

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

الباحثة: دعاء سليمان عاشور محمد حسن*

إشراف : أ.د. سامي عبد العزيز**

إشراف مشارك : أ.م.د. كريمان محمد فريد***

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى " رصد وتوصيف وتحليل ومناقشة المداخل العلمية للاتصالات التنظيمية الداخلية وجودة إدارة العمليات المؤسسية، والتعرف على النظريات والنماذج التي استندت عليها، وأبعاد الدراسات والأدبيات العلمية المعنية بها، وماهية المنهجية التي اعتمدت عليها، وذلك من خلال تشخيص أبعاد إدارة العمليات المؤسسية، واستقراء التطور في الاتجاهات البحثية والتطبيقية لهذه العملية للكشف عن التوجهات الحالية والمستقبلية للعوامل الحاكمة لها، ومدى تطور المقاييس المستخدمة لقياس مخرجاتها، بهدف تحديد العوامل الرئيسية والفرعية المؤثرة على تطور هذه العملية، وماهية علاقتها بمتغيرات بحثية أخرى داخل أو خارج الشركة."

وتجدر الإشارة إلى أهمية هذا النوع من الدراسات التي تسعى إلى التحليل المتعمق لتوجهات ونتائج الدراسات المعنية بأحد القضايا ذات الاهتمام البحثي المكثف مثل قضية إدارة العمليات المؤسسية، ذلك أنها تساعد الباحثين في التعرف على أهم ما توصل إليه النشاط البحثي في هذه القضية، وأهم المداخل والنماذج العلمية، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

الكلمات المفتاحية: كفاءة الأداء المؤسسي، تحليل للدراسات من المستوى الثاني، الاتصالات التنظيمية الداخلية، جودة إدارة العمليات المؤسسية، تطوير الأداء المؤسسي، استراتيجيات الاتصالات التنظيمية.

* المدرس مساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام – جامعة القاهرة

** الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام -جامعة القاهرة .

*** الأستاذ مساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان – جامعة القاهرة .

The role of internal communications in supporting efficient institutional performance Analysis of second-level studies

Ms. Doaa Soliman Ashour Mohammed Hassan*

Abstract:

The research addresses the observation, description, analysis, and discussion of the scholarly approaches to internal organizational communications and the quality of institutional operations management. It aims to identify the theories and models that underlying these approaches, the dimensions of relevant studies and literature, and the methodology employed. This is achieved through diagnosing the dimensions of institutional operations management, exploring the evolution of research and applied trends in this process to uncover current and future directions of its governing factors, and assessing the development of measurement tools used to measure its outcomes. The study seeks to determine the primary and secondary factors influencing the development of this process and its relationship with other research variables within or outside the organization. The significance of such studies lies in their deep analysis of the trends and outcomes of research concerning a highly researched issue such as institutional operations management. They aid researchers in understanding the key findings of research activities in this area, the principal approaches and scientific models, and the data collection tools utilized.

Key words:

internal organizational communications, the quality of institutional operations management, Institutional Performance Efficiency, Analysis of Second-Level Studies, Institutional Performance Development, Organizational Communication Strategies.

* Teaching Assistant at public relations and advertising department at mass communication faculty at Cairo University

مقدمة:

تواجه الشركات المعاصرة تغييرات عديدة اقتصادية وتنافسية وتكنولوجية، فالشركات الناجحة هي التي تخطط لتحقيق التنمية لقدراتها التنظيمية بما يمكنها من مواجهة تلك التغييرات، وزيادة قدرتها التنافسية وفاعلية أدائها ككل، وهذا يتطلب تبنى قيادتها سلوكاً اتصالياً ملائماً لإنجاز اتصالات داخلية فعالة تقوم على تدعيم الاتصالات والروابط بين القطاعات المؤسسية، والعمل التعاوني بينها، وقد تعددت الأدلة العلمية التي تؤكد على وجود علاقة بين فاعلية الاتصالات المؤسسية، وبين فاعلية الأداء التنظيمي ككل، وتثبت أن الاتصالات التنظيمية الداخلية والخارجية الكفاء تمثل مُحفزاً عالي القيمة في اتجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز الدافعية والإنتاجية لدى العاملين، وتساهم في مواجهة الضغوط التنافسية، كما تدعم قدرتها على التكيف مع مواقف العمل بمرونة، وتسويق ثقافتها وقيمها، ونتائج أعمالها لكل من العاملين، ومجموعات المصالح في البيئة الخارجية، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتدعيم هوية وسمعة الشركات.⁽¹⁾

وتتوقف فاعلية الأداء المؤسسي على قدرة أعضاء الشركة على الاتصال التعاوني الفعال لتحقيق أهداف العمل، وصناعة القرارات، وحل المشكلات، والتغلب على الصعوبات، والتأثير إيجابياً في بيئة العمل بما يحقق فاعلية الأداء المؤسسي، وتنميته، وصيانتته، واستقراره.⁽²⁾

وقد أدى النمو المتسارع في المعطيات المعرفية والتقنية والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت، ومواقع الويب التجارية على نطاق واسع مع بداية الألفية الثالثة إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية في الشركات المختلفة، وإعادة تقييم الممارسات الإدارية بما ينسجم مع حجم التطوير اللازم لمواجهة متطلبات العصر الإلكتروني، وملاحم اتجاهات الإدارة الإلكترونية، التي تفرض إجراء تغييرات جوهرية في أسلوب العمل في سياق القدرات التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات الحديثة المتاحة، وشيوع نقل البيانات وخدمات الإنترنت وأجهزة الاتصال عبر الأقمار الصناعية وغيرها من التطورات التكنولوجية الكمية والنوعية التي شهدتها العالم مؤخراً في مجالي الاتصالات والخدمات الإلكترونية.

وتساهم تكنولوجيا الاتصال في تطوير برامج العمل الجماعي للشركة معتمدةً في ذلك على عدة أساليب إلكترونية، يتم من خلالها التبادل الإلكتروني للمعلومات فيما يُعرف بإدارة الشركات عبر الشبكات الاتصالية، وكذلك إدارة علاقاتها بمجموعات المصالح الأساسية من الجماهير، حيث قد يمتد نشاطها عابراً للحدود، حيث يعتمد نجاح الشركات على درجة وصولها إلى عملائها في أي مكان بالعالم، وعلى كفاءة البناء الاتصالي المؤسسي، بما يُساعد على تسهيل انسياب حركة الخدمات والتجارة والاستثمار على نحوٍ واسع، فضلاً عن استحداث أطر تشغيلية وخدمية متطورة في إطار أعمال الشبكات الاتصالية الإلكترونية الداخلية والخارجية، التي جانب اتصالاتها بالوسائل التقليدية.⁽³⁾

وتقتضي عملية التنمية المؤسسية المستدامة إحداث تصحيحات عميقة في الأنظمة والسياسات الإدارية والاتصالية للشركات، والسعي لتطوير نظام العمل، وتعظيم قيمة العمل الجماعي، وتنمية العلاقات المؤسسية الداخلية

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

والخارجية وإزالة المعوقات الاتصالية، والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية لتحقيق مفهوم "الجودة الكلية"⁽⁴⁾.

أولاً: تحديد المشكلة البحثية للدراسة:

تتمثل قضية الدراسة في "رصد وتوصيف وتحليل ومناقشة المداخل العلمية للاتصالات التنظيمية الداخلية وجودة إدارة العمليات المؤسسية، والتعرف على النظريات والنماذج التي استندت عليها، وأبعاد الدراسات والأدبيات العلمية المعنية بها، وماهية المنهجية التي اعتمدت عليها، وذلك من خلال تشخيص أبعاد إدارة العمليات المؤسسية، واستقراء التطور في الاتجاهات البحثية والتطبيقية لهذه العملية للكشف عن التوجهات الحالية والمستقبلية للعوامل الحاكمة لها، ومدى تطور المقاييس المستخدمة لقياس مخرجاتها، بهدف تحديد العوامل الرئيسية والفرعية المؤثرة على تطور هذه العملية، وماهية علاقتها بمتغيرات بحثية أخرى داخل أو خارج الشركة".

وتجدر الإشارة إلى أهمية هذا النوع من الدراسات التي تسعى إلى التحليل المتعمق لتوجهات ونتائج الدراسات المعنية بأحد القضايا ذات الاهتمام البحثي المكثف مثل قضية إدارة العمليات المؤسسية، ذلك أنها تساعد الباحثين في التعرف على أهم ما توصل إليه النشاط البحثي في هذه القضية، وأهم المداخل والنماذج العلمية، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة ما يلي:

1. رصد وتحليل وتشخيص التطور في النظريات، والمناهج، والمداخل الفكرية التي تناولت كفاءة الأداء المؤسسي ودور الاتصالات التنظيمية الداخلية.
2. استقراء الأبعاد الأساسية والعوامل المؤثرة على تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية.
3. رصد التحديات التي تواجه توظيف الاتصالات المؤسسية في مجال تطوير ممارسات الشركات.
4. دراسة العلاقة بين استراتيجيات الاتصالات التنظيمية، وكفاءة إدارة العمليات المؤسسية.
5. تحديد تأثير الاتصالات المؤسسية على كفاءة ممارسات الشركات.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تستهدف الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما المداخل الفكرية والنماذج العلمية التي اعتمدت عليها الدراسات الخاضعة للتحليل؟
2. ما العوامل المؤثرة على تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية؟
3. مراحل عملية إدارة العمليات المؤسسية؟ وهل تم تناولها كمدخل متكامل أو كمرحلة جزئية منفصلة؟
4. ما التحديات التي تواجه توظيف الاتصالات لتطوير الأداء المؤسسي بالشركات؟
5. ما الأبعاد الأساسية للتعامل العلمي لعلاقة الاتصال بمستوى كفاءة العمليات المؤسسية؟
6. ما تصنيف الدراسات لأهم الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الشركات لإدارة عملياتها المؤسسية؟

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

7. ما العوامل الحاكمة لكفاءة الاتصالات الداخلية لإدارة العمليات المؤسسية؟

8. ما تأثير الاتصالات التنظيمية على إدارة العمليات المؤسسية الداخلية والخارجية؟

رابعاً: منهجية الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التي تستهدف تقديم وصفاً دقيقاً للظاهرة المدروسة، وتحليل أبعادها المختلفة من خلال استقراء نتائج الدراسات العلمية الخاضعة للتحليل.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح التحليلي الشامل لمضمون الدراسات العلمية والأكاديمية المنشورة حول الموضوع، حيث حرصت الباحثة على تتبع وتحليل البحوث العلمية الأجنبية والعربية المنشورة في الدوريات العلمية وقواعد البيانات، وكذلك المقدمة في المؤتمرات العلمية على مدى عقدين من الألفية الثالثة.

وقامت الباحثة بتحليل من المستوى الثاني Meta-Analysis اعتماداً على التحليل البعدي لنتائج الدراسات السابقة، وذلك وفقاً لمجموعة من الوحدات تختلف من محورٍ لآخر، بما يساعد على التوصل إلى أهم ما اتفقت أو اختلفت عليه الدراسات من نتائج.

خامساً: مجتمع الدراسة والعينة:

تم تطبيق الدراسة الحالية على البحوث المعنية بإدارة الأداء المؤسسي التي نشرت في الفترة الزمنية من عام 2000 إلى عام 2024، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العمدية في اختيار البحوث الخاضعة للتحليل وفق متغيري موضوع البحث وسنة النشر، وقد بلغ إجمالي حجم عينة الدراسات المختارة (177) دراسة علمية.

وقد ثبت للباحثة تنوع واختلاف طبيعة عمل الشركات والقطاعات التي طبقت عليها تلك الدراسات سواء العربية أو الأجنبية ما بين شركات قطاع عام، وقطاع خاص، وشركات صناعية متعددة الجنسية، كم تضمنت مؤسسات تعليمية مختلفة، وأن تطبيق غالبية الدراسات العربية والأجنبية قد جاء على شركات إنتاجية وخدمية، وبعضها على مؤسسات جامعية مختلفة، بينما لم تطبق الدراسات الأجنبية على الجامعات إلا في عددٍ محدود منها.

وقد تنوعت فئات المبحوثين التي اهتمت الدراسات السابقة بقياس عملية إدارة العمليات المؤسسية من خلالها، من الإدارة العليا، وجمهور داخلي (عاملين داخل الشركة)، وجمهور خارجي (مستهلكين، موردين، مستثمرين، وغيرهم)، وتعددت أنواع العينات التي تم استخدامها لإجراء البحوث من عينات عشوائية وعينات عمدية.

واتضح من تحليل الدراسات السابقة -الأجنبية والعربية- اهتمام الدراسات الأجنبية عن العربية بتناول الموضوع من زوايا متعددة، وقد تفاوتت بيئة تطبيق هذه الدراسات بين العديد من البلدان المختلفة الثقافات، وكانت أكثر هذه الدراسات في الدول الآسيوية (السعودية، قطر، الأردن، إيران، اليابان، الصين، الهند، تايلاند، ماليزيا، أندونيسيا، باكستان، تركيا، سيريلانكا، هونج كونج، تايوان، فلسطين)، يليها بالتساوي الدراسات التي أجريت في الدول الأوروبية (إنجلترا، فرنسا، اليونان، رومانيا، ألبانيا، نيوزيلندا)، والدول الأفريقية (مصر، ليبيا، نيجيريا، غانا، تنزانيا، غينيا)، يليها الدراسات التي أجريت في دول أمريكا الجنوبية مثل (الأرجنتين، البرازيل)، وأخيراً الدراسات التي أجريت في دول أمريكا الشمالية "أمريكا"، وقد تناولت الدراسات المصرية موضوع إدارة العمليات المؤسسية من منظور إنتاجي، وإداري، في حين غنيت دراسات قليلة بدراسته من منظور إدارة الاتصالات

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

والعلاقات المؤسسية، في علاقتها بالأبعاد الإدارية، وهو ما يؤكد أهمية اتجاه الباحثة لدراسة تأثير الاتصالات التنظيمية الداخلية على كفاءة إدارة العمليات المؤسسية. وقد كشف تحليل الباحثة للدراسات السابقة في الاتصالات المؤسسية الداخلية عن تعدد وتنوع المناهج البحثية التي اعتمدت عليها، إلا أن المنهج الأكثر استخداماً هو منهج دراسة الحالة، يليه استخدام المنهج المسحي، واعتمدت الدراسات العربية على المنهج الكمي بشكل أكبر من المناهج الكيفية، بينما في المقابل اعتمدت الغالبية العظمى من الدراسات الأجنبية على المنهج الكيفي، واعتمدت عدد محدود منها على المنهج الكمي، وبالتالي تنوعت أدوات جمع البيانات ما بين أدوات كيفية (كالمقابلة المتعمقة)، وأدوات كمية كاستمارة الاستقصاء (ميداني عن طريق المقابلة، بالتليفون، بالبريد الإلكتروني).

وفيما يلي تستعرض الباحثة فيما يلي أهم القضايا الرئيسية والفرعية التي غُنت بها الدراسات في مجال الاتصالات التنظيمية الداخلية وعلاقتها بكفاءة الأداء المؤسسي:

أولاً/ تحليل المداخل الفكرية للدراسات التي تناولت كفاءة الأداء المؤسسي ودور

الاتصالات التنظيمية الداخلية:

تكتشف للباحثة من مسح الدراسات السابقة المعنية بموضوع الدراسة تعدد المداخل الفكرية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في تناول موضوع إدارة العمليات المؤسسية، كما تعددت وتشابكت العوامل المؤثرة على هذه العمليات، والنتائج المتحققة منها، حيث تضمنت عوامل إنتاجية، وإدارية، وتسويقية، واتصالية، وكذلك تنوعت نتائجها ما بين نتائج كيفية ومادية، وإن كانت جميعها تناولت مدخلات ومخرجات العملية، وقد اعتمدت العديد من الدراسات على استخدام النموذج الأوروبي في إدارة العمليات المؤسسية، مما يعنى وجود حاجة ملحة للاستفادة من النماذج التي تقيس هذه العمليات.

ويوجد توجهان أساسيان لدراسات إدارة العمليات المؤسسية أحدهما من منظور العمليات الإدارية والفنية لها، والتي تركز على العوامل المادية "Hard Factors"، والتوجه الثاني من منظور اتصالات إدارة العمليات الاتصالية "Soft Factors"، والذي يُركز على العوامل الثقافية، والمعلوماتية، والاتصالية لتلك العملية، في حين أن القليل من الدراسات مزجت المنظورين معاً، وذلك على اعتبار أن الإدارة الناجحة لعملية إدارة العمليات المؤسسية تتطلب تصافر عملية تطوير تلك المجموعتين من العوامل على مسارين متوازيين، لأن أي خلل في أحدهما سيؤدي إلى قصور في الآخر، فالعوامل الكيفية تمثل منهجية الإدارة الداعمة للتغيير الثقافي والاتصالي والإنساني، وهو ما يُدعم بدوره كفاءة العمليات المؤسسية الإدارية والفنية، ويضمن تحقيق التحسين المستمر في أداء الشركة ككل.

فبالرغم من تعدد المداخل الفكرية، والنماذج العلمية التي اعتمدت عليها الدراسات المعنية بإدارة العمليات المؤسسية، إلا أن جميع تلك النماذج العلمية تضمنت مكونات وعناصر هذه العملية، وعلاقتها ببعضها البعض، ومخرجات تلك العملية، كما عرضت كافة الدراسات السابقة كيفية تنفيذ هذه العمليات، من خلال مدخلاتها المتنوعة المتمثلة في: دور القيادة في عملية إدارة العمليات المؤسسية، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على علاقة الشركة بالموارد البشرية، التعليم والتدريب، التنسيق بين الأقسام، العلاقة مع الموردين، التركيز على

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

المستهلك، مقارنة أداء الشركة بمنافسيها، التحسينات المستمرة، ومحاولة قياس تأثير كل هذه المدخلات في تحقيق نتائج متنوعة للشركة.

اتخذت الدراسات السابقة المعنية بإدارة العمليات المؤسسية ثلاث توجهات ومداخل بحثية مختلفة:

-المداخل الإدارية: اعتمدت أربع دراسات أجنبية - Maria Leticia Santos⁽⁵⁾ ، Shivakumar, Virupaxi & Ali Aljodea, 2012⁽⁶⁾ ، Vijande, 2007⁽⁷⁾ ، Basavaraj , 2012⁽⁸⁾ ، Arash, Hadi & Sayedeh 2014⁽⁸⁾ على مدخل النظم الإدارية لإدارة العمليات المؤسسية، حيث استخدم "النموذج الأوروبي للتميز في إدارة الجودة الشاملة" (EFQM) The European Excellence Model باعتباره المرجع الأساسي للشركات الأوروبية التي تسعى لتحقيق أعلى معايير الجودة، وبالتالي التميز في أدائها، وهو مدخل يعتمد على (منظور مكبر) لهذه العملية، حيث يشتمل كل العمليات المؤسسية- باستثناء الاتصالات، وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء يعتمد على قيام القيادة بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات، والسياسات، والموارد البشرية لتطوير وتحسين إدارة العمليات المختلفة بالشركة، وأيضاً الاستثمار في إدارة علاقاتها مع مجموعات المصالح الأساسية لها (العاملين- الموردين- العملاء- المجتمع)، بما يحقق المنافع للشركة وجماهيرها على السواء.

ويتكون النموذج من ثلاثة مكونات أفقية متتابعة، لتبدأ بمكون القيادة (الإدارة العليا) باعتبارها المسؤولة عن وضع معايير الإدارة المتميزة، ثم تنتقل تلك المعايير لتكون بمثابة مدخلات موجهة للمكونات العملياتية، والتي تشتمل على الاستراتيجيات، والسياسات، مُستهدفة تنمية قدرات الموارد البشرية عبر أساليب التعلم المستمر، وحث العاملين على الإبداع والتحسين في الأداء، ثم يلي ذلك المكون الثالث والذي يتمثل في النتائج المتحققة Results من خلال إدارة تلك الموارد سواء النتائج الخاصة بالأفراد العاملين، أو النتائج الخاصة بالمستهلكين، أو تلك النتائج الخاصة بالمجتمع، أي أن النموذج الأوروبي في إدارة العمليات المؤسسية يركز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصالح المختلفة ذوى العلاقة بالشركة من عاملين وعملاء وموردين ومجتمع بشكل عام، فضلاً عن أصحاب رأس المال بالشركة، باعتباره المعيار الأهم في الحكم على تميز هذه العمليات. وقد أكدت نتائج تلك الدراسات الأربع على أن تبنى الشركة لممارسات إدارة العمليات المؤسسية طبقاً لنموذج التميز الأوروبي يسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية في مجال عملها.

