دراسة العلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات وقدرات العمليات والأداء في المنظمات المالية
"تقييم مفاهيمى وتجريبى"

د. أمل محمد يوسف خليل
أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة طنطا

الملخص:

يستكشف هذا البحث العلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات وقدرات العمليات والأداء في المنظمات المالية، ولاختبار هذه العلاقة تم بناء نموذج تجريبى في ضوء الدراسات السابقة لعلاقة التأثير بين استراتيجية الأعمال (للتمايز وقيادة التكلفة) وممارسات إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، والتصنيع دون فاقد Lean Manufacturing (LM)، والقدرات التحسينية والقدرات الابتكارية والأداء، واختبار هذا النموذج في الواقع العملى في فروع البنوك التجارية الرئيسة بمدينة طنطا بمحافظة الغربية. واقترحت نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها من ١٤٦ من المدراء بهذه البنوك باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية structural equations modeling (SEM) التأثير الوسيط لممارسات وقدرات العمليات في العلاقة ما بين استراتيجية الأعمال والأداء، وتشير نتائج التحليل إلى تناسب ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM مع طبيعة المنظمات المالية عن ممارسات التصنيع دون فاقد LM، وتأثيرها في تحسين الجودة والابتكار في الخدمات المالية.

كما تشير النتائج إلى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM في ممارسات التصنيع دون فاقد LM، وتأثير القدرات التحسينية في القدرات الابتكارية فالعلاقة بين ممارسات العمليات، وبين قدرات العمليات مضافة وليست تعويضية ولكن احادية الاتجاه، وهذا بدوره يدعو الممارسين في الواقع العملى إلى ضرورة إحداث التغييرات التدريجية والجذرية في عمليات تصميم وتقديم الخدمات المالية، والاستثمار في ممارسات العمليات التى تدعم القدرتين التحسينية والابتكارية للحفاظ على الميزة التنافسية.

ورغم تقديم نتائج البحث لتفسيرات للعلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات العمليات وقدرات العمليات والأداء، إلا أنه من الأهمية تطوير البحوث المستقبلية لنماذج تسهم في تفهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة، كما تستخدم الدراسة التجريبية نتائج الأداء الرئيسة key performance results المستمدة من نمودج التميز The European Excellence Model (EFQM) في قياس الأداء، فقد تنظر الأبحاث المستقبلية إلى مقاييس الأداء الأخرى، أو استخدام مؤشرات أداء شاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card (BSC) .

كلمات أساسية: استراتيجية الأعمال، ممارسات العمليات، قدرات العمليات، إدارة الجودة الشاملة، التصنيع دون فاقد، القدرات التحسينية، القدرات الابتكارية، نتائج الأداء الرئيسة.

Abstract:

Purpose – The purpose of this paper is to explore the relationship between business strategy, operation practices, operation capabilities, and performance

Design/methodology/approach – Based on a literature review, a empirical model and six hypotheses are developed. A cross-sectional data set collected from 146 banking managers to test the theoretical model.

Findings – The results from the statistical analysis suggest that business strategy does not directly influence the banking performance, but it influences through the mediation of operation practices and operation capabilities. The results also suggest that total quality management (TQM) practices have strong influence on improvement and innovation capabilities.

Research limitations/implications – The study used only key performance results practices, which originated from the EFQM (2013) framework, TQM practices, lean manufacturing (LM) practices and improvement and innovation capabilities, Although the variables are robust and sufficiently represent all requested dimensions of the research, the multi-dimensional nature of operation practices , operation capabilities and performance are open to further investigation.

Practical implications – The study results suggest that TQM practices and improvement and innovation capabilities fully mediate the relationship between business strategy and performance; this implies that organizations need innovative management methodology, such as TQM practices, in order to achieve competitive advantage.

Originality/value – Although numerous classical studies are reported in various contexts including differentiation strategy, cost leadership strategy, TQM practices, LM practices, improvement capabilities, innovation capabilities and performance, no existing study was found on how these seven domains are linked together.

Keywords business strategy, operation practices, operation capabilities, performance, Total quality management, lean manufacturing**,** improvement capabilities, innovation capabilities, key performance results.

Paper type Research paper

١- مقدمة

١-١ خلفية مشكلة البحث

في الحقبة الحالية للعولمة والتي تتصف بتزايد المنافسة السوقية بين المنظمات العاملة في صناعة الخدمات المالية، أصبح الاهتمام بابتكار وتحسين جودة الخدمة قضية استراتيجية لمقدميها (Shahzad, 2016)، ويسعى القائمون على إدارتها جاهدين إلى تبنى ممارسات العمليات operation practice المختلفة كبدائل استراتيجية لإنجاز الميزة التنافسية المستدامة، ونمو وبقاء منظماتهم على المدى الطويل، وقد حقق بعض منها نتائج أداء متميزة، في حين لم يتمكن العديدون من ذلك، وقد أدت هذه النتائج المتعارضة إلى جدل متزايد حول ما إذا كانت هذه الإخفاقات ناتجة عن سوء الإدارة أو عيوب في الممارسات نفسها، بعبارة أخرى التساؤل عن إذا ما كان تم تنفيذ هذه الممارسات بفعالية، أم أنها تتناسب فقط مع القطاعات التصنيعية، والتى ترجع جذور نشأتها إليها (eg. Salhieh and Abu-Doleh, 2015; Gong and Janssen, 2015; Leyer and Moormann, 2014; Tandon and Thakur, 2012) .

وفي ذلك تشير عددا من دراسات إدارة العمليات operation management (OM) إلى أن المشكلة ليست مع الممارسات أو طريقة تنفيذها، وإنه بدلا من مسايرة صيحة السعى وراء تبنى "أفضل الممارسات"، ينبغى أن تسعى المنظمات إلى ترشيد ممارسات عملياتها باستراتيجيتها، فيؤكد Jayaram et al (2014) إلى أن أحد الجوانب الرئيسة للمنظمات الناجحة هو المواءمة بين ممارسة العمليات واستراتيجية الأعمال في شكل برامج العمل الاستراتيجية. ويذكر Sousa (2003) في الواقع الفعلى بينما يدافع أنصار "أفضل الممارسات" عن تبنى المنظمات لأفضل ممارسات العمليات في العالم بغض النظر عن أهدافها الاستراتيجية، ومع النتائج المتباينة لتنفيذ هذه الممارسات، فمن الأهمية أن تتبنى البحوث التجريبية

المنظور الموقفي وتختبر مدى التوافق بين ممارسات العمليات والأهداف الاستراتيجية. ويلاحظ Montes et al (2003) أن هناك نقصا في المنظور الكلي لتبنى ممارسات العمليات الجديدة في المنظمات المالية، وأن المديرين في كثير من الأحيان يفشلون في إجابة التساؤل عن مدى تدعيم هذه الممارسات للقدرات التنافسية الأساسية للمنظمة.

ومن جانب أخر تشير دراسات أخرى في إدارة العمليات OM إلى حاجة المنظمات إلى زيادة قوة ممارسات عملياتها ببناء قدرات العمليات operation capabilities ذات الأهمية الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأيضا إلى أهمية المواءمة بين هذه القدرات والأهداف الاستراتيجية، فيذكر Peng et al (2008) "[...] تؤكد أدبيات الاستراتيجية إلى أنه ينبغي للمنظمات الاستفادة من قدراتها المتعددة بطريقة متسقة وربط هذه القدرات بالأهداف الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومع ذلك فالعديد من المنظمات لا تستخدم قدراتها بشكل متسق ولا تربطها باستراتيجية أعمالها، وبالتالي فإن معظمها بعد استثمار كميات كبيرة من الموارد في هذه القدرات تظل عالقة في منطقة الوسط، وغير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

ويؤكد Hayes and Pisano(1996) أن قدرات العمليات تعتمد على ممارسات العمليات، ويلاحظ Clark (1996) أن القدرات تنتج في كثير من الأحيان من استخدام نفس ممارسات العمليات بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين، ويشير Swink and Hegarty (1998) أن قدرات العمليات هي في جوهرها البراعة في استخدام أنظمة ممارسات العمليات. ويذكر Oltra and Flor (2010) و Dangayach and Deshmukh (2001) لكى تنجح المنظمة في تطوير القدرات المتفوقة فإنها تنفذ العديد من ممارسات العمليات الحديثة والتي يتم جمعها من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية للأداء كبرامج عمل استراتيجية آملة في تحقيق أعلى نتائج للأداء، غير إن تأثيرها يختلف بشكل كبير عبر المنظمات، والمشكلة البارزة هي أنه غالباً ما تطبق الممارسات الجديدة في المنظمة كأجزاء منفصلة عن بعضها، وأن هذه الممارسات الفردية لا تؤسس حواجز كبيرة أمام التقليد، فالميزة التنافسية المبنية على هذه الممارسات المنفصلة تتقلص بسرعة، فينبغى على المنظمات الاستفادة من مجموعة ممارساتها لتطوير قدرات يصعب تقليدها وتؤدى إلى الأداء المتفوق.

هذه الفكرة عن أهمية المواءمة بين استراتيجيات الأعمال وممارسات العمليات، وأهمية تبنى حزم متناسقة من ممارسات العمليات لتدعيم قدرات العمليات التي تمكن المنظمة من تحقيق أداء يفوق منافسيها هو موضع عناية هذه الورقة البحثية، وتساؤلها الرئيسي عن" دور ممارسات العمليات في ترجمة استراتيجية الأعمال في المنظمات المالية إلى قدرات عمليات تسهم في تعظيم أدائها.

ولإجابة هذا التساؤل فإنه فضلا عن مقدمة البحث والتي تتناول خلفية وأبعاد مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وأهميته، يتم تنظيم الورقة البحثية كالتالي القسم الثاني ويبدأ بمراجعة الدراسات السابقة التي تقدم المفاهيم والأساس النظري لنموذج البحث التجريبي، والقسم الثالث ويصف المنهجية وعملية جمع البيانات، ويتم مناقشة النتائج وتقديم الاستنتاجات النظرية والعملية والاقتراحات للأبحاث المستقبلية في القسم الرابع.

١-٢ تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته

توضح دراسات إدارة العمليات OM عاملان حيويان لتنفيذ برامج العمل الاستراتيجية بفعالية، وهما (١) تبنى ممارسات العمليات التى تدعم استراتيجية المنظمة، و(٢) استخدام هذه الممارسات في بناء قدرات العمليات التي تكفل التفوق على المنافسين، فهى تقترح الصلة بين استراتيجية الأعمال إلى ممارسات العمليات، ومنها إلى قدراتها ثم الأداء. ورغم ذلك تختبر هذه العلاقات بطريقة جزئية، وأغلبها يختبر تأثير تنفيذ ممارسات عمليات محددة في الأداء (e.g. Hassan Al-Tamimi and Jabnoun, 2006; Rawashdeh, 2014; Salhieh et al, 2015) ، وقليلا منها يختبر العلاقة الموقفية بين استراتيجية الأعمال وممارسات العمليات والأداء (e.g. Jayaram et al, 2014; Jung, 2009, Prajogo and Sohal, 2003; Rahman, 2001)، أو العلاقة الموقفية بين الاستراتيجية وقدرات العمليات والأداء (Peng et al, 2013; Hertog et al, 2010). فما تزال هناك حلقات مفقودة عن الآليات التي يتم من خلالها ترجمة استراتيجية الأعمال إلى أداء فعلى من خلال ممارسات وقدرات العمليات.

فعلى سبيل المثال يذكر Hahn (2010) في دراسته عن استراتيجيات الأعمال في المنظمات العاملة في صناعة الخدمات المالية أن الأبحاث الإدارية تفشل في دراسة القدرة على تنفيذ الاستراتيجية، ويؤكد أنه بصفة عامة تلقى بحوث التنفيذ اهتماما قليلا في الدراسات السابقة، وأنه يجب تجميع المديرين، والعاملين، والبنية التحتية الثابتة معا وتتويجهما بتنفيذ فعال ينتج منظمة ذات قدرة أساسية مميزة. ويؤكد Peng (2007) لم تقدم الأبحاث السابقة إجابات واضحة عن الكيفية التي ينبغي أن تنظم ممارسات العمليات بطريقة متسقة مع الأهداف الاستراتيجية لبناء قدرات العمليات.

ويوضح Wu et al (2012) يستهدف المديرون عادة الاستثمار في مبادرات الجودة لتطوير قدرات العمليات، وذلك بهدف بناء ميزة تنافسية للمنظمة، والتركيز الاستثماري الأول حول تبنى وتنفيذ ممارسات العمليات التي تحسن بشكل قوى من الأداء. والهدف الثانى هو تطوير قدرات العمليات التي تساعد نظام إدارة العمليات في معالجة المشكلات التى تواجه المنظمة أو عملائها الرئيسين. ومع ذلك توجه الدراسات السابقة في إدارة العمليات OM اهتمامها لدراسة ممارسات العمليات مع إيلاء اهتمام

أقل نسبيا لدراسة قدرات العمليات، والنقطة الجديرة بالملاحظة أن القليل منها درس هذين العاملين معا رغم أن ترابطهما.

ويتسأل Hayes and Pisano (1994) كيف يمكن للمنظمات تحقيق مركز تنافسي من خلال عقد أملهم التنافسي على أفضل الممارسات، فبمجرد تبنى جميع المنافسين لممارسات عمليات مماثلة، كيف ستواصل هذه الممارسات المساهمة في الميزة التنافسية؟، ويؤكدان أهمية أن تخدم الممارسات الجديدة استراتيجية العمليات بتنمية القدرات المتميزة، ويؤكد كل من Shah and Ward (2003)، و Ketokivi and Schroeder (2004a) أن المنظمات التي لديها القدرة على إدارة ممارساتها في حزم متماسكة هي القادرة على تحقيق الأداء المتفوق.

وتسعى هذه الورقة البحثية إلى توضيح الصورة الكلية لهذه العلاقات بدراسة تأثير استراتيجية الأعمال للتمايز وقيادة التكلفة الذي اقترحهما Porter (1980; 1985) في حزمتين لممارسات العمليات تندرج تحت برنامجين عمل استراتيجتين توصى دراسات سابقة بتطبيقهما في المنظمات المالية، وهما: إدارة الجودة الشاملة total quality management (TQM) (e.g. Salhieh and Abu-Doleh, 2015; Rawashdeh, 2014)TQM والتصنيع دون فاقد lean manufacturing (LM) (e.g. Punnakitikashem and Buavaraporn,2018; Leyer and Moormann,2014)، ولأن الجودة والابتكار هدفين أساسيين للمنظمات في الوقت الحاضر، تختبر الورقة البحثية أيضا تأثير ممارسات هذين البرنامجين في بناء قدرتين أساسيتين للعمليات، وهما (١) القدرات التحسينية improvement capabilities، والتي تتطلب القدرة على التحسين المستمر للمنتجات والعمليات الحالية، و(٢) القدرات الابتكارية innovation capabilities والتي تتطلب القدرة على ابتكار المنتجات وتحديث العمليات (Peng, 2007)، وعلاقة هاتين القدرتين بالأداء (نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين).

ونظرا لمحدودية الموارد المخصصة في المنظمات المختلفة تظهر اشكالية بحثية أخرى عن تحديد الطبيعة الإضافية أو التعويضية للاستثمارات في ممارسات وقدرات العمليات، فيذكر Wu et al (2012) [...] يجب على المديرين تقرير فيما إذا كانت طبيعة الاستثمارات في ممارسات أو قدرات العمليات مضافة أو تعويضية. فإذا كانت الاستثمارات اضافية في طبيعتها فلن يكون هناك حد أدنى للاستثمار في كل نطاق، فكل ممارسة أو قدرة عمليات ستصبح ضرورية وأيضا غير كافية وحدها لتحقيق الميزة التنافسية، وعدم تلبية الحد الأدنى لأيهما سيؤثر سلبا على الأداء. ومن ناحية أخرى إذا كانت الاستثمارات تعويضية فإن النقص في الاستثمار في مجال أو أكثر يمكن تعويضه أو موازنته عن طريق الاستثمار في مجالات أخرى، فالنظام التعويضي أقل تقييدا حيث يمكن من إجراء المقايضات المختلفة، فهناك أهمية لتفهم

العلاقة التوافقية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM، وبين القدرات التحسينية والابتكارية لتحديد الطبيعة الإضافية أو التعويضية لهما.

ومن ثم يمكن صياغة التساؤلات البحثية التالية:

١-٢ ما تأثير استراتيجية الأعمال (التمايز/ قيادة التكلفة) في ممارسات العمليات (إدارة الجودة الشاملة TQM / التصنيع دون فاقد LM) في المنظمات المالية ؟.

٢-٢ ما تأثير ممارسات العمليات (إدارة الجودة الشاملة TQM/ التصنيع دون فاقد LM) في بناء قدرات العمليات (التحسينية/ الابتكارية) في المنظمات المالية؟.

٣-٢ ما تأثير قدرات العمليات (التحسينية/الابتكارية) في الأداء (نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين) في المنظمات المالية؟.

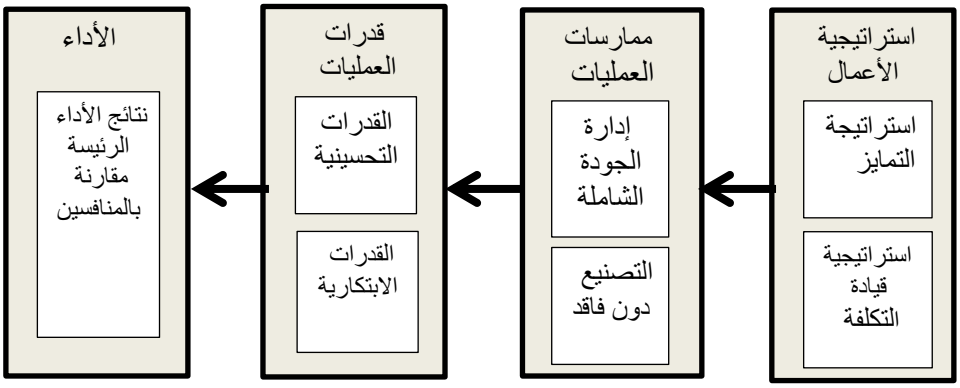
٤-٢ هل العلاقة التوافقية بين ممارسات العمليات (إدارة الجودة الشاملة TQM و التصنيع دون فاقد LM) مضافة أو تعويضية في المنظمات المالية ؟ .

٥-٢ هل العلاقة التوافقية بين قدرات العمليات (التحسينية والابتكارية) مضافة أو تعويضية في المنظمات المالية ؟.

١-٣ أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى إجابة تساؤلاته الرئيسة بدراسة العلاقات التى يحددها الشكل التالى:

شكل (١)
الإطار المفاهيمي للبحث



حيث: (١) يشير السهم بين استراتيجية الأعمال وممارسات العمليات إلى أهمية أن تبنى ممارسات العمليات (إدارة الجودة الشاملة TQM/ التصنيع دون فاقد LM) المتوائمة مع استراتيجية الأعمال (التمايز/ قيادة التكلفة)، و(٢) يشير السهم من

ممارسات العمليات إلى قدرات العمليات إلى تأثير ممارسات العمليات (إدارة الجودة الشاملة TQM/ التصنيع دون فاقد LM) في بناء قدرات العمليات (التحسينية/ الابتكارية)، و(٣) يشير السهم من قدرات العمليات إلى الأداء إلى تأثير قدرات العمليات (التحسينية/ الابتكارية) في الأداء (نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين).

ومن ثم يهدف البحث **أولا** إلى بناء نموذج تجريبي لهذه العلاقات السببية المتداخلة في ضوء الدراسات السابقة، مع تحديد طبيعة العلاقة التوافقية بين ممارسات العمليات (ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM)، وبين قدرات العمليات (القدرات التحسينية والقدرات الابتكارية) في المنظمات المالية وتحديد طبيعتها الإضافية أو التعويضة. **وثانيا** القيام بدراسة استكشافية في فروع البنوك التجارية الرئيسة بمدينة طنطا بمحافظة الغربية لاختبار درجة الموافقة بين النموذج المقترح والواقع العملي باستخدام أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية structural equations modeling (SEM).

١-٤ أهمية البحث

يقدم هذا البحث العديد من المساهمات للعلماء في المجال الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي، وذلك كما يلي:

١-٤-١ على المستوى العلمي أو الأكاديمي:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لها، أن الأخيرة قد درست علاقات السبب والأثر بين استراتيجية الأعمال وممارسات وقدرات العمليات والأداء بطريقة جزئية وليس شمولية، فنتائج الدراسات السابقة تقدم أدلة عن تأثير كل ممارسة عمليات أو قدرة عمليات محددة في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء دون تقديم صورة متكاملة عن كيفية اسهامها معا في التنفيذ الفعال لاستراتيجية أعمال المنظمة، كما أن معظم الدراسات عنيت بالمنظمات الصناعية عن الخدمية، وتمت في بيئات مغايرة للبيئة المصرية والعربية، ومن ثم فإن هناك حاجة للمكتبة العربية للدراسات الإدارية في هذا المجال.

١-٤-٢ على المستوى العملي أو التطبيقي

يمكن للمسئولين عن إدارة المنظمات المالية المصرية الاستفادة من نموذج البحث التجريبي في فهم مسببات تأسيس قدرات العمليات التى تحقق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يؤدي بدوره إلى تعزيز قدرتهم على توجيه منظماتهم نحو استثمارات استراتيجية طويلة المدى تحقق لمنظماتهم الميزة التنافسية. كما يقدم تحليل بيانات الدراسة الميدانية أدلة عن الطبيعة التوافقية لممارسات وقدرات العمليات، هذه الأدلة بدورها لها آثار إستراتيجية هامة على قرارات تخصيص الموارد التي يتأخذها المسئولون عن إدارة المنظمات المالية، سواء كانت خاصة بقرارات الاستثمار في ممارسات العمليات المختلفة أو تنمية قدراتها.

