

التكامل بين الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الصحة النفسية في بيئة العمل

المؤلف

علي بن سعيد بن أحمد البوصافي

الناشر

أيمست جروب

رقم الإيداع : 2025/32179

الترقيم الدولي : 978-977-95-4969-9

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف والناشر

لا يجوز نشر هذا الكتاب أو أى جزء منه أو تصويره أو
تخزينه أو تسجيله بأي وسيلة علمية مستحدثة
أو نشره عبر الإنترنت سواء أكان ذلك لأغراض تجارية
أو غير ذلك دون موافقة خطية من المؤلف والناشر

الهدوء

أهدي ثمرة هذا الجهد الى معلم هذه الأمة ومن أنار طريقنا بنور الإيمان سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم
إلى ينبوع الرحمة والحنان أُمي الغالية
إلى من عطفه ينير دربي أبي الغالي
إلى من كلماتهم كانت وستكون دفعا لي إخوتي وأخواتي
إلى كل من كان لي دخرا وسلاحا اصدقائي وزملائي

شكر وتقدير

اتوجه بالشكر والعرفان الى الله تعالى على توفيقى في انجاز وإتمام هذا العمل، والشكر موصول الى الدكتور المشرف ملك علي الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته الدقيقة وفقه الله وزاده من فضله.

كذلك الهيئة التدريسية التي لم تكف على المساعدة والدعم والتوجيه، اسأل الله لهم المزيد من التوفيق والسداد.

والشكر موصول الى عمال ايمست على التسهيلات والمشاركة في تزودي بمعلومات.

الملخص

هدف بحث التكامل بين الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الصحة النفسية في بيئة العمل التي تجسدت في صفحات هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية ولتحقيق هذه الأهداف أعتمدنا على جملة من الإجراءات المنهجية بدا بانتهاجنا المنهج الكمي من خلال استخدام أدوات قياس كمية ، تطبق على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي ، حيث يتم الاستعانة بأستخدام أساليب إحصائية وتحليلية للوصول إلى نتائج ، وفرضيات، وأسئلة تم وضعها

ثانيا المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيار العينة وللحصول على النتائج وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخراج التكرارات

والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي بالرمز SPSS وقد تم تدرج العبارات على مقياس ليكرت الخماسي

ومن أهم النتائج المتحصل عليها مايلي:

*جود علاقة إيجابية قوية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتبنيها لمبادئ الجودة الشاملة من جهة، وبين انخفاض مستويات الضغط النفسي لدى الموظفين من جهة أخرى.

*تكامل الاستراتيجية مع الجودة الشاملة يساهم في تحسين بيئة العمل عبر

تعزيز التنظيم وتقليل الغموض في المهام والمسؤوليات.

*وضوح الأهداف الاستراتيجية وتناسقها مع برامج الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع درجة

الالتزام والانتماء المؤسسي.

*وجود نظم تقييم أداء واضحة مبنية على معايير الجودة يقلل من الشعور

بالضغط النفسي ويزيد من الدافعية.

فهرس المحتويات

11	الفصل الأول.....
11	الإطار العام للدراسة.....
12	المقدمة.....
13	أهمية الدراسة.....
14	أهداف الدراسة.....
14	المشكلة البحثية.....
15	منهجية البحث:.....
16	الفصل الثاني.....
16	الدراسات السابقة والإطار النظري.....
17	الدراسات السابقة.....
28	المفاهيم والأساسيات.....
28	مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
29	تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
31	أهمية الإدارة الإستراتيجية.....
32	أولا: نظرية النظام المفتوح:.....
32	ثانيا: النظرية الموقفية:.....
33	ثالثا: النظرية الأيكولوجية:.....
33	رابعا: نظرية اعتمادية الموارد:.....
35	مستويات الإدارة الإستراتيجية.....
36	أولا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:.....

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي:	36
ثالثا: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:	36
مراحل الإدارة الإستراتيجية:	37
مرحلة صياغة الإستراتيجية:	37
مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:	43
مرحلة تقييم الإستراتيجية:	45
المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية:	46
أولا: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية:	47
ثانيا: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:	47
ثالثا: المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم الإستراتيجية:	48
إدارة الجودة الشاملة:	49
تعريف إدارة الجودة الشاملة:	49
التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:	53
التطور التاريخي لحلقات الجودة في الفكر الاقتصادي:	56
أبرز ما أستقر عليه علماء الجودة:	61
الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:	62
أبعاد الجودة:	62
تحديات الإدارة في إطار البيئة العالمية:	64
عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:	64
فوائد تحسين الجودة:	66
سياسة الجودة الشاملة:	67

68	أسس وركائز الجودة الشاملة
69	مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
81	الفصل الثالث
81	المنهجية
82	المنهج الكمي:
82	المنهج الوصفي التحليلي:
82	عينة الدراسة:
83	صدق الأداة
83	ثبات فقرات الاستبانة:
84	أدوات جمع البيانات
85	الفصل الرابع
85	تحليل النتائج
91	التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة
120	الفصل الخامس
120	النتائج والتوصيات
121	النتائج:
122	التوصيات:
123	قائمة المراجع
130	الملاحق

قائمة الأشكال

- 86 جدول رقم 1 مقياس ليكرت
- 87 شكل رقم 1 توزيع العينة حسب النوع
- 88 شكل 2 توزيع العينة حسب العمر
- 89 شكل رقم 3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
- 90 شكل رقم 4 توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة
- 91 شكل رقم 5
- 92 شكل رقم 6
- 93 شكل رقم 7
- 94 شكل رقم 8

95	شكل رقم 9
96	شكل رقم 10
97	شكل رقم 11
98	شكل رقم 12
99	شكل رقم 13
100.....	شكل رقم 14
101.....	شكل رقم 15
102.....	شكل رقم 16
103.....	شكل رقم 17
104.....	شكل رقم 18
105.....	شكل رقم 19
106.....	شكل رقم 20
107.....	شكل رقم 21
108.....	شكل رقم 22
109.....	شكل رقم 23
110.....	شكل رقم 24
111.....	شكل رقم 25
112.....	شكل رقم 26
113.....	شكل رقم 27
114.....	شكل رقم 28
115.....	شكل رقم 29
116.....	شكل رقم 30
117.....	شكل رقم 31
118.....	شكل رقم 32
119.....	شكل رقم 33

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يمثل التكامل بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية لضمان استدامة النجاح المؤسسي وتحقيق التميز في الأداء. ففي ظل التحديات المتسارعة والتغيرات البيئية الحادة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني نهج متكامل يجمع بين وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتطبيق معايير الجودة الشاملة، وتحقيق بيئة عمل صحية نفسيًا تدعم رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم. إن صياغة الاستراتيجية وحدها، مهما بلغت دقتها، قد لا تؤدي ثمارها إذا لم تُترجم إلى ممارسات عملية تتبنى مبادئ الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، وتمكين الموظفين. بالمقابل، فإن تطبيق الجودة الشاملة بمعزل عن إطار استراتيجي واضح قد يؤدي إلى جهود متفرقة غير منسقة، مما يحد من فعاليتها.

ومن جهة أخرى، أظهرت الدراسات الحديثة أن الصحة النفسية للعاملين لم تعد مجرد قضية رفاهية، بل أصبحت عاملاً حاسماً في رفع الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. إذ إن بيئة العمل التي تعزز الدعم النفسي وتقلل من ضغوط العمل تمكن الموظفين من الإبداع، وتحفز انتماءهم المؤسسي، وتدعم استقرارهم الوظيفي. ومن هنا، تتضح أهمية دراسة العلاقة الثلاثية بين التكامل الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، والصحة النفسية، من أجل تقديم نموذج متكامل يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

يهدف هذا البحث إلى استقصاء أثر التكامل بين الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على الصحة النفسية للعاملين، وتحديد ما إذا كان هذا التكامل يساهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية، وأداء مؤسسي أكثر فعالية. كما يسعى البحث إلى تقديم إطار عملي يمكن أن تتبناه المؤسسات في مختلف القطاعات لتوحيد الجهود نحو تحقيق

أهداف استراتيجية متوافقة مع قيم الجودة الشاملة ومتطلبات الصحة النفسية في بيئة العمل.

أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من

أهمية علمية:

- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية من خلال ربط مفاهيم الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والصحة النفسية في إطار بحثي واحد.
- سد فجوة معرفية في الدراسات الإدارية التي غالبًا ما تفصل بين قضايا الإدارة الاستراتيجية والجودة الشاملة والصحة النفسية.
- أهمية عملية
- مساعدة صانعي القرار في المؤسسات على تصميم استراتيجيات متكاملة تدعم الجودة الشاملة والصحة النفسية في آن واحد.
- توفير إطار عمل تطبيقي يمكن اعتماده في برامج التطوير المؤسسي لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز قدرة المؤسسات على الحد من معدلات الاحتراق النفسي للموظفين وتقليل تكاليف الموارد البشرية الناتجة عن ضعف الصحة النفسية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل مدى التكامل بين الاستراتيجية المؤسسية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئة العمل.
- قياس أثر هذا التكامل على مستوى الصحة النفسية للعاملين.
- تحديد العلاقة بين وضوح الأهداف الاستراتيجية وتحسين بيئة العمل النفسية.
- دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تخفيف ضغوط العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.

المشكلة البحثية

تتمحور المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي ألا وهو " ما هو أثر التكامل بين الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على الصحة النفسية للعاملين؟ "

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما مدى التكامل بين الاستراتيجية المؤسسية وإدارة الجودة الشاملة في بيئة العمل؟
- ما أثر هذا التكامل على الصحة النفسية للعاملين؟
- كيف يسهم وضوح الرؤية الاستراتيجية في تعزيز الدعم النفسي للموظفين؟
- ما دور ممارسات الجودة الشاملة في تحسين بيئة العمل النفسية وتقليل الضغوط؟

- هل يختلف أثر التكامل على الصحة النفسية باختلاف طبيعة القطاع أو حجم المؤسسة؟

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الكمي والمنهج الوصفي من خلال مراجعة الكتب والأدبيات المتوافرة في موضوع الدراسة، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم للتوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

الاستبانة: جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

دراسة (فالق رضوان، يوسف بومدين، 2020)، بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية".

أهداف الدراسة:

-قديم إطار نظري يتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

- دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال التعرف على الممارسات.

-تبين دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

النتائج: -

تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا فعال في تحسين الأداء، باعتبارها وسيلة لقيادة المؤسسة والسير بها نحو أهدافها بكفاءة وفعالية كبيرتان.

- هناك علاقة بين مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء المؤسسي و ذلك يعود للاهتمام بأساليب وطرق التخطيط والتنفيذ الاستراتيجية في كافة المستويات الوظيفية.

- هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي من خلال استخدام المؤسسة للأساليب و أدوات التحليل الإستراتيجي.

دراسة (صبري مقيم، حسينة خالدي، 2022)، بعنوان " أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكة".

أهداف الدراسة: -

-يسعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف. أهمها هو توضيح مختلف المفاهيم التي تخص الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء .

- محاولة تبين العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء في مؤسسة تكرير النفط بسكيكة.

- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء المؤسسات.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعريف بمتغيرات الدراسة من الناحية النظرية المتمثلة في كل من متغير الإدارة الإستراتيجية وتحسين الأداء . أما الجانب التطبيقي فهدف جمع البيانات تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة من عمال مؤسسة تكرير النفط بسكيكة ومن أجل معالجة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج SPSS 20.

النتائج: -

الإدارة الإستراتيجية علم وفن يترتب على التطبيق الصحيح لها العديد من المزايا؛ لأنها تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق الدخول الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل فبي طريقة في التفكير وأسلوب في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتزداد أهميتها عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة كونها تدعم منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية وتساعد المؤسسات من الاستفادة في استخدام موارد مالية وفنية يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيدة قدره 665.1%. كما أن الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء. إلى جانب ذلك تواجه مؤسسة تكرير النفط بسكيدة مجموعة من نقاط الضعف المتمثلة في:

- نقص مشاركة العمال في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- عدم توفر أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل بالمؤسسة.

- عدم تلاءم الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.

- عدم توافر مناخ مناسب في المؤسسة للعمل على زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

دراسة (إيليانا أنطوني عبدالله، 2018) بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في أداء البنوك الاستثمارية"

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإستراتيجية في البنوك الاستثمارية .
- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء البنوك الاستثمارية.
- التعرف على دور التصميم الإستراتيجية في أداء البنوك الاستثمارية .
- التعرف على دور الرقابة في أداء البنوك الاستثمارية.
- التعرف على دور التنفيذ الاستراتيجي في أداء البنوك الاستثمارية.

منهجية الدراسة: - تستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث موضوع الدراسة وكذلك منهج دراسة الحالة ويعد هذا المنهج مناسب لما يوفر من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة ولملائمته الدراسة وأسلوب المقارنة كما تستخدم التحليل الاحصائي وبرامج لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

النتائج: -

- 96.9 % من خلال إجابة الباحثين تؤكد بأنه توجد إدارة استراتيجية بالبنك.
- 99.9 % من خلال إجابات الباحثين تؤكد أن البنك يعمل على تشجيع روح المشاركة بين العملاء لنجاح البنك.

- 90.6 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد أن البنك يعمل على تعزيز التخطيط الاستراتيجي حتى تحقيق أهدافه.

- 99.4 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد أن البنك يقوم بالتخطيط الاستراتيجي يساهم في نجاح البنك.

- 72.5 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد بأنه يوجد بالبنك كوادر مؤهلة لتصميم برامج العمل.

- 68.8 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد بأن البنك يوفر نظم معلومات حديثة حتى تقوم بمعرفة الاحداث الطارئة.

- 39.9 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد بأنه توجد بالبنك أدوات وأساليب علمية في تحديث أنظمتها.

- 81.3 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد بأنه يقوم البنك بتنمية القيادات لتحسين أداء البنك.

- 77.7 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد بأنه يوجد بالبنك أنظمة الرقابة حتى تساعد على التحسين المستمر في البنك.

- 60.6 % من خلال إجابات المبحوثين تؤكد بأنه يقوم البنك على مبدأ التغيير المستمر.

- 53.1 % من خلال إجابات المبحوثين يؤكد بأن البنك يقوم بدعم التخطيط الإستراتيجي الذي يعمل على أسلوب التنبؤ.

دراسة (التاج محمد محمد علي حامد، 2018)، بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء".

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد العلاقة بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وبين مفاهيم التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل، المشاركة في فرق العمل)
- التعرف على مدى تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وأثر ذلك على تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على العاملين بالشركة السودانية للكهرباء.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها أن تسهم في تطوير الإدارة وتمكين العاملين في بالشركة السودانية للكهرباء بشكل خاص والمؤسسات المماثلة بشكل عام مما يساعد في الاستفادة من العنصر البشري وزيادة فاعليته ومساهمته في نجاح تلك المؤسسات.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إذ أنها تصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة وأيضا تصف خصائص مفردات عينة الدراسة. كما تقوم الدراسة على التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للخروج بنتائج يمكن تعميمها على المجتمع الكلي للدراسة وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة.

النتائج: -

- بينت نتائج الدراسة اتفاق عينة الدراسة على أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين لدى المسؤولين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء حيث إن الشركة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات واتاحتها لهم في أداء

- أعمالهم، واشراكهم عمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية لأدائها، والعمل بروح فريق العمل.
- كما أوضحت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتفويض الصلاحيات الامر الذي يشير إلى ثقة الشركة في قدرات العاملين على اداء المهام الموكلة لهم بكفاءة، واتاحة مساحة مناسبة من الحرية للعاملين في تحديد الاسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.
- كما أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من حيث إن الادارة الشركة تعمل على دعم وتشجيع العاملين على المشاركة وعلى ابداء آراءهم في تخطيط وتنفيذ العمل وتوفير ما يلزم من المعلومات لأداء أعمالهم.
- بينت نتائج التحليل وأيضاً إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتمكين النفس ي للعاملين بالشركة من خلال زيادة ثقة الشركة العاملين بأنفسهم وتشجعهم على الإبداع والابتكار، وبتقدير الشركة للعاملين عند انجاز أعمالهم وتحفيزهم ودعمهم.
- كما أوضحت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية وما توفره الشركة من بيئة عمل جاذبة ومحافظة على ما تملكه الشركة من موارد بشرية حيث تهتم الشركة بتطوير الثقافة التنظيمية الخاصة بها وتشجع العاملين على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي.
- كما أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومشاركة العاملين في فرق العمل من خلال دعم الشركة تشكيل

فرق العمل في حل المشكلات التي تواجههم بما يؤدي إلى أن تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل الشركة.

