

Effects of total quality management applications and people management practices on the competitiveness of private sector companies. A case study in the Asir region, Saudi Arabia

Badr Saeed Fayeze Al-Shahrani

College of Business || University of Bisha || KSA

Abstract: This study aims to examine the effects of Total Quality Management applications (TQM) and People Management Practices (PMP) on the competitiveness of private sector companies, and to know the links between these variables. Personnel management includes training and development, selection and recruitment, compensation, and employee performance evaluation, while TQM include continuous improvement, customer focus, senior management support, employee participation, and training, qualification, and education of employees. This survey included a composite sample of 624 organizations active in the private sector in the Asir region of the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the Structural Equation Modeling (SEM) and the Partial Least Squares Path Modeling (PLS) method.

Our results reveal major mechanisms: (1) TQM applications affect the PMP in different and unequal ways, but this effect This effect leads to an increase in the competitive advantages of the organizations. (2) Pecuniary compensation and rewarding employees have a positive and high impact on all TQM and cost management practices. (3) The practices of senior management related to evaluating the performance of employees help them in setting up rehabilitation, support, development, and education programs for their employees, and enables them to get to know them closely, and thus continue to adopt the applications of total quality management. (4) Good selection of workers and their employment helps to put pressure on costs, but for continuing their training, rehabilitation, and education, all of them achieve sustainable competitive advantages for the organization.

Keywords: TQM; People Management Practices; private sector companies; Region of Asir region- Kingdom of Saudi Arabia.

آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص. دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية

بدر سعيد فايز الشهراني

كلية الأعمال || جامعة بيشة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: يهدف هذا البحث لمعرفة آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص، وإلى تبيان الروابط بين هذه المتغيرات. وتحتوي إدارة الأفراد على التدريب والتطوير، والاختيار والتوظيف، والتعويض وتقييم أداء العاملين، في حين تنطوي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة الموظفين، وتدريب وتأهيل وتعليم العاملين. وقد شملت هذه الدراسة الاستقصائية عينة مركبة من 624 منظمة ناشطة في القطاع الخاص في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (SEM) واستخدام طريقة نمذجة مسارات المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

وافضت النتائج إلى أن: (1) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على ممارسات إدارة الأفراد بطرق مختلفة وغير متساوية. لكن هذا التأثير يؤدي في مجمله إلى الترفيع من المزايا التنافسية للمنظمات. (2) تعويض ومكافأة العاملين لها تأثير إيجابي ومرتفع على كل ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكلفة. (3) ممارسات الإدارة العليا الخاصة بتقييم أداء منسوبيها يساعدها في وضع برامج تأهيل ودعم وتطوير وتعليم منسوبيها، ويُمكنها من معرفتهم عن قرب وبالتالي مواصلة التَّيَّبِي لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة. (4) حسن اختيار العاملين وتوظيفهم يساعد على الضغط على التكلفة، أما مواصلة تدريبهم وتأهيلهم وتعليمهم فتحقق كلَّها ميزات تنافسية مستدامة للمنظمة. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ممارسات إدارة الأفراد، شركات القطاع الخاص، منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

مقدمة.

اهتمت عديد الدراسات السابقة بالبحث في مدى تأثير الممارسات السليمة لإدارة الأفراد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات سواء كانت خاصة أو تابعة لجهات حكومية، ودأب الباحثون على توظيف أدوات وتقنيات الجودة الشاملة (TQM) لتبيان مدى تحقيقها للميزة التنافسية للمنظمات. وبالتمعَّن في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ أن معظمها مورست لتحسين كفاءة إدارة المنظمات التجارية والصناعية والمالية باعتبارها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية (Behzad et al. 2021; Pan et al., 2022).

بالرجوع إلى البحوث التجريبية، نلاحظ أن الممارسات الميدانية التي تقوم بها المنظمات لإدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيرا مباشرا في بنتائج أعمالها، خاصة منها العوائد المالية. وتطوير ممارسات الأفراد المنتمين إليها، والرفع من الأداء التنظيمي (Asieh et al., 2021; Madeleine et al., 2022).

وفي هذا الإطار النظري، وانطلاقا من واقع المنظمات الحالي الذي يتسم بالتححرر المالي، وعمولة الإنتاج والخدمات، والتقلب المستمر، يسعى هذا البحث لتبيان آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص، وتوضيح الروابط بين هذه المتغيرات.

أدبيات الدراسة:

اثبتت معظم الدراسات السابقة أن القدرة التنافسية للمنظمة تتأثر بمدى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في كل مراحل التَّروُد والتخزين والإنتاج والتسويق وإدارة سلاسل الامداد التي تنتهي إليها (Omar et al., 2018; Asieh et al., 2022; Pan et al., 2022; Madeleine et al., 2022; Behzad et al., 2021; et al., 2021). ومنذ أوائل ثمانينات القرن الماضي كانت إدارة الأفراد داخل المنظمة ضمن اولويات التسيير الاداري، واعتبرها الباحثون وأصحاب الاعمال ضمائنا لممارسات إدارة الجودة الشاملة، التي بدورها تعزز القدرة التنافسية للمنظمة وصمودها في الاسواق ذات البيئة المتقلبة (Magd and Karyamsetty, 2020; Madeleine et al., 2022).

ويعرّف الباحثون إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، وهي تسعى لتنظيم الموارد البشرية وتمنية قدراتهم الذاتية، وتوزيعهم الامثل على الخطط الوظيفية والمهام المطلوبة، وتهيئة الظروف الملائمة لممارسة اعمالهم، ودفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من معارف وطاقة، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

ومن جهة أخرى، يعتبر العديد من الباحثين أن تطوير الميزة التنافسية يحصل من خلال تحقيق المنظمة للتميز في عديد المجالات في أن واحد: الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، التسويق الترويجي، استعمال التقنيات الحديثة، تحقيق استدامة البيئة (Ababneh, 2020). لكن أن تمعنا في كل هذه المجالات، سنلاحظ أن العنصر البشري يمثل المركز الاساسي لإنجاح كل هذه المهام، لهذا نعتبر أن إدارة الأفراد من خلال اشراكهم في التطوير والجودة واعداد دليل

للتحسين المستمر للمنظمة مبني على واقع وثقافة المنظمة ومؤهلات الأفراد العاملين فيها، سيتمكن المنظمة من تحسين آداها، وبالتالي صمودها وتميزها.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات الهائلة التي يشهدها عالم الاعمال، تحدث المنافسة بين المنظمات وتزداد البيئة التنافسية تعقيدا، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتزدهر دون أن تُولي عنصرها البشري الأهمية، وتؤهله ليكون قائدا لنجاحها ولاستمراريتها.

ومن هذا المنطلق، يرى عديد الباحثين أن هذه الغايات يمكن أن تتحقق عبر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على ممارسات إدارة الأفراد، فتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات التجارية يمر عبر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأفراد والإدارة الإلكترونية (Yusr et al., 2017; Ramlawati and Kusuma, 2018)، اما بالنسبة للمنظمات العاملة في المجال السياحي والفندقي والبنكي فإن ممارسات إدارة الأفراد لها تأثير كبير على تميزها التنافسي. (Padilla and Leighton, 2017; Obeidat et al., 2018)

اخيرا، في مجال الصناعات التحويلية، فإن (Jabbarzare and Shafighi, 2019) اثبتنا أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الميزة التنافسية عبر الأداء التنظيمي للمنظمة، مقارنة بمثيلاتها العاملات في نفس المجال الصناعي التحويلي.

تحتل منطقة عسير موقعا جغرافيا متميزا في الجنوب الغربي للمملكة العربية السعودية، وتتميز بمساحتها الشاسعة وتوسطها بين منطقة مكة المكرمة شمالا ومنطقة الرياض شرقا، ومنطقة نجران جنوبا، ومنطقة جازان من جهة الجنوب الغربي للبلاد. وتعتبر هذه المنطقة من اهم المناطق التشغيلية للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي من أكثر المناطق التي تشهد نموا ديمغرافيا متسارعا يصل في بعض المناطق (محافظة بيشة) إلى 7.10%.

وبالإضافة إلى تنوع وتعدد المنشآت الحكومية فيها، تتميز المنطقة بتنوع نشاطها الاقتصادي (زراعي وصناعي وخدمي) وبنقله نوعية نحو الخدمات السياحية (الغرفة التجارية بأهيا، 2020م).

