دعم الموظفين كمتغير وسيط في تعزيز أثر ادارة الجودة الشاملة على التخطيط الاستراتيجي

د. سامي عبدالله كاظم
المديرية العامه لتربية القادسية / اعدادية الديوانيه التجارية للبنين
sami.a.kadhim@qu.edu.iq

الخلاصة

في هذه الدراسة يتم تحديد العلاقات بين المتغيرات والابعاد لتحديد نوع العلاقة بينهما ودور المـوظفين (Employees-EM) كمتغير وسيط. والتركيز على اثار ابعاد ادارة الجودة الشامله، التدريب المسـتمر (Continuous Training-CT) والادارة العليا (Top Management-TM) على التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning-SP) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية / بغداد. كما اسـتخدم الباحـث أسـتمارة الاسـتيان - المقيـاس االسـباعي (Likert 7) لجمع البيانات المطلوبـة في هـذه الدراسـة، اذ تـم توزيـع (١٣٦) اسـتماره عـلى المـوظفين العـاملين في الشركة العامـة للصناعات الكهربائية والالكترونية / بغداد، وقد تم استلام (١٣٢) استمارة استبيان صالحة، وكانت (٤) منها غير صالحة. وقد استخدم التحليل الاحصائي SPSS و SmartPLS 4. وركز الباحث على الفرضيات الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي والمـوظفين كعامـل وسـيط. وقـدم حصـل الباحـث عـلى نتـائج ايجابية لجميع فرضيات الدراسة(عماد ، فواز ,٢٠١٩: P :7).

الجانب النظري للدراسة

اولا: مشكلة البحث

يعاني الموظفين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية الذين لم يحصلوا فيها على سد النقص في متطلباتهم الحياتية والاجتماعية ومن قلة التدريب المستمر الذي يحصلون عليه وقلة التعاون بينهم وبين الادارة العليا للمنظمات (Kadhim & Ahmad, 2022: P: 5). لذلك ركز الباحث على تطوير جميع قطاعات المنظمات لتحسين الاداء وتوفير كافة متطلبات موظفيها (Kadhim & Ahmad, 2019: P: 3). كما تم ملاحظة قلة توفير الخدمات المتوفره من ناحية القياس والجودة للموظفين، وقد ساعد ذلك على قيام عدد كبير من الموظفين بالبحث عن بدائل اخرى لسد احتياجاتهم. وبالتالي، هذا يؤثر على مكانة المنظمة بين المنظمات الاخرى (Al Shraah et al., 2022: P: 5). واكدت البحوث والدراسات ان التخطيط الاستراتيجي يعد بحاجة كبيره الى تقنية حديثة ولجميع المنظمات المعاصرة ولابد من اتباع مناهج حديثة لتحسين التخطيط الاستراتيجي (Ahmad et al., 2020: P: 2). كما إن المنظمات تعاني من النقص في استخدام التكنلوجيا الحديثة، وتؤدي هذه الى عواقب كبيره مثل عدم الرضا من قبل الموظفين داخل المنظمات(Ceroni & Nof, 2005: P: 3) . وركز Abbas & Kumari, (2023: P:2) ان المنظمات تعتمد على تطويرالاداء والتدريب المستمر والتعاون من قبل الادارة العليا مع كافة الموظفين. واقترحت أهذه الدراسة تنفيذ ابعاد ادارة الجودة الشاملة على التخطيط الاستراتيجي والتركيز لتحقيق التحسين المستمر وذلك لكسب رضا الموظفين

