



جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة

دراسة حالة ملبنة ونيس-بئر ولد خليفة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

- شيبة محمود

- لفيف وئام

إشراف: د/ قسول فاطمة الزهراء

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		
مشرفا		د/ قسول فاطمة الزهراء
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021/2022

الشكر

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف
المرسلين نبينا محمد عليه الصلاة وأزكى
التسليم

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرفة
قسول فاطمة الزهراء التي أشرف علينا
لإكمال هذا العمل .

نشكر عائلتي وزوجتي وأولادي

ونشكر كل زملائي في الجامعة

ونشكر عمال ملبنة عريب على تعاونه معنا
لإكمال هذا العمل

الإهداء

الحمد لله الذي أبدع في تركيبه بني
آدم وأعطاه القدرة على جعله وسيلته
الكفاح .

نهدي هذا العمل إلى كل من شاركونا
أفراحنا وأحزاننا .

وإلى كل من كان لنا سند في هذه
الحياة

و إلى كل من مهد لنا الطريق
للوصول إلى هذا المقام

وإلى كل من ساعدنا في إعداد هذا
البحث

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة
5	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية
5	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية.
7	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية .
8	الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية
9	الفرع الرابع : مستويات الإدارة الإستراتيجية
10	الفرع الخامس : أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
14	المطلب الثاني : مفهوم الجودة الشاملة

14	الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة
17	الفرع الثاني :أهمية إدارة الجودة الشاملة.
17	الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.
18	الفرع الرابع:مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة
20	المبحث الثاني : علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول : مكانة الإدارة الإستراتيجية في الجودة الشاملة
22	المطلب الثاني : أسس وقواعد مساهمة الإدارة الإستراتيجية في الجودة الشاملة
23	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
23	المطلب الأول : الدراسات السابقة حول الإدارة الإستراتيجية
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة حول الجود الشاملة
27	المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس -بئر ولد خليفة-	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : تقديم عام لملبنة ونيس
33	المطلب الأول :تعريف ملبنة ونيس .
34	المطلب الثاني : إمكانيات الملبنة و قدرتها الإنتاجية
36	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لملبنة ونيس
41	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

41	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
42	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
45	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
55	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة
64	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	يوضح الفرق بين الإدارة العادية والإدارة الإستراتيجية	01
10	يبين العلاقة التي تربط مرحلتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية	02
23	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	03
41	سلم ليكارت خماسي	04
42	مقياس ألفا كرومباج	05
45	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	06
46	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	07
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
49	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	10
50	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	11
51	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	12
52	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع	13
53	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	14
55	اختبار الفرضية الأولى	15
56	اختبار الفرضية الثاني	16
57	اختبار الفرضية الثالثة	17
58	اختبار الفرضية الرابعة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	يوضح مستويات الإدارة الإستراتيجية	01
10	يوضح ترصيد نتائج تحليل البيئة	02
42	يبين أهمية الجودة الشاملة	03
39	نموذج الدراسة	04
45	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	05
46	الدائرة النسبية حسب متغير السن	06
47	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	07
48	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وسبل تطبيقها في المؤسسات .إدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة والتعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي تضمن مسحا مكتبيا وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة ، وكذلك استطلاع ميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الإستبانة وتحليلها إحصائية للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التحليل البيئي ، صياغة الإستراتيجية ، تنفيذ الإستراتيجية ،تقييم الإستراتيجية) والجودة الشاملة في ملبنة ونيس بئر ولد خليفة بولاية عين الدفلى.

Study summary:

The study aimed to clarify the concepts related to total quality and ways to apply them in institutions. Strategic management and total quality and to identify the relationship between the level of application of strategic management and total quality.

The study relied on the descriptive approach, which included a desk survey by referring to references and ready-made sources to build the theoretical framework for the study, as well as a field survey to collect data by means of a questionnaire and statistical analysis to answer questions and test the validity of hypotheses.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the dimensions of strategic management (environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation) and total quality in the Milky Way and Nice, Bir Ould Khalifa, in the state of Ain Defla.

حَقِيقَةُ

تمهيد

تعتبر الإدارة الإستراتيجية مدخلا إداريا معاصرا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم بتقديم كثيرا من البدائل والحلول إزاء مواجهة الضغوط والمؤثرات البيئية والتحديات الناجمة عنها ، كما تعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها ، وفهم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، بما يمكن الاستشراف المستقبل والإعداد لها وصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقوم المؤسسة لتحقيق أهدافها واختيار الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ ، وكذلك تحليل الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وتوفير شروط وظروف أفضل تساعدهم على الاستجابة لمتطلبات السوق، فتطبيق الإدارة الإستراتيجية من أهم الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تحقيق كافة الاحتياجات المالية والتمويلية للمؤسسات وتزيد من قدرتها على مواجهة العديد من المشكلات التي يمكن أن تحدث لها في الأسواق، ونتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات زادة الاهتمام بجود السلع والمنتجات التي تقدمها المؤسسات ، من خلال انتهاج أساليب إدارية حديثة من أبرزها إدارة الجودة الشاملة ، ونجاح هذه الفلسفة يعتمد في الأساس على مهارة وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة ، وتعد الجودة الشاملة من أهم مراحل تطور الجودة ، كما أنها تنطلق فلسفتها أن تكون الجودة شاملة من المدخلات إلى المخرجات وليست محصورة في جزء معين ، وأهم ما يميز هذه الفلسفة هي تركيزها على رضا الزبائن.

الإشكالية الرئيسية :

كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس ببلدية عريب ؟

الأسئلة الفرعية :

- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والجودة الشاملة ؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والجودة الشاملة ؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي والجودة الشاملة ؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الإستراتيجي والجودة الشاملة ؟

الفرضيات :

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والجودة الشاملة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والجودة الشاملة .
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي والجودة الشاملة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقييم الإستراتيجي والجودة الشاملة.

مقدمة

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ❖ التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.
- ❖ توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وسبل تطبيقها في المؤسسات .إدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة .
- ❖ التعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة .
- ❖ التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تجري على موضوع يتسم بالحدثة والمواكبة وتأثيره المباشر على بقاء واستقرار المؤسسات في السوق ،جاءت أهمية الدراسة في إطار الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة والمفاهيم المتعلقة بها وتعظيم الإنتاجية ، وتوجيه أنظار الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن الإدارة الإستراتيجية من أجل بناء نظرة إستراتيجية والتكيف مع المستقبل والمتغيرات الخارجية والداخلية ، إضافة إلى هذه الأهمية سوف بعض منها فيما يلي :

- ❖ دراسة أهم مستجدات الإدارة الحديثة وهي الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة .
- ❖ الكشف عن واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.
- ❖ إبراز أهمية ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية لما تحققه من فوائد تعود إيجابا على أداء المؤسسة .
- ❖ مساعدة الباحثين والمتهمين في إجراء العديد من الدراسات الهادفة للجودة الشاملة وفق رؤية وأبعاد الإدارة الإستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا المتمثل في أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة وهي كالتالي :

- ❖ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع .
- ❖ موضوع الدراسة يدخل ضمن تخصصنا الأكاديمي.
- ❖ محاولة معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية .
- ❖ قابلية دراسة الموضوع بالإمكانيات المعرفية والعلمية الحالية .

منهج الدراسة :

مقدمة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي تضمن مسحا مكتبيا وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة ، وكذلك استطلاع ميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الإستبانة وتحليلها إحصائية للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات .

حدود الدراسة :

- ❖ **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على موظفي ملبنة ونيس ببلدية عريب ولاية عين الدفلى.
- ❖ **الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة في الفترة ما بين شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر أفريل 2022.
- ❖ **الحدود الموضوعية :** تناولت الدراسة موضوع أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي :

- في الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى الجانب النظري الذي قسمناه إلى مبحثين ، حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة ، وفي المبحث الثاني تناولنا العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة، وفي المبحث الثالث الدراسات السابقة التي تناولت أحد هذا الموضوعين .
- في الفصل الثاني : تطرقنا في إلى الجانب التطبيقي ، حيث قسمناه في ثلاث مباحث في المبحث الأول تناولنا فيه تقديم للمؤسسة محل الدراسة ، وفي المبحث الثاني تناولنا فيه المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة ، وفي المبحث الثالث تناولنا في عرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

والجودة الشاملة

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

تمهيد

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال التي تتسم بالتطور السريع خصوصا في العقود الأخيرة ، حيث تركز الإدارة الإستراتيجية على تحليل البيئة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها المؤسسة على المدى الطويل ،وتساهم في وضع بدائل إستراتيجية تساعد على التكيف مع المتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة المؤسسة .وفي ظل هذه التغيرات زاد اهتمام المؤسسات بالجودة في تقديم منتجاتهم ، ويكون ذلك عن طريق وضع إستراتيجية واضحة تساعد المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها من أجل تحقيق الجودة ، فالجودة الشاملة لا تنحصر في جزء واحد بل تشمل كل مدخلات ومخرجات المؤسسة ويكون ذلك وفق إستراتيجية محددة مسبقا .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

المبحث الأول : عموميات حول الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أهم الأساليب التي تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الخارجية والداخلية ،حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الجودة من خلال مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفعالية مما يضمن تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة .

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية.

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية بمفهومها الشامل سوف نتطرق إلى بعض المصطلحات المتعلقة بها وهي كالتالي :

1-تعريف الإدارة : هي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة وباستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية ، وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة .¹

2-تعريف الإستراتيجية :

الإستراتيجية هي:" فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضا التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية، لمفاجأة العدو وخداعه".²

وقد أخذت في عصرنا بعدا تنظيميا تتبناه الإدارة العليا للمنظمة على شكل خطة كبيرة أو مدخل كلي يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أن تترك المستويات الأقل في المنظمة للاهتمام بأدوار أقل أهمية .³

هذا فيما يتعلق بأصول مصطلح الإستراتيجية، أما فيما يتعلق بتعريفها من الناحية الإدارية في تسيير المؤسسات الاقتصادية فقد وردت عدة تعريفات نذكر منها:

و تعرف الإستراتيجية بأنها: "خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية التي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة".⁴

¹ محمد حنفي محمد تبيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة النيلين ، السودان ، 2010، ص 30 .

² خثيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2014، ص 92 .

³ شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية ، ط، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010، ص75.

⁴ شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإستراتيجية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000، ص 27 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

كما يعرفها أنصوف " Ansoff ": بأنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العملية التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب المؤسسة في مدة خمس سنوات أو أكثر.¹

3-تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تعرف على أنها هي عملية تكيف المؤسسة لكي تتلاءم مع البيئة التي تعمل بها بما يضمن تحقيق أهدافها على المدى الطويل .²

كما تعرف على أنها هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد أهدافها على المدى الطويل واختيار لنمط الاستراتيجي الذي يتلائم مع قدرات المؤسسة والمتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة بها والعمل على تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها .³

و عرفها هانجر وويلين " Whelen& Haunger " الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية تنمية وصيانة العلاقات بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية، أو تحديد غايات، وأهداف واستراتيجيات النمو، وخطط لمحظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة .⁴

وتعرف أيضا هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة .⁵

¹ بوسمينة أمال، بيوكبوس سلمى ، صبرينة لطرش، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2020-2021، ص 14 .

² الدوري زكرياء، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري، عمان ، الأردن ، 2015، ص 25 .
³ ابو قحف عبد السلام ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط7، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2018، ص 61 .

⁴ محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009، ص 23 .

⁵ صبري مقيم ، حسينة خالدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة ، مجلة الاقتصادي والتنمية المستدامة ، المجلد 05، العدد1، 2022، ص 173 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الجدول رقم (01) : الفرق بين الإدارة العادية والإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية	الإدارة العادية	الفروق (المعايير)
المشاكل المستقبلية وهدفها الأساسي البقاء	لمشاكل الحالية وتنفيذ الأعمال اليومية	مجال التطبيق
تركز على نتائج المستقبلية	تركيز على نتائج الحالية	التركيز
الموارد المستقبلية + البيئة المستقبلية	الموارد الحالية + البيئة والظروف الحالية	القيود
الابتكار وإيجاد حلول جديدة + استعمال الخبرة السابقة	الخبرة السابقة	أسلوب حل المشاكل
درجة المخاطرة مرتفعة	درجة المخاطرة منخفضة	اتخاذ القرار ودرجة المخاطرة

المصدر : من إعداد الطلبة

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية .

