

## دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي

### بحث تطبيقي في وزارة الداخلية/ مديرية إدارة التطوع

أ. كامل شكير الوظيفي

الباحث ذوالفقار حكمت خضير

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

#### المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة وأساسية من مراحل العملية الإدارية لكونه يمثل أسلوب التفكير والتنبؤ بالمستقبل والمفاضلة بين أنواع وطرق العمل، وذلك لاختيار البديل الملائم وفقا للإمكانيات المتاحة بما يتناسب وطبيعة الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وقد شاع استعمال التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف انواعها وأنشطتها وأهدافها ، إذ أن التجربة العملية للتخطيط الاستراتيجي اثبتت أن المنظمة التي تخطط استراتيجيا تتفوق في ادائها على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا، وتماشياً مع وجود توجه لدى ادارة المنظمات في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي فإن هذه المنظمات بدأت تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كونها أحد الاساليب التي تتبعها المنظمات لمواجهة تحديات البيئة التي تحيط بها، كما أن مبادئ ادارة الجودة الشاملة تركز على ضرورة التحسين باستمرار مع التطوير في الاداء بشكل يجعل المنظمة تواجه وتتغلب على جميع التحديات التي تقف في طريقها، فضلا عن تلبيةها لجميع متطلبات الزبائن التي تتسم بالزيادة والتغيير.

#### المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولاً : مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث في عدم معرفة وفهم اغلب المنظمات العراقية ومنها ادارة المنظمة المبحوثة لمدى تأثير تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي ، ومما لا شك فيه أن إدارة الجودة الشاملة تعد في الوقت الحاضر من الاساليب الإدارية التي تتصف بالنجاح الكبير لما تحدثه من تغييرات

جوهرية في فكر المنظمة وثقافتها الخاصة، لذلك فالمنظمات التي لا تمتلك ثقافة جودة لا تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي ولا يمكنها الصمود طويلاً إمام المنافسة التي تشهدها اليوم، وتكمن مشكلة البحث الاساسية في التعرف على دور تطبيق ادارة الجودة الشاملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي ، ولتوضيح المشكلة يمكن طرح التساؤلات الآتية :

١- مدى تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في زيادة مستويات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

٢- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

٣- ما مدى اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وقياسها بالتخطيط الاستراتيجي؟  
ثانياً : أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المنظمة المبحوثة ( مديرية إدارة التطوع / وزارة الداخلية العراقية ) لما تلعبه من دور فاعل في توفير الكوادر البشرية المؤهلة لشغل المواقع في وزارة الداخلية بكل مفاصلها، كما يكتسب البحث الحالي اهميته من أهمية متغيرات البحث ( ادارة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي ) و يكتسب البحث أهمية إضافية كونها تسلط الضوء على جانب مهم من جوانب العمل الإداري في مديرية إدارة التطوع في وزارة الداخلية العراقية ومدى انسجام وتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مع متطلبات الخطط الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة من أجل الحفاظ على تحسين الإداء باستمرار.

ثالثاً : أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يأتي :

١- التعرف على علاقة الجودة الشاملة في تحسين نمط التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

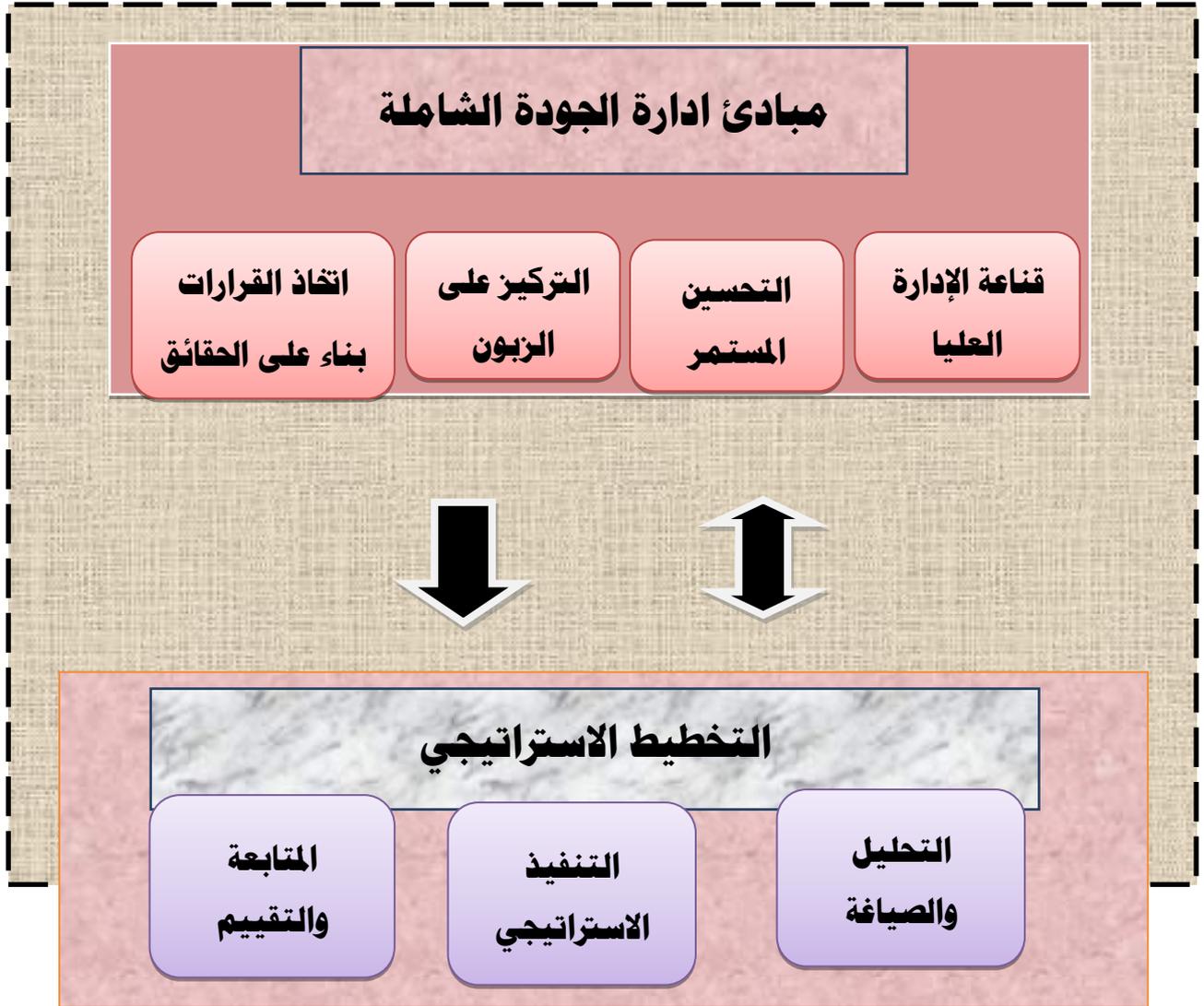
٢- معرفة تأثير تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