وقد أضاف (Ali Aljodea, 2012)⁽⁹⁾ وفقاً لنتائج دراسته متغير نشر ثقافة الجودة بين العاملين ضمن المكونات العملياتية في النموذج الأوروبي، حيث يتم استثمار خبرة الشركة، ومعارف العاملين في عملية التطوير سواء في مستحدثات التقنية، أو في تطوير العمليات، أو تجديد المنتجات والخدمات وتفاذي الأخطاء، ومنع تكرارها، وكذلك تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والفعالية، وإقامة علاقات الشراكة بناءً على مبدأ المصالح المشتركة.

كما تبنت نماذج أخرى المنظور المكبر لإدارة العمليات المؤسسية، والذي يُعنى بالممارسات المختلفة لهذه العملية سواء المتعلقة بفعالية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة، أو تلك المتعلقة بتحسين الأداء المالي لها، أو بنوعية المخرجات التنظيمية

النتيجة عنهما على الأداء الكلي للشركة، حيث تضمنت دراسات ثلاث هذا المدخل، (Arawati & Za'faran, 2011) (10) ودراسة (James, Gorkem & Fred, 2012) (11) ودراسة (Rabiul & Abdullah, 2013) (12) وقدمت نماذج علمية معنية بتلك العملية بعناوين: العلاقة بين إدارة العمليات المؤسسية والأداء الإنتاجي والأداء الخاص بالمستهلك، والعلاقة بين إدارة العمليات المؤسسية ومقاييس أداء الشركة، وإدارة العمليات المؤسسية. في حين قدمت بعض الدراسات نماذج تُركز على عملية محددة ضمن العمليات العديدة لإدارة العمليات المؤسسية (منظور مُصغر)، وذلك وفقاً لنوع الجمهور المستهدف من هذه الممارسات.

فقد تركز اهتمام النموذج الذي وضعه الباحثان (Esin & Gemal, 2010) (13) بعنوان - العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات المؤسسية ومقاييس الأداء- على تحسين أداء الموظفين، وعمليات تنمية الموارد البشرية، باعتبار أن الموظفين الذين تنجح القيادة في خلق الدافعية لديهم لتنفيذ متطلبات إدارة العمليات المؤسسية، يساهمون في توليد أفكار جديدة لتقديم المنتجات والخدمات، مما يؤثر إيجابياً على أدائهم، وتحقيق رضاهم، وكذلك تحسين مستوى أداء العمل ككل، وفي نفس التوجه يعتبر نموذج الباحثين (Monica, Alina, Larisa & Ben-oni, 2014) (14) بعنوان العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة العمليات المؤسسية والتنافسية تأكيداً للنموذج السابق، حيث ركز على أهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية من خلال سياسات مشاركة الموظفين في بناء استراتيجية الشركة، وربط أهداف تنمية قدرات الموارد البشرية بأهداف الشركة، وصولاً للتأثير إيجابياً على رضا الموظفين بشكل عام.

بينما تركز اهتمام نماذج أخرى على المستهلكين، حيث اهتمت عدة دراسات بتقديم نماذج علمية تُعنى بذلك، وهي دراسات: (Atul, Jasonc & Skanthi, 2005) (15) مقدمة نموذج خدمة الجودة الشاملة Total Quality Service، ودراسة (Ji- Tsung, I-Ju Lin and Ming, 2009) (16) التي قدمت نموذج إدارة العمليات المؤسسية، في حين قدمت دراسة (Salman, Rani & Adnan, 2010) (17) نموذج العلاقة بين مدخلات ومخرجات إدارة العمليات المؤسسية، وأضافت دراسة (Rajesh, 2011) (18) نموذجاً لعملية إدارة العمليات المؤسسية، يهتم بمعرفة خصائص المستهلكين، واحتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على القياس المستمر لمدركاتهم عن مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، والعمل على تطويرها لتلائم احتياجاتهم، وكذلك العمل على إدارة العلاقات القائمة على التفاعل معهم، وكل ذلك لتحقيق رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم، حيث يعد رضا المستهلك المؤشر الرئيسي لإيجابية مخرجات إدارة العمليات المؤسسية. في حين أضاف الباحثان (Siew & Thean, 2014) (19) نموذج يعتبر بمثابة إطار عمل لعملية إدارة العمليات المؤسسية في علاقتها بتوجيه السوق وأداء الشركة، وهذا النموذج يهتم بإدارة العمليات المؤسسية من منظور التفاعل مع التغيرات في احتياجات وتوقعات العملاء، والتغيرات في سوق العمل Market Intelligence أي اهتمام الشركة في عملياتها التسويقية بخلق قيمة عالية للمستهلكين بما يحقق تميزها في عملها.

بينما تبنت نماذج أخرى ممارسات إدارة العمليات المؤسسية من منظور علاقتها بالابتكار والتحديث في تكنولوجيا عمليات الإنتاج أو الخدمات، وكذلك إعادة تصميم المنتجات والخدمات بناءً على الاهتمام بإدارة البحوث والتطوير Research & Development، حيث قدم الباحثان (Daniel & Amrik, 2006) ⁽²⁰⁾ النموذج المتكامل لإدارة العمليات المؤسسية وإدارة الابتكار، كما قدم عدة باحثين (Cemal, Oznur, Songul & Busra, 2012) ⁽²¹⁾ نموذجاً عنوانه عملية إدارة العمليات المؤسسية، يركز على علاقة ممارسات إدارة هذه العمليات بممارسات إدارة الابتكار الكلية Total Innovation Management، والاهتمام بالتكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإنتاج، باعتبار أن الممارسات الابتكارية تسمح للشركات بتبني التغييرات بشكل سريع، وتساعد في خلق أسواق جديدة، مما يساعدها في حماية نفسها وخلق ميزة تنافسية لها في ظل عدم الاستقرار في البيئة المحيطة.

بينما عنى النموذج الذي قدمه (على فلاح الزعبي، 2013) ⁽²²⁾ بعلاقة ممارسات إدارة العمليات المؤسسية بإدارة المخاطر، أي الدور الذي تلعبه هذه العمليات في تقليل المخاطر البشرية والصناعية والإنتاجية والتسويقية والمالية في الشركة، ومحاولة منع الخسائر التي تواجه الشركات نتيجة لتعرضها لهذه المخاطر، وإدارتها والسيطرة عليها.

فيما تبني الباحثان (Mahour & Stephenanie , 2011) ⁽²³⁾ نموذج إدارة العمليات المؤسسية من منظور العمليات والممارسات البيئية والاجتماعية، حيث عُنِيَ بمكونات إدارة العمليات المؤسسية المعنية بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، ومن ضمنها الاهتمام بالقضايا المجتمعية المختلفة، ومشاركة الشركة في التنمية المستدامة مثل: الصحة العامة للجمهور والأمن العام له والاهتمام بالبيئة، والعمل على دمج هذه الأنشطة في خطط الجودة بالشركة.

- **المداخل الاتصالية:** تفردت دراسة (ريم عادل، 2014) ⁽²⁴⁾ بالتركيز على النماذج المعنية بالعمليات الاتصالية لإدارة الجودة الشاملة، بالاعتماد على نموذجين، أولهما/ نموذج التأثيرات الهرمية (تساعد التأثيرات)، وثانيهما/ نموذج نشر الأفكار الجديدة، ويعتمد نموذج التأثيرات الهرمية التصاعدي على استراتيجيات الإقناع المرحلي بضرورة تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تبدأ الجهود الاتصالية بإحداث التأثيرات البسيطة مثل الإدراك، ثم رصد هذه التأثيرات من خلال بحوث المسح، واستخدام رجوع الصدى لاتخاذ القرار بتوقيت بث رسائل المرحلة التالية التي تستهدف تأثيرات أقوى مثل اتخاذ القرار أو السلوك الفعلي، فهناك مراحل للتأثير على الأفراد من خلال هذا النموذج وهي: التعرض، الانتباه، الاهتمام، الفهم والتعليم، اكتساب مهارة، تغيير الاتجاه، الذاكرة، استرجاع المعلومات، القرار/ الدافع، السلوك، التدعيم، ما بعد التدعيم والتثبيت.

في حين يركز نموذج نشر الأفكار الجديدة على استخدام الاتصال لنشر الأفكار أو السلوكيات الجديدة على نطاق واسع، وأوضحت أن هناك مراحل يمر بها الفرد في استجابته للفكرة الجديدة وهي: مرحلة الإدراك/ المعرفة، الاهتمام، التقييم، التجريب المحدود، التبني.

- **المداخل المتكاملة:** تبنت بعض الدراسات نماذج تدمج العمليات الإدارية والاتصالية معاً في إدارة العمليات المؤسسية، من خلال التركيز على أهمية العمليات الإدارية المتنوعة والاتصالية معاً من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين، وإن اختلفت مخرجات

هذه العملية، حيث قدم الباحثان (Masood, Aamna, Saif Allah & Sidra, 2012) نموذجاً بعنوان إطار عمل لممارسات وأداء العمليات المؤسسية، متناولاً تأثير نشر ثقافة الجودة الشاملة على تنافسية الشركة، وكيفية ترسيخها بين جميع العاملين في الشركة، وآليات تحقيق ذلك عن طريق الدورات التدريبية، والندوات والمحاضرات، والنشرات التعريفية. بينما تناول النموذج الذي قدمه الباحثون (Alireza, Habibollah & Anahita, 2014) (26) تحت عنوان عملية إدارة العمليات المؤسسية تأثير نشر ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستهلك.

وطورت دراسة (Naceur, 2002) (27) نموذجاً أكثر شمولاً واكتمالاً، عنوانه عملية التحكم الكلية Total Control Process يتضمن مكونات وعناصر وخطوات عملية التحكم في إدارة العمليات المؤسسية، ويشتمل على تسع خطوات للتحكم فيها تتمثل في: ضرورة وضع القواعد الملائمة لتنفيذها، وإشراك كافة الأطراف المعنية من مدراء وموظفين وموردين ومستهلكين في اقتراح ومناقشة كيفية تحقيقها، وضرورة تدعيم القيم الثقافية لتنفيذها، مثل قيم التعاون والاحترام والابتكارية والتحدي، والبحث المستمر عن طرق جديدة لتحسين أداء الشركة، مثل: البحوث والاستقصاءات مع الموردين، والقياس المستمر لاحتياجات المستهلكين، وبحوث مقارنة أداء الشركة بمنافسيها، كذلك حلقات الجودة، والتدريب، ونظم الفحص والقياس المنتظم للأداء، والعمل على جعل كل فرد بالشركة فاحص للجودة Quality Checker، وكذلك قياس مخرجات هذه العملية بهدف اتخاذ سلوك تصحيحي في حالة عدم اتفاق مخرجاتها مع الأهداف والقواعد العامة لها، أو في حالة وجود مشكلات بعمليات الشركة، أو عند حدوث أي أزمات، وكذلك الفحص المستمر لاحتياجات المستهلكين، والعمل على إجراء تحسينات بالعملية للاستجابة للتغيرات والمتطلبات الجديدة للمستهلكين، وأخيراً تكرار عملية إدارة العمليات المؤسسية، فالتحكم في الأداء لا يعنى ثباته وإنما مواكبة التغييرات وتنفيذ التحسينات المستمرة.

بينما تفرد نموذج تحديات إدارة العمليات المؤسسية للباحث (Faisal, 2011) (28) بالتركيز على تحديات تنفيذها، حيث اشتمل على عدة تحديات مثل: نقص التزام الإدارة العليا، فقر التخطيط، ضعف الاتصالات الداخلية، وجود صراع بين الإدارة والموظفين، نقص التدريب والتعليم، الاتجاه السلبي للموظفين نحو الجودة، نقص الدافعية نتيجة عدم مشاركتهم في هذه العمليات، ضعف التنسيق بين الأقسام، عدم مقارنة أداء الشركة بمنافسيها، ونقص ثقافة التحسين المستمر، ويترتب على كل ذلك ارتفاع نسب الاستقالة في الشركة، ومقاومة الموظفين للتغيير.

ثانياً/ مسح الدراسات المعنية بالعوامل المؤثرة على تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية:

تتبع الباحث ما تناولته الدراسات العلمية عن العوامل المؤثرة على علاقة الاتصالات الداخلية بكفاءة الأداء المؤسسي في المراحل المتعددة له، وتبين لها أنها ست مراحل، حيث عرضتها مجموعة من الدراسات وهي Azizan Abdullah, 2007 (29)، على سامي على كيلاني، 2013 (30)، سمر عادل مسعد مصطفى، 2013 (31) وأشارت هذه الدراسات إلى تتابع هذه المراحل كالتالي: الأولى/ مرحلة مسح وفحص مدى توافر معايير الجودة:

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

وتُعنى باكتشاف الأخطاء في المنتج أو الخدمة دون السعي لمنع حدوثها، الثانية/ مرحلة الرقابة والمتابعة الإحصائية لمستويات الجودة: وتُعنى بتقليل نسب المعيب في المنتج باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية في الرقابة على كل عمليات الشركة، بدءاً من اختيار وشراء المواد الخام المستخدمة في الإنتاج أو الخدمات، وصولاً لعملية فحص جودة عمليات الإنتاج أو تأدية الخدمات ذاتها، الثالثة/ التحكم في الجودة Quality Control: الخاصة بالعمليات المعنية بتوفير الاستقرار للعملية، وذلك بتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف الموضوعية، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعديل العمليات، وتقليل الاختلافات بين الأهداف الموضوعية والأداء الفعلي، وذلك بهدف وضع برامج لتأكيد الجودة بهدف منع وقوع الأخطاء المسببة لانخفاض جودة المنتجات، وتوثيق وتوصيف العمليات، ووضع معايير لتأكيدتها، من خلال تحديد مجموعة الأنشطة المخططة بالشركة لتحسين جودة المنتجات والعمليات داخلها، الرابعة/ مرحلة التفتيش على الجودة Quality Inspection: بهدف استبعاد الوحدات غير المطابقة للمواصفات، فهي مطابقة المنتج للمواصفات، وتتم بعد عملية الإنتاج أو أداء الخدمة وفقاً لتوقعات واحتياجات العملاء، الخامسة/ ضبط وتوكيد إدارة العمليات المؤسسية: تبدأ من مراقبة الجودة التي تركز على تغيير ثقافة الشركة، وتوجيه سلوكيات العاملين، وحفزهم على استخدام خبراتهم في إنجاز أعمالهم مع منح الإدارة الثقة الكاملة لهم، وبذا تتحقق مساهمة العاملين في عملية التحسين المستمر والارتقاء بمستوى جودة العمل داخل الشركة، وصولاً لضبط وتوكيد الجودة الشاملة، وهي التي تركز على رضا الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي، السادسة/ مرحلة إدارة العمليات المؤسسية: وهي تتضمن درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لمبادئ إدارتها، فهي فلسفة إدارة تجمع بين كل نشاطات الشركة التي يتم من خلالها تحقيق متطلبات العميل والمجتمع وأهداف الشركة بواسطة أكثر الوسائل فعالية وأقلها تكلفة من خلال توظيف العاملين لأقصى طاقاتهم مع استمرار التوجه نحو التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، وفي هذه المرحلة تكون الجودة مسئولية كل فرد وكل إدارة في الشركة، فهي عملية تحسين مستمرة تتم قبل الإنتاج وأثناءه وبعده، فهي تعمل على تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تقديمه. وتوصلت الدراسات إلى مجموعة من العوامل المؤثرة على علاقة الاتصالات الداخلية بكفاءة الأداء المؤسسي ومنها: حجم الشركة، طبيعة نشاطها، جنسيتها، عوامل اقتصادية، تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بالشركة، وجود بيئة تنافسية بالسوق، تنفيذ أنشطة المسئولية الاجتماعية، وجود إدارة متخصصة متفرغة لتحقيق الجودة، التحسين المستمر. كما أكدت نتائج الدراسات على ضرورة نشر ثقافة التغيير وضرورة وجود ثقافة تنظيمية تساعد على ذلك، وتناولت مدى تأثير نمط القيادة التحويلية في ذلك. وتناولت عدة دراسات تأثير عدة متغيرات تنظيمية على إدارة العمليات المؤسسية Manoj, Maneesh, Dirk, Masood, Aamna, Saif Allah & Sidra⁽³²⁾, (أعداد موظفيها)، وحجم المكونات الكلية لها في التأثير على زيادة مستوى تنفيذ هذه العمليات، فكلما كبر حجم الشركة زاد تنفيذها لهذه الممارسات مقارنة بالشركات الصغيرة.

ولكن دراسة Ali Aljodea⁽³⁴⁾ اختلفت مع النتيجة السابقة حيث وجدت أن تنفيذ إدارة العمليات المؤسسية يكون صعب في الشركات الكبيرة وسهل في الشركات الصغيرة. بينما رأت دراستي (Jawad Abbas, 2020)⁽³⁵⁾، هند محمد نجيب غريب، 2018⁽³⁶⁾ أن إدارة العمليات المؤسسية هامة للشركات المتوسطة والكبيرة بغض النظر عن حجمها، وأن الشركات الأصغر حجماً ليست بالضرورة الأقل قدرة على الابتكار، حيث إن الإمكانيات المادية لم تكن معوقاً للابتكار، كما أكدت النتائج على أنها مهمة في الدول المتقدمة والأقل تقدماً أيضاً.

بينما ركزت دراسات Benclegg & Chris Reas & Mike Tichen, 2010⁽³⁷⁾، Rajkumar, Dixit Garg & J.K.Garg, 2011⁽³⁸⁾ على أن طبيعة نشاط الشركة (إنتاجي/ خدمي) يؤثر في تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية، فهي لا تُمارس بشكل ناجح في قطاع الخدمات كما في قطاع الإنتاج، فممارستها في قطاع الإنتاج أفضل كثيراً، بينما توصلت دراسة Masood Ul Hassan, Aamna Makhtar, Saif Allah Qureshi & Sidra Sharif⁽³⁹⁾ إلى أن طبيعة نشاط الشركة (إنتاجي/ خدمي) لا يؤثر في تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية.

بينما توصلت دراسات M.Mar Fuentes, F.Javier, Luis M.Molina & Carlos A.Albacete, 2011⁽⁴⁰⁾، بومدين يوسف، 2007⁽⁴¹⁾، عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، 2013⁽⁴²⁾، سعيد شعبان حامد، 2007⁽⁴³⁾ إلى أن جنسية الشركة تؤثر في تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية، فالشركات التي تتعامل في السوق الدولي/ الشركات الدولية تتبنى هذه الممارسات بشكل أكبر مقارنةً بالشركات التي تتعامل على نطاق محلي/ الشركات المحلية، وذلك نظراً لكثافة المنافسة لدى الشركات الدولية، حيث تعنى الميزة التنافسية قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده، واستخدام تدابير وإجراءات معينة للتمييز والتفوق عن منافسيها، وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها.

وتوصلت دراسات عدة باحثين Faiza Sajjad & Shehla Amjad, 2012⁽⁴⁴⁾، Johnson Mganga, 2013⁽⁴⁵⁾ إلى أهمية تأثير العوامل الاقتصادية في تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية، وأن الاستثمار فيها يتطلب أموال وموارد كافية، ويحتاج إلى توافر رأس مال كافٍ في الشركة، واستثمار كبير للوقت لأنها عملية طويلة المدى.

كما أثبتت نتائج دراستي محمد محمود عبد الله النحوي، 2013⁽⁴⁶⁾، Salman D.Al.Shobaki, Rani H.Fouad & Adnan Al.Bashir⁽⁴⁷⁾ أن تخفيض التكاليف وتقليل تكلفة الخدمات المالية يؤثر على كفاءة تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية.

فيما أكدت دراسات Evangelos, Fotis & Dimitrios, 2014⁽⁴⁸⁾، خواطر محمد عبد الله الخويطر، 2020⁽⁴⁹⁾، سناء خضر يوسف، زهراء جار الله حمو إسكندر، 2020⁽⁵⁰⁾، العياشي زرزار، كريمة غياد، 2019⁽⁵¹⁾ على أهمية برامج تنمية الموارد البشرية باعتبارها من المكونات الأساسية لإدارة العمليات المؤسسية، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية أساس تطور ونمو أي شركة، فالممارسات التنظيمية التي تقوم ببرامج التعلم المستمر، وبرامج

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

التدريب المخططة وفق احتياجات التطوير المؤسسي، وذلك لتنمية مهارات العاملين، وفق احتياجاتهم لتحسين مستويات أداء العمل، وتنظيم ورش عمل عامة وتخصيبية في الأساليب والتكنيكات الجديدة في العمل، وتعليمهم، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتكوين فرق العمل لتعزيز مهنيتهم وحرقيتهم في العمل، وذلك بسياسات تحفيزية تقديراً لجهودهم، واحترام الإنجازات المتميزة للعاملين، ووضع معايير لنظم المكافآت للأداء المتميز، والعمل على توفير التسهيلات المالية اللازمة لهم، وتمكين العاملين وتفويضهم ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات في العمل، وتحقيق سياسة الشراكة في المعلومات بين المديرين والعمال، ومنحهم مسؤولية اتخاذ قرارات التحسين المستمر للعمل، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على حل مشكلات العمل، والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الشركة، والتركيز على العمل الجماعي.