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة

الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ومستوى المجالات

الوظيفية الرئيسية في المنظمة وعليه فإن الغايات المرجوة من عملية الإدارة الإستراتيجية هي:

- ❖ المساهمة في صناعة قرارات مهمة و تؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة
- ❖ بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها؛
- ❖ تحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث توافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية¹.
- ❖ دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، و الحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل؛ من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الإستراتيجية؛
- ❖ متابعة السوق والبيئة التي تحيط في المنظمة، من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تشكل عوائد مالية وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنظمة؛

¹ أحمد ماهر ،الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط4، 2007، ص 107 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

❖ الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنظمة ثم تحليلها لدراسة الإستراتيجيات المتعلقة بالمنظمات الأخرى.¹

الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية .

تعد الإدارة الإستراتيجية من الوسائل الإدارية المهمة، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنظمات على المحافظة على نجاحها، من خ دارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية، ومن تعزيز تأقلمها الممكن تلخيص أهميتها بشكل أوضح وفقا للنقاط التالية:

- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- ❖ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- ❖ إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقبليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة
- ❖ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
- ❖ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد؛
- ❖ تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- ❖ تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابته.²

¹ بوسمينة أمال، بوكبوس سلمى ، صبرينة لطرش، نفس المرجع السابق ن ص 19 .

² طاهر محسن منصور الغالي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص50 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الفرع الرابع : مستويات الإدارة الإستراتيجية .

توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى الوظائف داخل وحدة الأعمال ، وعلى الرغم من تعدد الاستراتيجيات لكنها تعمل بشكل متكامل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي تسعى إليه المؤسسة ، وفيما يلي مستويات الإدارة الإستراتيجية :

1- الإدارة الإستراتيجية على المستوى ككل :

تتضمن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى القيام بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية وفي هذا المستوى تقوم أيضا بتوزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التنسيق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات .¹

2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

تستهدف الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال القيام بتحويل الأهداف العامة التي تسعى إليها المؤسسة إلى إستراتيجيات محددة وخاصة لكل وحدة من وحدات النشاط وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتعدد تباع لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة .²

3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

يقوم مدرين الأقسام الوظيفية بكافة الأعمال التفصيلية المتعلقة بالإستراتيجية ونطاق أعمالها والتي تتسم بالتركيز على الأعمال والوظائف المحددة ، ويجب العمل على التأكد من قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة ، والعمل على خلق حالة من التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة مما يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.³

وفيما يلي شكل يوضح مستويات الإدارة الإستراتيجية:

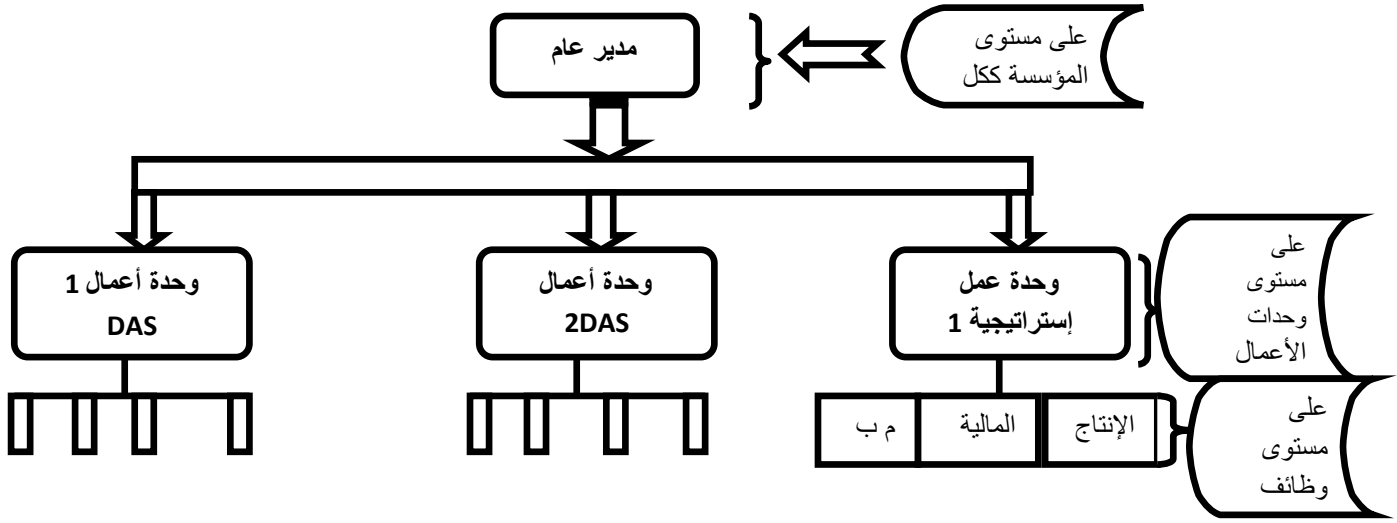
¹ هيلين هنجر ،توماس دافيد ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ ، ط3، معهد الإدارة العامة ، مصر، 2016، ص 396 .

² الحسيني ، فلاح حسن عدادي، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ن ط5، عمان ، الأردن، 2018، ص 129 .

³ أيمن فاروق الغريب ، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في سلطنة عمان ، لمجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، 2021 ، ص20.

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الشكل رقم (01) مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطلبة

الفرع الخامس : أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

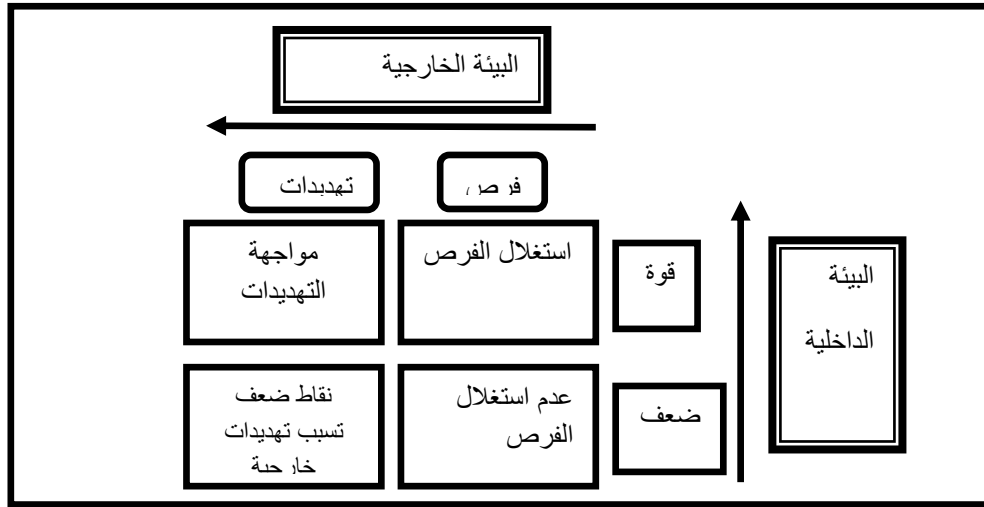
إن الإدارة الإستراتيجية تركز على كل من التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها، وهذه العناصر الرئيسية ستقوم الطالبة باستعراضها في هذا الجزء من هذه الدراسة والتي تهدف إلى بيان أثر الإدارة الإستراتيجية على الجودة الشاملة.

أولاً : التحليل البيئي :

في ضوء تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية يتم إجراء التحليل الرباعي SOWT الذي يظهر ويلخص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتم استخدام مخرجات هذا تحليل في عملية وضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تعزز نقاط القوة وتنميتها وأن تعالج نقاط الضعف وتمكن المؤسسة من أن تستثمر الفرص وتتفادى التهديدات في البيئة الخارجية.

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الشكل رقم (02) : يبين ترصيد نتائج تحليل البيئة :



المصدر : زغود إكرام ، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2020-2021، ص 22.

1- تحليل البيئة الداخلية :

تعتبر تحليل البيئة الداخلية في المنظمات مصدرا مهما في تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، حيث البدء من القيام بدراسة هذه النقاط التي قد تؤثر بشكل كبير في أداء المنظمة في الداخل، وبالتالي فإن تحليل البيئة الداخلية يكون بموارد المنظمة و إمكانيات وعليه تعرف البيئة الداخلية بأنها تلك العوامل الاجتماعية والفسولوجية الداخلية ذات العالقة الوثيقة بالمنظمة، أي أنها تمثل وحدة القرارات التي تختص في التفكير السلوكي في اتخاذ القرارات، والتي البد من أخذها بعين الاعتبار عند التحليل البيئي إضافة إلى عمليات البحث والتطوير الخاصة بالمنظمة مع الأخذ بجميع الموارد المتاحة من أفراد ومعدات وكل ما هو متاح للاستغلال من قبل المنظمة، وذلك بهدف تحديد النواحي الجوهرية والمتمثلة بنقاط القوة والضعف فيها.¹

2- تحليل البيئة الخارجية :

يمكن تعريف تحليل البيئة الخارجية بأنها: "العملية التي يقوم بها المديرين من أجل متابعة العوامل الخارجية التي تتألف من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والجغرافية والتسويقية والقانونية، وذلك بهدف التعرف على الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة وتحديدها، بالإضافة إلى تحويل أي فرص إلى مزايا والاستفادة و الاستغلال الأمثل لهذه العوامل".

¹الركابي كاظم ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 114 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

تعتبر دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية نقطة بداية مرحلة إعداد الاستراتيجيات حيث يتم فيها تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، و التي تعبر عن الوسائل المتوفرة لديها و التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ففي هذه المرحلة نقوم بالإجابة على السؤال "إلى أين نريد أن

نذهب؟"، و للإجابة على هذا السؤال يتطلب من المسؤولين تحديد عدة عناصر هي مهمة أو رسالة المنظمة،¹

ثانيا: صياغة الإستراتيجية في المؤسسة :

تأتي خطوة صياغة الإستراتيجية في المنظمات بعد قيامها في تحديد وصياغة رؤيتها ورسالتها التي تأتي ضمن ما تقوم به من تحديد أهدافها وغاياتها وقيمها الأساسية، و بعد إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تعتبر صياغة الإستراتيجية بداية التحول الفعلي نحو العمل الإستراتيجي، ويتم في صياغة الإستراتيجية أيضا تطوير الخطط الرئيسية للمنظمة وفي معظم الأحيان يتم صياغة الإستراتيجية على ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

- ❖ على مستوى المنظمات ككل حيث تسمى في هذه الحالة بالإستراتيجية العليا للمنظمات.
- ❖ على مستوى وحدات الأعمال، وتسمى بإستراتيجية وحدة العمل.
- ❖ على مستوى الوظائف الممارسة في المنظمة وتسمى بإستراتيجية الوظائف.²

ثالثا : تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة :

تأتي عملية تنفيذ الإستراتيجية لتوضع الخطة الإستراتيجية التي تم اعتمادها إلى حيز التطبيق والتنفيذ، حيث تكسب هذه العملية أهمية عظيمة ألن النجاح الفعلي للمنظمة يرتبط بشكل وثيق في تنفيذ إستراتيجياتها، والتي تركز على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

و هي عبارة عن العملية التي يتم فيها وضع قيد التنفيذ للخطط و السياسات التي تمت صياغتها في المرحلة السابقة و العمل على وضع الموارد المختلفة و اللازمة لتطبيقها تحت تصرف المسؤولين عن التنفيذ بغية تحقيق النتائج الإستراتيجية المنتظرة.³

¹ العارف ناديا ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 439 .

² هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشأة المعاصرة ، ط1، صفاء للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 115 .

³ زغود إكرام ، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2020-2021 ، ص 27 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

رابعا : تقييم الإستراتيجيات في المؤسسات :

تأتي عملية تقييم الإستراتيجية كخطوة أخيرة في خطوات وعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم من خلال هذه العملية من التحقق من أن عملية التنفيذ تتطابق مع ما تم التخطيط له في الإستراتيجية المعتمدة والممارسات الخاصة بها، وعليه فإن القيام بعملية التقييم يتعلق بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف كما وضعت ، والطريقة المخططة لها .