ومنذ ثلاثة عقود ماضية، شهدت المنطقة تطورا اقتصاديا سريعا حيث تم احداث أكثر من 90 مصنعا جديدا بتكلفة فاقت مليارا وسبعمئة وثمانية عشر مليون ريال سعودي، وتضاعف عدد المؤسسات والشركات الصناعية والتجارية والخدمية 89 مرة، وتطور عدد فروع البنوك بنسبة هائلة قُدرت ب 2745%، وتحتل منطقة عسير حاليا المرتبة الأولى بالمملكة على مستوى هيكل الخدمات بنسبة قدرها 42 % مقابل 4.41 % على المستوى الوطني.

هذا التطور الهائل للنسيج الاقتصادي بمنطقة عسير دفع بالغرفة التجارية بأهيا لإعداد " رؤية مستقبلية للخريطة الاستثمارية 2030م" لاستيعاب المشاريع وفهم ومواكبة مستوى التطور الاقتصادي، والمساهمة في تجميع رجال الاعمال وتنظيمهم، واعداد البنى التحتية اللازمة لهذا التطور. وفي نفس هذا النهج، ومن خلال الشركات المنتصبة في منطقة عسير، نسعى للتعرف على آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص، وتوضيح الروابط بين هذه المتغيرات.

أهداف الدراسة ومساهمتها

يهدف البحث إلى ما يلي:

- الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأفراد في القطاع الخاص بمحافظة عسير بالمملكة العربية السعودية.
 - بيان آثار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص.
 - توضيح الروابط بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد.
- هذه الدراسة ستساهم في تبيان العلاقات بين ممارسات إدارة الأفراد وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمنظمات، وستسلط الضوء على هذه الممارسات في مؤسسات القطاع الخاص من خلال عينة لشركات خاصة ناشطة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

حدود البحث والعوائق التي واجهت الباحث

- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة قدرها 20.8% (624) من العاملين في الشركات الناشطة في القطاع الخاص دون التركيز على قطاع فرعي بعينه.
 - الحدود المكانية: تم اجراء هذا البحث في منطقته عسير بالمملكة العربية السعودية.
 - الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث في خلال الثلاثاء أشهر الأخيرة لسنة 2021 ميلادي.
- خلال اجراء هذا البحث، واجه الباحث عوائق عملية تمثلت في ضعف استجابة المستجوبين عبر المراسلات الالكترونية، وهذا ما دفع بالباحث للتحويل إلى عديد الشركات الخاصة لاستكمال الحصول على أقصى عدد ممكن من الاجابات. رغم أن هذه الدراسة شملت عينة لا بأس بها من المنظمات الناشطة في القطاع الخاص، الا انها لم تفرق بين القطاعات حيث دمجت الاستبانة كل المؤسسات الخدمتية والفندقية والصناعية والتجارية التي استجابت للاستبانة. لذلك، ندعو الباحثين للبحث عن الفوارق القطاعية في النتائج حتى تكون الرؤى أكثر وضوحاً والنتائج أكثر دقة.

المبحث الأول: متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال البحوث السابقة

1- ممارسات إدارة الأفراد

في المجال الصناعي والتجاري، تطرقت عديد الدراسات السابقة إلى الممارسات المؤثرة في الجودة الشاملة واثبتت معظمها أن تدريب وتطوير أداء الأفراد وتحفيزهم عبر الترقية المهنية واختيار أكفؤهم للمناصب الإدارية من شأنه أن يؤثر على أداء الجودة التنظيمية (Abu- Doleh, 2012). ونظراً لأن تقديم الخدمات يقتضي التفاعل بين العاملين في المنظمة والعلاء، فإن تركيز أي منظمة على تحسين سلوكك العاملين فيها، خاصة منهم المتصلين دوماً ببيئتها الخارجية، عبر تدريبهم على طرق التواصل والتفاعل مع العلاء، يمكن هذه المنظمة من تحسين جوده نظامها وتنظيمها (Chan et al., 2004; Li et al., 2008).

من جهة أخرى، اثبتت بعض الدراسات أن تطبيقات الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً في ممارسات إدارة الأفراد التي بدورها تتموقع ضمن ثقافه المؤسسة التنظيمية، خاصة في المنظمات التي تُدار من قبل إدارة عامة داعمة لاستمرارية تطبيقات الجودة الشاملة (Ferguson and Reio, 2010; Hataani and Mahrani, 2013; Sharma and Modgil, 2019).

في المجال التكنولوجي، اثبتت دراسة (Ahmed and Siddiqui, 2020) أن إنتاجيه الشركات تتأثر إيجابياً إذا كانت ممارسات إدارة الأفراد مركزة على تدريب وتطوير أداء العاملين وتخطيط الموارد البشرية والدفع للعمل الجماعي بروح الفريق الواحد. اما في المجال السياحي والفندقي، فقد تطرقت بعض الدراسات إلى العلاقة بين ممارسات إدارة

الأفراد والأداء التنظيمي للفنادق وخلصت إلى أن هذه الممارسات تختلف وفقا للدرجة السياحية التي يتمتع بها الفندق، فكلما كان الفندق أكثر مرتبة في درجته الفندقية، كلما ارتبطت ممارسات إدارة الأفراد فيه بتطبيقات الجودة الشاملة، خاصة في مجالات اختيار الموارد البشرية وتوظيفهم وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وتخطيط الموارد البشرية ككل (Bedarkar and Pandita, 2014).

أ- المطلب الأول- اختيار المنظمة للأفراد وتوظيفهم:

بالنسبة للمنظمات، تعتبر عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم مسألة ذات أهمية قصوى حيث ينقسم التوظيف إلى نوعين: التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي. ويشمل النوع الأول حركة الأفراد داخل المنظمة من خلال النقل والترقية وإعادة توزيع الموارد البشرية عند الحاجة، أما النوع الثاني فهو يعتمد على مصادر خارجية أساسها البحث عن موارد بشرية من خارج المنظمة، ويكون ذلك عبر إصدار الاعلانات الصحفية أو من خلال شبكات التواصل الاجتماعي أو عبر الاستعانة بشركات التوظيف أو بمكاتب العمل الخاصة منها والحكومية. ويشترك النوعان من التوظيف في عديد من الخصائص والمراحل حيث تبدأ العملية دائما بتحديد وصف للوظيفة ومهامها، ثم تنتهي بالإعلان عنها لجذب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التقدم عليها، ثم فرز الملفات وإجراء اختبارات ومحاورات مع المتقدمين للوظيفة قصد التأكد من مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة ومدى صلاحية مساراتهم لشغل الوظيفة المطلوبة (Padilla and Leighton, 2017; Oihab et al., 2021).

ب- المطلب الثاني- تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم:

يساهم التدريب والتأهيل للوظائف في تطوير العنصر البشري حيث يمكن العاملين بالمنظمة من تطوير كفاءاتهم العلمية والفنية وتحسين ممارساتهم لوظائفهم وتعاملهم مع العاملين معهم في البيئة الخارجية للمنظمة. ويمرّ التدريب والتطوير بخمس مراحل أساسية تبدأ بتحديد المهارات المطلوبة لأداء وظيفة ما، ثم تصميم البرنامج التدريبي المناسب، بعد ذلك لا بد أن يُعرض هذا البرنامج على مجموعة من الأفراد قصد تقييمه ومحاولة اكتشاف عيوبه ومساوئه، وهكذا تتم معالجته من جديد وإخراجه بشكله ومضمونه النهائي. بعد ذلك، تقوم الإدارة بتنفيذ البرنامج في حيزه الزمني والمكاني المحددان مسبقا، وأخيرا تتم عملية التقييم لنتائج الدورة التدريبية حتى تعرف الإدارة مدى نجاح هذا البرنامج (Chen and Klimoski, 2007; Felicia and Popp, 2012).

وأكدت دراسات (Isimoya et al., 2018; Liu and Atuahene-Gima, 2018) أن العديد من المنظمات الناشطة في بيئات أعمال محلية وعالمية تكون فيها المنافسة شديدة ومستمرة. أن هذه المنظمات تسعى دوما لتطوير استراتيجيات فعالة ترتبط ارتباطاً مباشراً بتعزيز أداء العاملين وتكريس الأداء التنظيمي ككل.