دراسة (نسيمة وعبد النور، 2013)، بعنوان " الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " .

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى: - معرفة إلى أي مدى تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المنهج المتبع: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: -

-تسعى أغلب المؤسسات إلى أن تكون الرائدة في تكلفتها أي أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق، كما تسعى لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة الى تنتمي إليها، وذلك من خلال التركيز على الجوانب الى يرغب العملاء في توافرها في المنتجات الى تقدمها تلك المؤسسة مما يخلق لما يعرف بالتميز أو الاختلاف عن باقي المؤسسات الأخرى، وبالتالي تحقيق تنافسية عالية تسمح لما بالنفاد إلى أسواق جديدة دولية ومحلية لتصرف من خلاها منتجاتها وتحقق لها أكبر الأرباح.

ومن أهم التكاليف الى تتحملها المؤسسة هي تلك المتعلقة بالموارد البشري لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة. مثابة الإدارة الإستراتيجية لأهم أصول المؤسسة؛ وهو العاملون يما والذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها وما يحققه من ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، لذلك تسعى بعض المؤسسات إلى رفع

أحور قوة العمل بها إذ رأت تتميز بالولاء والالتزام للمؤسسة؛ مما يجعلها تتمكن من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل نتيجة حسن اختيار وتسيير المورد البشري يماء وغرس انتماء الفرد للمؤسسة؛ ومن أمثلة ذلك مؤسسة "موبليس" محل الدراسة- فهي تحقق ميزة تنافسية في محال الاتصالات.

دراسة (Martinez et al. ، 2018) بعنوان "تحسين الأداء التنافسي للمستشفيات من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية في المستشفيات الإسبانية" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي للمستشفيات في إسبانيا. اعتمد الباحثون على منهجية تحليل البيانات الكمية من سجلات الأداء ومقابلات مع مديري المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير الجودة يعزز من كفاءة العمليات وخفض معدلات الأخطاء الطبية. التوصيات:

- تكثيف برامج التدريب والتطوير المهني للكوادر الصحية.
- تنفيذ آليات مراجعة دورية لتطبيق معايير الجودة.

دراسة (Garcia & López ، 2021) بعنوان "دور القيادة في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في إسبانيا" هدفت الدراسة إلى استقصاء دور القيادة في تحقيق تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصحية الإسبانية. استخدمت الباحثتان منهجية الدراسة النوعية من خلال إجراء مقابلات معمقة مع قادة المستشفيات، وتبين أن القيادة القوية والملهمة تُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح تطبيق أنظمة الجودة.

التوصيات:

- تطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة.
- ترسيخ ثقافة الجودة والابتكار لدى جميع أفراد المؤسسة.

دراسة (Choi & Kim، 2022) بعنوان "تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على

كفاءة العمليات الصحية: دراسة تطبيقية في كوريا الجنوبية"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العمليات والإجراءات الصحية في المستشفيات الكورية. اعتمد الباحثان على منهجية البحث الكمي باستخدام استبانة شملت 450 موظفًا طبيًا وإداريًا، وقد أظهرت النتائج تحسينًا ملحوظًا في كفاءة العمليات وتقليل فترات الانتظار.

التوصيات:

- تكثيف استخدام الأنظمة الرقمية لتطبيق وإدارة الجودة.
- تطوير آليات تقييم أداء دورية لمراقبة النتائج وتحقيق التحسين المستمر.

دراسة (Ahmed & Ali، 2023) بعنوان "التكامل بين إدارة الجودة الشاملة

والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة في القطاع الصحي في الشرق

الأوسط"

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصحية في الشرق الأوسط. استخدم الباحثان منهجية البحث الميداني عبر استبانة شملت 600 موظف من مؤسسات صحية متنوعة، وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل بين مبادئ الجودة والابتكار يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات وزيادة رضا المرضى والأداء المالي.

التوصيات:

- تبني استراتيجيات تكاملية تجمع بين مبادئ الجودة والابتكار.
- تعزيز البحث والتطوير داخل المؤسسات الصحية لدعم التحول الرقمي وتحديث العمليات.

المفاهيم والأساسيات

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

(عبد الله، 1998)، (السلمي، 2001)، (الهاشم، 2006)، (الدوري، 2006)،

يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

تعددت تعريفات الباحثين لمصطلح الإدارة الإستراتيجية منها على سبيل المثال:

-اتخاذ القرارات بشأن تخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية لمساعدة المنظمة على تحقيق مهمتها.

-رسم التوجه المستقبلي للمنظمة، وإظهار أهدافها على المدى الطويل، والوصول إلى أهدافها وغاياتها المرجوة، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها.

-سلسلة متواصلة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير أو تشكيل استراتيجية/استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

-يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات.

-هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

-هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف

-هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها.

-هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

مما سبق يمكن استنتاج أن الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها عبارة عن منظومة متكاملة تشتمل على كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق والوسائل اللازمة لتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية.

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

(المغربي، 1999)، (الهاشم، 2006).

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها كما يلي:

المرحلة الأولى:

هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير.

المرحلة الثانية:

هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

المرحلة الثالثة:

هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندة إلى التفكير الاستراتيجي.

المرحلة الرابعة:

وهذه هي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل _strategic management_ حيث تركز على إدارة جميع موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، وتمثل هذه المرحلة المعاصرة ويتوقع أن تسود خلال الفترات المقبلة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وأحد أهم أبعاد هذه المرحلة:

1. تمثل الإستراتيجية التصور العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد مهمتها، وبناءها لأهدافها وأهدافها مع الوعي والوعي بعناصر التأثير المتعددة.

2. يركز الاتجاه المعاصر على عناصر مبدأ الإستراتيجية دون الاهتمام بتفاصيل خطوات الإستراتيجية الإدارية، نظراً لأن الإيمان بالمبدأ يمكن أن يتغلب على أي عقبات يواجهها.
3. الإستراتيجية الإدارية هي وسيلة لتحقيق تماسك المنظمة داخليا وتحديد وجهتها خارجيا مع تعزيز علاقتها بالمتغيرات البيئية المختلفة.
4. يتزايد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجيين في تحديد مواطن القوة والضعف وأبعاد الفرص المتاحة والمخاطر التي تواجه سد الفجوة الإستراتيجية.
5. تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

أهمية الإدارة الإستراتيجية

(السلمي، 1980)، (الهاشم، 2006)، (هال، 2001)، (حريم، 2003)، (المنيف، 1994)، (الحسيني، 2000)، (الصرن، 2002).

كي يتم إقناع المنظمات الحكومية بضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية، لابد من تفسير وشرح لماذا يجب أن تمارس، وما هي المنافع المتحققة من ممارستها.

وبناء على ذلك سيتم توضيح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمنظمات بشكل عام أي منظمات القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، وذلك من خلال استعراض تطور الفكر التنظيمي من الاتجاه الكلاسيكي إلى الاتجاه المعاصر، ومن ثم نتناول أهم الفوائد المتحققة للأجهزة الحكومية عند تطبيقها للإدارة الإستراتيجية.

وقد ركز الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي التقليدي على أن كل منظمة وحدة متكاملة ذاتيا منفصلة عن الوحدات الأخرى، وهو ما تم التعبير عنه في فكرة النظام المغلق،

أي أن عوامل نجاح المنظمة أو فشلها موجودة في حد ذاتها، وأن الإنجاز الذي تحقق يتوقف كلياً على أنشطتها وعناصر القوة والضعف فيها.