تتكون عملية التقييم في المنظمات من مهمتين رئيسيتين وهما: تقييم الأداء والقيام باتخاذ لإجراءات التصحيحية إذا ما لزم الأمر. وتكمن أهمية عملية تقييم الإستراتيجية بما تتبعه من آليات للتأكد من أن الإدارة الإستراتيجية وخطواتها وعمليات تعزيز أهداف المنظمة وتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

وتعتمد عملية تقييم الإستراتيجية على متابعة الأداء من خلال المقارنة لما تم التخطيط له وما تم تنفيذه على أرض الواقع في المنظمة، وعليه فإن عملية التقييم تعتبر عملية متواصلة ومستمرة وتهدف إلى اكتشاف أي خطأ يحدث في عملية التنفيذ، فهي تهتم في عملية تصحيح الأخطاء حال حدوثها، ومن هذا المنطلق فإن عملية تقييم الإستراتيجية تعتبر من أهم العمليات التي البد من القيام بها في الإدارة الإستراتيجية¹.

الجدول رقم (02) : يبين العلاقة التي تربط مرحلتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية :

إعداد إستراتيجية مناسبة	تنفيذ ممتاز للإستراتيجية	النتيجة المستقبلية
لا	لا	إستراتيجية فاشلة و غالبا ما يرتبط الفشل بعدم الإحاطة الجيدة ببيئة المنظمة
لا	نعم	إستراتيجية فاشلة قد تستوجب على المنظمة التخلي على الخطة و نادرا ما ينقض الأداء المناسب الخطة الإستراتيجية
نعم	لا	إستراتيجية فاشلة نتيجة خلل في أحد أو جل المقومات التنظيمية (هيكل قدرة التخصيص، الحوافز، نظم المعلومات، المناخ التنظيم)
نعم	نعم	إستراتيجية ناجحة

المصدر : زغود إكرام ، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2020-2021،ص28.

¹ عبد المحسن توفيق ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، بطاقة القياس المتوازن ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2006، ص 11 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

المطلب الثاني : مفهوم الجودة الشاملة .

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة ، ويتم تطبيقها في العديد من المؤسسات العالمية بغية تطوير وتحسين من منتجاتها ومساعدتها في مواجهة تحديات المنافسة.

الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة.

قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة سنتطرق إلى المفاهيم التالية :

1+تعريف الجودة :

فعرها ديمنج 1950 على أنها "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تتناسب السوق بتكلفة منخفضة.¹

تعرف على أنها درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة.²

و تعريف أكثر شمولاً للجودة كما اعتمده المنظمة الدولية للمعايير هو " مجموع خصائص وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرتها على تلبية الاحتياجات المحددة أو الضمنية التي تدور حول العميل³."

2-تعريف الجودة الشاملة :

تعري الجودة الشاملة صنع الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة في كل الأوقات.⁴

الجودة الشاملة : الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعفر على احتياجات الزبون إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.⁵

¹يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،2000، ص 226 .

²معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جمهورية السودان، السنة الجامعية 1440هـ/2008م، ص45.

³أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2007 ، ص 183 .

⁴حسن محمد أحمد مختار ، مها أحمد الشريف بحيث ، مستوى الجودة الشاملة لقطاع التعليم الثانوي بمحلية القصارف من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ، مجلة النيل للعلوم التربوية ، المجلد الثاني، العدد الأول، 2021، ص 46.

⁵إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله التكيكي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2021، ص 175 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

3-تعريف إدارة الجودة الشاملة :

لقد تعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة بين مختلف المفكرين الإداريين وذلك لكون كل واحد منهم يعرفها من وجهة نظره ، ومن التعاريف الآتي :

يعرف ستيفن كوهيت ورونالد بارندر " إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ، وكذلك البحث عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات العملاء وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة"

أما أدوارد ديمينج عرفها بأنها " فلسفة مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا " .

وبتحليل الثلاث كلمات التي تكون إدارة الجودة الشاملة نجد أن :

-إدارة : هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها .

-الجودة: الوفاء بمتطلبات الزبون أو تجاوزها وهي تضم كل من جودة المنتج (السلعة /الخدمة) وجودة المسؤولية الاجتماعية وجود السعر وتاريخ التسليم .وتعني أيضا الوفاء بكل متطلبات المستفيد وتوقعاته.¹

-الشاملة : يضم كافة الأجزاء والمكونات.²

أما بهارات واكلهوا فقد عرفها" أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى"³

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل يتمتع بمنظومة قيم إدارية وسلوكية قائمة على أساسا إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة .⁴

¹ السامراني مهدي صالح ، إدارة الجودة الشاملة ، دار جرير ، ط1، عمان ، الأردن ، 2006، ص 27 .

² معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جمهورية السودان، السنة الجامعية 1440هـ/2008م، ص45.

³ جباري فادية ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أو بكر بلقايد ، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2011 ، ص 17 .

⁴ مدحت أبو النصر ، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط 4، 2017، ص 141.

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الفرع الثاني :أهمية إدارة الجودة الشاملة.

- ❖ تخفيض التكاليف إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة السليمة من أول مرة لتقليل التكاليف من الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها
- ❖ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للتعامل بالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للتعامل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، جاءت الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل!¹
- ❖ تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات
- ❖ الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الإيزو 9000²
- ❖ المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسهولة ويسر.
- ❖ أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.³
- ❖ زيادة كفاءات العاملين ورفع مستوى أدائهم .⁴
- ❖ تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات وتجعلها تملك أكبر حصة سوقية .
- ❖ تمكن المؤسسة من كسب رضا الزبائن وزيادة إقبالهم على منتجاتها .⁵

¹ إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب ، محمد بن إبراهيم السكيتي ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة ، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد السادس ، العدد 2، 2020 ، ص 35.

² معالي عباس الشريف عبد الرحمان، المرجع السابق ،ص 52 .

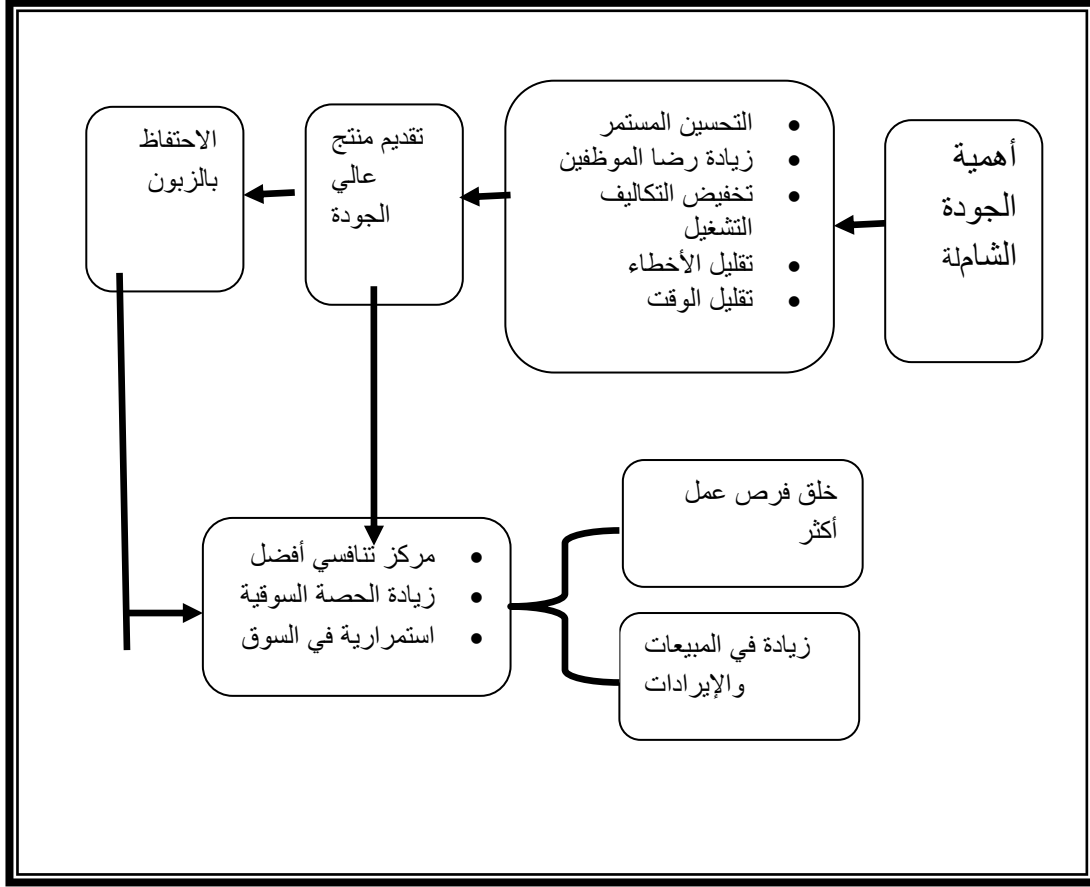
³ مصلط عبد الله المدلج ، الجودة الشاملة في التعليم من منظور إسلامي ، مجلة شباب الباحثين ،جامعة سوهاج ، المملكة العربية السعودية، العدد 11، أبريل 2022، ص 926 .

⁴ العقبلي عمر وصفي ، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر ، ط1، عمان ، دار وائل للنشر ، 2001، ص 67 .

⁵ إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله التكيكي ، نفس المرجع السابق ، ص 178 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الشكل رقم (01) : أهمية الجودة الشاملة



المصدر : إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله التكيكي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ص 178

الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

- ❖ تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين
- ❖ العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين ، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات وتطويرها.
- ❖ تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء
- ❖ توقع حاجات الزبون مستقبلا ، والعمل من أجل تلبيتها¹
- ❖ ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها.
- ❖ ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء .
- ❖ العمل الجماعي والتخلي عن فكرة العمل الفردي.

¹معالي عباس الشريف عبد الرحمان، المرجع السابق ، ص 53

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

❖ تقبل التغيير والتعامل معه بكل جدية دون مقاومته¹.

الفرع الرابع: مبادئ وشروط نجاح الجودة الشاملة .

أولاً : مبادئ الجودة الشاملة

1- مبدأ التركيز على المستهلك : يقصد بالزبون الخارجي حيث يعد من أحد المرتكزات الأساسية إذ كل أنشطة المؤسسة وإنتاجها موجه إليه لذا عليها أن تحاول جذبهم بالطرق المناسبة من خلال تحقيق رغباتهم².

2- مبدأ التركيز على العمليات : يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع والأخطاء ، لأجل ارتقاء بجودة منتج المؤسسة .

3- مبدأ التحسين المستمر : تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسات ، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات المرتبطة³.

4- مبدأ القيادة الموجهة : إن التطورات الحديثة والمتسارعة في أسلوب المنافسة وظهور إدارة الجودة الشاملة ، من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية لنجاح أهداف المؤسسة.

5- مبدأ التخطيط الاستراتيجي: يعتبر أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف وأنشطة المؤسسة ، ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر قابلية دعم الميزة التنافسية من خلال التجديد والابتكار والتحسين المستمر⁴.

6- مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق: يقصد به أخذ قرارات بناء على حقائق وليس افتراضات⁵.

¹ جودة محفوظ ، نفس المرجع السابق، ص 45 .

² جيمس أفان ، الجودة الشاملة ، الإدارة والتنظيم والإستراتيجية ، ترجمة : سرور علي إبراهيم ، عبد المرضي حامد عزام ، عبد المنعم إبراهيم ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ ، الرياض ، 2010، ص66 .

³ سعدي نوال ، تطبيقات نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 23 مارس 2016 ، ص113 .

⁴ معالي عباس الشريف عبد الرحمان، نفس المرجع السابق ، ص 55 .

⁵ إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله الفكيكي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، 2020. ص47.

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

7- خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة السليمة من أول مرة لتقليل التكاليف من الأشياء التافهة أو إعادة إنجازها .

ثانيا : شروط نجاح الجودة الشاملة

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تغيير ثقافة وقيم المؤسسة وتعديل هيكلها التنظيمي ، وتتمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في :

- ❖ دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة
- ❖ تبني الإدارة العليا والعاملين لفلسفة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها .
- ❖ وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الزبائن وسعي الإدارة العليا والعاملين معا لتحقيقها.¹
- ❖ التوجيه بالزبون وتعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة
- ❖ تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة²
- ❖ قياس الأداء للإنتاجية والجودة
- ❖ الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة
- ❖ التعليم والتدريب المستمر
- ❖ تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة
- ❖ مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين والتطوير

¹إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله التكيكي ، نفس المرجع السابق ، ص 178.