ج- المطلب الثالث- تقييم أداء الأفراد وتعويضهم ومكافاتهم:

يهدف تقييم أداء الأفراد إلى سعي المنظمة لمعرفة إنتاجية العاملين لديها كماً وكيفاً، ومدى تأثيره في سير الوظيفة التي يشغلها. وتعتبر عملية التقييم طريقة متبعة لتواصل الإدارة بالموظف ومعرفة أن كان يحتاج لتطوير أداءه المستقبلي، وقد تؤدي عملية التقييم إلى إنهاء تكليف الموظف بالوظيفة التي يشغلها أو نقله أو الاستغناء عنه نهائياً (Deadrick and Gardner, 1999).

من ناحية أخرى، قد يؤدي التقييم إلى مكافأة الموظف معنوياً أو تعويضه مادياً وذلك من خلال شكره وتحفيزه على مواصلة أدائه في العمل والتنويه بجهده أمام زملائه، ويتم ذلك من خلال الحوافز المادية والجوائز والبدلات والترقيات وإصدار الشهادات التكريمية له (Bonnet et al., 2021). في المقابل، يؤدي التعويض والمكافأة

والشكر إلى رفع معنويات الموظف وتحقيق رضاه، وتؤدي هذه الممارسات إلى مزيد تحسين أداء العاملين في المنظمة (Elrehail et al., 2019).

المبحث الثاني- تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من خلال البحوث السابقة.

تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات الاقتصادية، وارتبطت هذه التطبيقات في الغالب بممارسات إدارة الأفراد. وأكدت في معظمها على أن التطبيقات الناجعة لإدارة الجودة الشاملة تحقق تحسين أداء المنظمات.

أ- المطلب الأول- التحسين المستمر والتركيز على العملاء:

التحسين المستمر هي عملية تسعى من خلالها أي منظمة للضغط على تكاليف الإنتاج ومزيد التحكم فيها وتحسين جودة السلع التي تُنتجها أو الخدمات التي تقدمها عبر اتقان التدفقات المعلوماتية والمادية والمالية المرتبطة بعمل المنظمة (Quevedo et al., 2022).

من جهة أخرى، يشمل التحسين المستمر كل العمليات الهادفة إلى الرفع من مستوى القوة التنافسية للمنظمة وتحقيق مزيد من الفعالية الشاملة والضغط على التكلفة وتقليل اخطاء العمل الاداري والمعملي والقضاء على التبذير والحفاظ على معايير الصحة والسلامة داخل المنظمة وفي محيطها. ويرتبط التحسين المستمر باستراتيجية التركيز على الزبون لأن نجاح المنظمة يعتمد دوماً على مدى محافظتها على محفظتها وعلاقتها وخاصة منهمم العملاء الاستراتيجيين (Khan et al., 2019; Quevedo et al., 2022).

ب- المطلب الثاني- تعليم وتدريب وتأهيل ومشاركة العاملين:

في دراسة اجريت في القطاع المالي في باكستان اثبت (Shaukat et al., 2020) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على الموارد البشرية في الشركات المالية تمكن هذه المنظمات من تحسين مستوى أداء مواردها البشرية والرفع من ولائهم التنظيمي. وفي دراسة أخرى قام بها (Shanker et al., 2017) اثبت أن استراتيجية مشاركته الموظفين يؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين وتحسن البيئة الداخلية بالمنظمة.

وقد اجمعت عديد الدراسات الأخرى على أن تأهيل العاملين وتعليمهم وتطوير كفاءتهم تعد من العناصر الهامة التي تحقق استجابة المنظمة لتغيرات السوق وشدة المنافسة في البيئات المضطربة والمتقلبة (Hanaysha, 2016).

ج- المطلب الثالث- تبني الإدارة العليا لتطبيقات الجودة الشاملة:

طوّرت دراسة (Smadi and Al-Khawaldeh, 2006) اطارا عاما بإمكان اي إدارة عليا في منظمة ما استخدامه للقيام بالتقييم الذاتي للتطبيقات التي تستعملها في نظام ادارتها للجودة الشاملة، وذلك في القطاع الصناعي بدبي. واستنتجت هذه الدراسة المجراة على (140) شركات صناعية بدبي أن الإدارة العليا بتلك الشركات على علم مسبق ومعرفة جيدة بتطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي، وأن هذه المؤسسات الصناعية تشترك في معظم التطبيقات وخاصة منها التي تركز على إدارة الموارد البشرية.

وتتفق معظم الدراسات حول مفهوم القرار الاستراتيجي الذي تتخذه الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكنها تختلف فيما بينها إذا تعلق الأمر بالعوامل والوسائل التي تساعد على نجاح هذه التطبيقات.

د- المطلب الرابع- الميزة التنافسية وإدارة التكلفة:

تطُرقت دراسات (Tari, 2006; Tari et al., 2007) إلى تحديد العناصر التي تمكن من نجاح إدارة الجودة الشاملة للشركات الصناعية الأمريكية المتنافسة في القطاع الصناعي، وخلصت هذه الدراسات بعد حصر (80) مديراً لشركة حاصل على شهادة الايزو في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن العناصر متعددة ومتداخلة، وهي تختلف من مجموعة شركات إلى أخرى، ويصعب وتحديد نموذج موحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يكون متطابقاً مع كل هذه الشركات الصناعية، لكن الاعتماد على ممارسات إدارة الأفراد تظهر كعنصر مشترك بين كل هذه الشركات المتنافسة. من جانب آخر، تعتبر موارد المنظمة من العناصر الأساسية التي تؤثر على ميزتها التنافسية. وتعد إدارة التكلفة، خاصة في الشركات الصناعية، من العمليات الهادفة إلى إنتاج سلع أو خدمات بميزات مقبولة لعرضها في السوق بسعر أقل نسبياً من المنافسين، لهذا يتوجب على هذه الشركات الاستمرار في إدارة التكلفة من خلال مقارنة نفسها مع منافسيها. ويمكن اتباع استراتيجية إدارة التكلفة عندما يتكون السوق من عملاء ذوي حساسية عالية لتغيرات السعر، أو في حالة عدم اهتمامهم بأهمية العلامة التجارية أو أن يكون لديهم قوة تفاوضية واضحة (Onyango, 2017).

وبخصوص موارد المنظمة المتعلقة بالإنفاق على موظفي المبيعات وكلاء البيع والتسويق والإنفاق على البحث والتطوير والإعلان والترويج وحقوق الملكية والعلامة التجارية، فغالبا ما يعتبرها الباحثون أهم المتطلبات الملموسة التي تساعد المنظمة على ممارسة مهاراتها التنافسية (McAlister et al., 2007).

وقد اثبتت دراسة (Hu et al., 2020) أن فرص التدريب والتطوير والإنفاق على البحث والاكتشاف اعتماداً على الموارد البشرية للمنظمة يسهل لها اندماج العاملين فيها ويعزز لديها اهتمامهم بوضعية منظماتهم ويمكن من رفع روح التنافسية لديهم ويقلل من امكانية التسرب الوظيفي في المنظمة.

من جانب آخر، من الممكن أن تسبب كل عمليات الإنفاق هذه زيادة التكلفة، لذلك كان لابد للمنظمات من حسن إدارة التكلفة عند إنتاج السلعة أو تقديم الخدمات مقارنة بمنافسيها في السوق. وتتبع الشركات استراتيجية إدارة التكلفة عندما تشتد المنافسة في السوق الذي يحتوي على زبائن من ذوي الحساسية المفرطة للسعر أو ذوي تفاوضية عالية.

وترتبط الميزة التنافسية كذلك بالتكنولوجيا، لذلك فإن المنظمة تكتسب ميزة تنافسية عالية كلما كان التطوير التكنولوجي فيها مستمرا، لأنه في بعض الظروف يؤدي هذا التطوير التكنولوجي إلى خفض سعر المنتج وزيادة جودته.

ه- المطلب الخامس- تميّز المنظمة في العمل:

يعني هذا التميز تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات فريدة أو ذات جاذبية مرتفعة مقارنة بمنافسيها في السوق، ويعتبر هذا التميز إحدى استراتيجيات المنظمة التي تسعى من خلالها لتقديم منتج ما أو خدمة متميزة لكل شريحة محددة من الزبائن، ويحدث التميز إما عن طريق السعر أو اعتماداً على الجودة مقارنة بالمنافسين (Cucchiella et al., 2014).

وينشأ هذا التميز في نشاط محدد أو أكثر، في سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة، ويتفق عديد الباحثين في المجال على أنه يفضي إلى تحقيق عديد المزايا المستدامة للعملاء سواء كانت مرتبطة بالسعر أو بجودة المنتج أو الخدمة (Onyango, 2017).