بينما كشفت نتائج دراسة Adeoti Johnson Olabode , 2003⁽⁵²⁾ عن أن العوامل الديموجرافية للعاملين تؤثر بقوة في تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية، مثل مستوى تعليمهم وسنوات خبرتهم في العمل، كونها تؤثر على مستوى التزامهم بتحقيق أهداف الشركة، وبالتالي تنفيذ هذه العمليات.

بينما أكدت دراسة Maria Leticia Santos- Vijande⁽⁵³⁾ على أن وجود بيئة تنافسية في السوق يؤثر على إدارة العمليات المؤسسية، حيث تزيد العلاقة الإيجابية بين ممارساتها والتركيز على المستهلك وتحسين سياسات تصميم المنتج/ الخدمة، بل وأداء الشركة ككل، وهو ما يدفع الشركة لتبنى هذه الممارسات.

ولكن نتائج دراسة Mahour Mellat Parast & Stephenanie G.Adams⁽⁵⁴⁾ تعارضت مع النتيجة السابقة حيث وجدت أنه لا توجد علاقة قوية بين الاستفادة من تجارب المنافسين سواء السلبية أو الإيجابية، وبين النتائج الداخلية والخارجية لإدارة العمليات المؤسسية، ويبرر الباحث ذلك بأن تحسينات إدارة هذه العمليات في صناعة البترول- التي يتم تطبيق دراسته عليها- تتم عبر التحسينات في العمليات الداخلية فقط، ولا تتفق الباحثة مع هذه النتيجة لكونها ترجع لطبيعة الصناعة التي أجرى بحثه عليها، حيث تركز صناعة البترول بطبيعتها على رأس المال والتكنولوجيا، ولن تكون هناك فائدة من مراقبة ومقارنة نشاطها بالمنافسين الآخرين، ولأن الاستفادة من تجارب المنافسين، يرتبط بنوع الصناعة والبيئة المتغيرة، فلو أرادت الشركة تحقيق مستوى مرتفع من الأداء فعليها الاستفادة من تجارب منافسيها، والتعرف على أفضل الممارسات الداخلية لهم لإتباعها، وكذلك الأسوء لتجنّبها.

بينما انفردت الدراسة التي قدمها Mahour Mellat Parast & Stephenanie G.Adams, 2012⁽⁵⁵⁾ في التركيز على أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية من المكونات الملموسة لإدارة العمليات المؤسسية، حيث تؤثر هذه الأنشطة على أداء الشركة، وعلى النتائج الداخلية مثل نتائج الأداء للعملية، وكذلك على أداء الشركة ككل.

كما أكدت دراسة أحمد ثاني على، 2005⁽⁵⁶⁾ إلى أن وجود إدارة متخصصة متفرغة لتحقيق الجودة يحقق نوعاً من التخصص والاحتراف اللازمين لأداء أي عمل بدرجة عالية من

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

الكفاءة، وذلك من منطلق أن إسناد مهمة الجودة لأي إدارة قائمة بالفعل من شأنه أن يؤدي إلى نوع من الارتباك والتشتت واستهلاك الوقت فضلاً عن التضارب المتوقع في العمل. وتقررت دراسة Abhishek Soni, 2013⁽⁵⁷⁾ إلى أهمية الاسترشاد بتوصيات "ديمنج" (*) لأحسن تنفيذ وتقييم عملية إدارة العمليات المؤسسية كمفهوم شامل وأساسي في ممارسات الإدارة اليومية، وتتمثل في: ثبات هدف الشركة، وتوقف الإدارة عن الاعتماد على التقنيش الجماعي لأنه لا يضيف لأداء الشركة، واستبعاد الشعارات الطنانة، والاعتماد على القياس الرقمي لمدى تحقق الأهداف الموضوعية، والعمل على مواجهة المنافسة في سوق العمل، وإدخال التحسين الدائم على كل عمليات الشركة.

وتطورت الدراسات، حيث ركزت مجموعة كبيرة منها، Faihan Alotaibi, Evangelos & Christos, Rushamizien Yusoff & Rabiul Islam, 2013⁽⁵⁸⁾، (59) Faisal Talib, Zillur Rahman & M.N.Qureshi, 2011 ، 2010 ، (60) Mustafa Maher & Veeraphat, Sakchai, Suriyan & Ananya , 2013⁽⁶¹⁾ F. Lehyani, M.A. Keskes, A. Zouari ، (62) Mahmoud Bashir , 2014 (2022)⁽⁶³⁾، Aboubaker Boussalem, Omar Beldjazia, (64) على أن التحسين المستمر يمثل المكون الرئيسي لإدارة العمليات المؤسسية، ويؤثر على مخرجات هذه العمليات، حيث يحقق المنافع للموظفين، والرضا للمستهلكين، ويحسن أداء الشركة ككل، وقد حددت تلك الدراسات آليات تحقيق التغيير، وذلك من خلال القياس المنتظم للأداء والتركيز على تكلفة الجودة لا تكلفة المنتج، وعدم التركيز على جانب التصنيع فقط، وتحسين النظم والإجراءات بما يؤدي لخفض الوقت الضائع في العمل وزيادة الإنتاج، وكذلك تحقيق الإنجاز، والمحافظة على ما تحقق منه، من خلال تجنب الشركة للأخطاء المؤثرة على تنفيذها، ورأى "ديمنج" أن الأهم من تحقيق كل ذلك هو كيفية زيادة الإنتاجية، وإنجاز عملية التحول، ووضع كل ما سبق موضع الفعل والتنفيذ بالشركة، فإدارة العمليات المؤسسية هي تطبيق الطرق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات بالشركة لتحقيق احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية.

ثالثاً/ مسح الدراسات المعنية بالتحديات التي تواجه توظيف الاتصالات المؤسسية لتطوير

ممارسات الشركات:

توصلت الدراسات إلى تنوع تحديات تنفيذ ممارسات إدارة العمليات المؤسسية، ما بين تحديات إدارية، اتصالية، واقتصادية.

حيث تناولت مجموعة كبيرة من الدراسات أحمد بن عيشاوي، 2008⁽⁶⁵⁾، سعيد بن علي، 2012⁽⁶⁶⁾، محمد فارس، إيهاب الأغا، 2012⁽⁶⁷⁾، فراس محمد الرواشدة، 2014⁽⁶⁸⁾، Phillip Tran Hoang, 2009⁽⁶⁹⁾، مهيرة عماد فتحي محمد السباعي، 2018⁽⁷⁰⁾ تحديات متعددة ومتشعبة تحول دون تنفيذ إدارة العمليات المؤسسية، وقد عملت الباحثة على تصنيف تلك التحديات الواردة في مجمل الدراسات السابقة على النحو التالي:

التحديات الاتصالية: والتي أكدت على أهمية تلافيتها نتائج الدراسة التي قام بها عدة باحثين

Tuane Tonani Yamada, Camila Fabricio poltronieri, Lilliando Nascimento Gambi & mateus Cecilio Gerolamo, 2013⁽⁷¹⁾ عن أن أبرز

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

تحديات تطبيق إدارة العمليات المؤسسية هو نقص الاتصال بين الأقسام المتنوعة داخل الشركة، حيث يمثل الاتصال بين المدراء والمشرفين وفرق العمل المحرك الرئيسي لتنفيذ هذا المفهوم مما يؤدي لخلق بيئة من عدم الثقة بالشركة نتيجة عدم مشاركة الإدارة للمعلومات الهامة مع موظفيها مما ينتج عنه صراع ونزاع بين الإدارة والموظفين، ويؤثر سلباً على أداء العاملين، وبالتالي يعيق الشركة من تحقيق أهدافها ويعرضها للأخطار المحتملة وسط المتغيرات البيئية الحالية، فيحدث الفشل الاتصالي في حالة عدم إشراك الموظفين في المعلومات الخاصة بالتغيير، فبدون توافر كل المعلومات والحقائق عن التغيير وأسبابه قد يتصور العاملين أسوأ سيناريوهات الوضع، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير. وتعرض الاتصالات الهابطة من رؤساء العمل إلى الموظفين لبعض التحديات المتعلقة بالتشويش وترشيح الرسائل أو التشويه، لأن الرسائل تنتقل عبر عدد من الأفراد يختلفون في مدرجاتهم بما يؤدي إلى تغيير في نقل بعض المعاني عندما تمر عبر المستويات الوظيفية المختلفة.

وتتعرض أيضاً الاتصالات الصاعدة من الرؤوسين إلى رؤسائهم لبعض التحديات المتعلقة بعمليات الترشيح الانتقائي للمعلومات أو التشويه، لأن الموظفين لا يريدون أن ينظر إليهم رؤسائهم بشكل غير محابي، إذا كانت المعلومات تتضمن مشاكل، وهنا يعتقد الموظفون أنهم سيتعرضون للوم من رؤسائهم الذين لا يريدون التعامل مع الأخبار السيئة وربما يمتنعون عن إرسال الرسائل السلبية كلية، أو يرسلون فقط المعلومات التي تعكس الأوضاع الإيجابية للعمل، كما تؤثر تطلعات الترقى والحراك الوظيفي على دقة هذه الاتصالات ونوعية المعلومات التي تنقلها، فكلما زادت تطلعات الحراك لدى الأفراد كلما قلت دقة المعلومات الصاعدة إلى الرؤساء خوفاً من تأثيرها السلبي على رغبتهم في الترقى. كما تتعرض الاتصالات الأفقية بين الأفراد المتساوون بالمراكز الوظيفية لبعض التحديات ومنها التنافس على موارد الشركة، أو مواقع وظيفية جديدة، ويحدث ذلك عندما يتبادل الموظفون من ذوي التخصصات المهنية المختلفة رموزاً مختلفة في رسائلهم، ففي بعض الأحيان لا يتعاون الزملاء ولا يتشاركون المعلومات لأنهم يشعرون بالتهديد أو الغيرة من تفوق الآخرين.

وكلما كبر حجم الشركة قل الإحساس بالمناخ الاتصالي المفتوح وقلت فرصة المشاركة في صنع القرارات وخاصة مع انخفاض المستويات الوظيفية وتحديدات في الاتصال المواجهي. كما أكدت دراستي على سامي على كيلاني⁽⁷²⁾، وموسى اللوزي⁽⁷³⁾ على أن الاعتماد بشكل أساسي على التقارير الداخلية كمصدر للمعلومات، وعدم توافر أنظمة المعلومات يُعيق تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية بالشركة، حيث تعتبر أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيقها لأن توافرها يعكس على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، ويؤدي عدم توافرها لوجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرارات، ومن ثم ارتفاع مستوى حالة المخاطرة بشكل يؤثر سلباً على عامل التكلفة، والوقت، والكفاءة، والفعالية.

بينما تفردت دراسة رانيا محمد المنيawy، 2012⁽⁷⁴⁾ بأن عدم الاهتمام الكافي والملائم بالعملاء يُعيق تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية بالشركة، والأساليب الدكتاتورية المتسلطة لبعض المدراء في تفويض صلاحياتهم، والغياب شبه الكلي لقياس آراء وتطلعات العملاء سواء

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

بواسطة الاستقصاء أو المقابلات أو غيرها من الأساليب حول مستوى المنتجات والخدمات المقدمة، والتعامل مع الجودة بأنها مبادرة مستقلة داخل الشركة وليست تهم كل أفرادها، والضعف الملحوظ فيما يتعلق باستعمال الطرق الإحصائية في فحص وتدقيق مجمل النشاطات بهذه الشركات، وعدم التعامل بالقدر الكافي والمطلوب تجاه التكفل بحل شكاوى العملاء والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم.

التحديات الإدارية: (75) تتمثل في نقص التزام الإدارة العليا بالشركة نحو إدارة العمليات المؤسسية، وغياب هذه الثقافة لدى القيادة وعدم الوعي الكافي بأهميتها وعدم دعمها، وعدم فهم تكتيكاتها، والاعتماد على الشعارات وحدها لتحسين هذه العمليات دون القيام بالإجراءات اللازمة؛ حيث تتجح برامج إدارة العمليات المؤسسية عند وجود إدارة عليا ملتزمة، تعمل على تغيير اتجاهات الموظفين من خلال جهود ملتزمة تشعرهم بأنهم مسئولون بشكل مباشر وغير مباشر عن تحقيق رضا المستهلك، وإقناعهم بالفوائد التي تحققها الشركة نتيجة تطبيقها، فغياب ثقافة الجودة لدى الأغلبية من الأفراد، والخوف من التغيير وما يعنيه من فقدان النفوذ والسيطرة لدى البعض، وعدم وجود وتوفير الكفاءات البشرية المؤهلة لقيادة وتطبيق أسلوب إدارة العمليات المؤسسية يعد من أهم التحديات.

كما كشفت نتائج دراسة على سامي على كيلاني (76) عن أن وجود اللوائح والإجراءات الروتينية التي تتسم بالجمود وعدم المرونة، وممارسة السياسات والأساليب البيروقراطية والتقليدية في تنفيذ المهام الإدارية، وكذلك النظرة الجزئية لها، وعدم النظر لها كنظام متكامل، والتسرع في تطبيقها، واستعجال النتائج، كل ذلك يعمل على إعاقة تنفيذها.

بينما تفردت دراسة Salman D.Al.Shobaki, Rani H.Fouad & Adnan Al.Bashir (77) بأن عدم تغيير بنية الشركة وممارسات العمل بها من أهم تحديات تطبيق إدارة العمليات المؤسسية، كما رأت دراسة Massoud M.Arshida & Syed Omar Agil (78) أن عدم وجود الخطة التفصيلية والرؤية الشاملة يُعيق تنفيذ تنفيذها بالشركة، حيث يؤدي غياب التخطيط الاستراتيجي إلى عدم وجود تحسينات جودة فعالة، وعدم قياس هذه العمليات بشكل فعال.

بينما أضافت دراستي موسى اللوزي، 2004 (79)، Deborah A. Hill, 2008 (80) عنصر عدم وضوح الأهداف بأنه يُعيق تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية بالشركة، وأن بعض الأهداف غير قابلة للقياس، وهو ما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنسيق والتنفيذ، ويصبح هناك مجالاً للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما ينتج عنه حدوث صراعات وظيفية داخلها.

كما أضافت دراسة جبر بن حمود، 2006 (81) عنصر عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء وعدم وجود أجهزة ووسائل رقابية فعالة لتقييم سير العمل بأنه يُعيق تنفيذ إدارة العمليات المؤسسية بالشركة، حيث لا يتم إعطاء أي أهمية تُذكر لعملية قياس وتقييم الأداء، خاصةً فيما يتعلق بتبني أنظمة حوافز جيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود التي تهدف إلى تحقيق الأهداف، وعدم وجود نظام قياس وتقييم للأداء يتم بموجبه وضع مؤشرات لقياسه وربط ذلك بالعائد المادي.

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

وأكدت دراسة رانيا محمد المنياوي، 2012⁽⁸²⁾ على أن من تحديات تنفيذ إدارة العمليات المؤسسية غياب ثقافة التحسينات المستمرة الهادفة لتحقيق صفرية العيوب مما يؤدي لحدوث فشل كلى لبرامج إدارة هذه العمليات، ويرجع ذلك لعدم مسؤولية الإدارة العليا وعدم وجود مدراء مؤهلين وكفاء بالشركة وغياب أنشطة التقييم داخلها.

التحديات الاقتصادية: توصلت دراسة Deborah A. Hill⁽⁸³⁾ إلى أن نقص الموارد المتاحة ومحدوديتها يُعيق تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية بالشركة، حيث تركز الشركات في هذه الحالة على المكاسب قصيرة المدى أكثر من تحقيق المكاسب طويلة المدى، ونقص الموارد للتنفيذ الفعال لهذه العمليات، وشح الموارد المالية المخصصة لدعمها، وعدم توفير الوقت الكافي لتنفيذها.

وأضافت دراسة رانيا محمد المنياوي إلى ذلك⁽⁸⁴⁾ أن التوظيف غير الفعال لموارد الشركة يُعيق تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية بها.

رابعاً/ مسح الدراسات المعنية بالعلاقة بين استراتيجيات الاتصالات التنظيمية، وكفاءة

إدارة العمليات المؤسسية:

توصلت الباحثة من تحليل التراث العلمي في هذا المحور إلى أن الإدارة العليا بالشركات تعتمد على ثلاث استراتيجيات في تنفيذ عمليات إدارة العمليات المؤسسية، وهي: (85) **استراتيجية رد الفعل Reactive:** وهي تلك الاستراتيجية المعنية بالتركيز على اكتشاف الأخطاء بالمنتج أو الخدمة، وذلك لمنع تجاوز ومرور العمل الخاطئ لباقي العمليات المتتالية بالشركة وهي تتطلب مراقبة تصنيع المنتج باستمرار، و**استراتيجية المبادرة Proactive:** وهي المعنية بمنع الأخطاء من أول مرة، وليس تقليلها كما في استراتيجية رد الفعل، من خلال الاهتمام بتصميم المنتج أو الخدمة، وذلك للإيفاء بمتطلبات المستهلكين بشكل ملائم، و**استراتيجية التحكم في الاتصالات والمراقبة للعمليات الإدارية Monitoring & Increased Control:** وهي تلك الاستراتيجية المعنية بالمراقبة والتحكم المنتظم في عمليات الشركة، فهي تعنى إمدادها بالمعلومات الكافية والحصول على رجع الصدى للعمليات التي تتم بها، للعمل على تقليل أسباب عدم الرضا عن الأداء.

وتوصلت الباحثة من تحليل الدراسات السابقة في قضية استراتيجيات الاتصالات التنظيمية وعلاقتها بكفاءة إدارة العمليات المؤسسية إلى تناول بعض الباحثين لها من منظور الإداري، بينما جاءت رؤية باحثين آخرين لها من منظور اتصالي، وتدمج دراسات أخرى بين الإدارية والاتصالية معاً.

حيث ركزت مجموعة كبيرة من الدراسات على دور القيادة في نشر ثقافة الجودة الشاملة، فتوصلت دراسة عبيد بن عبد الله، 2009⁽⁸⁶⁾ إلى أن أي مشروع للتطوير يستدعي تبنى الشركة بكل وحداتها ومستوياتها سلوكيات جديدة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ومواقف الجماهير المتعددة، بما يُمكنها من البقاء، والنمو، والازدهار، لذا يتوجب على قادتها السعي الجاد لإدارة عملية التغيير للأفضل عبر سعيها لتعديل وتحسين عملياتها، وتبنى وتنفيذ برنامج لإدارة العمليات المؤسسية يقوم على التحسين المستمر لأداء الشركة في كل نواحيه.

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

ورأت دراسات كل من ابتسام إبراهيم مرزوق، 2006⁽⁸⁷⁾، زين الدين بروش، 2007⁽⁸⁸⁾، صلاح بن سمار الجابري، 2009⁽⁸⁹⁾، وطيان مهدي التيناوي، 2007⁽⁹⁰⁾ Aawag Mohsen Alawag, Wesam Salah Alaloul, M.S. Liew, Muhammad Ali (2022)⁽⁹¹⁾ Musarat, Abdullah O. Baarimah, Syed Saad, Syed Ammad. Hassan Riaz, Khurram Iqbal Ahmad Khan, Fahim Ullah Muhammad ، Nabila El- ،⁽⁹²⁾ Bilal Tahir, Muwaffaq Alqurashi, Badr T. Alsulami. Aboubaker Boussalem, ، محرز عبد القادر، 2019⁽⁹⁴⁾، (2021)⁽⁹³⁾ Moflock, Omar Beldjazia، 2022⁽⁹⁵⁾، محمد حسين غربي، 2021⁽⁹⁶⁾، نرمين السيد محمد محمد الحطاب، 2018⁽⁹⁷⁾، الخضر دولي، إلياس سليمان، 2019⁽⁹⁸⁾ أن من الأدوار الأساسية للقائد في عملية تطوير العمل على وجود ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتساعد على إنجاحه، وعلى الشركات التي ترغب في تحسين الأداء تغيير أنظمة الإدارة لزيادة مشاركة الموظفين بها في حل المشكلات وصنع القرار ووضع الاستراتيجيات بما يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يضمن حسن تنفيذ واستمرارية العمليات المؤسسية، وهو ما يتطلب نشر ثقافة التغيير وتوضيح أهدافه والمكاسب التي يمكن تحقيقها من ورائه والعمل على إقناع جميع أفراد التنظيم بأهمية التغيير.