يعد المخطط الفرضي بناء فكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم تصور مبسط ومختصر وافتراضي للظواهر قيد البحث ، إذ أن توضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافه يتطلب منا بناء مخطط فرضي يعرض من خلاله طبيعة متغيرات البحث ، ويأتي المخطط لتوضيح الترابط فيما بين المتغيرين الرئيسيين. ويبين الشكل (١) المخطط الفرضي البحث ، وهو عبارة عن تفاعل حركي بين مكونات فكرية وبحثية، يمكن توضيحها كما يلي :

- ١- المتغير المستقل ( مبادئ ادارة الجودة الشاملة ) : ويتكون من أربعة متغيرات فرعية هي : (التحسين المستمر ، التركيز على الزبون ، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، قناعة الادارة العليا).
- ٢- المتغير المعتمد ( التخطيط الاستراتيجي ) : ويتكون من ثلاث متغيرات فرعية هي : (التحليل والصياغة ، التنفيذ الاستراتيجي ، المتابعة والتقييم).

والشكل رقم (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث وكما يأتي :



البحث الفرضي/ المصدر : من إعداد الباحثين

خامساً : فرضيات البحث:

تمت صياغة فرضية البحث الحالية وفقا لمشكلة البحث وأهدافه ومخططه الفرضي، إذ يحاول الإجابة على التساؤلات الواردة في المشكلة، ويمكن توضيح فرضيات البحث كما يأتي:

١. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قناعة الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون والتخطيط الاستراتيجي.

د. الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والتخطيط الاستراتيجي.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقناعة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتركيز على الزبون في التخطيط الاستراتيجي.

د. الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في التخطيط الاستراتيجي.

سادسا: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع

١- دراسة ( محمد : ٢٠١٧ ) تحت عنوان ( تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الخدمية - دراسة حالة في ديوان محافظة ديالى )

تتمثل مشكلة البحث في أن هناك ضعفا في تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة مما انعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ونقص البنية التحتية في بعض مناطق المحافظة والتأخير في إنجاز العديد من المشروعات المهمة مثل مشروعات الطرق والمباني المدرسية ، وكذلك مازالت الإجراءات والآليات الإدارية داخل الديوان ما زالت تزن بشكل روتيني على المواطنين وتتسبب في تأخير في إنجاز المعاملات.

وتألف عينة الدراسة من (١٨٩) مدير قسم وشعبة في المحافظة، وجدت الدراسة أن قلق المسؤولين من الآثار الأمنية للمقاطعة كان له تأثيراً كبيراً في تأجيل المشاريع وتدهور الخدمات المقدمة للمواطنين وكذلك لدى الإدارة العليا لديهم رغبة كبيرة في تعبئة الموارد المالية واللازمة. دعم تنفيذ هذه المنهجية كان البدء في تشكيل فريق عمل عالي الجودة. أوصى الباحث بضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة لديوان المحافظة ، والتي يشترك فيها مديرو دوائر الخدمات المرتبطة بالوزارة. كما أوصت بإسناد المسؤوليات والصلاحيات وفقا لمؤهلات وخبرات الوزارة. تعيينه له حتى لا يكون هناك فقدان للموارد.

٢- دراسة ( البياتي : ٢٠١٨ ) تحت عنوان ( تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / مصنع المأمون )  
تمثلت مشكلة الدراسة بوجود ضعف في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة ولاسيما ما يتعلق (بالتوجه التكنولوجي) وبعض ابعاد التوجه الريادي ( البعد الاستباقي وبعد المخاطرة ) ، مما يتطلب تفعيل مفاهيم واساليب العمل المعاصرة مثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة يساعدها في تحديد التوجه الاستراتيجي.

هدفت الدراسة الى تحليل واقع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة وتحديد مستوى التوجه الاستراتيجي فيها، فضلاً عن اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين وتحديد أكثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دعم واسناد الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، التركيز على الموارد البشرية ، التحسين المستمر) تأثيراً في التوجه الاستراتيجي للشركة العامة للمنتوجات الغذائية / مصنع المأمون، وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة فهي : عدم استعمال مصنع المأمون للتكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى عدم معرفة مصنع المأمون لمكانته الإبداعية إزاء هؤلاء المنافسين ، وعدم مقدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية.

