص محلي يشكلون نسبة بلغت (31.4%) والفئة قطاع مختلط حيث بلغت نسبتهم (11.3%).

جدول رقم (2-1-5). التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

العامل الديمغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	نكر	63	42.0%
	أنثي	87	58.0%
العمر	أقل من 30 سنة	36	24%
	من 30 وقل من 40	25	16.6%
	من 40 وقل من 50	21	14%
	من 50 وقل من 60	53	35.4%
	60 فأكثر	15	10%
المؤهل العلمي	دون الجامعي	12	8%
	جامعي	87	58%
	فوق الجامعي	51	34%
المسمى الوظيفي	مدير عام	18	12%
	نائب مدير/ مساعد	42	28%
	مدير وحدة	85	56.7%
	أخرى	5	3.3%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	20.6%
	من 5 وأقل من 10 سنوات	23	15.4%
	من 10 سنة وقل من 15 سنوات	21	14%

%41.4	62	من 15 سنة وقل من 20 سنوات	طبيعة عمل الشركة
%8.6	13	20 سنة فأكثر	
%12	18	صناعات هندسية	
%20.7	31	صناعات معدنية	
%35.4	53	صناعات المواد الغذائية	
%5.3	8	صناعات البتروكيماويات	
%7.3	11	صناعات جلدية	
%19.3	29	أخرى	
%42.7	64	أقل من 10 سنوات	عمر الشركة
%32.6	49	من 10 إلى 20 سنة	
%24.7	37	من 20 إلى 30 سنة	
%42	63	مساهمة عامة	الشكل القانوني
%8	12	مساهمة خاصة	
%23.4	35	افراد	
%15.3	23	تضامن	
%11.3	17	اخرى	
%20.7	31	أقل من 5	الافرع
%52.7	79	من 5 إلى 10	
%13.3	20	من 10 إلى 15	
%13.3	20	من 15 إلى 20	
%50.7	76	أقل من 50	عدد العاملين
%11.3	17	من 50 إلى 100	
%22.7	34	من 100 إلى 150	
%15.3	23	فأكثر من 150	
%23.3	35	اقل من 5	عدد المنافسين
%1.4	2	من 5 إلى 10	
%75.3	133	فأكثر من 10	
%14	21	قطاع عام	ملكية الشركة
%31.4	47	قطاع خاص محلي	
%43.3	65	قطاع خاص أجنبي	
%11.3	17	قطاع مختلط	
%100	150	Total	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

4-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فان التحليل العاملي يهدف الى اكتشاف العوامل التي تصف اليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى(زغلول،2003)، ويؤدي التحليل العاملي الى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والتقليل من المتغيرات العديدة الى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك الى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى، وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله Loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al.,2010) ك شروط لقبول نتائجها وهي:

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة الدوران.

2/ الا تقل قيمة (KMO) عن (0.60).

3/ الا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0.45).

4- أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Commonalities) للبنود أكثر من (0.45).

5- الا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0.45) مع مراعاة عدم وجود قيمة متقاطعة تزيد عن (0.45) في العوامل الأخرى.

6- ألا تقل قيمة الجذور الكامنة (Eigen Value) عن الواحد.

5-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائي (SPSS) و بالإضافة الى (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة المكون من أربعة متغيرات هي (توجه الجودة الشاملة متغير مستقل، الأداء اللوجستي متغير تابع، القدرات المعرفة متغير وسيط، السياق التنظيمي متغير معدل) حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة حيث احتوت الاستبانة على (64) عبارة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية وطريقة تدوير العوامل من أجل تحديد معاملات التشعب وتم حذف العبارات التي يقل فيها (0.045, Gaskin, 2014) تم استخدام مقياس (KMO) لاختبار كفاية العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة و أقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي 0.06 وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذا يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوي معنويه اقل من (0.05)، أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 60%، تناسب العينة، وألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.45%، وألا يقل تشعب العامل عن 0.45% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 45% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

5-1-6 التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه الجودة الشاملة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، وعدد عباراتها (25) عبارة، كما تم تدوير العوامل من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً تبين اندماج محور التحكم في العمليات ومحور معلومات الجودة وتم تسميته " التحكم

في العمليات ومعلومات الجودة"، وتبقي محور تدريب الموظفين، ومحور إدارة الجودة الناعمة بعد الرجوع إلى مقاييس الدراسة كما تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط. كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (3-1-5). التحليل العاملي للمتغير المستقل (حجم العينة:150).

العوامل			العبارات	المتغيرات
٣	٢	١		
		.883	نسبة كبيرة من العمليات في شركتنا تخضع لمراقبة الجودة احصائياً.	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة
		.851	يتم نشر معلومات تقييم أداء العاملين.	
		.781	نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية.	
		.681	يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال المكينات.	
		.660	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالإنتاجية	
		.568	العمليات في شركتنا مصممة بصورة تضمن جودتها.	
	.900		تعتقد الإدارة أن التدريب والتطوير ورفع مستويات أداء العاملين من أولوياتها.	تدريب الموظفين
	.801		يتلقى الموظفين التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهاراتهم.	
	.712		يتلقى الموظفين في الشركة التدريب والتطوير على أسس منتظمة.	
.876			يتم تنفيذ العديد من الاقتراحات المفيدة في الشركة.	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات
.835			عند حل المشكلات نعمل على أشرك فرق العمل.	
16.158	20.165	30.720	Variance Explained	
.684			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
767.984			Bartlett's Test of Sphericity	
67.043			Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2022م).

7-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للأداء اللوجستي

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، وعدد عباراتها (13) عبارة، من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً فقد تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط. كما موضح في الجدول ادناه

جدول رقم (4-1-5). التحليل العاملي للمتغير التابع (حجم العينة 150).

العوامل			العبارات	المتغيرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1		
		.838	جملة الطلبات التي تم شحنها للعملاء من الشركة	الكفاءة
		.808	متوسط الزمن لدورة الطلبية في الشركة	
	.799		العائد على اجمالي المخزون لدى الشركة	التمييز
	.773		الزمن بين استلام وتوصيل الطلبية لدى الشركة	
.881			تكاليف المخزون لدى الشركة	الفاعلية
.780			جملة مبيعات الشركة في السوق.	
28.037	23.000	21.594	Variance Explained	
.777			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
337.694			Bartlett's Test of Sphericity	
72.631			Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

8-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للقدرات المعرفية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، وعدد عباراتها (12) عبارة، كما تم تدوير العوامل من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير

المحاور عمودياً فقد تم حذف محور نشر المعرفة بالكامل، وحذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط. كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (5-1-5). التحليل العاملي للمتغير الوسيط (حجم العينة 150).

العوامل		العبارات	المتغيرات
العامل 2	العامل 1		
	.936	تمنح الشركة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	تطبيق المعرفة
	.918	تعمل الشركة على إزالة العوائق امام تطبيق المعرفة.	
.755		لدي الشركة وسائل وطرق لاكتساب المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.	اكتساب المعرفة
.740		يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين لدى الشركة	
35.576	35.913	Variance Explained	
.543		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
199.494		Bartlett's Test of Sphericity	
71.488		Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

9-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للسياق التنظيمي:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، وعدد عباراتها (9) عبارة، كما تم تدوير العوامل من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً فقد تم حذف محور وحذف بعض العبارات التي لم تستوفي الشروط. كما موضح في الجدول.

جدول رقم (6-1-5). التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (حجم العينة 150).

المتغيرات	العبارات	العوامل
		1
مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	في الشركة تحال المسائل الصغيرة الى سلطة القرار في الادارة العليا للحصول على موافقتها	.813
	تعتبر ادارة الشركة صاحبة الحق في اتخاذ أي قرار	.765
	تتعاون الأقسام في حل المشكلات عند ظهوره.	.700
	اي قرار تنفيذي يتم اتخاذه بواسطة الرؤساء المباشرين	.644
Variance Explained		53.822
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.711
Bartlett's Test of Sphericity		112.824
Total Variance Explained		53.822

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

5-1-10 مضمون العبارات لقياس الأبعاد التي حذف:

الجدول (5-1-7) يوضح العبارات التي حذفت للمتغيرات أن محور التحكم في العمليات ومعلومات الجودة قد حذف منه (3) عبارات، أما محور تدريب الموظفين فقد حذفت منه (3) عبارات، ومحور اقتراحات الموظفين وحل المشكلات قد حذقت منه (8) عبارات. وأن محور الفاعلية قد تم حذف (2) عبارته، أما محور الكفاءة فقد حذفت منه (2) عبارته، ومحو التميز قد حذقت منه (3) عبارات. وأن محور اكتساب المعرفة قد حذفت منه (2) عبارته، أما تطبيق المعرفة فقد حذفت منها (2) عبارته. وأن محور مركزية السلطة وتكامل بين الأقسام قد حذفت منه (5) عبارات.

جدول رقم (7-1-5). العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العامل الاستكشافي للمتغيرات.

المحور	العبارات	الحالة
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	نستخدم تقنيات إحصائية واسعة لتقليل التباين في الإنتاج.	حذفت
	نستخدم الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية.	حذفت
تدريب الموظفين	يتم نشر الرسوم البيانية التي تبين أداء الشركة في فترات زمنية مختلفة	حذفت
	يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالإنتاجية.	حذفت
	الموظفين في الشركة لديهم مستويات أعلى من المتوسط	حذفت
اقتراحات الموظفين وحل المشكلات	موظفينا ذوي خبرات ومهارات عالية.	حذفت
	لدينا فريق عمل قوي لحل المشكلات.	حذفت
	تم حل العديد من المشكلات بصورة جماعية في السنوات الثلاثة الماضية	حذفت
	ساعد فريق العمل في تحسين إنتاجية الشركة.	حذفت
	يتم تشجيع الفريق على حل المشكلات	حذفت
	تأخذ الإدارة جميع اقتراحات الموظفين لتحسين المنتج والعملية بصورة جدية.	حذفت
	تشجعنا الإدارة على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء.	حذفت
	تخبرنا الإدارة لماذا يتم تنفيذ اقتراحاتنا أو عدم تنفيذها.	حذفت
	اقتراحاتي تؤخذ على محمل الجد في الشركة.	حذفت

تابع جدول رقم (7-1-5)

المحور	العبارات	الحالة
الفاعلية	تكاليف النقل لدي شركتنا.	حذفت
	تكاليف المستودعات لدي شركتنا.	حذفت
الكفاءة	إجمالي التكاليف اللوجستية لدي شركتنا (نقل+ تخزين).	حذفت
التميز	عملية تسريع شحن الطلبات في شركتنا.	حذفت
	جملة الطلبات الخالية من التلف لدي شركتنا.	حذفت
	الطلبات التي يتم تنفيذها في الوقت المحدد لدي شركتنا.	حذفت
اكتساب المعرفة	المعرفة المكتسبة نتيجة التعلم الفردي للعاملين.	حذفت
	يتم اكتساب المعرفة من الانترنت.	حذفت
تطبيق المعرفة	تعمل الشركة ضوابط للسيطرة على المعرفة.	حذفت
	المديرون يحثون على تطبيق المعرفة.	حذفت
مركزية السلطة والتكامل بين الاقسام	في شركتنا تحال المسائل الصغيرة إلى سلطة اتخاذ القرار في الإدارة العليا للحصول على موافقة نهائية.	حذفت
	لا يتخذ الإجراءات التنفيذية في شركتنا الا بعد الحصول على موافقة المشرفين.	حذفت
	تعتبر إدارة الشركة هي صاحبة الحق في اتخاذ القرار.	حذفت
	تتعاون الأقسام في حل المشكلات عند ظهورها.	حذفت
	هنالك تنسيق تام بين الأقسام	حذفت

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

5-1-11 تحليل الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1968) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من (0.80) وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة. والجدول رقم(5-1-11) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ(Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي.

جدول رقم (5-1-8) معامل الاعتمادية الفا كرو نباخ لعبارات الاستبيان

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	6	.844
	تدريب الموظفين	3	.785
	إدارة الجودة الناعمة	2	.811
تابع	الكفاءة	2	.643
	التمييز	2	.577
	الفاعلية	2	.652
وسيط	تطبيق المعرفة	2	.550
	اكتساب المعرفة	2	.853
معدل	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	4	.713

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022).

12-1-5 التحليل العاملي التوكيدي:

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معين للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، وأعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارومترات على طريقة الأرجحية العظمي Maximum Likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS V25 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج ونذكرها:

1- النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية the relative Chi- Square: df

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi- Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فإذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت اقل من 2 تدل على ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2- مؤشر جودة المطابقة (The Goodness- of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق نموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت

هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Tabachnick and Fidell,1996).

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك على ان النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05,0.08) دل ذلك على ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

4- مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI):

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Tabachnick and Fidell,1996).

5-مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI):

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Tabachnick and Fidell,1996).

6- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index CFI):

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Tabachnick and Fidell,1996).

7- مؤشر توكر لويس (Tucker – Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Hair et al., 2010).

عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع الدراسة، وهو النموذج

الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة. ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عبارته أو صدق أبعاده

5-1-13 التحليل العملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة

تم إجراء التحليل العملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف استكشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، واختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. وتحليل بيانات الدراسة استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS 25) وبالإضافة إلى (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العملي الاستكشافي حيث تم التحليل على كل متغير على حده، فقد أظهرت نتائج التحليل العملي الاستكشافي والذي يتكون من أربعة متغيرات رئيسية مستقلة وتابعة ووسيط ومعدلة وتحتوي على ثلاثة عشر محور لجميع المتغيرات التي تقيسهم (64) عبارة حسب نتائج التحليل العملي الاستكشافي، وتم التوصل من التحليل إلى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من تسعة محاور تقيسهم (25) عبارة، للمتغير المستقل (التوجه بالجودة الشاملة) أن الجودة الصلبة تبين اندماج بعد التحكم في العمليات وبعد معلومات الجودة وتم تسميته "التحكم في العمليات ومعلومات الجودة"، أما الجودة الناعمة تبقى بعد تدريب الموظفين، وتم دمج بعد اقتراحات الموظفين وبعد حل المشكلات وتم تسميته "اقتراحات الموظفين وحل المشكلات" بعد الرجوع إلى مقاييس الدراسة، أما المتغير الوسيط (القدرات المعرفية) فقد تم حذف بعد نشر المعرفة بالكامل وتم حذفه لأن التحليل الاستكشافي لا يوجد به صدق، وأيضا لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العملي لمتغيرات الدراسة عن طريق العملي التوكيدي بغرض الحصول على مؤشرات

جودة النموذج والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها. ويبين الجدول أدناه التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة.

الجدول رقم (9-1-5). التحليل العاملي التوكيدي.

العبارات	Loading	alpha	CR	AVE
التوجه بالجودة الشاملة		.844	0.880	0.556
نسبة كبيرة من العمليات في شركتنا تخضع لمراقبة الجودة احصائيا.	.883			
نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية.	.781			
يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال المكينات.	.681			
يتم نشر معلومات تقييم أداء العاملين	.851			
يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالإنتاجية.	.660			
العمليات في شركتنا مصممة بصورة تضمن جودتها.	.568			
يتلقى الموظفون في الشركة التدريب والتطوير على أسس منتظمة.	.712	.785	0.848	0.653
تعتقد الإدارة أن التدريب والتطوير ورفع مستويات أداء العاملين من أولوياتها.	.900			
يتلقى الموظفون التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهاراتهم	.801			
يتم تنفيذ العديد من الاقتراحات المفيدة في الشركة.	.876	.811	0.738	0.584
عند حل المشكلات نعمل على أشرك فرق العمل.	.835			
الأداء اللوجستي		.643	0.922	0.663
جملة الطلبات التي تم شحنها للعملاء من الشركة	.838			
متوسط الزمن لدورة الطلبية في الشركة	.808			
العائد على إجمالي المخزون لدى الشركة	.799	.577		
الزمن بين استلام وتوصيل الطلبية لدى الشركة	.773			
تكاليف المخزون لدي الشركة	.881	.652		
جملة مبيعات الشركة في السوق.	.780			
القدرات المعرفية		.550	0.906	0.709

لدي الشركة وسائل وطرق لاكتساب المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.	.755			
يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين لدى الشركة	.740			
تمنح الشركة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.	.936	.853		
تعمل الشركة على إزالة العوائق امام تطبيق المعرفة.	.918			
السياق التنظيمي		.713	.822	0.538
في الشركة تحال المسائل الصغيرة الى سلطة القرار في الادارة العليا للحصول على موافقتها.	.813			
تعتبر ادارة الشركة صاحبة الحق في اتخاذ أي قرار.	.765			
تتعاون الأقسام في حل المشكلات عند ظهوره.	.700			
اي قرار تنفيذي يتم اتخاذه بواسطة الرؤساء المباشرين	.644			

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2022م).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن اختبار ألفا كرو نباخ كان مرتفعاً أكبر من 0.7 مما يدل على ان معامل الثابت يعتبر مرتفعاً اما بالنسبة للانحراف المعياري فنجده اعلي من 0.5 مما يدل على وجود تجانس بين عبارات المبحوثين.