²جباري فادية ، نفس المرجع السابق،ص 33 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

المبحث الثاني : علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الجودة الشاملة

تعزز الإدارة الإستراتيجية مسيرة الجودة الشاملة في المؤسسة لتطويرها ،وانتقالها من مرحلة التطبيق الأولى للجودة الشاملة إلى مرحلة التميز والتفوق ، وهو ما يضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل وإستراتيجية إدارية تعتم على رضا العملاء كأهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في الأمد الطويل.

المطلب الأول : مكانة الإدارة الإستراتيجية في الجودة الشاملة

في ضوء السمات العالمية للتجارة الدولية، والمنافسة الشديدة، والكساد التجاري، والتهاوت والتسابق بين المنظمات من أجل إرضاء عملائها، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي عميل أو زبون يعني ذلك تأثير مستقبل المنظمة وتعرض بقائها للخطر.¹

الإدارة الإستراتيجية في ظل الجودة الشاملة ضرورة تنافسية ترقى إلى مستوى إستراتيجية المؤسسة، ومنه بذلك تظهر إدارة الجودة الشاملة الأهمية للنظام الواسع الذي يأخذ المنظمة جزءا والذي يتضمن كال مورد والزبون الذين تربطهما عوامل مشتركة في المنظور التنظيمي، فكل منهما يزود النظام بالاحتياجات والموارد والإمكانات وكل منهم يستفيد من النظام ويسهم فيه، و بتالي تتولى إدارة الجودة الشاملة دور التنسيق الجزئي لهذا النظام، و هي جزء منه يتطلب زيادة الاهتمام و التعاون مع النظام، و هذا المفهوم للتحسين التنظيمي يعتبر احد المهام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة ، فالمؤسسة ليست وحدة مستقلة تتنافس مع الموردين والزبائن والمنافسين المباشرين، بل تعني الجودة الشاملة إن المؤسسة تستخدم الجودة و التعاون والنجاح طويل الأمد كمواضيع ذات أولوية تعمل على صياغتها، فالجودة الشاملة حزمة من المساعي المستمرة لتحقيق نظام مثالي.

و ضمن الإطار الحالي إن العديد من الجوانب والنواحي تثبت و تؤكد مكانة الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة تتمثل فيما يلي :²

- ❖ العلاقة بين الأبعاد الداخلية (العمليات) و الأبعاد الخارجية (البيئة) لإستراتيجية المنظمة .
- ❖ الأهمية الرئيسة لدور العاملين بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في العملية الإستراتيجية.
- ❖ التكامل الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والتجاري والمعرفي للتحليل الإستراتيجي.

¹ حسن صادق حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ،مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، جامعة العوم التطبيقية ، مملكة البحرين، العدد الرابع ، يناير 2014، ص 10.

² مأمون محمد حسن ثوابته ، أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 23 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

❖ التفاعل بين الإستراتيجية الشاملة وبين العوامل التنظيمية والثقافية والسلوكية للمنظمة.

وبالتالي إن اهتمام الإدارة بالإستراتيجية في الجودة الشاملة يجب أن يكون جزءا كافة المتطلبات لصياغة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وتنفيذها وداعما لأهدافها الأخرى وأن يتكامل مع أسلوب العمل داخل المؤسسة بما في ذلك الخطط والميزانيات، وأن تصبح إستراتيجية محورا للرسالة الخاصة بالمنظمة ضمن الأهداف والإستراتيجيات الأخرى.

وهكذا فإن الإدارة الإستراتيجية للجودة تصبح بمثابة تأسيس وأتطوير الأهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة طويلة المدى وتحديد الطرق والأساليب الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

المطلب الثاني : أسس وقواعد مساهمة الإدارة الإستراتيجية في الجودة الشاملة.

إن استمرارية عملية الإدارة الإستراتيجية الجودة الشاملة ليست عملية تتم لمرة واحدة ، بل يجب أن تكون عالجا كافة المشكلات والمعضلات، لا أن تستخدم و تطبق أثناء زمن أو ظرف محدد كفترة الركود مثال ، بل على الم مؤسسة أن تنظر للإدارة الإستراتيجية الجودة الشاملة كعملية إدارية كونها جزءا من الم مؤسسة على المدى الطويل ، لذلك فان الإدارة الإستراتيجية تظهر من خلال النظر لعدد من الأسس و القواعد الأساسية التي تسهم في الوصول إلى تعريف تكاملي للجودة الشاملة تتمثل في الآتي¹:

- ❖ تؤكد الإدارة الإستراتيجية على ضرورة البيئة التنظيمية فبعض القوى الخارجية التي تؤثر في المنظمة تحتوي على عوامل التغيير التكنولوجي، و رغبات الزبائن و تفضيلاتهم، بالإضافة إلى المؤثرات الاجتماعية و الحكومية ، وكل هذه العوامل ذات عالقة بالجودة فبعض المنظمات توفر البيئة و المعايير المنافسة و قيادة التغيير عن طريق الجودة، فتوقعات الزبائن تمثل هدفا متحرك للمنظمة ، ولكن ما يتوقعه الزبائن هو وظيفة تعتبر جزءا من كيفية اختيار المنظمة لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ الإستراتيجية لن تعني الكثير من غير توضيح لرسالة المنظمة ، فالقيادة والهدف الواضح عوامل متلازمة في الجودة.
- ❖ إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تهدف للوصول للطرق المثلى لتحقيق رسالة المنظمة فإن طرق إدارتها ترتبط بشكل وثيق الصلة بالإدارة الإستراتيجية.
- ❖ تترك الإدارة الإستراتيجية أن المؤسسة تمثل حلقة في سلسلة القيمة التي تقودها المدخلات المادية و البشرية لإيصال تلك المنتجات و الخدمات إلى مستخدميها النهائي، وألن المنظمة جزء من العملية الأكبر فان المفاهيم والتقنيات التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة خلال عمليات المنظمة ستكون مسألة مصيرية لبقائها في الصناعة.

¹ مأمون محمد حسن ثوابته ، نفس المرجع السابق، ص 25.

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

من خلال عملية البحث تبين أن لنا أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة ، وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل وارتباطات مفاهيمية متنوعة ومتعددة منها ما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية ومنها ما يتعلق بالجود الشاملة ، كما أنه قد ساعدتنا هذه الدراسات كثيرا في توجيه وتوفير المادة العلمية ، ويمكننا سرد بعض هذه الدراسات .

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول الإدارة الإستراتيجية

الدراسة الأولى :

قام بها أيمن فاروق الغريب ، تحت عنوان دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في سلطنة عمان ،مقال علمي ،المجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، 2021.

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى توصيات وحلول يمكن من خلالها تشجيع كافة البنوك العاملة في القطاع المصرفي العماني على تطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك عن طريق توضيح دور الإدارة الإستراتيجية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك العاملة في القطاع المصرفي العماني .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة مراد دراستها من خلال عرض المفاهيم النظري المتعلقة بالظاهرة ، وأيضا تم استخدام المنهج التحليلي الذي تم م خلاله استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل البيانات والحصول على النتائج .

توصلت الدراسة إلى أن العمل على توفير المعلومات والبيانات الكافية للبنوك العمانية عن أهمية تطبيق إدارة الإستراتيجية على زيادة القدرات التنافسية والتمويلية لها ، ومدى أهمية هذه العملية على زيادة الحصة السوقية توفير القوانين والتشريعات والبيئة المناسبة تساهم ي نجاح تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية في البنوك العاملة في سلطنة عمان .

الدراسة الثانية :

قام بها عبد الرحمان عطيه متولي محمد ، حشمت عبد الحم محمد بن فراج ، أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، تحت عنوان متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، مقال علمي ،مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، العدد 190، الجزء الثاني ، أبريل 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء المدخل الإدارة الإستراتيجية ، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية ، والكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر قوامها 564 فردا .

توصلت الدراسة أن درجة توفر متطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية متوسط ، وأنه يوجد تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري حيث جاء بعد التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات في المرتبة الأولى ، بينما جاء بعد المشاركة في المرتبة الأخيرة ، كما قدمت الدراسة تصورا مقترحا لتطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة لإستراتيجية.

الدراسة الثالثة :

قام بها صبري مقيم، حسينة خالدي ، تحت عنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكة ، مقال علمي ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، المجلد 05، العدد 01، مارس 2022.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة تكرير النفط بسكيكة ؟

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكة، ومحاولة تبين العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء في مؤسسة تكرير النفط بسكيكة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية، أما الجانب التطبيقي فتم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، كما تم استخدام الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة .

توصلت الدراسة أن ما قيمته 65% من التغيرات في مستوى تحسين الأداء ناتج عن التغير في مستوى تطبيق عمليات الدارة الإستراتيجية ، كما أن المؤسسة تواجه مجموعة من الإختلالات خاصة في عملية صياغة الإستراتيجية .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول الجود الشاملة

الدراسة الأولى :

قام بها حسن محمد أحمد محيد مختار ، مها أحمد الشريف بخيت ، تحت عنوان **مستوى الجودة الشاملة لقطاع التعليم الثانوي بمحلية القضارف : من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية** ، مقال علمي، مجلة النيل للعلوم التربوية ، جامعة وادي النيل ،المجلد الثاني ، العدد الأول ، 2021.

هدفت الدراسة إلى توضيح الفوارق الهيكلية بين المدارس الثانوية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ،وتسليط الضوء على جوانب القصور بالبيئة المدرسية .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة ، وذلك باعتماد أسلوب دراسة حالة ، حيث تم اختيار معلمي ومعلمات قطاع التعليم الثانوي بمحلية القضارف لتعبر عن حالة البحث .

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الجودة في معظم المدارس الثانوية كان جيدا ، وأن معظم المدارس الثانوية تستجيب بمستوى ممتاز لحاجات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ، وأن مستوى جودة معظم المدارس الثانوية كان جيدا من حيث المناهج التعليمية والبيئة المدرسية ، واستجابة لحاجات المعلمين .

الدراسة الثانية :

قام بها إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب ، محمد بن إبراهيم السكيتي ، تحت عنوان **أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة** ، مقال علمي، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد السادس ، العدد2، كانون الأول 2020.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق علي عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من 50 فرداً.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة وجاءت فرضية الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل ،الذي تضمن مسحا مكتبيا وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات، حيث تم توزيع عدد 50 استبانة شملت جميع مستويات مجتمع الدراسة.

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الزملاء والجودة الشاملة بالمجلس، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالاعتراف والتميز والجودة الشاملة.

الدراسة الثالثة :

قام بها مضط عبد الله المدلج ، تحت عنوان **الجودة الشاملة في التعليم من منظور إسلامي** ، مقال علمي ،مجلة شباب الباحثين ،جامعة سوهاج ،المملكة العربية السعودية ،العدد 11 ، أبريل 2022م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسسها ، وبيان مفهوم الجودة التعليمية وفوائد تطبيقها ، واستنباط المعايير التربوية النابعة من الفكر الإسلامي والتي تؤكد على تجويد التعليم .

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي الذي قوم على ضبط النصوص القرآنية والأحاديث الشريفة وأقوال الصحابة واجتهادات العلماء التربوية، وتحليلها واستخلاص المعايير المضمنة فيها مع إسنادها بالأدلة الواضحة والنظريات التربوية الصالحة.

توصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة منهج إداري ويمكن تطبيقه في المجال التعليمي ، وأن مفاهيم الجودة الشاملة وأسسها تضمنتها التربية الإسلامية في نصوصها الشرعية ، وأن الإسلام ذهب إلى ما هو أبعد من مفهوم الجودة إلى تحقيق الإتقان ،وأوضحت الدراسة أن معايير جودة المحتوى التعليمي تركزت في شمول المحتوى وتوازنه وارتباطه بالأهداف ومراعاته لقدرات واستعدادات المتعلمين وربط المحتوى بيئة المتعلم مع مراعاة المحتوى للمستجدات التي تحدث في المجتمع .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة :

الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أيمن فاروق الغريب ،	متغير مستقل الإدارة الإستراتيجية	هدفت الدراسة إلى الوصول إلى توصيات وحلول يمكن من خلالها تشجيع كافة البنوك العاملة في القطاع المصرفي العماني على تطبيق الإدارة الإستراتيجية وذلك عن طريق توضيح دور الإدارة الإستراتيجية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك العاملة في القطاع المصرفي العماني .
عبد الرحمان عطيه متولي محمد حشمت عبد الحم محمد بن فراج أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي	متغير مستقل الإدارة الإستراتيجية	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء المدخل الإدارة الإستراتيجية ، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية ، والكشف عن واقع الأداء الإداري والإدارة الإستراتيجية بقطاع المعاهد الأزهرية .
صبري مقيح حسينة خالدي	متغير مستقل الإدارة الإستراتيجية	هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، ومحاولة تبين العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

وتحسين الأداء في مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة.		
هدفت الدراسة إلى توضيح الفوارق الهيكلية بين المدارس الثانوية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وتسلط الضوء على جوانب القصور بالبيئة المدرسية .	متغير تابع الجودة الشاملة	محمد أحمد محيد مختار مها أحمد الشريف بخيت
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق علي عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من 50 فرداً.	متغير تابع الجودة الشاملة	إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب محمد بن إبراهيم السكيكي
هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسسها ، وبيان مفهوم الجودة التعليمية وفوائد تطبيقها ، واستنباط المعايير التربوية النابعة من الفكر الإسلامي والتي تؤكد على تجويد التعليم	متغير تابع الجودة الشاملة	مضط عبد الله المدلج

المصدر : من إعداد الطلبة

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الفرع الثاني : القيمة المضافة :

1-من حيث البيئة : أجريت أغلب الدراسات السابقة في مختلف البلدان العربية ومختلف ولايات الوطن في عدة قطاعات كالقطاع السلعي والقطاع الخدمي والقطاع التعليمي وغيرها ، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في ملبنة ونيس ببلدية عريب .

2-من حيث هدف الدراسة : تنوعت اتجاهات البحثية للدراسات السابقة ، منها ما هدفت إلى قياس تأثير الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة وعلى القدرة التنافسية ، ومنها ما درس تأثير عدة متغيرات على تطبيق الجودة الشاملة، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس ببلدية عريب .

الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

خلاصة الفصل

ومن المفضل ما سبق ذكره يتبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في وقت واحد ، فتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات يساهم في رفع الجودة ، من خلال تحديد الرؤية المستقبلية لها ، وتحديد غاياتها على المدى الطويل ،وكما أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لابد أن يقوم على أسس ومركزات ، والتي تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغييرات التي تمس المؤسسة ككل ، تشمل الثقافة ، العمال، المسؤوليات ، الوظائف...إلخ ، لأن تبني إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الإستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة ،فإدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وتطبيقها من قبل المؤسسة يساعدها في تحسين موقعا التنافسي ،

الفصل الثاني :

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في مملكة

ونيس

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري على على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والجودة الشامل، وتقديم بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة،وقصد إسقاط الجاني النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية في ملبنة ونيس –بئر ولد خليفة من معرفة اثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس،حيث استخدمنا الاتسيان كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ثم جمعها وتحليلها وتفسيرها ،لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول : تقديم عام لملبنة ونيس

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث :تجليل وعرض نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام لملبنة ونيس -بئر ولد خليفة-

سوف نعرض في هذا المبحث تقديم لملبنة ونيس -بئر ولد خليفة-.

المطلب الأول :تعريف لملبنة ونيس .

ملبنة ونيس مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي اختص في إنتاج الحليب و مشتقاته، شركة ذات الشخص الوحيد لصاحبها مراد بوزكريني، ذات رأس مال 258 600 000.00 دج و تتربع على مساحة تقدر ب:9600م² وهي تابعة للقطاع الخاص و حسب الاتجاه الذي يأخذهاالاقتصاد الوطني خاصة المؤسسات الإنتاجية موقعها. تقع ملبنة ونيس بأولاد سليمان ببئر ولد خليفة ولاية عين الدفلى،وهي تبعد عن مقر البلدية بحوالي 4 كلم وهي تتوسط بين بلديتي بئر ولد خليفة و خميس مليانة.

تم تخطيط المشروع في 09 ديسمبر 1999 و تم إنجاز هذا المشروع في 18 جوان 2002 و تم تمويل الملبنة بالآلات و التجهيزات خاصة بعملية الإنتاج و التخزين من طرف الشركة الفرنسية alpes industries services .

و في نفس التاريخ أي 18 جوان 2002 انطلقت عملية الأشغال و شرعت في إنتاج و في هذه الحالة عرض منتجاتها على المستهلك تتعامل الملبنة مع عدة ولايات و هي: عين الدفلى، شلف، غليزان، تيسمسيلت الحليب المدعم كيس 1 لتر

و باقي المنتجات المتعلقة بمشتقات الحليب العصائر و الأجبان في مختلف ولايات الجزائر.

المطلب الثاني : إمكانيات الملبنة و قدرتها الإنتاجية:

1) الإمكانيات الوحدة:

أ - الإمكانيات المادية:

تبلغ المساحة الإجمالية لملبنة ونيس 9600 م²، منها 1380 م² مبنية و 8820 م² غير مبنية ، و أهم الهياكل و المنشآت للملبنة هي:

- ❖ مخبر مجهز ب أحدث التجهيزات.
- ❖ محطة لتنقية المياه الملوثة للحفاظ على البيئة.
- ❖ محطة لنزع الأملاح من المياه.
- ❖ مولد كهربائي من النوع الكبير.
- ❖ ورشة إنتاج الحليب و مشتقاته بكامل تجهيزاتها و معداتها.
- ❖ ورشة إنتاج الأجبان جبن ذات عجينة لينة بكامل تجهيزاتها و معداتها
- ❖ ورشة إنتاج مشتقات الحليب بكامل تجهيزاتها و معداتها
- ❖ مخازن الحفظ و التبريد.

ب-الإمكانيات المالية:

يتم تقسيم الإمكانيات المالية لملبنة ونيس على النحو التالي:

- 1 - قرض من (CPA) القرض الشعبي الوطني.
- 2 - مساهمة شخصية لصاحب الملبنة.
- 3 - تحصلت الملبنة عن قرض من " القرض الشعبي الجزائري" و الذي يمول من طرف بنك فرنسي

ج-الإمكانيات البشرية:

توفر الملبنة على إمكانيات بشرية، من يد عاملة فنية و أخرى بسيطة و عدد العمال يقدر ب: 119 عامل و الجدولين الآتيين يوضحان عدد العمال في الملبنة و توزيعهم حسب المستوى و كذا حسب المناطق.

جدول يوضح عدد العمال حسب المستوى، جدول رقم (1)

درجة العمال	الإطارات العليا	الإطارات	تقنيين	المنفذاتن
العدد	6	09	28	76

احصائيات شهر أفريل 2022 (2022/04/18 على الساعة 10.38مصلحة المستخدمين)

1) القدرات الإنتاجية:

إن ملبنة ونيس و إمكانياتها التي سبق ذكرها لها قدرة إنتاجية جيدة، حيث تلبى حاجيات عدة أسواق داخل و خارج الولاية:

فيما يخص الإنتاج الأكياس:

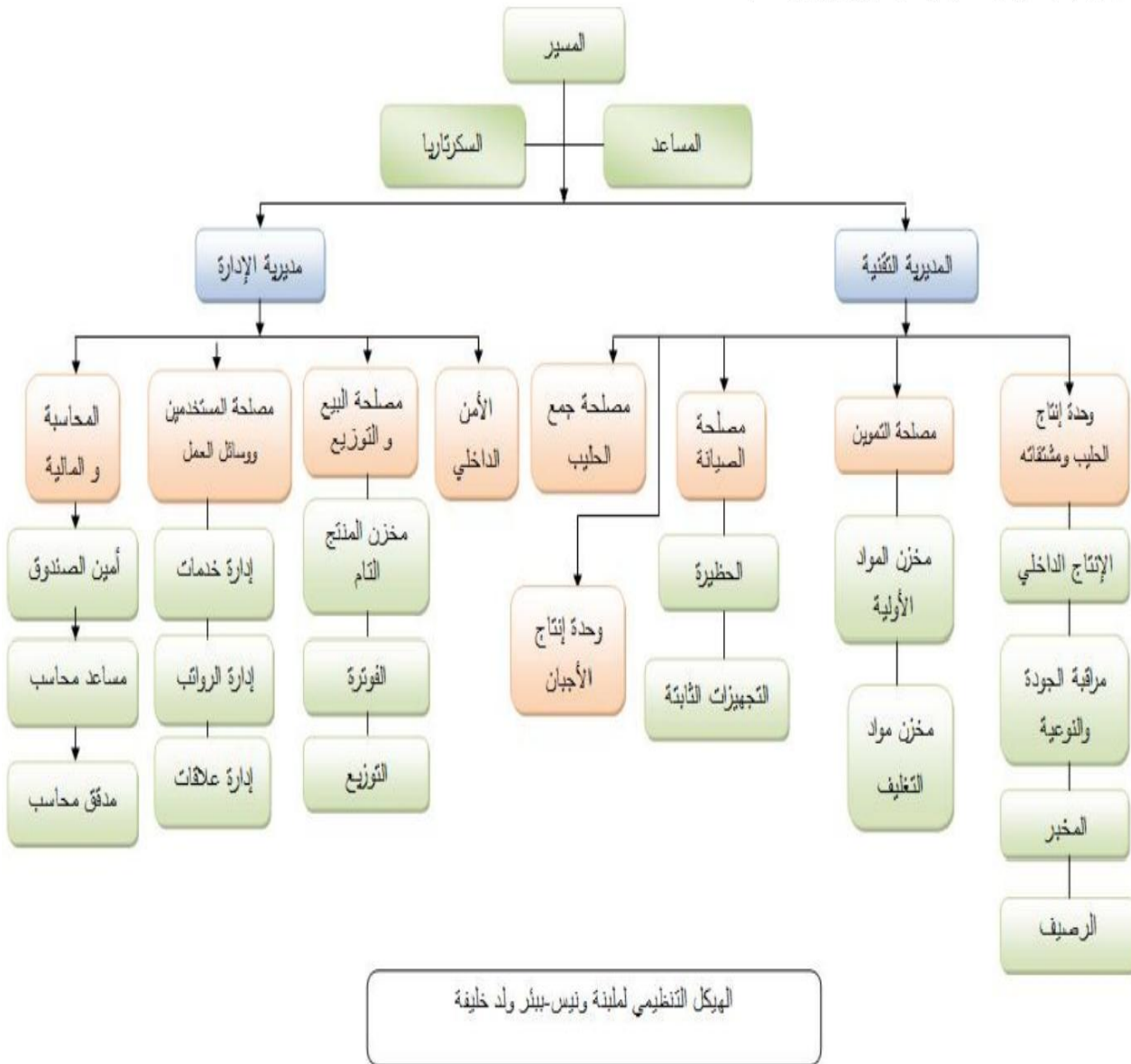
5 آلات كل واحدة تنتج 2500 ل/سا

- ❖ حليب مبستر كيس 1 لتر 45 ألف لتر يوميا
- ❖ حليب البقر مبستر كيس 1 لتر 5 آلاف لتر يوميا
- ❖ لبن مبستر كيس 1 لتر 15 ألف - 20 ألف يوميا يخضع للعرض من طرف الزبائن
- ❖ رائب مبستر كيس 1 لتر 15 ألف - 20 ألف يوميا يخضع للعرض من طرف الزبائن .
- ❖ عصير (شاربات) مبستر كيس 1 لتر 15 ألف لتر يوميا

فيما يخص القارورات هناك آلتين:

- ❖ الأولى تنتج 3000 وحدة/سا.
- ❖ الثانية تنتج 6000 وحدة/سا.
- ❖ جبن ذات عجينة لينة 5000 لتر يوميا

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ونيس



المصدر : بالاعتماد على معلومات من إدارة الموارد البشرية.