٣- دراسة ( وهاب : ٢٠١٥ ) تحت عنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية بعض مشروعات البنية التحتية - بحث ميداني في بلدية كربلاء المقدسة)

والهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع فاعلية تنفيذ مشاريع البنية التحتية لقطاع البلدية (التمثل بمشاريع الطرق والمجسرات) وقطاع الماء والمجاري (الصرف الصحي) في مدينة كربلاء من خلال مدى تحقيق اهداف المشروع المتمثلة بمؤشراتها (المواصفات والوقت والكلفة) وما لمحاور التخطيط الاستراتيجي المتمثلة ب(الرسالة، والغايات، والتحليل الاستراتيجي، والخيارات الاستراتيجية) من دور في تلك الفاعلية، اظهرت الدراسة وجود تغيير مستمر لمواصفات المشاريع عن ما مخطط لها في جداول الكميات والذي اثر في زيادة الكلفة وتأخير الوقت، كما اظهر وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعلاقة تأثير بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المشاريع (المواصفات، والوقت، والكلفة).

٤- دراسة (الواني : ٢٠١٨) تحت عنوان (التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات الاختيار - دراسة حالة في الشركة العامة لتأهيل منظومات الطاقة الكهربائية / وزارة الكهرباء) تبورت مشكلة الدراسة لمعرفة هل هناك ضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي وضعف في اختيار الموارد البشرية وطبيعة العلاقة (الارتباط والتأثير) بين متغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات الاختيار) في واحدة من الشركات المهمة في وزارة الكهرباء والمتمثلة بالشركة العامة لتأهيل

منظومات الطاقة الكهربائية، خصوصا في ظل توجه الوزارة الى خصخصة قطاع الكهرباء، وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة التي تسهم في تطوير اختيار الموارد البشرية المناسبة من خلال اعتماد خطوات التخطيط الاستراتيجي وصياغة فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل مما يساهم في توفير الفرص المناسبة للتأثير في نطاقه او اتخاذ مواقف المسبقة والقابلة للتطبيق .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا البحث

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تمكن الباحثان من صياغة مشكلة البحث الحالي بدقة وكذلك الاطلاع على الجانب النظري والاستفادة من الدراسات السابقة فضلا عن تحديد حجم العينة ومعرفة ما توصلت اليه الدراسات السابقة والبناء على ذلك.

**المبحث الثاني: الجانب النظري:**

اولا: مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

تمهيد:

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) أصبحت في الوقت الحاضر من الفكر الحديث الذي تسعى إدارة أي منظمة إلى تبنيها لكونها من أكثر العناصر الداعمة للمنظمة التي تسعى إلى البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات والمنافسة الشديدة:

أ : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ب : أهمية إدارة الجودة الشاملة

ج : أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أ : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يرجع كلمة الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية "Qualities" ، المشتقة من الكلمة اليونانية "ποιον" (واحدة من "أصناف" أرسطو) ومنسوبة إلى الفيلسوف Cicero، التي يقصد بها طبيعة الشيء ، ودرجة صلاحه وهي لا تعني الأفضل ، أو الأحسن ، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة

الاستفادة منه سواء كان (الزبون، المجتمع، المنظمة، المصمم... الخ ) ( Devillers & Jeansoulin, ٢٠٠٦:٣٥)، وإن من الضروري أن نبدأ بتعريف الجودة حسب توجه أبرز روادها، إذ عرفها جوران بأنها ملائمة المنتج للاستعمال، في حين عرفها ديمنج بأنها تعكس التوافق بين احتياجات المستهلك ، ومتطلباته مهما كانت (جويحان، ٢٠١٣ : ١٢)، ومن وجهة نظر فيجنباوم فهي المزيج الكلي لخصائص المنتج التي تلبي احتياجات المستهلك.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من المفاهيم الإدارية الأكثر حداثة والتي يمكن لأي منظمة ان تطبقها في سبيل تحقيق أفضل أداء ممكن لها، وهو كغيره من المفاهيم الاخرى التي اختلفت في تحديده وجهات نظر الباحثين كل حسب رأيه والزاوية التي ينظر اليها، إلا أن هذا الاختلاف في تحديد المفاهيم يكاد يكون متماثل من الناحية الضمنية والهدف التي تسعى اغلب المنظمات الى تحقيقه والذي يتمثل بالتوجه نحو الزبون، فقد عرف معهد الجودة الامريكي إدارة الجودة الشاملة على أنها القيام بالعمل السليم وبشكل واضح وسليم مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسن في أداء المنظمة باستخدام الطرق الكمية لأحداث التطوير المستمر في المنظمة ( عليمات ، ٢٠٠٤ : ١٩).

ونرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبارة عن إحدى المداخل الادارية الشاملة للعلومة والهادفة الى التحسين المستمر في أنشطة المنظمة ككل لتقديم منتجات مرتفعة الجودة للزبائن ومساعدة الادارة في التعامل مع البيئة التنافسية العالمية .

ب : أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) تأتي من خلال كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونها نظاماً يُتبع أو أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات ، وإن الالتزام به من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة .

إذ أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر ، إذ تتحسن سمعة المنظمة

مثلما تنعكس فائدته على تحسين أساليب مراقبة العمليات وتطوير أساليب المراجعة والرقابة (آل علي والموسوي ، ٢٠٠٦ : ١١٦) ولأجل أن تكون الجودة ، فرصة حقيقية للنجاح يجب أن تحظى بدعم الادارة لها إستراتيجياً ، وعلى الادارة العليا أن تلتزم بشكل علني و علمي وفعال لتحسين الجودة وإعتبارها ضرورة إستراتيجية ويجب أن تضع الاعتبارات المتعلقة بالجودة ضمن تخطيطها الاستراتيجي ، ولهذا السبب تعد أهمية إدارة الجودة الشاملة أمراً أساسياً لنجاح تحسين جودة المنتجات والخدمات في المنظمات المعاصرة (جبرين ، ٢٠٠٦ : ١١١) .

وتعد إدارة الجودة الشاملة نظام شامل (وليس مجال مستقل أو برنامج) وهي جزء متكامل من إستراتيجية المستويات العليا وهي تعمل أفقياً عبر الوظائف والاقسام لتتضمن سلسلة التجهيز وسلسلة الزبون (Evans & Dean, Jr., ٢٠٠٣: ١٦) وبالتالي فالجودة محصلة تعاون الزبائن الداخليين والخارجيين وإن أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب وإنما تحسين سمعة المنظمة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق (النعيمي وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٤٥) .