١-٥ نوع ومنهج البحث

١-٥-١ نوع الدراسة

هذه الدراسة من الدراسات الوصفية على اعتبار أن هذا النوع من الدراسات يمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والإحاطة بأهم أبعاد الظاهرة محل البحث ويسهم في التحليل السليم لها، فالبحوث الوصفية تهدف إلى التسجيل الوصفي للحقائق باتباع الأسلوب العلمي وتحليل العوامل والأسباب الداعية إلى حدوث ظاهرة معينة (صالح، ١٩٨٥ :١٤٨)، كما تفيد في دراسة الظواهر بأبعادها وتصنيف الأشياء والوقائع على أساس معيار مميز لاستخلاص النتائج والوصول إلى تعميمات علمية، كما يسمح هذا النوع من البحوث بالجمع بين اكثر من طريق واحد لجمع المعلومات (محمد، ١٩٨٥: ١٧٧).

١-٥-٢ منهج االبحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التقويمي، كما يتم الاستعانة بمنهج المسح الاجتماعي في الدراسة الميدانية، وترجع أسباب استخدام منهج المسح الاجتماعي إلى:

- باعتبار منهج المسح الاجتماعي محاولة منظمة للحصول على معلومات من جمهور معين أو عينة منه، وذلك عن طريق استخدام الاستبيان أو المقابلات. حيث الوظيفة الأساسية للمسح هي توفير معلومات حول موقف مجتمع معين أو جماعة (محمد، ١٩٨٣: ٣١٤).
- واهتمامه بتوضيح طبيعة الظاهرة موضع الدراسة عن طريق تحليلها للوقوف على الظروف المحيطة بها والأسباب الدافعة لظهورها (عيسى، ١٩٧١ : ٢٢٨).
- يسمح باستخدام الأدوات الملائمة لإجابة التساؤلات الرئيسة للبحث، بالاضافة إلى انه يفيد في حصر مفردات مجتمع البحث أو اختيار عينة ممثلة مما يساعد على تحقيق هدف البحث.

٢- الدراسات السابقة

٢-١ استراتيجيات الأعمال

يشير Leask (2007) إلى بحوث المجموعات الاستراتيجية كوسيلة مفيده في تصنيف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات المختلفة، وأنه توجد ثلاثة نماذج أساسية تستخدمها أغلب البحوث الإدارية لتعريف تأثير نوع استراتيجية الأعمال في أداء المنظمة، النموذج الأول قدمه كل من Miles and Snow (1978) وصنفا خلاله الاستراتيجية إلى المنقب، المحلل، المدافع، والنموذج الثانى قدمه Porter (1980, 1985)، وصنف خلاله الاستراتيجيات العامة للأعمال إلى قيادة التكلفة، والتمايز،

التركيز، والنموذج الثالث وقدمه Mintzberg (1988)، وفيه يميز أنواع الاستراتيجيات العامة إلى مكونات فرعية فيصنف استراتيجية التمايز إلى السمعة والجودة والدعم.

ويعتبر نموذج Porter (1980, 1985) الأكثر قبولا من الدراسات الإدارية السابقة بصفة عامة، وتقدم نتائج بعض منها دعما لمنافع استراتيجيات الأعمال العامة للتمايز أو قيادة التكلفة أوالتركيز في تحقيق المنظمات لأداء متفوق (e.g. Hambrick, 1983; Miller and Friesen ,1986; Calingo, 1989) ، وتوضح أخرى أن بعض المنظمات غير قادره على الحصول على المنفعة من اتباع استراتيجية واحدة، وإنها تتبع استراتيجية تجمع بين التمايز وقيادة التكلفة (Miller and Friesen, 1986; Kim and Lim,1988; Roberts et al, 1990; Bush and Sinclair, 1992;Wagner and Digman, 1997) . أو استراتيجية تركيز متعددة (Takala et al, 2006)، ولكن غالبا ما تكون واحدة أساسية وأخرى ثانوية.

وطبقا لنموذج Porter يتم تعريف استراتيجية قيادة التكلفة بالسعي وراء أدنى هيكل تكلفة بين المنافسين، واستراتيجية التمايز بأنها عملية توفير خدمة أو منتج إلى السوق بالطريقة التي يشعر العملاء بأنها فريدة من نوعها، واستراتيجية التركيز باستهداف نوع معين من العملاء، أو المنتج، أو النطاق الجغرافي، عن طريق التمايز أو عنصر التكلفة، وإذا لم تتبع المنظمة استراتيجية عامة محددة، فهي تعتبر عالقة في الوسط (Jung et al., 2009).

وتقدم دراسات سابقة الأدلة التجريبية عن تأثير الاستراتيجية في ممارسات العمليات التي تستخدمها المنظمة (e.g. Dangayach and Deshmukh, 2001; Jung et al , 2009; Jayaram et al, 2014) ، وترصد دراسات أخرى تبنى العديد من المنظمات لممارسات عمليات جديدة دون النظر الكافي إلى الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي لم تكن قادرة على بناء القدرات التي تدعم تنفيذ استراتيجيتها.

وتشير دراسات سابقة (e.g. Flynn et al., 1995 ; Fullerton et al., 2003; Ward and Zhou, 2006) إلى ممارسات وقدرات العمليات كمفاهيم أساسية للنجاح في تنفيذ الاستراتيجية، فيستهدف المديرون عادة الاستثمار في مبادرات الجودة أو بعبارة أخرى مبادرات التغيير التشغيلي لتطوير ممارسات العمليات وبناء القدرات الجديدة، وذلك بهدف بناء ميزة تنافسية للمنظمة، والهدف الاستثماري الأول هو تبنى وتنفيذ ممارسات العمليات التي يمكن أن تحسن بشكل قوى من أدائها، والهدف الثانى هو تطوير قدرات العمليات التي تساعد نظام إدارة العمليات على معالجة المشكلات التى تواجه المنظمة أو عملائها الرئيسين.

ويجدر الإشارة إلى أن الخط الفاصل بين ممارسات وقدرات العمليات غير واضح عند بعض الباحثين فيستخدمون المصطلحين بالتبادل، فيذكركل من Eisenhardt and Martin (2000)، و Lee and Kelley (2008) أن ممارسات

العمليات يمكن أن ينظر إليها على أنها شكل من أشكال القدرات، بينما يعارض باحثون مثل Teece (2007) هذا الرأي، ويميزون بين ممارسات وقدرات العمليات، وهو الرأي الذي تتبناه هذه الورقة البحثية.

٢-٢ ممارسات العمليات Operational practices

يعرف Flynn et al. (1995) ممارسات العمليات بأنها أنشطة محددة ترمي إلى تحقيق أهداف محددة، وتشمل الإجراءات المحددة، والترتيبات التنظيمية، والبروتوكولات، والأدوات، والتقنيات، وأساليب القيام بالأعمال، فعلى سبيل المثال، تعرف ممارسات تحسين الجودة بأنها أنشطة تؤكد على عملية التعلم وتشكيل المعرفة (Choo et al., 2007)، فعلى سبيل المثال تتضمن ممارسات العلاقة مع العملاء مجموعة كاملة من الأنشطة المستخدمة لغرض إدارة شكاوى العملاء، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وتحسين رضاهم (Li et al., 2005)، والهدف الأساسي من ممارسات في الوقت المحدد JIT هو القضاء على الفاقد، ومن ممارسات الصيانة الإنتاجية الشاملة total productive maintenance (TPM) هو تعظيم فعالية المعدات، وهناك سمة ثانية من سمات ممارسات العمليات بأنها ذات إجراءات موحدة يسهل توضيحها وتحديدها جيدا(Cua et al., 2001)، وتميل لتكون قابلة للنقل بسهولة من منظمة إلى أخرى، ومن ثم تبحث منظمات الفئة الأولى عالميا عن "أفضل" ممارسات العمليات التي يمكنها تنفيذها (Maire et al., 2005; Voss et al., 1997).

ويشير Peng (2007) إلى ممارسات العمليات بأنها مجموعات من الأنشطة المنظمة للغاية التي يمكن نقلها عبر المنظمات لمساعدة مديريها على معالجة مشاكل تشغيل العمليات المتماثلة، وطبقا لـ Jayaram et al (2014) من أمثلتها تنفيذ المنظمة لممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM لتحسين رضا العميل الخارجي والداخلي بكمية مخفضة من الموارد، أو ممارسات التصنيع دون فاقد LM لتقليل وقت العمليات.

٢-٢-١ ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM

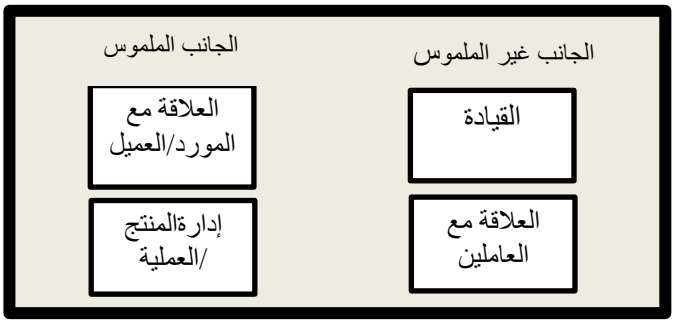
منذ الثمانينات عندما تم تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM، والتأكيد على تأثيرها الإيجابي في تميز أداء المنظمات وتمكينها من تلبية احتياجات العملاء التنافسية، ووضع تصور لمبادئها الأساسية مثل التركيز على العميل والتحسين المستمر للنظم والعمليات وإدارة الموارد البشرية (e.g: Saraph et al., 1989; Flynn et al, 1994; Anderson et al, 1994 ; Ahire et al., 1996, Antony et al , 2001.)، فإلى الآن يوجد عدم توافق بين الدراسات المختلفة بشأن بنياتها، ويوجد صعوبة في الوصول إلى النظرية التي تسلط الضوء على مفاهيمهما

المختلفة، أو مؤشرات لقياس تأثيرها في الأداء مما يحول دون الوصول لإطار موحد لتطبيقها (Go´mez et al., 2010).

ووفقا لذلك أصبح هناك اتجاه شائع من جانب المديرين في المجال العملي والباحثين في المجال الأكاديمي لربط تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM بنماذج التميز التي تقدمها جوائز الجودة العالمية، وتعتبر جائزة الجودة الوطنية "مالكولم بالدريج" Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) الممثلة لنموذج التميز الأمريكي، والجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award (EQA) الممثلة لنموذج التميز الذي تقدمه المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة the European Foundation for Quality Managment (EFQM) أشهر هذه الجوائز وأكثرها استخداما في المجال العملي والأكاديمي (Bou-Llusar et al, 2009, Evans and Jack, 2003; Eskildsen et al, 2000)، وفقا لنماذج هذه الجوائز يصنف Jung et al (2009) العوامل الرئيسة لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة TQM إلى أربعة عوامل هي القيادة، والموارد البشرية، والعلاقة مع المورد /العميل، وإدارة المنتج/ العملية، ويمثل العاملان الأول والثاني النظام الاجتماعي (الجانب غير الملموس)، بينما يمثل العاملان الثالث والرابع النظام الفنى (الجانب غير الملموس).

شكل(٢)

ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM



المصدر:Jung et al (2009)

٢-٢-١-١ القيادة والتزام الإدارة العليا

من بين العناصر المختلفة التي تشكل عوامل إدارة الجودة الشاملة TQM، تعتبر القيادة العنصر المؤثر الأول والمحرك لباقي عواملها، فالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة له الأسبقية المطلقة لإعداد الثقافة التنظيمية، كما تخطط الإدارة العليا الاستراتيجيات المستقبلية، وتؤسس وحدة الهدف، وتسهل إدارة العملية وتنمية العاملين لخدمة العملاء (Anderson et al ,1994).

٢-٢-١-٢ الموارد البشرية

يعتبر الباحثون أن نظم الموارد البشرية هي حجر الزاوية في نجاح مبادرات الجودة (e.g. Ahire et al, 1996; Eskildsen et al, 2000)، وذلك لأن عملية تحسين الجودة هي واحدة من عمليات التعلم التنظيمي والذي يمثل فيها المورد البشري عاملا حاسما، فهناك حاجة إلى تحفيزهم وتدريبهم وضمان مشاركتهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة، ويجب أن تهدف المنظمة من خلال إدارتها لنظم الموارد البشرية إلى تحقيق التزام وتضامن كل القوى العاملة، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار وأنشطة التحسين (Jung et al, 2009).

٢-٢-١-٣ العلاقة مع المورد/العميل

تعتبر القدرة على إدارة العلاقة مع المورد Supplier Relationship Management (SRM) وإدارة العلاقة مع العميل Customer Relationship Management (CRM)أمرا حاسما للمنظمات من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية، فتركز إدارة العلاقة مع العملاء على تلبية وتجاوز توقعات العملاء، مما يؤدى إلى رضاهم، كما تعمل على نشر المعلومات المتعلقة بالعميل (مثل شكوى العميل) في جميع أنحاء المنظمة (Mithas et al., 2005)، وذلك لتفعيل مشاركة العاملين في خدمة العملاء في الوقت المناسب من خلال كفاءة الوصول إلى المعلومات، كما هناك أهمية لتواجد العلاقة التعاونية طويلة الأجل مع أقل عدد من الموردين لضمان كفاءة العمليات (Bou-Llusar et al, 2009). واستنادا إلى دراسة تجريبية لكل من Ahire and O'Shaughnessy (1998) استنتج الباحثان أن تحسين إدارة العلاقة مع العملاء والموردين يرتبط معنويا بتقديم أداء متميز إلى العملاء، وأن إشراك العملاء والموردين خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير وإيجابي في أداء المنظمة.

٢-٢-١-٤ إدارة العملية/المنتج

من منظور إدارة العمليات OM قد تصنف إدارة المنتج والعمليات كعنصر واحد، حيث تعتمد على ممارسات الجانب الفني للمنظمة، فتصميم العملية يكمل تصميم المنتج، والاستخدام الدقيق لبيانات الجودة في الوقت المناسب شرط أساسي لتصميم المنتج والعملية، كما أن استخدام بيانات وتقارير مراقبة الجودة (مثل مراقبة العملية الإحصائية statistical process control (SPC) وعرض نتائج الأداء ونظم المعلومات) يمكن من التحسين المستمر لأداء العمليات (Salhieh et al, 2015).

٢-٢-٢ ممارسات التصنيع دون فاقد LM

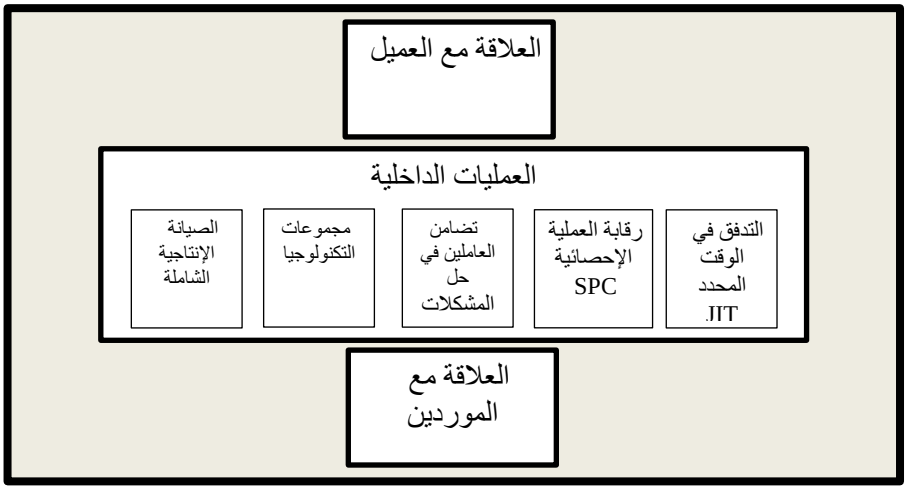
ترجع الجذوره الأساسية للتصنيع دون فاقد LM إلى نظام " تويوتا" الإنتاجي

Toyota Production System (TPS)، والذي طوره Taiichi Ohno في الخمسينيات (Taj and Morosan, 2011)، ويشير Campos (2013) أن مصطلح التصنيع دون فاقد LM قد شاع في الولايات المتحدة منذ التسعينيات مع نشر Womack et al. (1990) كتاب الآلة التي غيرت العالم " The Machine That Changed the World"، والذي عرض به نتائج واحدة من أكبر دراسات القياس المرجعي استغرقت خمس سنوات لرصد الاختلاف في الأداء بين صناعة السيارات اليابانية والغربية، وطبقا لـ Womack et al. (1990) فإن التصنيع دون فاقد LM ظهر كترياق للقيام بالمزيد بموارد أقل، ودائما بهدف تقديم ما يريدوه العملاء حقا، وفي الوقت الذي يحتاجونه، والهدف هو جعل العمل أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء، وتطوير وإنتاج وتوزيع المنتجات بأقل جهد، ومساحة، وموارد، ووقت.

وبعبارة أخرى، فإن الهدف الرئيسي من التصنيع دون فاقد LM هو إنتاج المنتجات بناء على مواصفات العملاء، بأسرع الطرق وأكثرها فاعلية، وبأفضل سعر ممكن، من خلال استخدام ثقافة نظام " تويوتا" الإنتاجي TPS، والتي تختلف تماما عن الثقافة التقليدية للإنتاج حيث تهدف إلى إظهار الفواقد في مكان العمل لمواجهتها بدلا من تجاهلها والتعايش معها، ومعنى تحديد الفاقد أن هناك فرصة للتحسين تشمل إزالة سبعة فواقد رئيسة توجد في الإنتاج الزائد Over-Production، وفي أوقات الانتظار Waiting Time، وفي المنتجات المعيبة Defective Products، وفي الحركة Motion، وفي التشغيل Over Processing، وفي النقل Transportation، وفي المخزون Inventory ، فكل حركة، أو وقت، أو طاقة يمكن الاستغناء عنها تعتبر فاقد (Dahlgaard and Dahlgaard-Park, 2006) .

ويذكر Nawanir et al (2013) تميل البحوث المتعلقة بممارسات التصنيع دون فاقد LM إلى التركيز على جانب واحد من تنفيذه، وعدد قليل من الدراسات يستكشف الآثار المتزامنة للجوانب المتعددة من تنفيذه وتأثيرها في الأداء، ويلاحظ Najem et al (2013) عدم اجماع الباحثين على تعريف أبعاده، فهناك مداخل ومفاهيم ومصطلحات مختلفة تستخدم لنفس المفهوم، وليس هناك تفهم واضح للممارسات التي تنتمى إلى مجموعة واحدة، وقد حاول Shah and Ward (2003) معالجة هذا الفراغ من خلال التحقق تجريبيا من ٢٢ ممارسة للتصنيع دون فاقد LM مجمعة في أربع حزم وهي: التدفق في الوقت المحدد JIT، وإدارة الجودة الشاملة TQM، والصيانة الإنتاجية الشاملة TPM، وإدارة الموارد البشرية، وخلصت نتائج دراستهما إلى إسهامها الكبير في أداء العمليات، وفي دراسة لاحقة Shah and ward (2007) صنفا هذه الممارسات في ثلاث مجموعات تشمل العلاقة مع المورد، ومشاركة العملاء، والعمليات الداخلية (شكل (٣)) .

شكل (٣)
ممارسات التصنيع دون فاقد LM



المصدر : اعداد الباحث

٢-٢-٢-١ العلاقة مع الموردين

أهمية إدارة العلاقة مع الموردين SRM هي الجانب الأكثر تناولا في الدراسات السابقة الخاصة بالتصنيع دون فاقد LM فيجب أن تكون العلاقة مع المورد فعالة وعلى المدى الطويل (Li et al., 2005)، حيث يشكل ذلك عاملا هاما في تحسين جودة تصميم المنتج، ونظام أوامر الشراء، والأداء في الوقت المحدد JIT، والشراكات الاستراتيجية (Snee, 2010)، وغالبا تبنى العلاقة على التعاون الوثيق مع عدد قليل من الموردين، والذي تتفق منتجاتهم مع المواصفات والمعايير التي تحددها المنظمة (Shah and ward, 2007).

٢-٢-٢-٢ إدارة العمليات الداخلية

تمثل إدارة العملية في التصنيع دون فاقد LM أهم العوامل لتعريف القيمة غير المضافة في الأنشطة، وزيادة الجودة من خلال تقليل اختلافات العمليات، حيث تؤدي إدارة العملية غير الفعالة إلى المزيد من الفاقد وانخفاض الإنتاجية وجودة المخرجات (Shah and ward , 2007). ومن ثم تصمم العملية لتتدفق بانسيابية، وتوضع المعدات والبنود في مكانها وبالقرب من بعضها لتجنب أي خطوات غير ضرورية في العمليات، وينظم مكان العمل ويعتنى بنظافته، وتصف المعدات ويتأكد من أن كل شئ في مكانه الصحيح، وتحتاج المنظمة لمراجعة دورية للتأكد من أن كل معدة تعود إلى المكان الخاص بها حتى يمكن إيجادها بسهولة وتجنب الفاقد من الحركة، وتدار

العمليات من خلال العمالة الماهرة ، ويؤسس نظام للصيانة الإنتاجية الشاملة TPM للتخفيف من خطر تعطل المعدات والأجهزة (Al-Najem et al, 2013)، وتستخدم رقابة العملية الإحصائية SPC لتقليل الاختلافات، وينشر مفهوم التحسين بالمنظمة، وتدار فعاليات "كايزن" وتؤسس المعايير الموحدة للأداء (Kumar et al. ,2009a;b)

٢-٢-٢-٣ العلاقة مع العملاء

يجب أن يكون الحفاظ على العملاء سعداء هو الهدف من إدارة أي عملية بالمنظمة، ولتحقيق هذه الغاية يستند تشغيل العمليات على طلب العميل الداخلي والخارجي وهو ما يدعى نظام سحب الإنتاج Production based on Pull، وتبنى المنظمة علاقة قوية مع عملائها لتفهم احتياجاتهم، ولضمان مشاركتهم في تصميم المنتج، وتأخذ شكاوى العملاء بجدية للاحتفاظ بهم ولتجنب الأخطاء المستقبلية (Snee, 2010).

٢-٢-٢-٤ العلاقة التوافقية بين إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM

يشير Salleh et al (2012) أن عددا من الباحثين ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة TQM كجزء من التصنيع دون فاقد LM، ويعتقد البعض في التصنيع دون فاقد LM كجزء من إدارة الجودة الشاملة TQM، إلا أن معظم الباحثون ينظرون إليهم كمفاهيم مختلفة لإدارة الجودة، فكل منهما قد تطور من نفس المنشأ وهو حركة تطور الجودة في اليابان، إلا أنه قد تم استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM لأول مرة في عام ١٩٨٥ من قبل النظام الجوي البحري الأمريكي ليصف النظام الياباني لرقابة الجودة في المنظمة ككل company wide quality control (CWQC)، بينما التصنيع دون فاقد LM هو المصطلح الذي صاغه Krafcik في عام ١٩٨٥ في البرنامج الدولي للسيارات التي أنشئت في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ليصف نظام تويوتا الإنتاجي TPS ، وذكره Womack et al (1990) في كتاب " الآلة التي غيرت العالم".