المبحث الثالث- فرضيات البحث ومنهجيته واجراءاته.

أ- المطلب الأول- نموذج البحث وفرضياته:

يمثل التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والتعويض والامن الوظيفي والوصف الوظيفي والترقية والتدريب والتعليم والتطوير وسائل بناءة تتواصل من خلالها المنظمة مع العاملين فيها، وتنضوي كل هذه الوسائل تحت مسمى ممارسة إدارة الأفراد. وتساهم هذه الممارسات في اكساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، كما تؤثر إيجابيا في العائدات المالية للمنظمة وعلى رضا موظفيها وعملائها.

واعتمادا على هذه العلاقات يمكن اقتراح الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى (H01): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد على الميزة التنافسية. ومثلما فسرناه سابقا، فإن إدارة الجودة الشاملة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة لأنها تؤدي في حقيقة الأمر إلى تحسين الأداء الاداري والمالي وزيادة رضا العاملين فيها من ناحية، والمحافظة على محفظة علاقاتها بزيادة رضا عملائها من ناحية ثانية، كما تحقق ايضا الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة التنافسية.

واعتمادا على هذه العلاقات يمكن اقتراح الفرضية الثانية:

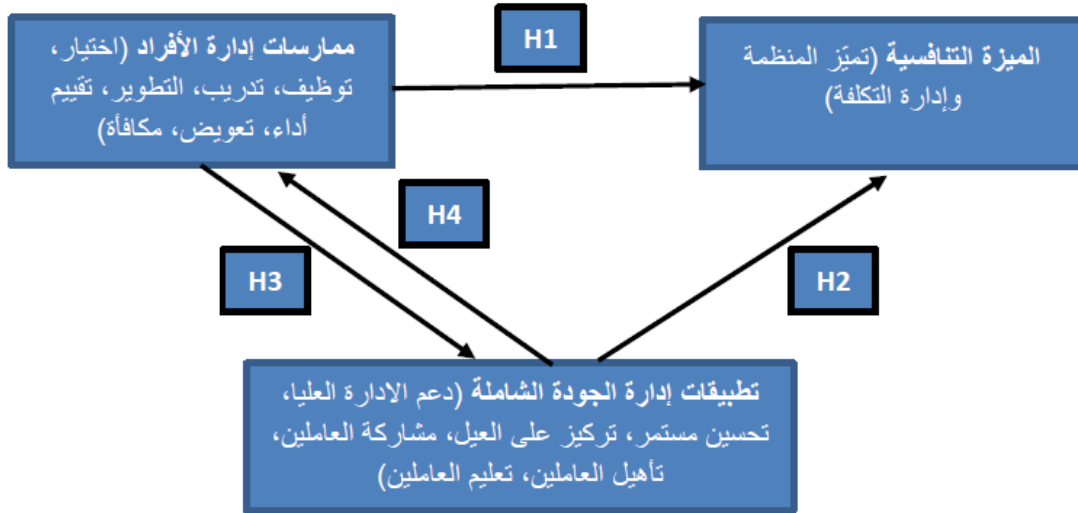
الفرضية الثانية (H02): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

مثلما اكدته معظم الدراسات السابقة، فإن ممارسات إدارة الأفراد لعبت دورا رئيسيا في تنفيذ عديد عمليات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، كما أن الموارد البشرية للمنظمة هي التي تقوم بتطوير وتوصيل رؤية إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها، بالإضافة لإعداد كل التفاصيل التنظيمية للتنفيذ والدعم اللازم للحفاظ على مواصلة القيام بمستلزمات الجودة الشاملة في المنظمة على كل المستويات التنظيمية بها. من هذا المنطلق يتمظهر تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإدارة الاستراتيجية في مستويات عديدة من التنظيم، بالإضافة لتأثيرها على الثقافة التنظيمية والتوظيف والتخطيط وتقييم الأداء، والتعويض، والتدريب، والتطوير. وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضيتين الثالثة والرابعة:

الفرضية الثالثة (H03): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة (H04): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الأفراد.

بخصوص الفرضية الاخيرة، فإننا أردنا من خلالها معرفة التغذية الراجعة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الأفراد.



الشكل (1). نموذج وفرضيات الدراسة

ب- المطلب الثاني- منهج البحث:

لتفسير العلاقة التي تربط ممارسات إدارة الأفراد وإدارة الجودة الشاملة، ولتقييم العلاقة ومقارنتها بنتائج أبحاث أخرى، اعتمد الباحث النمذجة الإحصائية والمنهج الوصفي التحليلي والمقارنة.

ج- مجتمع البحث وعينته وأداته:

اعتمد الباحث مجتمعاً للدراسة مكوناً من العاملين في القطاع الخاص في منشآت تابعة لأحد هذه القطاعات: الشركات الخدمائية، المؤسسات التجارية، الشركات الصناعية. ويتكون هذا المجتمع وفقاً لمعطيات وزارة التجارة من 2990 نشاطاً (<https://businessdirectory.com/location/asir-ar>). وشملت الاستبانة (624) مسؤولاً في هذه المنظمات المتواجدة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، وهذا يوازي حوالي 20.8% من هذه المنشآت. استعمل الباحث أسلوب العينة القصدية للمجتمع المدروس لأنها توفر شروطاً أساسية كعرفة الأفراد المستجوبين بالموضوع فتكون إجاباتهم قريبة من واقع مشكلة الدراسة. من جهة أخرى، ترتبط العينة القصدية بالسبب الغرضي فيتمنى بذلك تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اشكالياتها. استعمل الباحث الاستبانة كأداة تحقيق هذا البحث ولجمع البيانات، وقد تكونت هذه الاستبانة من (4) محاور: الأول يتعلق بالتوزيع والتحليل الديموغرافي للعاملين والمستجوبين في القطاع الخاص ومكون من (4) فقرات، والثاني يتعلق بممارسات إدارة الأفراد ومكون من (4) فقرات، الثالث يتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ومكون من (5) فقرات، والرابع يتعلق بالميزة التنافسية للمنظمة ومكون من فقرتين. وقد تم قياس جميع الفقرات الموجودة تحت كل متغير باستخدام مقياس "ليكرت" المكون من 5 نقاط والذي يتراوح من 1- لا أوافق بشدة إلى 5 أوافق بشدة. واستخدمت منهجية Smart-PLS لاختبار الفرضيات، حيث تسمح هذه المنهجية بالاختبار وتحليل العوامل والفرضيات. ومن هذا المنطلق توفر هذه التقنيات تحليلاً دقيقاً للنموذج المقترح دراسته.

د- صدق أداة البحث وثباتها:

للتأكد من صدق أداة البحث (الاستبانة)، عالج الباحث هذه المشكلة بطريقتين:

- 1- اعتمادا على صدق المحكمين، حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على محكمين اثنين للتأكد من صدقها الظاهري، بعد ذلك تم مقارنة فقرات الاستبانة بموضوعها الاساسي.
- 2- تأكد الباحث من وجود اتساق داخلي للاستبانة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين فقراتها والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تبين لديه أن جميع فقرات الاستبانة داله احصائيا عند مستوى دلالة (p-value=0.05).
ختاما، لحساب ثبات الاستبانة، استعمل الباحث معامل "كرونباخ الفا" مثلما يشير اليه الجدول 2:

المبحث الرابع- تحليل نتائج الدراسة.

أ- تحليل التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

تمت معالجة البيانات باستخدام التحليل العاملي (Confirmation Factor: CFA Analysis)، وعند وجود علاقة معنوية عند (p-value = 0.05) تعتبر معنوية المتغيرات قوية، في حين عند ظهور معنوية اقل من (p-value = 0.05) فيتم حذفها من الجدول المتعلق بالإحصاء الوصفي.

نستنج من خلال دراسة الجدول (1) أن نسبة الذكور (64.4%) مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث (35.6%) في العينة، ويرجع هذا لسيطرة نسبة التشغيل الذكوري في السنوات الفارطة في المملكة العربية السعودية، خاصة في مجال الخدمات والصناعة. وقد كانت أعمار معظم المستجيبين ما بين 20 و40 سنة (77.2%)، مما يضيفي نسبة مهمة للشباب العامل في القطاع الخاص. بالنسبة للتأهيل، فإن معظم العاملين في القطاع الخاص هم من الحاصلين على تكوين جامعي، حيث أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (38.8%) كانت اعلى بقليل من سواهم الحاصلين على درجة الدبلوم. اما أعمار المستجيبين الحاصلين على المستوى الثانوي (9.6%) أو الماجستير (13.0%) أو الدكتوراه (2.4%) فكانت ضعيفة مقارنة ببقية المستجيبين.