((Abbas & Kumari, 2023:P:2)). وتعتبر ابعاد ادارة الجودة الشاملة عامل مهم في تحسين وتطوير اداء المنظمات وكذلك نقطة اتصال في تحول حياة الموظفين نحو تحقيق اهدافهم المرجوة (Alshrbaji et al., 2022: P:7)، والتي ستعزز رضا الموظفين وتحسين مستواينهم الحياتية (Ali et al., 2020: P: 4). وسيعمل ذلك على ولاء الموظفين الى منظماته (Faraj et al., 2021: P: 7) وايضا تنفيذ ابعاد ادارة الجودة على التخطيط الاسترتيجي يعمل على رفع كفاءة المنظمات وتحقيق الارباح والمنافسة مع بقية المنظمات (قريشي حليمة & خويلد ٢٠١٨: P: 4). وقد يحدث العكس في حالة حصول الفشل وعدم ارضاء الموظفين وسوف يؤدي ذلك الى زرع عدم الثقة تجاه المنظمة Kadhim & Ahmad, 2021: P: 6).

أن تأثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة في حالة عدم تنفيذها في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات بصوره مباشر أوغير مباشره، وعدم تناول الدراسات السايقة ابعاد هذه الظاهره أو دراسة البنية المحلية سيتسبب ذلك في حصول اثار سلبية للمنظمات وابعادها عن تحقيق الاهداق المرجوه (Kharub & Sharma, 2020: P:4).

ثانيا: اهمية البحث

أهمية هذه الدراسة ذات كفاءة وقيمة للباحثين الأكاديمية من جانب، والقطاع التنظيمي من مجتمع هذه الدراسة من جانب اخر. وتتمثل اهمية الدراسة بالنقاط الاتية (Madi et al., 2023: P: 6):

١. تعمل هذه الدراسة على تقديم المعلومات الضرورية لجميع الاكاديمين من خلال طرح وتقديم لمختلف النماذج الفكرية للمنظمات على المستوى العربي و المحلي، وتساهم في تحليل الجدل ودراسة الافكار المختلفة حول ابعاد ادارة الجودة الشاملة على التخطيط الاستراتيجي.

٢. تساهم هذه الدراسة في التركيز على الموظفين كعامل وسيط داخل المنظمات، والتاكيد على التقنية الحديثة المختلفه ولجميع المجالات للمنظمات والتي تحقق فائدة ذات جودة عالية. وكذلك اهمية فهمنا الى اهمية ابعاد ادارة الجودة الشاملة وتنفيذها على التخطيط الاستراتيجي.

٣. إن هذه الدراسة تاكد اهمية ابعاد ادارة الجودة الشاملة لرفع كفاءة المنظمات بشكل صحيح وفي جميع القطاعات، من أجل تحسين أداء المنظمات وتقديم التكنلوجيا والمعلومات الأكثر فعالية وكفاءة. وذلك للمساعده في تطبيق نتائج هذه الدراسة وتعزيز الوصول الى الجمهور لتوفير كافة الخدمات المطلوبة.

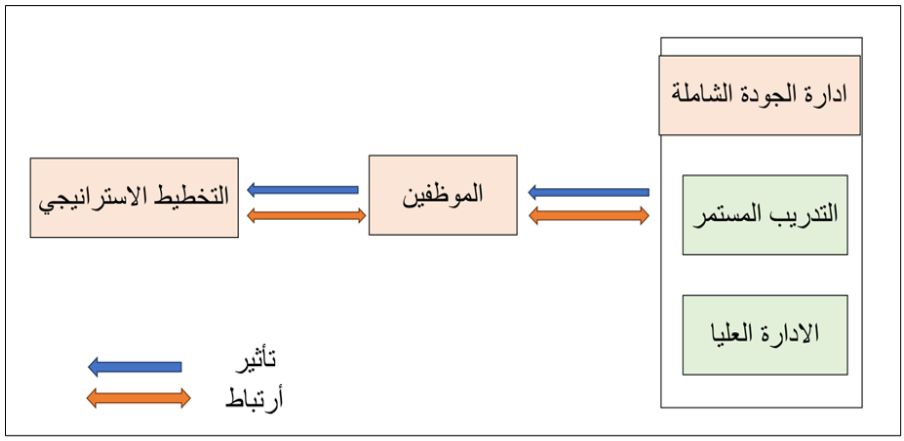
٤. تعد هذه الدراسة مهمة لجميع المنظمات لأن تنفيذ ابعاد ادارة الجودة الشاملة على التخطيط الاستراتيجي واهمية الموظفين كعامل وسيط ساعد في زيادة اداء المنظمات لجميع القطاعات، وتوفيراقل كلفة لأن الحفاظ على رضا الموظفين داخل المنظمات ذات اهمية اساسية.