شرح الهيكل التنظيمي:

- 1) قسم التموين: حيث يوجد بها حسب الرتبة
 - ❖ رئيس مصلحة:المسؤول عن التوقعات و إعطاء التوجيهات
 - ❖ رئيس مخزن رئيسي: يقوم بتوزيع الأعمال
 - ❖ أمين مخزن: المكلف بالمتابعة اليومية للعاملين

حيث يقومون بالأعمال التالية:

يقوم قسم التموين بالتعامل مع الشركات الأجنبية و الوطنية

- مثال: يجب إختيار ممولين لتفادي وقوع أي حالة من حالات العجز ويكون الإختيار على أساسين:
- ❖ السعر: يكون منخفض أو مرتفع أو متوسط أحيانا حسب جودة المواد الأولية المستعملة.
 - ❖ النوعية: و تكون الجودة في المادة الأولية (اختيار الجودة العالية).

مراحل هذا القسم:

- ❖ مرحلة شراء المواد الأولية: حسب مواصفات المادة المقصودة استعمالها و على هذا الأساس تختار المادة المشتريه.
- ❖ فاتورة الطلب: يكون حسب مواصفات المادة المطلوبة على الشراء.
- ❖ فاتورة الشراء الصحيحة لهذا الطلب.

الفاتورة النهائية:

- ❖ السيولة النقدية؛
- ❖ شيك بنكي (صك بنكي)؛
- ❖ تحويل من حساب المؤسسة إلى حساب الممول؛
- ❖ أما بالنسبة إلى نقل البضاعة أو المواد الأولية تكون حسب التفاهم القائم بني الممول و المؤسسة.

و بعد ذلك تحول المادة الأولية إلى المخازن مصحوبة ببطاقة التخزين و تستعمل ملبنة ونيس طريقة ما دخل أولا خرج اولاً (FIFO) لان المواد الموجودة هي مواد استهلاكية لا تتحمل التخزين بسبب فسادها بسرعة و لا تتحمل مدة طويلة في التخزين، و تقوم هذه الأخيرة بتموين الورشات بالمادة الخام و كذلك بتجهيزات الإنتاج و توفير متطلبات المؤسسة و كذلك وفق الاحتياجات المطلوبة.

(2)-مصلحة جمع الحليب: حيث يوجد بها حسب الرتبة:

- ❖ رئيس مصلحة؛
- ❖ عون إداري.

يقومون بالأعمال التالية:

عقد اتفاقيات لسنة واحدة قابلة للتجديد مع الممولين "جامعي الحليب" و الفلاحين "مربي الأبقار"؛

هذا العقد يربط بين الديوان الوطني المهني للحليب و الملبنة و مديرية المصالح الفلاحية

حيث يبلغ عددهم على النحو التالي:

- مربي الأبقار: 75 فلاح يملكون 1363 بقرة؛
- الممونين: 12 ممون.

(2) قسم الإنتاج: حيث يتكون هذا القسم من:

- ❖ رئيس قسم: يسير فوجين
 - ❖ فوج الرصيف: يحتوي على 8 عمال
 - ❖ فوج الإنتاج: يحتوي 35 عامل منهم 15 عامل موزعين على 24 ساعة يشرفون على آلات تعبئة الأكياس
- اما فيما يخص ورشة تعبئة العلب (800غ، 400غ، 380غ، 100غ) و القارورات بها من 8 إلى 15 عامل

بالإضافة إليهم يوجد 4 منظمين و 6 مهندسين 3 منهم لمراقبة الجودة و النوعية و 3 الباقون لمراقبة كافة مراحل الانتاج.

(3) مصلحة البيع و التوزيع:

حيث يشرف عليها 3 موظفين رئيس مصلحة و عونين تجاريين يسيران ما يلي:

- ❖ 5 أمناء مخزن
- ❖ 5 موزعين
- ❖ 7 سائقين شاحنة

أما في ما يخص الزبائن يتم التعامل معهم كما يلي:

- ❖ ارسال طلبات عبر الفاكس او البريد الالكتروني، الهاتف او مباشرة؛
- ❖ المصلحة تكون مسئولة على المنتج عند دخوله عرف التبريد؛
- ❖ تقديم تقرير حول كمية المبيعات الى مديرية التجارة؛
- ❖ القيام بالإشهار.

حيث تقوم هذه المصلحة بالتسويق للمنتج تمهيدا لفتح قسم للتسويق

(4) مصلحة المحاسبة و المالية: حيث أن بها:

- ❖ رئيس مصلحة.
- ❖ أمين الصندوق
- ❖ عون أمين الصندوق.
- ❖ عون مراقبة التسيير.

اما خارجيا تتعامل مع محافظ الحسابات.

تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

1 - الحساب البنكي للإيرادات: في هذه المرحلة يقوم باستلام الإيرادات من البيع ثم تحويلها إلى الحسابات الموجودة في البنك المتعامل معه (قرض الشعبي CPA).

2 - الصندوق:

❖ خاص بالمصاريف المختلفة داخل المؤسسة

❖ شراء البضائع

❖ دفع أجور العمال نقدا

3 - مصلحة المحاسبة: و تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

❖ السهر على مطابقة الوثائق المحاسبية

❖ السهر على مسك سجلات البنوك و الخزينة

❖ التسجيل المحاسبي و القيام بالجرد و المراقبة البنكية

(5) قسم الصيانة:

يحتوي على 8 عمال :

❖ رئيس ورشة

❖ عون كهرباء معمارية

❖ عون إلكترو تقني و أوتوماتيكي

❖ عون كهرباء صناعية و عون كهرباء ميكانيكية

❖ لحام

❖ 02 ميكانيكين.

(6) مصلحة الامن و الوقاية: بها 4 عمال يعملون بالتناوب من اجل:

❖ السهر على ممتلكات الوحدة

❖ السهر على حماية عمال الوحدة

❖ أمن المؤسسة من الحريق او ما شبه

(7) مصلحة المستخدمين:

تشرف هذا لمصلحة على الحياة المهنية لـ 119 عامل طيلة مدة عملهم بالوحدة حيث تقوم بتسيير الملفات الإدارية للعمال بصفة عامة و تقوم على وجه الخصوص بـ:

إحصاء المناصب الشاغرة و العمل على إيجاد الشخص المناسب لها لما تقتضيه الميزانية سواء كان ذلك بالتوظيف الداخلي أو الخارجي؛

- 1 سجل الوقاية و الأمن و طب العمل.
- 2 سجل إنذار مفتشية الشغل.
- 3 سجل العطل السنوية.
- 4 سجل الموارد البشرية.
- 5 سجل أجور العمال.
- 6 سجل عقود العمل.
- 7 سجل حوادث العمل.
- 8 سجل التأمين الشامل.

متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف

تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:

- ❖ إنجاز قرارات التريص للموظفين المعينين الجدد .
- ❖ إنجازات قرارات الترسيم.
- ❖ إنجاز مقررات الترقية في الدرجة.
- ❖ إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
- ❖ إنجاز قرارات العطل السنوية.
- ❖ إنجاز مقررات التكفل ، الشطب، الإنتداب ، الإحالة على الاستيداع .
- ❖ الإجازات و العقوبات.
- ❖ إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية :31 ديسمبر من كل سنة.
- ❖ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- ❖ إنجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- ❖ استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.
- ❖ تحضير ملفات المستخدمين المحالين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد و المعاشات.
- ❖ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات.
- ❖ التكفل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين المحالين على مجالس التأديب.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال ملبنة ونيس ببلدية بئر ولد خليفة، وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال ملبنة ونيس ببلدية بئر ولد خليفة.

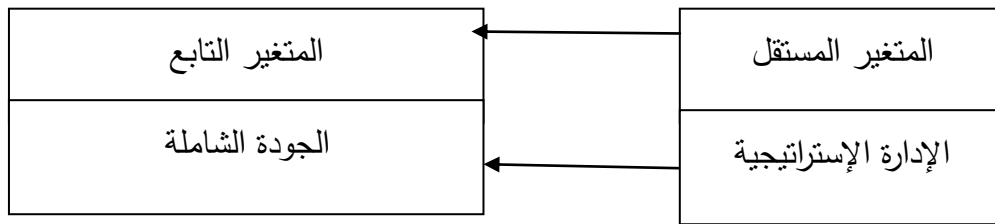
2- عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة عينة عشوائية مكونة من 40 مستجوب (عامل) من عمال ملبنة ونيس ببلدية بئر ولد خليفة وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين. توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3- متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- ❖ المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية محاولين معرفة العلاقة بينه وبين الجودة الشاملة.
- ❖ المتغير التابع: يتمثل في الجودة الشاملة.

4- نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1- الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب- فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

• **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

• **الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)، ويحتوي 14 عبارات.

• **الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (الجود الشاملة) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

4

طول الفئة = $\frac{4}{5} = 0.8$

5

عدد المستويات

❖ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛

❖ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛

❖ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛

❖ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛

❖ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2- أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

❖ **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

❖ **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للثبته وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

5- ثبات أداة الدراسة:

❖ **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

❖ **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.990	14	الإدارة الإستراتيجية
0.944	10	الجودة الشاملة
0.979	24	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.979 أي بنسبة 97.9% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور الإدارة الإستراتيجية 0.990 أي بنسبة 99%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الجودة الشاملة 944 أي بنسبة 94.4%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات بالإدارة الإستراتيجية و الجودة الشاملة.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

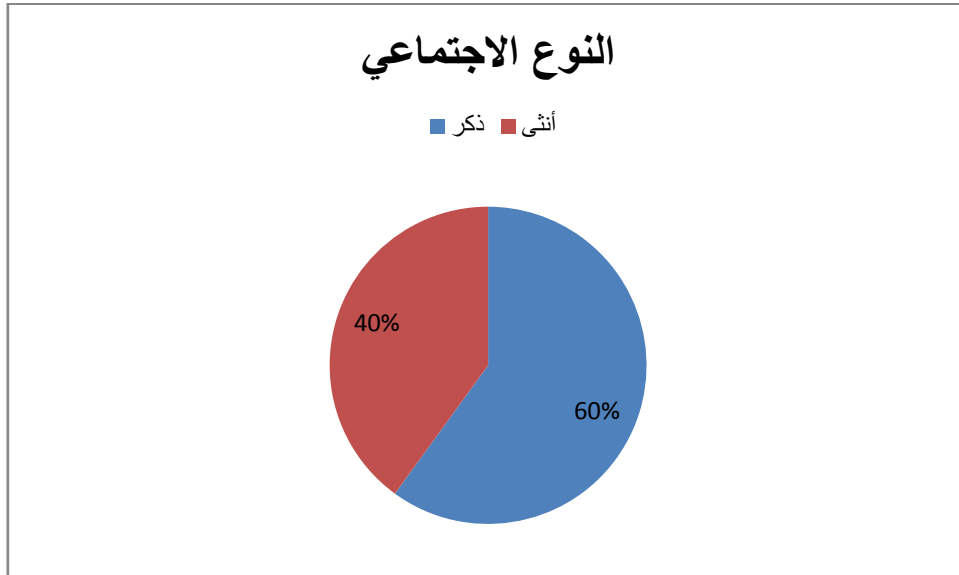
1- النوع الاجتماعي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	24	60%
	أنثى	16	40%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الفصل الثاني: أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 40% نسبة الإناث، و نستنتج من ذلك أن المؤسسة تحتاج للذكور أكثر بسبب نوعية أعمال المؤسسة التي تحتاج قوة بدنية لأنها تعمل في مجال إنتاج الحليب.