ويتمثل الاتجاه الحديث في أن التنظيم هو وحدة تتفاعل مع البيئة المحيطة به وتتأثر به، وبالتالي فإن فعالية المنظمة واستمراريتها ونموها ترجع في المقام الأول إلى أنماط العلاقات بينها وبين عناصر البيئة والموارد والفرص المتاحة لها. وفيما بين هذين الاتجاهين نجد عدداً من الاتجاهات التي تختلف في نظرهما إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة، وهنا عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث العلاقة بين المنظمة والبيئة:

أولاً: نظرية النظام المفتوح:

تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وبناءً على هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، كما أن المنظمة تعتبر جزءاً من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي يتم التفاعل بينها وبين المنظمة، وبالتالي تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى

ثانياً: النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الطرق والأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناءً على التغيرات في البيئة

المحيطة بالمنظمة. أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية.

ثالثا: النظرية الأيكولوجية:

وتستند هذه النظرية إلى أن البيئة لها دور مؤثر في تحديد مصير المنظمات بافتراض وجود "عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تناسب البيئة بشكل جيد"، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها، في حين أن الأشكال الأخرى التي لا تناسبها أمر لا مفر منه. وقد انتقدت هذه النظرية لتجاهلها تأثير المنظمة على بيئتها لأنها لم تنظر إلى المنظمة إلا على أنها متلقية، أي أن دورها يقتصر على الاستجابة للآثار البيئية دون أن يكون لها أي آثار في البيئة التي تعمل فيها.

رابعا: نظرية اعتمادية الموارد:

محور هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية (المنظمات الأخرى) في تأمين مواردها فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة، فهي تشمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون بيئاتهم ويديرون منظماتهم، أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة. ومن خلال النظريات السابقة، كانت هذه النظريات منقسمة في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة في اتجاهين: الأول أن المنظمات ترتبط ببيئتها بعلاقات متبادلة، وهذا الاتجاه يمثل كلا من نظرية النظام المفتوح، ونظرية الموضع، ونظرية موثوقية الموارد. والاتجاه الثاني هو أن المنظمة ترتبط بعلاقة ذات اتجاه واحد مع بيئتها، حيث يمكنها التأثير على بيئتها لأن دورها يقتصر على الاستجابة للتغيرات البيئية فقط، وهذا الاتجاه يمثل النظرية الإيكولوجية.

ولذلك، نجد أنه لا يمكن إغفال أثر المتغيرات البيئية على عمل المنظمة، الحكومية منها والخاصة، لأن هذا الأثر لا يعالج فقط على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها - كما يعتقد البعض - الكثير قد كتب عن أثر المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام. (كمنظمة مستقلة أو في إدارات حكومية مختلفة)، مثل مناقشة العلاقة بين الطلب السياسي الخارجي واستجابة استراتيجية المنظمة له.

فمن الواضح أن جميع المنظمات، بغض النظر عن ملكيتها لها أسبابها التي تدعوها للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب عن ذلك من تغييرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز جل هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها. ويمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها تنظيم تطورها، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمات بالقطاع العام إدارة بيئتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج.

العوائد المتحققة من جراء تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

-ظروف المنظمات تتغير بسرعة فائقة، والحكم الاستراتيجي وحده هو الذي يمكن المنظمات من توقع المشاكل والفرص في المستقبل.

-تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها على المنظمات التي لا تستفيد من تطبيق هذا المفهوم، وأهمها:

- توفر الإدارة الاستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة لمستقبل المنظمة لجميع موظفيها.

- المساعدة في تخصيص الموارد للاستخدامات المتعددة لمختلف الأنشطة في المنظمة.
- المساهمة في إعداد وتطوير المهارات القيادية والقيادية العليا من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية.

-مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء الاستباقي بدلاً من رد الفعل.

-مساعدة صانعي القرار الحكوميين على تحسين نوعية قراراتهم. فعدم تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يزيد من تكلفة سوء صنع القرار، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع السمات المتشابهة للإدارة العامة مثل صراع القيمة، وعدم اليقين وعدم اليقين البيئي، وعدم وضوح المعلومات المتعلقة بالأداء.

بشكل عام، يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

مستويات الإدارة الإستراتيجية

(السيد، 2000)، (الهاشم، 2006).

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي، وأخيراً الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وفيما يلي تفصيلها:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف، ورسالة المنظمة ككل، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها.

بناءً على التعريف السابق يمكن القول فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي:

وتمثل الإدارة الإستراتيجية على هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات لنشاط محدد داخل المنظمة. وقد يكون للمنظمة أنشطة مختلفة، مثل التعليم التقني والتعليم التقني والتدريب المهني. وكل نشاط هو مجال منفصل ولديه مدير مسؤول عنه، نسميه وحدة النشاط الاستراتيجي. وإذا لم تكن الأنشطة داخل المنظمة متعددة، أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة الأنشطة الإستراتيجية على عاتق مديري الأنشطة الرئيسيين في المنظمة.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، حيث تمثل

هذه الوحدات الإدارية الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعتبر مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل على حسب وظيفته.

مراحل الإدارة الإستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُصمِنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشمل على مكونات أساسية وهي: صياغة الإستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية - وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، والسياسات، والخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الإستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

أ. تحديد رسالة المنظمة:

وهو بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة نشاطها، الذي يمثل الخصائص الفريدة للمنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى المماثلة لها، والذي يختلف

عن الغرض من المنظمة ويعكس الدور المتوقع للمنظمة في مجتمعتها. إن عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً، ولكنه ضروري لأنه يوفر للمنظمة أساساً جيداً لتحفيز وتخصيص مختلف مواردها بطريقة أكثر كفاءة، ويسهم في بناء لغة ومناخ واحد داخل المنظمة، وترسي أساساً جيداً لوضع أهداف محددة في وقت محدد، ومن أجل تحقيق هذه المزايا من الرسالة، يجب أن تتسم بالخصائص الأساسية التالية:

- أن تعكس فلسفة المنظمة وما ترغب في أن تكون في المستقبل بطريقة شاملة وواقعية.
- الامتثال للأهداف والمقاصد الإستراتيجية للمنظمة.
- قدرتها على تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

ب. تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر عملية صعبة؛ حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

ت. السياسات:

وهي "مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي تحددها الإدارة مسبقاً والتي توجه الموظفين على مختلف المستويات في اتخاذ القرارات والإجراءات المتصلة

بتحقيق الأهداف". ومن المهم النظر إلى السياسات على ثلاثة مستويات أساسية، هي المنظمة ومهامها وعملياتها. وهذا يعني أن السياسات قد تكون في ثلاثة أنواع:

-الأول يمثل السياسات على المستوى التنظيمي ويشمل سياسات تعكس مهمة المنظمة وتستخدم كدليل لتقييم استراتيجيات المنظمة.

-أما النوع الثاني فيشمل سياسات وظيفية تتصل بالأنشطة والإجراءات داخل إدارات المنظمة وتتسم بقدر كبير من التفصيل والتحديد.

-وتمثل هذه الأخيرة السياسات التنفيذية التي تهتم بالقرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمنظمة.

ث. الخطط الإستراتيجية

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

ج. تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقله ونستعرض أربع متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الإستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية،

الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

-المتغيرات الاقتصادية: تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

-المتغيرات السياسية: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

-المتغيرات الاجتماعية: وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.

-المتغيرات التكنولوجية: وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الإستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة.

ح. دراسة البيئة الداخلية:

والهدف الرئيسي من الدراسة البيئية الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية لهذه الدراسة، ومن ثم تقييم مواطن القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها كقوة للمنظمة والمقصود بها أن تكون سمات تتيح للمنظمة إمكانية جيدة لتعزيز مواطن قوتها والإسهام في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية؛ فضلاً عن تحديد العوامل التي ينبغي استبعادها أو معالجتها بوصفها نقاط ضعف في المنظمة والتي يقصد بها مؤشرات الافتقار إلى الإمكانيات. ويمكن تجميع البيئة الداخلية في ثلاثة محاور رئيسية: الهيكل التنظيمي؛ والثقافة التنظيمية السائدة؛ والموارد والإمكانيات المتاحة لها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

• الهيكل التنظيمي:

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الإستراتيجية أي أنه يتبع الإستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الإستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

• الثقافة التنظيمية:

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها.