ويذكر (Anderson et al, 2006) اختلاف التعريفات المقدمة للمدخلين ، فعلى سبيل المثال يتم تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM كنظام إدارة يتطور باستمرار ويتألف من الاتجاهات والمنهجيات والأدوات، وهدفه زيادة رضا العملاء الخارجي والداخلي مع تقليل كمية الموارد، بينما يعرف التصنيع دون فاقد LM كمدخل نظامى لتحديد وإزالة الفواقد من خلال التحسين المستمر، وتدفق المنتج طبقا لسحب العملاء في السعي لتحقيق الكمال، ورغم ذلك فإن الهدف من مفاهيمهما تبدو متشابهة، فالتحسينات الناتجة من التخلص من الفاقد تحقق رضا العملاء وتحسن

النتائج المالية للمنظمة، فالاختلاف في طريقة تحقيق الأهداف. ويذكر Salleh et al (2012) أن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM هو أن الأخير خيار أفضل في تحسين تدفق العملية والقضاء على الفاقد، بينما الأهداف الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة TQM هي زيادة رضا العميل الخارجي والداخلي بكمية مخفضة من الموارد، وهذا يتفق مع هدف التصنيع دون فاقد LM الذي يسعى إلى تقليل وقت تنفيذ الطلب للعملية، وذلك لزيادة رضا العملاء، بالإضافة إلى تخفيض المخزون وزيادة الإنتاجية.

ويشير Anderson et al (2006) إلى اختلافهما كمدخل لإدارة العملية فيركز نظام التصنيع دون فاقد LM على سرعة العملية وكفاءتها، أو تدفقها من أجل زيادة القيمة المقدمة للعميل، وعادةً ما تكون مجموعة المشروعات هي المنهج المتبع لأداء التحسينات اللازمة، بينما تؤكد إدارة الجودة الشاملة TQM على الالتزام والمشاركة من جميع العاملين في تحسين العمليات. ويذكر Dahlgaard and Dahlgaard (2006) أن إدارة الجودة الشاملة TQM تحتوي على العديد من المنهجيات، ومع ذلك فإن دائرة التحسين PDSA هي المنهجية الرئيسة لها، وتتكون من أربع مراحل هي خطط- نفذ-افحص-صحح، بينما تعتبر مبادئ التصنيع دون فاقد LM المتمثلة في فهم القيمة المضافة للعميل، وتدفق القيمة، والتحليل، والتدفق، والسحب والكمال، هى المنهجية الرئيسة له، وهي ليست دورية في طبيعتها ولا تركز على كيفية إجراء التحسينات، كما أن معظم أدواته تحليلية بطبيعتها مقارنة بالأدوات الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة TQM. ويلخص الجدول التالي هذه الاختلافات:

جدول (١)

أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM

المفاهيم	إدارة الجودة الشاملة TQM	التصنيع دون فاقد LM
المنشأ	تطور الجودة باليابان من نظام رقابة الجودة في الشركة ككل CWQC.	تطور الجودة باليابان من خلال نظام تويوتا الإنتاجي TPS.
النظرية	التركيز على العميل.	التخلص من الفاقد.
مدخل العمليات	تحسين وتوحيد العملية. تضامن كل فرد.	تحسين تدفق العملية. إدارة مشروعات.
المنهجية	خطط، نفذ، افحص، حسن.	فهم القيمة المضافة للعميل، تدفق القيمة، التحليل، التدفق، السحب، الكمال.
الأدوات	أدوات إحصائية وتحليلية.	أدوات تحليلية.
التأثير الأولي	زيادة رضا العميل.	تقليل وقت وقت تنفيذ الطلب.
التأثير الثانوى	ولاء العميل، وتحسن الأداء.	تقليل المخزون، زيادة الإنتاجية.
النقد	ليس هناك تحسين ملموس-الموارد المطلوبة- ليس هناك فكرة واضحة.	يقلل من المرونة ، ويسبب ازدحام سلسلة التوريد ، لا ينطبق على جميع الصناعات.

المصدر: Salleh et al (2012)

وأخير يزعم Anderson et al (2006) وSalleh et al (2012) رغم وجود عدد من أوجه الإختلاف بين كل من إدارة الجودة الشاملة TQM، والتصنيع دون فاقد LM إلا أنه لا يوجد تناقض بين أهدافهما، وبأنه يجب أن ينظر إلى التصنيع دون فاقد LM كمجموعة من المفاهيم والأدوات، والتي تدعم أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM. وهذا يعني أن التصنيع دون فاقد LM خريطة طريق واضحة من أجل تحقيق التميز في أداء الأعمال، ولكى ينجح فهناك حاجة إلى التأكيد على ثقافة المنظمة وهو ما تحققه إدارة الجودة الشاملة TQM، فيوجد الكثير من المكاسب للمنظمات القادرة على الجمع بينهما.

٢-٣ قدرات العمليات

تبنت استراتيجية العمليات مفهوم القدرات من وجهة نظر الموارد the resource-based view (RBV)، والتي تقدم إطارا لفهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال موارد وقدرات المنظمة (Corbett and Claridge,2002). وفي مجال استراتيجية العمليات فإنها المصطلح المرتبط بالجدارات competencies التى تؤدى إلى الأداء التنافسي (Boyer and Lewis, 2002)، وتتناول معظم الدراسات السابقة قدرات العمليات من منظور نتائج الأداء مثل التكلفة والجودة والاعتمادية والسرعة والمرونة (Ferdows and De Meyer, 1990). وينتقد Peng (2007) مدخل النتائج مؤكدا على وجهة نظر Swink and Hegarty (1998)بالنظر إلى قدرات العمليات كوسيلة لتحقيق غاية، بدلا من الغايات نفسها، وبأن الروتين والعمليات هي المصادر الحرجة للقدرات، وأن قدرات العمليات هي مجموعة فرعية من القدرات التنظيمية، وطبقا لاقتراح Collis (1994) فإن القدرات التنظيمية تنبع من الروتين المعقد والذي يحدد كفاءة المنظمة، وتوجد القدرات التنظيمية في الهياكل والعمليات، والثقافة التنظيمية، وشبكات الموظفين والعلاقات بين المنظمات، وتستمد من نماذج السلوك المتميزة، وتنطوي على عمليات اجتماعية تتأثر بعوامل منها تاريخ المنظمة، وإجراءات صانعي القرار على المستويات الفردية والجماعية، وعملية تعلم المنظمة، وهذا يعنى أن القدرات تتجاوز الحدود الإجرائية والتكنولوجية التي تحددها المنظمة. وبعبارة أخرى في حين أن ممارسات العمليات ليست محددة تنظيميا ويمكن نقلها، فإن القدرة محددة ولا يمكن نقلها، وتعرف بأنها: مجموعات محددة من المهارات والعمليات، والروتين داخل نظام العملية وتستخدم بانتظام في حل مشاكلها من خلال الوسائل والموارد التشغيلية. وطبقا لـ Peng et al (2008) تصنف قدرات العمليات إلى: قدرة المنظمة على أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية، وقدرة المنظمة على تحسين وابتكار الأنشطة القائمة، والأخيرة هى موضع عناية هذه الورقة البحثية.

٢-٣-١ القدرات التحسينية والابتكارية

توجد وجهات نظر مختلفة ومتعددة في دراسات إدارة العمليات OM حول الاختلاف والعلاقة بين القدرات التحسينية والابتكارية، وغالبا ما تتم مقارنة التغيير التدريجي والجذري (الراديكالي) وفقًا لمفهوم التحسين المستمر والابتكار Cole (2001,). ويذكر Wu et al (2012) استخدام الباحثون في الدراسات الإدارية لفكرة الاستغلال exploitation والاستكشاف exploration للتمييز بين التغييرات التدريجية والجذرية في التقنيات أو المنظمات. ويصنف الاستغلال بالتحسين، والتنفيذ والكفاءة والإنتاج والاختيار، في حين ينطوي الاستكشاف على سلوكيات مثل البحث والتجريب والابتكار، والمنظمة إما أن توجه نحو الاستغلال أو الاستكشاف، على سبيل المثال، إدارة العملية وممارسات التحسين المستمر تحفز الاستغلال (التدريجية)، ولكنها قد تعوق الاستكشاف (الراديكالية).

٢-٣-١-١ القدرات التحسينية

تنبع كل من القدرات التحسينية والابتكارية من الممارسات الروتينية بالمنظمة، ولذلك يقترح Eisenhardt and Martin (2000) قياسهما من خلال الممارسات وليس النتائج، وطبقا لذلك تعرف القدرات التحسينية بقوة أو مهارة مجموعة الإجراءات التنظيمية المتداخلة للتحسينات الإضافية للمنتجات أو العمليات الحالية، وتشير القدرات التحسينية: إلى (١) التعلم، ويقصد به القدرة على الزيادة المستمرة في تطبيق المعرفة في العملية، وإلى (٢) الحد من الهدر، ويقصد به القدرة على إزالة الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، وإلى (٣) الدافعية، وهي القدرة على تحفيز العاملين إلى مستويات عالية من الجهود والفعالية، وهى أبعاد متسقة مع ممارسات كل من إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM والتي تقوم على تحسين هذه القدرات من خلال رقابة العملية الإحصائية SPC ونظام التدفق في الوقت المحدد JIT، وتضامن العاملين والتزام القيادات ...الخ (Moreno-Luzon et al, 2013, Al Hasan and Al-Zu'bi, 2014).

٢-٣-١-٢ القدرات الابتكارية

تعرف القدرات الابتكارية بقوة أو مهارة مجموعة الممارسات التنظيمية المتداخلة لتطوير المنتجات أو العمليات الجديدة، وهناك وجهات نظر مختلفة لأبعاد هذه القدرات فلا يوجد طريقة متفق عليها لدراستها، فعلى سبيل المثال يحدد Leonard-Barton (1992) أربعة أبعاد جوهرية لقدرات الابتكار وهى: النظم التقنية والمهارات، والمعرفة المتجسدة في الأفراد، والأنظمة الإدارية، والقيم والعادات. ويقدم Tidd (2001) تصنيفا بديلاً، ويجمع معارف الأفراد، والنظم الإدارية والقواعد معًا تحت مسمى الكفاءات التنظيمية، ويضيف أيضا "كفاءات السوق" لتغطية قدرة المنظمة على التطور، والنتيجة النهائية هي إطار ثلاثي الأبعاد

يغطي التكنولوجيا، والسوق، والكفاءات التنظيمية، وكلها ترتبط ارتباطًا واضحًا بقدرات الابتكار، ويصف Neely et al.(2001) قدرة الابتكار بأنها القدرة على توليد مخرجات مبتكرة، ويعرف Lawson and Samson (2001) القدرة على الابتكار بالقدرة على تحويل المعرفة والأفكار باستمرار إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

وبسبب المجموعة المتنوعة من وجهات النظر لقدرات الابتكار تصنف الدراسات القدرة على الابتكار في كثير من الأحيان إلى القدرة على ابتكار المنتج أو الخدمة، والقدرة على ابتكار العمليات، كما تصنف في كثير من الأحيان إلى القدرة على الابتكار الراديكالي (الجذري)، والابتكار الإضافي (التدريجى) (Sen and Egelhoff, 2000)، وقد اعطت دراسات إدارية مختلفة دلالات احصائية للعلاقة بين بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، والتصنيع دون فاقد LM بكلاهما (e.g. Llorens Montes et al, 2003; Prajogo and Sohal, 2003; Moreno-Luzon et al, 2013; Al Hasan and Al-Zu'bi, 2014; Silva et al, 2014).

٢-٤ الأداء

يشير الأداء إلى الفعالية بأن تحقق المنظمة أهدافها الموجهة نحو السوق والأهداف المالية (Lakhal et al, 2006). وطبقا لـ (Slack et al., 2001) فإن المقياس الأساسي للأداء هو الدرجة التي تحقق فيها العمليات مستهدفات الأداء التنظيمي. ويستخدم لقياسه في الدراسات السابقة للجودة كل من المقاييس المالية مثل العائد على حقوق المساهمين، والعائد على الأصول، نمو المبيعات، الربحية، وتغيرات النسبة المئوية في دخل التشغيل، والنسبة المئوية للتغيرات في المبيعات وصافي الربح والدخل التشغيلي إلى المبيعات والأصول وحصة السوق. فعلى سبيل المثال يقيس Fuentes et al.(2006) أداء المنظمة من خلال الأداء التشغيلي والسوق والأداء المالي وأداء العاملين، ويستخدم Zakuan et al. (2010) رضا العاملين ورضا العملاء، ونتائج الأعمال، ويستخدم Stock et al (2000)، وحصة السوق، والمبيعات. ويقترح Sang (2005) كفاءة العاملين ومعدل دورانهم والأداء التشغيلى والمالي والاقتصادي، ومستوى العملاء، وحصة السوق، والربحية...وما إلى ذلك. ويستخدم Musran (2013) العائد على الاستثمار والحصة السوقية والأرباح، ومعدل نمو العائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، ونمو حصة السوق. وطبقا لـ (Rawashdeh, 2014)تستخدم معظم الدراسات السابقة المقاييس المالية والسوقية لقياس الأداء، وتفتقر هذه المقاييس إلى الخصائص القادرة على المقارنة بين المنظمات، ومن الأهمية لتحديد المنظمة الأفضل في الأداء تحليل كفاءة وفعالية استخدامها لمواردها وقدراتها لبناء واستدامة الميزة التنافسية محليًا وعالميًا.

ومن ثم تقترح هذه الورقة البحثية استخدام نتائج الأداء الرئيسة key performance results، وهى إحدى تقنيات تقييم أداء المنظمات في برامج الجودة والتحسين المستمر، (Santos-Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007)، ومن خلالها يتم تعريف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها. ويعرفها نموذج EFQM (2013) بالإنجازات التي تقرر المنظمة أنها أساسية وقابلة لقياس نجاحها على المدى القصير والطويل، فهي تمثل قدرة سياسات وعمليات المنظمة إلى الوصول للأهداف الأساسية والأهداف الفرعية المحددة في رسالتها ورؤيتها وخطتها الاستراتيجية. وتشمل هذه المقاييس: النتائج الخارجية، وهي الإجراءات الخاصة بفاعلية استراتيجية المنظمة بشأن القدرة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة الخارجيين، وذلك بما يتماشى مع رسالتها ورؤيتها، والنتائج الداخلية، وتتعلق بكفاءة وفاعلية العمليات الداخلية والمقاييس الاقتصادية (على سبيل المثال، الإنتاجية أو فعالية التكلفة)، والأداء المالي (الاستخدام الفعال للموارد المالية، والتطابق مع الميزانية)، والاستخدام الفعال للموارد (الشراكات، المعلومات، التكنولوجيا ... الخ)، والقدرة على إشراك أصحاب المصلحة، ونتائج عمليات التفتيش، والمراجعات الداخلية.

٢-٥ الإطار النظري لفروض البحث

٢-٥-١ العلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات العمليات

يؤكد Jayaram et al (2014) أن استراتيجية الأعمال تحدد طبيعة ممارسات العمليات، والتي بدورها تؤثر في الأداء التنظيمي، وتربط نتائج دراستهم بين استراتيجية التمايز وممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، وبين ممارسات التصنيع دون فاقد LM واستراتيجية قيادة التكلفة، مبررة بأن إدارة الجودة الشاملة TQM تركز على إنتاج منتجات تنافسية عالية الجودة لسوق متخصصة في حين أن ممارسات التصنيع دون فاقد LM تخفض التكاليف من خلال الفحص الدقيق للفاقد مما يؤدى إلى سعر تنافسي. ويقترح كل من Prajogo and Sohal (2006) أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM تتأثر بكل من استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة، ويشيران إلى العلاقة القوية التى تربط بين استراتيجية التمايز وإدارة الجودة الشاملة TQM، فإنتاج المنتج أو الخدمة بجودة عالية وبسعر تنافسي من خلال الابتكار جزء أساسي من ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، بينما تقليل التكلفة ليس مصدر التركيز الرئيسي لها، وفي دراسة تجريبية لهما Prajogo and Sohal (2005) وباستخدام بيانات مسحية على ١٩٤ من كبار مديري المنظمات الاسترالية، وجدا علاقة إحصائية ايجابية قوية تربط ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM باستراتيجية التمايز، بينما العلاقة الإحصائية بينها وبين استراتيجية قيادة التكلفة أضعف وأقل قوة، بينما تؤكد نتائج دراسة Jayaram et al (2014) الارتباط

القوى بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM عن التصنيع دون فاقد LM باستراتيجية قيادة التكلفة. وبناء على ذلك تقترح الفروض التالية:

الفرض الأول: H1 : من المتوقع أن تكون تؤثر استراتيجية الأعمال ايجابيا في ممارسات العمليات في المنظمات المالية.

هذا الفرض يتم قياسه من خلال الفرضين التاليين:

$H1_1$: من المتوقع أن تؤثر استراتيجية الأعمال للتمايز وقيادة التكلفة ايجابيا في ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM في المنظمات المالية.

$H1_2$: من المتوقع أن يكون لاستراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة التأثير الإيجابي الأقوى في ممارسات التصنيع دون فاقد LM عن استراتيجية الأعمال للتمايز في المنظمات المالية .

٢-٥-٢ العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM

تناقش مجموعة من الدراسات السابقة الروابط بين ممارسات العمليات المختلفة، فيشير Flynn et al (1999) إلى الجمع بين بعض ممارسات العمليات لتحقيق المزايا التنافسية. ويرى Collins et al. (1996) أن المنظمات التي تختار التركيز على نطاق ضيق من الممارسات من غير المرجح أن تنجح في تحقيق استدامة أدائها على المدى الطويل، ويؤكد Wu et al (2012) كلما زادت ممارسات العمليات التي تتبناها المنظمة، كلما زاد حجم معرفتها السابقة والتي تسمح باستيعاب المعارف الجديدة واستغلالها. فممارسات العمليات مضافة في طبيعتها ، وتكاملها يؤثر بدرجة أقوى في الأداء عن التأثير المنفرد لكل منها على حدى.

ويؤكد Flynn et al (1995) على العلاقة القوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM وبين التصنيع في الوقت المحدد JIT أحد الأعمدة الرئيسة للتصنيع دون فاقد LM ، وتظهر دراسة Shah and Ward (2003) أن مدخل التصنيع دون فاقد LM يتكون من حزم من الممارسات المترابطة تمثل إدارة الجودة الشاملة TQM أحد مكوناتها وتسهم في تحسين أداء المنظمة، ويقترح Dean and Snell (1991) أن مكونات تكنولوجيا التصنيع المتقدمة Automated Technolegy Manufacturing (ATM) ، والتصنيع في الوقت المحدد JIT وإدارة الجودة الشاملة TQM يعملون معا بشكل تآزري لتحسين الأداء.

وتؤكد دراسة Ketokivi and Schroeder (2004) قوة تأثير التصنيع دون فاقد LM عندما ينفذ جنبا إلى جنب مع الفلسفات الأخرى للجودة، والتي تغير من قواعد المنافسة، ويشيران لميل البحوث في إدارة العمليات إلى التركيز على أثر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة TQM، والتصنيع دون فاقد LM، والصيانة الإنتاجية الشاملة

TPM بشكل منفصل، رغم أن تنفيذهم معا وفي وقت واحد يؤثر إيجابيا في أداء العمليات. ويدعى Flynn et al (1995) تدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM لتنفيذ التصنيع دون فاقد LM، وتشير دراسة Dahlgaard and Dahlgaard-Park (2006) لتحقيق النجاح في تنفيذ التصنيع دون فاقد LM فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM يجب أن تمثل شروطا مسبقة، فالنجاح في تنفيذ التصنيع دون فاقد LM يتطلب تغيير في ثقافة المنظمة ليعمل جميع أعضائها بشكل استباقي للحد من الفاقد، ومساعدة كل عميل داخلي أو خارجي، وهي المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM، وبناء على هذه المناقشة يقترح الفرض التالي:

الفرض الثاني: H2: من المتوقع أن تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM ايجابيا في ممارسات التصنيع دون فاقد LM.

٢-٥-٣ العلاقة بين ممارسات وقدرات العمليات

يذكر Wu et al (2012) أن قدرات العمليات تميل إلى أن تكون مخفية وراء سطح أكثر وضوحا وكيانات ملموسة مثل ممارسات العمليات، ويشير Pilkington (1998) إلى عدم اتباع شركات صناعة السيارات اليابانية لمدخل "أفضل الممارسات"، وتطويرها لممارسات عمليات مختلفة لتبني قدرات تتفق مع مواقف السوق الخاصة بها. وينتقد النهج العالمي "لأفضل الممارسات"، ويجادل بأن المنظمات قد تختار ممارسات غير متواءمة مع عملياتها وتفشل في محاذاتها باستراتيجيتها وبذل الجهود اللازمة لتنمية قدراتها مما يؤدي إلى تفاقم أوضاعها. فعلى سبيل المثال كل من مجموعة "روفر و"نيسان" تقلد "هوندا" ونظام "تويوتا" الإنتاجي TPS، ومع ذلك لا تنتج نفس المستوى من الأداء، وفي حين يسهل وصف "أفضل الممارسات" ، يصعب وصف قدرات العمليات وغالبا ما يتم تجاهلها لأنها منسوجة في نسيج المنظمة.

ويؤكد كل من Fullerton et al. (2003) وCua et al. (2001) ، و Flynn et al. (1995) تعزز ممارسات العمليات بشكل مباشرة أداء العمليات، وأيضا تعززه بشكل غير مباشر حين تؤسس القدرات. ومع ذلك يشير Pandza et al. (2003) أن التعقيدات في العمليات تميل إلى إخفاء الروابط بين الممارسات والقدرات، ويذكر Peng et al. (2008) [...] حيث تنتج القدرة من المجموعات المترابطة من ممارسات العمليات، وبما أن تنمية القدرات عملية توليدية تتسم بدينامية عالية، فمن المفيد للمنظمة اعتماد نطاقا واسعا من ممارسات العمليات لتعزيز القدرات وزيادة المرونة في تغيير محفظة القدرات.