5-1-14 مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التتابع بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلية في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة كما هو مبين في جدول

جدول رقم (10-1-5). مؤشرات جودة المطابقة

Fit Indices	Value
P- Close	.603
CMIN	73.119
Degree of Freedom (df)	52
CMIN/DF	1.406
Goodness Fit index (GFI)	.955
Root mean square error of approximation (RMSEA)	.045
CFI	.950

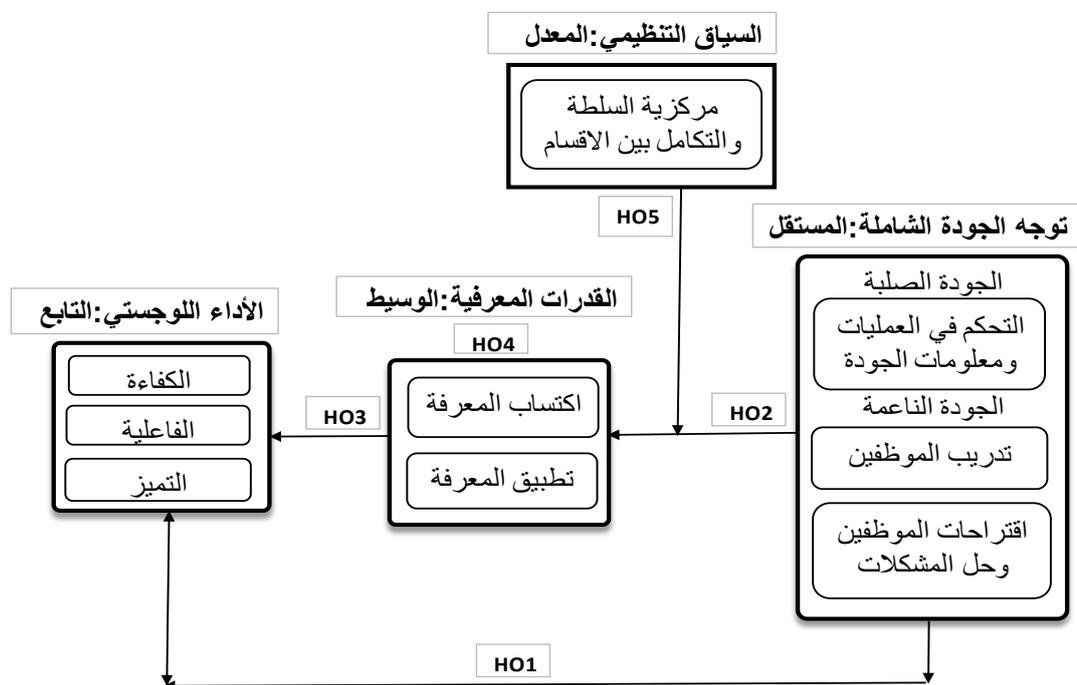
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

من الجدول (5-1-10) اعلاه نجد ان المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المقترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (1.406) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.05 ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 وقيم هذه المؤشرات معتمدة إحصائيا مما يدل علي جودة النموذج قبوله ومواصفات باقي الاختبارات.

5-1-15 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والاعتمادى للمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي أسفر عنها الاندماج محوري المتغير المستقل التحكم في العمليات ومعلومات الجودة وأيضا تم الاندماج محوري المتغير المستقل واقتراحات الموظفين وحل المشكلات وتم تسميتها الى عبارة دراسة (Zeng et al,2015) وتم اندماج محوري مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام وتم تسميتها الى عبارة دراسة (Germain,1996) وتم استبعاد بعد نشر المعرفة في المتغير الوسيط حيث قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد وبقيت باقي محاور المتغير الوسيط اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة مما حدا الي تعديل النموذج المفاهيمي وفرضيات الدراسة كما في الشكل ادناه.

شكل رقم (1-5). نموذج الدراسة (المعدل).



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

5-1-16 فرضيات الدراسة المعدلة:

جدول رقم (11-5-1). فرضيات الدراسة المعدلة.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تأثير من توجه الجودة الشاملة على الأداء اللوجستي	
الفرضية الفرعية:	
1-1	هناك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على الكفاءة.
1-2	هناك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على التميز.
1-3	هناك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على الفاعلية.
1-4	هناك تأثير من تدريب الموظفين على الكفاءة
1-5	هناك تأثير من تدريب الموظفين على التميز
1-6	هناك تأثير من تدريب الموظفين على الفاعلية
1-7	هناك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على الكفاءة
1-8	هناك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على التميز
1-9	هناك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على الفاعلية
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير من توجه الجودة الشاملة على القدرات المعرفية	
الفرضية الفرعية:	

2-1	هنالك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على اكتساب المعرفة
2-2	هنالك تأثير من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة على تطبيق المعرفة
2-3	هنالك تأثير من تدريب الموظفين على اكتساب المعرفة
2-4	هنالك تأثير من تدريب الموظفين على تطبيق المعرفة
2-5	هنالك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على اكتساب المعرفة
2-6	هنالك تأثير من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات على اكتساب المعرفة
الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك تأثير القدرات المعرفية على الأداء اللوجستي	
الفرضية الفرعية:	
3-1	هنالك تأثير من اكتساب المعرفة على الكفاءة
3-2	هنالك تأثير من تطبيق المعرفة على الكفاءة
3-3	هنالك تأثير من اكتساب المعرفة على التميز
3-4	هنالك تأثير من تطبيق المعرفة على التميز
3-5	هنالك تأثير من اكتساب المعرفة على الفاعلية
3-6	هنالك تأثير من تطبيق المعرفة على الفاعلية

تابع جدول رقم (5-1-11)

الفرضية الرئيسية الرابعة: ان القدرات المعرفية تتوسط الأثر بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	
الفرضية الفرعية:	
4-1	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة
4-2	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز
4-3	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية
4-4	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة
4-5	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز
4-6	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية
4-7	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والكفاءة
4-8	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والتميز
4-9	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والفاعلية
4-10	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والكفاءة
4-11	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والتميز
4-12	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين تدريب الموظفين والفاعلية
4-13	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والكفاءة
4-14	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والتميز
4-15	اكتساب المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية
4-16	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والكفاءة
4-17	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والتميز
4-18	تطبيق المعرفة يتوسط الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية
الفرضية الرئيسية الخامسة: السيف التنظيمي يعدل الأثر بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	

5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين تدريب الموظفين والكفاءة
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين تدريب الموظفين والتميز
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين تدريب الموظفين والفاعلية
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية
5-1	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل الأثر بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

5-1-17 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ في الجدول (5-1-13) أدناه أن الوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ضعف وعدم تجانس العبارات. أما الانحراف المعياري أقرب الى الواحد وهذا يدل على وجود تجانس بين إجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-1-12). المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع المتغير	أسم المتغير
0.84	2.46	مستقل	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة
0.73	2.07	مستقل	تدريب الموظفين
0.83	2.02	مستقل	إدارة الجودة الناعمة
0.93	2.54	تابع	الكفاءة
0.76	2.31	تابع	التميز
0.75	2.08	تابع	الفاعلية
0.69	2.08	وسيط	تطبيق المعرفة
0.97	2.11	وسيط	اكتساب المعرفة
0.83	2.19	معدل	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (5-1-12) ان اتجاهات عينة الدراسة كانت غير إيجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويوضح الوسط الحسابي

والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (التوجه بالجودة الشاملة) ويلاحظ من الجدول ان الوسط الحسابي لبعء التحكم في العمليات ومعلومات الجودة (الوسط الحسابي=2.46 والانحراف المعياري=0.84) اكبر متوسط ، يليه البعد تدريب الموظفين (الوسط الحسابي=2.07 والانحراف المعياري=0.73) ، يليه البعد اقتراحات الموظفين وحل المشكلات (الوسط الحسابي=2.02 والانحراف المعياري=0.83) ويلاحظ ان الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل تنقص عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يدل على ضعف وعدم تجانس العبارات (والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويشير إلى قوة ابعاد التوجه بالجودة الشاملة. كما يستنتج أن المبحوثين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر الأبعاد التوجه بالجودة الشاملة.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (12-1-5) أن المبحوثين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد التحكم في العمليات ومعلومات الجودة مقارنة ببقية أبعاد التوجه بالجودة الشاملة الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: التحكم في العمليات ومعلومات الجودة ، تدريب الموظفين، اقتراحات الموظفين وحل المشكلات.

كما يتضح من الجدول رقم (12-1-5) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع (الكفاءة والتميز والفاعلية) ان نتائج بعد الكفاءة (وسط حسابي=2.54، انحراف معياري=0.93) أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي لبعء التميز (وسط حسابي= 2.46، انحراف معياري=0.75) يليه الوسط الحسابي لبعء الفاعلية (وسط حسابي= 2.08، انحراف معياري=0.84) ويلاحظ ان الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل تنقص عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يدل على ضعف وعدم تجانس العبارات (والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد) وهذا يدل على

التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويشير إلى قوة ابعاد الأداء اللوجستي. كما يستنتج أن المبحوثين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر الأبعاد الأداء اللوجستي بشقيه.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (5-1-12) أن المبحوثين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد الكفاءة مقارنة ببقية أبعاد الأداء اللوجستي الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الكفاءة، التميز، الفاعلية.

كما يتضح من الجدول رقم (5-1-12) أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتغير الوسيط اكتساب المعرفة(وسط حسابي=2.11، انحراف معياري=0.97). يليه تطبيق المعرفة(وسط حسابي=2.08، انحراف معياري=0.69). ويلاحظ أن الوسط الحسابي للمتغير الوسيط تنقص عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يدل على ضعف وعدم تجانس العبارات (والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويشير إلى قوة ابعاد القدرات المعرفية. كما يستنتج أن المبحوثين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر الأبعاد القدرات المعرفية بشقية.

كما يتضح من الجدول رقم (5-1-12) أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المعدل مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام (وسط حسابي=2.19، انحراف معياري=0.83). ويلاحظ أن الوسط الحسابي للمتغير المعدل تنقص عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي مما يدل على ضعف وعدم تجانس العبارات (والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ويشير إلى قوة ابعاد السياق التنظيمي. كما يستنتج أن المبحوثين قيد الدراسة يعطون اهتمام أكبر الأبعاد السياق التنظيمي بشقية.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (5-1-12) أن المبحوثين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد الكفاءة مقارنة ببقية أبعاد الأداء اللوجستي الأخرى من حيث الاوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام.

5-1-16 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطه والمعدلة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30-0.70) وأما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (5-1-13). تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة		Estimate
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	<-->	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات .143
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	<-->	اكتساب المعرفة .671
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	<-->	الفاعلية .442
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	<-->	التمييز .232
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	<-->	تطبيق المعرفة .504
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	<-->	اكتساب المعرفة .023
التحكم في العمليات ومعلومات الجودة	<-->	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام .040
اقتراحات الموظفين وحل المشكلات	<-->	تدريب الموظفين .287
اكتساب المعرفة	<-->	تدريب الموظفين .095
اقتراحات الموظفين وحل المشكلات	<-->	تدريب الموظفين .083
التمييز	<-->	تدريب الموظفين .124
تطبيق المعرفة	<-->	تدريب الموظفين .117
اكتساب المعرفة	<-->	تدريب الموظفين .260
مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	<-->	تدريب الموظفين .364
اقتراحات الموظفين وحل المشكلات	<-->	الكفاءة .161

193.	الفاعلية	<-->	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات
238.	التمييز	<-->	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات
174.	تطبيق المعرفة	<-->	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات
409.	اكتساب المعرفة	<-->	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات
444.	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	<-->	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات
414.	الفاعلية	<-->	الكفاءة
212.	التمييز	<-->	الكفاءة
358.	تطبيق المعرفة	<-->	الكفاءة
073.	اكتساب المعرفة	<-->	الكفاءة
069.	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	<-->	الكفاءة
161.	التمييز	<-->	الفاعلية
465.	تطبيق المعرفة	<-->	الفاعلية
135.	اكتساب المعرفة	<-->	الفاعلية
113.	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	<-->	الفاعلية
269.	تطبيق المعرفة	<-->	التمييز
119.	اكتساب المعرفة	<-->	التمييز
127.	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	<-->	التمييز
090.	اكتساب المعرفة	<-->	تطبيق المعرفة
069.	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	<-->	تطبيق المعرفة
428.	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام	<-->	اكتساب المعرفة
053.	تدريب الموظفين	<-->	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

يتضح من الجدول (13-1-5) أعلاه أن كل العلاقات بين المتغيرات ذات ارتباط موجب، فمثلا الارتباط بين البعدين التي يتكون منهم المتغير المستقل تدريب الموظفين كان ضعيفاً ومدعوم إحصائياً حيث بلغت درجت الارتباط (287). وايضا مكونات المتغير التابع الفاعلية كانت موجبة ومدعومة إحصائياً لكنه ذات ارتباط متوسط بلغت درجته (442). وكذلك كانت جميع ابعاد المتغير معدل مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام موجبة ومدعومة إحصائياً لكنه ذات ارتباط متوسط بلغت درجته (444). كما ان الارتباطات بين المتغيرات جميعها كانت موجبة وذات ارتباطات، ولكن بنسب متفاوتة، حيث كان الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة (تدريب الموظفين) ومكونات المتغير

التابع موجبة ومدعومة إحصائياً النظام ذات ارتباط ضعيف بلغت درجاته (0.124) و(0.095)، على التوالي، فيما كان الارتباط بين المتغير الوسيط القدرات المعرفية (اكتساب المعرفة) والمتغير المستقل التحكم في العمليات ومعلومات الجودة موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط متوسط بلغت درجاته (0.671)، وضعيف بلغت درجاته (0.023) في حين كان الارتباط بين (تطبيق المعرفة) والمتغير المستقل التحكم في العمليات ومعلومات الجودة موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط متوسط بلغت درجاته (0.504)،

بينما كان الارتباط بين المتغير الوسيط القدرات المعرفية (اكتساب المعرفة) والمتغير المستقل اقتراحات الموظفين وحل المشكلات موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط متوسط بلغت درجاته (0.409)، في حين كان الارتباط بين (تطبيق المعرفة) والمتغير المستقل اقتراحات الموظفين وحل المشكلات موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط ضعيف بلغت درجاته (0.174). وأيضاً الارتباط بين ابعاد المتغير المعدل مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام والمتغير المستقل اقتراحات الموظفين وحل المشكلات متباينة حيث كان الارتباط موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط متوسط بلغت درجاته (0.444) والارتباط بين مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام والكفاءة موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط ضعيف بلغت درجاته (0.069)، والارتباط بين مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام والفاعلية موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط ضعيف بلغت درجاته (0.113) والارتباط بين مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام والتميز موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط ضعيف بلغت درجاته (0.127) فيما كان الارتباط بين المتغير المعدل مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام والمتغير الوسيط اكتساب المعرفة موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط ضعيف بلغت درجاته (0.428) والارتباط بين مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام وتطبيق المعرفة موجبة ومدعومة إحصائياً ذات ارتباط ضعيف بلغت درجاته (0.069).