وأكدت دراستي شرف إبراهيم الهادي، 2013⁽⁹⁹⁾، منال طه بركات، 2007⁽¹⁰⁰⁾ على أهمية نشر ثقافة التغيير من خلال نظم مفتوحة للاتصالات المؤسسية Open Communication System تقوم على إمداد الأفراد بالمعلومات، وجعلها متاحة على كل المستويات التنظيمية، بما ينقل دعم الإدارة العليا للعاملين، ويرسخ لسياسات التعاون بين جميع أقسام الشركة، Open-book Management & Open-book Organization، وتمنح الفرصة لإزالة المخاوف لدى الأفراد، ويوفر مناخ عمل داعم للأفراد لمواجهة متطلبات التغيير، ويوفر الموارد والمعدات لفرق العمل لتنفيذ التطوير الشامل لأدائهم. وأكدت دراسة ياسمين محمد عبد الله على الدين، 2012⁽¹⁰¹⁾ على أن الثقافة التقليدية للقيادة العليا من أهم معوقات تنمية الشركات، كونها قد تؤدي إلى سياسات اتصالية خاطئة تفتقر للاتصالات ذات الاتجاهين التي تسمح بمعرفة ردود أفعال العاملين، وآرائهم ومقترحاتهم. وأكدت نتائج دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق، 2006⁽¹⁰²⁾ إلى أن الاتصال المؤسسي الفعال يحقق عدة وظائف أثناء مبادرات التغيير ممثلة في: خلق الرؤية والدافع، وتشاركية المعلومات عن التغييرات التنظيمية، ويمد الجماهير الأساسية بالمعلومات عن طبيعة وتوقيت التغيير، والمشاركة في التغيير نفسه عبر عمليات اتصالية تُشرك الموظفين بشكل فعال في تخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير، كما تُسهّم الاتصالات المؤسسية في تحقيق الدعم الاجتماعي للعاملين، وهم يواجهون مشاعر القلق، ويكون للاتصال أهميته في الحد من المخاوف. فيما عُيّنت دراستي سعد بن مرزوق العتيبي⁽¹⁰³⁾، محمد فاروق شحاتة (2018)⁽¹⁰⁴⁾ تأثير نمط القيادة التحويلية/ الديمقراطية باعتباره متغيراً أساسياً ضمن العوامل المؤثرة على تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا مهمة وضع رؤية ورسالة تُعزز عمليات التطوير في الشركة، وتجسيد ذلك في القيام بكل المبادرات اللازمة لإجراء التحسينات في آليات العمل، فتتأثر القيادة المنفتحة، والقائمة على التفاعل مع العاملين تحفزهم

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

على المشاركة وابتكار أساليب جديدة لتطوير الأداء، والتخلص من كل ما يُعيقها، وذلك بالاهتمام بوجود استراتيجية اتصالية فعالة لإدارة اتصالات التغيير بما يساهم في تهيئة العاملين له، وشرح أسبابه، ودواعيه، وأهدافه، ودور العاملين فيه، والاهتمام بردود أفعالهم تجاهه باستخدام المداخل الاتصالية المختلفة، واستراتيجيات المشاركة، والدعم للتأثير في الآخرين في اتجاه تحقيق أهداف التغيير.

بينما عنيت مجموعة دراسات أخرى بالاستراتيجيات الاتصالية الداخلية لنشر ثقافة الجودة الشاملة: حيث أكدت دراستي منى محمد على، 2006⁽¹⁰⁵⁾، ودراسة وطيان مهدى التبيناوى⁽¹⁰⁶⁾ على ضرورة وضع وتنفيذ خطة استراتيجية للاتصالات تتواءم مع ما يحدث من تطورات إدارية، لتيسير ودعم جهود تنمية وتطوير الشركات، تستهدف في مرحلتها الأولى تهيئة العاملين لتقبل عمليات التطوير، عبر توفير معلومات تشرح لماذا تتحول الشركة لمرحلة أخرى، ومخاطر البقاء بدون تطوير، وتفسير الضغوط التي تجعل من الضروري تطوير الأداء، والتعريف بما يعنى التغيير لكل فرد، وفي مرحلتها الثانية تستهدف بناء الثقة، وتوضيح أهمية هذه المرحلة للانتقال لمرحلة الاستقرار، وفي مرحلتها الثالثة تستهدف التعريف بالنتائج النهائية للتغيير، وما تحققه من مميزات للمنظمة وللأفراد، وفي كل تلك العمليات يلعب الاتصال دوراً استراتيجياً، ويمثل العامل الرئيسي في تشكيل علاقات الشركات مع العاملين وعلاقتها مع العالم الخارجي.

وأضافت دراسة وطيان مهدى التبيناوى⁽¹⁰⁷⁾ إلى ذلك ضرورة اتباع عدة استراتيجيات اتصالية تقوم في الأساس على رؤية للاتصالات المؤسسية الداخلية هي: استراتيجية خلق وإيصال رؤية الشركة للعاملين بشكل واضح وبسيط، استراتيجية إدارة محتوى رسائل التغيير باستخدام طرق متعددة لإيصال الرسالة، وتكرارها، واستراتيجية المكاشفة التي تجعل الجماهير على علم بكل ما يحدث من تغيير في مراحلها المختلفة، واستراتيجية المشاركة من خلال العديد من العمليات مثل الحوار مع الجماهير المتعددة، وجلسات الاستماع، وتشكيل فرق التخطيط للعمل.

ودعمت نفس الرؤية دراسة ياسمين عبد الله، 2012⁽¹⁰⁸⁾ التي أشارت إلى توالى أربعة أنواع من الاتصالات الاستراتيجية التي يستخدمها القادة في تعزيز مبادرات التغيير، تقوم جميعها على تعظيم دور الاتصالات المؤسسية الداخلية، وهي: المحادثات الخلاقة: وتستخدم لمناقشة الأسباب، والوعود التي تعمل على إشراك العاملين وتحدد لهم ما هو مطلوب منهم، ثم يلي ذلك تفهم نتائج المحادثات لاختبار مدى واقعية مقترحات التغيير، ولدعم عملية المشاركة، وترتكز في تحليلها للمحادثات على السبب والتأثير لتحديد انعكاسات الآراء المطروحة في المحادثات على مصالح الشركة والعاملين، ويعقب ذلك محادثات تطوير الأداء لاقتراح ومناقشة سبل تطوير الأعمال، وترتكز على الحوارات والتوجيهات التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء المؤسسي، وتقوم على حوارات بين الأفراد من مختلف الوظائف، فتيسير الحوار بين العاملين ذوي المهارات والرؤى المختلفة يُعد عامل تمييز ويشجعهم على أن يكونوا أكثر تميزاً في أفكارهم كما تشجعهم على المشاركة في التطوير، وتتمثل المرحلة الأخيرة في المحادثات الختامية في التصريحات التي تصدر عن مسؤولي الشركة لتأكيد إحراز النجاح والكشف عن نتائج عملية التغيير.

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

وفى المقابل دمجت دراسة السنوسي عبد الرحمن، 2011⁽¹⁰⁹⁾ بين المنظورين الاتصالي، والإداري لاستراتيجيات اتصالات التغيير، حيث وضع تقسيمات مزدوجة لاستراتيجيات اتصالات التغيير، تركز في بعضها على المنظور الإداري، وهي: استراتيجية القوة، وتعتمد على استخدام الإدارة حقها في إلزام الموظفين للاستجابة للتغيير، وتستخدم عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية، وفي نفس الوقت هناك ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير، وعلى النقيض منها استراتيجية المشاركة، والتي تعتمد على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على الموظفين، فهي تركز على تكوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير، من خلال إشراك الموظفين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم إنجازه وما سيتم إنجازه مستقبلاً، وهذه الاستراتيجية تحفز العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتبنى التغيير، وقد تمزج الإدارة استراتيجية المشاركة باستراتيجية الوعد بالدعم والمساندة، وذلك حينما يتخوف الموظفون من ألا يستطيعون استيفاء متطلبات التغيير (اكتساب القدرات والمهارات الجديدة)، وهنا يمكن أن يقوم مخطط التغيير بتقديم الدعم المعنوي، والمادي عبر تصميم برامج تدريب تخصصية، وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة. ومن جانب آخر تقرن الإدارة تلك الاستراتيجيات باستخدام استراتيجيات اتصالية تقوم على نظم الاتصالات المؤسسية الداخلية الفعالة، ومنها: استراتيجية التيسير، وتعتمد على إتباع مدخل اتصالي إقناعي لكسب تأييد الموظفين للتغيير من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية والدقيقة عن أهداف التغيير ونتائجه المتوقعة، وذلك بوسائل اتصالية متنوعة (الندوات والمحاضرات والاجتماعات)، وتهيئتهم للانخراط في البرامج التدريبية التي توفرها الشركة، كما تستخدم استراتيجية التعلم عبر الاتصال: أي تعديل السلوك من خلال إكساب الموظفين معارف جديدة تتماشى مع التغيير المقترح، وبناء نظام اتصالي قائم على الانفتاح والثقة بين الأفراد بما يؤدي لتحسين قدرة الشركة على حل المشكلات.

وقد أكدت دراسة منى محمد على، 2006⁽¹¹⁰⁾ على أن من أهم عوائق نجاح استراتيجيات التغيير هي الافتقار إلى استراتيجية محددة للاتصال التنظيمي تسير جنباً إلى جنب مع استراتيجية إدارة التغيير بالشركة، ويرجع ذلك إلى عدم إدراك أهمية الاتصال التنظيمي في عملية التغيير من ناحية والتعامل معه كأداة وليس كجزء أساسي من عملية التغيير التنظيمي في جميع مراحلها، كما أن عدم الاهتمام بعمليات الاتصال بالعاملين في مراحل التغيير الأولى (مرحلة التهيئة، والتخطيط) يؤدي إلى ظهور مشكلات في مرحلة التنفيذ تتعلق بمدى حرص العاملين على استمراريته، ونمو عوائق التغيير على المستويين الفردي والجماعي.

كما استهدفت مجموعة أخرى من الدراسات التعرف على الأساليب والتقنيات الاتصالية لنشر مفهوم إدارة العمليات المؤسسية: حيث أكدت دراسة ياسمين عبد الله، 2012⁽¹¹¹⁾ على استخدام الشركات عدة وسائل اتصالية شخصية موجهة، أو وظيفية، أو تكنولوجية في تحقيق الإدارة الاستراتيجية لاتصالات تنمية الشركات، وفي ذلك تُعد المقابلات الموجهة من أنسب الأساليب الاتصالية للاستخدام نظراً لتحقيقها درجة مرتفعة من الاتصال المفتوح بين مختلف الإدارات على نحو يتسم بالسرعة، كما أن المعلومات التي يمكن جمعها تكون فورية ودقيقة ويمكن اختبارها، ويمكن استخدامها أيضاً في تقديم الاستشارات الفنية

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

والاجتماعية، واجتماعات حلقات الجودة، والاجتماعات التشخيصية لبناء الفريق، والحلقات النقاشية، وكذلك أنشطة التخطيط وتمكين العاملين من خلال: اتصالات مفتوحة مع العاملين، تدعيم الاتصالات الأفقية، تدعيم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، ندوات، خطب للقيادة، كما تستخدم مسوح التغذية العكسية لتقييم الحالة الراهنة بالنسبة لفهم العاملين لبعض القضايا الهامة مثل المهام والاستراتيجية ودرجة التغييرات التي تم إنجازها وأنظمة المكافأة وتدقيق الاتصال ودوافع وقيم واحتياجات الأفراد، وفي هذا الشأن تعد المقابلات الموجهة التكنيك الأفضل لشرح مبررات وأسباب وضع هدف جماعي للعديد من المستويات وزيادة درجة مشاركتهم في تنفيذ أهداف الشركة وإتاحة الفرصة لوحدات العمل لوضع الأولويات للتطوير، كما تستخدم الأساليب الاتصالية عبر وسائط إلكترونية في التدريب، والمؤتمرات عن بعد، والتدريب على إدارة الضغوط، ودراسة الحالات.

كما أكدت دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق⁽¹¹²⁾ في مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنشر مفهوم إدارة العمليات المؤسسية، وذلك لضرورة تحديد أكثر القنوات الاتصالية فعالية عند تنفيذ التغيير في الشركات، وذلك في تحقيق الاتصال الآني والفوري والأمين مع الموظفين، والوصول إليهم جميعاً، حيث أكدت نتائج الدراسة على تعظيم استخدام الاتصال الشخصي الموجهي، كالاتتماعات، جلسات المعلومات Information Sessions، مناقشات المائدة المستديرة، المقابلات، المناقشات الفردية والجماعية، والندوات، ولهذه الوسائل مميزات كتمكين القادة لتدعيم أهمية مبادرات التغيير، والسماح للموظفين بطرح أسئلة في الحال وإتاحة رجوع الصدى، كما أنها تتيح للموظفين لاستقبال المعلومات من القادة والذين يثقون فيهم بشكل أكبر؛ وعلى الرغم من تأكيد تلك الدراسة على كفاءة توظيف وسائل الاتصال الإلكتروني في اتصالات تنمية الشركات (شبكات "الإنترنت"، و"الإنترنت")، وما تتمتع به من مميزات كونها أكثر سرعة، ودقة في نقل المعلومات الخاصة بالتغيير، وتسمح للشركات الوصول لعدد كبير من الجماهير بسرعة وانتظام، ولكن لهذه الوسائل بعض العيوب فهي غير شخصية، ولا تُسهل البيئة التي تتيح لمستقبلي الرسالة بإرسال وطرح الأسئلة والإمداد برفع الصدى.

بينما تناولت دراسة Salman, Rani & Adnan, 2010⁽¹¹³⁾ توظيف مطبوعات الشركة في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وأنها تساعد في شرح رؤية ورسالة الشركة، والمفاهيم ذات الصلة بهذه العملية.

بينما تفردت دراسة الباحثين Rajkumar, Dixit Garg & J.K.Garg⁽¹¹⁴⁾ بالكشف عن أن دور الاتصالات الداخلية لإدارة التغيير مساند فقط لعملية تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية، وأن الإدارة العليا مسنولة عن توصيل وشرح أهداف وسياسات الجودة للموظفين، وأن نتائج الاتصالات الفعالة تعكس ما تضعه الإدارة العليا من ثقافة حاكمة لعمل الشركة، وطبيعة تعاون فرق العمل، وأنشطة حل المشكلات التنظيمية، وأن الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين لا يعمل بمفرده على تنفيذ عملية إدارة العمليات المؤسسية، وهو ما يؤكد حتمية تضافر اتصالات إدارة التغيير مع كافة العمليات المؤسسية.

وُعُنيت عدة دراسات بإدارة علاقات الشركة بمجموعات المصالح الأساسية Stakeholders باعتبارها من الأساليب والتكنيكات المؤثرة على كفاءة عملية إدارة العمليات المؤسسية، ومن

تلك الدراسات Barbara B.Flynn⁽¹¹⁵⁾ ، Evangelos Psomas, Fotis Vouzas& Dimitrios Kafetzopoulos⁽¹¹⁶⁾ ، هبة سلامة فهيم عبد الفتاح⁽¹¹⁷⁾ ، نجلاء سعد الفياض الخالدي، 2021⁽¹¹⁸⁾ حيث تركز على إدارة العلاقات مع موظفي الشركة لجعل إدارة العمليات المؤسسية مسؤولة عامة لجميع العاملين، وحددت آليات ذلك بمعالجة مخاوفهم المتعلقة بالتغيير لكي يتفهم الموظفون مفهوم وأدوات إدارة العمليات المؤسسية قبل تنفيذها فعلياً في الشركة، ويشعرون بالحاجة لتحسين الجودة، والثقة في قدرة الإدارة على إحداث التغيير، وذلك من خلال تحديد كيفية مشاركة العاملين فيه، وللحصول على دعم كل أفراد الشركة قبل ممارسة إدارة العمليات المؤسسية؛ وهذا يتطلب تعبئة كل خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة، وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح لتحقيق المنفعة المشتركة لهم، وفتح خطوط الاتصال بشكل يمنع وجود المشاكل وكذلك توفر علاقات طيبة مع المشرفين، ولنجاح جودة حياة العمل، يجب أن يتوافر نظام اتصالات فعال وقادراً على إحداث تكامل بين الإدارات وترابط بين العاملين وزيادة وتوثيق العلاقات الرسمية وغير الرسمية لدى العاملين في كافة إدارات الشركة.

كما اهتمت هذه الدراسات أيضاً بإدارة علاقة الشركة مع الموردين باعتبارها من المكونات غير الملموسة لإدارة العمليات المؤسسية، حيث تقوم العلاقة بين الشركة ومورديها على أساس المنفعة المتبادلة بما يخلق قيمة للطرفين، من خلال اعتبارهم شركاء في العمل، وإشراكهم في عملية تطوير المنتجات أو الخدمات، وفي التحسينات التي تتم في العمليات، وتساهم إقامة شراكة مع الموردين على تعظيم القدرات التنافسية للشركة، حيث تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة ليست مسؤولية وظيفة التصنيع، ولكنها تتحقق من خلال تكامل عمليات التوريد، والعمليات والوظائف التسويقية في الشركة، لتحققها للخدمة/ للمنتج، وأن ذلك يمتد ليشمل كل العمليات داخل الشركة، بدايةً من المواد الخام، وصولاً إلى نقطة النهاية بتوصيل المنتج والخدمة للمستهلكين، وذلك بهدف تحسين أداء الخدمة.

وتناولت دراسات عديدة استراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء، وهناك توجهات بحثية متنوعة في النظر لاستراتيجيات إدارة علاقات الشركة مع عملائها، حيث يتضح وجود توجهان رئيسيان أحدهما اتصالي/ تسويقي، والآخر إداري، ولكل منهما الاستراتيجيات التي يعتمد عليها في إدارة علاقة الشركة بعملائها، وهما:

التوجه الذي يعنى بالاتصالات التسويقية، وتوضحه دراسة Carolyn Heller Baird& Cristene Gonzalez-Wertz, 2011⁽¹¹⁹⁾ بأن استراتيجيات الشركة لزيادة تميزها في السوق- في إطار علاقتها مع المستهلكين- تعتمد أولاً/ على استراتيجية تقليل التكلفة، ودرجة التعقيد في العمليات Radical Cost& Complexity Reduction، وهي استراتيجية أكثر مرونة وأكثر وصولاً للمستهلكين، ويتم ذلك من خلال استخدام وسائل وقنوات الاتصال الرقمية والتي تساعد على تقليل التكاليف لوصول المنتجات والخدمات لهم، ويتطلب ذلك من القيادة العمل على مواكبة ظروف العمل وظروف البيئة العالمية، وذلك لتحقيق الاستجابة السريعة للمستهلكين من خلال العمل في الأسواق الجديدة، وتحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتوصيلها للجمهور المستهدف بشكل فعال، وثانياً/ الاستراتيجية الابتكارية في

السوق Innovative Market Making: وتعنى بالعمل على دمج الشركة للمستهلكين والموردين كشركاء لها في خلق القيمة، وذلك من خلال تعاونهما معها في خلق الحلول للمشكلات المختلفة التي تواجهها، وتتيح وسائل التواصل الاجتماعي Social Media للشركات أن تتنبأ بالتغيرات في السوق ومعرفة احتياجات المستهلك، والعمل على الاستجابة لها، فيتم استخدام هذه الاستراتيجية لتوصيل منتجات وخدمات عالية القيمة للأسواق الجديدة بشكل أسرع وأكثر مرونة، وثالثاً استراتيجية تقديم وتوصيل المنتجات والخدمات للمستهلك بكافة الطرق Strategic Service Delivery: أي استخدام كافة القنوات والوسائل المتاحة للوصول لهم، وذلك من خلال الاتصال بخدمة العملاء، أو زيارة متاجر التجزئة أو فروع الشركة، أو من خلال الإنترنت و عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ويسمح ذلك للمستهلكين بالانتقال من وسيلة لأخرى، مثل الانتقال من الويب إلى خدمة العملاء إلى تاجر التجزئة لشراء ما يحتاجه، فهذه الاستراتيجية تعزز الأنشطة المتنوعة التي تعمل على تحسين تفاعلات المستهلك من خلال قنوات ووسائل اتصال جديدة، مما يزيد من تفاعلهم والمشاركة الفعالة مع الشركة.