ثالثا: اهداف البحث

الهدف من هذه الدراسة التركيز على ابعاد ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي والمتغير- الموظفين كعامل وسيط. ويتضمن هذه الدراسة ابعاد ادارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، الادارة العليا) كعامل مستقل وكذلك التخطيط الاستراتيجي كعامل تابع وكذلك متغير الموظفين كعامل وسيط. ويمكن تلخيص الاهداف بالاتي:

١. تحديد تاثير ابعاد ادارة الجودة الشاملة كعامل مستقل على التخطيط الاستراتيجي كعامل تابع ودور الموظفين كعامل وسيط.

٢. تحديد اثار ابعاد ادارة الجودة الشاملة كعامل مستقل على التخطيط الاستراتيجي كعامل تابع في مجتمع هذه الدراسة.



٣. تنفيذ ابعاد ادارة الجودة الشاملة كعامل تابع في القطاع التنظيمي وتحديد وتشخيص الاثار الايجابية في هذه الدراسة.

٤.تقديم انواع المساهمات التي تعمل على تحسين اداء المنظمات في مجال تطوير الخدمات التنظيمية على مستوى المتغيرات والابعاد المبحوثة.

٥.تقديم توصيات اساسية تساعد لاصحاب القرار في القطاع التنظيمي في تحسين الاداء وتلبية حاجات المنظمات ورغبات الجمهور وجودة الخدمات، لرفع مستوى أداء المنظمات.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث

بناءً على هذه الدراسة وتحديد مشكلة البحث واهميتها وأهدافها، تم تصميم نموذج افتراضي (نموذج القياسي) لبيان العلاقة في هذه الدراسة ودور الموظفين (Employees) كمتغير وسيط. والتركيز على اثار ابعاد ادارة الجودة الشامله، التدريب المستمر (Continuous Training) والادارة العليا (Top Management) على التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية / بغداد. وقد كانت حجم العينة التي تم اختيارها (١٣٢) من الموظفين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، واستخدام قياس Likert 7. انظر الشكل رقم١.

شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

خامسا: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة بالاتي:-

١-هناك تأثير معنوي للتدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.
٢-هناك تأثير معنوي للاداره العليا على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.
٣-هناك تأثير معنوي للتدريب المستمر على الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة.
٤-هناك تأثير معنوي للاداره العليا على الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة.
٥-هناك تأثير معنوي للموظفين على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجانب العملي للدراسه

اولا: نتائج دراسة البحث

في هذه الدراسة تكون النتائج من جزأيين: الجزء الأول; هو النموذج القياسي; الذي يبين موثوقية المستجيبين. والثاني; هو النموذج الهيكلي; الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل ابعاد ادارة الجودة الشاملة والمتغير التابع التخطيط الاستراتيجي والوسيط - الموظفين، للعينة النهائية التي تم الحصول عليها (١٣٢) من الموظفين في الشركة العامه للصناعات الكهربائية والالكترونيه (Albadry et al., 2020: P: 5).

❖ **النموذج القياسي (العلاقة القياسية)**

وفقا الى Chaudhuri & Jayaram., (2019: P:6) يقوم الباحث تحديد البيانات التي تم الحصول عليها قبل البدأ بالتحليل النهائي للنتائج. ويحلل الباحث النموذج القياسي للتحقق من الموثوقية والصلاحية للنتائج التي تم الحصول عليها. ويوضح الجدول رقم (١) تحليل البيانات احصائيا باستخدام طريقة SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية -Statistical Package for Social Sciences) و SmartPLS 4 واعلى نسبة تم التوصل اليها لجميع المتغيرات في هذا االبحث حسب التحليل الاحصائي SPSS و SmartPLS 4هي 0.960 وادنى نسبة هي 0.852.