اختبار الفرضيات

1-2-5 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

اعتمد الدارس في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعني أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

تحليل المسار Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث إن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة

المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير إلي آخر ، كما يستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحلل الانحدار المتعدد، حيث إن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث إنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon,2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

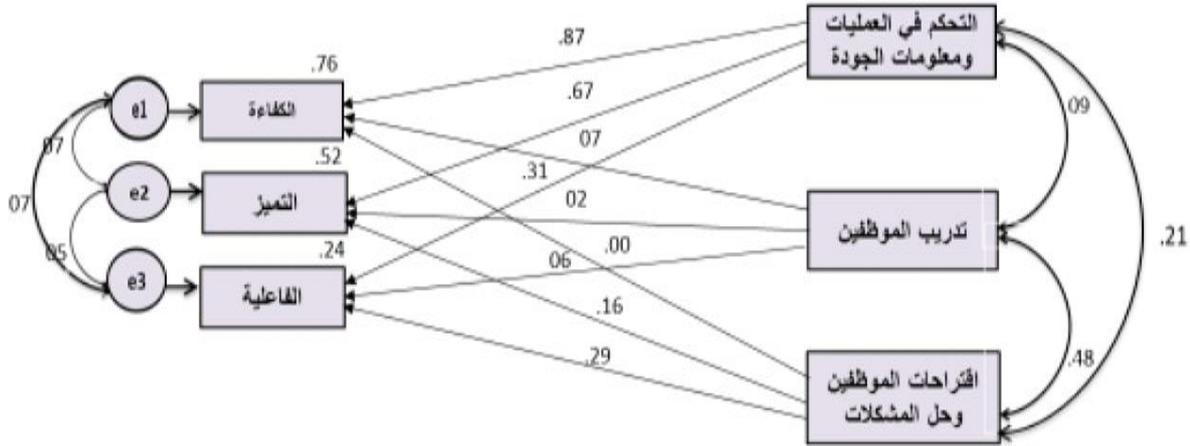
- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن ان يتحول الى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن ان يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة الى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتخليص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

2-2-5 اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الدارس على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة تأثير بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل ادناه

شكل رقم (2-5). العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

جدول رقم (5-2-1) المسار من توجه الجودة الشاملة إلى الأداء اللوجستي (Estimate)

الرقم	العلاقات		التقديرات	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة
			Estimates	S.E.	C.R.	p
1	التحكم في العمليات	<--	.957	.045	21.339	***
2	ومعلومات الجودة	<--	.603	.052	11.523	***
3		<--	.275	.065	4.251	***
4	تدريب الموظفين	<--	.260	.074	3.537	***
5		<--	.148	.059	2.482	.013
6		<--	.001	.051	.017	.987
7	إدارة الجودة الناعمة	<--	.083	.057	1.450	.147
8		<--	.016	.067	.247	.805
9		<--	.065	.083	.791	.429

مستوي المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$.

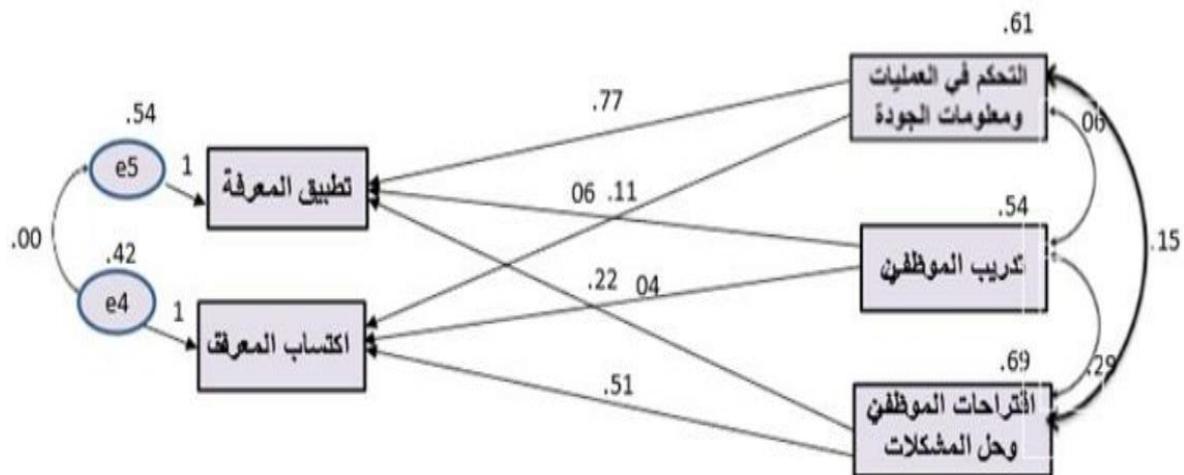
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

وكما هو مبين في جدول رقم (5-2-1) بلغت قيمة تقديرات المسار من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة إلى الكفاءة (.957) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، والمسار من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة إلى التميز حيث بلغت حيث بلغ (.603) وهو دال عند مستوى دلالة (0.000)، والمسار من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة إلى الفاعلية حيث بلغ (.275) وهو دال عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والأداء اللوجستي. وأن المسار من تدريب الموظفين إلى الكفاءة حيث بلغت (.260) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، والمسار من تدريب الموظفين إلى التميز حيث بلغت حيث بلغ (.148) وهو دال عند مستوى دلالة (0.013)، والمسار من تدريب الموظفين إلى الفاعلية حيث بلغ

(.001) وهو غير دال عند مستوي دلالة (.987)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة جزئية بين تدريب الموظفين والأداء اللوجستي. والمسار من إدارة الجودة الناعمة إلى الكفاءة حيث بلغت (.083) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (.147)، والمسار من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات إلى التميز حيث بلغت حيث بلغ (.016) وهو غير دال عند مستوي دلالة (.805)، والمسار من اقتراحات الموظفين وحل المشكلات إلى الفاعلية حيث بلغ (.065) وهو غير دال عند مستوي دلالة (.429)، مما يشير إلى أنه لا توجد علاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والأداء اللوجستي.

اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين توجه الجودة الشاملة القدرات المعرفية (اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة) ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل ادناه.

شكل رقم (3-5). العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

جدول رقم (2-2-5). المسار من توجه الجودة الشاملة إلى القدرات المعرفية.

الرقم	العلاقات	التقديرات	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة
م		Estimate	S.E.	C.R.	P
1	التحكم في العمليات	-0.062	0.070	-0.893	0.372
2	ومعلومات الجودة	0.771	0.079	9.770	***
3	تدريب الموظفين	0.221	0.083	2.664	0.008
4		0.514	0.074	6.946	***
5	إدارة الجودة الناعمة	0.105	0.094	1.119	0.263
6		0.039	0.084	0.466	0.641

مستوي المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$.

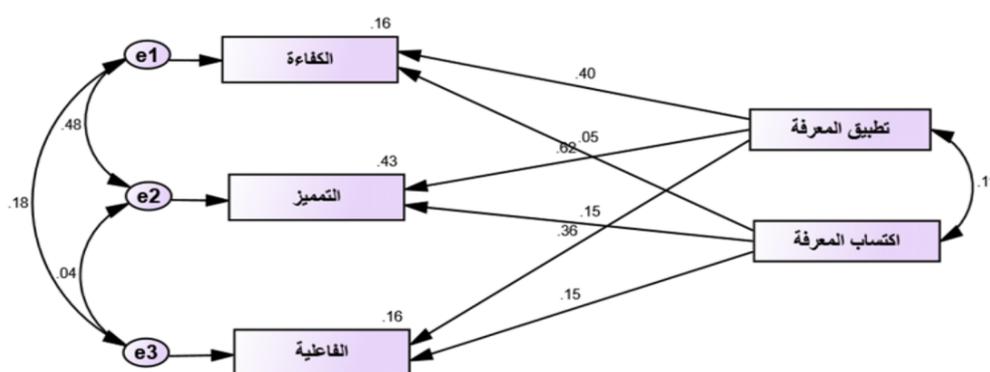
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

يبين جدول رقم (3-2-5) المسار من توجه الجودة الشاملة إلى القدرات المعرفية بلغت قيم تقديرات المسار من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة إلى تطبيق المعرفة حيث بلغت (-0.062) وهي غير دالة احصائياً عند مستوي معنوية (0.372)، والمسار من التحكم في العمليات ومعلومات الجودة إلى اكتساب المعرفة حيث بلغت (0.771) وهو دال عند مستوي معنوية (0.000)، ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والقدرات المعرفية وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج. وأن المسار من تدريب الموظفين إلى تطبيق المعرفة حيث بلغت (0.221) وهي دالة احصائياً عند مستوي معنوية (0.008)، والمسار من تدريب الموظفين إلى اكتساب المعرفة حيث بلغت (0.514) وهو دال عند مستوي معنوية (0.000)، ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين تدريب الموظفين والقدرات المعرفية وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج. والمسار من إدارة الجودة الناعمة إلى تطبيق المعرفة حيث بلغت (0.105) وهي غير دالة احصائياً عند مستوي دلالة (0.263)، والمسار من إدارة الجودة

الناعمة إلى اكتساب المعرفة حيث بلغت حيث بلغ (0.039) وهو غير دال عند مستوى معنوية (0.641)، ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين إدارة الجودة الناعمة والقدرات المعرفية وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي (الكفاءة والفاعلية) ، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل ادناه.

شكل رقم (4-5). العلاقة بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

جدول رقم (3-2-5). تقدير المسار من القدرات المعرفية الى الأداء اللوجستي.

الرقم	العلاقات	التقديرات Estimate	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	الدلالة P
1	تطبيق المعرفة <--> الكفاءة	0.057	0.084	0.681	0.496
2	تطبيق المعرفة <--> التميز	0.134	0.057	2.348	0.019
3	تطبيق المعرفة <--> الفاعلية	0.139	0.068	2.048	0.041
4	اكتساب المعرفة <--> الكفاءة	0.378	0.072	5.254	***
5	اكتساب المعرفة <--> التميز	0.486	0.049	9.987	***
6	اكتساب المعرفة <--> الفاعلية	0.276	0.058	4.757	***

مستوي المعنوية: ***p<0., **p< 0.05, *p<0.10

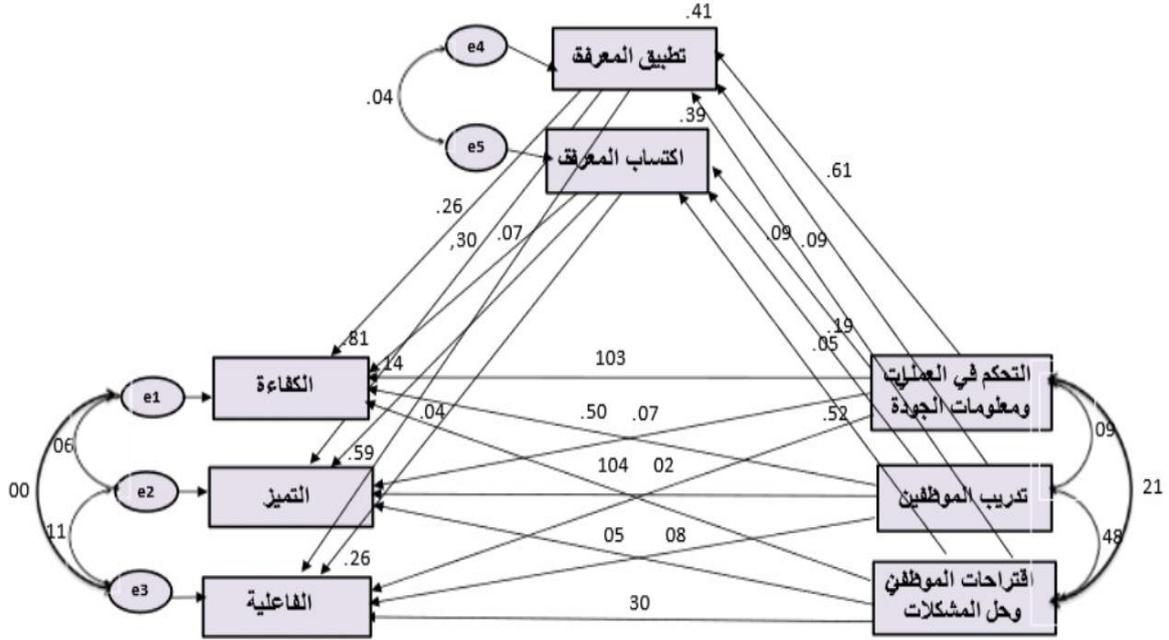
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

كما يوضح جدول رقم (4-2-5) بيانات المسار من القدرات المعرفية والأداء اللوجستي، وبلغت قيم تقديرات المسار من تطبيق المعرفة إلى الكفاءة حيث بلغت (0.057) وهي غير دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.496)، والمسار من تطبيق المعرفة إلى التميز حيث بلغت حيث بلغ (0.134) وهو دال عند مستوى معنوية (0.019)، والمسار من تطبيق المعرفة إلى الفاعلية حيث بلغ (0.139). وهو دال عند مستوى معنوية (0.041)، أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تطبيق المعرفة والأداء اللوجستي. وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج. وأن المسار من اكتساب المعرفة إلى الكفاءة حيث بلغت (0.378) وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، والمسار من اكتساب المعرفة إلى التميز حيث بلغت حيث بلغ (0.486) وهو دال عند مستوى معنوية (0.000)، والمسار من اكتساب المعرفة إلى الفاعلية حيث بلغ (0.276) وهو دال عند مستوى معنوية (0.000)، أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين اكتساب المعرفة والأداء اللوجستي. وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج. اختبار الفرضية الرابعة: الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، تنص الفرضية على أنه توجد علاقة توسط للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي،

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار كما في الشكل رقم (5-2-5). تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل في الخطوات التالية: (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائياً للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.

من الجدول رقم (5-2-5) يتضح وجود توسط جزئي للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي عند مستوى معنوية (0.05).

شكل رقم (5-5). القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

الشكل (5-2-5) يوضح تحليل المسار بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية، والمسار بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي. والجدول رقم (5-2-5) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، وقيم تحليل المسار غير المباشر للتوجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

جدول رقم (4-2-5). اختبار المتغيرات الوسيطة.

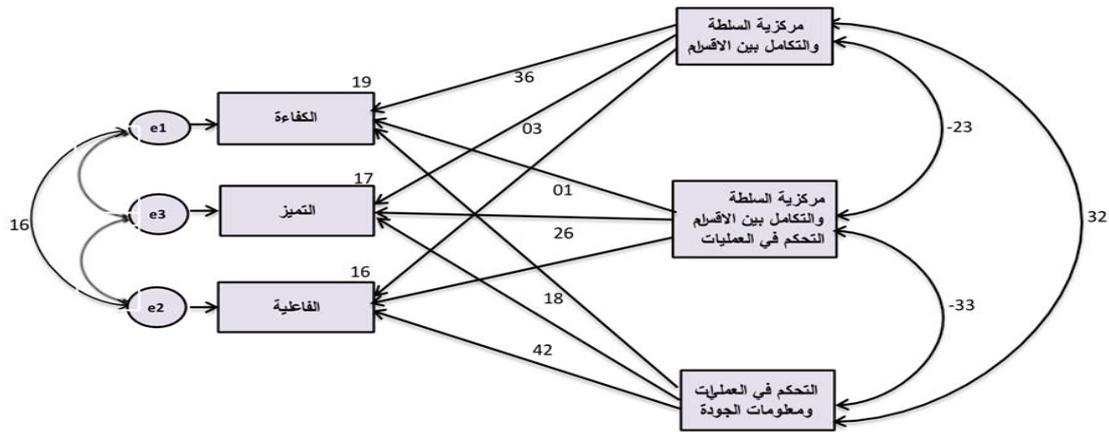
النتيجة	العلاقات غير المباشرة	العلاقات المباشرة	الفرضيات
توسط جزئي	.002	***	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة--> تطبيق المعرفة --> الفاعلية
توسط جزئي	.001	***	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة--> تطبيق المعرفة --> التميز
لا يوجد توسط	.195	.033	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة--> تطبيق المعرفة --> الكفاءة
توسط كلي	.001	.163	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة--> اكتساب المعرفة --> الفاعلية
توسط جزئي	.030	***	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة--> اكتساب المعرفة --> التميز
توسط كلي	.759	.008	التحكم في العمليات ومعلومات الجودة--> اكتساب المعرفة --> الكفاءة
توسط جزئي	.012	.001	تدريب الموظفين--> تطبيق المعرفة --> الفاعلية
لا يوجد توسط	.482	.278	تدريب الموظفين --> تطبيق المعرفة --> التميز
لا يوجد توسط	.655	.606	تدريب الموظفين --> تطبيق المعرفة --> الكفاءة
توسط جزئي	.036	***	تدريب الموظفين --> اكتساب المعرفة --> الفاعلية
لا يوجد توسط	.158	.213	تدريب الموظفين --> اكتساب المعرفة --> التميز
توسط كلي	.075	.496	تدريب الموظفين --> اكتساب المعرفة --> الكفاءة
لا يوجد توسط	.070	.078	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات--> تطبيق المعرفة --> الفاعلية
لا يوجد توسط	.547	.540	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات --> تطبيق المعرفة --> التميز
لا يوجد توسط	.463	.507	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات --> تطبيق المعرفة --> الكفاءة
توسط كلي	.001	.112	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات --> اكتساب المعرفة --> الفاعلية
توسط جزئي	.000	.043	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات --> اكتساب المعرفة --> التميز
لا يوجد توسط	.044	.696	اقتراحات الموظفين وحل المشكلات --> اكتساب المعرفة --> الكفاءة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

من خلال بيانات الجدول يتضح وجود توسط جزئي للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي عند مستوى معنوية (0.05).