بينما يتمثل التوجه الثاني في دراسات إدارة العلاقات مع المستهلكين في التوجه الإداري، وهما دراستي (120) Mohd Azizul, Mohd Amlı & Baharum Arifi, 2014 ' نهلة أحمد محمد قنديل، أشرف جمال الدين عبد الرحمن، 2008 (121) ويقوم هذا التوجه على أن استراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء تؤدي إلى خلق علاقة قوية مع المستهلكين، وتعزيز ولائهم لها، مما يعمل على زيادة ربحية الشركة، وذلك من خلال ثلاث استراتيجيات لإدارة العلاقات مع العملاء : أولهما/ استراتيجية التميز التشغيلي Operational Excellence: هي الاستراتيجية الأكثر فاعلية، حيث تعمل على التوازن بين السعر والجودة، وتسهيل عمليات الشراء والذي لا يستطيع فعله المنافسون الآخرون للشركة، وهي لا تنفق وقت كبير على الابتكار في المنتجات والخدمات، فهي تعمل على تقديم أسعار منخفضة وخدمات مجانية للمستهلكين لحل مشاكلهم، فهي تركز على مدى ملائمة سعر المنتج أو الخدمة، فهي تقدم منتجاتها بأقل سعر، وكذلك تعمل على تحقيق صفرية العيوب، من خلال تقسيم العملاء إلى شرائح اعتماداً على قاعدة البيانات التسويقية والاتصال المباشر بهم، مما يعمل على تحقيق ولاء المستهلك للشركة، وثانيهما/ قيادة المنتج أو الخدمة: وتركز الشركات في هذه الاستراتيجية على المنتجات والخدمات التي تقدمها، ويتضمن ذلك مخاطر وتحديات عند تقديم منتجات وخدمات جديدة للسوق، ويتطلب ذلك منها العمل على مواكبة التكنولوجيا المتقدمة وتوافر الإمكانيات المادية، وثالثهما/ استراتيجية مصادقة العملاء Intimacy: وتعتمد هذه الاستراتيجية على بناء علاقات مع المستهلكين، من خلال معرفتهم والتعرف على تفضيلاتهم، فالشركة هنا تستثمر في قوة العمل ذات المهارات العالية، كما تمنحهم حرية العمل وقدرة كبيرة من الحرية في الاختيار، وذلك لحل مشاكلهم المختلفة، فهي تهدف إلى التعرف على حاجات ورغبات العملاء، وبناء علاقات تفاعلية وشخصية معهم.

بينما يرى الباحث أسامة عبد الخالق الأنصاري، 2012 (122) أن الإدارة الفعالة للعلاقات مع العملاء تتحقق باستخدام ثلاث استراتيجيات هي: التوجه بالعلاقات مع العملاء وتعكس ميل الشركة لتطبيق إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً، بينما التوجه بالتفاعل في إدارة العلاقات

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

مع العملاء يعكس قدرة الشركة على التفاعل مع العملاء، والتي من خلالها تحصل الشركة على معلومات عن العملاء تساعد في تحقيق علاقات ناجحة معهم، كما تُستخدم استراتيجية التوجه بالتعلم من العميل من خلال توصيف توقعات وتفضيلات العميل، وتطويرها في شكل عروض خدمية ومنتجات.

وتتفق الباحثة مع هذه الرؤية على اعتبار أن كافة استراتيجيات إدارة العلاقات مع العملاء تدور حول (التوجه بالعملاء) وذلك باعتبارهم أصل يجب الاهتمام به وإدارته لتحقيق الأهداف المرجوة من تلك العلاقة، وذلك من خلال التعرف على حاجات ورغبات العملاء، والعمل على إشباعها، والعمل على إقامة روابط الصداقة والحوار الدائم معهم، وتوفير حلول مميزة لمشاكلهم، والتعامل معهم بشكل فردي وخلق قيمة لهم مدى الحياة، حيث يتم التحول من التركيز على "المنتج"، إلى التركيز على "العميل"، وذلك لما يحققه التوجه بالعملاء من جودة مخرجات العمليات التنظيمية بشكل عام.

وقد تناولت بعض الدراسات العوامل المؤثرة على تنفيذ عملية إدارة العلاقات مع العملاء على اعتبار أن جودة إدارة العلاقات مع العملاء عملية معقدة تتضمن مظاهر عديدة، ولا يمكن قصرها على جانب واحد فقط، ويتطلب ضمان نجاحها إحداث تطوير مؤسسي شامل، وليس على مستوى قسم واحد فقط، وأن تتبنى الشركة استراتيجية التركيز على العميل حتى يحدث التكامل بين البرنامج وأبعاد تلك الاستراتيجية، ومن بين ما تناولته دراسات S.S.Miri, Nargesi, A.keramati, H.Haleh & A.Ansarinejad, 2011⁽¹²³⁾،

Rado Kotorov, 2003⁽¹²⁴⁾ Dejan, Dragan, Zvonko & Milan, 2011⁽¹²⁵⁾، Line & Sangeeta, 2004⁽¹²⁶⁾ للتأكيد على أن التزام وقدرة الإدارة العليا يمثل أمراً جوهرياً في تعزيز ودعم مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء داخل الشركة، حيث تتطلب استراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء وجود ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، وفي تعاملاتها الداخلية والخارجية، فقد يؤدي عدم ملائمة الهياكل التنظيمية للمنظمات إلى إعاقة تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء، وذلك حينما يتم الاعتماد على الهياكل التنظيمية الرأسية التي تقلل من كفاءة وسرعة انتقال المعلومات بين الوحدات الإدارية بالشركة مما يؤثر على علاقة الشركة بعملائها، ويتطلب تدخل الإدارة العليا لإدخال تغييرات على الهياكل التنظيمية، وتحويلها إلى هياكل أفقية أكثر قدرة على رفع كفاءة إدارة العلاقات بالعملاء.

وقد أكدت نتائج دراسات Luis E.Mendoza, Alejandro, Maria & Anna , 2007⁽¹²⁷⁾، Injazz , Aliyu, Sany, Rushamizien & Intan , 2014⁽¹²⁸⁾، Yarong Xu, David. Yen, Binshan , J.Chen & Karen Popovich, 2003⁽¹²⁹⁾، Lin & David C, 2002⁽¹³⁰⁾ على أن تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء يعتمد على بيئة العمل الداخلية في الشركة والاستثمار في الموارد البشرية، ومدى قبول ودعم الموظفين لتنفيذه، وأن ذلك يتطلب حسن إدارة الموارد البشرية، والعمليات التكنولوجية، وضرورة إدراك المديرين لأهمية الدور الذي يلعبه العاملون في تنفيذ برامج إدارة العلاقات مع العملاء، والحرص على تنمية قدراتهم ببرامج تدريبية تساعد على إيجاد حلول ابتكارية لتحقيق التميز في الأداء في خدمة العملاء، وهو ما يؤثر إيجابياً على جذبهم لعملاء جدد،

وعلى بناء الثقة والعلاقات الطيبة بين الشركة وعمالها، ويدعم ربحية الشركة في الأجل الطويل.

بينما توصلت نتائج دراستي Line Kristoffersen & Sangeeta Singh (131) ، 2010 ، Adas.Lo, Lawrence D. Stal & Amy Lee (132) إلى أن تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء يعتمد على فهم احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم، وأن إدارة العلاقات مع العملاء تمثل تحدياً للمنظمة لأن احتياجات المستهلكين ورغباتهم تتغير عبر الوقت، ولذلك فالشركات بحاجة لبرامج إدارة علاقات رسمية، تساعد في تحديد مستهلكيها وبناء علاقات طويلة الأجل معهم، مما يعمل على إرضاءهم وزيادة ثقتهم فيها.

في حين ركزت نتائج دراسات هناء قدرتي الخطيب، 2008 (133) ، ودراسة عبد الله جوزة، 2019 (134) ، ودراسة حمزة فيشوش، 2022 (135) على أن عمليات التحسين المستمر في خدمة العملاء هي الضمان الحقيقي لاستمرار العلاقات مع عملاء الشركة، وعدم تحول العميل لمنتجات وخدمات الشركات المنافسة، وينبغي أن يكون هذا التحسين من خلال التطوير الدائم للمنتجات والخدمات التي تقدمها، وارتقاء مستوى الجودة بشكل دائم عن منافسيها، وتوافق التحسين في المنتجات والخدمات مع رغباتهم، وكذلك حسن تعامل موظفي خدمة العملاء باعتباره من أهم عناصر الحصول على رضاهم، وتشجيع تكرار تعاملهم مع الشركة.

ورأت دراسة Aihie Osaren khoe & Az-eddine bennani ، 2007 (136) أن التنفيذ الناجح للاستراتيجية المستدامة لإدارة العلاقات مع العملاء يتطلب اتصال متوازن ومتعدد الوظائف، وبرامج تدريب لولاء المستهلك، وأنه على الشركة التركيز على أربعة عوامل مفتاحية واستراتيجيات أساسية تتضمن: التفاعل وهو سلسلة من الأنشطة والتفاعلات بين المستهلكين والشركة وهذه المعلومات يتم تجميعها بكافة الطرق، والاتصال أي تخطيط وإدارة نقاط التفاعل بين قنوات المستهلك والشركة، والمعرفة أي التعلم المستمر من خلال جمع وتحليل المعلومات عن المستهلكين والمنتجات والقنوات الاتصالية والأسواق والمنافسين، والقدرة على خلق تفاعل ملائم مع المستهلكين والمديرين والشركاء مما يمد بالفرص الملائمة لعلاقات خلق القيمة معهم.

وأكدت دراسة Stephen D. Bruning, Melissa Dials & Amanda Shirka, 2008 (137) على أن تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء يعتمد على تفاعل ومشاركة عملاء الشركة، من خلال عملية الحوار Dialogic، ويتطلب المدخل الحوارى من الشركة إشراك الجمهور في عملية الاتصال، فمن خلال الحوار تعرف الشركة احتياجات جمهورها وتوقعاتهم، وينبغي على الشركات عدم استخدام استراتيجية اتصالية واحدة تلائم جمهورها كافة، ولكن عليها تطوير استراتيجيات تتلاءم مع كل الجماهير على حدة وفقاً لاحتياجاتهم، وأن تكون الاستراتيجيات الاتصالية وفقاً لنوع العلاقة، كثافة العلاقة، قوة العلاقة، والالتزام تجاه العلاقة، ويساعد الاتصال الحوارى الشركة على التفاعل بأمانة مع جماهيرها الذين لديهم وجهات نظر مختلفة، ويجعل الشركة أكثر أخلاقية.

كما رأيت دراسة هناء قدرتي الخطيب (138) أن التفاعل مع جماهير الشركة يعنى قدرة الشركة على ترجمة العملية البيعية إلى برنامج تسويقي فعال كامل يتضمن حواراً فى اتجاهين، مع

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

تحديد مفاتيح الحوار الناجح مع كل عميل، وتساهم عملية التخطيط للأسئلة الموجهة للعميل في تقديم الاستجابة لتدعيم آراء العميل أو تغييرها عند الضرورة وتعالج اتجاهاتهم السلبية وتدفعهم للشراء، ويتم ذلك من خلال إقناع الشركة للعميل وتبادل الحوار لتحسين فاعلية الموقف البيعي، وإعداد أسئلة دورية للتعرف على رغبته.

وأكدت دراسة نهلة قنديل، وأشرف جمال الدين⁽¹³⁹⁾ على أن تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء يتطلب نظم إدارة معلومات قوية تعنى بجمع وتسجيل وتخزين المعلومات بفاعلية عن العملاء، وذلك من خلال استخدام قواعد البيانات، وتحليل سلوك العملاء من أجل تطوير استراتيجيات للمبيعات تتلاءم مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم ورغباتهم، والعمل على دعمهم المستمر بالمعلومات، لذا يلعب إنشاء نظام معلومات للعميل دوراً هاماً في إدارة وتوزيع المعلومات مع المستهلك، حيث يتطلب الحفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد وجود تبادل فعال للمعلومات بين الشركة وعملائها، حيث ينشأ عن كل علاقة مع العميل بيانات تتعلق بالصفقة أو المعاملة التجارية مثل كمية المبيعات أو وقت المعاملة أو مكان البيع أو عدد المشترين، كما تنشأ أيضاً بيانات لا ترتبط بالمعاملة التجارية مثل رجوع الصدى والاستفسارات والشكاوى أو المقترحات، وكلا النوعان من البيانات لا بد من الاحتفاظ بهما ووضعهما في شكل إطار معلوماتي متكامل، ويطلق على هذا الإطار "نظام معلومات العملاء"، وهذا النظام يجعل التفاعل مع العميل قوى وفعال، وهذا التكامل يعتبر أساساً لتخطيط وتبسيط أنشطة دعم العملاء وخفض تكلفة التعامل والاحتفاظ بهم، فالشركات يمكنها تمييز منتجاتها وتقديم أقل الأسعار للعملاء مع الحفاظ على درجة مقبولة لهم من الجودة باستخدام نظم المعلومات بها.

وقد أضافت دراسة C.Padmavathy, M.S. Balaji & V.J. Sivakumar, 2012⁽¹⁴⁰⁾ على نتائج الدراسة السابقة أن تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء يعتمد على التوجه التكنولوجي للشركة، والعمل على الاتصال الإلكتروني بالعملاء بهدف خفض تكاليف الاتصال بهم وتحقيق التماثل أو التقارب بين حاجاتهم ورغباتهم وبين المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وهناك اعتبارات تكنولوجية لإدارة علاقات العملاء بفاعلية، أهمها توافر قاعدة بيانات لتخزين معلومات عنهم وإنشاء موقع تفاعلي على شبكة الإنترنت، وأنظمة الهاتف الآلي، وتوافر البرمجيات التي تدير الحملات التسويقية، وتوافر البرامج التفاعلية لمساعدة زوار الموقع، فالمعلومات الخاصة بالمستهلكين تشمل معلومات عنهم كالبيانات الشخصية والخاصة بالمعاملة التجارية، ومعلومات من أجل المستهلك مثل المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة ومعلومات تنظيمية، ومعلومات بواسطة المستهلك مثل المعلومات المرتدة والشكاوى والمقترحات.

بينما أكدت دراستي Shu-Meitseng & Pin-Hong Wu, 2014⁽¹⁴¹⁾، كرم عبد الله، 2012⁽¹⁴²⁾ على أن فاعلية البيع الشخصي واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي تعزز إدارة العلاقات مع العملاء، مما يؤدي لجودة المنتج والخدمة، وتعزيز التنافسية، فجودة الاتصال تعنى مشاركة المعلومات والمعاني بشكل رسمي وغير رسمي مع عملائها، بما يوفر رجوع صدى وتفاعل قوى.

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

وأضافت دراسة هناء قدرى الخطيب⁽¹⁴³⁾ أن تكرار الاتصالات بين الشركة والعميل يُدعم علاقات الصداقة بينهما، وبالتالي تيسير تحديد الرسالة التسويقية التي تعطي إشباعاً حقيقياً لاهتماماته، ويتم ذلك من خلال تحقيق التميز والتفرد في التعامل معه، وتوافق المنتجات والخدمات مع الرغبات الشخصية له، والصداقة الحميمة مع الشركة، كما أن استمرارية العلاقة تمثل أمراً هاماً، فليس الهدف هو مجرد إتمام الصفقة ولكن استمرار التعامل مع العميل، فإدارة العلاقات ترتبط بالأجل الطويل وبعودة العميل مرة أخرى لتكرار الشراء من الشركة نتيجة المستوى المرتفع والدائم من الرضا عن المنتجات والخدمات التي تقدمها، وليس بمجرد إتمام عملية البيع، إذ أن تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي أقل من تكلفة الحصول على عميل جديد، ويتم ذلك بحرص الشركة على تكرار الاتصال لتحقيق استمرارية العلاقة مع العميل، وارتباط جودة العلاقة بجودة المنتج والخدمة.

فيما أشارت دراسة Sevkiozgener & Rifat Iraz⁽¹⁴⁴⁾ إلى أن ضعف وسوء الاتصالات بين الشركة وعمالها الداخليين والخارجيين يحول دون نجاح التنفيذ الكفء لإدارة العلاقات مع العملاء.

كما رأت دراسة Yarong Xu, David Yen, Binshan Lin & David C. Chou⁽¹⁴⁵⁾ أن التسويق الفعال يؤثر على نجاح تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء، حيث تم إدارة العلاقات مع العملاء بمعلومات مُحدثة دائماً عن العادات الشرائية للمستهلكين، مما يساعد على تصميم حملات تسويقية فعالة لتسهيل عملية البيع للمستهلكين الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث يحدث دمج وتكامل بين عملية الذكاء التسويقي وقواعد بيانات المستهلكين وتكنولوجيا الاتصال التفاعلي لمساعدة الشركات للتعرف على الاحتياجات الفعلية لهم، ولذلك تستطيع الشركة جذب السوق أفضل من منافسيها.

ورأت دراسة Anca E. Cretu & Roderick J. Brodie, 2009⁽¹⁴⁶⁾ أن الشركات لا ينبغي عليها قصر الاستثمار فقط في صورة ماركتها، فالحفاظ على سمعتها وتعزيزها يؤثر على قيمة المستهلك وولائه، وتمثل السمعة القوية عنصراً هاماً في العلاقة بين الشركة وجماهيرها ومحددات هامة لثقتهم فيها وولائهم لها، ويخلق ميزة تنافسية مختلفة، فمصدر الميزة التنافسية هو حصول الجماهير على اهتمام كبير من خلال الاتصال معهم وتوصيل قيمة عالية لهم Customer Value.

بينما توصلت دراسة Krist R. Swimberghe & Barbara Ross Wooldridge, 2014⁽¹⁴⁷⁾ إلى أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها الشركة تؤثر في إدارة علاقتها مع المستهلكين من ثلاثة جوانب، بتحقيق رضا المستهلك، وثقة المستهلك، ووحدة الشركة مع المستهلك.

وأوضحت نتائج دراسة دعاء عاشور، 2013⁽¹⁴⁸⁾ أن الجماهير الأساسية المتنوعة للشركة بحاجة إلى أن يتم إعلامها بما يحدث، وإمدادها بالمعلومات حول العمليات التي تقوم بها، فمن المهم لها أن تمتد كل مجموعة من الجماهير الأساسية بمعلومات محددة وأن تبني سمعة قوية لها مع كل جماهيرها الأساسية. ولفعل ذلك، يبدأ ممارسو الاتصال بتحديد الجماهير الأساسية للشركة وتحليل مدى تأثيرها واهتمامها، حتى يكون لديهم فكرة واضحة عن المعلومات التي يحتاجونها، وما هو نوع الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة للاحتفاظ بدعم هذه الجماهير لها.

خامساً/ مسح الدراسات المعنية بتأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية على كفاءة الأداء

المؤسسي: عنيت الدراسات بقياس مخرجات عملية إدارة العمليات المؤسسية، وتنوعت ما بين نتائج كيفية غير منظورة، ونتائج خاصة بإدارة علاقات الشركة ب جماهيرها الأساسية، ونتائج اقتصادية لهذه العمليات، وقد ركزت العديد من الدراسات على النتائج الكيفية (غير المنظورة) كما يتضح من نتائج الدراسات التالية: أكدت دراسات فيصل محمود الشواربة، (149) 2010، Jamal Daoud Abu-Doleh، (150) 2012، Marija Stanojeska، Robert Minovski، Bojan Jovanoski، Journal of industrial engineering and management، 2020⁽¹⁵¹⁾ على أن تطبيق إدارة العمليات المؤسسية يؤدي لمنح الشركة الاحترام والتقدير المحلى والاعتراف العالمي، ويؤدي لتمتعها بسمعة جيدة، حيث تستمد الشركة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال تبنى الإدارة العليا فلسفة إدارية تقوم على تعبئة موارد الشركة لكسب رضا المستهلك من خلال إشباع احتياجاته، مما يعمل على تعظيم فعالية وكفاءة الشركة وتحقيق الريادة والتميز في مجالها، فتطبيق هذه العمليات يؤثر على الصورة الذهنية لها، وكذلك صورة علامتها التجارية. كما توصلت دراستي 2010، Herzi Marouni، (152)، Chiung- Wen Yeh، 2011⁽¹⁵³⁾ إلى أن تطبيق إدارة العمليات المؤسسية يزيد من بقاء واستمرارية ونجاح الشركة في سوق العمل. بينما ركزت دراسات أخرى على النتائج الخاصة بإدارة علاقات الشركة ب جماهيرها الأساسية، حيث تناولت دراسات Vilas A.Kale، 2013⁽¹⁵⁴⁾، Tuane، Camila، Lilliando & mateus⁽¹⁵⁵⁾، عواطف يونس إسماعيل، 2010⁽¹⁵⁶⁾ ما ينتج عن تطبيق سياسات إدارة العمليات المؤسسية من تميز الشركة Excellence الناتج عن جودة إدارة علاقاتها مع مجموعات المصالح فهي لا تطالب بفعل أشياء مختلفة، ولكنها تطالب بفعل الأشياء بطريقة مختلفة.