ويقوم الباحث بتقييم الموثوقية لجميع المتغيرات والابعاد وبهذا تكون قد تم تحقيق النتائج الايجابية لجميع الفرضيات الخمسة (p-value < 0.05) وهي في التحليل الإحصائي تعني القيمة p-value هي احتمال الحصول على نتائج متطرفة على الأقل مثل النتائج الملاحظة لاختبار الفرضية الإحصائية، على افتراض أن الفرضية الصفرية صحيحة (كاظم، عبدالناصر، ليلى, P: 3 :٢٠٢٠).

تُستخدم القيمة p-value كبديل لنقاط الرفض لتوفير أصغر مستوى من الأهمية يتم من خلاله رفض فرضية العدم (الموسوي ، مرتضى P: 4 :٢٠١٧). وتعني القيمة الاحتمالية الأصغر وجود دليل أقوى لصالح الفرضية البديلة، وهي نتيجة ايجابية وداعمة لان جميع نتائج التحليل للبيانات الاحصائية اعلى من (0.05). والعلاقة الارتباطية

كما في الجدول رقم (١) الفا كرونباخ Cronbach's Alpha هـي علاقـة ارتباطيـة ايجابيـة واعـلى عامـل ارتبـاط هـو 0.960 وادنى عامل ارتباط هو 0.852. ويوضـح الجـــدول (١) احصائيات العلاقة الارتباطية لجميـــع المتغيرات . (Xu et al., 2020: P: 5)

جدول رقم (١) إحصائيات الموثوقية لجميع المتغيرات

tems	Cronbach's alpha	Compos ite reliability	Average variance extracted (AVE)
T	0.858	0.902	0.658
M	0.960	0.969	0.862
P	0.852	0.899	0.652
M	0.861	0.896	0.635

تكمن الصلاحية التمييزية في التأكيد على الاختلاف بين قياس المفاهيم وأهمية هذه الدراسة. وكذلك تركز على العلاقات المتبادلة بين معايير الهياكل المتداخلة. يوضح الجدول (٢) أن جميع نتـائج الصـلاحية التميزيـه بطريقـة SmartPLS 4 وهي اعلى من جميع النتائج التي اسفل قييم الصلاحية التميزية. وبهذا قد تحقـت الصـلاحية التميزيـة لنتـائج هـذه الدراسة بنتائج داعمة لفرضيات البحث الخمس وكما موضح في الشـكل رقـم (٢) والجـدول (٢) الصـلاحية التميزيـة . (Isnaini et al., 2021: P:6)