ج : أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الباحثون في ايراد ابعاد إدارة الجودة الشاملة، والجدول (٢) يوضح وجهات نظر الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة، والتي يتم من خلالها التعرف على ابعاد إدارة ، فقد توصل الباحثان على ان هنالك اتفاقاً بين مختلف الكتاب حول بعض الابعاد، في حين تناول البعض الاخر من الباحثين أبعاداً أخرى لم يكن الاتفاق عليها الصفة الغالبة بينهم، ويشير الجدول (٢) إلى اتفاق آراء الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة حول مجموعة الابعاد التي يجب أن يتم اعتمادها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي كان من أهمها قناعة الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، التركيز على الزبون ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق).

جدول (١) ابعاد ادارة الجودة الشاملة حسب رأي الباحثين

أبعاد إدارة الجودة

الشاملة

الباحثون	قناعة الادارة العليا	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	اتخاذ العمل
القرارات بناء على الحقائق	التخطيط الاستراتيجي	مشاركة العاملين التدريب فرق		
قياس الجودة				
زين ، ٢٠٠٥ : ٢٦٧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
الحيالي، ٢٠١٢ : ٢٤٣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
حمادي ، ٢٠١٣ : ١٣٦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الساعاتي والمساري ، ٢٠١٥ : ١٣١٨	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
حمه ومحمود، ٢٠١٦ : ١٢٦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
داود ، ٢٠١٦ : ١٤٩	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
محمد ، ٢٠١٧ : ٦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
شاكر، ٢٠١٨ : ٢٤٢	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
البياتي ، ٢٠١٨ : ٧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

العنزي وهاتف، ٢٠١٨ : ٤٦	□	□	□	□	□	□	□	□	□
المجموع ٦	١٠	١٠	٩	٢	٥	٤	١	١	١
النسبة %	٦٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٢٠	٥٠	٤٠	١٠	١٠

المصدر : من عمل الباحثين استناداً للمصادر المذكورة.

وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد :

#### ١- قناعة الإدارة العليا:

بعد أن توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي جعلتها المنظمات وسيلة فاعلة من أجل إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة أصبح من الضروري لهذه الفلسفة أن تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين ، وإشاعة جو من التعاون والانسجام بينها وبينهم، على اعتبار أن القرارات المتعلقة بالجودة تُعد من القرارات الاستراتيجية التي تمس مستقبل المنظمة ، ولذا فإن التزام وقناعة الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يُعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك إلى نجاح هذه الفلسفة ( الربيعي ، ٢٠٠٥ : ٣٥ ).

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد في المقام الاول على ممارسات الإدارة، فهي ثقافة وفلسفة ينبغي أن تنتشر في المنظمة كأسلوب للإدارة، وتزداد الحاجة لدعم الادارة العليا لتحقيق النجاح في أنشطة إدارة الجودة الشاملة في المقدره على الاقناع بضرورة تطبيقها كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الادارية الاخرى ( سعيد ، ٢٠١٥ : ٥ ).

#### ٢- التحسين المستمر:

يستند التحسين المستمر للمفهوم الياباني ( Kaizen ) الذي يعني البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المنظمة، إذ يشير ( اللامي وسعيد ، ٢٠١٤ : ٢٥١ ) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تستلزم عملية التحسين المستمر لا تنتهي ابداً تشمل الافراد والمعدات والمجهزين والمواد والاجراءات، وأن اساس

هذه الفلسفة يتمثل بأن جميع جوانب العمليات يمكن أن يحسن والغاية من وراء ذلك هي الوصول للكمال الذي لا يتحقق ابدأ ولكن دائماً ما يبحث عنه.

يتمثل الهدف الرئيس لعملية التحسين المستمر في المنظمة في الوصول الى الإتقان الكامل عن طريق استمرارية عملية التحسين لعمليات المنظمة هذا وعلى الرغم من ان الوصول الى الإتقان الكامل للعمل في المنظمة يعد هدفاً صعب المنال، إلا أن هذا الأمر يتطلب بذل الجهود كافة سعياً وراء تحقيق هذا الهدف، أيضاً هذا الهدف الرئيس للتحسين المستمر في المنظمة ، فإن الكثير من المنظمات تسعى أيضاً الى تطبيق مدخل التحسين المستمر لتحقيق العديد من الأهداف الفرعية من أهمها ما يلي: (علي ، ٢٠١٥ : ٢١ )

١. تحقيق الأداء المتميز للمنظمة عن طريق تقليل الأخطاء، وتحديد المشكلات بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة أو الوقت، والكلفة المطلوبة.

٢. خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العلاقة المستمرة والحرّة بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، عن طريق تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه عملهم والعمل على تحسينها بشكل مستمر .

٣. تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والجودة وظروف العمل في المنظمة.

٤. السعي نحو إرضاء العملاء عن طريق إشباع كل رغباتهم واحتياجاتهم المتجددة .