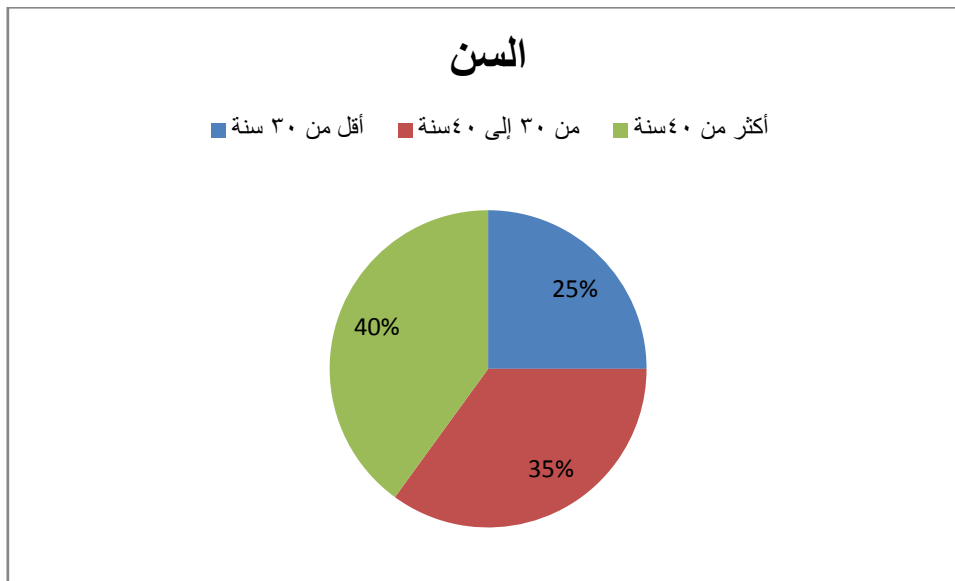
2-السن: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	10	25%
	من 30 إلى 40 سنة	14	35%
	أكثر من 40 سنة	16	40%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 40% لفئة التي عمرها أكثر من 40 سنة، ثم تليها الفئة يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة بنسبة 35%، ثم تليها فئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 25% ومنه نستنتج أن أعمار المؤسسة أغلبهم في سن الكهول مما يعني أن لديهم خبرة لا بأس بها.

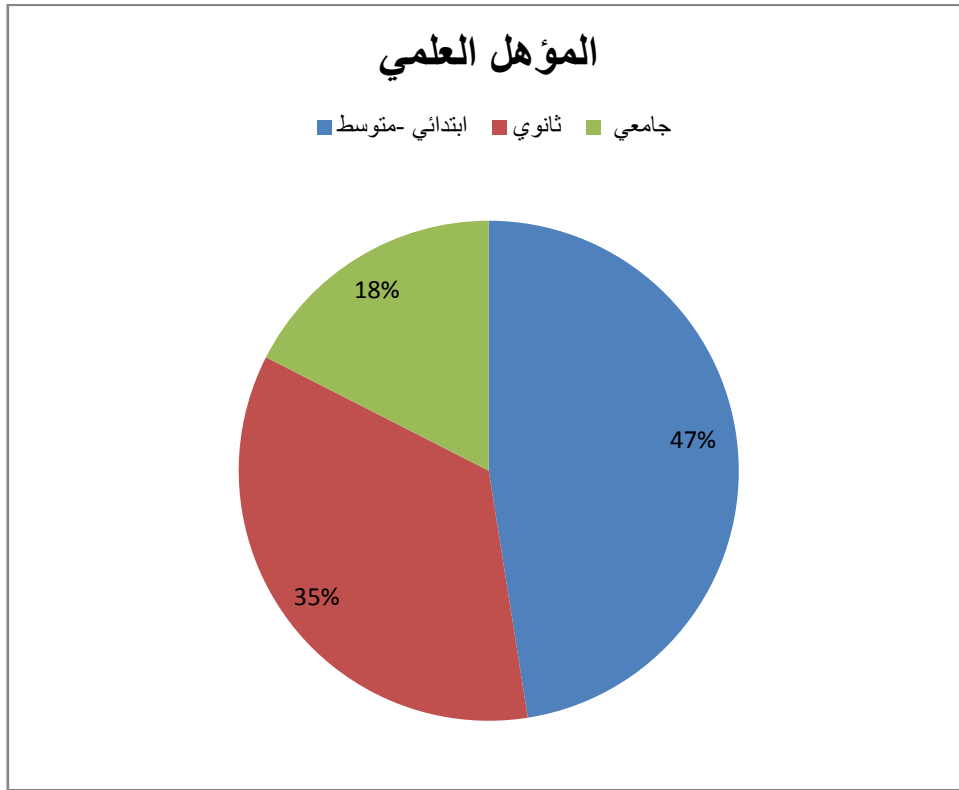
3-المؤهل العلمي: من مجموع 40استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	19	48%
	ثانوي	14	35%
	جامعي	7	17%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 48 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 35%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 17%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتاج لعمال يمتلكون مستوى علمي عالي يسمح لهم بأداء مهامهم على أكمل وجه.

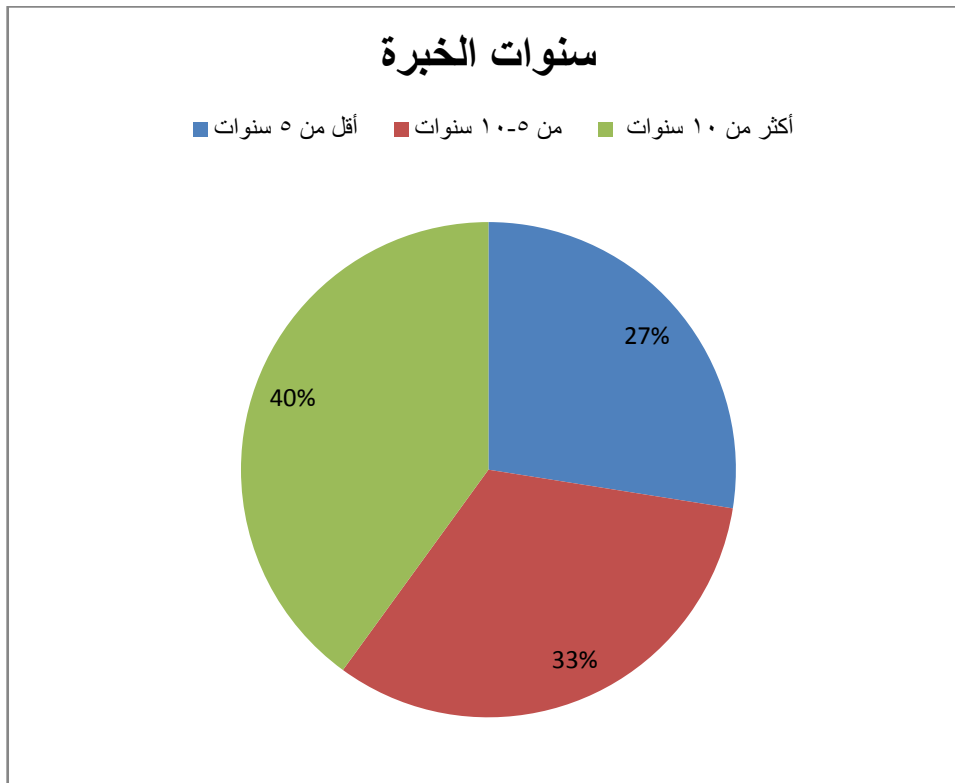
4-الخبرة العملية: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	11	27%
	من 5-10 سنوات	13	33%
	أكثر من 10 سنوات	16	40%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة طويلة تفوق 10 سنوات بنسبة 40%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة المتوسطة بنسبة 33%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 27%، وهذا يدل على أن المؤسسة تملك عمال ذو خبرة طويلة تسمح لهم بأداء مهامه على أكمل وجه.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

أولا : التحليل البيئي :

الجدول رقم (08): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (التحليل البيئي) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعمل المؤسسة على تحديد التهديدات التي يمكن أن تؤثر على بقاء المؤسسة	3.97	1.12
02	تتعرف المؤسسة على نقاط قوتها من أجل الاستفادة منها وضعفها من أجل معالجتها.	4.00	1.06
03	تقوم لمؤسسة بجمع المعلومات من أجل معرفة منافسيها جيدا قبل اتخاذ أي قرار في المؤسسة.	3.92	1.18
المجموع		3.96	1.09

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25.

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على تحديد التهديدات التي يمكن أن تؤثر على بقاء المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 1.12 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على تحديد التهديدات التي يمكن أن تؤثر على بقاء المؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتعرف على نقاط قوتها من أجل الاستفادة منها وضعفها من أجل معالجتها.،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تعرف المؤسسة على نقاط قوتها من أجل الاستفادة منها وضعفها من أجل معالجتها.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن لمؤسسة تقوم بجمع المعلومات من أجل معرفة منافسيها جيدا قبل اتخاذ أي قرار في المؤسسة. ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.92 والانحراف المعياري 1.18 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام لمؤسسة بجمع المعلومات من أجل معرفة منافسيها جيدا قبل اتخاذ أي قرار في المؤسسة.

ثانيا : صياغة الإستراتيجية

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (صياغة الإستراتيجية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات المؤسسات المنافسة عند صياغة إستراتيجية المؤسسة	3.90	1.15
02	تتسم إستراتيجية المؤسسة بالمرونة الكافية للتكيف مع التطورات التقنية	3.87	1.26
03	تتناسب إستراتيجية المؤسسة مع الواقع الفعلي للمؤسسة	3.80	1.25
04	يتم صياغة الإستراتيجية في ضوء نقاط قوتها	3.93	1.17
	المجموع	3.91	1.14

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25.

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات المؤسسات المنافسة عند صياغة إستراتيجية المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات المؤسسات المنافسة عند صياغة إستراتيجية المؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن إستراتيجية تتسم المؤسسة بالمرونة الكافية للتكيف مع التطورات التقنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن إستراتيجية تتسم المؤسسة بالمرونة الكافية للتكيف مع التطورات التقنية.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن إستراتيجية المؤسسة تتناسب مع الواقع الفعلي للمؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.25 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تناسب إستراتيجية المؤسسة مع الواقع الفعلي للمؤسسة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم صياغة الإستراتيجية في ضوء نقاط قوة المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93 والانحراف المعياري 1.17 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول صياغة الإستراتيجية في ضوء نقاط قوة المؤسسة.

ثالثا : تنفيذ الإستراتيجية.

الجدول رقم (10): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث (تنفيذ الإستراتيجية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتم تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة بناء على قاعدة معلومات متكاملة	4.10	1.10
02	تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية	4.22	0.99
03	يتوفر لدى المؤسسة هيكل واضح يتناسب مع الإستراتيجية	4.12	1.18
04	ترى المؤسسة مهارات وقدرات الموظفين في تنفيذ إستراتيجيتها	4.05	1.06
	المجموع	4.12	1.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25.

تحليل العبارات :

4. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة بناء على قاعدة معلومات متكاملة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 1.10 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة بناء على قاعدة معلومات متكاملة.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتوفر لديها الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.22 والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفر المؤسسة على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتوفر على هيكل واضح يتناسب مع الإستراتيجية،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.12 والانحراف المعياري 1.18 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفر المؤسسة على هيكل واضح يتناسب مع الإستراتيجية.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة ترى مهارات وقدرات الموظفين في تنفيذ إستراتيجيتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول رؤية المؤسسة مهارات وقدرات الموظفين في تنفيذ إستراتيجيتها.

رابعاً : تقييم الإستراتيجية.

الجدول رقم (11): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الرابع (تقييم الإستراتيجية) في المؤسسة محل الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1.23	3.90	يتم مراجعة إستراتيجية المؤسسة بشكل دوري	01
1.20	3.82	يتم مقارنة بين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة مع الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المنافسة .	02
1.15	3.95	تقوم المؤسسة بتطوير مقاييس خاصة لقياس استراتيجياتها من خلال مؤشرات معتمدة.	03
1.19	3.90	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25 .

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم مراجعة إستراتيجية المؤسسة بشكل دوري، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.23 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مراجعة إستراتيجية المؤسسة بشكل دوري .
2. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم مقارنة بين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة مع الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المنافسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 1.20 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مقارنة بين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة مع الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المنافسة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بتطوير مقاييس خاصة لقياس استراتيجياتها من خلال مؤشرات معتمدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بتطوير مقاييس خاصة لقياس استراتيجياتها من خلال مؤشرات معتمدة.

المحور الثاني : الجودة الشاملة

الجدول رقم (12): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	العاملين في المؤسسة على دراية بتطبيق الجودة في المؤسسة	3.90	1.23
02	تلتزم المؤسسة بتوفير المستلزمات المناسبة لتقديم منتجات بجودة عالية	3.95	1.17
03	تحرص المؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار	4.00	1.08
04	تسعى المؤسسة لنشر ثقافة التحسن المستمر في مختلف نواحي العمل	3.82	1.55
05	تسعى المؤسسة على إحداث تغييرات لتحسين من جودة المنتج	3.40	1.58
06	تحدث المؤسسة العاملين على إتقان عملهم	3.45	1.44
07	تملك المؤسسة سمعة بين زبائنها وتعمل على المحافظة عليها	3.17	1.67
08	تقوم المؤسسة بشكل دور بتقييم أداء العاملين فيها	3.05	1.64
09	تشجع المؤسسة العاملين على ابتكار طرق جديدة تحسن وتطور تقديم منتجاتها	3.11	1.27
10	تركز المؤسسة بشكل كبير على تحقيق رضا زبائنها	2.85	1.70
	المجموع	3.47	1.21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 25.