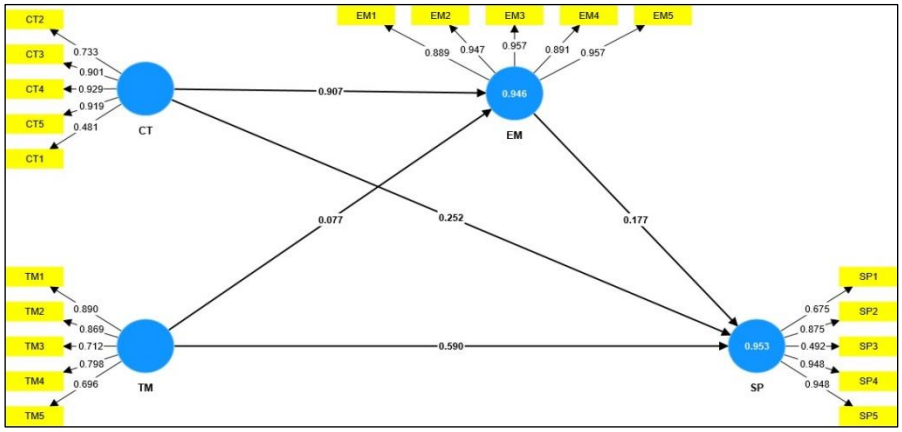
جدول رقم (٢) الصلاحية التميزية

Items	CT	EM	SP	TM
CT				
EM	0.837			
SP	0.076	0.987		
TM	0.032	0.012	0.97 6	

شكل رقم (٢) النموذج القياسي بطريقة Smart PLS 4

❖ **النموذج الهيكلي (العلاقة الهيكلية)**

وفقا الى Ahmad & Ahmad (2019: P: 4) تتحقق العلاقة الهيكلية في هذه الدراسة من خلال نتيجة الفرضيات الخمسة والتي كانت جميعها ايجابية وداعمة. يوضح الجدول رقم (٣) أن جميع ابعاد ادارة الجودة الشامله

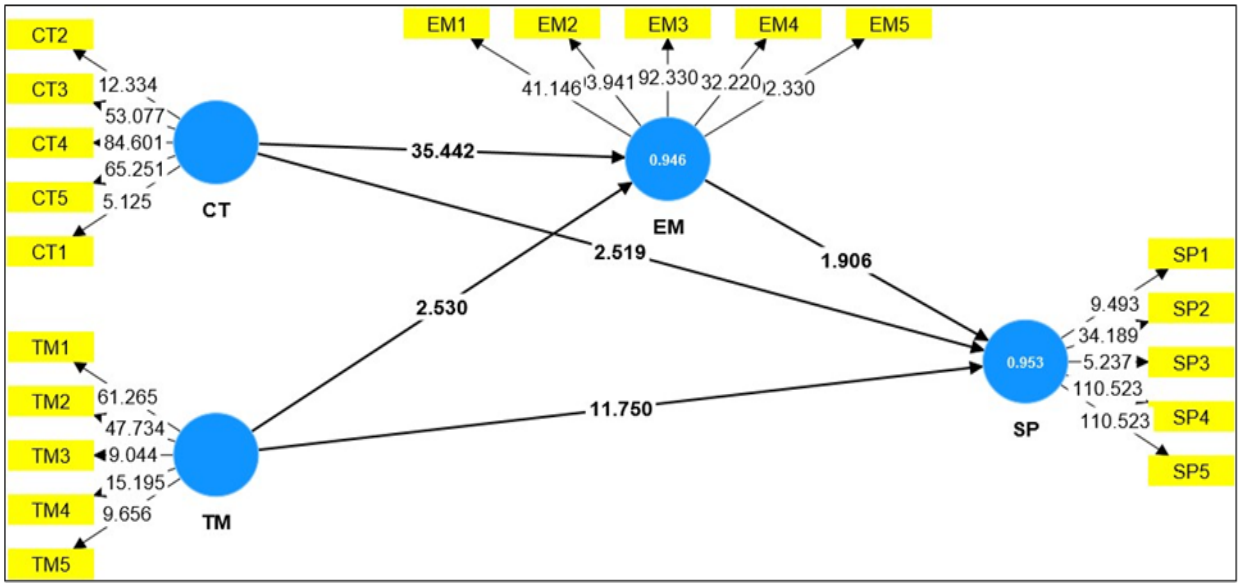


كمتغير مستقل لها تأثير إيجابي على التخطيط الاستراتيجي كمتغير تابع، والموظفين كعامل وسيط. وهذه العلاقة مهمة عند ٠.٠٥. تقترح الدراسة أولاً أن العوامل الخارجية والداخلية تؤثرعلى تنفيذ ابعاد ادارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي (Kadhim & Ahmad, 2021: P: 7). مما يؤكد حقيقة أن أهداف ابعاد ادارة الجودة الشاملة هي تدعم التخطيط الاستراتيجي بواسطة الموظفين كوسيط. وبعد تجميع نتائج البيانات الاحصائية وتحليلها، فأن ابعاد ادارة الجودة الشاملة لها تاثير ايجابي على التخطيط الاستراتيجي. ويبين الجدول رقم (٣) والشكل رقم (٣) العلاقة بين المتغيـــــــرات t-value وهذا الاختبار يعني الإحصاء الاستدلالي يستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فرق كبير بين وسائل مجموعتين، والذي قد يكون مرتبطًا بميزات معينة. يستخدم اختبـــار t-value كأداة لاختبارالفرضيات اذا كانت داعمة اوبالعكس (AlQershi, 2021: P: 6).