٣- التركيز على الزبون:

إن الميزة البارزة والاساسية لإدارة الجودة الشاملة ((TQM هي تركيز المنظمات على زبائنها، وإن الهدف من ذلك هو للمطابقة الاولى وبعدها مقابلة احتياجات الزبون، وتتميز إدارة الجودة الشاملة أن المنتج الذي جرى إنتاجه بصورة كاملة يمتلك قيمة قليلة إذ لم يؤخذ بنظر الاعتبار فيما يرغب به الزبون ( Raid & Sanders, ٢٠٠٢ : ١١٢) . وبالتالي فإن إقناع الادارة والعاملين بالتوجه نحو الزبون متطلب أساسي،

وفضلاً عن ذلك فعلى الادارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن الزبائن واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية (جودة، ٢٠٥: ٢٠٠٦)

ويعد التركيز على الزبون الحكم على الجودة في فهم احتياجات الزبون الحالي والمستقبلي والاحتفاظ بخطة موزونة مع تغيرات السوق التي تتطلب استراتيجيات فاعلة للأصغاء والتعلم من الزبائن، وقياس رضاهم ، وبناء العلاقات ( Evans & Dean, Jr., ٢٠٠٣: ١٦) والتركيز يكون على كل من الزبون الخارجي والداخلي معاً ، إذ يقوم الزبائن الخارجيين بتحديد جودة المنتج أو الخدمة المستلمة ، إما الزبائن الداخليين فإنهم يساعدون على تحديد جودة الاشخاص والعمليات والبيئات الملازمة مع السلع والخدمات (Goetsch & Davis, ٢٠٠٦: ١٢)

ويعزز التركيز المنظمات بالمقدرة لجلب الطاقات المتشعبة معاً بوساطة تركيزها تجاه الانجاز النصف فردي للاهداف المرغوبة ، وإن التركيز يعطي المنظمات الطاقة ليس فقط لتنجز بشكل جيد بل ولتتفوق أيضاً .

ويمثل الزبون الركيزة الاساسية والجوهرية التي تنطلق منها المنظمة في تحقيق نجاحها واستمرارها وذلك عبر تحقيق رضا الزبون وكسب ثقته والتعرف على رغباته الحالية والمستقبلية ، وجمع المعلومات الكافية من خلال توفير قاعدة بيانات كبيرة وشاملة عن الزبون واحتياجاته ، ودراسة وتفسير هذه الاحتياجات والتوقعات وتحويلها الى حقيقة من خلال عملية تصميم المنتج بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات ولا يصبح المنتج ذو مواصفات عالية في الجودة إلا إذا كان مطابقاً لما يرغب به الزبون ، وبالتالي فان البحث المستمر عن رغبات الزبون والتركيز عليه يُعد المنهجية التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة بالرغم من تغييرها يوماً بعد يوم.

٤- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

تمتاز المنظمات التي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها تكون مبنية على حقائق وبيانات حقيقية ليس مجرد تخمين وتكهن من قبل الافراد أو توقعات مبنية على الاجتهادات الشخصية، فليس

بإمكان المنظمة أن تقوم بصناعة واتخاذ القرارات بشكل ارتجالي غير مستند على أساس سليم وحقائق دقيقة و مترابطة بشكل متكامل، وفي عالم اليوم الذي يتميز بالديناميكية فالقرارات التي يتم اتخاذها من المنظمات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون مبنية على الحقائق الدقيقة والصحيحة ( زيدان، ٢٠١٦ : ٧٣ ).

فأن عملية اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق تعد من أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن عملية اتخاذ القرار المبنية على المعلومات والحقائق يؤكد إلى رفع مستويات التأكد عند القيام بعملية اتخاذ القرار مما يؤثر ايجابياً في العديد من العناصر داخل المنظمة، فقيام المنظمة بتبني جميع الحقائق يوفر لها رؤية واضحة وقاعدة متينة لاتخاذ القرارات بناءً على الظروف المحيطة بها وبالتالي يساعد الادارة والعاملين على القيام بوظائفهم بشكل أفضل وبصورة فعالة ( الوطيفي ، ٢٠١٣ ).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

١ : مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي هو معيار للتفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الغير ناجحة، وقد ذكر ( Asghar , ٢٠١١ : ١١٢٨ ) أن الطبيعة التي تتسم بالتغيير والتعقيد لكافة منظمات الاعمال الربحية منها والغير ربحية والتغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية لهذه المنظمات جعل من قضية التخطيط الاستراتيجي وتبنيها أهمية قصوى لتلك المنظمات.

ويرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية تمارسها المنظمات الناجحة تتصف بانها تستشرف مستقبل المنظمة من اجل التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، من اجل ايجاد البدائل المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات التي تحقق مستقبل أفضل للمنظمة من قبل ادارتها.

٢ : أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أفضل الوسائل التي تسهم في توجيه المنظمة نحو التفكير المستقبلي ومدخل لإخراجها من دائرة الجمود الى دائرة التجدد واستشرف المستقبل والتعامل مع متغيراته وتحدياته

بقدره عالية وثقة كبيرة ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة (الجبري ، ٢٠١٤ : ٧٥).

ويرى الباحثان أن أهمية التخطيط الاستراتيجي يكمن من خلال دور التخطيط في وضع الخطط طويلة الامد للمنظمة التي تمكنها من البقاء والنمو والتوسع ومواجهة التحديات التي تحيط بالمنظمة وجعل المنظمة تكسب الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق عائد كبير سواء أكان مادي أم معنوي من خلال استقطاب الموارد البشرية الكفوء للالتحاق بالمنظمة.

٣ : أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات ومع ازدياد الاخطار التي تحيط بالمنظمة، فعلى الادارة ان تقوم بالإعداد الجيد لمستقبلها ووضع رؤية مثلى لما ينبغي ان تكون عليه في المستقبل من اجل ان تتجاوز جميع العقبات التي تقف في طريق تحقيق اهدافها ( الواني، ٢٠١٨ : ٢٧ ).