وأكدت دراسات Mingu Kang، Ki-Hyun Um، Shu Wang، Kihyun Park، Simon Norheim Colclough& Youngwon Park، Journal of Manufacturing Technology Management.2021⁽¹⁵⁷⁾ Hassan Saleh Al- (158) 2021، Dhaafri، Mohammed Saleh Alosani.2021، محمد ياسين دبنون، مصباح سالم العماري، سعد إريك أبو رميلة، 2022⁽¹⁵⁹⁾ S. Wulandari (2021) (160) على أن إدارة العمليات المؤسسية ممارسة متكاملة تعزز من الأداء الابتكاري/الإبداعي للشركة، ويقاس الأداء الابتكاري للمنتج من خلال عدد المنتجات الجديدة، مستويات الوعي، ونشر تنمية المنتج، وجود علاقة بين إدارة هذه العمليات والابتكار، بينما يقاس الإبداع الإداري، بالقدرة على تحقيق الأهداف والنتائج عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد، والتغلب على المشكلات بطريقة احترافية متطورة وغير واردة في الروتين العام للشركة.

وأكدت دراسات (161) 2010، Masahiro Miyagawa & Kosaku Yoshida، (162) Alexandros G.Psychogios، 2010، دراسة Jawad Abbas& Kalpina، (163) 2021Kumari، Economic and administrative sciences Journal Virupaxi، (164) Ahmed Alsawafi، Fred Lemke، Ying Yang، 2019

(165) ، Riane Johnly Pio (2021) (166)، محمد همام على عبد الرحمن (2020) (167) على Pagodi, Sreenath Thimmappa Venkatesh, Deeppankar Sinha (2021) أن تطبيق إدارة العمليات المؤسسية يؤثر إيجابياً في علاقة الشركة مع الموظفين، حيث يؤدي لزيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، ويؤدي لتوفير جو من التعاون والتفاهم بينهم والعمل بروح الفريق، وتحسين علاقات العمل، ورفع معنوياتهم، ويعمل على اكتساب التميز والتطور الوظيفي الذي ينعكس على جودة الاتصالات بين الأقسام المتنوعة بها، وتتمثل مهمة اتصالات الشركة في علاقتها مع موظفيها في تقوية سمعتها ومصداقيتها في عيون جماهيرها الداخلية بالتأكيد على قيمها وثقافتها القوية، والتحدي الأساسي لدى الشركة هو اكتساب الثقة من خلال الاحترام المتبادل بين الأطراف المتضمنة في الاتصال. وفي ذلك الإطار كشفت نتائج دراسة دعاء عاشور، 2013 (168) على أهمية استخدام الشركات لوسائل الاتصال المباشر لتعزيز سمعتها حيث أشارت إلى أهمية استخدام وفعالية الاتصال الداخلي لبناء سمعة جيدة لها، حيث أن الاتصالات المباشرة التي تحدث بين الجماهير وموظفي الشركة تساهم في تكوين سمعة إيجابية أو سلبية لدى الجمهور عنها، ومن ثم تؤثر على ثقتهم فيها نتيجة التجربة المباشرة، ويؤثر الموظفون على كيفية إدراك الجمهور لسمعتها، فهم سفراء العلامة التجارية، وينقلون فلسفة الشركة وسياساتها وثقافتها وقيمها في اتصالاتهم مع الجماهير، وليس المؤثر الأساسي في ذلك هو الاتصال الرسمي، ولكن الانطباعات غير الرسمية التي يخلقها المدراء والموظفون مهمة جداً في الاتصال اليومي الطبيعي في عملهم، كما أن هناك أهمية لاستخدام الشركات لوسائل الاتصال غير المباشرة في إدارة سمعتها، وذلك من خلال استخدامها للإعلانات في وسائل الإعلام المختلفة، فكثافة هذه الإعلانات تؤثر على سمعتها، وكذلك نشر أخبار يومية عنها في الراديو والتلفزيون، مواد مطبوعة كالمجلات، مثل استخدام (مجلة المستهلك)، لإدارة سمعتها لدى جماهيرها الخارجية، واستخدام الصحف التجارية، والمقالات المنشورة في الصحف، والبيانات الإخبارية، وعقد مؤتمرات صحفية ونقلها عبر التلفزيون، كما تستخدم تقارير المسؤولية الاجتماعية، والتقارير المالية لتعزيز سمعتها، كما تستخدم الشركات الإنترنت لإدارة سمعتها، حيث تتأثر مدركات/انطباعات الجماهير عن سمعة الشركة بالأخبار والآراء المنقولة عنها عبر منديات الإنترنت من الجماهير المختلفة، وبالتالي ينبغي على الشركة حماية سمعتها والرد على الآراء والتعليقات التي قد تهدد سمعتها من خلال نشر معلومات إيجابية عنها، كما يمكن أن يستخدمها المدراء للتعرف على ردود أفعال الجماهير، وأن يدخل على مواقع مثل اليوتيوب والفيس بوك ليخلق محتوى إيجابي لشركته عبر الإنترنت، فعلى الشركات إدارة سمعتها عبر الويب، حيث يلعب الإنترنت من خلال (المدونات، المنتديات، مجموعات الأخبار، تنظيم السيمينارات عبر الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وغرف الدردشة) دوراً في خلق أو تدمير سمعة الشركة، فلا بد من إدراك الشركات لذلك ومراقبة التهديدات لها عبر الإنترنت والاستجابة بسرعة لها، كما أن هناك حاجة ماسة للشركات لبناء علاقات جيدة مع وسائل الإعلام لتأثير ذلك على سمعتها، فمثلاً إذا كانت هناك علاقة سيئة بين الشركة ووسائل الإعلام، أو أن الشركة بالفعل سمعتها سيئة فسيؤثر ذلك على التغطية الإعلامية عنها، ومن ثم يؤثر ذلك على إدراك الجماهير لسمعتها بالسلب، ولكن إذا كانت

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

هناك علاقة جيدة بينها وبين ووسائل الإعلام، أو أنها بالفعل لديها سمعة جيدة فسيؤثر ذلك على التغطية الإعلامية عنها، ومن ثم يؤثر ذلك على إدراك الجماهير لسمعتها بالإيجاب.

وأكدت دراستي *Jawad Abbas & Kalpina Kumari, Economic and Administrative sciences Journal* 2021،⁽¹⁶⁹⁾ قصير بن عودة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019⁽¹⁷⁰⁾ أنه في ظل البيئة التنافسية للأعمال فإن إدارة المعرفة مصدر استراتيجي للشركة لتحسين أدائها، فالشركات التي لديها بيئة فعالة لإدارة المعرفة تساعد موظفيها ليصبحوا أكثر إنتاجية وتنافسية، فتساعد إدارة العمليات المؤسسية على تحقيق أهداف ونجاح الشركات وتحسين أداء العاملين بها.

في حين تناولت دراسات⁽¹⁷¹⁾ *Hannan, Meysam & Reza Ghaffari, 2012*، *Rajesh Kr Singh* 2011⁽¹⁷²⁾، *Harjeev, D.D.Sharma & S.C.Laroiya* 2011⁽¹⁷³⁾، *Jeffin Johnson and V. K. Pramod* 2020⁽¹⁷⁴⁾، *Nurliah* 2020⁽¹⁷⁵⁾ تأثير تطبيق إدارة العمليات المؤسسية على علاقتها بالمستهلكين، وأنها تؤدي للتركيز على احتياجات المستهلك وتحقيق أهدافه، وزيادة المرونة في تحقيق مطالبه، وإدارة علاقاتها مع المستهلكين بكفاءة وفاعلية، مما يؤدي لزيادة مستوى رضاهم، واعترافهم بها وثقتهم فيها، حيث تضع هذه العمليات رضا المستهلك ووفائه الركيزة الأساسية لها، وتعمل على الوصول له بطرق عديدة، حيث تجعل الاستماع له محوراً هاماً، كونه يؤدي لتقليل شكواه، ويحافظ على ولائه للعلامة التجارية، وهو ما ينعكس في تكرار شرائه لمنتجاتها أو إقباله على خدماتها.

وتناولت دراسات *Prattana, Tritos, Dotun & Michael* 2010⁽¹⁷⁶⁾، *Low Cenk Budayan, Ozan Okudan, Suipheng & Jasmine Anne* 2004⁽¹⁷⁷⁾، *Ain Shams Engineering Journal*.2022⁽¹⁷⁸⁾ نتائج تطبيق إدارة العمليات المؤسسية على كفاءة وفاعلية إدارة علاقات الشركة مع الموردين، الرئيسيين والفرعيين *Sub Contractors* مؤكدةً على أنها تؤثر إيجابياً على علاقة الشركات بمورديها، وإقامة علاقات طويلة المدى معهم قائمة على الثقة.

في حين تركز اهتمام دراستي *Enrique Claver & Juan Jose Tari* 2008⁽¹⁷⁹⁾، *Mahour & G.Adams* 2010⁽¹⁸⁰⁾ على نتائج تطبيق إدارة العمليات المؤسسية على علاقة الشركة بمجتمعاتها المحلية، كاشفةً عن أنها تساهم في تحسين تلك العلاقات، لكون الشركات تطور نشاطاتها البيئية سواء بالحفاظ على سلامة الموارد البيئية، أو علاج التلوث البيئي الناتج عن عملياتها الإنتاجية، أو بالمشاركة في الجهود المجتمعية للتنمية المستدامة، وأنشطة تحسين نوعية البيئة، والاهتمام بالقضايا المتنوعة كالمشاركة المجتمعية وممارسات التشغيل العادلة والممارسات العمالية وحقوق الإنسان.

كما استهدفت مجموعة أخرى من الدراسات النتائج الاقتصادية لإدارة العمليات المؤسسية: حيث تناولت بعض الدراسات النتائج الاقتصادية لعملية إدارة العمليات المؤسسية من منظور جزئي يُعنى بتأثيرها على رفع مستوى جودة المنتج/ الخدمة، بينما تناولته بعض الدراسات الأخرى من منظور رفع مستوى استخدام موارد الشركة وعملياتها التنفيذية، بينما تناولتها دراسات أخرى من منظور تسويقي، على اعتبار أن جودة الإنتاج وزيادته لا تُمثل إلا جزء

دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي تحليل للدراسات من المستوى الثاني

من مجمل النتائج الاقتصادية لإدارة العمليات المؤسسية، وتتكامل معه بالضرورة عمليات تسويقية تخلق مزايا اقتصادية أخرى عديدة، في حين عُيّنت عدة دراسات بالنتائج الاقتصادية لإدارة هذه العملية من منظور شامل يؤدي لخلق مزايا تنافسية عديدة للشركة.

فقد أشارت نتائج دراسات 2001, Sha'ri Mohd & Elaine Aspinwall⁽¹⁸¹⁾ ،
(182) Keng, Siew-yong, Voon-hsien, Keng & kongkiti, 2012⁽¹⁸³⁾

زيد إبراهيم، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 2019⁽¹⁸⁵⁾ إلى أن تطبيق إدارة العمليات المؤسسية يؤدي لتحسين جودة المنتجات والخدمات بما يُمكن الشركة من الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستهلكين، كما أنها تمثل استراتيجية فعالة لتحسين نوعية المنتج/ الخدمة، فتؤثر على تحسين الأداء.

وتناولت دراسات محمد سالم الباز، 2012⁽¹⁸⁶⁾ ، Fapohund, Tinuke, M , 2012⁽¹⁸⁷⁾ ،
(188) Jorge Pereira, Enrique Claver, Jose F. Molina & Juan Jose, 2012

Anthony Abiodun Eniola, Gabriel ، (189) Prem G. Ranganath, 2008
Kolade Olorunleke, Olamide Oluwabusola Akintimehin, John Dean
, Jawad Abbas & (190) Ojeka, Bushirat Oyetunji. Heliyon. 2019⁽¹⁹¹⁾

Abdul Aziz 2020⁽¹⁹²⁾ Kalpina Kumari, 2021 النتائج الاقتصادية لتطبيق سياسات إدارة العمليات المؤسسية من منظور رفع مستوى استخدام موارد الشركة وعملياتها التنفيذية، مشيرةً إلى أن هذه العمليات تؤدي لتقليل الفاقد في الوقت والموارد، وتقليل تكلفة الإنتاج، وتقليل الأخطاء في العمليات، أو منعها تماماً، والعمل على تقليل مستوى وعدد مرات إعادة العمل، ويقلل من مستوى الفاقد من المواد الخام، وبذلك تقلل طرق إدارة هذه العمليات وتحسيناتها المستمرة من الأنشطة البيروقراطية في الشركة، وتحافظ على أموالها ومواردها، وتعظم ربحيتها، كما يحسن من جودة العمل ككل.

ودعمت نتائج هذا التوجه دراستي 2007 Sime Curkovic & Robert Stroufe⁽¹⁹³⁾ ،
Deborah A. Hill⁽¹⁹⁴⁾ بتقديم أدلة على أن الشركات تتحمل تكاليف مباشرة إذا لم تطبق سياسات إدارة العمليات المؤسسية، وتشمل هذه التكاليف: انخفاض قيمة رأس المال (تكاليف التشغيل Operating Costs) ، فتعيق الاستثمار في التكنولوجيا، والمعدات والمواد، ومن هذه التكاليف أيضاً تبيد الموارد الناتج عن أخطاء إدارية مثل ارتفاع تكاليف النقل، والتخزين، وتعبئة و شحن السلع، والتأمين، والضرائب، كما تتحمل الشركة التكاليف الخاصة بعدم إيفاء مخرجات الجودة بتوقعات الجماهير المستهدفة.

بينما تناولت العديد من الدراسات الأخرى (*) النتائج الاقتصادية لإدارة العمليات المؤسسية من منظور تسويقي كونها تؤدي لتحسين سياسات التسعير، وتطوير أساليب توصيل المنتجات، وتوقيت عرض المنتجات في الأسواق Time to Market، فيضمن تطبيق هذه العمليات حدوث اختلاف للأفضل في الأداء التسويقي، وذلك من خلال التحسين المستمر لعلاقتها مع مجموعات المصالح بوجه عام، وعملاتها بوجه خاص، وبذا يمنح مدخل إدارة العمليات المؤسسية الفرصة للشركة لإنجاز أهدافها، وخلق قيمة مضافة تعزز قدراتها الاقتصادية.

- وأكدت دراسات Mustafa Hotamisli, Feyyaz Yildiz & Ali Eleren, 2011⁽¹⁹⁵⁾ Main Naser, Khairul Anuar⁽¹⁹⁶⁾ Pilar Corredor & Salome Goni, 2010 Angela Regina Souza santos, Renata Maciel⁽¹⁹⁷⁾ & Fazli Idris, 2011 de Melo and Tharcylla Rebecca Negreiros clemente, simone Machado Santos, 2021⁽¹⁹⁸⁾ على أن تطبيق إدارة العمليات المؤسسية يؤدي لزيادة حصة الشركة السوقية، والحصول على أعلى عائد استثمار، وزيادة أرباح الشركة، ونمو المبيعات، وتؤثر على المستوى المالي للشركة ككل.
- بينما تناولت دراسات محمود حسين الوادي، على فلاح الزعبي، 2011⁽¹⁹⁹⁾ Faihan⁽²⁰⁰⁾ Michael Alotaibi, Rushamizien Yusoff & Rabiul Islam, 2013⁽²⁰¹⁾ Amalia Venera Todorut, S.Bruce Han, 2000⁽²⁰²⁾ Elisha James, 2008⁽²⁰³⁾ 2013⁽²⁰⁴⁾ Ahmed Alsawafi, Fred Lemke, Ying Yang⁽²⁰⁵⁾ عواطف يونس إسماعيل، 2010⁽²⁰⁶⁾ Swidi⁽²⁰⁷⁾ عز الدين على محمد سويسبي، هدية منصور خليفة أبوقفة (2015) (2016) Swidi⁽²⁰⁸⁾ Anthony Abiodun Eniola, Gabriel Kolade Olorunleke, Olamide, Oluwabusola Akintimehin, John Dean Ojeka, Bushirat Oyetunji. Jawad Abbas & Kalpina Kumari, Economic دراسة⁽²⁰⁹⁾ Heliyon.2019 Majed j.ghazai Al-⁽²¹⁰⁾ 2021 and administrative sciences Journal Fatlawi, Amer Abed k.al-thabhawee, khudhair Ali Fairouz⁽²¹¹⁾ (2019) نتائج إدارة العمليات المؤسسية من منظور رفع مستوى القدرات التنافسية للشركة مؤكدة على أن تطبيق هذه العمليات يؤدي لزيادة وتحسين القدرة التنافسية للشركات، وتحقيق التميز والسبق التنافسي في الأسواق العالمية، ويحافظ على استمرارية تلك القدرات التنافسية، وذلك من خلال تأثير إدارة العمليات المؤسسية على تحقيق الابتكارية والمرونة، والإبداع في أداء الموظفين، فهي تعزز بقاء الشركة ونموها في عالم الأعمال من خلال زيادة إنتاجية عناصر الشركة، وتؤثر الجودة الداخلية على الأداء المستدام للشركات الإنتاجية والخدمية، وبما تؤدي إليه من ضبط عمليات التخطيط، والتصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، بما يعزز وضع الشركة في سوق العمل.
- وأضافت دراسة فريد القواسمة، زياد العمري (2013)⁽²¹¹⁾ أن العلاقة القوية بين أبعاد الشركة المتعلمة السبعة وتعزيز الأداء التنظيمي بها وتحقيق الميزة التنافسية، والأبعاد هي: فرصة التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعليم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لمشاركة التعلم، ربط الشركة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية.
- وأضافت دراسة Mohammed Adel Elzahaby (2021)⁽²¹²⁾ أن جودة حوكمة الشركات تؤثر على كفاءة إدارة العمليات المؤسسية، من خلال المد بالموارد الضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة لها، كما تقلل آليات حوكمة الشركات من تكاليف الشركة.

¹ - رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:

-كريمان محمد فريد (2012) الاتصالات المؤسسية وتحديات التغيير، (القاهرة: دار النهضة العربية).ص.11
-ناهد محمد مطايريد (2003) نظام علاقات العملاء والمحافظة عليهم وبرامج الولاء في متاجر الأدوات والملابس الرياضية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عدد. 61، سنة 42، ص.163.

²- كريمان محمد فريد. مرجع سابق. ص.54-55.

³- نفس المرجع السابق.ص.79، 83.

⁴- رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى المراجع التالية:

- نفس المرجع السابق. مرجع سابق. ص.237.

-رانيا أحمد حمدي عبد المنعم (2013) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لرفع كفاءة منظومات تنسيق المواقع: نحو تجريب لنموذج هيكلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية هندسة). ص.61.

⁵-Maria Leticia Santos- Vijande (2007) 'TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model: Research Based Survey', **International Journal of Business Science and Applied Management**, vol.2, Issue.2.p.24.

⁶ -Ali Aljodea (2012) Perception of Leadership Issues Involved in the Implementation of Total Quality Management by Leaders of Business and Academe in Saudi Arabia, **UN Published Doctoral Dissertation**, West Virginia University.p.547.

⁷ -Shivakumar Burli, Virupaxi Bagodi & Basavaraj Kotturshettar (2012) 'TQM Dimensions and their Interrelationships in ISO Certified Engineering Institutes of India', **Benchmarking Journal**, vol.19, no.2. p.180.

⁸ -Arash Shahin, Hadi Balouei Jamkhaneh& Sayedeh Zahra Hosseini Cheryani (2014) 'EFQMQual, Evaluating the Implementation of the European Quality Award Based on the Concepts of Model of Service Quality Gaps and ServQual Approach', **Measuring Business Excellence**, vol.18, no.3.p.41.

⁹ -Ali Aljodea.**Op.Cit**.p.547.

¹⁰ -Arawati Agus& Za'faran Hassan (2011) 'Enhancing Production Performance and Customer Performance through Total Quality Management (TQM): Strategies for Competitive Advantage, the 7th International Strategic Management Conference', **Procedia Social& Behavioral Science**, vol.24.pp.1651-1653, 1660.

¹¹ -James Osei Mensah, Gorkem Copuroglu& Fred Appiah Fening (2012) 'the Status of Total Quality Management (TQM) in Ghana: A comparison with Selected Quality Awards Winners from Turkey', **International Journal of Quality& Reliability Management**, vol.29, no.8.p.856.