اختبار الفرضية الخامسة: مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة الإيجابية ما بين الجودة المرنة والأداء اللوجستي: تنص الفرضية على ان مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة الإيجابية ما بين التوجه بالجودة الشاملة والأداء اللوجستي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار، كما في الشكل ادناه.

الشكل رقم (5-6). مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة بين الجودة المرنة والأداء اللوجستي.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2020

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر المعدل الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (5-2-5). مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة ما بين توجه الجودة

الشاملة والأداء اللوجستي.

الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	التقديرات Estimates	العلاقات		
***	5.194	.063	.330	<--	الفاعلية	مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام*تحكم في العمليات ومعلومات الجودة
668	429	.069	.029	<--	الكفاءة	
.298	1.041	.067	.069	<--	التمييز	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2022م).

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، حيث

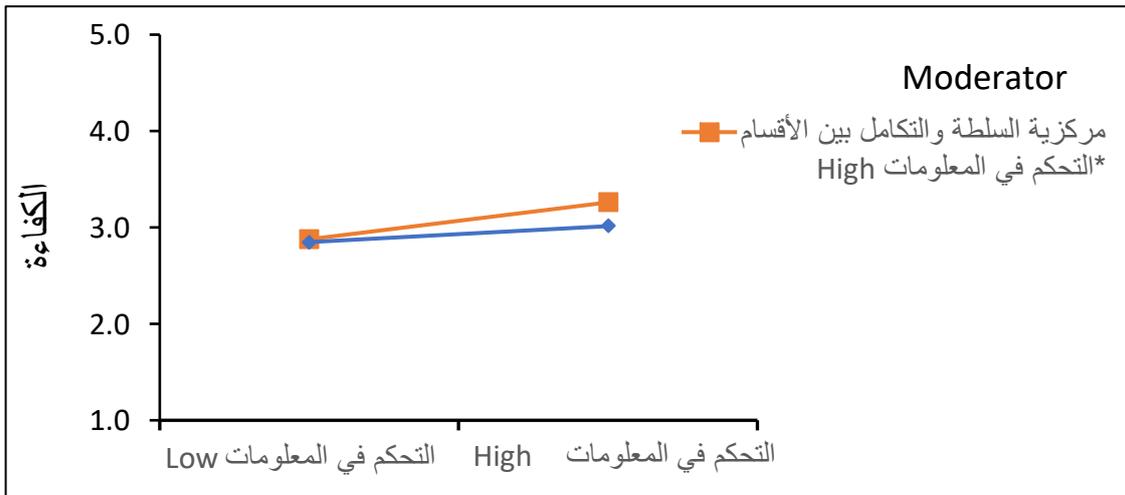
تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو أكثر من

المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية

غير المباشرة تم الاعتماد على أسلوب (Plots two-way) لمعرفة الأثر المعدل الجدول التالي

الشكل (5-7). أثر مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام على العلاقة بين التحكم في العمليات

ومعلومات الجودة والكفاءة.

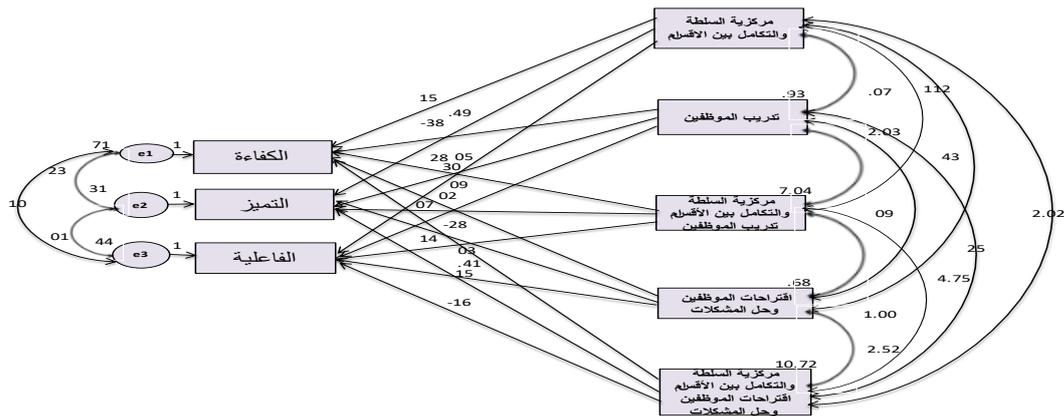


المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2022م).

تشير هذه العلاقة إلى أن مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة ما بين قدرات التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة، كما يوضح الشكل (5-7) أن مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تقوي (تعدل) العلاقة الإيجابية بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة.

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة الإيجابية ما بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي: تنص الفرضية على أن مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة الإيجابية ما بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وتشير نتائج تحليل المسار إلى جودة النموذج إذ بلغت مقاييس جودة النموذج المقاييس المطلوبة إذ أنها اقتربت من المطابقة. كما في الشكل التالي.

الشكل رقم (5-8). مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة ما بين الجودة الصلبة والأداء اللوجستي.

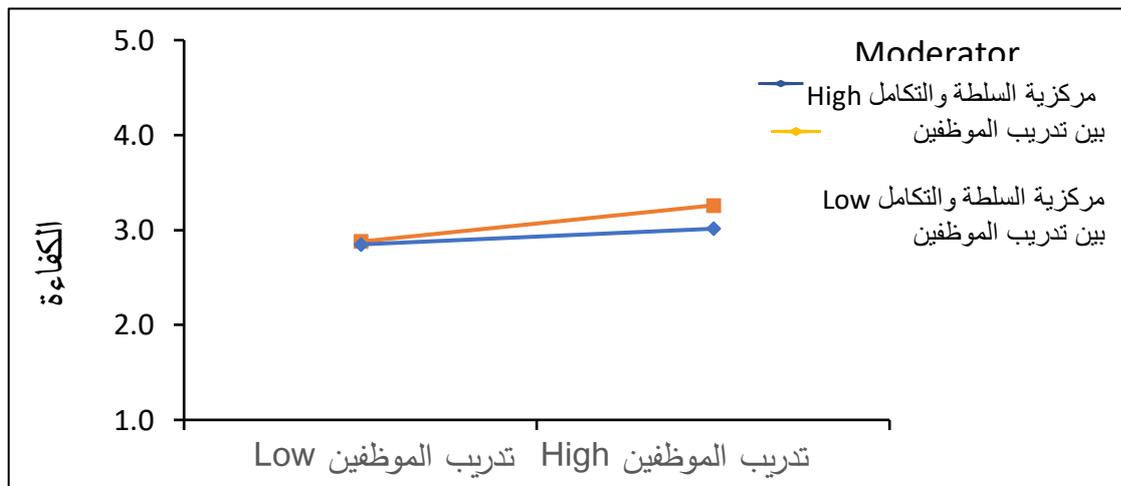


المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية، وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار الذي يعني بدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة أو

تشير هذه العلاقة إلى أن مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام لا تعدل العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية كما يوضح الشكل (5-10) أن اقتراحات الموظفين وحل المشكلات تأثيره منخفضاً في تعديل العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

الشكل رقم (5-10). مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الناعمة والكفاءة.



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

أن مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة بين تدريب الموظفين والفاعلية، تشير هذه العلاقة إلى أن مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام تعدل العلاقة بين تدريب الموظفين والكفاءة، كما يوضح الشكل (5-10) أن مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يقوي (يعدل) العلاقة الإيجابية بين توجه الجودة الشاملة والكفاءة.

3-2-5 ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال اجراءات عملية التحليل الإحصائي الاختبار فرضيات الدراسة باستخدام اسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية وأسلوب (Parameter) لمعرفة الاثر المباشر عن طريق A و B ، وطريقة (Gaskin James, 2016) الذي قام بتطوير (B*A Parameter) بهدف استخلاص الاثر

غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة . عليه تم التوصل الى مجموعة النتائج تم تلخيصها كما موضح بالجدول ادناه .

جدول رقم (7-2-5). ملخص نتائج فرضيات الدراسة.

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
الفرضية الاولى: توجد علاقة تأثير بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي		
1-1	يوجد تأثير بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية	دعمت
1-2	يوجد تأثير بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة	دعمت
1-3	يوجد تأثير بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز	دعمت
1-4	يوجد تأثير بين تدريب الموظفين والفاعلية	لم تدعم
1-5	يوجد تأثير بين تدريب الموظفين والتميز	دعمت
1-6	يوجد تأثير بين تدريب الموظفين والكفاءة	دعمت
1-7	يوجد تأثير بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والكفاءة	لم تدعم
1-8	يوجد تأثير بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية	لم تدعم
1-9	يوجد تأثير بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والتميز	لم تدعم
مستوي دعم الفرضية		
دعم جزئي		
الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية		
2-1	يوجد تأثير بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة وتطبيق المعرفة	لم تدعم
2-2	يوجد تأثير بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة واكتساب المعرفة	دعمت
2-3	يوجد تأثير بين تدريب الموظفين وتطبيق المعرفة	دعمت
2-4	يوجد تأثير بين تدريب الموظفين واكتساب المعرفة	دعمت
2-5	يوجد تأثير بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات وتطبيق المعرفة	لم تدعم
2-6	يوجد تأثير بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات واكتساب المعرفة	لم تدعم
مستوي دعم الفرضية		
الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي		
3-1	يوجد تأثير بين تطبيق المعرفة والكفاءة	لم تدعم
3-2	يوجد تأثير بين اكتساب المعرفة والكفاءة	دعمت
3-3	يوجد تأثير بين تطبيق المعرفة والفاعلية	دعمت
3-4	يوجد تأثير بين اكتساب المعرفة والفاعلية	دعمت
3-5	يوجد تأثير بين تطبيق المعرفة والتميز	دعمت
3-6	يوجد تأثير بين اكتساب المعرفة والتميز	دعمت

توسط جزئي	مستوي دعم الفرضية
الفرضية الرابعة: القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	
توسط جزئي	4-1 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية
توسط جزئي	4-2 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز
لا توسط	4-3 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة
توسط كلي	4-4 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والفاعلية
توسط جزئي	4-5 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز
توسط كلي	4-6 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة
توسط جزئي	4-7 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين تدريب الموظفين والفاعلية
لا يوجد توسط	4-8 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية
توسط جزئي	4-9 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والتميز
توسط جزئي	4-10 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين تدريب الموظفين والفاعلية
لا يوجد توسط	4-11 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين تدريب الموظفين والتميز
لا يوجد توسط	4-12 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين تدريب الموظفين والكفاءة
توسط جزئي	4-13 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين تدريب الموظفين والفاعلية
لا يوجد توسط	4-14 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين تدريب الموظفين والتميز
توسط كلي	4-15 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين تدريب الموظفين والكفاءة
لا يوجد توسط	4-16 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات الفاعلية
لا يوجد توسط	4-17 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات التميز
لا يوجد توسط	4-18 تطبيق المعرفة تتوسط العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات الكفاءة
توسط كلي	4-19 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات الفاعلية
توسط جزئي	4-20 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات التميز
لا يوجد توسط	4-21 اكتساب المعرفة تتوسط العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات الكفاءة
تعديل جزئي	مستوي دعم الفرضية
الفرضية الخامسة: السياق التنظيمي يعدل العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي	
لا يعدل	5-1 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات والفاعلية
لا يعدل	5-2 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات والتميز
يعدل	5-3 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين التحكم في العمليات ومعلومات والكفاءة
لا يعدل	5-4 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين تدريب الموظفين والفاعلية
لا يعدل	5-5 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين تدريب الموظفين والتميز
لا يعدل	5-6 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين تدريب الموظفين والكفاءة
يعدل	5-7 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية
لا يعدل	5-8 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والتميز
يعدل	5-9 مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يعدل العلاقة بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والكفاءة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2022م).

الفصل السادس

مناقشة النتائج والتوصيات

0-6 المقدمة:

في هذا الفصل سوف يتم عرض ملخص عام لأهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة من نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، يليه إسهامات الدراسة ومضامين الدراسة النظرية والتطبيقية ، ومن واقع النتائج التي تم توصل اليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة. كما سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد القادمين لسد أوجه القصور في هذه الدراسة.

تم اختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (150) استبيان بنسبة استجابة بلغت (94.1%) من جملة الاستبيانات الموزعة والبالغ عددها (170) استبيان موجه الى شركات القطاع الصناعي السودانية. وتم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS 25) من اجل الحصول على الاعتمادية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والارتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات حيث كان سؤال الدراسة على النحو التالي (ما هو أثر توجه الجودة الشاملة في تحقيق الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية السودانية ومن اجل تحقيق السؤال العام كانت هنالك أسئلة فرعية وتشمل الاتي:

1- ما هو مستوى ابعاد توجه الجودة الشاملة بالشركات الصناعية في السودان؟

2 - هل توجد علاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي؟

3 - هل توجد علاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية؟

4- هل توجد علاقة بين القدرات المعرفية والأداء اللوجستي؟

5- هل القدرات المعرفية يتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي؟

6- هل السياق التنظيمي يعدل العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي؟

6-1 ملخص النتائج:

1. اشارة نتائج الدراسة الي ان الشركات الصناعية السودانية تطبق مستويات توجه الجودة الشاملة بأبعاده (الجودة الصلبة والجودة الناعمة). وأيضا أوضحت نتائج الدراسة أن تركيز المبحوثين كان على تدريب الموظفين وهو الأكثر تأثيراً على الكفاءة، بينما التحكم في العمليات كان أكثر تأثيراً على الفاعلية اما اقتراحات الموظفين وحل المشكلات فقد كان اقل تأثيراً على التميز. وان القدرات المعرفية يتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي توسط جزئياً حيث وجد ان اكتساب المعرفة لا يتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي وايضا ان تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، وان نتائج الدراسة تبين الأثر المعدل للسياق التنظيمي موضع التفاعل في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، وأيضا أوضحت نتائج وجود اثر معدل مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يدعم العلاقة الإيجابية بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والكفاءة وأيضا وجود اثر معدل مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام يدعم العلاقة الإيجابية بين تدريب الموظفين والكفاءة، وعدم وجود اثر معدل مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام لا يدعم العلاقة الإيجابية بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والفاعلية.

2-6 مناقشة النتائج:

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، لاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي ، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى . وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS 25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده.

كما اعتمدت الدراس في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على اسلوب معادلة النمذجة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات ، وبالتحديد اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث.

وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

3-6 مستوى ادراك ابعاد توجه الجودة الشاملة في الشركات الصناعية

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التوجه بالجودة الشاملة) انه يقاس ببعدين، وبعد مراجعة الادبيات الخاصة السابقة وعبارات الاستبيان في محور توجه الجودة الشاملة اتضح ان قياس توجه الجودة الشاملة ببعدين للجودة الصلبة، وثلاثة ابعاد للجودة الناعمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Zeng et al.,2015) والتي تناولت تأثير إدارة الجودة الصلبة والناعمة على الأداء الابداعي الجودة الصلبة كبعد توجه الجودة الشاملة وبالرجوع الى نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية

التي استندت اليهما الدراسة والذي يقيس التوجه بالجودة الشاملة بثلاثة ابعاد وان نتائج الدراسة توصلت الى بعدين حيث تم دمج ابعاد التحكم في العمليات ومعلومات الجودة في بعد واحد بالإضافة الى بعد اقتراحات الموظفين وحل المشكلات في بعد احد، نجد ان هناك عدم تطابق بين النظرية والواقع واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Rahman and Bullock,2005) يري ان هنالك ثلاثة أبعاد للجودة المرنة وأربعة أبعاد للجودة الصلبة لقياس توجه الجودة الشاملة ويعزى هذا الاختلاف الى الاختلافات المتمثلة في ثقافات وسياسات الشركات الدول المتقدمة، كذلك القطاعات التي أجريت بها الدراسات فالعاملين في شركات القطاع الصناعي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة شركات القطاعات الأخرى كما ان اهتمام ووعي المجتمعات للتوجه الجودة الشاملة يختلف تماما عن الدول النامية. وهو ما أثبتته الدراسة ان واقع توجه الجودة الشاملة انه يقاس ببعدين وهي (الجودة الصلبة، الجودة الناعمة) وهذا يعد أحد الاسهامات المنظمة ويعتبر اسهام للمعرفة.