• الموارد المتاحة

في الإدارة الناجحة، من الضروري أن يركز المديرون الاستراتيجيون اهتمامهم على إيجاد توازن بين الخطط الإستراتيجية والموارد المتاحة للمنظمة لتنفيذها. وتمثل الموارد المتاحة الجمع بين الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية، ومختلف نظم الإدارة، ونظم المعلومات الإدارية، والإمكانيات المتصلة بالبحث والتطوير المتاحة للمنظمة. وتعتمد الهياكل الأساسية للإدارة الإستراتيجية على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، وهي المدخلات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية والمستمدة من التوازن الاستراتيجي بين قدرة المنظمة على انتزاع الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية ومواطن القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

خ. تحديد البدائل الإستراتيجية:

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

د. تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية:

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية، وأيضاً مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو واضح في القطاع الخاص على سبيل المثال: العائد على رأس المال، فذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناء على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والبديل الذي وقع عليه الاختيار يسمى الاختيار الاستراتيجي.

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تقاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

أ. تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث إنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية.

ب. وضع البرامج الزمنية:

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاؤه فيه من هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها.

ت. تخصيص الموارد اللازمة:

ومن المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يستغل موارد المنظمة فحسب، بل يحمي وينظم ويوجه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع بوصفها نظاماً جزئية تسهم في تنفيذ الإستراتيجية. ولابد من تصنيف الموارد؛ ثالثاً - رؤية القدرة التنظيمية والمرحلة التمهيدية لتنفيذ الإستراتيجية، حيث يتأثر التنفيذ بالموارد المتاحة والقدرات الفعلية والمحتملة المتاحة للمنظمة.

ث. تحديد الإجراءات التنفيذية:

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي ...).
- ملاءمة أو مدى تناسق الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الإستراتيجية.

مرحلة تقويم الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقويم الإستراتيجية عن طريق اتباع عدد من الخطوات وهي كما يلي:

أ. وضع معايير للأداء :

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

ب. مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:

حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

ت. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فمن الملاحظ أن تقويم الإستراتيجية يستند بدرجة كبيرة إلى قدرة وإمكانية المنظمة على تحديد ما تريد في قياسه، والمعايير أو المقاييس التي سيتم القياس بناءً عليها؛ من أجل هذه الأسباب لابد أن تكون المعايير شديدة الوضوح ومحددة لكي تمكن المؤسسات من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية مواجهتها وتصحيحها.

المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية

(العارف، 2002)، (عبد الرحمن، 1999)، (الهاشم، 2006).

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية، المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، والمعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية.

أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تواجه صياغة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها:

1. الأهداف المختلفة والمتعددة للمنظمات الحكومية، فضلاً عن افتقارها إلى تعريف واضح ودقيق، وإلى الجمود والتنمية من حين لآخر، للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
2. الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل وليس بالأهداف الطويلة الأجل.
3. الافتقار إلى الكفاءات الإدارية المهنية، والتي تتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي؛ ولهذا أثر سلبي على تحليل البيانات المجمعة عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية.
4. وقد صاغ المشرع رسالة المنظمة الحكومية وأهدافها واستراتيجياتها، وبذلك قصر دور الإدارة على التنفيذ والتطبيق.

ثانياً: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

1. نظراً لوجود هيكل تنظيمي بيروقراطي، فقد يكون من الصعب نقل المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
2. والموارد المحدودة المتاحة للمنظمات لتنفيذ الإستراتيجية، مثل الافتقار إلى القدرة المالية في المنظمة؛ ويؤدي ذلك إلى عجزها عن تنفيذ البدائل المختارة في مرحلة الصياغة.

3. والتنازع أو التنازع لصالح الأفراد أو الإدارات ومنافستهم على الموارد المحدودة.
4. وقد تصبح ثقافة المنظمة عدوانية نحو استراتيجيات جديدة؛ لرغبتها في الحفاظ على الوضع الراهن.
5. إن نمط الإدارة والقيادة في المنظمات الحكومية شائع؛ ولهذا أثر سلبي على تنفيذ الإستراتيجية. وتركز الإدارة على إنجاز العمل المتعلق بآلية محددة. ويتجه القائد نحو التأثير على موظفي المنظمة بتحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد للتمكين من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

ثالثاً: المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية:

- يواجه تقويم الإستراتيجية في المنظمات الحكومية عدد من المعوقات، والتي من أهمها:
1. صعوبة وضع تدابير كمية لقياس الأهداف في المنظمات الحكومية؛ نظراً لطبيعة أهدافه المحددة.
 2. تركيز عمليات الرقابة على المدخلات وليس على النواتج في نفس الاتجاه؛ لقياس المدخلات بسهولة مقارنة بالمخرجات.
 3. من الصعب قياس نتائج بعض السياسات لأنه لا يمكن تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات التي تقدمها هذه الوكالات.
 4. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من مصادرها أو أجهزتها الإدارية.

5. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

وأخيراً فإن محاولة الحد من هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بدون شك على تحسين الإدارة الإستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة _ كعملية _ أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات كذلك التنفيذ والتقويم.

إدارة الجودة الشاملة

تعريف إدارة الجودة الشاملة

من الممكن تعريف إدارة الجودة الشاملة عن طريق المفردات التالية وهي:

أ- الإدارة: وتشير إلى المحتوى الإداري لتلك الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة جميع الأنشطة التي تتعلق بتطبيق الجودة.

ب- الجودة: ويقصد بها تلبية جميع متطلبات العميل وتوقعاته بحيث يكون المنتج النهائي أو الخدمة (المخرجات) في تصميمه ملائماً للاستعمال والاستخدام.

ت- الشاملة: وتشير إلى مشاركة واندماج كافة العاملين في المنظمة أو الشركة (فريق العمل)، ويتبع ذلك إجراء التنسيق الفعال بين هؤلاء العاملين لحل المشكلات التي تعترض تحقيق الجودة لإجراء التحسينات دائماً. (طابل، كمال،

(2013)

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية المبنية على رضا المستفيد فهي منظومة فكرية حديثة تتبناها الإدارات والمؤسسات، حيث تعتني

بتطوير المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتواصل التحسين لتشمل جودة الخدمات وجودة الفعاليات وجودة التوثيق، وجودة التسويق وجودة الدعاية والإعلان وقلّة التكاليف. إلخ.

فقد عرفها "وليم إدوارد ديمينج " Deming Edward.W بأنها:

"طريقة الإدارة المنظمة غرضها تحقيق التعاون والمشاركة الدائمة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة، والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع". (أبو النصر، 2008)

وكذلك فقد عرفها "جوزيف كابلونسك" على أنها هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يستند إلى القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بغرض التحسين الدائم في الجودة والإنتاجية وهذا عن طريق فروق العمل".

وقد عرفها "ستيفنكوهن ورونالد براند" (1993) كما يلي:

أ- الإدارة: وتشير إلى التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة بغرض تحسين الجودة بشكل مستمر.

ب- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

ت- الشاملة: تشمل تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا بالتعرف على احتياجات المستفيد وانتهائها بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات المقدمة له.

وكذلك فقد عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام

الأساليب الكمية بغرض التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة. (الطائي، 2014)

فكقيمة مضافة إلى ما سبق التطرق له من تعريفات، يمكن القول أن الجودة هي عملية إستراتيجية إدارية، تستند إلى خلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين، وكذلك أداء العمل بكل كفاءة وفعالية لتحقيق متطلبات العميل الحالية وفق الرؤى المستقبلية.

وكذلك عرفت في تعريف آخر باعتبارها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة بغرض تحقيق النجاح الطويل الأمد عن طريق إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع". (عبد الهادي، الزين، 2023)

من خلال ما سبق التطرق إليه من تعريفات، ندرك بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تركز على مبدأ تطوير مستوى الجودة وبالشكل المستمر مع ضمان التنسيق بين كافة الوسائل الإدارية والجهود في إطار الإبداع والابتكار الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر، فقد أضحت الجودة إحدى سبل تحقيق الميزة التنافسية في عصر تطور الفكر الاقتصادي.

فكافة تلك التعريفات، وإن كانت تتباين في ألفاظها ومعانيها وكذلك مصادرها، فهي تحمل مفهوما واحدا وهو كسب رضى العملاء فهي تشترك فيما ي(الترتوري، 2008)

أ- التحسين الدائم في التطوير لنتائج طويلة المدى.