¹² -Rabiul Islam & Abdullah Al Nasser (2013) the Effect of National Culture on Total Quality Management and Organizational Performance, **American Journal of Applied Sciences**, vol.10,no.10.p.1193.

¹³ -Esin Sadikoglu& Gemal Zehir (2010) 'Investing the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An empirical Study of Turkish Firms', **International Journal of Production Economics**, vol.127.p.17.

¹⁴ -Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu& Ben-oni Ardelean (2014) the Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol.124.p.29.

¹⁵ -Atul Gupta, Jasonc.McDaniel & Skanthe Herath (2005) Quality Management in Service Firms: Sustaining Structures of Total Quality Service, **Managing Service Quality Journal**, vol.15, no.4. p.394.

¹⁶ -Ji-Tsung Ben Wu,I-Ju Lin and Ming H-Sien Yang (2009) 'the Impact of A Customer Profile and Customer Participation on Customer Relationship Management Performance', **International Journal of Electronic Business Management**,vol.7,no.1.p.59.

¹⁷ - Salman D.Al.Shobaki, Rani H.Fouad& Adnan Al.Bashir (2010) 'the Implementation of Total Quality Management (TQM) for the Banking Sector in Jordan', **Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering**, vol.4, no.2.p.306.

¹⁸ -Rajesh Krsingh (2011) 'Analyzing the Interaction of Factors for Success of Total Quality Management in SMEs', **Asian Journal on Quality**, vol.12, no.1. p.16,

¹⁹ - Siew Yong Lam, Kee Luen Wong& Thean Chye Lee (2014) 'A Literature Review and Proposed Framework', TQM, Market Orientation and Performance of Service Organizations, **International Journal of Academic Research**, Part.B, vol.6, no.3. pp.107-109.

²⁰ -Daniel I.Prajogo& Amrik S.Sohal (2006) 'the Integration of TQM& Technology/ R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance, **Journal of Management Science**,vol.34.p.39.

²¹ - Cemal Zehir, Ozgur Gulen Ertosun, Songul Zehir& Busra Muceldillia (2012) 'Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovation Performance', **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol.41,pp.273-275.

²² - على فلاح الزعبي (2013) دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، عدد. 11، ص.7.

²³ -Mahour Mellat Parast & Stephenanie G.Adams (2012) 'Corporate Social Responsibility, Benchmarking and Organizational Performance in the Petroleum Industry: A quality Management Perspective', **Journal of Production Economics**, vol.139, no.2.p.8.

²⁴ - ريم أحمد عادل (2014) تقييم دور الأنشطة الاتصالية في نشر ثقافة الجودة الشاملة: دراسة حالة، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، ع.49، ص.109-114.

²⁵ - Masood Ul Hassan, Aamna Makhtar, Saif Allah Qureshi& Sidra Sharif (2012) 'Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations', **International Journal of Academic Research in business and Social Sciences**, vol.2,no.10.p.639.

- ²⁶ -Alireza Shirani, Habibollah Danaei& Anahita Shirvani (2014) 'A study on Different Factors Influencing Customer Satisfaction Industrial Market', **Management Science Letters**, vol.4. p.141.
- ²⁷ -Naceur Jabnoun (2002) Control processes for Total Quality Management and Quality Assurance, **Work Study Journal**, vol.51, no.4.pp.186-188.
- ²⁸ - Faisal Talib, Zillur Rahman& M.N.Qureshi (2011) 'Analysis of Interaction among the Barriers to Total Quality Management Implementation Using Interpretive Structural Modeling Approach', **Benchmarking Journal**, vol.18, no.4.p.576.
- ²⁹ -Azizan Abdullah (2007) A study of Total Quality Management (TQM) Application by Malaysian Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs), **UN Published Doctoral Dissertation**, Cardiff University.p.372.
- ³⁰ - على سامي على كيلاني (2013) إدارة الجودة الشاملة لخدمات المكتبات العامة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الآداب). ص.ص.11-12، 36-38.
- ³¹ - سمر عادل مسعد مصطفى (2013) قياس آثار تدعيم إدارة الجودة الشاملة بالمقاييس المحاسبية المرجعية لتعظيم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية تجارة). ص.ص.9-10.
- ³² -Masood Ul Hassan, Aamna Makhtar, Saif Allah Qureshi& Sidra Sharif **Op.Cit**.pp.246, 248.
- ³³ -Manoj Dora, Maneesh Kumar, Dirk Van Goubergen,Adrienn Molnar & Xavier Gellynck (2013) 'Food Quality Management System: Reviewing Assessment Strategies and A feasibility Study for European Food Small and Medium-Sized Enterprises', **Food Control Journal**, vol.31.p.615.
- ³⁴ - Ali Aljodea.**Op.Cit**.p.124.
- ³⁵ - Jawad Abbas (2020) Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility, **Journal of Cleaner Production**, vol.242.p.8.
- ³⁶ - هند محمد نجيب غريب (2018) أثر القيادة التحولية على الابتكار التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة، (كلية التجارة: جامعة القاهرة).ص.136.
- ³⁷ -Benclegg & Chris Reas & Mike Tichen (2010) 'a study into the Effectiveness of Quality Management Training: A focus on Tools and Critical Success Factors', **the TQM Journal**, vol.22, no.2.p.206.
- ³⁸ -Rajkumar, Dixit Garg& J.K.Garg (2011) 'TQM Success Factors in North Indian Manufacturing and Service Industries', **the Total Quality Management Journal**, vol.23, no.1.p.42.
- ³⁹ - Masood Ul Hassan, Aamna Makhtar, Saif Allah Qureshi& Sidra Sharif.**Op.Cit**.pp.246, 248.
- ⁴⁰ -M.Mar Fuentes- Fuentes, F.Javier Liorens- montes, Luis M.Molina-Fernandez& Carlos A.Albacete-Saez (2011) 'Environment- Quality Management Co alignment Across Industrial Contexts: An Empirical Investigation of Performance Implications', **Industrial Marketing Management**, vol.40.p.730.

- ⁴¹- بومدين يوسف (2007) إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، عدد5، ص.33.
- ⁴²- عازب الشيخ أحمد، غربي العيد (2013) واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل للملتقى الوطني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (الجزائر: جامعة الوادي). ص.14.
- ⁴³- سعيد شعيان حامد (2007) دور ممارسات إدارة الجودة في الحصول على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد. 69، السنة 46، الجزء الأول، ص.454.
- ⁴⁴-Faiza Sajjad & Shehla Amjad (2012) 'Role of Benchmarking in Total Quality Management: Case of Telecom Services Sector of Pakistan', **Business Management Dynamics Journal**, vol.1, no.8.p.39.
- ⁴⁵-Johnson Mganga (2013) Small and Medium Enterprise implementation of Total Quality Management in Tanzania: A phenomenological Study, **UN Published Doctoral Dissertation**, North Central University.p.103.
- ⁴⁶- محمد محمود عبد الله النحوي (2013) أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال).ص.94.
- ⁴⁷-Salman D.Al.Shobaki, Rani H.Fouad& Adnan Al.Bashir.**Op.Cit**.pp.308-309.
- ⁴⁸-Evangelos Psomas, Fotis Vouzas& Dimitrios Kafetzopoulos (2014) Quality Management Benefits Through the Soft and Hard Aspect of TQM in Food Companies, **the TQM Journal**, vol.26,no.5.p.431.
- ⁴⁹- خواطر محمد عبد الله الخويطر (2020) تأصيل مبدأ إدارة الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد36، عدد 4.ص.322.
- ⁵⁰- سناء خضر يوسف، زهراء جار الله حمو إسكندر (2020) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد12، عدد30.ص.222.
- ⁵¹- العياشي زرزار، كريمة غياذ (2019) إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع7.ص.215.
- ⁵²-Adeoti Johnson Olabode (2003) 'the Impact of Total Quality Management on Banks Performance in Nigeria', **Advances in Management Journal**, vol.13, no.3.p.84.
- ⁵³-Maria Leticia Santos- Vijande.**Op.Cit**.p.34.
- ⁵⁴- Mahour Mellat Parast & Stephenanie G.Adams.**Op.Cit**.pp.447, 455.
- ⁵⁵-**Ibid**.pp.447, 455.
- ⁵⁶- أحمد ثاني على بن غليظة (2005) إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي: مع دراسة تطبيقية على شرطة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية اقتصاد وعلوم سياسية).ص.228.
- ⁵⁷- Abhishek Soni (2013) Total Quality Management in Educational Process Focused on Quality Improvement of Institute with Customer Satisfaction &

Teaching Improvement, **International Journal of Engineering Sciences & Research Technology**, vol.2,no.11.p.3197.

⁵⁸ - Faihan Alotaibi, Rushamizien Yusoff & Rabiul Islam (2013) 'Assessing the Impact of Total Quality Management Practices and Quality Culture with Competitiveness of Saudi Contractors', **American Journal of Applied Sciences**, vol.10,no.6.p.638.

⁵⁹ -Evangelos L.Psomas & Christos V.FotoPoulos (2010) 'Total Quality Management Practices and Results in Food Companies', **International Journal of productivity and Performance Management**, vol.59, no.7.p.668.

⁶⁰-Faisal Talib, Zillur Rahman & M.N.Qureshi (2011) 'Assessing the Awareness of Total Quality Management in Indian Service Industries: An Empirical Investigation', **Asian journal on Quality**, vol.12, no.3.p.228.

⁶¹ -Veeraphat Krittanathip, Sakchai Rakkarn,Suriyan Cha-um& Ananya Jindawattana (2013) 'Implementation of Self-Assessment Evaluation for Total Quality Management: A case Study of Whole Sale Sectors, Social and Behavioral Sciences Symposium, Uthinternational Science, Social Science, Engineering and Energy Conference', **Procedia- Social and Behavioral science**, vol.88.p.81.

⁶²-Mustafa Maher Altayeb& Mahmoud Bashir Alhasanat (2014) 'Implementing Total Quality Management (TQM) in the Palestinian Construction Industry', **International Journal of Quality & Reliability Management**.vol.31, no.8.

⁶³ - F. Lehyani, M.A. Keskes, A. Zouari (2022) Analysis of Knowledge Management and Total Quality Management Application into Tunisian Small and Medium Enterprises. **ScienceDirect Journal**, IFAC Papers Online ,10 -55. p.2052 .

⁶⁴ - Aboubaker Boussalem, Omar Beldjazia (2022) The impact of the organizational culture on the total quality management implementation: A field study in the commercial banks of jijel, **مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم** ، الجدل، 9، عدد1 ، البواقي، p.752.

⁶⁵ - أحمد بن عيشاوي (2008) إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير). ص ص.204-206.

⁶⁶ - سعيد بن علي العضاضي (2012) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد الخامس، العدد. 9، ص.91.

⁶⁷ - محمد فارس، إيهاب الأغا (2012) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة (قطاع غزة)، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، عدد. 9، المجلد الخامس، ص.211.

⁶⁸ - فراس محمد الرواشدة (2014) تقييم مدى إدراك القيادات الإدارية الوسطى لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في الأردن، **Arabic Economic and Business Journal** ، عدد.9، ص.82.

⁶⁹ -Phillip Tran Hoang (2009) Researching and Analyzing the Importance and Solution for Implementation of Total Quality Management (TQM) within A marketing Department, **UN Published Master's Thesis**, California State University.pp.59-60.

- ⁷⁰ - مهيرة عماد فتحي محمد السباعي (2018) تقييم أداء المؤسسات الصحفية المصرية في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصحفية المصرية القومية والخاصة خلال عامي 2016-2017، رسالة دكتوراة غير منشورة، (كلية الإعلام: جامعة القاهرة). ص.10.
- ⁷¹ -Tuane Tonani Yamada, Camila Fabricio poltronieri, Lilliando Nascimento Gambi& mateus Cecilio Gerolamo (2013) 'Why Does the implementation of Quality management Practices Fail? A qualitative Study of Barriers in Brazilian Companies, 1st World Congress of Administrative& Political Sciences', **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol.81. p.366.
- ⁷² - على سامى على كيلانى. مرجع سابق. ص.234-235.
- ⁷³ - موسى اللوزى. مرجع سابق. ص.384.
- ⁷⁴ - رانيا محمد المنياوى (2012) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية تجارة). ص.201.
- ⁷⁵ - عبد الله جوزة (2019) نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة: منظمات التعليم العالي كنموذج، مجلة دراسات، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، مجلد6، ع2. ص.220.
- ⁷⁶ - على سامى على كيلانى. مرجع سابق. ص.234-235.
- ⁷⁷ - Salman D.Al.Shobaki, Rani H.Fouad& Adnan Al.Bashir. **Op.Cit.** p.308.
- ⁷⁸ -Massoud M.Arshida & Syed Omar Agil (2013) 'Critical Success Factors for Total Quality management Implementation within the Libyan Iron and Steel Company', **Journal of Quality& Reliability Management**. vol.28, no.2. p.254.
- ⁷⁹ - موسى اللوزى (2004) إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوى الخامس فى الإدارة: الإبداع والتجديد: دور المدير العربى فى الإبداع والتميز، (جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). ص.383.
- ⁸⁰ -Deborah A. Hill (2008) what makes Total Quality Management Work: A study of Obstacles and Outcomes, **Un Published Doctoral Dissertation**, Capella University. pp.98-99.
- ⁸¹ - جبر بن حمود بن جبر النعيمي (2006) اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا). ص.144.
- ⁸² - رانيا محمد المنياوى (2012) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية تجارة). ص.201.
- ⁸³ - Deborah A. Hill. **Op.Cit.** pp.98-99.
- ⁸⁴ - رانيا محمد المنياوى. مرجع سابق. ص.201.
- ⁸⁵ -Ebrahim Soltani& Adrian Wilkinson (2010) 'Stuck in the Middle with You: The Effects of Incongruence of Senior and Middle Managers' Orientations on TQM Programmes', **International Journal of Operations & Production Management**, vol.30, no.4. pp.365,367,374-375.
- ⁸⁶ - عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي (2009) الأدوار القيادية لمديرى التربية والتعليم فى ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة أم القرى: كلية التربية). ص.63-64، 17، 28-29.

⁸⁷ - ابتسام إبراهيم مرزوق (2006) فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة). ص.3، 18.

⁸⁸ - زين الدين بروش (2007) دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع.1، ص.45.

⁸⁹ - صلاح بن سمار الجابري (2009) المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض: كلية الدراسات العليا). ص.26.

⁹⁰ - وطيان مهدي التبيناي (2007) استراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة العمل بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية). ص.196.

⁹¹ - Wesam Salah Alaloul, M.S. Liew, Muhammad Ali Musarat, Abdullah O. Baarimah, Syed Saad, Syed Ammad (2022) Critical Success Factors Influencing Total Quality Management in Industrialised Building System: A Case of Malaysian Construction Industry Aawag Mohsen Alawag, **Ain Shams Engineering Journal**, vol.14. pp.12-13.

⁹² - Hassan Riaz, Khurram Iqbal Ahmad Khan, Fahim Ullah, Muhammad Bilal Tahir, Muwaffaq Alqurashi, Badr T. Alsulami (2022) Key factors for implementation of total quality management in construction Sector: A system dynamics approach. **Ain Shams Engineering Journal**.vol.14.p.16.

⁹³ - Nabila El-Moffock (2021)The role of organizational culture on the implementation of total quality management: case study of the Algerian cement producer "Gica Group". **مجلة دراسات اقتصادية**، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات، عدد1 التعليمية، p.619.مجلد21، عدد1 التعليمية،

⁹⁴ - محرز عبد القادر (2019) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا: نموذجاً، **مجلة آفاق للعلوم**، جامعة زيان عاشور الجلفة، ع14. ص.364.

⁹⁵ - Aboubaker Boussalem, Omar Beldjazia (2022) The impact of the organizational culture on the total quality management implementation: A field study in the commercial banks of jzjel, **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة العربي بن مهيدي، أم، ع1، ص.752.مجلد9، عدد1، البواقي،

⁹⁶ - محمد حسين غربي (2021) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في زيادة المبيعات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركة (الكرونجي) للمشروبات الغازية المحدودة/ كركوك، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، جامعة كركوك: كلية الإدارة والاقتصاد، مج 11، ع1. ص.46.

⁹⁷ - نزمين السيد محمد محمد الحطاب (2018) إدارة الجودة الشاملة في التعليم السياحي والفندقي، **مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة**، جامعة المنيا: كلية السياحة والفنادق، مج2، عدد خاص. ص.62.

⁹⁸ - الخضر دولي، إلياس سليمان (2019) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تغيير الثقافة التنظيمية، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال**، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، عدد 10. ص.693.

⁹⁹ - شرف إبراهيم الهادي (2013) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ع. 11، ص.246، 256، 258-260.

- ¹⁰⁰ - منال طه بركات (2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة). ص 55-56، 59.
- ¹⁰¹ - ياسمين محمد عبد الله على الدين (2012) تقييم ممارسات اتصالات تنمية المنظمات: دراسة مسحية على عينة من المنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام). ص.184.
- ¹⁰² - ابتسام إبراهيم مرزوق. مرجع سابق. ص.60.
- ¹⁰³ - سعد بن مرزوق العتيبي (2005) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري بالمملكة العربية السعودية، (جدة: جامعة الملك سعود). ص.3، 7-9، 11، 13-15، 17.
- ¹⁰⁴ - محمد فاروق شحاتة (2018) تحسين الأداء التنظيمي باستخدام أبعاد القيادة التحويلية: دراسة تطبيقية في شركات المقاولات والتشييد في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (كلية التجارة: جامعة القاهرة). ص.130.
- ¹⁰⁵ - منى محمد على (2006) دور الاتصال في عملية التغيير في المنظمات: دراسة على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية الإعلام). ص.265.
- ¹⁰⁶ - وطيان مهدي التيناوي. مرجع سابق. ص.194.
- ¹⁰⁷ - نفس المرجع السابق. ص.194.
- ¹⁰⁸ - ياسمين محمد عبد الله على الدين. مرجع سابق. ص.56.
- ¹⁰⁹ - السنوسي عبد الرحمن العطشان (2011) أثر الأنماط القيادية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة العلوم المالية والمصرفية بالأردن: كلية العلوم المالية والمصرفية). ص.63-65.
- ¹¹⁰ - منى محمد على. مرجع سابق. ص.265.
- ¹¹¹ - ياسمين محمد عبد الله على الدين. مرجع سابق. ص.68-78، 35.
- ¹¹² - ابتسام إبراهيم مرزوق. مرجع سابق. ص.57-60.
- ¹¹³ - Salman D.Al.Shobaki, Rani H.Fouad& Adnan Al.Bashir. **Op.Cit.**p.308.
- ¹¹⁴ - Rajkumar, Dixit Garg& J.K.Garg. **Op.Cit.**p.42.
- ¹¹⁵ - Barbara B.Flynn. **Op.Cit.**p.1325.
- ¹¹⁶ - Evangelos Psomas, Fotis Vouzas& Dimitrios Kafetzopoulos. **Op.Cit.**p.431.
- ¹¹⁷ - هبة سلامة فهيم عبد الفتاح، أثر جودة حياة العمل على رأس المال النفسي بالمنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التجارة: جامعة القاهرة). ص.118.
- ¹¹⁸ - نجلاء سعد الفياض الخالدي (2021) أثر جودة حياة العمل على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع البنوك (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراة غير منشورة، (كلية التجارة: جامعة القاهرة). ص.103.
- ¹¹⁹ - Carolyn Heller Baird& Cristene Gonzalez-Wertz (2011) 'How Top Performers Achieve Customer-Focused Market Leadership', **Strategy& Leadership Journal**, vol.39, no.1.pp.16, 20-21.
- ¹²⁰ - Mohd Azizul Sulaiman, Mohd Amlil Abdullah& Baharum Arifi Ridzuan (2014) 'Customer Relationship Management (CRM) Strategies Practices in Malaysia Retailers', **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol.130.pp.354,357-358.
- ¹²¹ - نهلة أحمد محمد قنديل، أشرف جمال الدين عبد الرحمن (2008) تطبيق المنهج الاستراتيجي في إدارة علاقات العملاء في إطار حوكمة الشركات بالتطبيق على بنك مصر، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع70، سنة 47، الجزء الأول، ص.176.