فيما يخص الخبرة، فقد اظهرت النتائج أن اغلبية المستجيبين لديهم خبرة تجاوزت العشر سنوات (75%)، بما فيها من مجموعة مهمة (21%) تجاوزت خبرتهم 21 سنة.

وأظهرت النتائج أن غالبية المبحوثين كانوا من الشباب من حملة البكالوريوس والماجستير. وهذا يشير إلى أن هذه الشركات، وعموما في القطاع الخاص، تولى أهمية لممارسات إدارة الأفراد وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، فالأشخاص الذين تقل خبرتهم عن 20 سنوات يمنحون ميزة تنافسية فعالة للمؤسسة على عكس كبار السن.

الجدول (1): التوزيع والتحليل الديموغرافي لعينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	ذكور	402	64.4%
	إناث	222	35.6%
العمر	20 إلى 30 سنة	201	32.2%
	31 إلى 40 سنة	281	45.0%
	41 إلى 50 سنة	107	17.2%
	51 سنة فأكثر	35	5.6%
المؤهل العلمي	ثانوي	60	9.6%
	دبلوم	226	36.2%

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة
	بكالوريوس	242	38.8%
	ماجستير	81	13.0%
	دكتوراه	15	2.4%
الخبرة العملية	من 5 الى 10 سنوات	156	25.0%
	من 11 أقل من 20 سنوات	337	54.0%
	أكثر من 21 سنة	131	21.0%

ب- ثبات الاستبانة وتحليل الموثوقية المركبة:

بالنسبة للأشخاص المستهدفين المتشابهين الذين شملتهم الاستبانة، فإن البحث عن الموثوقية فيهم تعني التأكد من استقرار نتائج الاستبانة إذا تمّت اعادةها لهم فإن المستجوب سيعطي اجابة مماثلة لإجابته الأولى. من جهة أخرى، يشير الاتساق الداخلي وتكرار الاستطلاع إلى أنه مرتفع، وبالتالي فإن المقياس الأساسي للجودة الثابتة يمكن من الحفاظ على مسافة استراتيجية من الحياد في الدراسة. وهذه الطريقة تميل الدراسة إلى التحسين عن طريق اختبار إجراء المتابعة والتحقق، كما هو الحال باستخدام تقنيات البحث والفحص المتنوعة أو الباحثين المختلفين. في هذه الدراسة قام الباحث بتقييم موثوقية أدوات القياس باستخدام الموثوقية المركبة، واستنتج أن جميع القيم التي حصل عليها كانت أعلى من 0.70 التي تمثل، في الاحصاء التطبيقي، مجال قيمة الموثوقية المقبولة. ويمكن تقدير الموثوقية من خلال درجة الثبات التي تقع بين المتغيرات المختلفة.

الجدول (2): قياس ثبات الاستبانة وتحليل الموثوقية المركبة

الرقم	أبعاد المحاور	ألفا كرونباخ (Cronbach's α)
1	اختيار الأفراد وتوظيفهم	0.906
2	تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم	0.912
2	تقييم أداء الأفراد	0.908
4	شكر الأفراد وتعويضهم ومكافأتهم	0.901
	ممارسات إدارة الأفراد	0.952
1	تبني ودعم الإدارة العليا تطبيقات الجودة الشاملة	0.901
2	التحسين المستمر	0.902
3	التركيز على العملاء	0.917
4	مشاركة العاملين	0.903
5	التأهيل والتعليم	0.916
	تطبيقات إدارة الجودة الشاملة	0.968
1	تميز المنظمة في العمل	0.902
2	إدارة التكلفة	0.905
	الميزة التنافسية	0.929

ج- نمذجة المعادلات البنائية وقياس النموذج الخارجي:

يتمكن برنامج (Smart PLS) من نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (SEM) وذلك باستخدام طريقة نمذجة مسارات المربعات الصغرى الجزئية (PLS). كما يمكن البرنامج المستخدمين من تقدير النماذج عن طريق البيانات المجمعة باستخدام (PLS-SEM) الأساسي و(PLS-SEM) الموزون (WPLS) و(PLS-SEM) المتسق (PLSc-SEM) وخوارزميات الانحدار التجميعية (Wong, 2013). ويحسب هذا البرنامج معايير تقييم النتائج القياسية كنماذج القياس الانعكاسية والتكوينية والنموذج الهيكلي، بما في ذلك معيار (HTMT)، واختبار الأهمية القائم على التمهيد، والتنبؤ وجودة الملاءمة) ويدعم التحليلات الإحصائية الإضافية كالتحليل الرباعي التأكيدي والنماذج العليا وتحليل خريطة الأداء والأهمية وتجزئة الطبقة الكامنة، والوساطة، والاعتدال، وتقييم ثبات القياس، وتحليل المجموعات المتعددة (Garson, 2016; G. D., Ramayah et al., 2018).

من جهة أخرى، قام الباحث بقياس الملاءمة في نموذج القياس حتى يتحقق من موثوقية وصلاحية الدراسة، ومن ثم إجراء اختبار صدق التقارب والصدق التمييزية في البرنامج.

د- اختبار صدقية التقارب:

نعني بصدق تقارب المقاييس مستوى الاتفاق بين مقياسين على الأقل لبناء مماثل، ففي هذه الدراسة قام الباحث بتقييم صلاحية مقارنة الدراسة من خلال فحص التباين لكل عامل. وبصفة عامة، الاستناد إذا كانت القيمة الناتجة من التباين أكبر من (p-value = 0.05)، يتم عندئذٍ تحديد صلاحية التقارب ويتم استخلاص النتيجة بأن المعنوية جيدة. أما إذا كانت أقل من (p-value = 0.05)، فيعتبر الباحثون أنها أقل دلالة (Fornell and Larcker, 1981).

الجدول (3): اختبار صدقية التقارب

متغيرات	ألفا كرونباخ Cronbach's (α)	الموثوقية المركبة	معامل التغير المستخرج
اختيار الأفراد وتوظيفهم	0.899	0.921	0.679
تقييم أداء الأفراد	0.902	0.917	0.569
تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم	0.882	0.914	0.578
تقييم أداء الأفراد	0.901	0.921	0.572
شكر الأفراد وتعويبهم ومكافأهم	0.898	0.902	0.586
تبني ودعم الإدارة العليا تطبيقات الجودة الشاملة	0.899	0.907	0.632
ممارسات إدارة الأفراد	0.4467	0.952	0.527
التحسين المستمر	0.926	0.933	0.567
التركيز على العملاء	0.863	0.919	0.634
مشاركة العاملين	0.871	0.902	0.556
التأهيل والتعليم	0.909	0.921	0.587
تطبيقات إدارة الجودة الشاملة	0.856	0.954	0.486
تميز المنظمة في العمل	0.912	0.907	0.634
إدارة التكلفة	0.817	0.912	0.671
الميزة التنافسية	101.3	0.947	0.541

هـ- اختبار الصدق التمييزي وقياس صلاحية النموذج:

يمكن تعريف الصدق التمييزي بأنها الصلاحية التمييزية التي يختبرها الباحث ليقوم بتقييم صلاحية الاختبار. فعند قيام الباحث باختبارات جديدة، يجب أن يستخدم كل من تقنيات التحقق التمييزية والمقارنة وذلك لتقييم هذه الاختبارات الجديدة. يُظهر التقييم الناجح للصلاحية التمييزية أن اختبار المفهوم لا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاختبارات الأخرى المصممة لقياس المفاهيم المختلفة نظرياً (Campbell and Fiske, 1959). وتكون نتائج الصدق التمييزي مرضية عندما يكون معامل التغير المستخرج (AVE= Average variance Extracted) أكبر من 0.7 وذلك يعني أن الحد الأدنى من التباين هو 70%. ويلخص الجدول (4) نتائج الصدقية التمييزية كما يلي:

الجدول (4): الصدق التمييزي (النموذج 2)