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا العاملين في المؤسسة على دراية بتطبيق الجودة في المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.23 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول العاملين في المؤسسة على دراية بتطبيق الجودة في المؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تلتزم بتوفير المستلزمات المناسبة لتقديم منتجات بجودة عالية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 1.17 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول التزام المؤسسة بتوفير المستلزمات المناسبة لتقديم منتجات بجودة عالية .
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 1.08 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى لنشر ثقافة التحسن المستمر في مختلف نواحي العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 1.55 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة لنشر ثقافة التحسن المستمر في مختلف نواحي العمل.

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى على إحداث تغييرات لتحسين من جودة المنتج ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 1.58 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة على إحداث تغييرات لتحسين من جودة المنتج.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحث العاملين على إتقان عملهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 1.44 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حث المؤسسة العاملين على إتقان عملهم.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك سمعة بين زبائننا وتعمل على المحافظة عليها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.17 والانحراف المعياري 1.67 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة سمعة بين زبائننا وتعمل على المحافظة عليها.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بشكل دور بتقييم أداء العاملين فيها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.05 والانحراف المعياري 1.64 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بشكل دور بتقييم أداء العاملين فيها.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تشجع العاملين على ابتكار طرق جديدة تحسن وتطور تقديم منتجاتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.11 والانحراف المعياري 1.27 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تشجيع المؤسسة العاملين على ابتكار طرق جديدة تحسن وتطور تقديم منتجاتها.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تركز بشكل قليل على تحقيق رضا زبائننا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.85 والانحراف المعياري 1.70 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تركيز المؤسسة على تحقيق رضا زبائننا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

-اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

- ❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليلي البيئي والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليلي البيئي والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليلي البيئي والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
التحليلي البيئي	40	3.96	1.09	0.590	0.000
		3.47	1.21		
الجودة الشاملة					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الجودة الشاملة وبين درجاتهم على البعد الأول (التحليل البيئي) من مقياس الإدارة الإستراتيجية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.590 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الفصل الثاني: أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس

التحليلي البيئي والجودة الشاملة في ملبنة ونيس، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.

❖ الجدول رقم (14): اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
صياغة الإستراتيجية	40	3.91	1.14	0.616	0.000
الجودة الشاملة		3.47	1.21		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الجودة الشاملة وبين درجاتهم على البعد الثاني (صياغة الإستراتيجية) من مقياس الإدارة الإستراتيجية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.616 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.

❖ الجدول رقم (15): اختبار الفرضية الثالثة .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تنفيذ الإستراتيجية	40	4.12	1.00	0.478	0.000
الجودة الشاملة		3.47	1.21		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الجودة الشاملة وبين درجاتهم على البعد الثالث (تنفيذ الإستراتيجية) من مقياس الإدارة الإستراتيجية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.478 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ الجدول رقم (16) : اختبار الفرضية الرابعة .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
تقييم الإستراتيجية الجودة الشاملة	40	3.90	1.19	0.603	0.000
		3.47	1.21		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الجودة الشاملة وبين درجاتهم على البعد الرابع (تقييم الإستراتيجية) من مقياس الإدارة الإستراتيجية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.603 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل على أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في ملبنة ونيس بيئر ولد خليفة ، من خلال تقديم عام لمبنة ونيس والتعرف على هيكلها التنظيمي وأنشطتها ومهامها ، ثم قمنا بتحليل النتائج التي تم التحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على عينة من الملبنة ، وقد تبين لنا صحة الفرضية التي تنص أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية) والجودة الشاملة في ملبنة ونيس

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا تبين لنا أهمية الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية لما لها من دور كبير في بقاء المؤسسة واستمرارها، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن من مستوى أداء المؤسسة بشكل كامل، وكذلك صياغة إستراتيجية واضحة تساعد على التكيف مع المتغيرات الخارجية، فمستقبل المؤسسات مرهون بمدى قوة إستراتيجيتها ومدى تحسنها، فالجودة الشاملة تطور من قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها .

نتائج الدراسة :

- ❖ تتعرف المؤسسة على نقاط قوتها من أجل الاستفادة منها وضعفها من أجل معالجتها.
- ❖ تعمل المؤسسة على تحديد التهديدات التي يمكن أن تؤثر على بقاء المؤسسة.
- ❖ يتم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات المؤسسات المنافسة عند صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- ❖ تتسم إستراتيجية المؤسسة بالمرونة الكافية للتكيف مع التطورات التقنية.
- ❖ تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- ❖ يتوفر لدى المؤسسة هيكل واضح يتناسب مع الإستراتيجية.
- ❖ تقوم المؤسسة بتطوير مقاييس خاصة لقياس استراتيجياتها من خلال مؤشرات معتمدة.
- ❖ تحرص المؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار.
- ❖ تلتزم المؤسسة بتوفير المستلزمات المناسبة لتقديم منتجات بجودة عالية.
- ❖ العاملون في المؤسسة على دراية بتطبيق الجودة في المؤسسة

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية والجودة الشاملة في ملبنة ونيس.

اقتراحات وتوصيات الدراسة :

- ❖ ضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية لما لها من أهمية بالغة في عملية تحسين أداء المؤسسة.
- ❖ التوعية المستمرة للعاملين بجدوى الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة في المؤسسة.
- ❖ ضرورة الاهتمام بصياغة الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك الاهتمام بتحليل البيئي ونقاط القوة والضعف.
- ❖ منح العاملين فرحة للمشاركة في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ❖ نشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين .
- ❖ ضرورة الأهتمام بالجودة الشاملة من قبل المؤسسة والتركيز على العميل.

خاتمة

آفاق الدراسة :

- ❖ أثر الإدارة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000.
- ❖ إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.
- ❖ القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على وظيفة التسويق.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية ، ط، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010 .
2. الدوري زكرياء، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري، عمان ، الأردن ، 2015 .
3. ابو قحف عبد السلام ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط 7 ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2018 .
4. محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009 .
5. أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط4، 2007 .
6. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
7. هيلين هنجر ،توماس دافيد ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ ، ط3، معهد الإدارة العامة ، مصر ، 2016 .
8. الحسيني ، فلاح حسن عداوي، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ن ط5، عمان ، الأردن، 2018 .
9. الركابي كاظم ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان .
10. العارف ناديا ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
11. هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشأة المعاصرة ، ط1، صفاء للنشر ، الأردن ، 2009 .
12. عبد المحسن توفيق ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، بطاقة القياس المتوازن ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2006 .
13. أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، 2007 .
14. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2000 .
15. السامراني مهدي صالح ، إدارة الجودة الشاملة ، دار جرير ، ط1، عمان ، الأردن ، 2006 .
16. مدحت أبو النصر ، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط 4، 2017 .
17. العقيلي عمر وصفي ، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر ، ط 1، عمان ، دار وائل للنشر ، 2001 .

قائمة المراجع

18. جيمس أفان ، الجودة الشاملة ، الإدارة والتنظيم والإستراتيجية ، ترجمة : سرور علي إبراهيم ، عبد المرضي حامد عزام ، عبد المنعم إبراهيم ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ ، الرياض ، 2010.

الأطروحات والمذكرات :

1. محمد حذفي محمد تبيدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة النيلين ، السودان ، 2010.
2. خثيم محمد العيد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2014.
3. شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإستراتيجية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000.
3. بوسمينة أمال، بيوكبوس سلمى ، صبرينة لطرش، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2020-2021.
4. زغود إكرام ، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2020-
5. معالي عباس الشريف عبد الرحمان ، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جمهورية السودان، السنة الجامعية 1440هـ/2008م.
6. جباري فادية ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة أو بكر بلقايد ، تلمسان، السنة الجامعية 2010/2011 .
7. مأمون محمد حسن ثوابته ، أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016.

المجلات العلمية :

1. صبري مقيع ، حسينة خالدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة ، مجلة الاقتصادي والتنمية المستدامة ، المجلد 05، العدد 1
2. أيمن فاروق الغريب ، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في سلطنة عمان ، لمجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، 2021.

قائمة المراجع

3. حسن محمد أحمد مختار ، مها أحمد الشريف بحيث ، مستوى الجودة الشاملة لقطاع التعليم الثانوي بمحلية القضارف من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ، مجلة النيل للعلوم التربوية ، المجلد الثاني، العدد الأول، 2021.
4. إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله التكيكي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2021.
5. إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب ، محمد بن إبراهيم السكيتي ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة ، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد السادس ، العدد 2، 2020.
6. صلط عبد الله المدلج ، الجودة الشاملة في التعليم من منظور إسلامي ، مجلة شباب الباحثين ،جامعة سوهاج ، المملكة العربية السعودية، العدد 11، أبريل 2022.
7. سعدي نوال ، تطبيقات نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 23 مارس 2016.
8. إثمار ظاهر حبيب ، علي فرحان عبد الله الفكيكي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، 2020.
9. حسن صادق حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال ،مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، جامعة العوم التطبيقية ، مملكة البحرين، العدد الرابع، 2016.

الملاحق



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبائية

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان " أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(X) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (×) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1_النوع الاجتماعي:

أ. ذكر ب. أنثى

2_السن:

أقل من 30 سنة من 30 . 40 سنة
أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي
ب. ثانوي
ج. متوسط - ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

أ - أقل من 5 سنوات
ب . ج. من 5 إلى 10 سنوات
د . أكثر من 10 سنوات

الملاحق

المحور الأول : الإدارة الإستراتيجية

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولا : التحليل البيئي					
1. تعمل المؤسسة على تحديد التهديدات التي يمكن أن تؤثر على بقاء المؤسسة					
2. تتعرف المؤسسة على نقاط قوتها من أجل الاستفادة منها وضعفها من أجل معالجتها.					
3. تقوم المؤسسة بجمع المعلومات من أجل معرفة منافسيها جيدا قبل اتخاذ أي قرار في المؤسسة.					
ثانيا : صياغة الإستراتيجية					
1. يتم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات المؤسسات المنافسة عند صياغة إستراتيجية المؤسسة					
2. تتسم إستراتيجية المؤسسة بالمرونة الكافية للتكيف مع التطورات التقنية					
3. تتناسب إستراتيجية المؤسسة مع الواقع الفعلي للمؤسسة					
4. يتم صياغة الإستراتيجية في ضوء نقاط قوتها					
ثالثا : تنفيذ الإستراتيجية					
1. يتم تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة بناء على قاعدة معلومات متكاملة					
2. تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية					
3. تتوفر لدى المؤسسة هيكل واضح يتناسب مع الإستراتيجية					
4. ترى المؤسسة مهارات وقدرات الموظفين في تنفيذ إستراتيجيتها					
رابعا : تقييم الإستراتيجية					
1. يتم مراجعة إستراتيجية المؤسسة بشكل دوري					
2. يتم مقارنة بين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة مع الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المنافسة .					
3. تقوم المؤسسة بتطوير مقاييس خاصة لقياس استراتيجياتها من خلال مؤشرات معتمدة.					

المحور الثاني: الجودة الشاملة

نرجو منكم بوضع إشارة (x) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. العاملين في المؤسسة على دراية بتطبيق الجودة في المؤسسة					
2. تلتزم المؤسسة بتوفير المستلزمات المناسبة لتقديم منتجات بجودة عالية					
3. تحرص المؤسسة بمراقبة مستوى جودة منتجاتها باستمرار					
4. تسعى المؤسسة لنشر ثقافة التحسن المستمر في مختلف نواحي العمل					
5. تسعى المؤسسة على إحداث تغييرات لتحسين من جودة المنتج					
6. تحث المؤسسة العاملين على إتقان عملهم					
7. تملك المؤسسة سمعة بين زبائنها وتعمل على المحافظة عليها					
8. تقوم المؤسسة بشكل دور بتقييم أداء العاملين فيها					
9. تشجع المؤسسة العاملين على ابتكار طرق جديدة تحسن وتطور تقديم منتجاتها					
10. تركز المؤسسة بشكل كبير على تحقيق رضا زبائنها					