- ¹²² - أسامة عبد الخالق الأنصاري (2012) أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية التجارة). ص.16.
- ¹²³ -S.S.Miri,Nargesi, A.keramati, H.Haleh&A.Ansarinejad (2011) 'Assessing Organizational Readiness to Implement Customer Relationship Management Using Fuzzy Analytical Network Process: A case Study', **International Journal of Academic Research**,vol.3,Part.2.p.417.
- ¹²⁴-Rado Kotorov (2003) 'Customer Relationship Management Lessons and Future Directions', **Business Process Management Journal**, vol.9, no.5.p.566.
- ¹²⁵ - Dejan Dordevic, Dragan Cockalo, Zvonko Sajfert& Milan Nikolic (2011) 'Certain Aspects of Providing Customer Satisfaction: Research Results from Serbia', **Managing Global Transitions**, vol.9, no.1.p.59.
- ¹²⁶ -Line Kristoffersen& Sangeeta Singh (2004) 'Successful Application of A customer Relationship Management Program in Anon Profit Organization', **Journal of Marketing Theory and Practice**, vol.12, no.2.p.39.
- ¹²⁷ -Luis E.Mendoza,Alegandro Marius, Maria Perez& Anna C.Griman (2007) 'Critical Success Factors for A customer Relationship Management Strategy', **Information and Software Technology Journal**,vol.4.p.913.
- ¹²⁸-Aliyu Olayemi Abdullateef, Sany Sanuri Mohd Muktar, Rushamizien Yusoff& Intan Shafinaz Binti Ahmad (2014) 'Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers', **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, vol.130.p.312.
- ¹²⁹-Injazz J.Chen& Karen Popovich (2003) 'Understanding Customer Relationship Management (CRM) People, Process and Technology', **Business Process Management Journal**, vol.9, no.5.p.672.
- ¹³⁰ -Yarong Xu,David.Yen,Binshan Lin&David C (2002) 'Adopting Customer Relationship Management Technology', **Industrial Management& Data Systems**,vol.102,no.8.p.451.
- ¹³¹-Line Kristoffersen& Sangeeta Singh.**Op.Cit**.p.39.
- ¹³² -Adas.Lo,Lawrence D.Stal Cup& Amy Lee (2010) 'Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong', **International Journal of Contemporary Hospitality Management**,vol.22,no.2.p.155.
- ¹³³ - هناء قدرى الخطيب (2008) دور التسويق بالعلاقات في تنمية درجة ولاء العملاء للماركة، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، عدد.71، الجزء الأول، سنة 47، ص ص.684-685، 696-700.
- ¹³⁴ - عبد الله جوزة. **مرجع سابق**.ص.220.
- ¹³⁵ - حمزة فيشوش (2022) إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية، **مجلة أبحاث ودراسات التنمية**، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، ، مجلد9، عدد1.ص.274.
- ¹³⁶ - Aihie Osaren khoe& Az-Eddine Eennani (2007) 'An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy', **Business Process Management**,vol.13,no.1. pp.139,155.

¹³⁷ -Stephen D.Bruning, Melissa Dials& Amanda Shirka (2008) 'Using Dialogue to Build Organization- Public Relationships, Engage Publics, and Positively Affect Organizational Outcomes', **Public Relations Review**, vol.34.p.29.

¹³⁸ - هناء قدرى الخطيب. مرجع سابق. ص.ص. 684-685، 696-700.

¹³⁹ -نهلة أحمد محمد قنديل، أشرف جمال الدين عبد الرحمن. مرجع سابق. ص.ص. 204، 202، 177-179.

¹⁴⁰ -C.Padmavathy, M.S.Balaji& V.J.Sivakumar (2012) 'Measuring Effectiveness of Customer Relationship Management in Indian Retail Banks', **International Journal of Bank Marketing**, vol.30, no.4.p.246.

¹⁴¹ -Shu-Meitseng&Pin-Hong Wu (2014) 'the Impact of Customer Knowledge and Customer Relationship Management on Service Quality', **International Journal of Quality and Service Sciences**, vol.6, no.1. p.89.

¹⁴² - كرم عبد الله محمد عبد الحميد العيسى (2012) أثر تسويق العلاقات مع عملاء الائتمان في البنوك على درجة رضائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية التجارة). ص.ص. 65.

¹⁴³ - هناء قدرى الخطيب. مرجع سابق. ص.ص. 684-685، 696-700.

¹⁴⁴ - Sevkiogener& Rifat Iraz (2006) 'Customer Relationship Management in Small-Medium Enterprises: the Case of Turkish Tourism Industry', **Tourism Management Journal**, vol.27.p.1356.

¹⁴⁵ -Yarong Xu, David. Yen, Binshan Lin&David C.Chou. Op.Cit.p.451.

¹⁴⁶ -Anca E.Cretu& Roderick J.Brodie (2009) 'Brand Image, Corporate Reputation, and Customer Value, Business-to-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises Advances', **Business Marketing and Purchasing Journal**, vol.15.p.264.

¹⁴⁷ -Krist R.Swimberghe& Barbara Ross Wooldridge (2014) 'Drivers of Customer Relationships in Quick-Service Restaurants: the Role of Corporate Social Responsibility', **Cornell Hospitality Quarterly**, vol.55, no.4.p.354.

¹⁴⁸ - دعاء سليمان عاشور محمد حسن (2013) إدارة سمعة المنظمات المصرية وعلاقتها بثقة الجمهور نحوها، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام). ص.ص. 89.

¹⁴⁹ - فيصل محمود الشواورة (2010) أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية (مبادئ) جائزة الملك عبد العزيز للجودة): دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عدد. 76، سنة 49، ص.ص. 611.

¹⁵⁰ -Jamal Daoud Abu-Doleh (2012) 'Human Resource management and Total Quality Management Linkage- Rhetoric and Reality: Evidence from An Empirical Study', **International Journal of Commerce and management**, vol.22, no.3. p.219.

¹⁵¹ - Marija Stanojeska, Robert Minovski, Bojan Jovanoski (2020) Top management role in improving the state of QMS under the influence of employee's involvement: best practice from the food processing industry, **Journal of industrial engineering and management**, vol.13, no.1. pp.93-94.

¹⁵² -Herzi Marouni (2010) Analysis of Perceived Value of International Organization for Standardization 10006 Standard and Total Quality Management

on project Success, **Un Published Doctoral Dissertation**, Walden University.p.153.

¹⁵³-Chiung- Wen Yeh (2011) Soft Total Quality Management and organization Sustainability: National Culture Implications, **UN Published Doctoral Dissertation**, Benedictine University.p.100.

¹⁵⁴-Vilas A.Kale (2013) 'Application of Total Quality Management in Library', **Indian Streams Research Journal**, vol.3, Issue.11.p.3.

¹⁵⁵-Tuane Tonani Yamada, Camila Fabricio poltronieri, Lilliando Nascimento Gambi& mateus Cecilio Gerolamo.**Op.Cit**.p.366.

¹⁵⁶- عواطف يونس إسماعيل (2010) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة نينوى للصناعات الغذائية بالموصل، **مجلة تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الموصل، مجلد 32، عدد 101.ص.173.

¹⁵⁷ - Mingu Kang, Ki-Hyun Um, Shu Wang, Kihyun Park, Simon Norheim Colclough& Youngwon Park (2021) Integrating manufacturing and R&D functions for better quality and product development performance, **Journal of Manufacturing Technology Management**. pp.3-4.

¹⁵⁸ - Hassan Saleh Al-Dhaafri, Mohammed Saleh Alosani (2021) The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors, **The TQM Journal**. pp.1-2,4.

¹⁵⁹ - أحمد على مسعود البطي، محمد ياسين دبنون، مصباح سالم العماري، سعد إريك أبو رميلة (2022) أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري، **مجلة الدراسات الاقتصادية**، جامعة سرت، كلية الاقتصاد، مج5، عدد 1.ص.ص.66،68.

¹⁶⁰ - S. Wulandari (2021) Strategies to implement total quality management in small scale rural agroindustry to enhance Indonesian pepper competitiveness, **International Conference on Green Agro-industry and Bioeconomy**, 733 . p.7.

¹⁶¹-Masahiro Miyagawa & Kosaku Yoshida (2010) 'TQM Practices of Japanese-Owned manufacturing in the USA and China', **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol.27, no.7. p.745.

¹⁶² -Alexandros G.Psychogios (2010) 'Restructuring the Employment Relationship in South Eastern Europe? , Total Quality- based Changes on Managers' Careers and Job Security', **Employee Relations**, vol.32, no.3.p.317.

¹⁶³ - Jawad Abbas& Kalpina Kumari (2021) Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis, **Economic and administrative sciences Journal**. p.1.

¹⁶⁴ - Ahmed Alsawafi, Fred Lemke, Ying Yang (2019) the role of internal quality relations in driving sustainability performance, **Procedia Manufacturing Journal**, no.39. pp.681-682.

¹⁶⁵ - Virupaxi Pagodi, Sreenath Thimmappa Venkatesh, Deeppankar Sinha(2021) A study of performance measures and quality management system in small and

medium enterprises in India, **Benchmarking international journal**, vol.28, no.4. pp.1356, 1378.

¹⁶⁶ - Riane Johnly Pio (2021) The mediation effect of quality of work life and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance, **International Journal of law and management**, vol.64.no.1.pp.3,10.

¹⁶⁷ - محمد همام على عبد الرحمن (2020) أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، العدد الثاني، الجزء الأول، المجلد 11، ص.712.

¹⁶⁸ - دعاء سليمان عاشور محمد حسن. مرجع سابق. ص.ص.14-15.

¹⁶⁹ op.cit. - Jawad Abbas & Kalpina Kumari (2021). 3 p..

¹⁷⁰ - قصير بن عودة (2019) التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة TQM وعلاقته بالأداء الوظيفي في ظل معايير نظام الأيزو 9001 (ISO): دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين بوهرا- الجزائر- SIMAP و SNV، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، عدد 58، ص.20.

¹⁷¹ -Hannan Amoozad mahdiraji, Meysam Arabzadeh & Reza Ghaffari (2012) 'Supply Chain Quality Management', **Management Science Letters**, vol.2.p.2463.

¹⁷² -Rajesh Kr Singh. **Op.Cit.** 1.p.6.

¹⁷³ -Harjeev K.khanna, D.D.Sharma & S.C.Laroiya (2011) 'Identifying and Ranking Critical Success Factors for Implementation of Total Quality Management in the Indian Manufacturing Industry Using Topsis', **Asian Journal on Quality**, vol.12,no.1.p.134.

¹⁷⁴ - Jeffin Johnson and V. K. Pramod (2020) Integration of Total Quality Management with Total Productive Maintenance to develop Maintenance Quality Function Deployment model and its implementation study in food industry, **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**.p.11.

¹⁷⁵ - Nurliah (2020) Analysis of Total Quality Management (TQM) of vegetable and fruit products at PanenMart Makassar company, **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**. 473.p.5.

¹⁷⁶ -Prattana Punnakitikashem, Tritos Loasirihongthong, Dotun Adebajo & Michael W.Mclean (2010) 'a study of Quality Management Practices in TQM and non-TQM Firms: Findings from the Asian Automotive Industry', **International Journal of Quality & Reliability management**, vol.27, no.9.p.1031.

¹⁷⁷ -Low Suipheng & Jasmine Anne Teo (2004) 'Implementing Total Quality Management in Construction Firms', **Journal of Management in Engineering**, vol.20, Issue.1.p.8.

¹⁷⁸ - Cenk Budayan , Ozan Okudan (2022) Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey, **Ain Shams Engineering Journal**.vol.13. p.9.

¹⁷⁹ -Enrique Claver & Juan Jose Tari (2008) 'the Individual Effects of Total Quality Management on Customers, People and Society Results and

Quality Performance in SMEs', **Quality and Reliability Engineering International**, vol.24, Issue.2. pp.199, 206.

¹⁸⁰-Mahour Mellat Parast & Stephenanie G.Adams.**Op.Cit**.p.8.

¹⁸¹ -Sha'ri Mohd.Yusof& Elaine Aspinwall (2001) 'Case Studies on the Implementation of TQM in the UK Automotive SMEs', **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol.18, no.7.p.742.

¹⁸²-Siew-yong Lam, Voon-hsien lee, Keng-Boomooi& kongkiti Phusavat (2012) 'a structural Equation Model of TQM, Market Orientation and Service Quality: Evidence from A developing Nation', **Managing Service Quality**, vol.22, no.3.p.281.

¹⁸³-Keng Boonooi, Binshanlin, Boon-Intan Alain Yee-Loong Chong (2011) 'Are TQM Practices Supporting Customer Satisfaction and Service Quality', **Journal of Services Marketing**, vol.25, no.6.p.410.

¹⁸⁴ -Jyoti parkas Majumdar& B.Murali Manohar (2012) 'Implementing Tpm Programme as aTQM Tool in Indian Manufacturing Industries', **Asian Journal on Quality**, vol.13, no.2.p.185.

¹⁸⁵ - أمل أبو زيد إبراهيم (2019) أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الخاصة: دراسة حالة مجموعة شركات دال للمواد الغذائية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، ع35، ص.220.

¹⁸⁶ - محمد سالم الباز (2012) زيادة فاعلية نظام المحاسبة الإدارية: من خلال تحقيق التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ونظم الإنتاج المرن، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية تجارة). ص.155.

¹⁸⁷-Fapohund, Tinuke, M (2012) 'Correlates of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of Manufacturing Company in Nigeria', **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, vol.2, no.6.p.11.

¹⁸⁸-Jorge Pereira-Moliner, Enrique Claver- Cortes, Jose F.Molina- Azorin& Juan Jose Tar (2012) 'Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: Direct and Mediating Effects in the Hotel industry', **Journal of cleaner Production**, vol.37.pp.88-89.

¹⁸⁹-Prem G.Ranganath (2008) the Paradox of Zero Defects Versus Experimentation in Software Development Exploratory Case Studies, **UN Published Doctoral Dissertation**, Capella University.p.167.

¹⁹⁰ - Anthony Abiodun Eniola, Gabriel Kolade Olorunleke, Olamide Oluwabusola Akintimehin, John Dean Ojeka, Bushirat Oyetunji (2019) The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria, **Heliyon Journal**.no.5. pp.7.

¹⁹¹ - Jawad Abbas& Kalpina Kumari(2021).**op.cit**. p.17.

¹⁹² - RZ. Abdul Aziz (2020) Development of Knowledge Management System for Determining Organizational Performances, **Total Quality Management and Culture**. p.10.

¹⁹³ -Sime Curkovic& Robert Stroufe (2007) 'Total Quality Environmental Management and Total Cost Assessment: An Exploratory Study', **Production Economics Journal**, vol.105.pp.568-569.

¹⁹⁴ -Deborah A. Hill .**Op.Cit**.p.100.

* هذه الدراسات هي:

-حنان محمد عبد المولى محمد (2013) استخدام مدخلى بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين نظم تقييم الأداء فى منشآت الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة القاهرة: كلية تجارة).ص.168.

-Alexandros G.Psychogios (2010) 'a four-Fold Regional- Specific Approach to TQM: the Case of South Eastern Europe', **International Journal of Quality & Reliability Management**, vol.27, no.9.p.1049.

-Andreea Ionica, Virginia Baleanu, Edelhauser& Sabina Irimie (2010) 'TQM and Business Excellence, Annals of the University of Petrosani', **Economics Journal**, vol.10.no.4.p.134.

-Begum Sayeda, Chandrasekharan Rajendran& Prakashsailoka Chari (2010) 'An Empirical Study of Total Quality Management in Engineering Educational Institutions of India: Perspective of Management', **Benchmarking Journal**, vol.17, no.5.p.728.

-Jinmei Huai (2012) 'Apply TQM to E-Government Out Sourcing Management, International Conference on Applied Physics and Industrial Engineering', **Physics Procedia Journal**,vol.24.p.1164.

-Leonardo A.Sedevich Fons (2011) 'Measuring Economic Effects of Quality Management Systems', **the TQM Journal**, vol.23, no.4.p.468.

-Musran Munizu (2013) 'the Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia', **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, vol.7, no.1.pp.184, 194.

-Norhayati Zakuan, Shalini Muniandy, Muhamad Zameri Mat Saman, Mohd Shoki Md Ariff, Sapiah Sulaiman& Rozita Abd Jalil (2012) 'Critical Success Factors of Total Quality management Implementation in Higher Education Institution: A review', **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**,vol.2,no.12.pp.19,31.

-Sarminah Samad (2011) 'the Contribution of Quality Management System on Quality of Product and Organizational Performance in Malaysian Logistics Companies', **European Journal of Social Science**, vol.25,no.1.p.66.

-Sk.Breja, D.K.Banwet& K.C.Lyer (2011) 'Quality Strategy for Transformation: A case Study', **the TQM Journal**, vol.23, no.1.p.5.

- Mohamed Abdi and Ajit Pal Singh (2021) Effect of total quality management practices on nonfinancial performance: an empirical analysis of automotive engineering industry in Ethiopia, **The TQM Journal**. pp.2-3,5.

- ¹⁹⁵-Mustafa Hotamisli, Feyyaz Yildiz& Ali Eleren (2011) 'Effects of Implementing Total Quality Management on Business Performance: A research in Afyon Karahisar', **Electronic Journal of Social Sciences**, vol.10, Issue.36.p.281.
- ¹⁹⁶-Pilar Corredor& Salome Goni (2010) 'Quality Awards and Performance: Is there a relationship?', **The TQM Journal**,vol.22,no.5.pp.532,535.
- ¹⁹⁷-Main Naser Alolayyan, Khairul Anuar Mohd Ali& Fazli Idris (2011) 'the Influence of Total Quality Management (TQM) on Operational Flexibility in Jordanian Hospitals: Medical Workers'Persepectives', **the Asian Journal on Quality**, vol.12, no.2.p.215.
- ¹⁹⁸ - Angela Regina Souza santos, Renata Maciel de Melo and Tharcylla Rebecca Negreiros clemente, simone Machado Santos (2021) The integrated management system: Methodology for maturity assessment in food industries, **Benchmarking International Journal**, no.280. pp.1-7.
- ¹⁹⁹- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي (2011) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كإداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، العدد. 8، المجلد الرابع، ص.89.
- ²⁰⁰-Faihan Alotaibi, Rushamizien Yusoff & Rabiul Islam (2013) 'Relationship between Total Quality Management Practices and Contractors Competitiveness', **American Journal of Applied Sciences**, vol.10, no.3.p.252.
- ²⁰¹-Michael Elisha James (2008) an Empirical Investigation into the Extend of Quality Management Practices in the Jamaican Manufacturing Industry, **UN Published Doctoral Dissertation**, University of Phoenix.p.166.
- ²⁰²-S.Bruce Han (2000) the Effects of Iso 9000 Registration Efforts Total Quality Management Practices and Business Performance, **UN Published Doctoral Dissertation**, University of Rhode Island.p.126.
- ²⁰³-Amalia Venera Todorut (2013) 'the Need of Total Quality Management in Higher Education, 2nd World Conference on Educational Technology Researches', **Procedia-Social and Behavioral Sciences**,vol.83.p.111.
- ²⁰⁴ -Ahmed Alsawafi, Fred Lemke, Ying Yang (2019) the role of internal quality relations in driving sustainability performance, **Procedia Manufacturing Journal**, no.39. p.681.
- ²⁰⁵ - عواطف يونس إسماعيل، 2010، مرجع سابق، ص.173.
- ²⁰⁶ -Hassan Saleh Al-Dhaafri, Abdullah Al-Swidi (2016) The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance, **International Journal of quality & Reliability Management**.vol.33, no.5. pp.597-598.
- ²⁰⁷ - عز الدين علي محمد سويبي، هدية منصور خليفة أبوقفة(2015) أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة المزرعة للصناعات الغذائية، **مجلة الاقتصاد والتجارة**، ع.7، ص.210.
- ²⁰⁸ - Anthony Abiodun Eniola, Gabriel Kolade Olorunleke, Olamide Oluwabusola Akintimehin, John Dean Ojeka, Bushirat Oyetunji (2019) The impact of

organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria, **Heliyon Journal**.no.5. pp.7.

²⁰⁹ - Jawad Abbas& Kalpina Kumar (2021).**op.cit.** p.1.

²¹⁰ - Majed j.ghazai Al-Fatlawi, Amer Abed k.al-thabhawee, khudhair Ali Fairooz (2019) Impact of empowerment strategy in supporting the total quality management: An Analytical study of the opinions of a sample of workers in the men's clothing factory in Al-najaf Al-Ashraf city، 'مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية'، p.137. جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 16، عدد 1

²¹¹ - فريد القواسمة، زياد العمري (2013) أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، **Arabic Economic and Business Journal**، ع.8. ص.39-41.

²¹² -Mohammed Adel Elzahaby (2021) How firms' performance mediates the relationship between corporate governance quality and earnings quality?, **Journal of accounting in emerging economics**, vol.11, no2. pp.278,299.