4-6 أثر توجه الجودة الشاملة على الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية:

أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات ان تأثير توجه الجودة الشاملة (التحكم في العمليات ومعلومات الجودة وتدريب الموظفين واقتراحات الموظفين وحل المشكلات) والكفاءة والفاعلية والتميز لها علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي في الشركات الصناعية السودانية، حيث كانت العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والفاعلية مدعوما جزئيا والكفاءة مدعومة بالكامل والتميز مدعومة جزئيا، وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (Fugate et al,2010) فيما يتعلق بالأداء اللوجستي وأبعاده الكفاءة والتميز والفاعلية، وأكدت على وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة والتميز والفاعلية والأداء اللوجستي، هذه الدراسة اتفقت مع دراسته في وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة والتميز والفاعلية واختلفت عن دراسته بتناول توجه الجودة الشاملة كمتغير مستقل ذو تأثير إيجابي على الكفاءة والتميز.

كذلك اختلفت مع دراسة (البشري، 2015) والتي توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي، واختلفت عن دراسته بتناول توجه الجودة الشاملة كمتغير مستقل ذو تأثير إيجابي على الأداء اللوجستي.

اختلفت مع دراسة (HaKala,2010) والتي تشير الى أن هناك ارتباط معنوي بين التوجه الاستراتيجي وكفاءة الأداء، وأشارت دراسته الى ان التوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء اللوجستي. واختلفت معه في التوصل الى وجود علاقة إيجابية بين توجه الجودة الشاملة الأداء اللوجستي.

أيضا نتائج هذه الدراسة اختلفت مع دراسة (Slater et al.,2006) والتي توصلت الى وجود تأثير من قبل التوجه الاستراتيجي على الأداء اللوجستي ، واختلفت معه في التوصل الى وجود علاقة إيجابية بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي. وهذا مؤشر الى ان توجه الجودة الشاملة كواحدة من أدوات الابداع والتي تعتبر أهم العوامل غير المادية ذات بعد الاستراتيجي للتنافس قد لا تشكل أساس على خلق الابداع في تقديم الخدمات التي تقدمها الشركات محل الدراسة، كما ان جودة الخدمات وقدرتها على انتاج منتجات ذات نوعية جيدة وبسعر مقبول ومن طرف المستهلك ومدي توفرها في الوقت المناسب قد لا يكون سببا في تطوير وابتكار أساليب وأفكار جديدة للعمل او تقديم خدمات او منتجات حديثة على درجة عالية من الابداع، قد يرجع السبب لعوامل اخري قادرة على خلق الأداء اللوجستي وهو ما شارة اليه نظرية الموارد.

كما أظهرت النتائج بانه يوجد تأثير إيجابي قوي لممارسات الجودة الناعمة على الممارسات الجودة الصلبة تتفق تماماً مع دراسة كل من (Anderson et al,1995, Kaynak,2003, Khan & Bilal and Naeem,2016) ووجود علاقة إيجابية بين التحكم في العمليات ومعلومات الجودة والأداء اللوجستي، وأيضا وجود علاقة جزئية بين تدريب الموظفين والأداء اللوجستي، وبانه لا توجد علاقة إيجابية بين اقتراحات الموظفين وحل المشكلات والأداء اللوجستي. وأيضا تتفق هذه النتيجة مع

دراسة كل من (Fotopoulos & Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005) إدارة الجودة الناعمة لها تأثير أكبر من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. وكذلك تتفق مع دراسة (Reed et al,2000) التي توصلت الى ان ممارسات الجودة الصلبة لا يمكن نشرها بسهولة في منظمة وأنه تشمل ممارسات معقدة ليس من السهل على المنظمات تقليدها بهدف تحسين الأداء لديها.

ويري (Abrunhosa & Sa,2008) أن تأثير الجودة الصلبة لا يمكن تعميمه على الأداء الابتكاري للشركات لأن إدارة الجودة مفهوم متعدد الأبعاد، وان الجودة الصلبة قد تؤثر على الأداء الابتكاري بطرق مختلفة. وأيضاً اتفقت مع دراسة (Zeng et al, 2015) التي ذكرت ان الجودة الصلبة يمكن ان تكون لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري بشكل مباشر ويمكن ان يكون لها تأثير غير مباشر إذا كان هنالك أداء جيد مستمد من إدارة الجودة. وكذلك تتفق مع دراسة (Rahman & Bullock, 2005) التي توصلت الي ان الجودة الناعمة لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي وأيضاً لها تأثير غير مباشر من خلال إدارة الجودة الشاملة. كل هذه النتائج تدعم فكرة ان الجودة يجب ان تحقق عبر سلسلة من القدرات ومن ثم تنعكس على الأداء التنظيمي (Ferdows & DeMeyer,1990).

5-6 أثر توجه الجودة الشاملة على القدرات المعرفية في الشركات الصناعية:

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان تأثير توجه الجودة الشاملة (التحكم في العمليات ومعلومات الجودة وتدريب الموظفين واقتراحات الموظفين وحل المشكلات) على القدرات المعرفية (اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة) لها علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي في الشركات الصناعية السودانية، اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات فدراسة (بوسعدة،2018) والتي توصلت الى وجود تأثير لاستراتيجية التمكين على رأس المال البشري، وتنمية القدرات المعرفية للعاملين، ومساعدتهم في انتاج

أفكار جديدة، مما ينتج عنه توسيع المؤسسات لخصصها السوقية. وأكدت دراستي (البشري، 2015، وحمزة، 2015) الى وجود تأثير إيجابي للتوجه الاستراتيجي بشكل كبير على المعرفة، وان التوجه الاستراتيجي يؤدي الى رفد الموظفين بمعلومات مفيدة عن السوق. وتوصلت دراسة (Croteau and Raymond, 2004) الى ان القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها. ولكن تلك الدراسات اختلفت مع نتيجة هذه الدراسة فيما يخص العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية والتي كانت علاقة سلبية، وقد يرجع ذلك التأثير السلبي إلا ان هناك عوامل أخرى من وجهة نظر المبحوثين غير التي تم دراستها، ممكن أن يكون لها تأثير إيجابي في هذه العلاقة.

6-6 أثر القدرات المعرفية على الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية:

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان تأثير التوجه بالجودة الشاملة (التحكم في العمليات ومعلومات الجودة وتدريب الموظفين واقتراحات الموظفين وحل المشكلات) على القدرات المعرفية (اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة) لها علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي في الشركات الصناعية السودانية، كما اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة حيث توصلت دراسة (بلل والشطبي، 2018) الى وجود أثر للقدرات المعرفية على الميزة التنافسية، وان تعمل المنظمات من خلال البحث عن مصادر لتحقيق الميزة التنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة. فقد توصلت دراسة (الكبيسي وإبراهيم، 2014)، إلى وجود تأثير متزايد للقدرات المعرفية عبر توسط القدرات الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وانه ينبغي ان تعمل المنظمات على تكامل القدرات المعرفية والاستراتيجية مجتمعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية أكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بشكل منفرد. ودراسة (الأعظمي، 2013) الى وجود تأثيرا متزايد للقدرات المعرفية على الميزة التنافسية عبر توسط محاور القدرات الاستراتيجية. ودراسة (Khandekar & Sharma, 2005) ان قدرات الموارد البشرية لها تأثير كبير على استدامة الميزة التنافسية لان

الحفاظ عليها يتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الافراد ذوي المهارات اللازمة. وبدورها أشارت نتائج دراسة (الدوري والعزاوي،2004) إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابداع منتجات جديدة وبسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، بما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي. ودراسة (أحمد،2015) أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة التي تساعدها على الابداع والتحسين المستمرين.

هذا الاتفاق يدل على ان الشركات الصناعية السودانية تهتم بالقدرات المعرفية والاستراتيجية عند تقديم المنتجات أو الخدمات وتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية مناسبة شبيهة بالبيئات المختلفة التي أجريت عليها لدراسات السابقة ذات العلاقة بينهما، واختلفت مع هذه الدراسة في أن النتائج التي تم التوصل اليها تشمل الأداء اللوجستي.

6-7 الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير او اكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة او متقطعة ولاختبار الفرضية غير مباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر مباشر عن طريق A وB ولمعرفة الأثر الغير المباشر قام (Jem's Gaskin,2016) بتطوير (B*A Parameter) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر يتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.1) فاذا كانت قيمة الدالة المحتسبة اقل من مستوى المعنوية المعتمدة فان يتم قبول الفرضية البديلة.. وبعد اجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بينت النتائج أن القدرات المعرفية توسط

جزئي العلاقة بين الجودة الشاملة (التحكم في العمليات ومعلومات الجودة وتدريب الموظفين واقتراحات الموظفين وحل المشكلات) والأداء اللوجستي عند مستوى معنوية (0.05).

هذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (صبيح، 2013) التي اشارت الى وجود تأثير لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي بوجود المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط، ودراسة (بلل والشطبي، 2018) التي توصلت الى أن القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، ودراسة (محمد، 2015) الى وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، وفي نفس السياق توصلت دراسات (Palumbo et al., 2005; Carlos and Cipres, 2008, Wang et .al, 2009, Li et) (al., 2008؛ زهيرة، 2018) الى وجود توسط —(المعرفة بالعمل، نقل المعرفة الاستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة) في العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القدرة الإدراكية، خصائص المعرفة، الثقافة التنظيمية) والمتغيرات التابعة (الأداء، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية). وهذه النتيجة تتفق مع نظرية الموارد والتي اشارت الى أنه الموارد ما بتأثر على الميزة التنافسية الأداء اللوجستي لا عبر القدرات، وبالتالي من أهمية بمكان لدراسة العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة كمورد والأداء اللوجستي كميزة تنافسية لا بد ان يتم ذلك عبر القدرات، وفي النظر للقدرات المعرفية وأهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

6-8 الأثر المعدل لمركزية السلطة والتكامل بين الأقسام في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

تم دراسة العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي ومركزية السلطة والتكامل بين الأقسام كمعدل على هذه العلاقة، لهذا تم جمع المعلومات لفهم مدى تأثير مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام في تصور وفهم الأداء اللوجستي. أظهرت نتائج الدراسة أن مركزية السلطة والتكامل بين

الأقسام يعدل العلاقة بين (التحكم في العمليات ومعلومات الجودة وتدريب الموظفين واقتراحات الموظفين وحل المشكلات) والكفاءة والفاعلية والتميز. وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (أبو أسيا، 2013) والتي كانت تحت عنوان أثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة دراسة ميدانية على مدينة اربد الكبرى ودرست السياق التنظيمي للمنظمة من خلال ثلاث أبعاد هي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية) وتأثيرها على تقاسم المعرفة، الا ان بعد البنية التحتية التكنولوجية كان تأثيرها بمستوي ضعيف وفسرت تلك النتائج الإيجابية بربط الحوافز والترفيعات والمكافئات بقدرة الموظفين في تقاسم المعرفة بما ينعكس إيجاباً على السياق التنظيمي للعمل. ودراسة (شيرين، 2008) والتي كانت تحت عنوان أثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة: توضيحات من شركات الانشاءات التركيه والتي عمدت الى دراسة نتائجها ان السياق التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد هي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية) حيث أوضحت ان هذه الابعاد الثلاثة تؤثر إيجاباً على تقاسم المعرفة في الشركات الإنشائية التركيه تأثيراً كلياً وايضاً وجدت الدراسة ان هنالك تأثيراً للعوامل الديموغرافية وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة). وهذا ما اتفق مع دراسة (Zeng et al, 2016) والتي كانت بعنوان أثر السياق التنظيمي على الأداء الإبداعي في ظل ممارسات الجودة الصلبة والناعمة، والتي درست السياق التنظيمي عبر بعدين هما (مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام)، وتوصلت إلى جملة من النتائج من أهمها ان مركزية السلطة تؤثر إيجاباً على الجودة الصلبة، ولكن لا تؤثر على ممارسات الجودة المرنة، بينما التكامل بين الأقسام يؤثر إيجاباً على كل من الجودة الصلبة والناعمة وهذا التأثير القوي يعزز من الابتكار في المنتجات وينعكس بدوره على الابداع داخل المؤسسة. وبعد مراجعة الادبيات السابقة وعبارات الاستبانة محور السياق التنظيمي وبالرجوع الى نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية التي أشارت كل منها الى ان في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بالتكلفة اقل وبسرعة أكبر

من المنافسين، وان الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك الشركة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق امام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها او مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارية الميزة التنافسية.

6-9 إسهامات الدراسة:

أولاً: مضامين الدراسة النظرية:

هذه الدراسة تساهم في اثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت باختبار علاقة توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، تأتي الأهمية النظري لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج انه لا توجد علاقة تأثير معنوي بين أبعاد توجه الجودة الشاملة(التحكم في العمليات ومعلومات الجودة، تدريب الموظفين، اقتراحات الموظفين وحل المشكلات) والكفاءة والفاعلية والتميز، وهذا مؤشر الى ان توجه الجودة الشاملة كواحدة من العوامل والمكونات غير المادية ذات البعد الاستراتيجي قد لا تشكل أساس على خلق الفوائد والابداع، كما إشارة اليه نظرية الموارد انه ليس بالضرورة أن تؤدي كل الموارد الى ميزة تنافسية، وهو ما يرجع الى اهمال النظرية للعوامل الأخرى خارج المنظمة التي يمكن ان تكون أساس لخلق ميزة إضافية بشكل مباشر هو وما وجهه من نقد من قبل عدد من الدراسات لنواحي قصور النظرية. وهذه النقطة تمثل نقطة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية. وكشفت الدراسة عن وجود علاقات إيجابية بين أبعاد توجه الجودة الشاملة(التحكم في العمليات ومعلومات الجودة، تدريب الموظفين، اقتراحات الموظفين وحل المشكلات) والقدرات المعرفية. وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القدرات المعرفية ومكونات الأداء اللوجستي، وكشفت الدراسة عن التوسط الجزئي للقدرات المعرفية في العلاقة توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي، وكذلك ليست كل الموارد تؤدي

الى القدرات، كما تختلف تأثير القدرات على الأداء اللوجستي، وبالتالي هي نقيض لنظرية الموارد التي تشير إلى ان الموارد لا تؤثر على الميزة التنافسية الأداء اللوجستي الا عبر القدرات، ما يعد إضافة جديدة واسهام للمعرفة. كما اختبرت الدراسة السياق التنظيمي بأبعاده مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي. حيث أظهرت النتائج ان تدريب الموظفين يقوي العلاقة، كما أظهرت النتائج ان اقتراحات الموظفين وحل المشكلات تضعف العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية، كما اثبتت الدراسة ان نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية والربط بينهما لتفسر متغيرات الدراسة وهو يعد إضافة جديد واسهام للمعرفة.

ثانيا: مضامين الدراسة التطبيقية:

من خلال هذه الدراسة يتسنى لمتخذي القرارات الاستفادة من هذه النتائج في التركيز على تدريب الموظفين وهو الأكثر تأثيراً على الكفاءة، بينما التحكم في العمليات كان أكثر تأثيراً على الفاعلية اما اقتراحات الموظفين وحل المشكلات فقد كان اقل تأثيراً على التميز.

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرارات مدى أهمية موضوع الدراسة للمنظمات الذي يكشف مدي تبنيها توجه الجودة الشاملة التي تعتبر موردا اساسيا في المنظمات لان توجه الجودة الشاملة تقود الي بلورة وخلق الابداع الفعال للأفراد وينعكس إيجاباً على الأداء.