وتختلف نتائج الدراسات التجريبية عن التأثير المباشر لإدارة الجودة الشاملة TQM أو التصنيع دون فاقد LM في القدرات التحسينية والابتكارية، فتثبت دراسة

Hoang et al (2006) التأثير المباشر لإدارة الجودة الشاملة TQM في الأداء الابتكاري للمنظمة، وتثبت دراسة Prajogo and Hong (2008) تأثير إدارة الجودة الشاملة TQM في ابتكار المنتج، وتؤكد نتائج دراسة Prajogo and Sohal (2004a) والتي طبقت على القطاع الصناعي والخدمى العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM وابتكار المنتجات والعمليات. وتوضح نتائج دراسة Moreno-Luzon et al (2013) تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM في الابتكار التدريجى والجذري في ظل التغيير الثقافي كعامل وسيط. بينما تشير نتائج دراسة Silva et al (2014) إلى التأثير المباشر لثقافة إدارة الجودة الشاملة TQM في قدرات تحسين العملية وتصميم المنتجات دون ابتكار المنتجات، وتفسر دراسة Fernandes et al (2014) تباين نتائج الدراسات لاختلاف نوع الممارسات التي يتم قياسها، وتثبت نتائجها العلاقة القوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM وقدرة المنظمة على الابتكار.

وفي نفس السياق تباينت نتائج الدراسات عن العلاقة بين التصنيع دون فاقد LM والقدرات التحسينية والابتكارية للمنظمة، فيرى Mehri (2006) أن التصنيع دون فاقد LM له تأثير سلبي في قدرة العاملين على الابتكار وذلك لتركيزه الشديد على تقليل الفاقد والمعايير الموحدة، وتوضح نتائج دراسة Chen and Taylor (2009) العلاقة السلبية بين ممارسات التصنيع دون فاقد LM الخاصة بالتصميم وسلسلة الامداد وإدارة الموارد البشرية وقدرة المنظمة على الابتكار، بينما تثبت دراسة Al Hasan and Al-Zu'bi (2014) في شركات الأدوية الأردنية التأثير الإيجابي لممارسات التصنيع دون فاقد LM الخاصة بالتحسين المستمر وتقليل الفاقد وخصائص العمل وتضامن العاملين في التحسين الاضافي والجذري للأداء. وتثبت دراسة Pham (2017) التأثير الايجابى لممارسات التصنيع دون فاقد LM الخاصة بتغيير هيكل المنظمة والتعاون بين العاملين في قدرات التحسين الجذري والاضافي للمنظمة، والتأثير السلبي لممارسات التصنيع دون فاقد LM الخاصة بالثقافة وإدارة الموارد البشرية في هذه القدرات، وبناء على هذه المناقشة يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الثالث: H3: من المتوقع أن تؤثر ممارسات العمليات ايجابيا في قدرات العمليات في المنظمات المالية.

$H3_1$: من المتوقع أن تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM إيجابيا في القدرات التحسينية والإبتكارية في المنظمات المالية.

$H3_2$: من المتوقع أن تؤثر ممارسات التصنيع دون فاقد LM ايجابيا في القدرات التحسينية عن الابتكارية في المنظمات المالية.

٢-٥-٤ العلاقة بين القدرات التحسينية والابتكارية

يشير Wu et al (2012) أن قدرات العمليات تعويضية بطبيعتها، وتسمح هذه العلاقة التعويضية بالمقايضة المحتملة في مجموعة من قدرات العمليات دون المساس بالميزة التنافسية، حيث تنشئ الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها التي لا يمكن للمنظمات الأخرى تقليدها، ولا يوجد بديل مماثل لها، وينبع عدم التماثل من أن الأصول المميزة تراكمت داخليا مع مرور الوقت، وتحمل قدرات العمليات ميزة من الأصول الخاصة بالمنظمات، وطالما أن المنظمة تتفوق في قدرات معينة فإنها يمكنها تنمية حافظة قدراتها المتميزة والتي لا تقلد لدعم الأولويات التنافسية، فقوة تلك القدرات تمكنها فعليا من تعزيز موقفها التنافسي في السوق. فعلى سبيل المثال تنشأ القدرة على الابتكار من تطوير المعرفة الفنية المتميزة عبر الوقت، وبربطها برأس المال الفكري، وتكوين علاقة وثيقة مع موردى التكنولوجيا الرئيسين والموارد المكملة الأخرى، والمنظمة التي تطور هذه الموارد تصبح قادرة على تطوير واستغلال تكنولوجيا التصنيع التي تمدها بميزة تنافسية.

وتطوير بعض القدرات قد يمنع بناء قدرات أخرى، فيوضح Melnyk (2007) أن المنظمات الساعية وراء الابتكار الجذري تجد صعوبة في السعي في وقت واحد مع نهج التحسين المستمر، والذي يؤكد على تقليل تباين العمليات من خلال المعايير الموحده. وقد ذكر باحثون مثل Benner and Tushman (2002; 2003) عن الصعوبة التي تواجهها المنظمات في متابعة القدرات غير المتوافقة، وأن القدرات التحسينية غالبا تزاحم الابتكار الجذري، فإدارة العملية وروتين التحسين المستمر تحفز الاستغلالية (التدريجية) ولكنها قد تعوق الاستكشافية (الراديكالية).

بينما يرى باحثون مثل Ferdows and De Meyer (1990) ، و(1999) Adler et al. أنه يمكن في وقت واحد تحسين المنتجات أو العمليات الحالية مع تطوير المنتجات الجديدة، وللقيام بذلك فإنها بحاجة إلى تطوير حزم متميزة من ممارسات العمليات لإدارة التحسين والابتكار، وتؤكد دراسة Peng et al (2007) العلاقة التآزية بين القدرات التحسينية والابتكارية، ويشير Bessant and Francis (1999) أن قدرة التحسين تتكون من عمليات تنظيمية مركزة ومستمرة من الابتكار التدريجي والتى ينتج عنها ابتكارات جذرية، وتؤكد دراسات كل من (Stringleman ,2018; Yamamoto, 2013; Munro, 2012) أن الابتكار قد يدرك من خلال مئات التحسينات الصغيرة خلال "كايزين"، والتي تحتوى على تحسينات صغيرة وتدريجية في العمليات الإنتاجية القائمة، وبناءً على العرض السابق يقترح الفرض التالي:

الفرض الرابع: H4: من المتوقع أن تؤثر القدرات التحسينية ايجابيا في القدرات الابتكارية في المنظمات المالية.

٢-٥-٥ علاقة ممارسات وقدرات العمليات بالأداء

الفرضية الأساسية في الدراسات السابقة أن تنفيذ ممارسات العمليات يؤدي إلى تحسين قدرات العمليات مما يؤدي إلى تفرد أداء المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية، ومع ذلك تركز معظم الدراسات السابقة على اختبار العلاقة بين ممارسات العمليات والأداء، فعلى سبيل المثال توضح نتائج دراسات سابقة بأن استخدام ممارسات التصنيع دون فاقد LM في المنظمات المختلفة يسهم في تحسين الأداء من حيث الجودة (e.g: Nawanir et al, 2013)، وتقليل المخزون (Fullerton and McWatters, 2001)، والتسليم (Ahmad et al., , 2004) والإنتاجية (Fullerton and Wempe, 2009)، وخفض التكاليف (Hallgren and Olhager, 2009). وأنه استراتيجية متميزة لتحسين أداء الأعمال، من حيث الربحية (Fullerton and Wempe, 2009)، والمبيعات (Kannan and Tan, 2005)، ورضا العملاء (Green and Inman, 2007).

وتفترض بعض الدراسات في إدارة الجودة الشاملة TQM أن جوانبها غير الملموسة مؤشر قوى ينبئ عن نتائج الأداء التنظيمي (e.g. Jimenez and Martinez, 2009; Irefin et al., 2011)` ، في حين أن يفترض البعض الأخر التأثير الأقوى لجوانبها الملموسة في نتائج الأداء (Irefin et al., 2011) ، ويفترض آخرون التأثير غير المباشر للعوامل غير الملموسة من خلال العوامل الملموسة في نتائج الأداء (Rahman and Bullock, 2005)، ويوضح تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة TQM، ونتائج الأداء الاقتصادية والمالية وجود عوامل وسيطة في هذه العلاقة مثل الإنتاجية أو رضا العملاء والابتكار (Oltra and Flor, 2010).

وترتبط دراسات سابقة القدرات التحسينية بالأداء فيذكر Singh and Singh (2013) ان قدرات التحسين المستمر التي تمتلكها الشركات اليابانية قد جعلتها رائده في مجال التصنيع، حيث تشجع منهجياتها العاملين على الابداع وتقديم حلول مبتكرة للمشاكل، مما يؤدى إلى القضاء على الأعطال، والحد من عدم الجدولة، ووقت التوقف المقرر، وتحسين المنفعة، وزيادة الإنتاجية، وجودة أفضل للمنتج. ويؤكد Shang and Pheng (2013) أن التحسين المستمر يمكن أن يؤدي أيضا إلى تحقيق فوائد غير ملموسة في شكل تحسين سمعة المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الطلب، وزيادة دافعية العاملين من خلال التمكين والتدريب، وبالتالي تعزيز مشاركتهم نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وبعبارة أخرى فإن فوائد التحسين المستمر تنعكس على أداء المنظمة، وتقيم دراسة Ali et al (2013) تأثير ست ممارسات للعمليات على استدامة قدرات التحسين المستمر في عدد من المنظمات الصناعية في ماليزيا، وتؤكد نتائج دراستهم أن التركيز الاستراتيجي وإدارة التحسين المستمر والتعلم ومشاركة المعرفة يؤثرون إيجابًيا في استدامة قدرات التحسين المستمر في المنظمة.

وتختبر دراسة Saunila (2014) العلاقة بين القدرة على الابتكار التنظيمي وأداء المنظمة، وتظهر النتائج التأثير الإيجابي لثلاثة جوانب من القدرة على الابتكار (التفكير وتنظيم الهياكل، وثقافة القيادة التشاركية، وتطوير المعرفة) في أداء المنظمة، وأنها تؤثر بدرجة أكبر في الأداء المالي عن الأداء التشغيلي. وتثبت دراسة Hoonsopon and Ruenrom (2012) العلاقة بين القدرات التنظيمية الإضافية والجذرية لتطوير المنتجات والأداء في عدد من المنظمات التي تعمل في صناعات مختلفة في تايلاند. وتقدم دراسة Hertog et al (2010) إطارا مفاهيميا لإدارة الابتكار في مجال الخدمة عن طريق اقتراح ستة قدرات ديناميكية للابتكار في الخدمة، وتفسر نتائجها تفوق الأداء في المنظمات الخدمية لتفوقها في هذه القدرات الابتكارية.

وتقترح دراسة Tepic et al (2013) إطارا متكاملا للعلاقات بين خصائص الابتكار، والقدرات التنظيمية، وإمكانات الابتكار، وأداء الابتكار، وتختبره في تسعة منظمات أوروبية، وتظهر نتائج دراستهم تحديد مستوى الابتكار للمنتجات المستقبلية، وأن مشروعات الابتكار ذات الأداء الناجح تركز على تميز المنتج وجودته وأيضا سرعة وصوله للسوق. وتظهر نتائج دراسة Ju et al (2016) التأثير الوسيط للقدرات الابتكارية في العلاقة بين ممارسات العمليات لسلاسل الإمداد والأداء، في ٢٠٦ من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في كوريا، وتؤكد دراسة Peng (2007) التأثير الوسيط للقدرات الابتكارية والتحسينية في العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وأداء العمليات، وذلك في عدد من المنظمات التي تعمل في السويد وفلندا والمانيا واليابان وكوريا والولايات المتحدة، ومن هذه المناقشة يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الخامس: H5: من المتوقع أن تؤثر القدرات التحسينية والابتكارية ايجابيا في أداء المنظمات المالية.

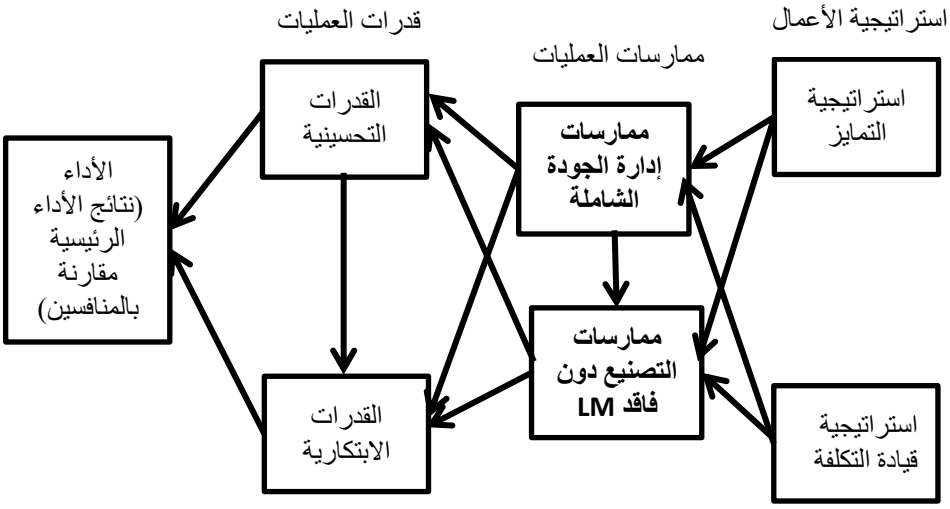
الفرض السادس : H6: من المتوقع أن تتوسط القدرات التحسينية والابتكارية العلاقة بين ممارسات العمليات والأداء في المنظمات المالية.

$H6_1$: من المتوقع أن تتوسط القدرات التحسينية والابتكارية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والأداء في المنظمات المالية.

$H6_2$: من المتوقع أن تتوسط القدرات التحسينية والابتكارية العلاقة بين ممارسات التصنيع دون فاقد LM والأداء في المنظمات المالية.

ويوضح الشكل التالي الفروض البحثية للعلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات وقدرات العمليات والأداء، والذي يقدم النموذج التجريبي للبحث:

شكل (٤)
النموذج التجريبي للبحث



وكما هو موضح في الشكل السابق، فإن كل واحدة من متغيرات البحث ترتبط بالمستوى الأعلى منها في نموذج سببي تكراري recursive causal model وإن علامة كل مساراته ايجابية، وإن **المتغير الخارجي** exogenous هو استراتيجية الأعمال (استراتيجية الأعمال للتمايز، واستراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة)، **والمتغيرات الداخلة** endogenous هي ممارسات العمليات (ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، وممارسات التصنيع دون فاقد LM)، وقدرات العمليات (القدرات التحسينية ، والقدرات الابتكارية)، والأداء (نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين)، ويشير رأس واتجاه الأسهم إلى فرضيات البحث عن علاقات التأثير بين المتغيرات.

٣-منهجية البحث

٣-١ مجتمع وعينة البحث

تعد البنوك التجارية من المنظمات الرائدة في صناعة الخدمات المالية في مختلف دول العالم، ويبلغ عدد البنوك المسجلة والعاملة في مصر (٣٨ بنكا) بمركز مالي قدره 4420.9 مليار جنيه في نهاية يونيو ٢٠١٧ ، ومعدل عائد على متوسط كل من الأصول وحقوق الملكية ٢%، ٣٠.٩ % على الترتيب عن العام المالي ٢٠١٦

(آخر القوائم المعتمدة) (البنك المركزى المصري، ٢٠١٧)، ومثل جميع الجهات الفاعلة في قطاع الخدمات المالية تواجه تحديات نتيجة لطبيعة السوق الديناميكية والعالمية، وبالأخص مع تميز البنوك التجارية بسرعة تغيير الخدمات المصرفية المقدمة لظهور ابتكارات جديدة بشكل مستمر، مما يجعلها تبحث دائما عن تحديث عملياتها وتعزيز قدراتها للحفاظ على ميزتها التنافسية، فلعمليات البنوك التجارية طابع خاص يميزها عن غيرها من المنظمات فمن خلالها يكون عملاؤها نظرتهم الخاصة بجودة خدماتها (Llorens Montes et al ,2003) .

ويتحدد مجتمع البحث في الفروع الرئيسة للبنوك التجارية العاملة بمدينة طنطا بمحافظة الغربية، حيث يرى الباحث أن تحليل هذا المستوى يوفر فهمًا جيدًا لكيفية إنشاء البنوك التجارية المصرية الميزة التنافسية من خلال ممارسات وقدرات العمليات الفعلية في هذه الفروع، ويبلغ عدد هذه الفروع ٢٨ بنكا[١] هي: البنك الاهلي المصري، وبنك المصرف المتحد، ومصرف ابوظبى الاسلامي، وبنك قناة السويس، وبنك الاتحاد الوطني –مصر، وبنك المؤسسة العربية، وبنك مصر، وبنك فيصل الاسلامى، وبنك قطر الوطني، وبنك بلوم مصر، وبنك مصر ايران، والبنك المصري لتنمية الصادرات، وبنك القاهره، والبنك الاهلي المتحد، والبنك التجاري المغربى وفا بنك، وبنك الكويت الوطني، والبنك الاهلي الكويتى، وبنك الاسكندرية، والبنك العربي الافريقى، وبنك الشركة المصرفية العربية، والأهلى سوستيه جنرال، وبنك كريدى اجريكول مصر، وبنك H S B C، والبنك العربي، وبنك بيريوس مصر، وبنك عودة، وبنك البركة، والبنك التجاري الدولى.

ووحدة المعاينة في هذه الدراسة هى المدراء في هذه الفروع، ويبلغ عددهم ١٦٩[٢]، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم جمع البيانات بطريقة المقابلة الشخصية، واحتوت طريقة المقابلة الشخصية على ثلاث مراحل أساسية حتى يمكن تجنب الأخطاء الناتجة عن عدم فهم محتوي القائمة، المرحلة الأولى: وتم خلالها مقابلة المستقصى منهم وتوضيح الهدف من البحث وأهميته وشرح بنود القائمة ومدلولاتها والهدف من الإجابة عليها وأهمية أن تعبر الإجابات عن الممارسات الحقيقية، وترك القائمة لديهم لإجابتها، والمرحلة الثانية: وتضمنت الاتصال التليفوني لمتابعة المستقصى منهم، وإزالة الغموض لديهم في أي من بنود القائمة، والمرحلة الثالثة : وشملت إجراء المقابلة الأخيرة مع المستقصى منهم لجمع القوائم بعد التأكد من

(١) نظرا لاقتصار الدراسة على استراتيجية الأعمال للتمايز وقيادة التكلفة دون استراتيجية التركيز فقد تم استبعاد البنوك المتخصصة في خدمات محددة وهي: بنك التنمية والإئتمان الزراعى، بنك ناصر الاجتماعي، بنك الاسكان والتعمير، البنك العقاري المصرى العربي، وبنك التنمية الصناعية.

(٢) من المقابلات المباشرة مع المسئولين بالفروع الرئيسة للبنوك العاملة بمدينة طنطا.

تفهمهم الصورة الكاملة للقائمة واستيفائهم لها. وكانت نسبة القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل 86.4% ليبلغ عدد القوائم المجمعة والمستخدمة في التحليل الإحصائي بالدراسة ١٤٦ قائمة، ويوضح الجدول التالي توصيف عينة البحث من واقع الاستمارات المستوفاه:

جدول (٢)
خصائص عينة البحث

المتغيرات المتخصصة	الوظيفة		العمر الحالي				مدة الخبرة (بالسنوات)			
	رئيس فرع ومدير	رئيس قسم	اقل من ٣٥	من ٣٥-٥٠	اكثر من ٥٠	اقل من ١٠	من ١٠-٢٠	أكثر من ٢٠
النسبة العدد	%37 (٥٤)	%63 (٩٢)	%32.9 (٤٨)	%45.9 (٦٧)	%21.2 (٣١)	%28.8 (٤٢)	%45.2 (٦٦)	%26 (٣٨)
اجمالي المجتمع	٦١	١٠٨						
نسبة الاستجابة	%٨٨.٥	%٨٥						

٣-٢ أداة القياس

تم تصميم قائمة استبيان تحتوى على (٩٩) سؤال، وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة، حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل استجاباتهم بدقة. وتم استخدام مقياس Likert بعد تعديله إلى سداسي ليتراوح بين ٠-٥ لقياس درجة توافر كل متغير (Flaherty,1979:12). وقد تم تقسيم القائمة إلى ثلاثة أقسام رئيسة: يحتوي القسم الأول على (٤) عبارات (الأسئلة من ١-٤)، تشمل المتغيرات الديمغرافية والتي تمثل البيانات الأولية المحددة لخصائص العينة. والقسم الثاني ويحتوى على (١٢) عبارة الأسئلة من (٥-١٦) تقيس استراتيجية الأعمل للتمايز وقيادة التكلفة، والقسم الثالث ويحتوى على (٦٧) عبارة تقيس ممارسات وقدرات العمليات (الأسئلة من ١٧-٨٣)، والقسم الرابع ويحتوى على (١٦) عبارة تقيس نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين (الأسئلة من ٨٤-٩٩).

ولتحقيق درجة عالية فيما يعرف بصدق المحتوى content or "face" validity تم تصميم عبارات قائمة الاستبيان بناء على الدراسات السابقة ، فتم استخدام مقاييس دراسة Hahn (2010) لقياس عناصر استراتيجة الأعمال للتمايز DS وقيادة التكلفة CS، ومقاييس دراسة Anderson et al (1995) لقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM ومقاييس دراسة Nawanir et al (2013) و Shah and Ward (2007) لقياس ممارسات التصنيع دون فاقد LM، ومقاييس

دراسة (2007) Peng لقياس القدرات التحسينية والابتكارية ، وارشادات نموذج التميز (2013) EFQM لقياس نتائج الأداء الرئيسة، ثم عرض القائمة على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس، وسبعة من رؤساء فروع ومديري البنوك المنتسبين لبرنامج الماجستير المهنى بكلية التجارة جامعة طنطا ومناقشتهم تفصيليا، وتعديل العبارات اللازمة للتأكد من صدق دلالة الأسئلة لمتغيرات الدراسة، ووضوح صياغة كل سؤال، وسهولة فهمه من جانب المستقصين المتوقعين .