وقد اختلف اغلب الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية في ايراد ابعاد التخطيط الاستراتيجي، وقد توصل الباحثين إلى اتفاق كبير حول اهم ابعاد التخطيط الاستراتيجي، والجدول (٢) يوضح ذلك :

جدول (٢) ابعاد التخطيط الاستراتيجي حسب رأي بعض الباحثين

ابعاد التخطيط الاستراتيجي

المتابعة والتقييم الرسالة الاهداف	التنفيذ الاستراتيجي	التحليل والصياغة	الباحثون
التوجه الاستراتيجي	تدقيق الاستراتيجية	الخيار الاستراتيجي	التحليل البيئي
□	□ □	□ □	Hovelija, et, al, ٢٧: ٢٠١٠
	□ □	□ □	الرجى وملكاوي، ٢٠١٢ : ٢٩١ □
	□ □	□ □	ابو حليلة ، ٢٠١٣ : ٦ □
□ □	□ □		محمود ، ٢٠١٤ : ٨
□	□ □	□ □	عزت ، ٢٠١٦ : ٥٥ □



الاساسي لاعتماد الفكر الاستراتيجي في ضوء إمكانات وقدرات المنظمة وكيفية توزيعها على الأنشطة التنظيمية المختلفة (الجبوري والعمار ، ٢٠١٤ : ٨٧).

ج- المتابعة والتقييم:

إن عملية التقييم هي عملية جوهرية تعتمد على مقارنة الاداء الفعلي بالنتائج أو الاهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفر التغذية الراجعة من المعلومات المهمة والضرورية للإدارة من أجل تقييم النتائج واتخاذ القرارات المناسبة (زعلان ، ٢٠١٨ : ١٨).

**المبحث الثالث: الجانب العملي:**

اولا : اختبار فرضية البحث الرئيسة (الاولى) و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التخطيط الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التخطيط الاستراتيجي (٠,٧٦٢)\*\* عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٨,١٥٨) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي).

١- اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد قناعة الإدارة العليا و التخطيط الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد قناعة الإدارة العليا و التخطيط الاستراتيجي (٠,٦٦٨)\*\* عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦,٢١٩) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد قناعة الإدارة العليا و التخطيط الاستراتيجي).

٢- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحسين المستمر و التخطيط الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد التحسين المستمر و التخطيط الاستراتيجي (٠,٦٩٣,\*\*) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦,٦٥٦) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد التحسين المستمر و التخطيط الاستراتيجي) .

٣- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبون و التخطيط الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد التركيز على الزبون و التخطيط الاستراتيجي (٠,٦٩٢,\*\*) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦,٦٣٤) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد التركيز على الزبون و التخطيط الاستراتيجي) .

٤- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق و التخطيط الاستراتيجي)

بلغ معامل الارتباط بين بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق و التخطيط الاستراتيجي (٠,٧٩٠,\*\*) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٨,٩١٤) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٩٨٤)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق و التخطيط الاستراتيجي) كما مبين في الجدول رقم (٣) الاتي:

الدلالة	شدة الارتباط	نوعية الارتباط	نتيجة الاختبار	قيمة t
الجدولية	اختبار			
T	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد المتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتغير المعتمد		
قويه	جيدة	مقبوله	لا توجد علاقة	ايجابي سلمي
			قبول	رفض



جدول ( ٣ ) قيم الارتباط بين ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية ( الثانية )

ولاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1,7622X + 0,600$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي (٦٦,٥٤٦) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٥٨١) يتضح بان مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقسر ما نسبته (٥٨%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٤٢%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٦٠٠) بان زيادة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٦٠%).

د- بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (١,٧٦٢)، بمعنى عندما يكون مبادئ إدارة الجودة الشاملة مساويا للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها قناعة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.478X + 2.290$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد قناعة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي (38,678). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,15) عند مستوى دلالة (0,05) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء قناعة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,446) يتضح بان بعد قناعة الإدارة العليا تفسر مانسبته (44%) من المتغيرات التي تطرء على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (56%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0,478) بان زيادة بعد قناعة الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (47%).

د- بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2,290)، بمعنى عندما يكون بعد قناعة الإدارة العليا للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 0.509X + 1.897$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي (44,302). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,15) عند مستوى دلالة (0,05) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحسين المستمر في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٤٨٠) يتضح بان بعد التحسين المستمر تفسر ما نسبته (٤٨%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٧٨%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٥٥٩) بان زيادة بعد التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٥٥%).

د- بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (١,٨٩٧)، بمعنى عندما يكون بعد التحسين المستمر للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبون في التخطيط الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1,897X + 0,559$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التركيز على الزبون في التخطيط الاستراتيجي (٤٤,٠١٦). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٣,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التركيز على الزبون في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٤٧٨) يتضح بان بعد التركيز على الزبون تفسر ما نسبته (٤٧%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٨٦%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٥٥٩) بان زيادة بعد التركيز على الزبون بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٥٥%).

د- بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1,897)، بمعنى عندما يكون بعد التركيز على الزبون للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث اتخاذ القرارات بناء على الحقائق في التخطيط الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 1,455X + 0,664$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق في التخطيط الاستراتيجي (79,462) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,15) عند مستوى دلالة (0,05) وبناءً عليه

نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث اتخاذ القرارات بناء على الحقائق في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,623) يتضح بان بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق تفسر ما نسبته (62%) من المتغيرات التي تطرأ على التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (38%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0,664) بان زيادة بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (66%).

بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1,455)، بمعنى عندما يكون بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق للصفر فان التخطيط الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (٤) تحليل ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي

ابعاد متغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتغير المعتمد قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ ) قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) معامل التحديد

(2R) قيمة (F) المحسوبة قيمة (F) الجدولية Sig الدلالة

قناعة الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي	٣,١٥	٣٨,٦٧٨	٠,٤٤٦	٠,٤٧٨	٢,٢٩٠	٠,٠٠٠ معنوي
التحسين المستمر		٠,٠٠٠ معنوي	٤٤,٣٠٢	٠,٤٨٠	٠,٥٥٩	١,٨٩٧	
التركيز على الزبون		٠,٠٠٠ معنوي	٤٤,٠١٦	٠,٤٧٨	٠,٥٥٩	١,٨٩٧	
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق			٧٩,٤٦٢	٠,٦٢٣	٠,٦٦٤	١,٤٥٥	
مبادئ إدارة الجودة الشاملة		٠,٠٠٠ معنوي	٦٦,٥٤٦	٠,٥٨١	٠,٦٠٠	١,٧٦٢	

الجدول : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. ٢٣

ولاختبار فرضيات التأثير المتعدد باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الانموذج بصورة كاملة وذلك من خلال فرضية التأثير (الثانية) والتي تنص على ( يوجد تاثير ذو دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي ) وكما هو مبين في شكل (٢) ، اذ يوضح الجدول (٤) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية .

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$Y = 1,485 + 0,008 X_1 + 0,65 X_2 + 0,34 X_3 + 0,502 X_4$$

ويتضح من الجدول (٥) ما يأتي :

- إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (١٩,٠٩١) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٥٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً عليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي) عند مستوى دلالة

(٥%) أي بدرجة ثقة (٩٥%) أي ان لأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة معاً لها تأثير فاعل في التخطيط الاستراتيجي.

- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٦٢٩) يتضح بان ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة قادره على تفسير ما نسبته (٦٢%) من التغيرات التي تطرأ على (التخطيط الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (٣٨%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بأن الانموذج بصورة النهائية يعتمد على البعد (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (٤١,٥٤١) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣,١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالمعادلة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0,664X + 1,455$$

- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٦٢٣) يتضح بان البعد (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) قادر على تفسير ما نسبته (٦٢%) من التغيرات التي تطرأ على (التخطيط الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (٣٨%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.

- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق البالغ (٠,٦٦٤) بان زيادة بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التخطيط الاستراتيجي) بنسبة (٦٦%).

جدول (٥) التأثير بين ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في لتخطيط الاستراتيجي

المتغير المعتمد المسار ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( $\beta$ )

الميل الحدي S.E

الخطأ المعياري C.R

	اختبار	القيمة المعيارية	الدرجة	Sig	مستوى الدلالة	
		F				
		لأنموذج كامل معامل التحديد				
		(٢R)				
		لأنموذج كامل Stepwise اختبار				
		المرحلة الاولى				
		الميل الحدي ( $\beta$ ) معامل التحديد				
		للمرحلة الاولى (٢R) اختبار F للمرحلة الاولى				
١٩,٠٩١	٩٥٢.	٠٦١.	١٢٦.	٠٠٨.	قناة الإدارة العليا	---
						٧٩,٤٦٢ ٠,٦٢٣ ---
	---	٥٨٠.	٥٥٧.	١١٦.	٠٦٥.	---> التحسين المستمر
	---	٨١٩.	٢٣٠.	١٥٠.	٠٣٤.	---> التركيز على الزبون
٠,٦٦٤		٠٠٢.	٣,٢٥٦	١٦٩.	٥٥٢.	---> اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
						( $\alpha$ )
		P				الحد الثابت
		مستوى الدلالة معامل الارتباط				
		(R)				
		لأنموذج كامل				
		( $\alpha$ )				
		الحد الثابت معامل الارتباط				

(R)

المرحلة الاولى sig

مستوى الدلالة

١,٤٨٥ ٠,٠٠٠ ٠,٧٩٣ ٠,٤٥٥ ١,٧٩٠ ٠,٧٩٠ ٠,٠٠٠

F الجدولية = (٠,٠٥,٤٩,١) = ٣,١٥ // F الجدولية = (٠,٠٥,٤٨,٢) = ٢,٧٦ // F الجدولية

= (٠,٠٥,٤٧,٣) = ٢,٥٣ // F الجدولية = (٠,٠٥,٤٦,٤) = ٢,٥٣

الابعاد المعنوية : (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)

الابعاد غير المعنوية : (قناعة الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

-الاستنتاجات :

١- يتضح من النتائج الاحصائية بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وهذا يعني ان ادارة المنظمة تؤمن بضرورة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات العمل بما يساعد المنظمة على الشروع بالتخطيط الاستراتيجي.

٢- اتضح من النتائج الاحصائية بان هناك تأثير لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي سواء على المستوى الكلي ام على المستوى الجزئي، وهذا يشير الى ان الادارة العليا في المنظمة تسعى الى حشد الموارد المالية والبشرية والدعم اللازم من اجل تنفيذ استراتيجيتها اما البعد الاكثر تأثيراً في التخطيط الاستراتيجي هو (اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق) وهذا يؤشر الى ان عملية اتخاذ القرار بشأن وضع الخطط الاستراتيجية يركز على الحقائق الثابتة.

٣- إن ادارة المديرية تعمل جاهدة للحصول على الافراد الذين يمتلكون الكفاءة والمهنية العالية، وذلك لتعزيز مستويات العمل بالأفراد الكفؤين.

- ٤- إن إدارة المديرية لديها ايمان كامل بضرورة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل في المديرية.
- ٥- ان التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة وليس غاية تستعملها إدارة المديرية لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق قيامها بمواجهة التغيرات البيئية والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مرغوب فيه مستقبلاً.
- ٦- ان الاستراتيجيات التي تتبعها المديرية كفيلة بتحقيق التخطيط الاستراتيجي الافضل للموارد البشرية وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- التوصيات:

- ١- ضرورة وضع نظام داخلي من قبل الادارة وربطه بأعضاء فريق الجودة، فضلاً عن تحديد صلاحيات كل عضو ضمن هذا الفريق حتى يتم الحصول على أفضل النتائج من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- ٢- ان اساليب الإدارة التي تنتهجها لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين تتسم بنوع من التقليدية والقدم، لذا من الضروري ان تحرص الادارة على انتهاز الوسائل التطويرية حديثة التطور من خلالها عمل المديرية وموظفيها.
- ٣- ضرورة ابتعاد الادارة عن اتخاذ القرارات المبنية على الاجتهادات الشخصية وان تعتمد نظام معلومات ادارية لرفد الادارة بالمعلومات الدقيقة لترشيد القرارات الادارية المتخذة.
- ٤- ضرورة قيام ادارة المنظمة بتحسين الاهتمام بموضوع ادارة الجودة الشاملة لتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الجدول : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج .AmosV٢٣ وبرنامج .SPSSV٢٣