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالشركات الصناعية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان ، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عوامل المكونة توجه الجودة الشاملة من واقع التطبيق بهذه الشركات المؤثرة على الأداء اللوجستي بالشركات الصناعية وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في الشركات محل الدراسة.

بما ان مفهوم الأداء اللوجستي حديث العهد فان اخضاعه لدراسة التطبيقية يعطي اهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الادارية المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات

الإبداعية واستخدامه في التحسين والتميز واكتساب ميزة تنافسية فعلي المنظمات التي تسعى لذلك والاهتمام به.

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالشركات الصناعية بحيث يتم استخدامه في المستويات الادارية العليا باعتباره قضية استراتيجية للشركات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الاستراتيجية طويلة المدى كما يمكن استخدام هذا النموذج في المستويات الادارية الوسطى والدنيا وذلك لتفعيل فرق العمل بروح المشاركة وتحسين رضا العاملين والذي بدوره يعكس الأداء للشركة وتميز العاملين.

10-6 توصيات الدراسة:

1. الوعي بأهمية تبني ممارسات جديدة للجودة خلاف الابعاد التي يتم التركيز عليها من قبل الدارسين مثل أبعاد الجودة الشاملة وهي (التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر وغيرها) الى أبعاد أو ممارسات حديثة مثل الجودة الناعمة والجودة الصلبة.
2. التأكيد على زيادة الاهتمام بالممارسات الناعمة للجودة التي تشمل اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وأيضاً تدريب الموظفين بصورة دورية وكذلك اشراكهم في حل المشكلات الصغيرة من اجل تفعيل الابداع ولتحقيق الأداء اللوجستي المطلوب.
3. إيلاء الشركات الصناعية ممارسات توجه الجودة الشاملة أهمية كبيرة بأبعادها وفق مقياس ممارسات توجه الجودة الشاملة التي تفيد في تحقيق الأداء اللوجستي داخل المصانع وتنمية وتطور المهارات والمعارف لدي العاملين عن طريق المحاضرات والدورات ولاكتساب المعرفة.
4. التأكيد على ضرورة تبني القدرات المعرفية كمدخل لتطوير وتحسين الأداء اللوجستي في القطاع الصناعي بالسودان، اذ ان ذلك سيحقق لهذه الشركات العديد من الفوائد من أهمها زيادة قدرتها على

التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراتها على الابداع والابتكار.

5. العمل على تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاط هو إدارة الأنشطة وابعاد توجه الجودة الشاملة والقدرات المعرفية والأداء اللوجستي ضمن معايير معينة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات هذه القطاعات الصناعية في السودان.

6. تأكيد العمل على توفير نظام فعال للاتصالات يسمح للعاملين بأبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية مما يسهل كسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمرؤوسين ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب على مصراعيه امام طرح الأفكار الإبداعية.

7. اعداد خطة استراتيجية واضحة تحدد ما الذي يرغب فيه القطاع الصناعي مع العمل على دراسة الأسباب المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتذليل العقبات التي تواجهه.

8. تلعب الدولة دوراً كبيراً في دعم وترقية الأداء اللوجستي بالشركات الصناعية من خلال سن القوانين والتشريعات المشجعة على الاستثمار.

9. تطوير اليات اكتشاف المعرفة وحتى يتم توظيف هذه الاليات بشكل سليم يجب على الشركات الصناعية التعاون فيما بينهم على عمل ورشات عمل للموظفين يتم فيها تبادل المعرفة ودراسة استراتيجيات السوق الحديثة سواء كانت داخل الدولة او خارجها بحيث يتم اكسابهم خبرات وكفاءات عملية في وقت قياسي ترفد كل من السوق المحلي والشركات الصناعية بخبرات وكفاءات عالية متميزة تواكب، بل وتتجاوز اعلى مستويات الخبرة العالمية.

10. التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية في تسيير الشركات الصناعية واعتماد توجه الجودة الشاملة كنهج إداري متكامل ومعلن لجميع القيادات والعاملين من أجل الوصول إلى التحسين المستمر لأدائها الإنتاجي.

11. الاهتمام بالهيكل التنظيمية في الشركات الصناعية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتهيئة المناخ المناسب للإبداع.

12. تشجيع روح التعاون والعمل كفريق وتكثيف أنشطة توجه الجودة الشاملة من أجل تعزيز قنوات الاتصال بين العمال مما يساهم في وجود كفاءات جماعية.

13. الاهتمام بقسم البحث والتطوير والجودة في الشركات الصناعية لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة مما يسهم في بقاء واستمرار الشركة، حيث تسخر الشركات الصناعية في العالم الكثير من الأموال والموارد للبحث والتطوير والجودة.

14. زيادة اهتمام الشركات واستغلال المهارات والخبرات والأفكار لدى العاملين بالشركة من خلال العمل الجماعي ونقل المعرفة والبحث عن المعلومات لتحقيق أهداف الشركة والوصول لميزة التنافسية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة.

15. أن تعير الشركات اهتماماً خاصاً للقدرات وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية.

16. ضرورة تعاون جميع شركات القطاع الصناعي، بوضع خطة واضحة تسهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية والتميز، والعمل على حصول رضا الزبون وذلك من خلال التعاون والتنسيق بين شركات القطاع الصناعي.

17. غرس ثقافة فرق العمل في جميع شركات القطاع الصناعي باعتباره أبرز أبعاد فلسفة متطلبات التوجه بالجودة الشاملة، وأن لا يقتصر العمل الجماعي على الجوانب الفنية، بل يجب أن يشمل الجانب الإداري أيضا.

6-11 محددات الدراسة:

1. حجم العينة حيث أنها ركزت على شركات القطاع الصناعي (ثمانية قطاعات فقط) بصورة أكبر مما يحد من إمكانية تعميم النتائج الدراسة عن باقي القطاعات.
2. تناولت هذه الدراسة توجه الجودة الشاملة من خلال بعدي (الجودة الصلبة والناعمة) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد توجه الجودة الشاملة المختلفة التي تم التركيز عليها في كثير من الدراسات السابقة.
3. تناولت الدراسة السياق التنظيمي من خلال بعدي مركزية السلطة والتكامل بين الأقسام وهذين البعدين قد لا يمثلان أبعاد السياق التنظيمي المختلفة التي جاءت في معظم ادبيات الدراسات السابقة.
4. تم دراسة بعض المتغيرات التي أخذت في هذه الدراسة بدون أبعاد مثل (القدرات المعرفية).
5. تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه واسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبق.

6-12 الدراسات المستقبلية:

1. الدراسات المستقبلية يجب ان يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من القطاعات حيوية أخرى لان هذه الدراسة أجريت على الإدارات العليا (المدراء) بالشركات القطاع الصناعي قد تكون نظرتهم لمفاهيم التي ترحت مختلفة عن شركات القطاعات الأخرى.

2. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات اخري خدمية أو تجارية ويتم التطبيق على مستوى المنظمة وليس على مستوى الافراد.
3. اجراء مزيد من الدراسات للأداء اللوجستي وذلك لفهمه وتغيير الصورة لدى الشركات التي تعاني من المعوقات تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب.
4. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة كالخبرة التكنولوجية، القدرات التكنولوجية لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينها.
5. اختبار الدور المعدل بأبعاد أخري للسياق التنظيمي كـ (السياسات الإدارية المتبعة والقيادات الإدارية) في العلاقة بين توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي.

6-13 الخلاصة:

تناول هذا الفصل على ملخص عام لعرض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم أتبع بإسهامات الدراسة، بالإضافة الى عرض جملة من التوصيات العامة للدراسة، يليه تحديد لبعض أوجه القصور للدراسة، ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع والمصادر العربية:

أ- الكتب:

1-القران الكريم

2-إيمان، نور الدين، وكحول صورية. (2008). الكفاءة، الفاعلية وأخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر أصحاب المصلحة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

3-بسترفيلد، ديل، وآخرون، (2004). إدارة الجودة الشاملة" ترجمة راشد محمد الحمالي، جامعة الملك سعود، الرياض.

4-البطاينة، محمد، والمشاقبة، زياد، (2010). دارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الاولى، دار جليس للنشر، عمان.

5-بن نوار، صالح، (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة.

6-التجاني، هادي، (2007). النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابوظبي للاداء الحكومي المتميز، امارة أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.

7-ثابت، عبد الرحمان إدريس، (2006). كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.

8-جاد الرب، سيد محمد، (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية. القاهرة، الاعمال المطبعية.

9-الجاموس، عبد الرحمن (2013). إدارة المعرفة في منظمات الاعمال: وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

10-جرادات، ناصر؛ والمعاني، احمد؛ والصالح، أسماء. (2011). إدارة المعرفة. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

11-جودة، محفوظ أحمد،(2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط ١. عمان: دار وائل.

12-الحربي، قاسم، (2008). القيادة التربوية الحديثة،(ط١)، الأردن، الجنادرية للنشر.

13-حريم، ح، (2010). إدارة المنظمات منظور كلي. ط ٢. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

14-الحسيني، فلاح حسن عداي، (2006). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- 15-حلس ، داؤد،(2006). دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 16-حمود، خضير كاظم، (2009) إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17-دهمان، عبد المنعم،(2010).إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، حلب.
- 18-الدواوي، الشيخ، (2012). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد(7) ، -2012-2009، جامعة الجزائر .
- 19-دودوين، ١. (2012). إدارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 20-رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). إدارة الجودة الشاملة : فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 21-زاهر، ضياء، (2005). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، (ط١)، القاهرة، دار الحساب.
- 22-زغلول، سعد بشير، (2003). دليلك الى البرنامج الاحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشرة، العراق.
- 23-الزهراني، عبد الكريم. (2012)، قضايا وتطبيقات الجودة، القاهرة، دار الأحمد للنشر، المعهد الأمريكي للجودة إدارة الجودة الشاملة تاريخ 16ديسمبر.
- 24-الزيادات، محمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 25-السالم، مؤيد سعيد، (2008). نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 26-السالمي، عبد الرزاق،(2001).تكنولوجيا المعلومات، إدارة المناهج للتوزيع والنشر والاعلام،(ط2) عمان، الأردن.
- 27-سعد، بشير زغلول. (2003). دليلك الى البرنامج الاحصائي SPSS. المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشرة، العراق.
- 28-السقاف، حامد عبد الله. (1998) المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. مطبعة الفرزدق، السعودية.
- 29-سيكاران، أوما، (2006) ،" طرق البحث العلمي، مدخل بناء المهارات البحثية" ترجمة (إسماعيل بسيوني، وعبد الله العزاز) ، دار المريخ للنشر والتوزيع - الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 30-الشماع، خليل محمد حسن الشماع، وحمود، خضير كاظم، (2007). نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن.

- 31- صابر وخفاجة، فاطمة وميرفت، (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- 32- الصيرفي، محمد، (2005). إدارة التسويق (ط 1)، سلسلة كتب المعرف الإدارية، الكتاب الثالث، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- 33- الصيرفي، محمد، (2006). إدارة الموارد البشرية" (ط 1)، دار الفكر الجامعة، الإسكندرية.
- 34- الطاهر، نعيم إبراهيم، (2009). الإدارة الاستراتيجية، المفهوم - الأهمية - التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع إربد.
- 35- الطويل، محمد على أحمد، (1997). الإدارة المعاصرة المدخل والمشاكل والكفاءة. القاهرة: دار الفرجاني.
- 36- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2010). أساسيات إدارة الاعمال ومبادئها، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- 37- العامري، صالح محسن والغالي، طاهر محسن، (2014). الإدارة والاعمال، ط 1، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 38- عبد الفتاح، رضوان محمود، (2014). الإدارة المرئية والتميز الإداري، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 39- عبوي، زيد منير، (2006). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 40- عبيد، مصطفى، (2003). مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين.
- 41- عدون، ناصر، (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (د.ط) الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 42- العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2011). الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
- 43- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 44- عصفور، أمل مصطفى، (2008). قيم ومعتقدات وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 45- عطوي جودت، (2007). أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر
- 46- عقيلي، ع؛ قيس، م، (2012). المنظمة ونظرية المنظمة، (ط 1)، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 47- عقيلي، عمر وصفي، (2001). مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، (ط 1) دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- 48-العميان، محمود سلمان،(2013). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 49-الغالبى، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن،(2008)، ط2 " المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال" الاعمال والمجتمع ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 50-الغالي، طاهر محسن ووائل محمد إدريس (2007) ، الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 51-قاسيمي، ناصر (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، (د.ط) الجزائر.
- 52-القيوتي، م، (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. ط1، عمان، دار وائل للطبع والنشر والتوزيع.
- 53-اللوزي، موسى، (2003). التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع.
- 54-محسن، زيد خضير، (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي"، بحث ميداني في عدد من كلية جامعة بغداد
- 55-النعيمي، صلاح عبد القادر، (2013). الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 56-همشري، (2013). إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع: الأردن.
- 57-يونس، طارق شريف، (2005). معجم ومصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ب- المجالات العلمية:
- 1-إبراهيم، صديق فرج؛ وأحمد، موسى فرج الله. (2017)،"العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم بالشركات الصناعية الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج(7) ، العدد (1) مارس.
- 2-ابو زيادة، زكي. (2011) ' أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج(25)، العدد (4).
- 3-ابوبكر، أنور عبد الله محمد، (2014). أثر دمج الأنشطة اللوجستية على كفاءة الأداء اللوجستي- دراسة حالة مصانع البوهيات في ولاية الخرطوم (2002-2010). مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، العدد (6) يناير.

- 4-ادريس،الفاضل تيمان وأبو الروس، ثابت، (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي-جامعة فلسطين التقنية- خضوري، العدد (40)، العدد(2) شباط.
- 5-اسماعيل، هبة الله محمد احمد. (2021) 'أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية'. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج (35)، العدد(1).
- 6-الأمين، طارق حسن محمد. (2006) التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، (نموذج مقترح) . دورية الإدارة العامة- الرياض، مج (46)، العدد (4).
- 7-ايواه، عماد الدين عيسى اسحق والناصر، سعيد إبراهيم، وبلل، صديق بلل. (2018) "الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الجودة الصلبة والإبداع الجزري، مجلة ادارة الجودة الشاملة-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج (19) العدد (1).
- 8-البارقي، عاهر بن محود شار. (2020).واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية- دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، المجلة العلمية، مج (36)، العدد (2) يوليو.
- 9-بلل، صديق بلل والشطبي عباس على، (2018). الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية" المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- اليمن، مجلة إدارة الجودة الشاملة المجلد 19 العدد (1) 2018.
- 10-الحميدي، منال حسين، (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، كلية التربية قسم القيادة والسياسات التعليمية، جامعة الطائف، مج(35) العدد (5) مايو.
- 11-الحميضي، عبد الرحمن حمد. (2000). اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو9000 في الشركة السعودية للصناعات الأساسية(سابك). مجلة الإدارة العامة الرياض، مج (40) ، العدد(1).
- 12-خبابة، علاء الدين، (2016). أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد (5).
- 13-الخلف، عبد الله موسي. (2011). ثلوث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، مج (37) ، العدد(1).

- 14-رياض ريمي، السعيد برشول(2020). دور الأداء اللوجستي في تأثير الصادرات على النمو الاقتصادي دراسة قياسية لدولة الميناء خلال الفترة (2010-2017) مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، مج 17، العدد(03).
- 15-زحراح، خالد، (2018). تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين. جامعة بليدة2، دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد(01) ، العدد(11) السداسي الأول.
- 16-زهرة، محمد ديوب احمد، (2015). أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية سوريا، مج (37) العدد (5).
- 17-شحاتة، عبد المنعم، (2018). مفاتيح التميز في الاداء الجامعي، مجلة الفكر المعاصر.
- 18-الشعار، قاسم والنجار، فايز، (2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج(42)،العدد(2).
- 19-صلاح، انجي احمد يحيى واحمد، محمود سامح احمد، (2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية- دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة-جامعة عين شمس، مج (42)،العدد(3) تحت النشر سبتمبر(أيلول).
- 20-الطييط، احمد عدنان؛ والعايد، سرى إبراهيم، (2017). دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. مجلة العربية للإدارة، مج (37)، العدد(1).
- 21-عبابنة، رائد إسماعيل وحتاملة، ماجد احمد، (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، مج (9) العدد (1).
- 22-عبد الوهاب، محمود أسامة، (2016). الشفافية الادارية وأثرها على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد(53).
- 23-عبد دهش، انعام كريم، (2018). إدارة عمليات المعرفة في ضوء معايير الجودة الشاملة لأداء مدرسي الاحياء، ماجستير طرائق تدريس علوم الحياة، جامعة القادسية، كلية التربية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (37) شباط.