جدول رقم (٣) العلاقة القياسية والهيكلية للنتائج

H.	العلاقة بين الفرضيات	معامل المسار p- value	معامل المسار t- value	أختبار الفرضيات P value	النتائج
H1	CT → SP	0.252	2.519	0.000	Supported
H2	TM → SP	0.590	11.570	0.001	Supported
H3	CT → EM	0.907	35.442	0.003	Supported
H4	TM → EM	0.077	2.530	0.002	Supported
EM 0.177	→ 1.906	0.000		Supported	

5	SP				



شكل رقم (٣) النموذج القياسي بطريقة Smart PLS 4

ثانيا: اختبار الفرضيات Hypotheses testing

تم الاعتماد على طريقة SmartPLS 4 و SPSS لاختبار الفرضيات الخمسة في هذه الدراسة من كلا النموذجين القياسي والهيكلي (التركيبي). و تم تحديد نموذج كامل يشتمل على النموذج الهيكلي لجميع المراحل، وبناؤه واختباره جنبًا إلى جنب مع المسارات التكميلية لفحص معاملات p-value للنموذج القياسي لمسارات النموذج. ولا تأخذ SmartPLS 4 أخطاء القياس في الاعتبار فحسب، بل تولد أيضًا تقديرات لمعاملات الانحدار المعيارية. يمكن استخدام طريقة SmartPLS 4 لتقييم العلاقة بين المتغيرات الكامنة Abu Salim et al (2019)علاوة على ذلك، فإن افتراضات بيانات القياس و الفاصل الزمني ليست ضرورية. أوصى(Saragih et al., (2020: P: 4 بتبني أسلوب التمهيد كأساس، بحيث يمكن تقدير الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار. وفي هذا البحث خمس فرضيات هي كما يلي:

١. هناك تأثير معنوي للتدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.

يناقش هذا القسم التحليل الذي تم إجراؤه لاختبار التأثير المباشر للفرضية الاولى. يأن هناك علاقة إيجابية بين متغير التدريب المستمر في التخطيط الاستراتيجي. وقد وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة احصائية موجبة وداعمة كما في الجدول جدول رقم (٣) العلاقة القياسية والهيكلية (التركيبية) للنتائج.

٢. هناك تأثير معنوي للادارة العليا على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.

يناقش هذا القسم التحليل الذي تم إجراؤه لاختبار التأثير المباشر للفرضية الثانية. يأن هناك علاقة إيجابية بين متغير الادارة العليا في التخطيط الاستراتيجي. وقد وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة أحصائية موجبة وداعمة كما في الجدول جدول رقم (٣) العلاقة القياسية والهيكلية (التركيبية) للنتائج.

٣. هناك تأثير معنوي للتدريب المستمر على الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة.

يناقش هذا القسم التحليل الذي تم إجراؤه لاختبار التأثير المباشر للفرضية الثالثة. يأن هناك علاقة إيجابية بين متغير التدريب المستمر في الموظفين. وقد وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة أحصائية موجبة وداعمة كما في الجدول جدول رقم (٣) العلاقة القياسية والهيكلية (التركيبية) للنتائج.

٤. هناك تأثير معنوي للادارة العليا على الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة.

يناقش هذا القسم التحليل الذي تم إجراؤه لاختبار التأثير المباشر للفرضية الرابعه. يأن هناك علاقة إيجابية بين متغير الادارة العليا في الموظفين. وقد وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة أحصائية موجبة وداعمة كما في الجدول جدول رقم (٣) العلاقة القياسية والهيكلية (التركيبية) للنتائج.

٥. هناك تأثير معنوي للموظفين على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.