ب- العمل الجماعي مع ضمان مبدأ التنسيق والتعاون.

ت- الالتزام بالاستجابة لمتطلبات العملاء.

أما تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين، بغرض تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وهذا عن طريق الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الجماعي للفريق، وإشراك العملاء في كافة مراحل العمل". (ابو النصر، 2008)

ولقد أكد مؤسسو علم الجودة في مؤلفاتهم على ضرورة بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه لنجاح المؤسسات في جهودها لتحسين خدماتها، فثقافة الجودة هي: "مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك بغرض تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية، فلا بد من التمييز بين الثقافة العامة في المجتمع وبين الثقافة داخل المؤسسة، فمن الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي: (الترتوري، 2008)

أ- قيم الإدارة:

- 1- الإيمان بالتحسين الدائم للجودة.
- 2- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة.
- 3- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم، لأن إرضاء الزبون هو نتيجة إرضاء العاملين فيها.

ب- قيم العاملين:

- 1- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
- 2- أهمية تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- 3- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.

4- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد كان لمفهوم الجودة ارتباطا وثيقا بالحضارات القديمة، وفي مقدمتها الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها "حمو رابي" الذي وضع قانون ينص على أقصى العقوبات على الذين يقدمون منتجا لا يتوفر على الجودة المطلوبة، هذا ما دفع بكافة مقدمي السلع والخدمات إلى إتقانها، وكذلك فقد أشارت الوقائع التاريخية في القرن 15 ق م، بأن الحضارة الفرعونية نصت على إجراءات وقواعد عمل لادب من الالتزام بها، ولاسيما المتعلقة ببناء الأهرامات، وتحنيط الموتى والتي اتسمت بالجودة وخير دليل على هذا هو بقائها وصمودها إلى وقتنا الحالي، ومع ظهور فجر الحضارة الإسلامية، ونزول الدستور الإلهي قرآننا الكريم فقد زاد التأكيد على الجودة في قوله (صل الله عليه وسلم): "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه".

لتكون نقطة التحول الأولى عند ظهور الثورة الصناعية وبداية ظهور النشاط الفكري، الاقتصادي، وبروز الإدارة المهنية التي ساهمت في ظهور الجودة التي تواكبت مع ظهور الدراسات الإنتاجية التي تتعلق بالكفاءة والفاعلية على يد "فريدريك تايلور" Taylor . F رائد المدرسة العلمية وقد اعقبه مجموعة من المفكرين والباحثين الذين اهتموا بالجودة فلقد صنف "FEIGENBAUM" مراحل تطور إدارة الجودة إلى خمسة مراحل: (الحداد، 2009)

مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين)

ولاسيما في القرون الوسطى وحتى القرن التاسع عشر، كان الاعتماد على فرد واحد أو مجموعة من الحرفيين بغرض الإنتاج ومسؤولية ضبط الجودة.

أ- مسؤولية رئيس العمل على ضبط الجودة (1900-1918)

لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع، وأدخلت مفاهيم جديدة منها على سبيل المثال التخصص في العمل وتقسيم العمل، وأضحى العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال أو المشرف الذي أصبح مسؤولاً عن الجودة فاعتبر مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية ومشتركة، فهي مسؤولية الكل من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية).

وكذلك فقد أشار "إدوارد ديمينج" إلى أن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى الرئيس التنفيذي للمنظمة، أن يكون لديه التزام تام بتطوير ما يراه ضرورياً لتحسين المستوى كما أن الجودة هي مسؤولية الموردين ومسؤولية العملاء والمجتمع ككل.

ب- ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945)

شهدت تلك الفترة تطوراً هائلاً في مجال ضبط الجودة في إطار ازدياد المنتجات والعمليات وعدد العاملين مما عقد الأمور وأضحى من العسير على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز، لهذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد الانتهاء من عمليات الإنتاج وعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير وذلك ما استلزم إنشاء أقسام خاصة بالفحص في الشركات.

ت- الضبط الإحصائي للجودة (1946.1960)

فقد اتسمت تلك الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية كمخطط "باريتو" PARETO ومخطط السبب والنتيجة (Affect / Cause) التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل وحلها وأيضاً تحقيق مستوى عال من الجودة.

ث- مرحلة ضمان الجودة (1961-1984)

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى كافة الإجراءات المخططة والمنهجية الضرورية لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة والعملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة ففي تلك المرحلة أضحت الجودة ركناً رئيسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، إذ تستلزم الاهتمام بكافة ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز في بيئة التنافسية.

ج- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010)

شهدت تلك المرحلة تطورات للمواصفات العالمية الموحدة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000، والتي اعتمدت كأساس في عملية التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في جميع دول العالم، إذ أضحت الجودة في تلك المرحلة ركناً رئيسياً من أركان الوظيفة الإدارية الإستراتيجية.

ح- مرحلة رفاهية الزبون من 2010 إلى وقتنا الحالي:

فبالنظر للتطورات التي شهدتها العقد الحالي تطورت أساليب ضبط الجودة من طرف المنظمات لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والتركيز على الزبون في كافة عمليات ضبط الجودة.

تشير كافة المراحل التي تم الإشارة إليها على أن التطور الفكري للجودة جاء نتيجة جهود متراكمة ومستمرة والتي أعطت دافعية جديدة لإدارة الجودة الشاملة في الفكر الاقتصادي بعدما دخلت التجارة العالمية في منافسة شديدة، وأضحى التركيز على رفاهية الزبون وإرضائه هو الأساس الذي تستند إليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية، بالإضافة إلى هذا تعزيز الأساليب والإجراءات العملية والتنسيق بين الثقافة التنظيمية والأنظمة والهياكل التنظيمية لتجعل الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى القاعدة.

التطور التاريخي لحلقات الجودة في الفكر الاقتصادي

مثلت حلقات تحسين الجودة في الفكر الاقتصادي ثقافة تنظيمية هادفة، لما لها من دور رئيسي في تطوير المنظمات الصناعية، التي لها الطابع الاستثماري، إذ بادرت غالبية الدول وعلى رأسها الدول المتقدمة بالتركيز على حلقات السيطرة النوعية على الجودة Circle Control Quality ، فأصبحت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة على تنوع أنماطها إلى الإقرار بحتمية الاعتماد على الأساليب الحديثة كأدوات هادفة لتحقيق طموحاتها المؤسسية والإنتاجية في إطار عولمة الأسواق وظهور المنافسة لتوجه بعد هذا تركيزها على آليات ضبط الجودة، بناء على تقييم مستوى الجودة باعتمادها على المعايير والمؤشرات الدولية والعالمية، وأبرزها الأيزو 9000 بعد أن تم ضبطها وفق أربع مجالات أساسية وهي قيادة الأفراد والإدارة، وإدارة

العمليات، وإدارة جودة النظام وإدارة عمليات الدعم والتطوير. (الزبون، بني حمدان، 2015)

أدى علماء الجودة دورا هائلا في ترسيخ المبادئ الرئيسية التي قامت عليها الجودة الشاملة، فتلك المبادئ لم تكن نتيجة شخص واحد، ولكنها جاءت نتيجة دراسات قام بها عدد كبير من علماء الإدارة في مجال بحث وتطوير العمل والأداء، فلنتعرف على أبرز علماء الجودة وما قدموه في مجال الجودة:

أ- جوزيف جوران Juran Jose:

يعتبر جوران من الأوائل الذين عملوا في مجال الجودة، وقد ألف الكثير من الكتب والمقالات العلمية في مجال الجودة، كما أسس معهدا يحمل اسمه "معهد جوران" وهو معهد متخصص في إدارة الجودة وكان ذلك سنة 1979، إذ اشتهر بثلاثية الجودة Quality Trilogy وهي تركز على ثلاث عمليات:

1- التخطيط للجودة: وهي عملية تصميم العمليات التي تحقق الأهداف الموضوعية للتنفيذ الفعلي.

2- ضبط الجودة: ويتم فيها تحديد المقاييس التي يتم عن طريقها قياس نتائج التنفيذ.

3- تحسين الجودة: وهي الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق التغيرات الجوهرية في الأداء بغرض تحسين الجودة، ومن الجهة العلمية فقد ركز "جوران" على فكرتين أساسيتين في إدارة الجودة هما: فكرة التخلص من العيوب، وفكرة الاهتمام بجودة المنتج أو السلعة.