٣-٣ أدوات وأساليب معالجة البيانات

يعتمد البحث على أساليب تحليل المتغيرات المتعددة والمتوفرة في حزمة أساليب التحليل الإحصائي لبرنامج "SPSS"V.21 ، وبرنامج "AMOS"V. 21 ، وللتحقق من الصحة التجريبية للنموذج يستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM، حيث يمكن من : (١) إدخال المتغيرات الكامنة والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات واضحة، و(٢) دراسة العلاقات الفرضية التي يقوم الباحث باقتراحها بالاعتماد على الدراسات السابقة، و(٣) يأخذ في الاعتبار وجود خطأ في القياس، و(٤) يمكن من توفر تقدير وقت واحد لكل العلاقات المقترحة في النموذج النظري وتمثيله بطريقة متكاملة، و(٥) يمكن من إجراء تحليل المسار وهو طريقة لتحليل المتغيرات المتعددة والتي تستخدم لاختبار الترتيب السببي لمجموعة من العلاقات الخطية المفترضة في نموذج محدد سابقا. ويستخدم البحث طريقة الحد الأقصى لتقدير الاحتمال maximum likelihood estimation method، ولتأكيد عدم انحراف النتائج عن التوزيع الطبيعي للبيانات يستخدم المقاييس المختلفة لقيم chi-square values ولحدود الخطأ، حتى لا تتأثر النتائج بحجم العينة (Hair et al, 2011).

كما يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي Explanatory Factor Analysis(EFA) لدراسة الترابطات المتبادلة بين مجموعات درجات أداة القياس بهدف تحديد عدد المفاهيم البنائية المطلوبة لتفسير هذه الترابطات المتبادلة، وهذا يعمل على تقليص الفقرات إلى عدد اصغر من العوامل التي يجرى قياسها وتعد أساسا لها. ويستخدم التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لتحديد واختبار أحادية وصحة درجات أداة القياس، وتحليل الفا كرونباخ لاختبار التناسق الداخلي (Cronbach, 1951)، وذلك طبقا لمقترح Nunnally, 1978، والذي يعتبر أن قيمة معامل الفا التي تزيد عن 60.، مقياسا للتناسق الداخلي. ويتم تقييم الصدق التقاربي Convergent validity باستخدام اختبار Bentler-Bonett normed fit index (BBNFI) ، والصدق التمييزي Discriminant validity والصدق الدلالي Nomological validity باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو يعبر عن نوع ودرجة الاقتران الموجودة ويقيس التغاير بين المتغيرات، وبذلك يهيئ معلومات عن مدى تحرك قيم المتغيرات

معا أو عكسيا أو بدون ارتباط مما يشكل دلالة على صدق اتساق البيانات (Bentler and Bonett, 1980).

٣-٤ عرض وتحليل نتائج الدراسة التجريبية

٣-٤-١ نتائج تقييم صدق البناء والاتساق الداخلى / الثبات

تم بداية في فحص البيانات لاختبار الافتراضات الإحصائية الأساسية لتحليل البيانات متعددة المتغيرات، فتم اختبار التوزيع، ومدى خطية العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة normality and linearity tests، وأسفرت النتائج وفاء بيانات عينة الدراسة لهذه الافتراضات، حيث تتبع العينة التوزيع الطبيعي والعلاقة بين متغيراتها خطية وموجبة، وهذا يعني أن علاقات التغاير فيما بينها طردية.

ورغم مراعاة صحة المحتوى لمقاييس الدراسة، حيث اختيرت من الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي اتبعت اجراءات منهجية قوية للتحقق من صدق وموثوقية هذه المقاييس وقدمت الدعم الميداني الكافي لها، وتم مراجعة كل بند من بنود القياس من قبل فريق من الباحثين الأكاديميين والمديرين من ذوي الخبرة في العمل في القطاع المصرفي. فقد تم إجراء التحليل العاملى الاستكشافي Explanatory Factor Analysis (EFA)، وبطريقة المكونات الأساسية Principal Components لإختبار صدق البناء construct validity لكل بند من بنود أداة القياس على حدة ، مع استخدام عامل تحميل 0.25 كنقطة قطع، وتسفر النتائج عن قيم لقياس KMO أكبر من (50.)، مما يدل على كفاية عدد مفردات عينة الدراسة، وقيم لمستوى الدلالة لاختبار Barlett للدائرية تساوي 000. (أقل من 05.)، وهذا يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائيا، كما تم الاحتفاظ فقط ببنود القياس ذات عامل التحميل لا يقل 450. (Hair et al., 2011). ويبين جدول (٣) عددً البنود التي تم حذفها، وأن عمليات تحميل العوامل لجميع بنود قياس المتغيرات المحتفظ بها تزيد عن 600. (ملحق ١) وحمل كل متغير على عامل واحد يمثل أبعاده، وترتفع نسبة التباين المفسر للعامل عن 40 % وتتراوح من 51.484 % إلى 75.639% ، مما يدعم أحادية درجات أداة القياس Unidimensionality .

جدول (٣)
نتائج اختبار أحادية وثبات درجات القياس

المتغيرات / الرموز	تحليل الفا "كرونباخ"α		التحليل العاملى الاستكشافي		KMO and Bartlett's Test		
	معامل الفا	البنود الملغية	التباين المفسر	البنود الملغية	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Bartlett's Test of Sphericity	
						df	Sig.
استراتيجية التمايز (DS)	.821	٢	52.217	-	.744	212.359	10	.000
استراتيجية قيادة التكلفة (CS)	.843	١	51.484	-	.840	363.595	21	.000
مدخلات العملاء (CUST)	.876	١	63.695	-	.794	344.052	10	.000
تصميم العمليات (DESP)	.890	-	60.671	-	.879	539.761	21	.000
تدفق العمل في الوقت المحدد (JIT)	.823	-	65.507	-	.733	223.355	6	.000
مجموعة التكنولوجيا (TEC)	.814	-	64.297	-	.739	209.480	6	.000
مراقبة العملية الاحصائية (CONT)	.849	١	57.980	-	.856	354.778	15	.000
تضامن العاملين (INOL)	.848	-	68.698	-	.803	242.378	6	.000
الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)	.839	-	75.639	-	.720	173.450	3	.000
العلاقة مع الموردين (SUPP)	.841	-	61.722	-	.849	284.201	10	.000
ممارسات تطوير قوة العمل (DEVL)	.854	-	54.141	-	.873	384.821	21	.000
ممارسات القيادة (LEAD)	.888	-	60.469	-	.863	523.875	21	.000
قدرات الابتكار (IMPR)	.856	-	63.691	-	.807	324.709	10	.000
قدرات التحسين (INNO)	.896	-	70.608	-	.886	396.520	10	.000
نتائج أداء الرئيسة البنك مقارنة بالبنوك المنافسة (PERFOR)	.946	-	56.147		.924	1613.581	120	.000

كما تم استخدام تحليل ألفا "كرونباخ" لتقييم ثبات درجات القياس (Cronbach 1951)، وبهدف معرفة مدي تأثير كل بند من بنود القائمة علي قيمة معامل الثبات سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً، فقد تم استخراج سلسلة من معاملات ألفا كرونباخ بحيث يمثل كل معامل قيمة ثبات المتغير بعد حذف بنوده، وهو في الوقت نفسه نوع من صدق المحك للبنود، ولزيادة درجة دقة النتائج المتحصل عليها تم حساب قيمة المتوسط والتباين لكل بند من بنود القائمة لمقارنة قيمتي المتوسط والتباين لكل بند علي حدة بقيم التباين للبند بعد حذف درجته، وأيضا حساب معامل الارتباط

المصحح لاستبعاد أي عنصر من عناصر المقياس يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين باقي العناصر التابعة للبعد الواحد أقل من 30. (Nunnally ,1978). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن أن نسبة التباين في قيم كل المتغيرات التي تفسرها العوامل المشتركة أكبر من الحد الأدنى للقيمة المعيارية 60. التي اقترحها Nunnally(1978)، وتراوحت بين 814. إلى 946. مما يؤكد ثبات أداة القياس، ويوضح جدول (٣) عدد البنود التي تم حذفها بناء على هذا التحليل.

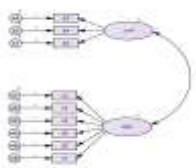
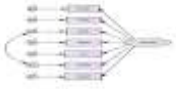
كما تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA ببرنامج Amos V.21، وبطريقة احتمال أقصى تقدير maximum likelihood estimation لتأكيد موثوقية وصحة القياس لمتغيرات البحث الأساسية والمتحصل على احادية وثبات درجات قياسها من التحليل العاملى الاستكشافى EFA وتحليل الفا كرونباخ، وذلك من خلال اختبار:

- موثوقية وصحة القياس لمتغيرى استراتيجية الأعمال للتمايز (DS) (العبارات من ٧- ٩) واستراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة (CS) (العبارات من ١١- ١٦) لقياس متغير استراتيجية الأعمال.
- موثوقية وصحة القياس صحة لمتغيرات القيادة (LEAD)، وممارسات تطوير قوة العمل (DEVL)، ورقابة العملية الإحصائية (CONT)، وتصميم العمليات (DESP)، ومدخلات العملاء (CULT)، والعلاقة مع المورد (SUPP)، لقياس متغير "ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM " (TQMP) .
- موثوقية وصحة القياس صحة لمتغيرات مدخلات العملاء (CULT)، وممارسات التدفق في الوقت المحدد (JIT)، ومجموعة التكنولوجيا (TEC)، وتضامن العاملين (INOL)، والصيانة الانتاجية الشاملة (TMP)، والعلاقة مع المورد (SUPP)، ورقابة العملية الإحصائية (CONT)، لقياس متغير "ممارسات التصنيع دون فاقد LM " (LEANP) .
- موثوقية وصحة القياس لمتغيرى القدرات التحسينية (DS) (العبارات من ٧٤-٧٨) والقدرات الابتكارية لقيادة التكلفة (CS) (العبارات من ٦٩- ٧٣) لقياس متغير لقدرات العمليات.
- موثوقية وصحة القياس لمتغيرات نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين (العبارات من 79 - ٩٤) لقياس متغير الأداء.

وذلك من خلال تطوير خمسة نماذج CFA، وفي كل نموذج يتم تقييم صدق المحتوى من خلال مدى تناسب المؤشرات الدالة على المطابقة (RMSEA, BNFI, CFI, Normed Chi-square) مع المدى المثالي لها، ويقدم جدول (٤) هذه النتائج، ومنه يتضح:

- ✓ الجودة العالية لمؤشرات المطابقة حيث توضح قيمة Chi-square(χ^2/df) أقل من ٢، حيث اقترح كل من Joreskog and Sorbom (1993) بأن تقع هذه النسبة بين ٠ و ٣، وأن القيم الأصغر تشير إلى المطابقة الأجود. وأن قيم مؤشرات المطابقة تزيد عن 900. مما يشير أيضا إلى جودة المطابقة (Hu and Bentler, 1998, 1999)، فتبلغ قيمة مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative fit index (CFI) = 998. ، وقيمة مؤشر جودة التوفيق المتزايد Incremental fit index (IFI) = 998.، وقيمة مؤشر تاكر- لويس Tucker – Lewis index (TLI) =980.، وقيمة اختبار Bentler-Bonett normed fit index (BBNFI) = 997.، كما تقع قيمة الجذر التربيعى لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean square error of Approximation (RMSEA) بين المدى المقبول 05. و 08. ، مما يوضح أيضا أن النماذج جيدة التوفيق. وهذا يعنى أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم متغيرات البحث.

جدول(٤)
نتائج اختبارات التحليل العاملى التوكيدى

استرتيجية الأعمال						
نموذج CAF	استرتيجية الأعمال لقيادة التكلفة CS			استراتيجية الأعمال للتمايز DS		
	R^2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية	R2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية
	.543	.737	C2	.586	.766	S3
	.402	.634	C3	.578	.760	S4
	.369	.608	C4	.681	.825	S5
	.404	.635	C5			
	.466	.683	C6			
	.467	.683	C7			
CMIN=30.976 DF=24 P=.154 CMIN/DF=1.291 BNFI=.951 IFI= .989 TLI=.982 CFI= .988 RMSEA=.045						
ممارسات العمليات						
نموذج CAF	ممارسات التصنيع دون فاقد LEANP			ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQMP		
ممارسات التصنيع دون فاقد LEANP 	R^2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية	R2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية
	.443	.666	CUST	.725	.851	LEAD
	.485	.696	JIT	.645	.803	DEVL
	.771	.878	TECH	.431	.656	CONT
	.473	.687	INOL	.524	.724	DESP

ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQMP	.467	.683	TPM	.529	.727	CUST
	.314	.561	SUPP	.326	.571	SUPP
	.608	.779	CONT			
	CMIN=17.001 DF=1 P=.108			CMIN=6.046 DF=7 P=.534		
	CMIN/DF=1.546 BNFI=.964			CMIN/DF=.864 BNFI=.986		
	IFI=.987 TLI= .975			IFI=1.002 TLI= 1.005		
	CFI=.987 RMSEA=.061			CFI=1.000 RMSEA=.000		

قدرات العمليات

نموذج CAF	القدرات الابتكارية INNO			القدرات التحسينية IMPR		
	R^2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية	R2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية
	.483	.695	in1	.619	.787	im1
	.477	.691	in2	.662	.813	im2
	.630	.793	in3	.659	.812	im3
	.654	.809	in4	.568	.754	im4
	.401	.634	in5	.629	.793	im5
CMIN=35.473 DF=9 P=.189 CMIN/DF=1.223 BNFI.960 IFI= .992 TLI=.988 CFI= .992 RMSEA=.039						

الأداء

نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين PERFOR						
نموذج CAF	R^2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية	R2	معامل التحميل	المتغيرات الفرعية
	.409	.639	Op9	.315	.561	op1
	.546	.739	Op10	.432	.658	op2
	.750	.866	Op11	.398	.631	op3
	.695	.834	Op12	.379	.615	op4
	.523	.723	Op13	.600	.775	op5
	.481	.694	Op14	.683	.826	op6
	.607	.779	Op15	.576	.759	op7
	.443	.665	Op16	.622	.789	op8
CMIN=102.693 DF=85 P=.093 CMIN/DF=1.208 BNFI=.939 IFI= .989 TLI=.984 CFI= .989 RMSEA=.038						

كما يتضح الصدق التقاربي للمتغيرات من خلال قوة معاملات التحميل لبنود المتغيرات والتي تزيد قيمة كل معاملات التحميل عن 50. عند مستوى معنوية < 05. (Hair et al., 1995)، كما تشير قيمة R^2 (مقدار التباين المفسر للمتغيرات) والتى تزيد لمعظم المتغيرات عن 40. أنها تقدم تفسيرا مقبولا، وأيضا من قيمة متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE) المستخلص لكل متغير والتي تزيد عن 50. ، كما قيم الصدق التقاربي لمتغيرات البحث الأساسية Convergent validityمن خلال اختبار Bentler-Bonett normed fit

index (BBNFI) ويمثل BBNFI نسبة الفرق بين (χ^2) للنموذج chi-square for the given model مع (χ^2) للنموذج الصفري chi-square for the null model، وقيمة مؤشر BBNFI التي تزيد عن 90. تشير إلى قوة المطابقة (Bentler and Bonett,1980)، ويتضح من جدول (٤) زيادة قيمة مؤشرBBNFI لكل متغير عن 90. وقوة مستوى الصدق التقاربي لدرجات أداة القياس .

٣-٤-٢ نتائج تقييم الصدق التمييزى والدلالي

ولتقييم الصدق التمييزي discriminant validity الذي يشير إلى عناصر المقياس التي تقيس مفهوما نظريا معينا تختلف عن عناصر المقياس التي تقيس مفهوما نظريا آخر، يقترح Klin (2005) عندما تكون قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات تقل عن 90. فيعنى أن بنود قياس المتغيرات احادية القياس أي تقيس البنود معا متغير واحد، وبفحص مصفوفة الارتباط بين أبعاد قياس كل متغير فرعى ، أمكن التوصل أن نتائج القياس ذات معاملات ارتباط قوية تقل عن 90. أو معتدله مع باقي المتغيرات التابعة لها، وتختلف معنويا عن الصفر، مع انخفاض الارتباط بينها وبين أبعاد المجموعة التي لا تنتمي إليها، مما يشير إلى أن العناصر المخصصة لقياس المتغيرات أحادية البعد (أي أن هذه العناصر تقدر بشكل جماعي متغير واحد)، ويوضح انتماء كل عنصر من عناصر المقياس للبعد الذي ينتمي إليه، ومن ثم تمتلك المتغيرات مستويات كافية من صحة التمييز.

كما توجد أدلة أخرى على الصدق التمييزي حيث يتحقق منه إذا كان معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى (Kline, 2005) ، وأن يكون متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) مساو أو أعلى من مربع معاملات الارتباط بين المتغيرات، وكما يظهر جدول (٥) فإن معاملات الفا لكل متغير أعلى من معامل ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، كما أن قيمة متوسط التباين المستخلص AVEأعلى من مربع معاملات الارتباط بين المتغيرات مما يعكس الصدق التمييزى لمتغيرات البحث.

جدول (٥)

الوسط والانحراف المعياري والصدق التمييزى والدلالي بين متغيرات نموذج البحث

المتغير	DS	CS	TQMP	LEANP	IMPR	INNO	PERFOR	الوسط	الانحراف المعياري
DS	1							3.845	.8129
CS	.719**	1						3.725	.7352
TQMP	.601**	.721**	1					3.690	.6371
LEANP	.483**	.583**	.862**	1				3.561	.7010
IMPR	.492**	.596**	.735**	.600**	1			3.845	.7239
INNO	.546**	.599**	.690**	.554**	.724**	1		3.656	.7318
PERFOR	.503**	.602**	.710**	.600**	.750**	.776**	1	3.599	.7930
AVE									
α									

كما يمكن التحقق من الصدق الدلالي nomological validity، والذي يشير إلى الدرجة التي تقوم بها المتغيرات بتنبؤات دقيقة للمفاهيم الأخرى في نموذج البحث(Hair et al. 2006). من خلال قيم الارتباطات بين المتغيرات.

وطبقا لـ Cohen (1988) فإن تفسير قيم معاملات الارتباط في العلوم الاجتماعية على النحو التالي:

- القيمة المطلقة من 0. إلى O9. لا تساوي أى ارتباط .
- القيمة المطلقة من 10. إلى 29. تساوي الارتباط المنخفض .
- القيمة المطلقة من 30. إلى 49. تساوي الارتباط المتوسط.
- القيمة المطلقة من 50. إلى 1.00 تساوي الارتباط المرتفع.

ويشير جدول (٥) أن الارتباطات بين المتغيرات في مستويات ذات دلالة إحصائية، ويوفر دعما للصدق الدلالي لفروض البحث، حيث تزيد قيم معامل الارتباط عن (400.) ، مما يدعم افتراضات نموذج البحث عن وجود علاقة بين هذه المتغيرات، ويلاحظ وجود علاقة ارتباط قوى بين استراتيجية الأعمال للتمايز والقدرات الابتكارية (546.) عن التحسينية (492.)، وبممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM (601.) عن ممارسات التصنيع دون فاقد LM (483.).

كما ترتبط ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM بشكل إيجابي وقوى بكل من القدرات الابتكارية والتحسينية ((735.) و (690.)) ، عند مستوى معنوية 01.، بينما ترتبط ممارسات التصنيع دون فاقد LM بشكل أقوى مع القدرات التحسينية (600.) عن القدرات الابتكارية (554.).

ويوجد علاقة ارتباط قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM (.862)، وكلاهما يربط بشكل قوى مع نتائج الأداء الرئيسة، حيث تبلغ قيمة معاملات الارتباط (.710) و(.600) على التوالى، وأكثرهم ارتباطا ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM. . كما يشير ضمنا انخفاض علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM ونتائج الأداء الرئيسة ((.710) و(.600))عن علاقة الارتباط بين القدرات التحسينية والابتكارية ونتائج الأداء ((.750) و(.776)) أن ممارسات العمليات تأخذ دور المتغير الوسيط، وتعطى هذه الاستنتاجات دلالة عن توافق العلاقات السببية في الواقع الفعلى مع العلاقات المقترحة بنموذج البحث.

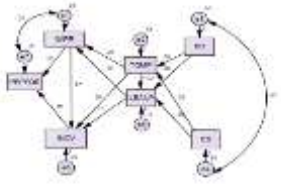
وأخيرًا فإن صلاحية النموذج بأكمله (جدول (٦)) والتى يمكن قياسها من خلال معنوية النموذج الإجمالي، وقيم t لمعاملات المسار، والقيم الإجمالية لـ R^2 تعكس الصدق الدلالي للمتغيرات (Joreskog and Sorbom, 1993).