شكر الأفراد وتعويضهم ومكافأته	التحسين المستمر	إدارة التكلفة	التركيز على العملاء	تميز المنظمة في العمل	مشاركة العاملين	تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيقات الجودة الشاملة	تقييم أداء الأفراد	اختيار الأفراد وتوظيفهم	التأهيل والتعليم	تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم
شكر الأفراد وتعويضهم ومكافأته	0.71									
التحسين المستمر	0.77	0.74								
إدارة التكلفة	0.69	0.73	0.78							
التركيز على العملاء	0.70	0.89	0.75	0.76						
تميز المنظمة في العمل	0.66	0.75	0.75	0.73	0.83					
مشاركة العاملين	0.78	0.75	0.73	0.81	0.66	0.78				
تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيقات الجودة الشاملة	0.89	0.89	0.70	0.79	0.69	0.73	0.75			
تقييم أداء الأفراد	0.79	0.62	0.54	0.53	0.53	0.62	0.73	0.84		
اختيار الأفراد وتوظيفهم	0.69	0.61	0.52	0.52	0.43	0.42	0.66	0.87	0.85	
التأهيل والتعليم	0.71	0.79	0.79	0.76	0.77	0.85	0.74	0.58	0.48	0.77
تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم	0.88	0.67	0.56	0.65	0.58	0.69	0.76	0.86	0.72	0.63

للتأكد من صلاحية النموذج (SEM-PLS)، يمكن اعتماد عدة مقاييس مثل معيار الجذر التربيعي المتبقي (SRMR = Standardized Root-Mean-Square Residual)، والنموذج الدقيق مثل (d_uls)، و (d_g)، ومؤشر المطابقة المقارن (NFI= Normed Fit Index)، و (χ^2 = Chi-square).

وقد قام الباحث بتوضيح مقاييس النموذج الملائمة احصائياً والتي تتكون من القيمة المقاسة للنموذج المشيع والنموذج المقدر من خلال الجدول (5). وللتنوير، يتم في النموذج المشيع تقييم الارتباط بين جميع العناصر، في حين يستند النموذج المقدر إلى مخطط التأثير الكلي ويأخذ في الاعتبار بنية النموذج.

الجدول (5): مقاييس ملاءمة النموذج

Estimated Model	Saturated Model	
0.141	0.141	SRMR
15.377	15.377	d_ULS
5.601	5.601	d_G
4,112.306	4,112.306	Chi-Square
0.604	0.604	NFI

و- اختبار الفرضيات:

عندما يتعلق الأمر بنموذج (PLS-SEM)، يجب على الباحث أن يتأكد من ثبات عامل التنبؤ، ويتم ذلك من خلال القيام بخطوة (bootstrapping) التي تترجم إلى اللغة العربية على أنها عملية التحقق الرئيسية. ثم يقوم الباحث بسحب الاختبارات الفرعية في كل مكان من الحالة الأولى، بما في ذلك الاستبدال، (Streukens and Leroi- Werelds, 2016). كما توفر تقنية (bootstrapping) عدة معلومات عن تقدير الثبات العاملي، وعند سحب عدد كبير من العينات الفرعية من العينة الأصلية مع الاستمرار بالاستبدال، يظهر برنامج (PLS-SEM) كل قيم (t) لتقديرات النموذج البنائي المشتق من إجراء تقنية (bootstrapping) مثلما تبينه نتائج اختبار الفرضيات الملخصة في الجدول (6).

وقد لاحظ الباحث أنّ كل قيم (t) أكبر من 1.96 مع وجود ($p\text{-value} < 0.05$)، وعليه فإن العلاقة معنوية عند مستوى ثقة 95% ($\alpha = 0.05$).

الجدول (6): اختبار الفرضيات

الفرضيات	التقدير	(t) المحسوبة (Calculated t)	(p-value)
الفرضية الأولى (H1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد على الميزة التنافسية.	0.181	0.327	0.561
الفرضية الثانية (H2): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.	0.96	8.299	0.000
الفرضية الثالثة (H3): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.	0.041	16.219	0.009
الفرضية الرابعة (H4): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الأفراد.	0.211	0.302	0.502

الجدول (7): التأثير غير المباشر

العلاقة	التقدير	(t) المحسوبة (Calculated t)	p- (value)
شكر الأفراد وتعويضهم ومكافأتهم ≤ التأهيل والتعليم ≤ إدارة التكلفة	0.011	3.299	0.111
تقييم أداء الأفراد ≤ التأهيل والتعليم ≤ إدارة التكلفة	0.051	1.983	0.077
شكر الأفراد وتعويضهم ومكافأتهم ≤ التركيز على العملاء ≤ تميّز المنظمة في	0.009	2.569	0.103

العلاقة	التقدير	(t) المحسوبة (Calculated t)	p-) (value)
العمل			
شكر الأفراد وتعويضهم ومكافأتهم ≤ التأهيل والتعليم ≤ تميز المنظمة في العمل	0.000	3.698	0.111
تميز المنظمة في العمل ≤ التحسين المستمر ≤ التأهيل والتعليم	0.011	2.987	0.0102

يبين الجدول (6) أن قيمة (p-value) تظهر كمؤشر قوي في اتجاه فرضية العدم في الفرضية الأولى والرابعة فقط، وعليه ترفض الفرضيتان الصفرية الخاصة بهما. ونستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد على الميزة التنافسية في القطاع الخاص بمنطقة عسير ($p\text{-value} > 0.05$) عند مستوى ثقة 95%، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص بمنطقة عسير ($p\text{-value} > 0.05$) عند مستوى ثقة 95%.

كما نستنتج من الجدول (7) وجود تأثير معنوي إحصائي لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات الخاصة المستجوبة والناشطة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، ويوجد أيضاً تأثير معنوي إحصائي لممارسات إدارة الأفراد على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الثقة 97.5%.

ويعرض الجدول أيضاً نتائج العلاقة بين المتغيرات الفرعية للفرضية الأولى "لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 97.5%، ($p\text{-value} < 0.05$) لممارسات إدارة الأفراد على الميزة التنافسية. وتشير النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي إحصائي لتقييم أداء الأفراد وتأهيلهم وتعليمهم واختيارهم للوظائف مناسبة لمؤهلاتهم على إدارة التكلفة. إذن، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على دعم الإدارة العليا، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافأة على دعم الإدارة العليا، ولا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على التحسين المستمر القطاع الخاص بمنطقة عسير.

بالإضافة لذلك، هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير وتأثير ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافأة على التحسين المستمر، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافأة على التركيز على الزبون، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافأة على مشاركة الموظفين، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء على التأهيل والتعليم وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعويض والمكافأة على التأهيل والتعليم.

ويتضح من النتائج أيضاً أنه يوجد تأثير غير مباشر للمتغيرات الثلاثة (المكافأة والتعويض، التأهيل والتعليم، إدارة التكلفة)، وأن هناك علاقة قوية بين ممارسة إدارة الأفراد وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. لهذا، يتأكد لنا وجود تأثير لممارسات إدارة الأفراد على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتأثير لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المزايا التنافسية. وبالتالي، هناك تأثير لممارسات إدارة الأفراد على الميزة التنافسية في القطاع الخاص بمنطقة عسير.

من جهة أخرى، توجد علاقة قوية بين التعويض والمكافأة والتركيز على الزبون وخاصة التميز. ويظهر من خلال النتائج أن هناك تأثير غير مباشر لعامل التأهيل والتعليم على إدارة الجودة الشاملة يتبلور دوره كوسيط بين التعويض والمكافأة وإدارة التكلفة، وأيضاً بين تقييم الأداء وإدارة التكلفة وبين التعويض والمكافأة وخاصة التميز. أخيراً، برهنت النتائج على الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات المستجوبة، إذ أن تطبيق مقومات الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

ويكمن هذا الدور المحوري في أن الجودة الشاملة تساهم في تحسين الإنتاج والإنتاجية وإدارة التكلفة وتحسين سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة، وأن التدقيق والمراقبة التي تفرضها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تزيد من تعزيز استدامة الميزة التنافسية. فمن خلال هذه التطبيقات يمكن للمنظمة معرفة ما يرغبه ويحتاجه العميل، وتحسين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

المبحث الخامس- مقارنة نتائج الدراسة ومناقشتها.

من خلال نتائج هذه الدراسة، تبين لنا أن ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص بمحافظة عسير بالمملكة العربية السعودية تأثير نسبي على تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، وأن لاختيار الأفراد وتوظيفهم تأثير كبير على الميزة التنافسية للشركات الخاصة.