- 24- على، أحمد راضي محمد، (2017). الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات- المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية مج(14) العدد(2).
- 25-العنزي، سعد على حمود، العطوي، عامر عمي حسيب، (2012).التمهيد لإدارة قوى التناقض في المنظمات من خلال إستراتيجية القبول دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(14)،العدد(4).
- 26- عون، وفاء بنت محمد، والحمود، تهاني بنت عبد الله الحمود. (2016)، " دور ممارسات الجودة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (77) سبتمبر.
- 27-العبدروس، اغادير، (2012). أداة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية في جامعة ام القري، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، العدد (147)،مج(2) يناير.
- 28-الفارس، سليمان، (2012). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج (26)، العدد (12).
- 29-القرعاوي، حياة محمد. (2021). تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع- المملكة العربية السعودية، العدد(69).
- 30-الكبيسي، صلاح الدين عواد والنعمي، شهاب الدين حمد، (2011). تحليل القدرات المعرفية للوسيط المالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (7)، العدد (21).
- 31-الكبيسي، صلاح الدين، وإبراهيم تغريد، (2014)، " القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرها في بناء الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد، مج (20)، العدد(74).
- 32-لعمور، رميلة، (2019). اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية الجزائر، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ، مج (6) والعدد (3).
- 33-المدو، الاء عبد الكريم غالب، (2016). أثر ادارة التميز في الاداء الجامعي دراسة استطلاعية -لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدنانير، العدد (٩).
- 34-منصور، عبد القادر محمد. (2014) ' أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، في جامعة الأقصى بغزة، جامعة الوادي الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، مج (4)، العدد(6).

35-الناصر، سعيد إبراهيم، وبلل، صديق بلل، وابوه، عماد الدين عيسى. (2017)، "ممارسات الجودة الصلبة والناعمة وأثرها على الابداع الجزري للشركات الصناعية البحرينية، مجلة ادارة الجودة الشاملة، -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج(18)، العدد (1).

ج: الرسائل الجامعية

1-الابرو، هادي عبد الوهاب وكاظم وسام بدر، (2018). دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة المركز الوطني للتطوير الإداري، وتقنية المعلومات - وزارة التخطيط مارس (آذار).

2-أبو اسيا، سامي، (2013). أثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة: دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.

3-أبو عودة، صالح إسماعيل، (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا، فلسطين.

4-أحمد، حسن عبد الحليم، (2015). إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي"، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

5-إسماعيل، مودة إسماعيل حسن، (2014). أثر بيئة العمل في الابداع الإداري، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

6-الاعظمي، تغريد خليل إبراهيم، (2013). القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

7-الباجوري، خالد عبد الوهاب البداوي، (2019). التطورات الحديثة في اللوجستيات التجارة واهمية الاستفادة منها في العالم العربي، اعداد اتحاد الغرف العربية دائرة البحوث الاقتصادية، من قبل أستاذ الاقتصاد المساعد ووكيل كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا،

8-باسردة، توفيق سريع، (2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثرة في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الغذائية اليمنية. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق: سوريا.

9-بركات، منال، (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 10-البشري، محمد الفاتح، (2015). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي للشركات الصناعية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات التجارية العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 11-بكر، عمر يوسف عمر،(2019).الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي، دراسة حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 12-البكري، ا. (2016). أثر فعالية الهيكل التنظيمي عمى نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها، فلسطين، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 13-بن رحمون، سهام (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي :دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، الجزائر
- 14-بوسعه، زكية، (2018). استراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة" رسالة دكتوراه الفلسفة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة1- الجزائر.
- 15-تيتي، سهام، (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وقسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- 16-حمادي، نبيل على بخوت حسن، (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري، دراسة ميدانية على الجامعات اليمينية الاهلية. رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة الاندلس للعلوم التقنية.
- 17-حمزة، تهاني الرشيد، (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات: إدارة المعرفة كمتغير وسيط"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 18-الحميري، بشار عباس وبريس أحمد كاظم،(2016).أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

- 19- حوا، فهد إبراهيم جورج، (2013). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن: دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 20- الخالدية، بوجحيش، (2017). تنمية المهارات الابتكارية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" رسالة دكتوراه الفلسفة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بوحسبية بن بوعلي الشلف- الجزائر.
- 21- الديراوي، ايمن حسين، (2018). أثر الادارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة الاعمال كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 22- الزطمة، نضال، (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- 23- زهيرة، دحماني، (2018). إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 24- السلمي، على. (2002) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- 25- سويدان، رجاى روجي، وعدوان سائد حامد. (2019). درجة تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدي موظفي جامعة الاستقلال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين.
- 26- الشطبي، تحرير شعبان والشريف، محمود عبد الرحمن (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحومية- قطاع غزة، جامعة الإسراء، فلسطين، وجامعة النور الخيرية، فلسطين، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، العدد (3) والاصدار (1).
- 27- الشطبي، عباس علي محمد ماتع، (2015). الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية ، جامعته السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- 28-شيرين، محمد. (2008). أثر السياق التنظيمي على تقاسم المعرفة: توضيحات من شركات الانشاءات التركية، جامعة اليرموك، العراق.
- 29-صارم، ندى، (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري"، دراسة حالة برامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال التخصصي (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي.
- 30-صالح، سناء حسن عثمان،(2017).تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس. فلسطين
- 31-صبيح، خالد جمال،(2014). أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 32-عبد الرحمن، معالي عباس الشريف،(2018).إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 33-عبد الله، على، (2001). أثر البيئة التسويقية على الاداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 34- العبيدي، فائق مشعل قدوري، (2016). أثر القدرات المعرفية للقيادات الاكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي، دراسة في جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة جامعة التنمية البشرية، مج (2) العدد (2) حزيران.
- 35-عريوة، عبد الحليم،(2012). تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر .
- 36-عمار، وردة، (2016). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي عمى الثقافة التنظيمية " دراسة حاله مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقريت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر .

37- عياد، عادل عيد، (2017). أثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.

38- القرني، بندر، (2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

39- قمرى، حياة، (2017). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة"، رسالة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية- جامعة بانة1، الجزائر.

40- الكريطي، احمد كاظم ملوح، (2018). تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة" بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

41- لصور، نضال محسن أحمد، (2017). التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة- دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

42- نيليا، دحدوح، (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

43- ماضي، إسماعيل، (2010). ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

44- المحاميد، (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في التعليم العالي- دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن.

45- محمد، إبراهيم عبد القادر، (2015). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال- جامعة الشرق الأوسط.

46- محمد، مالكي، (2020). أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) تخصص مقاولاتية، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير - جامعة احمد دراية أدرار - الجزائر .

47-المدهون، محمود،(2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

48-المصري، سلمان،(2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن والوطني. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

49-المنجد، إبراهيم عبد الكريم. (2008). تقييم الأداء في المؤسسات العامة. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، ودمدني، السودان.

50-المولي، مثني عبد الوهاب، (2019). أثر التوجه بالجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية- دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

51-الناصر، سعيد إبراهيم، (2018). الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمي والابداع الإداري: التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً- دراسة على الشركات الصناعية البحرينية. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

52-يونس، فارس يونس شمس الدين،(2017). الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

د: التقارير والمؤتمرات

1-أبو القاسم محمد أبو النور، (2012). مرئيات حول مستقبل الاقتصاد السوداني، المؤتمر العلمي السنوي، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 26 سبتمبر 2012.

2-أبو خضير، ايمان، (2009). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

3-الدوري، زكريا والعزاوي، بشري، (2004). إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع تحت عنوان "إدارة المعرفة في الوطن العربي" جامعة الزيتونة الأردنية ابريل.

- 4-الساعدي، احمد عادل، (2016). دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة. المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
- 5-سالم، الياس، ام السعد، سراي. (2016)، نظم تطبيق ادارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة. المؤتمر العربي السادس ضمان الجودة التعليم العالي.
- 6-عبد الله، على، وبو سهوة، نذير، (2010). دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة" الملتقي الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 18-19مايو.
- 7-العلي، عبد الستار، (2006). المدخل الى إدارة المعرفة" الملتقي العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الإسكندرية- مصر.
- 8-قاسمي وبزقراري، (2011). دور رأسمال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها الملتقي الدولي الخامس حول رأسمال الفكري في المنظمات العربية- جامعة حسبية بن علي-الجزائر.
- 9-يونس، مجدي محمد، وأحمد، اميرة محمد علي، (2017).الالتزام التنظيمي مدخل لتحقيق جودة الاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 7-10 يناير.
- 10-على، امين نعيم موسى،(2017).أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والامن الوطني، قدمت هذه الخطة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا وجامعة الأقصى برنامج القيادة والإدارة، جامعة الاقصى.

ه: المواقع الالكترونية

- البنك الدولي (2018). قاعدة البيانات لمؤشر الأداء اللوجستي للعام 2018.
<http://Ipi.worldbank.org/international/scorecard/radar/25/c/DEU/2018>
- بنك السودان المركزي (2019)، " التقرير التاسع والخمسون " <http://www.cbos.gov.sd>
- وزارة الصناعة (2017)، <http://www.industry.gov.sd>
- وزارة الصناعة (2005)، المسح الصناعي، المجلد الأول <http://www.industry.gov.sd>
- السقاف ، حامد عبد الله،(د.ت). إدارة الجودة الشاملة في المشافي، (<http://www.sqc.org>).

المراجع والمصادر الإنجليزية:

- 1-Abdallah, A.B. (2013) 'The influence of "Soft" and "hard" total quality management (TQM) practices on total productive maintenance (TPM) in Jordanian manufacturing companies'. *International Journal of Business and Management*, 8(21), PP.1-3.
- 2-Abrunhosa, A., & Sa, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28(4), 208–221.
- 3-Ahmed, R., Mohamad, N.A.B., and Ahmad, M.S. (2014). 'Effect of multidimensional top management support on project success: An empirical investigation'. *Quality and Quantity*, PP. 1-26. Available at: DOI: 10.1007/s11135-014-0142-4 (Accessed :15/07/2020).
- 4-Akram, S., & Siddiqui, D.A. (2019) Impact of customer, environment and company side uncertainty and risk on logistical performance: An analysis on Pakistan courier industry. *Global Disclosure of Economics and Buisness*, 8 (1), PP. 17-32.
- 5-Ambrosini, V., Bowman, C. and Collier, N. (2009) 'Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base'. *British Journal of Management*, 20(s1), Pp. S9-S24.
- 6-Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Science*, 26(5): 637–658.
- 7-Augustine, E. A., Inyang, B.J., Ekpe, O.E., John, O.N., Richard, E.B., and Felix, E.S. (2021) ' Organizational development: An intervention strategy for effective corporate performance in Nigeria'. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 4 (2), Pp. 9-25.
- 8-Badri, M. A., Donald, D., and Donna, D. (1995) 'A study of measuring the critical factors of quality management'. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(2), Pp. 36-53.
- 9-Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996, "Using Multivariate Statistics", Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA.

- 10-Barnney, J. B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17(1), PP. 99-120.
- 11-Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), " the Moderato-Mediator Variable Distinction is Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations., *Journal of personality social psychological*, 1986. vol.51, No 6, P:1173-1182
- 12-Barone, C., & Van de Werfhorst, H. G. (2011), "Education, cognitive skills and earnings in comparative perspective", *International Sociology*, Vol. 26, No.4, Pp.483-502.
- 13-Benito-Ostolaza, J. M., Hernández, P., and Sanchis-Llopis, J.A. (2016) 'Do individuals with higher cognitive ability play more strategically? '. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 64, Pp. 5-11.
- 14-Bilal, A.K., & Naeem, H. (2016). Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organizational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- 15-Bostrom, N., & Sandberg, A. (2009), "Cognitive enhancement: methods, ethics, regulatory challenges", *Science and engineering ethics*, Vol. 15, No.3, Pp.311-341.
- 16-Bryant, S. E. (2003) 'The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge'. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), Pp. 32-44.
- 17-Calvo-Mora, A., Pico'n, A., Ruiz, C., and Cauzo, L. (2013) 'The relationships between soft-hard TQM factors and key business results'. *International Journal of Operations and Production Management*, 34 (1), Pp. 115-143.
- 18-Carlos. J, Cipres. M, 2006, Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage: an Integrative Conceptual

Framework, journal of knowledge management, V10, N4. PP. 100-112.

19-Carrol, J.B. (1993) *Human cognitive abilities: A survey of factor-Analytic studies*. Cambridge: Cambridge University Press Pp. 1-832.

20-Cepeda G., and Vera, D. (2007) 'Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective'. *Journal of Business Research*, 60 (5) Pp. 426-437.

21-Chen, C., and Jaw, Y. (2009) 'Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations'. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26 (4), Pp.247-263.

22-Croteau, A. M. and Raymond, L. (2004), 'Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment. *Journal of Information Technology*,19(3), PP. 178-190.

23-Daft, R.L., and Noe, R.A. (2001), *Organizational Behavior*. Fort Worth: Horcourt College Publishers.

24-Easterly-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.

25-Egbu C.O., Hari, S., and Renukappa, S.H., (2005),"Knowledge Management for Sustainable Competitive Small and Medium Surveying Practices", *Structural Survey*, Vol(23), No(1): 7-21.

26-Eisenhardt, K.M., and Martin, J.A. (2000) 'Dynamic capabilities: what are they?'. *Strategic Management Journal*, 21, Pp. 1105–1121.

27-Fatemi, S.M., Wei, C.C., and Moayerifard, H. (2016). 'CSFs for total quality management (TQM) in service organizations: Review'. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), PP. 254-264.

- 28-Ferdows, K., and DeMeyer, A. (1990) 'Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory'. *Journal of Operations Management*, 9(2), PP. 168–184.
- 29-Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(2), 150–163.
- 30-Fugate, B.S., Mentzer, J.T., & Stank, T.P. (2010). Logistic performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 43-62.
- 31-Furnham, A. (2008) *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual differences at work*. UK:Psychology Press/Taylor and Francis.
- 32-Gadenne, D., and Sharma, B. (2009) 'An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance'. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(9), PP.865-880.
- 33-García-Alcaraz, J.L., Flor-Montalvo, F.J., Avelar-Sosa, L., Sánchez-Ramírez, C., and Jiménez-Macías, E. (2019) 'Human resource abilities and skills in TQM for sustainable enterprises '. *Sustainability*,11(22), Pp.1-22.
- 34-Germain, R. (1996) 'The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption'. *Journal of Business Research*,35, Pp.117–127.
- 35-Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., and Konopaske, R. (2012) *Organization's behavior, structure, processes*.14thed. Irwin: McGraw-Hill.
- 36-Gill, D., & Prowse, V. (2014), "Cognitive ability, character skills, and learning to play equilibrium: A level-k analysis", IZA Discussion Paper No. 8236, Pp.1-46.
- 37-Green, T., and Macqueen, P. (2008) Cognitive ability: How important? Compass Consulting, White Paper, Pp. 1-20.

- 38-Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate data analysis a global perspective*. (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Reprinted by Dorling Kindersley India Pvt. Ltd.
- 39-Hakala, H. (2010), Configuring out strategic orientation. Acta Wasaensia No 232, Business Administration 95 Management and Organization, Universitas Wasaensis, Finland.
- 40-Hamdi, S., Silong, A., Omar, Z.B., and Rasdi, R.M. (2016), 'Impact of T-shaped skill and top management support on innovation speed; the moderating role of technology uncertainty'. *Cogent Business and Management*, 3(1), PP. 1-13.
- 41-Hamel, G., and Prahalad, C.K. (1996) 'Competing in the new economy: managing out of bounds'. *Strategic Management Journal*, 17 (3), Pp. 237-242.
- 42-Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007) *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Book.
- 43-Hong, J., Kianto, A., and Kyläheiko, K. (2008) 'Moving cultures and the creation of new knowledge and dynamic capabilities in emerging markets'. *Knowledge and Process Management*, 15 (3), Pp.196-202.
- 45-Hunt, S.D., and Morgan, R.M. (1996) 'The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions'. *Journal of Marketing*, 60 (4), Pp. 107-114.
- 46-Jeonghoon, N. (2002). Beyond single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analyses. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 66 (1), 37-39.