٣-٤-٣ نتائج اختبار فروض البحث

لتقييم فرضيات البحث والموضحة بنموذج البحث (شكل ٢)، استخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM ، ومقياس واحد نتج من حساب متوسط كل البنود التى تقيس المتغير، وذلك لتقليل عدد المسارات التي سيتم تقديرها وتقليل تعقد النموذج، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج:

جدول (٦)
نتائج تحليل المسار لنموذج البحث

مسارات المتغيرات				معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	مستوى المعنوية	نموذج SEM
DS	<---	TQMP		.170	.064	2.081	**	
CS	<---	LEANP		-.067	.067	-.944	.345	
DS	<---	LEANP		-.025	.053	-.407	.684	
CS	<---	TQMP		.599	.071	7.347	***	
TQM	<---	LEANP		.925	.067	15.08	***	
TQMP	<---	IMPR		.821	.121	7.684	***	
LEANP	<---	IMPR		-.098	.109	-.935	.350	
LEANP	<---	INOV		-.097	.111	-.915	.360	
TQMP	<---	INOV		.434	.143	3.481	***	
IMPR	<---	INOV		.463	.081	5.809	***	
IMPR	<---	PERFOR		.562	.103	6.008	***	
INOV	<---	PERFOR		.425	.077	5.980	***	



ومن الجدول يتضح:

- ✓ توضح قيمة Chi-square(χ^2/df) = 1.597 أقل من ٣، وقيم مؤشرات المطابقة أعلى من 900. (قيمة مؤشر جودة المطابقة GFI = 979. ، ومؤشر جودة التوفيق المقارن CFI = 995. ، وقيمة مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI = 995. ، وقيمة مؤشر تاكر- لويس TLI =985.، وقيمة اختبار BBNFI = 987.، وقيمة الجذر التربيعى لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA بين 05. و 08.) إن نموذج البحث جيد التوفيق، كما توضح نتائج تحليل المسارات أن هناك 8 علاقة مسار ذو معنوية حيث قيمة $\rho< 0.01$.
- ✓ إن العلاقة بين استراتيجية أعمال للتمايز وإدارة الجودة الشاملة TQM معنوية ، وبمعامل مسار معياري ايجابي = (170.)، بينما العلاقة بين استراتيجية أعمال للتمايز والتصنيع دون فاقد LM غير معنوية وبمعامل مسار معياري =(025.-). وإن العلاقة بين استراتيجية أعمال لقيادة التكلفة وإدارة الجودة الشاملة TQM معنوية، وبمعامل مسار معياري= (599.)، بينما العلاقة بين استراتيجية أعمال لقيادة التكلفة والتصنيع دون فاقد LM غير معنوية وبمعامل مسار معياري= (067.-). وهذا يعنى صحة الفرض $H1_1$ عن أن تأثير استراتيجية الأعمال للتمايز وقيادة التكلفة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، وعدم صحة الفرض $H1_2$ عن التأثير الأقوى لاستراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة في ممارسات التصنيع دون فاقد LM عن استراتيجية التمايز.
- ✓ إن العلاقة المعنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، والتصنيع دون فاقد LM ، وبمعامل مسار معياري ايجابي= (821.) توضح قوة تأثير إدارة الجودة الشاملة TQM في ممارسات التصنيع دون فاقد LM، وصحة الفرض الثانى H2 بطبيعة العلاقة بين ممارسات العمليات بمضافة وليست تعويضية.
- ✓ إن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والقدرات التحسينية معنوية، وبمعامل مسار معياري ايجابي= (821.)، وإن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM و القدرات الإبتكارية معنوية، وبمعامل مسار معياري= (434.)، وهذا يعنى صحة الفرض $H3_1$ لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM إيجابيا في القدرات التحسينية والابتكارية في المنظمات المالية.
- ✓ توضح النتائج إن العلاقة بين ممارسات التصنيع دون فاقد LM والقدرات التحسينية غير معنوية، وبمعامل مسار معياري= (098.-). كما إن العلاقة ممارسات التصنيع دون فاقد LM والقدرات الابتكارية غير معنوية، وبمعامل مسار معياري= (097.-). مما يوضح عدم صحة الفرض $H3_2$ عن تأثير ممارسات التصنيع دون فاقد LM ايجابا في القدرات التحسينية عن الابتكارية في منظمات الخدمات المالية.
- ✓ إن العلاقة بين القدرات التحسينية والقدرات الابتكارية معنوية، وبمعامل مسار معياري= (463.) مما يؤكد صحة الفرض الرابع: H4 عن تأثير القدرات التحسينية ايجابا في القدرات الابتكارية في منظمات الخدمات المالية، كما توضح النتائج التأثير

الإيجابي للقدرات التحسينية في نتائج الأداء الرئيسة، وبمعامل مسار معياري (.562). وتأثير القدرات الابتكارية ايجابا في نتائج الأداء الرئيسة وبمعامل مسار معياري (.425). وهذا يوضح صحة الفرض الخامس H5.

- ✓ تقترح النتائج أن استراتيجية الأعمال تؤثر في نتائج الأداء الرئيسة من خلال تأثيرها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتي تؤثر في بناء القدرات التحسينية والقدرات الابتكارية واللتان تؤثران في تحسن نتائج الأداء الرئيسة مقارنة بالمنافسين، وهذا يوضح صحة الفرض السادس $H6_1$، والفرض H6عن أن قدرات العمليات كمتغيرات وسيطة تربط ممارسات العمليات بالأداء.

ولمزيد من الدراسة والتحليل لهذه العلاقات تم تحليل نتائج علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة وغير المفسرة، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٧)

نتائج تحليل نتائج علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة وغير المفسرة

التأثير		التأثير على					
		DS	CS	TQMP	LEANP	IMPR	INOV
(TQMP) ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM (R^2=.534)	مباشر	.170	.599	.000	.000	.000	.000
	غير المباشر	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	غير المفسر	.000	.000	.000	.000	.000	.000
(LEANP) ممارسات التصنيع دون فاقد LM (R^2=.746)	مباشر	-.025	-.067	.925	.000	.000	.000
	غير المباشر	.157	.554	.000	.000	.000	.000
	غير المفسر	.000	.011	.000	.000	.000	.000
(IMPR) القدرات التحسينية (R^2=.545)	مباشر	.000	.000	.821	-.098	.000	.000
	غير المباشر	.126	.444	-.091	.000	.000	.000
	غير المفسر	.000	.000	.000	.000	.000	.000
(INOV)القدرات الابتكارية (IR^2=.580)	مباشر	.000	.000	.434	-.097	.463	.000
	غير المباشر	.119	.418	.248	-.046	.000	.000
	غير المفسر	.000	.000	.000	.000	.000	.000
(PERFOR)الأداء (R^2=.661)	مباشر	.000	.000	.000	.000	.562	.425
	غير المباشر	.122	.428	.701	-.116	.197	.000
	غير المفسر	.000	.000	.000	.000	.000	.000

ومن الجدول يتضح:

- ✓ إن استراتيجية الأعمال للتمايز لها تأثير مباشر فقط في ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM (.170) بينما تأثيرها غير مباشر في ممارسات التصنيع دون فاقد LM (.157)، وليس لها تأثيرات مباشرة على أي متغيرات أخرى، بينما استراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة لها تأثير قوى ومباشر فقط في ممارسات إدارة الجودة الشاملة

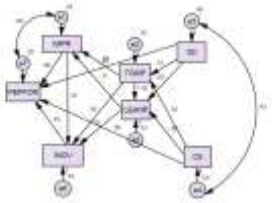
TQM (.599) بينما تأثيرها غير مباشر وقوى في ممارسات التصنيع دون فاقد LM (.554) وكل من القدرات التحسينية (.444) والابتكارية (.418)، والأداء (.428) مما يعطى دلالة بأن استراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة أكثر مناسبة لطبيعة المنظمات المالية المصرية.

- ✓ إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM لها تأثير مباشر قوى في ممارسات التصنيع دون فاقد LM (.925)، وفي القدرات التحسينية (.730) ، وتأثيرها المباشر في القدرات الابتكارية أقوى (.434) عن تأثريها غير المباشر (.248) ، كما تؤثر بطريقة غير مباشرة في الأداء (.701). بينما التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لممارسات التصنيع دون فاقد LM سلبية في كل من القدرات التحسينية، والابتكارية والأداء، مقارنة هذه النتيجة بالقوة التفسيرية القوية لممارسات التصنيع دون فاقد LM (.746) وقوة معامل المسار المعياري لعلاقته مع إدارة الجودة الشاملة TQM (.925) (جدول ٦) يعطى دلالة بارتباط تأثير ممارسات التصنيع دون فاقد LM بممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM وأنه منفردا يؤثر في الأداء بصورة عكسية، ويؤكد طبيعة العلاقة التوافقية بينهما مضافة ولكنها احادية الاتجاه.
- ✓ أن القدرات التحسينية لها تأثير مباشر فقط في القدرات الابتكارية (.463)، وأنها الأقوى في تفسير الأداء (التأثير الكلى = .759) وتأثيرها المباشر في الأداء (562) أقوى من تأثيرها غير المباشر (.197)، بينما تؤثر القدرات الابتكارية في الأداء تأثيرا مباشرا فقط (.425)، مما يعطى دلالة عن طبيعة العلاقة التوافقية بينهما مضافة ولكنها احادية الاتجاه وبأن المداخل الاستغلالية (التدريجية) هى الأكثر مناسبة لطبيعة المنظمات المالية المصرية عن المداخل الاستكشافية (الجذرية).

وبصفة عامة تعطى قلة نسب التباينات غير المفسرة دلالة لعدم الحاجة إلى تعديل خطوط العلاقات السببية المقترحة بنموذج الدراسة، ومع ذلك لمزيد من الدراسة والتحليل لهذه العلاقات تم تطوير نموذجين بديلين :

النموذج المعدل الأول : حيث تم إضافة مسارين مباشرين من استراتيجية الأعمال للتمايز واستراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة إلى الأداء. وذلك لاختبار ما إذا كانت استراتيجية الأعمال لها تأثير مباشر في الأداء بالإضافة إلى تأثيرها عبر علاقة الوساطة لممارسات وقدرات العمليات ، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول (٨)
نتائج النموذج المعدل الأول

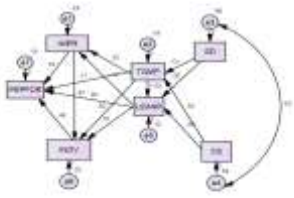
مسارات المتغيرات			معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	مستوى المعنوية	نموذج SEM
SD	<---	TQMP	.170	.064	2.081	**	
CS	<---	LEANP	-.067	.067	-.944	.345	
SD	<---	LEANP	.132	.083	1.369	.171	
CS	<---	TQMP	.599	.071	7.347	***	
TQM	<---	LEANP	.925	.067	15.08	***	
TQMP	<---	IMPR	.825	.123	7.646	***	
LEANP	<---	IMPR	-.103	.110	-.965	.334	
LEANP	<---	INOV	-.097	.111	-.915	.360	
TQMP	<---	INOV	.434	.143	3.476	***	
IMPR	<---	INOV	.463	.081	5.808	***	
IMPR	<---	PERFOR	.514	.125	4.476	***	
INOV	<---	PERFOR	.420	.077	5.905	***	
CS	<---	PERFOR	.075	.084	.958	.338	
SD	<---	PERFOR	-.021	.065	-.313	.754	

ومن الجدول يتضح:

- ✓ تقترب نتائج جودة المطابقة للنموذج المعدل الأول من نتائج النموذج الأصلى للبحث حيث تبلغ قيمة Chi-square(χ^2/df) =2.049 ، وقيمة مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit index(GFI) = .981 ، ومؤشر جودة التوفيق المقارن CFI = .994 ، وقيمة مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI = .994 ، وقيمة مؤشر تاكر-لويس TLI =.973، وقيمة اختبار BBNFI = .988، باستثناء قيمة الجذر التربيعى لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA والتي تبلغ 0.085. كما توضح نتائج تحليل المسارات عدم معنوية المسارين المباشرين الذين يربطون استراتيجية الأعمال للتمايز ولقيادة التكلفة بالأداء، كما لم تختلف قيمة معاملات الانحدار المعياري للمسارات عن نتائج النموذج الأصلى للبحث الموضحة لعلاقات التأثير غير المباشر بين استراتيجية الأعمال للتمايز ولقيادة التكلفة و ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، وممارسات التصنيع دون فاقد LM، والقدرات التحسينة والقدرات الابتكارية والأداء، مما يؤكد أن صحة توسط ممارسات العمليات وقدرات العمليات للعلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء.

النموذج المعدل الثاني حيث تم إضافة مسارين مباشرين من ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM وممارسات التصنيع دون فاقد LM إلى الأداء، وذلك للتحقق في العلاقة غير المباشرة بين ممارسات العمليات والأداء، وبعبارة أخرى الدور الوسيط لقدرات العمليات بين ممارسات العمليات والأداء، وتوضح النتائج في الجدول التالي:

جدول (٩)
نتائج النموذج المعدل الثاني

مسارات المتغيرات			معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	مستوى المعنوية	نموذج SEM
SD	<---	TQMP	.170	.064	2.081	.037	
CS	<---	LEANP	-.067	.067	-.944	.345	
SD	<---	LEANP	.132	.083	1.369	.171	
CS	<---	TQMP	.599	.071	7.347	***	
TQMP	<---	IMPR	.850	.125	7.697	***	
TQM	<---	LEANP	.925	.067	15.08	***	
LEAN P	<---	INOV	-.097	.111	-.913	.361	
TQMP	<---	INOV	.434	.145	3.447	***	
IMPR	<---	INOV	.463	.081	5.807	***	
IMPR	<---	PERFOR	.300	.083	3.967	***	
INOV	<---	PERFOR	.428	.077	6.034	***	
TQMP	<---	PERFOR	.140	.139	1.256	.209	
LEAN P	<---	PERFOR	.063	.103	.689	.491	

ومن الجدول يتضح:

- ✓ تقترب نتائج جودة المطابقة للنموذج المعدل الثانى من النموذج الأصلى للبحث حيث تبلغ قيمة Chi-square(χ^2/df) =1.597، وقيمة مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit index(GFI) = .981 ، ومؤشر جودة التوفيق المقارن CFI = .995 ، وقيمة مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI = .995 ، وقيمة مؤشر تاكر-لويس TLI =.982، وقيمة اختبار BBNFI = .988، وقيمة الجذر التربيعى لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA بين 0.069. مما يوضح أن النموذج جيد التوفيق، كما توضح نتائج تحليل المسارات عدم معنوية المسارين المباشرين من ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، وممارسات التصنيع دون فاقد LM إلى الأداء، كما لم تختلف قيمة معاملات الانحدار المعياري لباقي المسارات عن النموذج الأصلى للبحث مما يؤكد توسط قدرات العمليات للعلاقة بين ممارسات العمليات والأداء.

٤- مناقشة النتائج

يستكشف هذا البحث العلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات وقدرات العمليات والأداء في المنظمات المالية، من خلال فرضيات مؤداها أن العلاقة التي تربط استراتيجية الأعمال بالأداء غير مباشرة وتؤثر خلال التأثير الوسيط لممارسات العمليات، كما أن العلاقة التي تربط ممارسات العمليات بالأداء غير مباشرة فتؤثر خلال التأثير الوسيط لقدرات العمليات. ولاختبار هذه العلاقات تم بناء نموذج تجريبي في ضوء الدراسات السابقة لعلاقات التأثير بين استراتيجية الأعمال للتمايز وقيادة

التكلفة، والتي تعتبر اثنين من أبرز العناصر في الاستراتيجية التنافسية العامة لـ Porter، في كل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتصنيع دون فاقد LM واللذان يمثلان اثنين من أحدث مداخل إدارة العمليات في العصر الحالى، واختبار تأثيرهما في بناء قدرتين أساسيتين للعمليات، وهما القدرات التحسينية والقدرات الابتكارية وتأثير هاتين القدرتين في الأداء، كما افترض النموذج أن العلاقات التوافقية بين ممارسات العمليات أو بين قدراتها مضافة واحادية الاتجاه، حيث تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM في ممارسات التصنيع دون فاقد LM، وتؤثر القدرات التحسينية في القدرات الابتكارية.

وتم اختبار هذا النموذج في الواقع العملى في فروع البنوك التجارية الرئيسة بمدينة طنطا بمحافظة الغربية، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من ١٤٦ من مديري هذه البنوك باستخدام ثلاثة نماذج معادلات هيكلية، فيختبر النموذج الهيكلى الأول النموذج التجريبي للبحث والذي يشمل فرضياته الأساسية، ويختبر النموذج الهيكلى الثانى التأثير المباشر لاستراتيجيات الأعمال في الأداء، ويختبر النموذج الهيكلى الثالث التأثير المباشر لممارسات العمليات في الأداء ، وتدعم نتائج النماذج الثلاثة الافتراضات الأساسية للبحث، وتخلص إلى دلالات توضحها النقاط التالية:

١-٤ المضامين العلمية والعملية

بداية تؤكد نتائج الدراسة التجريبية التأثير غير المباشر لإستراتيجيتي الأعمال للتمايز وقيادة التكلفة في أداء المنظمات المالية، ويتبع تأثيرهما سلسلة العلاقات السببية المقترحة في فرضيات البحث، فيؤثران في ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM والتي تؤثر في القدرات التحسينية والابتكارية واللتان بدورهما تؤثران في الأداء. فتظهر نتائج تحليلات المسار للنماذج الثلاث للمعادلات الهيكلية العلاقة المعنوية الإيجابية بين استراتيجية الأعمال للتمايز وممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM (t=2-.081; β=-.170)، واستراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة (t=7-.347; β=-.599) وممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، كما توضح العلاقة المعنوية الإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM وكل من القدرات التحسينية (t=6.008; β=.821)، والقدرات الابتكارية (t=3.481; β=.434)، والعلاقة المعنوية الإيجابية بين القدرات التحسينية والأداء(t=7.684; β=.562)، وبين القدرات الابتكارية والأداء (t=5.980; β=.425) ، فتظهر ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM كمتغير رئيسي في هذه العلاقة الوسيطة.

ثانيا لا تنفي النتائج مناسبة ممارسات التصنيع دون فاقد LM لتنفيذ استراتيجية الأعمال في المنظمات المالية، فتنبئ النتائج عن علاقة تأثير غير مباشر قوية بين استراتيجية الأعمال للتكلفة وممارسات التصنيع دون فاقد LM (.554)، ربط هذه النتيجه بالمعنوية القوية لعلاقة التأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة

TQM في ممارسات التصنيع دون فاقد LM (t=-15.080; β=-.925) ، والقوة التفسيرية العالية لممارسات التصنيع دون فاقد LM (R^2=.746)، توضح أن العلاقة التوافقية بينهما مضافة واحادية الإتجاه، هذا يعنى حقائق أهمها إذا انتوى المسئولون على إدارة المنظمات المالية تطبيق ممارسات التصنيع دون فاقد LM فيجب أن تمثل إدارة الجودة الشاملة TQM أحد أعمدته الرئيسة، فهو لا يمثل بديل استثماري يغنى عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM، بل هو ممارسة مضافة ووحده غير كاف لتحقيق الميزة التنافسية ويؤثر سلبا في الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات إدارة العمليات OM التي تعترف بالترابط بين حزم ممارسات العمليات وطبيعتها المضافة (Cua et al., 2001; Dean and Snell, 1996; Flynn et al., 1995). وأيضا تتفق مع الدراسات التي تؤكد فشل المنظمات التي تسعى إلى عدد قليل من ممارسات العمليات في بناء القدرات المميزة، فيؤكد الباحثون مثل (Voss, 1995; Hayes and Pisano, 1994) بدلا من تبنى أفضل الممارسات كوسيلة لحل مشكلات المنظمة، يمكن للمنظمة تبني ممارسات اضافية و تطوير المعرفة الجديدة مع عملية تنفيذ هذه الممارسات لدعم احتياجاتها التنافسية، وعلى المدى الطويل تتعلم المنظمة من تبني ممارسات العمليات الجديدة كيفية توليد القدرات.

ثالثا : تقدم النتائج دليلاً تجريبيًا إلى حاجة المنظمات المالية إلى برامج عمليات مثل ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM من أجل تنفيذ استراتيجية أعمالها بنجاح، وتشير النتائج لتناسب مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM مع تطبيق استراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة عن استراتيجية الأعمال للتمايز في المنظمات المالية، فتوضح النتائج التأثير الأقوى لاستراتيجية الأعمال لقيادة التكلفة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM (.599) بالمقارنة باستراتيجية الأعمال للتمايز (.170)، وبما يتفق مع نتائج دراسة Jayaram et al (2014) والتي تؤكد للمنظمات التي تسعى إلى قيادة التكلفة، فإن ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM هي الأنسب.

وتتفق أيضا مع النموذج الحديث لتكلفة الجودة Cost Of Quality (COO) والذي يقترح الإنفاق بكثرة على تكاليف المنع لبناء الجودة في قوة العمل لتقليل كل من تكلفة الفشل الداخلي وتكلفة الفشل الخارجي (Stahl,1995:180) ، وبزيادة الجودة ستقل التكلفة الحقيقية لأقل معدل، حيث ستوفر التكلفة المرتبطة بتصحيح الأخطاء فكل شئ يؤدى صحيحا من أول مرة، كما ستبدأ المنظمة في بناء سمعة عالية في مجال عملها تساعدها على نشر تكلفتها الثابتة خلال المشترين الأكثر (Hodgetts, 1998:16).

بينما تشير الإشارات السالبة لمعاملات المسار من استراتيجية الأعمال لقيادة

التكلفة إلى التصنيع دون فاقد LM (067.-)، أن تبنى ممارسات التصنيع دون فاقد LM في المنظمات المالية ليس واضحا، وبأن الاستثمار في ممارسات عمليات ما بعد إدارة الجودة الشاملة TQM لتحسين قدرات العمليات في المنظمات المالية من خلال ممارسات التصنيع دون فاقد LM يؤثر سلبا في التكلفة.

رابعا: تشير النتائج إلى الارتباط الإيجابي غير المباشر لاستراتيجة الأعمال لقيادة التكلفة بمستوى القدرة على التحسين (444.)، ومع القدرة على الابتكار (418.)، وإلى الارتباط الإيجابي غير المباشر لاستراتيجة الأعمال للتمايز بمستوى القدرة على التحسين (126.) ، والقدرة على الابتكار (119.)، هذه النتائج تدعم هيكل الحجج الموقفية لدراسات إدارة العمليات OM بأن أهداف استراتيجية الأعمال توجه عملية بناء القدرات (Schroeder et al , 2002; Peng , 2008).

كما تشير النتائج إلى معنوية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة TQM وكل من القدرات التحسينية (t=6.008; β=.821)، والقدرات الابتكارية (t=3.481; β=.434)، فممارساتها متناسقة في تعزيز كلا القدرتين، وبعبارة أخرى تعزيز كل من جودة الخدمات المالية، والابتكارات في الخدمات المالية، مما يوفر دلالات هامة للمسئولين في المنظمات المالية عن كيفية تأسيس قدرات العمليات ، فحيث أن كل قدرة تخرج من حزمة لممارسات عمليات داخلية متسقة، فيحتاج القائمون على إدارة المنظمات المالية إلى التقييم الدقيق لمدى تناسب ممارسات العمليات التي ينوى تنفيذها مع قدرات العمليات التي تدعم الأهداف الإستراتيجية لمنظماتهم، فالاستثمار في ممارسات عمليات لا تسهم في الأهداف الاستراتيجية قد يؤدى لخسارة بالغة، وخصوصا في بيئة أعمال اليوم ذات التنافسية المتزايدة.