وهذا الارتباط الوثيق بين اختيار الأفراد الذين لديهم دافع ورغبة ومؤهلات يدل على سعي شركات القطاع الخاص في هذه المحافظة على البحث المتواصل على الأفراد المؤهلين والمناسبين للتوظيف المحددة من وجهة نظر الشركة. كما أن تقديم الشركة للحوافز اللازمة يولد لدى هؤلاء الأفراد دوافع للتقديم على الوظيفة أو السعي للاحتفاظ بها، وبالتالي، يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وإلى الأداء التنظيمي ككل، وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين من ذوي الكفاءة (Deadrick and Gardner, 1999). هذه النتائج تتوافق مع ما توصل له الباحثون (Chan et al., 2004; Li et al., 2008; Abu- Doleh, 2012). فمثلما هو الشأن في القطاع العمومي، تتأكد هذه الأفكار في القطاع الخاص. والعاملون الذين لديهم الرغبة والدوافع والمؤهلات اللازمة يسعون للحفاظ على وظائفهم، وتكون لديهم قيم متطابقة مع نظام تقييم الأداء في منظماتهم، ويتولد لديهم حوافز أكثر للالتزام المهني بالوظيفة واحتمال أقل من غيرهم من العاملين لمغادره وظائفهم.

كما بينت هذه الدراسة أن تقييم أداء العاملين يؤثر على الميزة التنافسية، خاصة خاصية التميز، وهذا يتوافق مع نتائج دراسات (Elrehail et al., 2019; Cucchiella et al., 2014).

واكدت عديد الدراسات أن السلوك البشري هو وظيفة كل من الشخص وبيئته وفقاً لمدى ملاءمة المنظمة للعامل فيها، وتشير نتائج دراستنا أن التدريب والتطوير يحسّن المعرفة والمهارات والقدرات لموظفي الشركة الحاليين والمحتملين، وقد ارتبط التدريب والتطوير بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي (Hanaysha, 2016; Shanker et al., 2017; Shaukat et al., 2020).

من جهة أخرى، ورد في دراسة (Taba, 2018) أن التدريب والتطوير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيم العمل والأداء والالتزام التنظيمي، إلا أن دراستنا هذه اكدت عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعويض والمكافأة والميزة التنافسية. هذا الاختلاف في نتائجنا مقارنة بدراسة (Taba, 2018) مردّه إلى أن إطارنا النظري الحالي كان أكثر وضوحاً من الإطار الضيق الذي اعتمده دراسته، وبالتالي فإن دراستنا تؤكد أن سياسات التعويض والمكافأة لها تأثير إيجابي وهام على المفاهيم التنظيمية ذات العلاقة، ومن ذلك الالتزام الوظيفي والأداء التنظيمي.

وتتوافق نتائج دراستنا هذه مع دراسات (Isimoya et al., 2018; Liu and Atuahene-Gima, 2018) حيث أن المنظمات المستجوبة في القطاع الخاص بمحافظة عسير لها رغبة متواصلة في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز أداء العاملين وتكريس أدائها التنظيمي ككل.

وبصفة عامة تبين لنا أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالميزة التنافسية، لأن نظام التعويض والمكافأة لم يعزز الميزة التنافسية. ومن خلال الفرضية الثانية يظهر التأثير الضئيل لدعم الإدارة العليا للميزة التنافسية. وبالتالي فإن نتائج البحث الحالي تدل، من وجهة نظر الشركات الناشطة في القطاع الخاص، على أن دعم

الإدارة العليا هو أهم مورد يُحتفظ به في غياب جميع الموارد الأخرى، وأن الإدارة العليا قادرة على التعامل مع التحديات.

كنا نتوقع من خلال هذا البحث أن يكون للتحسين المستمر تأثير ضئيل على الميزة التنافسية في القطاع الخاص، وقد اثبتت النتائج وجود هذا التأثير، لكن هذه النتيجة تتعارض مع نتائج دراسة (El-Kassar and Singh, 2019)، التي بينت أن التحسين المستمر يلعب دورًا مهمًا على المدى الطويل وأن الغاية من التدريب والتأهيل والتعليم في المنظمات هو تحسين قيمة الإنتاجية، والصورة التنافسية للمنظمة، والفعالية الشاملة، وتقليل الأخطاء التشغيلية والتكلفة، والحفاظ على معايير الصحة والسلامة.

كما اظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على الزبون له تأثير كبير على الميزة التنافسية للشركات العاملة في القطاع الخاص، وهذا يتوافق مع ما اكدت عليه نظرية التسويق لأن هذا التركيز على الزبون يؤثر على الحصة السوقية للمنظمة وعلى قدرتها على الاحتفاظ بعملائها.

وقد اعتمد الإطار النظري للبحث الحالي مشاركة العاملين في المنظمة كأداة لتحقيق وتعزيز الأداء التنظيمي مما يساعد المنظمة على كسب المرونة والتكيف مع بيئتها الخارجية. وفي هذا الصدد تؤكد نتائج هذه الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين والميزة التنافسية، وهذه النتائج تختلف مع ما توصلت اليه دراسات (Padilla and Leighton, 2017; Obeidat et al., 2018) بخصوص المنظمات السياحية والفندقية والبنكية التي اثبتوا فيها أن ممارسات الأفراد لها تأثير كبير على الميزة التنافسية.

اخيرا، تظهر النتائج أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة قوية بممارسات إدارة الأفراد، وخاصة من خلال عامل التعويض والمكافأة المنضوية تحت ممارسات إدارة الأفراد والتي تؤثر بصفة عالية على جميع عوامل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة.

هدف هذا البحث إلى مزيد التعرف على آثار ممارسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على إدارة الأفراد بالقطاع الخاص من خلال إجراء دراسة ميدانية استقصائية على مؤسسات خاصة ناشطة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

وقد افضت الدراسة إلى أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تساعد على تحقيق مزيد من القدرة التنافسية للشركات الناشطة في القطاع الخاص، وأن دور الإدارة العليا رئيسي في دفع هذه التطبيقات من خلال ممارسات إدارة الأفراد وذلك لتحقيق عديد الاهداف المستدامة: (1) تحقيق رضا العاملين لدفع التزامهم بوظائفهم والسهر على اهداف المنظمة، (2) تحقيق جودة المنتج والخدمات المقدمة لكسب رضا العملاء وتحقيق ميزة سوقية مستدامة، (3) وضع سياسة واضحة وفعالة لإدارة أفراد المنظمة وذلك لتأثيرها الهام على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم على المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة.

بينت النتائج انه على اختلاف اتجاهاتها ومنتجاتها، تهتم كل هذه المنظمات بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة الأفراد وتحافظ على استدامتها.

فالشركات تتنافس من خلال تحسين منتجاتها وخدماتها وذلك بهدف ارضاء رغبات العملاء، وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة من خلال إدارة الأفراد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تعطيها فرصة توسيع سوقها او اكتساح اسواق جديدة.

من جهة أخرى، تساهم تطبيقات الجودة الشاملة في تحسين أداء الأفراد والمجموعات وهذا يؤدي غالباً إلى التميز التنظيمي للمنظمة. لكن هذا يبقى مرتبطاً بقدرة المنظمة على حسن إدارة التوظيف واختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وتعزيز انتماء ولاء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، ومشاركتهم في صنع القرارات.

التوصيات والمقترحات.

وتبعاً لهذه النتائج، يمكننا تقديم بعض المقترحات والتوصيات العملية:

1. تركيز المنظمات على ممارسات إدارة الأفراد يجب أن يتعدى حدود إدارة الموارد البشرية، بل يجب أن تولى الإدارة العليا لهذه الممارسات في كل الأقسام والمصالح لجعلها فعالة ومستدامة.
2. مواصلة الإدارة العليا تحسين أساليب الاختيار والتوظيف والتعويض والمكافأة، وذلك لتعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي، تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
3. اختيار الكفاءات يبدأ من البحث عنها داخل المنظمة قبل التوجه للبيئة الخارجية، وهذا يعزز من ممارسات إدارة الأفراد، وبعث فهم الأمل في التطور الوظيفي والتجديد والطموح لتقديم أقصى قدراتهم في العمل.
4. إدارة الجودة الشاملة تعني مشاركة كل العاملين في التطوير وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني تشريكهم في تحسين البرامج والأداء الفردي والجماعي، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم.
5. المحافظة على دورات للتعليم والتدريب والتطوير المهني، وهذا يتيح للإدارة العليا تطوير كادرها البشري من ناحية، واكتشاف العناصر الجاهزة لمهام جديدة، وبالتالي تضمن المنظمة وجود عنصر بشري قادر على تحسين الميزة التنافسية واكتساح أسواق جديدة.