يناقش هذا القسم التحليل الذي تم إجراؤه لاختبار التأثير المباشر للفرضية الخامسة. يأن هناك علاقة إيجابية بين متغير الموظفين في التخطيط الاستراتيجي. وقد وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة أحصائية موجبة وداعمة كما في الجدول جدول رقم (٣) العلاقة القياسية والهيكلية (التركيبية) للنتائج.

ثالثا: الاستنتاجات

١.من خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة بين الموظفين والمنظمات تقوم على قواعد وأسس اجتماعية، وتاكد هذه الدراسة على وجود علاقة ايجابية مصدرها المنظمة والموظفين، وتعزيز هذه العلاقة في تلبية الحاجات للموظفين.

٢.التاكيد على رضا الموظفين عن المنظمات من خلال توفير الاحتياجات الحياتية للموظفين من خلال توفر التكنلوجيا الحديثة والتدريب المستمر والتعاون بين الادارات العليا والجودة في الخدمات المقدمة للموظفين. والتركيز على عدم وجود اي عقبات او فجوة في العروض المنظمة والمقدمة للموظفين في تحقيق الكفاءة.

٣.ضرورة توفر الخدمات الاساسية والمطلوبة في المنظمات و رفع ولاء الموظفين للمنظمة وكذلك العمل على تشجيع والترويج لصالحها مقارنه مع بقية المنظمات.

٤.الانتساب من قبل الموظفين للمنظمة و الرضا عن خدماتها يكون مصدر مهم واساسي للرضا اتجاه المنظمة، وان يكون اداء دائا في تحسين مستمر لرضا الموظفين.

٥.تاكد المنظمات على الاداء والتحسين المستمر لكسب ولاء الموظفين من خلال رفع قابلية وقدرة المنظمة في توفير الخدمات الضرورية واللازمة، وتقليل تكلفة الخدمات اللازمه لكسب رضا الموظفين.

٦.الاستدامة والتفوق والاستمرار وتحقيق اعلى درجات النجاح والتفوق في توفير كافة الخدمات الضرورية وبجودة ذات كفاءة عالية، ويكون له دور مميز في زيادة ولاء الموظفين للمنظمة.

رابعا: التوصيات

1. اعتماد الادارة العليا بتهيئة دراسات اساسية وذات قيمة عالية لتحديد حاجات الموظفين. وتعزيز دورها بين المنظمات، وتفهم سلوكيات ودراسة الموظفين من قبل المنظمة.
2. التاكيد من قبل المنظمات على الاستمرار في التدريب لتحسين نشاطها والعمل على كسب رضا الموظفين، من خلال توفير احتياجات الموظفين وتوفيرها.
3. المتابعة والاهتمام بالمقترحات الهادفه التي يقدمها الموظفين للمنظمات وتحليلها ودراستها والاستفادة منها لتطوير المنظمة. وتوفير القنوات الضرورية والسريعه بين المنظمة والموظفين و التي تكون عالية المستوى.
4. الاستمرار على نشر التكنلوجيا الحديثة داخل المنظمات لرفع كفاءة الموظفين وتشجيعهم على اتخاذ القرارت في اعمالهم اليومية، وبأن الموظفين يساهمون في توفير الدعم المستمر لاداء المنظمة وتطويرها.

المصادر العربية

١. الموسوي ، مرتضى-(٢٠١٧) جاهزية نظم اصلاح الخدمة واثرها في استجابة الزبون/رسالة ماجستير جامعة القادسية /كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة اعمال.

٢. قريشي حليمة & خويلد، عفاف (٢٠١٨). تسويق الخدمات مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى والثانية ماستر تخصص: تسويق الخدمات.

٣. عماد صالح نعمة، فواز نجم عبدالله، (٢٠١٩)، تعزيز الدور الرقابي لمجلس الإدارة في ظل المحاسبة القضائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.