خامسا: تلقي نتائج البحث التجريبية الضوء على العلاقة الهيكلية بين إدارة الجودة الشاملة TQM وكل من تحسين جودة الخدمة والابتكار في الخدمة، فتشير النتائج إلى قوة التأثير المباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM في القدرات التحسينية (β=.821) عن تأثيرها في القدرات الابتكارية (β=.434). وهذا يعنى توجه ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM إلى جودة الخدمة عن ابتكار الخدمة، وهى علاقة منطقية فقد طورت إدارة الجودة الشاملة TQM لتحقق الجودة العالية، غير أن هذا لا ينفي دورها الحاسم في ابتكار الخدمة، فتشير النتائج أيضا إلى معنوية تأثيرها غير المباشر في القدرات الابتكارية (248.)، ومعنوية تأثير القدرات التحسينية في القدرات الابتكارية (t=5.809; β=.463)، وهذا يعنى التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM في ابتكار الخدمة من خلال تراكمات التحسينات المختلفة، وذلك بالإضافة إلى تأثيرها المباشر.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات جودة الخدمة بصفة عامة (Hassan Al-Tamimi and Jabnoun, 2006; Rawashdeh, 2014; Salhieh and Abu-Doleh,2015)، ومع نتائج الدراسات السابقة التي تؤكد تأسيس ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM لثقافة تنظيمية مواتية لتطوير أنشطة الإبتكار، وأن مبادئها تمثل نموذج لإدارة الابتكار (Prajogo and Sohal ,2003; 2004a; 2004b)، وتقدم توصية للقائمين على إدارة المنظمات المالية لتحقيق جودة الخدمة أو تقديم ابتكارات لخدمات جديدة، بالتركيز على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة TQM.

سادسا: يمكن تفسير العلاقة السالبة وغير المعنوية بين ممارسات التصنيع دون فاقد LM وكل من القدرات والابتكارية (β=-.097 ;t=-.915)، من وجهة نظر الدراسات التجريبية التي تقترح التأثير السلبي لبعض ممارسات التصنيع دون فاقد LM في الابتكار (Chen and Taylor ,2009; Al Hasan and Al-Zu'bi , 2014 ; Pham ,2017)، بينما تفسح نتائج العلاقة غير المعنوية والسلبية بين ممارسات التصنيع دون فاقد LM ، والقدرات التحسينية (β=-.098 ;t=-.935) المجال للدراسات المستقبلية لاختبار مدى مناسبة هذا المدخل لطبيعة المنظمات المالية.

سابعا: تقترح العلاقة المعنوية بين القدرات التحسينية والأداء (t=6.008, β=.562)، وبين القدرات الابتكارية والأداء (β=.425 ;t=5.980) أن تسعى المنظمات المالية إلى بناء القدرتين معا، فالدور الرئيسي الذي تلعبه القدرات التحسينية والابتكارية في المنظمات المالية في تحقيق نتائج أداء تفوق منافسيها، يدعو الممارسين في الواقع العملى إلى ضرورة الاستثمار في هاتين القدرتين للحفاظ على الميزة التنافسية، وخصوصا مع تأكيد النتائج لعلاقتهما المضافة.

ويجدر الإشارة أن طبيعة العلاقة المضافة بين القدرتين تدعم جزئيا في الدراسات السابقة، فتشير نتائج دراسة كل من (Leonard-Barron, 1992; Schreyogg and Kliesch-Eberl, 2007) إلى الطبيعة التعويضية لقدرات العمليات وبأن الأفضل للمنظمات تركيز جهودها على تطوير عدد قليل من القدرات، حيث يتطلب بناء قدرة عمليات واحدة موارد كبيرة ويستغرق وقتا، واستثمار الموارد في الكثير من القدرات يؤسس قدرة متوسطة المستوى غير كافية لتمييز منتجات المنظمة، بينما تقترح نتائج دراسة Isobe et al. (2005) أن الاستغلال يؤثر على الاستكشاف، لكن الاستكشاف لا يؤثر على الاستغلال، فالعلاقة مضافة وليست تعويضية ولكن في اتجاه واحد، وهذا يقترح أن القدرة على إدارة التغييرات الإضافية

مفيده للقدرة على إدارة التغييرات الجذرية، وتؤثر هذه العلاقة ايجابيا في الأداء، وهو ما يتفق مع نتائج البحث التجريبية.

- وأخيرا

يؤكد على ضرورة تركيز مديري المنظمات المالية على تطوير ممارسات العمليات المتواءمة مع أهداف استراتيجية الأعمال، والتي توجه لبناء القدرات التحسينية والابتكارية بدلا من تبنى ممارسات جديدة لمجرد السعى وراء صيحات جديدة.

٤-٢ الخلاصة والقيود والتوصيات البحثية

بصفة عامة تشير نتائج الدراسة التجريبية توسط ممارسات وقدرات العمليات العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء، وبعبارة أخرى يتم ترجمة استراتيجية الأعمال إلى أداء متفوق من خلال تنفيذ مجموعة من ممارسات العمليات والتى تتوافق معها ، وتأثير هذه الممارسات في الأداء يرتبط بمدى نجاحها في بناء القدرات المميزة للمنظمة التي تحقق تفوقها على منافسيها، فتقترح الدراسة التجريبية أن قدرات العمليات هي الحلقة المفقودة التى تترجم ممارسات العمليات إلى أداء متفوق.

ورغم تقديم نتائج البحث لتفسيرات تسهم في تفهم العلاقة بين استراتيجية الأعمال وممارسات وقدرات العمليات والأداء، إلا أنه من الأهمية تطوير البحوث المستقبلية لنماذج تقدم رؤى مختلفة تساعد المديرون في اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة عن برامج العمليات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم ، كما يمكن دراسة الطبيعة الاندماجية لمجموعات أوسع من ممارسات وقدرات العمليات لمزيد من التحقيق في الدور الوسيط لقدرات العمليات في العلاقة بين ممارسات العمليات والأداء، وأيضا يمكن دراسة العوامل التي تؤثر إيجابا أو سلبا في عملية بناء قدرات العمليات، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تفهم أعمق لكيفية بناء القدرات التي تؤدى إلى مزيد من القيمة المقدمة للعملاء.

كما يخضع البحث لعدة قيود توفر فرصا للبحوث المستقبلية، فقد استخدمت الدراسة التجريبية متغيرا واحدا فقط في قياس الأداء، وقد يؤدي ذلك إلى تحيز النتائج، فقد تنظر الأبحاث المستقبلية في استخدام مقاييس الأداء أخرى، أو استخدام مؤشرات أداء شاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن **(Balanced Score Card (BSC**، كما تستند الدراسة التجريبية إلى بيانات ذات طبيعة ذاتية وعرضية تعتمد على الرأي الفردي، والذي لا يخلو من بعض التحيز، فمن المرجح أن تكون الاستجابات متحيزة ولا توفر تقييما واقعيا، ومن ثم من الأهمية أن توجه البحوث المستقبلية إلى تطبيق هذه الدراسة على فروع بنوك تجارية في محافظات أخرى، وإلى إجراء دراسة طولية تساعد على تعميم هذه النتائج.

ملحق (١)
عبارات قائمة الاستقصاء

البيانات الأولية

١. **اسم الفرع :**

٢. **الوظيفة الحالية التي أشغلها :**

- رئيس الفرع ☐ 1
- مدير ☐ 2
- رئيس قسم ☐ 3

٣. **مدة الخبرة من تاريخ التعيين بالبنك (بالسنوات) :**

- أقل من ١٠ ☐ 1
- من ١٠ : ٢٠ ☐ 2
- ٢٠ فأكثر ☐ 3

٤. **العمر الحالي (بالسنوات) :**

- أقل من ٣٥ ☐ 1
- من ٣٥ : ٥٠ ☐ 2
- ٥٠ فأكثر ☐ 3

الاستيراتيجية العامة للبنك

بعد تحديد إلى أي درجة تتوافر هذه الممارسات بالبنك برجاء تظليل الخلية التي تعبر عن رأيك حيث يعني رقم (٠) عدم توافر هذه الممارسة بالمرة ، ويعني الرقم (٥) أنها متوافرة تماما.

		نتائج التحليل العاملى	نتائج تحليل الفا
(أ)	المجموعة الاستراتيجية (١): التمييز		
٥.	يمتلك البنك شبكة فروع قوية.	.533	-
٦.	تعتبر نفقات الترويج / الإعلان عالية مقارنة بالبنوك المنافسة.	.512	-
٧.	يوجد إنفاق عالي على التكنولوجيا لتمييز الخدمات.	.834	.786
٨.	يمتلك البنك سلسلة من الخدمات العديدة والمتكاملة.	.836	.755

٩.	تبنى استراتيجية البنك على تقديم خدمات جديدة.	.818	.722
(ب)	المجموعة الاستراتيجية (٢): قيادة التكلفة		
١٠.	الاهتمام المستمر بتحقيق أقل تكلفة للخدمة.	.520	-
١١.	يتم تطوير وتحسين عروض الخدمات المتوفرة.	.747	.821
١٢.	الإنفاق العالي على الأنظمة التكنولوجية لتقديم الخدمة لخفض التكاليف.	.717	.830
١٣.	يوجد جهود منظمة لضمان مجموعة من الموظفين المدربين تدريبا عاليا / وذوي الخبرة.	.780	.804
١٤.	الحفاظ على القدرة الإقراضية والمرونة.	.786	.807
١٥.	يُبذل جهد كبير لضمان توافر الإيداعات الكافية.	.696	.830
١٦.	التركيز على التدريب والتعليم والتعلم التنظيمى.	.743	.812

ممارسات وقدرات إدارة العمليات

عبارات هذا البند تختبر طرق وقدرات إدارة عمليات بالبنك الذي تعمل به ، برجاء تظليل الخلية التي تعبر عن رأيك حيث يعني رقم (٠) عدم توافر هذه الممارسة بالمرة ، ويعني الرقم (٥) أنها متوافرة تماما.

(ج)	مدخلات العملاء		
١٧.	يشارك عملاؤنا في اقتراح الخدمات الحالية والمستقبلية.	.591	-
١٨.	هناك اجراءات للمتابعة الفعالة لاستفسارات وشكاوى العملاء.	.850	.835
١٩.	يتم الاستجابة وبسرعة لشكاوى واقتراحات العملاء.	.798	.852
٢٠.	يتم تحسين العمليات بناء على اقتراحات أو شكاوى العملاء.	.855	.836
٢١.	هناك مقاييس ومؤشرات دورية لقياس رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك إليهم.	.864	.842
(د)	تصميم العمليات		
٢٢.	يتم تصميم الأجزاء المكونة للخدمات التي يقدمها البنك بناء على مدخلات العملاء.	.658	.888
٢٣.	يتم اشراك العاملين في تصميم الخدمات والعمليات.	.729	.880
٢٤.	ترسم خريطة التدفق القيمة لكل عملية وتحذف	.819	.867

	الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملاء .		
٢٥.	يركز البنك في تصميم العملية على التكامل الفعال بين مختلف الوظائف لضمان كفاءة الأداء.	.797	.871
٢٦.	يتم وضع مقاييس للتأكد من مقابلة الخدمات والعمليات لاحتياجات وتوقعات العملاء.	.850	.864
٢٧.	يتم تقييم العمليات دوريا وبكفاءة.	.806	.871
٢٨.	يتميز تصميم عمليات البنك بامكانية تعديلها والاستجابة السريعة لتغير احتياجات العملاء.	.778	.875
(هـ)	ممارسات تدفق العمل في الوقت المحدد		
٢٩.	الخدمة في العملية هي حسب الطلب الحالي للعملية القادمة.	.837	.756
٣٠.	نحن نستخدم الملصقات والبطاقات لمراقبة العمليات.	.843	.756
٣١.	تصميم العمليات يمكن من زيادة القيمة المضافة للعملاء والقضاء على الوقت الضائع / ووقت الانتظار.	.813	.774
٣٢.	تؤسس قناة مباشرة وبسيطة لأداء كل خدمة.	.740	.816
(و)	مجموعة التكنولوجيا (خلايا العمليات)		
٣٣.	يتم تصنيف الخدمات في مجموعات حسب متطلبات العمليات المماثلة.	.757	.794
٣٤.	يتم تصنيف الخدمات في مجموعات ذات خط السير المماثل.	.862	.724
٣٥.	تجمع أماكن وأدوات العمل بحيث تضمن التدفق المستمر لمجموعة الخدمات المقدمة.	.818	.754
٣٦.	يتم باستمرار تعزيز القدرة التكنولوجية للبنك لتقديم خدمات للعملاء أكثر فعالية و تنافسية في السوق.	.767	.788
(ز)	رقابة العملية الاحصائية		
٣٧.	تنتشر خرائط الرقابة الإحصائية التي تظهر معدلات العيوب في كل أرجاء البنك.	.785	.808
٣٨.	نستخدم الرسوم البيانية (مثل نموذج عظام السمكة – تحليل باريتو -...الخ) لتعريف الأسباب الحقيقية للمشاكل.	.692	.843
٣٩.	تعطى تعليمات عمل موحدة للعاملين.	.618	-

٤٠.	نستخدم خرائط الرقابة لتحديد ما إذا كانت هناك سيطرة على العمليات داخل البنك.	.803	.815
٤١.	المعلومات عن جودة الأداء متاحة للعاملين.	.853	.800
٤٢.	كفاءة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالبنك عالية.	.793	.823
(ح)	تضامن العاملين في تحسين العمليات.		
٤٣.	يتم تنظيم العاملين في البنك في فرق عمل دائمة لتحسين جودة العمليات.	.760	.843
٤٤.	موظفون العملية هم أساس اقتراحات تحسين وتحديث الأداء.	.860	.787
٤٥.	أثناء جلسات حل المشاكل نعمل جاهدين للحصول على أراء كل المشاركين وأفكارهم قبل اتخاذ القرار.	.849	.795
٤٦.	في الثلاث سنوات الماضية تم حل العديد من مشاكلنا من خلال مجهودات العاملين.	.844	.798
(ط)	الصيانة الإنتاجية الشاملة		
٤٧.	نحن نؤكد على الصيانة الجيدة لمعداتنا وأماكن العمل كاستراتيجية لتحقيق الجودة والالتزام بتقديم الخدمة في الوقت المحدد.	.851	.805
٤٨.	يتم الاحتفاظ بسجلات الصيانة الروتينية.	.889	.743
٤٩.	كل أماكن العمل بالبنك نظيفة ومرتبة.	.869	.779
(ي)	العلاقة مع الموردين والشركاء	-	-
٥٠.	يتميز البنك بالنزاهة في تعاملاته مع مورديه.	.742	.822
٥١.	يعقد البنك مع مورديه اتفاقيات مجدية ماليا وطويلة الأمد.	.657	.847
٥٢.	يتم الدفع في الوقت المناسب وعند التسليم.	.847	.788
٥٣.	يحرص البنك على علاقات تعاون متبادلة المنفعة مع البنوك الأخري.	.818	.798
٥٤.	هناك فعالية وشفافية في علاقات التواصل مع الموردين والشركاء.	.847	.786
(ك)	ممارسات تطوير قوة العمل		
٥٥.	يتم تدريب العاملين باستمرار لصقل مهاراتهم المتعددة.	.700	.840
٥٦.	يتم مكافأة العاملين عند تعلمهم لمهارات جديدة.	.760	.830

٥٧.	الجدارة الفنية لعاملينا عالية.	.625	.850
٥٨.	توجد بالبنك نظم واضحة لتشجيع العاملين على التطور الذاتي.	.821	.819
٥٩.	يتلقى العاملون تدريبا على وظائف مختلفة، حتى يمكن شغلها وقت الحاجة.	.788	.823
٦٠.	تشمل نظم التدريب وتطوير الأفراد تدريب العاملين أثناء العمل.	.666	.846
٦١.	يتم تقييم العاملين طبقا لجودة أدائهم.	.770	.828
(ل)	ممارسات القيادة		
٦٢.	يتقبل كل رؤساء الأقسام داخل البنك مسئوليتهم عن الجودة.	.710	.880
٦٣.	يمد رؤساء الأقسام بالقيادة الشخصية لتحسين جودة الخدمات والعمليات.	.773	.871
٦٤.	تشجع قيادتنا العليا العاملين على العمل كفريق في تحسين نظم العمل.	.763	.873
٦٥.	تضع القيادات أهداف خطط تحسين جودة العمليات والخدمات.	.787	.871
٦٦.	يتم تعريفي بالأهداف والاستراتيجيات داخل البنك.	.773	.872
٦٧.	تدعم الإدارة العليا مبادرات العاملين الذاتية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	.856	.858
٦٨.	تظهر وتكافئ القيادات علنا نجاحات الأفراد والمجموعات في أنشطة تحسين الجودة.	.775	.874
(م)	قدرات الابتكار		
٦٩.	الابتكار مسلم به وبسلاسة في إدارة البنك في مختلف المجالات.	.797	.827
٧٠.	لدينا إدارة العليا تعطى اهتماما خاصا لابتكار الخدمة.	.824	.815
٧١.	يسعى البنك دائما إلى إيجاد سبل جديدة لتقديم خدمة أفضل لعملائه.	.838	.813
٧٢.	بنكنا قادر على تغيير / تعديل نهج الخدمة الحالية لتلبية المتطلبات الخاصة للعملاء.	.816	.820
٧٣.	بالمقارنة بالبنوك المنافسة لدينا بنك قادر على المبادرة بعروض خدمات جديدة.	.709	.852

(ن)	قدرات التحسين		
٧٤.	نحن نسعى جاهدين للتحسين باستمرار لجميع جوانب الخدمات والعمليات.	.832	.875
٧٥.	نحن نحث عن مواصلة التعلم والتحسين حتى عند ابتكار الخدمات والعمليات.	.858	.868
٧٦.	التحسين المستمر يجعل من الأداء لدينا هدفا متحرك يصعب على المنافسين مهاجمته .	.852	.869
٧٧.	نحن نعتقد أن تحسين الأداء لا يكتمل أبدا، هناك دائما مجالا للتحسين الاضافي.	.813	.881
٧٨.	البنك ليست كيان ثابت، ولكن يتغير ديناميكيا لتقديم خدمة أفضل لعملائه.	.844	.872

الأداء التنظيمى مقارنة بالبنوك المنافسة

عبارات هذا البند تختبر الأداء التنظيمي بالبنك الذي تعمل به بالمقارنة مع البنوك المنافسة ، برجاء تظليل الخلية التي تعبر عن رأيك حيث يعني رقم (٠) عدم توافر هذا المؤشر بالمرة ، ويعني الرقم (٥) أنه متوافر تماما.

(س)	أداء البنك مقارنة بالبنوك المنافسة		
٧٩.	نمو حجم الودائع.	.647	.945
٨٠.	حجم القروض.	.709	.944
٨١.	هامش الربح.	.697	.944
٨٢.	العائد على الاستثمار.	.675	.944
٨٣.	رضا العميل.	.794	.942
٨٤.	الوضع التنافسي العام.	.813	.941
٨٥.	مستوى رضا العاملين.	.779	.942
٨٦.	تحسن سمعة البنك بالمجتمع.	.808	.941
٨٧.	توظيف عمالة جديدة.	.701	.944
٨٨.	الاستخدام الأمثل للموارد المالية.	.755	.943
٨٩.	كفاءة إدارة الموارد والتسهيلات المتاحة.	.833	.941
٩٠.	تحسن كفاءة العمليات.	.828	.941
٩١.	درجة إتمام اتفاقيات الشراكة	.707	.944
٩٢.	فعالية إدارة التكلفة	.726	.943
٩٣.	نتائج عمليات التفتيش والمراجعات.	.755	.943
٩٤.	حصول البنك على جوائز الجودة و التميز.	.730	.943

قائمة المرجع:

البنك المركزى المصري،٢٠١٧. المجلة الاقتصادية، قطاع البحوث الاقتصادية. المجلد الثامن والخمسون، العدد الأول (٢٠١٧/٢٠١٨)، متاح في: http://www.cbe.org.eg/ar/Economic Research/Publications /Pages /EconomicReview.aspx

صالح ، كمال سعيد ، ١٩٨٥. الأسس النظرية لمناهج البحث العلمي، القاهرة . دار النهضة العربية ، ط٢ .

عيسى، محمد طلعت، ١٩٧١. تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية. القاهرة، مكتبة الشرق الحديثة.

محمد ، محمد على، ١٩٨٥. البحث الاجتماعي . الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية .

Adler, P. S., Goldoftas, B., Levine, D. I. , 1999. Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. Organization Science. A Journal of the Institute of Management Sciences, 10,1. 43.

Ahire, S.L. and O'Shaughnessy, K.C., 1998. The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. International Journal of Quality Science, 3, 1. 5-37.

Ahire, S.L., Golhar, D.Y.,Waller, M.A. , 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. Decision Sciences, 27, 1. 23–56.

Ahire, S.L., Ravichandran, T., 2001. An innovation diffusion model of TQM implementation. IEEE Transactions on Engineering Management, 48, 4.445–464.

Al Hasan , Rimaand Al-Zu'bi, Zu'bi M.F. , 2014. Evaluating the relationship between lean manufacturing dimensions and radical product innovation in the Jordanian sector. European Scientific Journal, 10 ,28 . 230-258

Ali, Anees Janee, Islam ,Md. Aminul and Howe, Lim Poon , 2013. A study of sustainability of continuous improvement in the manufacturing industries in Malaysia Organizational self-assessment as a mediator, Management of Environmental Quality. An International Journal , 24 , 3. 408-426

AL-Najem, Mohamad , Dhakal, Hom, Labib ,Ashraf and Bennett, Nick , 2013. Lean readiness level within Kuwaiti manufacturing industries. International Journal of Lean Six Sigma, 4 , 3. 280-320

Amar, Kifayah and Davis, Douglas, 2008. A Review of Six Sigma Implementation Frameworks and Related Literature. Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists, 2, 19-21 March, Hong Kong

Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., 1994. A theory of quality management underlying the deming management method. Academy of Management Review, 19, 3. 472–509.

Anderson, J. C, M. Rungtusanatham, R. G. Schroeder, and S. Devaraj , 1995. A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. Decision Sciences, 26, 5. 637-658.