قائمة المراجع.

- الغرفة التجارية بأبها (2020). دراسة الخريطة الاستثمارية لمنطقة عسير حتى عام 2030. 163ص.
<https://www.abhacci.org.sa/ar/Centers/ResearchCenter/EServices/Editions/Documents/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%20%D8%A8%D9%85%D9%86%D8%B7%D9%82%D8%A9%20%D8%B9%D8%B3%D9%8A%D8%B1.pdf>
- Ababneh, O.M.A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38 (6), pp. 1387-1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>.
- Asieh, S., Davood, A.A., Paul, A.D., Biman, D.H. (2021). Employing total quality practices in sustainable supply chain management. *Sustainable Production and Consumption*, 28 (October), pp. 953-968. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.07.013>.
- Abu- Doleh, J. D. (2012). Human resource management and total quality management linkage-rhetoric and reality. *International Journal of Commerce and Management*, 22 (3), pp. 219-234.. <https://doi.org/10.1108/10569211211260300>.

- Ahmed, S. W., Siddiqui, D. A. (2020). Human Resource Management, Total Quality Management and Competitive Advantages: Evidence from Pakistani Banking Industry. *Human Resource Research*, 4 (1), pp. 1-45. file:///C:/Users/asus/Desktop/Human_Resource_Management_Total_Quality.pdf.
- Bedarkar, M., Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133 (May), pp. 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>.
- Behzad, G., Sada, K., Tugrul, U.D., Ebrahim, M. (2021). Knowledge management performance measurement based on World-Class Competitive Advantages to develop strategic-oriented projects: Case of Iranian oil industry. *Technology in Society*, 67 (November), 101691. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101691>.
- Bonnet, C.; Capizzi, V., Cohen, L., Petit, A., Wirtz, P. (2021). What drives the active involvement in business angel groups? The role of angels' decision-making style, investment-specific human capital and motivations. *Journal of Corporate Finance*, Available online 31 March 2021, 101944. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101944>.
- Chan, L.L., Shaffer, M.A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), pp. 17-35. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157320>.
- Chen, G., & Klimoski, R. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, 17 (2), pp. 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.004>.
- Cucchiella, F.; Gastaldi, M., Ranieri, L. (2014). Managing Absenteeism in the Workplace: The Case of an Italian Multiutility Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150 (15), pp. 1157-1166. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.131>.
- Deadrick, D.L., & Gardner, D.G. (1999). Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles. *Journal of Quality Management*, 4 (2), pp. 225-241. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(99\)00014-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(99)00014-0).
- El-Kassar, A.N., & Singh, S.K. (2019). Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, pp. 144 (July), pp. 483-498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., Ibrahim, H.M.H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: the case of northern cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*. 29 (2), pp. 125-149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>.

- Felicia, A., Popp, L.E. (2012). Plea for the development of human resources through professional training in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 (24), pp. 413–417. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.067>.
- Ferguson, K.L., & Reio, T.G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*. 29 (5), pp.471-494. <https://doi.org/10.1108/02621711011039231>.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers. <http://www.statisticalassociates.com/pls-sem.htm>.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229 (August), pp. 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>.
- Hataani, L., & Mahrani, S.W. (2013). Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*, 2 (1), pp. 8-20. [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)1/Version_3/B210820.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)1/Version_3/B210820.pdf).
- Hu, H., Fang, W., Yu, X. (2020). Enhancing individual commitment to energy conservation in organizational settings: Identity manipulation for behavioral changes. *Resources, Conservation and Recycling*, 156 (May), 104720. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104720>.
- Isimoya, O. A., Olajide, O. T., & Onafalujo, A. K. (2018). Performance Related Pay and Organizational Commitment-evidence from Nigeria. *Journal of Economics & Management*, 34 (4), pp. 58-80. https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/JEM_Artyku%C5%82y_31_60/JEM_M_34/03.pdf.
- Jabbarzare, E., & Shafighi, N. (2019). Total Quality Management Practices and Organizational Performance. *Open Science Journal of Statistics and Application*, 6(1), pp. 6-12. <file:///C:/Users/asus/Desktop/72301842.pdf>.
- Khan, S. A., Kaviani, M. A., Galli, B. J., & Ishtiaq, P. (2019). Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study. *International Journal of Lean Six Sigma*. 10 (2), pp. 542-565. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2017-0048>.
- Li, J.M., Yang, J.S., Wu, H.H. (2008). Improving service quality and organisation performance through human resource practices. A case study. *Total Quality Management*, 19 (9), pp. 969-985. <https://doi.org/10.1080/14783360802227787>.

- Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73 (August), pp. 7-20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>.
- Madeleine, B., Christoph, B., Ulrike, M. (2022). Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices: The case of a German multinational in Brazil. *International Business Review*, 31 (2), 101921. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-03546654.html>.
- Magd, H., Karyamsetty, H. (2020). Organizational Performance and Sustainability in Manufacturing and Service through TQM Implementation. *Open Journal of Business and Management*, 8 (6), pp. 2775-2804. https://www.scirp.org/pdf/ojbm_2020112615451099.pdf.
- McAlister, L., Srinivasan, R., Kim, M. (2007). Advertising, research and development, and systematic risk of the firm. *Journal of Marketing*, 71(1), pp. 35-48. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.35>.
- Obeidat, B.Y, Hashem, L., Masa'deh, R. (2018). The Influence of Knowledge Management Uses on Total Quality Management Practices in Commercial Banks of Jordan. *Modern Applied Science*, 12 (11), pp. 1-16. [file:///C:/Users/asus/Desktop/The Influence of Knowledge Management Uses on_Tota.pdf](file:///C:/Users/asus/Desktop/The%20Influence%20of%20Knowledge%20Management%20Uses%20on%20Tota.pdf).
- Omar, R., M., Islam, A.; Nassar, M.K.A. (2018). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94 (January) pp. 320-334. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v94y2019icp320-334.html>.
- Onyango, J. J. (2017). Influence of Cost Leadership, Differentiation and Focus Strategies on Firm Competiveness: The Case of Boc Kenya Limited (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Oihab, A.Chérif, Alba, Y.A., Rafael, C.S. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169 (C), 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>.
- Padilla, J. L., & Leighton, J. P. (2017). Cognitive interviewing and think aloud methods. In *Understanding and investigating response processes in validation research* (pp. 211-228). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56129-5_12.
- Pan, M., Bai, M., Ren, X. R. (2022). Does internet convergence improve manufacturing enterprises' competitive advantage? Empirical research based on the mediation effect model. *Technology in Society*, 69 (May), 101944. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101944>.
- Quevedo, J.G., Martinez-Ros, E., Tchorzewska, H.B. (2022). End-of-pipe and cleaner production technologies. Do policy instruments and organizational capabilities matter? Evidence from Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 340 (March), 130307. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130307>.

- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., and Memon, M.A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated and practical guide to statistical analysis*. (2nd ed.), Singapore et al.: Pearson.
- Ramlawati, R., & Kusuma, A. H. P. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), pp. 60-69. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/6932/pdf>.
- Shanker, R.; Bhanugopan, R.; Van der Heijden, B.I.J.M.; Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100 (June), pp. 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>.
- Sharma, S., & Modgil, S. (2019). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*. 26 (1), pp. 331-370. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0005>.
- Shaukat, A.R., Hassan N.A., Sajjad, A.G. (2020). An Investigation of the Corporate TQM Practices and Corresponding Results in Pakistani Perspective: Implications for Business Education. *Bulletin of Education and Research*, 42 (3), pp. 51-77. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1291260.pdf>.
- Smadi, M.S., Al-Khawaldeh, K.A. (2006). The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms. *Jordan Journal of Business Administration*, 2 (4), 627-642. <file:///C:/Users/asus/Desktop/Badr/article/1304-2622-1-SM.pdf>.
- Streukens, S., Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34 (6), pp. 618-632. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.003>.
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37 (1), pp. 65-75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>.
- Tari, J.J. (2006). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17 (2), pp. 182-194. <https://doi.org/10.1108/09544780510583245>.
- Tari, J.J., Molina, J.F., Castejon, J.L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European journal of operational research*, 183 (2), pp. 483-501. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.10.016>.
- Wong, K.K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24 (1), pp. 1-32. <file:///C:/Users/asus/Desktop/Smartpls.pdf>.

- Yusr, MM., Mokhtar, S.S.M., Othman, A. (2017). Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2014-0138>.