ب- فليب كروسبي Crosby Phil:

وهو واحد من رواد إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أكد على عدد من الأركان الرئيسية التي يشكل مجموعها رؤية واضحة وهي:

- 1- تحديد مستوى الجودة المطلوب: ويتم عن طريق معرفة احتياجات العميل.
- 2- معيار عدم وجود أخطاء: وهو معيار رئيسي لمنع وقوع الأخطاء.
- 3- مسؤولية تحقيق الجودة: وهي مسؤولية الجميع.
- 4- التكاليف: وقد صنفها إلى فئتين التكاليف غير المقبولة، وهي التي أنفقت على سلعة أو خدمة ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب، والتكاليف المقبولة وهي التي ساعدت في تحقيق الجودة ورضى العميل.
- 5- الأنظمة: وهي ضرورة وجود نظام خاص بكل عملية أو نشاط بشرط التكامل الذي يساعد في تحقيق الجودة.
- 6- الاتصال بالعملاء: وذلك مهم جدا لمعرفة وتحديد احتياجاتهم من خلال ردود الفعل.
- 7- الخط التنفيذي الأول: ويشير إلى العاملين الذين يجب الاتصال بهم بشكل دائم لأنهم يعرفون ما تحتاج إليه عملية تحقيق الجودة، وبالتالي الاستفادة منهم في المعلومات.
- 8- التحسين: ويقصد به التحسين المستمر للجودة.

9- الموردون: وجب إقامة علاقات طيبة وحسنة معهم باعتبارهم دعم
لإمكانيات في تطوير جودة المنظمة.

ت- إدوارد ديمينج Deming Edward:

في أثناء الحرب العالمية الثانية قام العالم والمهندس إدوارد ديمينج
بوضع سلسلة من الأفكار التي تدور كلها في إطار فكرة التكامل بين
أنشطة المنشأة، وقد سمي بالأب الروحي للجودة بعدما أشتهر كعالم
في الإحصاء في ذلك المجال، فتلخصت أفكاره الرئيسية فيما يأتي:

1- خلق نوع من التجانس والتواصل في الأهداف المحددة للمنظمة،
وذلك ما ينتج عنه حتما تطوير مستمر في المنتجات والخدمات.

2- الجودة بذلك المفهوم يجب أن تكون قابلة للقياس.

3- التدريب لرفع مهارات العاملين هو من أكثر ضروريات التطوير
المستمر.

4- القيادة الفعالة تلعب دورا كبيرا في إقناع العاملين بتلك المفاهيم
الجديدة وتساعدهم على التحول إزاء روح الفريق تدفع العاملين إلى
المزيد من الفهم وبذل الجهد.

5- تشجيع التطوير والتعليم الذاتي الذي يقوم به الأفراد من تلقاء أنفسهم.

وقد حملت المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج ملامح العمل المتكامل ليتم الرفع
من كفاءة وضمن جودة المنتج أو الخدمة، وذلك ما يطلق عليه بإدارة الجودة
الشاملة. (نصرالله، 1995)

وقد قدم "ديمنج" أساس دائرة تحسين الجودة المعروفة بأربع خطوات: (الصالح،
2015)

- التخطيط للجودة Plan : ويكون الارتكاز على رسم الملامح الرئيسية لنظام الجودة عن طريق تحديد المواصفات والمقاييس التي تكون عليها السلعة أو الخدمة في إطار متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق وما تتطلبه ظروف المنافسة مع المنافسين الآخرين.
 - التنفيذ DO: لسير العمليات التنفيذية وفق المخطط له.
 - التقييم Check : وهو متعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة عن طريق مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعة في النقطة الأولى (التخطيط).
 - التحسين والتطوير Action : ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور عن طريق تقييمها وهذا بالحصول على ردود الفعل back-Feed من العملاء والسوق على مستوى جودة تلك الخدمات والسلع.
- كما استند "ديمنج" في فلسفته الخاصة بمجال إدارة الجودة على أربعة عشر مبدأً. (دوبينز لويد، 1997) ؛ فعلى الرغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين كل من "جوران، كروسبي وديمنج" باعتبارهم قمم في ذلك المجال، فإن كلاً منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفردا في عدد من الجوانب والنواحي المتنوعة؛ فقد وضعوا الأساس لإدارة الجودة الشاملة وقد ظهر في اليابان خبراء واستشاريين في مجال إدارة الجودة الشاملة منها على سبيل المثال "إيشيكاوا وتاجوشي" و"أرماند فيغنبيوم" (الخطيب، 2006) ، والخبير الياباني "تايشي أوهونو" Ohno Taiichi وما عرف عنه بإستراتيجية "كايزن" وهو مصطلح مكون

من كلمتين يابانيتين: كاي kai وتعني التغيير / زن Zen ويقصد بها للأفضل وهو منهج علمي في إدارة الجودة الشاملة يعني التحسين المستمر ويستند إلى عدد من القيم والمعتقدات التنظيمية. (أبو النصر، 2015)

أبرز ما أستقر عليه علماء الجودة

يمكن أن نجد هناك قاسم مشترك والذي يمكن تحديده كما يلي: (نصر الله، 2015)

أ- التخطيط

a. وهي عملية رئيسية للتخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية.

ب- العملاء هم المحور الرئيسي في المؤسسة والذي يتم التركيز عليه.

ت- ترشيد استخدام التكاليف

ث- لا بد من التركيز على إدارة التكاليف.

ج- التحسين والتطوير المستمر

ح- وهذا هو محور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

خ- العمل الجماعي

د- من الأدوات التي تستعمل في الجودة كالعصف الذهني وتحليل

ذ- المشكلات وغيرها التي تستند بشكل اساسي على العمل الجماعي.

الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

تستند الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية والبيروقراطية، والرقابة على الموظفين، في إطار المتغيرات العالمية والإقليمية وما نحن فيه من عصر العولمة والانفجار المعلوماتي والتقدم التكنولوجي إضافة إلى عصر الإدارة عن بعد...

جعل مرتكزات إدارة الجودة الشاملة على العمليات، والمقصود بها خطوات العمل أو الأنشطة الداخلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات لها قيمة للمستفيدين وهذا بدراسة المتغيرات الإدارية دراسة علمية موضوعية والسعي إلى التميز باستثمار كل الطاقات وأيضاً العمل على تحقيق النمو المستمر فنلاحظ في الجدول الموالي أبرز الفوارق في منهجية التفكير لدى المدير الذي يطبق إدارة الجودة الشاملة ومدير مسير في إدارة تقليدية. (عبد الهادي، 2023)

أبعاد الجودة:

نتيجة اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة، يمكن تقسيم أبعاد الجودة إلى: (الحداد، 2009)

أ- أبعاد جودة الخدمة يمكن وضع عشرة أبعاد تقاس بها جودة الخدمة وهي:

1. المعقولية: وتشير إلى أن المؤسسة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وبذلك تفي الشركة بوعودها.
2. الاستجابة: وهي رغبة واستعداد العاملين لتقديم الخدمة.
3. الكفاية أو المقدرة: وتشير إلى امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة الكافية لتقديم الخدمة.
4. إمكانية الوصول للخدمة: وتشمل سهولة الوصول وسهولة الاتصال.

5. التعامل: ويشمل اللياقة والاحترام والتقدير وحسن المعاملة كمجال الاستقبال.
 6. الاتصال: ويشير إلى إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها، والإصغاء لطلباتهم.
 7. الموثوقية: أو المصداقية معناه تمتع المنظمة بالصدق والأمانة مما يجعلها جديرة بالثقة.
 8. الأمان: ويقصد به تفادي الخطأ أو الشك.
 9. معرفة الزبون: معرفة احتياجات الزبون المدركة والتنبؤ باحتياجاته المتوقعة.
 10. الملموسية: وهي الجوانب المادية للخدمة.
- ب- أبعاد جودة السلعة
- من الممكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية، ويمكن تقسيمها إلى ثمانية فروع:
- 1- الأداء Performance.
 - 2- المظهر Features.
 - 3- المعولية Reliability (احتمال نجاح التشغيل اثناء مدة زمنية محددة دون حدوث عطل).
 - 4- المطابقة Conformance : مطابقة للمعايير المتفق عليها مسبقا.
 - 5- الديمومة أو المتانة Durability : على مدار فترة الاستخدام اقتصاديا وتكنولوجيا.