الشكل ( ٢ ) التأثيري بين ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي

الشكل : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج .AmosV٢٣

## المراجع:

أولاً : الكتب

١. الجبوري، حسن محمد جواد، (٢٠١٤)، " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة : فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
  ٢. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٥)، " الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
  ٣. عليمات، صالح ناصر، (٢٠٠٤)، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير "، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ثانياً : الرسائل والاطاريح:

١. البياتي، محمد ثائر علي، (٢٠١٨)، " تأثير متطلبات ادارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - مصنع المأمون "، رسالة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٢. جويحان، ثائر عبد الغفار عبد الله، (٢٠١٣)، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣. الدوري، ياسمين خضير عباس، (٢٠١٠)، " دور تمكين العاملين في الاداء المنظمي في اطار عناصر ادارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد.
٤. الربيعي، رشا عباس عبود، (٢٠٠٥)، " أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٥. علي، محمد جاسم، (٢٠١٥)، " تطبيق أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في تحسين عملية التدقيق (بحث تطبيقي في عينة من الهيئات الرقابية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي) "، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد.
٦. محمد، نورة سهيل، (٢٠١٧)، " تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الخدمية - دراسة حالة في ديوان محافظة ديالى "، بحث دبلوم غير منشور، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد.

٧. الواني، نور الهدى عبد الاله عبد الامير، (٢٠١٨)، " التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات الاختيار : دراسة دالة في الشركة العامة لتأهيل منظومات الطاقة الكهربائية - وزارة الكهرباء "، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
٨. وهاب، صفاء رحيم، (٢٠١٥)، " دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية بعض مشروعات البنية التحتية : بحث ميداني في بلدية كربلاء المقدسة "، بحث دبلوم عالي غير منشور في إدارة البلديات، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد. ثالثاً : البحوث المنشور
١. الجبوري، اياد طاهر محمد، والطار، احمد محمد كاظم، (٢٠١٤)، " تقييم إجراءات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في العراق للمدة ٢٠١٠ - ٢٠١٤"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد ٧٨.
٢. حمادي، سعد فرج، (٢٠١٣)، " إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق "، بحث منشور، مجلة العلوم الانسانية، كلية التربية للعلوم الانسانية.
٣. حمه، خانم نوري كاكه، ومحمود، به ناز رؤوف، (٢٠١٦)، " إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية "، بحث منشور، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٣٤.
٤. الحياي، رغيد ابراهيم اسماعيل، (٢٠١٢)، " دور اعادة هندسة الاعمال في إدارة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الشمالية - معمل سميت بادوش "، بحث منشور، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، السنة الخامسة والثلاثون، العدد ٩٣.
٥. الساعاتي، عفاف حسن هادي، والمساري، محمود عايد حسن، (٢٠١٥)، " اثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان "، بحث منشور، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ٣، المجلد ١٣.
٦. سعيد، عباس حسين، (٢٠١٥)، " تأثير أدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون - بحث استطلاعي في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق "، بحث منشور، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد العشرون.

٧. شاکر، احمد، (٢٠١٨)، " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية في المستشفيات - دراسة استطلاعية في مستشفى الكندي / دائرة صحة بغداد الرصافة"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٠٨، المجلد ٢٤.
٨. شلاکه، طارق کاظم، و عبد الله، حيدر طه، (٢٠١٨)، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاداء العالي - بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة بغداد"، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ٤٤.
٩. العنزي، قاسم محمد، وهاتف، حسنين حسين، (٢٠١٨)، " الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين للمدة ٢٠١٧ - ٢٠١٨"، بحث منشور، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ١.
١٠. اللامي، غسان، وسعيد، هدى قاسم، (٢٠١٤)، " دور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة - بحث استطلاعي"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٠، العدد ٧.
١١. وهاب، زينب صلاح، (٢٠١٧)، " التخطيط الاستراتيجي واثره في ممارسات ادارة الموارد البشرية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية"، بحث منشور، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٤١).
١٢. عواد، خالد روكان، ومحمود، زيد خوام، (٢٠١٨)، " التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي - بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات البان ابي غريب"، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٥.
١٣. الرجى، منصور ناصر، وملكاوي، نازم محمود، (٢٠١٢)، " دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي"، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٣.
١٤. ابو حليلة، عزيزة سهيل، (٢٠١٣)، " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات"، بحث دبلوم عالي منشور، الجامعة الاسلامية - غزة.
١٥. عزت، حسين نور الدين، (٢٠١٦)، " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية - دراسة ميدانية في معمل سمنت كركوك"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٤٢.
١٦. العبادي، هاشم فوزي، ومؤمن، احسان اموري، (٢٠١٧)، " التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري"، بحث منشور، مجلة الغري للعلم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، العدد ٢.
- رابعاً : الانترنت:

١. الوطيفي، كامل شكير عبيس، (٢٠١٣)، " أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة "، محاضرة منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بابل، منشورة على الرابط التالي :

٣٦٨٨٤&cid=٩http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=

٢. زعلان، عبد الفتاح جاسم، (٢٠١٨)، " متطلبات الإدارة الاستراتيجية "، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، محاضرات منشورة على الرابط :

http://business.uokerbala.edu.iq

المراجع الأجنبية:

-Devillers, Rodolphe & Jeansoulin, Robert, (٢٠٠٦), "Fundamentals of Spatial Data Quality", ISTE Ltd.

Hrebiniak, L. ٢٠٠٦-Obstacles to Effective Strategy Implementation, Organizational Dynamics", Feb ٢٠٠٩, Vol. ٣٥ ١ Issue