Anderson Roy, Eriksson, Henrik and Torstensson ,Ha°kan ,2006. Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. The TQM Magazine, 18, 3. 282-296

Antony, J., Leung, K., Knowles, G. , Gosh, S. , 2002. Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. International Journal of Quality and Reliability Management, 19, 5. 551-556.

Benner, M.M. and Tushman, M.L., 2002. Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries. Administrative Science Quarterly, 47, 4. 676-706.

Benner, M.M. and Tushman, M.L. , 2003. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. Academy of Management Review, 28. 238-56.

Bentler, P.M. and Bonett, D.G. ,1980 .Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin , 88. 588–606.

Bessant, J. and D. Francis , 1999. Developing strategic continuous improvement capability. International Journal of Operations & Production Management. 19, 11. 1106-1119.

Bou-Llusar, J.C., Escrig, A.B., Roca, V., Beltra´ n, I., 2005. To what extent do enablers explain results in the EFQM Excellence Model? An empirical study. International Journal of Quality and Reliability Management , 22 ,4. 337–353.

Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., 2009. An empirical assessment of the EFQM excellence model: evaluation as TQM framework relative to the MBNQA model. Journal of Operations Management, 27. 1-22.

Boyer, K. K. and M. W. Lewis, 2002. Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-offs in Operations Strategy. Production and Operations Management, 11, 1. 9-20.

Bush, R .J. & Sinclair, S. A. , 1992. Changing strategies in mature industries: A case study. The Journal of Business and Industrial Marketing, 7, 4. 63-72.

Calingo, L. M. R. ,1989. Environmental determinants of generic competitive strategies: Preliminary evidence from structured content analysis of fortune and business week articles, 1983-1984. Human Relations, 42, 4. 353-369.

Campos, Lucila M.S, 2013. Lean manufacturing and Six Sigma based on Brazilian model (PNQ) An integrated management tool. International Journal of Lean Six Sigma, 4 ,4. 355-369.

Chen, H., &Taylor, R. , 2009. Exploring the Impact of Lean Management on Innovation Capability. Proceedings PICMET, August 2-6, Portland, Oregon: University of Minnesota, Duluth, MN-USA.https://doi.org/10.1109/PICMET .2009.5262042

Choo, A.S., Linderman, K.W. and Schroeder, R.G., 2007. Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. Journal of Operations Management, 25, 4. 918-31.

Clark, K, 1996. Competing through manufactuimg and the new manufacturing paradigm: is manufacturing strategy passé. Production and Operations Management, 5, 1.42.

Cohen, J., 1988. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Cole, R. E, 2001. From continuous improvement to continuous innovation. Quality Management Journal, 8, 4. 7-21.

Collins, R., Cordon, C. and Julien, D. ,1996. Lessons from the 'Made in Switzerland' study: what makes a world-class manufacturer?. European Management Journal, 14 , 6 . 576-89.

Collis, D. J. 1994. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?. Strategic Management Journal, 15, 8. 143-152.

Corbett, L. M. and G. S. Claridge, 2002. Key manufacturing capability elements and business performance. International Journal of Production Research, 40, 1. 109-131.

Cronbach, L.J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, l, 16. 297–334.

Cua, K.O., McKone, K.E. and Schroeder, R.G. , 2001. Relationship between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. Journal of Operations Management, 19 , 6 . 675-94.

Dahlgaard, J.J. and Dahlgaard-Park, S.M. , 2006. Lean production, Six Sigma, TQM and company culture – a critical review. The TQM Magazine, 18, 3. 263-81.

Dangayach, G S, Deshmukh, S G , 2001. Manufacturing strategy: Literature review and some issues. International Journal of Operations & Production Management, Bradford , 21, 7. 884-932.

Dean, J.W. Jr and Snell, S.A. ,1991. Integrated manufacturing and job design: moderating effects. Academy of Management Journal, 34, 4. 776-804.

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. , 2000. Dynamic capabilities: what are they?. Strategic Management Journal, 21, 10/11. 1105-21.

Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H.J., 2000. The causal structure of the EFQM Excellence Model. In: MAAOE Conference Proceedings, Estes

European Foundation for Quality Management, 2013. EFQM Model for Business Excellence. EFQM, Brussels.

Evans, J.R., Jack, E.P., 2003. Validating key results linkages in the Baldrige performance excellence model. Quality Management Journal, 10, 2 .7–24.

Ferdows, K. and A. De Meyer, 1990. Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. Journal of Operations Management, 9, 2. 168-184.

Fernandes ,Antonio Augusto Cabral Marques , Lourenço , Luis Antonio Nunes and Silva, Maria José Aguilar Madeira, 2014. Influence of Quality Management on the Innovative Performance. Rev. bus. manag., São Paulo, 16, 53 . 575-593

Flaberty, R.E ,1979. The Core Of Curriculum For Accounting Majers. American Management Association.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., 1994. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management, 11, 4. 339–366.

Flynn, B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S., 1995. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. Decision Sciences, 26 , 5. 659-91.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., Flynn, E. J. ,1999. World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation. Journal of Operations Management, 17, 3. 249-269.

Fuentes, M., Montes, F.J.L., Fernandez, L.M., 2006. Total QualityManagement, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies. Total Quality Management, 17, 3 . 303–323.

Fullerton, R.R. and McWatters, C.S. ,2001.The production performance benefits from JIT implementation. Journal of Operations Management, 19. 81-96.

Fullerton, R.R., McWatters, C.S. and Fawson, C. , 2003. An examination of the relationships between JIT and financial performance. Journal of Operations Management, 21 , 4 . 383-404.

Fullerton, R.R. and Wempe, W.F. , 2009. Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. International Journal of Operations & Production Management, 29, 3. 214-240.

Go´mez-Go´mez, J., Martı´nez-Costa, M. , Martı´nez-Lorente, A.R. , 2011. A critical evaluation of the EFQM model. International Journal of Quality &Reliability Management 28 , 5. 484-502.

Gong, Yiwei and Janssen, Marijn , 2015. Demystifying the benefits and risks of Lean service innovation: a banking case study. Journal of Systems and Information Technology, Bingley ,17, 4. 364-380.

Green, K.W. and Inman, R.A. , 2007. The impact of JIT-II-selling on organizational performance. Industrial Management & Data Systems, 107, 7. 1018-1035.

Hahn , William , 2010. Strategic plan quality ,implementation capability ,and firm performance. Academy of Strategic Management Journal, 9 ,1. 63-81

Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. , 2011. PLS-SEM: indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice ,19 , 2 .137-149.

Hallgren, M. and Olhager, J. ,2009. Lean and agile manufacturing: external and internal drivers and performance outcomes. International Journal of Operations & Production Management, 29 , 10. 976-999.

Hambrick, D, C. , 1983. High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. Academy of Management Journal, 26, 4. 687-707.

Hassan Al-Tamimi, Hussein A,Jabnoun, Naceur , 2006. Service Quality and Bank Performance : A Comparison of the UAE National and Foreign Banks. Finance India, 20, 1 . 181-197

Hayes, R. H. and G. P. Pisano, 1994. Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy (Cover story). Harvard Business Review, 72, 1. 77.

Hayes, R. H. and G. P. Pisano, 1996. Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts. Production & Operations Management, 5. 1. 25.

Hertog ,Pim den, Aa ,Wietze van der and devJong, Mark W., 2010 .Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. Journal of Service Management, 21 , 4. 490-514

Hoang , D . T. , I G E L , B . , Laosirihongthong, T. , 2006. The impact of total quality management on innovation: findings from a developing country. The International Journal of Quality & Reliability Management, Bradford, 23, 9. 1092- 1117,

Hodgetts, Richard M. ,1998. Measures Quality and High Performance, Richard M. Hodgetts, AMCOM.

Hoonsopon , Danupol ,2012.The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance. Journal of Managerial Issues, XXIV, 3 . 250-276

Hung, R.Y., Lien, B.Y., Fang, S.C. , McLean, G.N. ,2010. Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. Total Quality Management & Business Excellence , 21 ,4. 425-438.

Irefin, I.A., Abdul-Azeez, I.A. , Hammed, G.O. , 2011. A study of the effect of total quality management (TQM) practices on organizational performance in Nigeria. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business ,3 ,7. 466-484.

Jayaram, Jayanth , Tan ,Keah Choon and Laosirihongthong, Tritos, 2014. The contingency role of business strategy on the relationship between operations practices and performance Benchmarking. An International Journal, 21, 5. 690-712

Jimenez-Jimenez, D. , Martinez-Costa, M. , 2009. The performance effect of HRM and TQM:a study in Spanish organizations. International Journal of Operations & Production Management, 29, 12. 1266-1289.

Joreskog, K.G. and Sorbom, D. , 1993. LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Ju, Ki-Jung, Park ,Byeonghwa, Kim, Taikyoo, 2016. Causal relationship between supply chain dynamic capabilities, Technological innovation, and operation performance. Management and Production Engineering Review, 7, 4 . 6–15

Jung , Joo Y , Wang, Yong Jian and Wu, Sibin , 2009. Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management A contingency study . International Journal of Quality & Reliability Management, 26 , 2 . 164-183

Kannan, V.R. and Tan, K.C. , 2005, Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance . The International Journal of Management Science, 33. 153-162

Ketokivi, M. and Schroeder, R.G. , 2004. Manufacturing practices, strategic fit and performance: a routine-based view. International Journal of Operations & Production Management, 24, 1/2. 171-91.

Kim, L. and Lim, Y. ,1988. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. Academy of Management Journal, 31, 4. 802-827.

Kline, R.B,2005. principle and practice of structure equation modeling. second edtion ,NewYork: guilford Press.

Kumar, U., Kumara, V., de Grosboisb, D. and Choisnea, F. , 2009a. Continuous improvement of performance measurement by TQM adopters, Total Quality Management, 20, 6. 603-16.

Kumar, V., Choisne, F., de Grosfoir, D. and Kumar, U., 2009b. Impact of TQM on company's performance, International Journal of Quality & Reliability Management, 26, 1. 23-37.

Lakhal, L, Pasin, F. and Liman M. , 2006. Quality Management Practices and Their Impact on Performance. International Journal of Quality and Reliability management, 23, 6. 625-646.

Lawson, B. and Samson, D. , 2001. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, 5, 3. 377-400.

Leask, G. , 2007. Making sense of industry dynamics: Is there still value in strategic group research? .Journal of Medical Marketing, 7, 3. 189-202.

Lee, H. and Kelley, D. ,2008. Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. R & D Management, 38 , 2. 155-68.

Leonard-Barton, D , 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. Strategic Management Journal, 13, 5. 111-125.

Leyer, Michael, Moormann, Jürgen, 2014. How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. International Journal of Operations & Production Management, Bradford, 34, 11. 1366 -1388.

Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S. and Ragu-Nathan, B. , 2005. Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. Journal of Operations Management, 23 , 6. 618-41.

Llorens Montes, Francisco Javier, Antonia Ruiz Moreno,Luis Miguel Molina, 2003. An analysis of the relationship between quality and perceived innovation: the case of financial firm. Industrial Management & Data Systems, 103, 8/9. 579- 590

Oltra, María J, Flor, M Luisa ,2010. The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results. International Journal of Operations & Production Management, Bradford, 30, 6. 612-638.

Maire, J.-L., Bronet, V. and Pillet, M., 2005. A typology of ‘best practices’ for a benchmarking process, Benchmarking. An International Journal, 12, 1. 45-60.

Melnyk, S.A. ,2007. Lean to a fault?. CSCMP’s Supply Chain Quarterly, 3. 29-33.

Miles, R. E. and Snow, C. C. , 1978. Organizational strategy, structure and process. New York, McGraw-Hill, Inc.

Miller, D. and Friesen, P. H. , 1986. Porter's ,1980 generic strategies and performance: An empirical examination with American data, part II: Performance implications. Organization Studies, 7, 3. 255-261.

Mintzberg, H. ,1988. Generic strategies: Toward a comprehensive framework. Advances in Strategic Management, 5, Greenwich, CT: JAI Press . 1-67.

Mithas, S., Krishnan, M. and Fornell, C. , 2005. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?, Journal of Marketing, 69, 4. 201-9.

Mizon, G.E. and Richard, J.F. ,1986. The encompassing principle and its application to non-nested hypotheses. Econometrica, 54 . 657-78.

Moreno-Luzon ,Maria D. , Gil-Marques , Maria Valencia, Spain, and Gil-Marques, Jaume , 2013. TQM, innovation and the role of cultural change. Industrial Management & Data Systems, 113 , 8. 1149-1168

Munro, Alistair , 2012. Kaikaku: manufacturing re-imagined. Manufacturing Engineering, 148 , 5 . 99-104

Musran , M., 2013. The Impact of TQM practices Towards Competitive Advantage and Organizational Performance. Pak J Commer Soc Sci ,7, 1.

184-197

Nawanir ,Gusman , Teong, Lim Kong and Othman , Siti Norezam , 2013.Impact of lean practices on operations performance and business performance Some evidence from Indonesian manufacturing companies Othman. Journal of Manufacturing Technology Management, 24 ,7 . 1019-1050

Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. and Hii, J., 2001. A framework for analyzing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions, Integrated Manufacturing Systems, 12 , 2. 114-124.

Nordin, N., Deros, B.M. and Abd Wahab, D. , 2012. A framework for managing change in lean manufacturing implementation. International Journal of Services and Operations Management, 12 , 1. 101-117.

Nunnally, J.C. ,1978. Psychometric Theory, McGraw-Hill, New York, NY.

Peng, David X,Verghese, Anto,Shah, Rachna and Schroeder, Roger G, 2013. The relationships between external integration and plant improvement. Journal of Supply Chain Management ,49 , 3. 3-24

Peng, D.X., Schroeder, R.G. and Shah, R. , 2008. Linking routines to operations capabilities:a new perspective. Journal of Operations Management, 26 , 6. 730-48.

Peng , David, 2007. Improvement and Innovation Capabilities in Manufacturing: Linking Practice Bundles to Strategic Goals and Supplier Collaboration. Un Published Doctor of Philosophy Thesis, The Faculty of The Graduate School, Minnesota University.

Pham ,Huong Thu , 2017. Investigating the Impact of Lean Management on Innovation in Vietnamese SMEs .International Business Research, 10, 11.1-9

Pilkington, A. ,1998. Manufacturing strategy regained: evidence for the demise of best-practice. California Management Review, 41, 1. 31-42.

Porter, M. E. ,1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Porter, M. E. ,1985. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.

Porter, T. W. & Harper, S. C. , 2003.Tactical implementation: The devil is in the details. Business Horizons, 53-60.

Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. ,2005. The relationship between organization strategy, total quality management, TQM and organization performance: the mediating role of TQM. European Journal of Operational Research, 168 , 1. 35-50.

Prajogo, Daniel I, Sohal, Amrik S , 2003. The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation. The International Journal of Quality & Reliability Management, 20, 8/9. 901-918

Prajogo, D. I., Hong 2004a. The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: an empirical examination. Technovation, Ottawa, 24, 6. 443-453.

Prajogo, D.I., Laosirihongthong, T., Sohal, A.S. and Boon-itt, S. ,2007. Manufacturing strategies and innovation performance in newly industrialized countries. Industrial Management and Data Systems, 107 , 1 . 52-68.

Prajogo, D. I., Hong, S. W, 2008. The effect of TQM on performance in R&D environments: a perspective from South Korean firms. Technovation, Ottawa, 28, 12. 855-863.

Punnakitikashem, Prattana, Buavaraporn, Nattapan , 2018. The important enablers of lean implementation towards organizational performance in financial services. The Business & Management Review, 9, 4. 241-248

Rahman, S. , 2001. A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. International Journal of Quality & Reliability Management , 18 , 1. 35-49.

Rahman, S. and Bullock, P. , 2005. Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. Omega, 33, 1 . 73-83.

Rawashdeh, Adnan M, 2014. TQM as source of bank performance, and competitive advantage ,empirical study in Jordanian banking sector. European Scientific Journal ,10, 22.148-157

Roberts, L., Brown, D., and Parani, M. , 1990. Information strategies: Motor dealerships and the porter thesis. Management Decision, 28,7. 22-25.

Sakakibara, S., Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Morris, W.T. , 1997. The impact of just-in-time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance. Management Science, 43, 9. 1246-57.

Salhieh, Loay and Abu-Doleh, Jamal , 2015. The relationship between total quality management practices and their effects on bank's technical efficiency. International Bingley , 25, 2. 173 -182.

Salleh ,Noor Azlina Mohd., Kasolang, Salmiah and Hj Jaafar , Ahmed , 2012. Review study of developing an integrated TQM with LM framework model in Malaysian automotive industry .The TQM Journal, 24, 5. 399-417

Sang ,C , 2005. Relationship Between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style , Social Capital, and Culture : Comparison Between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan. Un Published Master Thesis ,National Cheng Kung University ,Tainan ,Taiwan

Santos-Vijande, Maria Leticia and Alvarez-Gonzalez, Luis I., 2007. TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey . Journal of Business Science and Applied Management, 2, 2 .21-41

Saraph, J., Benson, P.G., Schroeder, R., 1989. An instrument for measuring the critical factors of quality management. Decision Sciences 20, 810–829.

Saunila ,Minna and Ukko ,Juhani, 2013. Facilitating innovation capability through performance measurement A study of Finnish SMEs. Management Research Review , 36 , 10. 991-1010

Saunila ,Minna ,2014. Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performanceJournal of Advances in Management Research, 11 , 2. 163-175

Schroeder, R.G., Bates, K.A. and Junttila, M.A. , 2002. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. Strategic Management Journal, 23, 2. 105-17.

Schreyogg, G. and Kliesch-Eberl, M. , 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. Strategic Management Journal, 28 , 9. 913-33.

Sen, F.K. and Egelhoff, W.G. ,2000. Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances, IEEE Transactions on Engineering Management, 47, 2. 174-183

Shah, R. and Ward, P.T., 2003. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management, 21 , 2 . 129-49.

Shah, R. and Ward, P.T., 2007. Defining and developing measures of lean production. Journal of Operations Management, 25 . 785-805.

Shahzad, Muhammad Babar, 2016. Is Pakistani financial services are using learning organization techniques in human resource development?. Arabian, Sohar , 5, 10 . 72-84.

Shang, Gao and Pheng, Low Sui ,2013. Understanding the application of Kaizen methods in construction firms in China. Journal of Technology Management in China , 8 , 1. 18-33

Shavarini , Sohrab Khalili , Salimian, Hossain, Nazemi, Jamshid and Alborzi, Mahmood , 2013. Operations strategy and business strategy alignment model ,case of Iranian industries. International Journal of Operations & Production Management, Bradford 33, 9. 108-1130.

Silva , Miranda ,Graça , Gomes ,Paulo J. , Lages ,Luís Filipe and Pereira ,Zulema Lopes, 2014. The role of TQM in strategic product innovation: an empirical assessment. International Journal of Operations & Production Management ,34 , 10. 1307-1337

Singh, J. and Singh, H. , 2009. Kaizen philosophy: a review of literature.The IUP Journal of Operations Management, 8 , 2. 51-72.

Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R. , 2001. Operations Management. 3rd ed., Prentice-Hall, Harlow.

Snee, R.D. , 2010. Lean Six Sigma – getting better all the time. International Journal of Lean Six Sigma, 1 , 1. 9-29.

Sousa, R, 2003. Linking quality management to manufacturing strategy: an empirical investigation of customer focus practices. Journal of Operations Management, 21, 1. 1-18.

Stahl, Michael. J, 1995. Management: Total Quality In A Global Environment. Black Well, Inc.

Stock G. Greis N. & Kasarda J. ,2000. Enterprise logistics and Supply Chain Structure: The Role of Fit. Journal of Operation Management, 18. 531–547. Stringleman, Pual ,2018. The kaizen paradox. Retail World. Rozelle, 71 ,5.41-43

Swink, M. and W. H. Hegarty, 1998. Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. International Journal of Operations & Production Management, 18,3/4. 374.

Taj, S. and Morosan, C. ,2011.The impact of lean operations on the Chinese manufacturing performance, Journal of Manufacturing Technology Management, 22 , 2. 223-240.

Takala, J., Leskinen, J., Sivusuo, H., Hirvela, J. and Kekale, T. , 2006. The sand cone model: Illustrating multi-focused strategies. Management Decision, 44, 3. 335-345.

Tandon, Sandeep, Thakur, Anuradha , 2012. Customers' Perception About Total Quality Management in Banking Sector: A Comparative Study in Punjab Region. Journal of Strategic Human Resource Management, New Delhi , 1, 2 . 1-15

Teece, D.J. , 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of ,sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28 , 13 . 1319-50.

Tepic ,Mersiha, Kemp, Ron , Omta, Onno and Fortuin, Frances, 2013. Complexities in innovation management in companies from the European industry A path model of innovation project performance determinants. European Journal of Innovation Management, 16, 4. 517-550

Tidd, J. , 2001. Innovation management in context: environment, organization and performance. International Journal of Management Reviews, 3, 3. 169-83.

Voss, C.A., 1995. Alternative paradigms for manufacturing strategy, International Journal of Operations & Production Management, 15, 4. 5-16.

Voss, C.A., Ahistrom, P. and Blackmon, K. , 1997. Benchmarking and operational performance: some empirical results. International Journal of Operations & Production Management, 17, 10. 1046-58.

Wagner, B. and Digman, L. ,1997. The relationships between generic and time-based strategies and performance. Journal of Managerial Issues, 9,3. 334-354.

Ward, P. and Zhou, H. , 2006. Impact of information technology integration and lean/just-in-time practices on lead-time performance, Decision Sciences, 37, 2. 177-203.

Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D. , 1990. The Machine that Changed the World. Rawson Associates/Macmillan Publishing Company, New York, NY.

Wu ,Sarah Jinhui , Melnyk, Steven A. and Swink, Morgan , 2012. An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities Compensatory or additive?. International Journal of Operations & Production Management, 32 , 2. 121-155

Yamamoto, Yuji ,2013. Kaikaku in production toward creating unique production systems. Mälardalen University Press Dissertations, Mälardalen University Sweden, available at: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2 :640566/FULLTEXT02.pdf

Zakuan, N., Yusof, S., Laosirihongthong, T.& Shaharoun, A. , 2010. Proposed Relationship of TQM and Organizational Performance Using Structured Equation Modeling. Total Quality Management, 21, 2. 185-203.