- 47-Jing Zeng, Wenqing Zhang, Yoshiki Matsui and Xinnde Zhao, (2016) 'The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance'. *International Journal of Production Economics*, 185(C), PP. 240-251.
- 48-Jones, G. J. (2012). *Organizational theory, design, and change*. 7th edn. Pearson Education, Inc.
- 49-Jones, W.D (2006)" The Impacts of Entrepreneurial Strategies & Organizational Learning on Firm Performance in Transitional Environments: An Empirical Study in China and Vietnam " , Dissertation, University of Hawai'i.
- 50-Jung, J. Y., Wang, Y. J., and Wu, S. (2009) 'Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study'. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(2), PP.164–183.
- 51-Juran, J. M., and Godfery, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. 5th ed. New York, McGraw Hill.
- 52-Karajewisky L.J., and Ritzman K. p. (1996) *Operation management: Strategy and analysis*. 4th edn. Addison Wisely Pub.Co.
- 53-Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4): 405–435.
- 54-Khan, B.A., and Naeem, H. (2018) 'Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organizational performance'. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(11-12), PP.1402-1426.
- 55-Khan, Bilal Ahmad & Naeem, Hummayoun (2016): Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and

organizational performance, *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2016.1263543

56-Khandekar, A., and Sharma, A. (2005) 'Organizational learning in Indian organizations: A strategic HRM perspective'. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), Pp.211-226.

57-Laroche. H., et Nioche. J-P., *Repenser la strategies (fondement et perspectives)*, édition Vuibert, Paris, 1998, p. 170.

58-Leboyer L., *la gestion des competences*, Edition organization, Paris, 1996, pp42-49.

59-Leroy. F, *Les strategies de l'entreprise*, edition Dunod, Paris, 2001, p, pp.154,155.

60-Li, Y.H., Jing, W.H., and Ming,T.T. (2008) 'Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process'. *Journal of Industrial Marketing Management*, 38(4), PP. 440-449.

61-Mentzer, J.T., and Konrad, B.P. (1991) 'An efficiency/effectiveness approach to logistics performance'. *Journal of Business Logistics*, 12(1), PP. 33-62.

62-Nazdrol, W.M., Breen, J., and Josiassen, A.(2010) *The relationship between strategic orientation and SME firm performance: Developing a conceptual frame work*. In A Maritz (ed.), *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research 2011: Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia, 1-4 February 2011, PP.713-724.

63-Nissen, M. E. (2006). *Harnessing Knowledge Dynamics: Principled Organizational Knowing & Learning* (pp. 1–278). Hershey, PA: IGI Global.

64-Nunnally,J.L,*Psychometrictheory*,2nded,McGrawHall.NewYorkNY,1978.

- 65-Ooi, k. B. (2009) 'TQM and knowledge management: literature review and proposed framework'. *Africa Journal of Business Management*, 3(11), PP. 633- 643.
- 66-Palumbo, M. V., Miller, C.E., Shalin, V.L., and Steele-Johnson, D. (2005) 'The Impact of job knowledge in the cognitive ability-performance relationship'. *Applied H.R.M. Research*, 10(1), Pp. 13-20.
- 67-Prajogo, D.I., and McDermott, C.M. (2005) 'The relationship between total quality management practices and organizational culture'. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), PP.1101-1122.
- 68-Quélin, B. (2000) 'Core competencies, R and D management and partnerships'. *European Management Journal*, 18 (5), Pp. 476-487.
- 69-Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation'. *Omega*, 33(1), 73-83.
- 70-Reed, R., Lemak, D.J., & Mero, N.P. (2000). Total quality management sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 67-83.
- 71-Rezaei, J., vanRoekel, W.S., & Tavassazy, L. (2018). Measuring the relative importance of the logistics performance index indicators using Best Worst Method. *Transport Policy*, 162, 158-169.
- 72-Rindermann, H. (2007), "The g-factor of international cognitive ability comparisons: The homogeneity of results in PISA, TIMSS, PIRLS and IQ-tests across nations", *European Journal of Personality*, Vol. 21, No. 5, Pp.667-706.
- 73-Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. 15th edn. Boston: Pearson Education, Inc.

- 74-Saunders, M., Lewis, P. & Thornhil, A. 2009. Research methods for business students, Essex, England, Prentice Hall.
- 75-Sharma, S., Gupta, S., and Singh, R. (2014) 'Implementation of TQM for improving organizational effectiveness'. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management*, 3(9), PP.105-110.
- 76-Shehabat, I. (2017) 'Integration between knowledge management and total quality management Jordanian universities: empirical study'. *International Journal of Knowledge Management and Systems Science*, 8 (2), PP. 43-63.
- 77-Sher, P, J., & Lee, V. C. (2003) Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management, information, and management, 41, 933- 945.
- 78-Slater, F. S., Olson, E.M., and Hult, T.M. (2006) 'The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship'. *Strategic Management Journal*, 27(12), Pp.1221-1231.
- 79-Stewart. Wendy, what is an Organizational Environment? Definition & Theory, available on:<http://study.com/academy/lesson/what-is-an-organizational-environment-definition-theory-quiz.html> – 15/03/2016 -8 :45
- 80-Tabachnick, B.G and Fidell, L.S. (1996). "Using Multivariate Statistics", Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA.
- 81-Tarondeau J-C. (2002) management des savoirs, 2eme edition, edition presse universitaires, Paris, p20
- 82-Tasie, G. (2016) 'An Exploratory review of total quality management and organizational performance'. *International Journal of Business and Law Research*, 4(1), PP.39-45.

- 83-Teece, D.J. (2009) *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press on Demand Book.
- 84-Vasconcelos, A. G., Sampaio, J. D. R., & Nascimento, E. D. (2013), "Validity of G-36 and knowledge tests in relation to performance at a training program", *Estudos de Psicologia (Campinas)*, Vol. 30, No. 1, Pp.67-74.
- 85-Vouzaz, F., and Psychogios, A. G. (2007). Assessing managers' awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19(1), PP. 62–75.
- 86-Waddell, D. And Stewart, D. (2005). The interdependency between knowledge management and quality In ANZAM 2005: Engaging the multiple contexts of management: convergence and divergence of management theory and practice: proceeding of 19th ANZAM conference.
- 87-Wang, C., and Hsu, L. (2010) 'The influence of dynamic capability on performance in the high technology industry: The moderating roles of governance and competitive posture'. *African Journal of Business Management*, 4(5), pp. 562-577.
- 89-Yaghoubi, H., Mahallati, T., Moghadam, A.S., and Mohammad Ali Fallah, M.A. (2014) 'Transformational leadership: enabling factor of knowledge management practices '. *Journal of Management and Sustainability*, 4(3), Pp. 165-174.
- 90-Yunis, M., Jung, J., and Chen, S. (2013) 'TQM, strategy, and performance: A firm-level analysis'. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30(6), PP. 690–714.
- 91-Zeng, J., Phan, C.A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, PP. 216-226.

- 92-Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., and Zhao, X. (2017) 'The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance'. *International Journal of Production Economics*, 185, PP. 240-251.
- 93-Zhang, J., Li, Y., and Wu, C. (2013) 'The Influence of individual and team cognitive ability on operators' task and safety performance: a multilevel field study in nuclear power plants'. *PloS one*, 8(12), PP. 1-9.
- 94-Zhou, Kai. (2016) 'non-cognitive skills: definitions, measurement, and malleability'. Background paper prepared for the 2016 Global Education Monitoring Report: Education for people and planet: Creating sustainable futures for all, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, PP.1-23.
- 95-Zwain, A.A.A., Lim Kong Teong, L.K., and Othman, S.N. (2014) 'TQM practices and organizational knowledge creation: An empirical study of Iraqi higher education institutions '. *Asian Journal of Business and Accounting*, 7(1), Pp. 1-27.
- Ehrenberg, R. H., and Stubak, R.J. (1994) 'Total quality management: Its relationship to administrative theory and organizational behavior in the public sector'. *Public Administration Quarterly*, 18(1), Pp.75-98.

ملحق رقم (1) استمارة الاستبانة

أداة الدراسة



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

استبانة بحث لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة

بحث بعنوان: توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي: الدور الوسيط للقدرات
المعرفية والأثر المعدل للسياق التنظيمي
(دراسة على عينة من الشركات الصناعية السودانية بولاية الخرطوم)

اشراف:

د. صديق بلل إبراهيم

اعداد الدراسة:

عبير عبيد ريس

2022م

المستجيب / المستجيبة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استبيان

في إطار.....استكمالاً لمتطلبات نيل الحصول على درجة الدكتوراه في الجودة الشاملة والخاصة بدراسة (توجه الجودة الشاملة والأداء اللوجستي: الدور الوسيط للقدرات المعرفية والأثر المعدل للسياق التنظيمي)

نشكر سلفاً اهتمامكم وتعاونكم في تعبئة الاستبيان المرفقة لتعرف على آرائكم حول موضوع الدراسة أعلاه، لأجابتك مع ما ينسجم مع الواقع الفعلي في شركتكم، اجابتم الدقيقة والمتأنية عنصر أساسي في صدق النتائج التي سنحصل عليها. لذا نتطلع شاكرين الى تعاونكم معنا في الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية ، وسيعكس هذا تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي، مع التأكيد على ان المعلومات التي يتم الحصول عليها من حضرتكم تستعمل فقط لأغراض البحث العلمي.

مع وافر الاحترام والتقدير.

الدارسة: عبير عبيد محمد ريس

السمات العامة لعينة الدراسة (معلومات اولية)

اولاً: المعلومات الشخصية والمهنية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسب خياركم.

1/ النوع:

ذكر أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 سنة من 31-40

من 41-50 50 فأكثر

3/ المؤهل العلمي:

دون الجامعي جامعي

فوق الجامعي أخرى اذكرها...

4. المركز الوظيفي:

مدير عام مدير تنفيذي

نائب مدير / مساعد مدير وحدة أخرى

5/ الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات من 6-10

من 11-15 أكثر من 15

6/ طبيعة العمل:

مواد غذائية هندسية كيميائية معدنية

جلدية الغزل والنسيج والملابس الجاهزة أخرى

7/ عمر الشركة:

- من 6-10 5 سنوات فأقل
 15 فأكثر من 11-15

8/ عدد العاملين

- من 100 - 150 أقل من 50
 أكثر من 150 من 100 - 150

9/ عدد المنافسين

- من 5 - 10 أقل من 5
 أكثر من 10 أكثر من 10

10/ الشكل القانوني

- افراد مساهمة خاصة مساهمة عامة
 أخرى تضامن

11/ ملكية الشركة

- قطاع خاص محلي قطاع خاص أجنبي قطاع عام
 شراكة بين الخاص والعام

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: توجه الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
الجودة الصلبة						
					العمليات في شركتنا مصممة بصورة تضمن جودتها.	1
					نسبة كبيرة من العمليات في شركتنا تخضع لمراقبة الجودة إحصائياً.	2
					نستخدم تقنيات إحصائية واسعة لتقليل التباين في الإنتاج.	3

4					نستخدم المخططات البيانية للتحكم في العمليات الإنتاجية.
5					نستخدم الأساليب الإحصائية لمراقبة العمليات الإنتاجية.
1					يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر معدلات العيب.
2					يتم نشر الرسوم البيانية التي تبين أداء الشركة في فترات زمنية مختلفة.
3					يتم نشر الرسوم البيانية التي تظهر اعطال المكينات.
4					يتم نشر معلومات تقويم أداء العاملين
5					يتم نشر كافة المعلومات المتعلقة بالإنتاجية.

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجودة الناعمة						
1	تشارك فرق العمل في حل المشكلات الصغيرة.					
2	لدينا فريق عمل قوي لحل المشكلات.					
3	تم حل العديد من المشكلات بصورة جماعية في السنوات الثلاثة الماضية.					
4	ساعد فريق العمل في تحسين إنتاجية الشركة.					
5	يتم تشجيع الفريق على حل المشكلات					
1	تأخذ الإدارة جميع اقتراحات الموظفين لتحسين المنتج والعملية بصورة جدية.					
2	تشجعنا الإدارة على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء.					
3	تخبرنا الإدارة لماذا يتم تنفيذ اقتراحاتنا أو عدم تنفيذها.					
4	يتم تنفيذ العديد من الاقتراحات المفيدة في الشركة.					
5	اقتراحاتي تؤخذ على محمل الجد في الشركة.					
1	يتلقى الموظفون في الشركة التدريب والتطوير على أسس منتظمة.					
2	تعتقد الإدارة أن التدريب والتطوير ورفع مستويات أداء العاملين من أولوياتها.					
3	الموظفون في الشركة لديهم مستويات أعلى من المتوسط					
4	يتلقى الموظفون التدريب بصورة مستمرة لتحسين مهاراتهم					
5	موظفينا ذوي خبرات ومهارات عالية.					

المحور الثاني: الأداء اللوجستي

	العبارات	أقل بكثير من المنافسين	أكثر بكثير من المنافسين	محايد	أقل من المنافسين	أكثر من المنافسين
الفاعلية						
1	جملة مبيعات شركتنا في السوق					
2	تكاليف النقل لدي شركتنا.					
3	تكاليف المستودعات لدي شركتنا.					
4	تكاليف المخزون لدي شركتنا.					

الكفاءة					
					1 إجمالي التكاليف اللوجستية لدي شركتنا (نقل + تخزين).
					2 جملة الطلبات التي تم شحنها للعملاء من شركتنا.
					3 عملية تسريع شحن الطلبات في شركتنا
					متوسط الزمن لدورة الطلبية في شركتنا.
التميز					
					1 جملة الطلبات الخالية من التلف لدي شركتنا.
					2 إجمالي مخزون السلع الجاهزة لدي شركتنا.
					3 الزمن بين استلام وتوصيل الطلبية لدي شركتنا.
					4 العائد على إجمالي المخزون لدي شركتنا.
					5 الطلبات التي يتم تنفيذها في الوقت المحدد لدي شركتنا.

المحور الثالث: القدرات المعرفية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
اكتساب المعرفة:					
					1 لدي الشركة وسائل وطرق لاكتساب المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.
					2 يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين لدى الشركة
					3 المعرفة المكتسبة نتيجة التعلم الفردي للعاملين.
					4 يتم اكتساب المعرفة من الانترنت
نشر المعرفة					
					1 تعتمد الشركة فرق العمل والنشرات الداخلية والتقارير، في نشر المعرفة.
					2 تمكن الشركة القيام بالتدريب والانفتاح في تبادل الفكر والحوار.
					3 تمثل العلاقات والاتصالات غير الرسمية أحدي الوسائل المتبعة في نشر المعرفة.
					4 عبر نقل المنتجات للآخرين وتلقي ملاحظاتهم
تطبيق المعرفة					
					1 تمنح الشركة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة
					2 تعمل الشركة على إزالة العوائق امام تطبيق المعرفة.
					3 تعمل الشركة ضوابط للسيطرة على المعرفة.
					4 المديرون يحثون على تطبيق المعرفة.

المحور الرابع: السياق التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
مركزية السلطة						
					1 في الشركة تحال المسائل الصغيرة الى سلطة القرار في الادارة العليا للحصول على موافقتها	
					2 تعتبر إدارة الشركة هي صاحبة الحق في إتخاذ القرار.	
					3 أي قرار تنفيذي في شركتنا يتم اتخاذه بواسطة الرؤساء المباشرين.	
					4 لا يتخذ الإجراءات التنفيذية في شركتنا الا بعد الحصول على موافقة المشرفين.	
التكامل بين الأقسام						
					1 أقسام الشركة لدينا تعمل بشكل تفاعلي مع بعضها البعض.	
					2 تتعاون الأقسام في حل المشكلات عند ظهورها	
					3 جميع الاقسام لديها معلومات كافية عن العمليات التي تتم في الشركة	
					4 الاقسام في الشركة تعمل معا بشكل منسق	
					5 أقسام الشركة لدينا تعمل بشكل تفاعلي مع بعضها البعض.	

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء المحكمين لاستمارة الاستبانة

الرقم	الاسم	العنوان
1	بروفيسور/ عبد العزيز عبد الرحيم	كلية الدراسات التجارية - جامعة النيلين
2	دكتور/ محمد عبد العاطي	كلية الدراسات التجارية - جامعة النيلين
3	أ. مشارك/ الطاهر أحمد محمد على	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	أ. عبد السلام ادم حامد	كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	أ. مشارك/ الشيخ محمد الخضر محمد	جامعة كرري

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2022م).