٤. كاظم عبد الحسين ساجت، عبدالناصر عبد الرضا عليوي، ليلى جميل عباس، (٢٠٢٠)، ثر جودة الخدمات المصرفية في تعزيز رضا الزبون: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مصرف الرافدين فرع قرطبة/الكوت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.

References

1. Abbas, J., & Kumari, K. (2023). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *39*(2), 426–451. https://doi.org/10.1108/jeas-03-2021-0046.

2. Abu Salim, T., Sundarakani, B., & Lasrado, F. (2019). The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes: Moderating and mediating the role of slack. *TQM Journal*, *31*(6), 874–907. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0160.

3. Ahmad, I., & Ahmad, S. Bin. (2019). The mediation effect of strategic planning on the relationship between business skills and firm's performance: evidence from medium enterprises in Punjab, Pakistan. *Opcion*, *35*(SpecialEdition24), 746–778.

4. Ahmad, F., Kadhim, S. A., Hamid, N. A., Ahmad, A, N, A., Ruslan, R., Rahman, N, A, A., R., Abdullah, A, S., Nawi, M, N, M. (2020). A Study of Barriers and Challenges of Industry 4.0 in Malaysia Manufacturing Companies. *Int. J Sup. Chain. Mgt*. Vol. 9, No. 5.

5. Albadry, H, F., Abbas, Z. M., Al Dulaimi, Z, Y, S., Kadhim, S. A., Ahmad, F. (2020). The Impact of Branding on the Marketing Advantage and the Role of Sustainable Competitiveness as Mediator. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29, No. 11s.

6. Al Shraah, A., Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2022). The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan. *TQM Journal*, *34*(4), 605–626. https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0183.

7. Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking*, *27*(4), 1503–1531. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391.

8. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, *11*, 1003–1012. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042.

9. Alshrbaji, M., Mohammed, M., & Shamayleh, A. (2022). The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction in Healthcare: A Systematic Review. *2022 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences*, *ASET 2022*, *April*. https://doi.org/10.1109/ASET53988.2022.9734872.

10. Ceroni, J. A., & Nof, S. Y. (2005). International Journal of Production Economics: Foreward. *International Journal of Production Economics*, *98*(2), 113.

https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.04.001.

11. Chaudhuri, A., & Jayaram, J. (2019). A socio-technical view of performance impact of integrated quality and sustainability strategies. *International Journal of Production Research*, *57*(5), 1478–1496. https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1492162.

12. Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., & Ali, B. J. (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, *27*(1). https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.01.001.

13. Isnaini, D. B. J., Danilwan, Y., Mansur, D. M., Ilyas, G. B., Murtini, S., & Taufan, M. Y. (2021). Perceived Distribution Quality Awareness, Organizational Culture, TQM on Quality Output. *Journal of Distribution Science*, *19*(12), 1–14. https://doi.org/10.15722/jds.19.12.202112.1.

14. Kharub, M., & Sharma, R. (2020). An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs. *Total Quality Management and Business Excellence*, *31*(3–4), 312–341. https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1427500.

15. Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(2), 440–468. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093.

16. Kadhim, S. A., Ahmad, F. (2019). Proposed Framework for Total Quality Management and its Impact in High Schools. *Int. J. Sup. Chain Mgt*. Vol. 8, No. 3.

17. Kadhim, S. A., Ahmad, F. (2021). The role of TQM in education: an empirical investigation of preparatory schools of Iraq. *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 39, No. 1.

18. Kadhim, S. A., Ahmad, F. (2022). The impact of total quality management by mediator's compliance and information technology on education performance in secondary schools Iraq. *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 41, No. 1-2, 82-10.

19. Saragih, J., Tarigan, A., Pratama, I., Wardati, J., & Silalahi, E. F. (2020). The impact of total quality management, supply chain management practices and operations capability on firm performance. *Polish Journal of Management Studies*, *21*(2), 384–397. https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.27.

20. Xu, L., Peng, X., Pavur, R., & Prybutok, V. (2020). Quality management theory development via meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, *229*(March 2019). https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107759.