6- القابلية للخدمة Ability Service : السرعة، التعامل، الكفاءة، وسهولة التصليح.

7- الجمالية Aeasthetic.

8- الجودة المدركة Quality Perceived وهي التقييم غير المباشر للجودة (السمعة).

فبغض النظر عن الفروقات الواضحة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة إلا أنهما يشتركان في عنصرين: أنهما يعكسان الكيفية التي يفكر بها الزبون بما هو متعلق بالجودة، وتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة.

تحديات الإدارة في إطار البيئة العالمية

أ- الإبداع والابتكار والاختراع.

ب- الشركات المتعددة الجنسيات.

ت- التنافس الإقليمي والعالمي.

ث- التقدم التكنولوجي.

ج- المسؤولية الاجتماعية إزاء خدمة المجتمع. (عبد الهادي، 2023)

عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

أ- الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، يجعل الجودة من أولى اهتماماتها وخلق علاقات بناءة بين أفراد المنظمة، وهذا لدعم ثقافة الجودة التي غرضها التحسين المستمر.

ب- الاهتمام بالتنويه أن عملية تحسين الجودة لا بد أن تستمر من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل. (الترتوري، 2006)

ت- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المنظمة مع التأكيد على استخدام فرق العمل. (الموسوي، ب.س.ن)

ث- إشراك كافة العاملين في جهود تحسين الجودة عن طريق إشراكهم في العمل والمسؤولية ومنحهم سلطات وصالحيات أكبر لاسيما في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم، إذ يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل.

ج- الاقتداء بالنماذج أي المنشآت المتميزة، وهذا عن طريق ممارسات المنافسين وغير المنافسين مع مقارنة أداء المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم. (محمود عبد الفتاح، 2012)

ح- التعاون بين الأفراد والمنظمة وهو أساس تحقيق نجاحهم والذي لا يتعارض مع نجاح المنظمة.

خ- تقدير الجهود لتطوير وتطوير جودة العمل في المنظمة، وكذلك فإن التقدير يشمل الكثير من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

د- وجود قيادة فعالة والتمتع برؤية موضوعية طويلة المدى والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات. (حمدي عبد العظيم، 2008)

فوائد تحسين الجودة

إن لعملية تطوير الجودة استراتيجية طويلة الأمد، تؤثر على الأداء المالي الإيجابي، وتتضمن تركيزاً كبيراً من المؤسسة على إرضاء الزبون. (المسعودي، 2008)

يعرف ضبط الجودة على أنه هو الأنشطة المستخدمة خلال عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ بمشاكل الإنتاج قبل استئصالها وخروجها كمنتجات معيبة.

أما ضمان الجودة فيتضمن بالإضافة إلى ضبط الجودة الإجراءات الإضافية التي تنتج إلى تقديم نفس الجودة بصورة مستمرة على سبيل المثال: توثيق عمليات الجودة بصورة معيارية.

لكن إدارة الجودة فتتضمن كافة ذلك بالإضافة إلى العناية بتحديد متطلبات العملاء والتحسين المستمر للجودة لإرضائهم.

تأكيد الجودة ويشير إلى تصميم وتنفيذ نظام سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج فقط، لكن على نطاق أشمل يتضمن مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة ككل؛ وترتكز أنشطة تأكيد الجودة على منع الانحرافات، بينما تركز مراقبة الجودة غالباً على كشفها أو اكتشافها بعد حدوثها.

قبل تأكيد الجودة لابد من قياس الأداء تجاه المعايير الموضوعية، وهذا قبل الإنتاج وأثنائه وبعده. (مصطفى، 2001)

فإدارة الجودة الشاملة تعد منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بغرض تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء وهذا من

خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين وإشراك العملاء وفق روح الفريق، كما تعد منهجية متكاملة لتحسين أداء وفعالية المنشأة بشكل مستمر وهذا من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كافة الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كل المستويات الإدارية لتحقيق الجودة مع ربط كل عمليات التحسين بمتطلبات واحتياجات العملاء، والحرص على إرضائهم بل وتجاوز توقعاتهم وقياس هذا باستمرار. (عبد الهادي، 2023)

سياسة الجودة الشاملة

عرف "كوستين" Costin سياسة الجودة الشاملة بأنها: "النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة أثناء الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات المتحدة واليابان"، وتتكون تلك السياسة من ثلاثة عناصر: وهي التخطيط، الإدارة اليومية، وسياسة التفاعل الوظيفي، فذلك النظام يساند المؤسسة على الإصغاء للزبون والتعرف على احتياجاته. (الترتوري، 2006)

فلا بد أن تغطي سياسة الجودة الشاملة النقاط الآتية:

- أ- من هو الشخص المسؤول عن إقامة نظام الجودة وإدارته؟
- ب- الكيفية التي يتم بها مراقبة ومراجعة النظام من جهة الإدارة.
- ت- الأعباء / المهام التي يتم صياغة إجراءات محددة لها.
- ث- كيفية مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات.
- ج- كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات. (عبد الهادي، 2023)

أسس وركائز الجودة الشاملة

لقد تباين آراء الباحثين والخبراء في مجال الجودة وإدارتها، فعلى الرغم من الاختلاف يوجد تداخل بين كافة العناصر فبعض الكتب تؤكد على بعض الجوانب العملية لتحسين وتطوير الجودة مثل مبادئ دايمينج الأربعة عشر الموجهة للإدارة العليا في المنظمات 37 والبعض الآخر يؤكد على عدد من المبادئ الأخرى منها على سبيل المثال مبادئ جوران ونقاط كروسبي وتحليل هذه المبادئ والمداخل التي قدمها الرواد الأوائل للجودة، نجد أن العناصر المشتركة الآتية هي أساس الجودة الشاملة. (الشامي، 1999)

أ- سياسة الجودة

ب-مراجعة العقد

ت- دليل الجودة

ث- نظام الجودة

ج- مراقبة العمليات

ح- الفحص والاختبار

خ- تحليل تكاليف الجودة

د- مراجعة الجودة

ذ- التدريب

ر- سجلات الجودة. (عبد الهادي، 2023)

مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أ- التزام الإدارة العليا:

إن أي خطة موضوعة لتنفيذ الجودة الشاملة مهما كانت لن تنجح إذا لم يكن هناك التزام من إدارة المؤسسة، لضمان التحسين المستمر لمستوى الأداء وخفض التكلفة وإرضاء العملاء وكسب ثقة العاملين ومن ثم القيام بالتغيير المطلوب الذي يؤكد ذلك الالتزام.

وكذلك يقول بيترز في معرض تأكيده على انه لا بد من أن تتميز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التنافسية إزاء المنظمات الأخرى: ب "تقليل خطوط السلطة في الهياكل التنظيمية والتوجه إزاء المنتج المتميز، وتوفير الاستقلالية بالوحدات التنظيمية، والوعي بالجودة والوعي بالخدمة، والمزيد من الإيجابية وزيادة الاهتمام بالإبداع، واستعمال أفراد ميزتهم المرونة العالية. وتلك كلها من التزامات الإدارة العليا.

ولتزام الإدارة العليا يشمل تصميم استراتيجية المنظمة أو النشاط عن طريق الجودة، وتهيئة الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجودة، والتدريب عليها لكافة العاملين بما فيهم الموردين (مصطفى، 2001) إضافة إلى الموزعين الذين يقدمون خدمات ما بعد البيع.

كما أن تقهم إدارة المنظمة وخاصة رئيسها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة له دوره في توضيح اهمية ذلك المنهج للمنظمة، ففي دراسة قام بها "Mckinsey and Company" إذ قاما بمقابلة 500 مدير عام

في الشركات الأوروبية، وكانت النتيجة أن وافق 95% من المستقضي منهم على أن اهتمام أفراد الإدارة العليا له دور رئيسي في نجاح تطبيق برنامج إدارة

الجودة الشاملة. (خاطر، 2003) فهي التي تقع عليها مسؤولية قيادة التغيير واتخاذ القرار الاستراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي ضمانا للنجاح والتفوق على المنافسين في السوق.(علوان، 2005)

ويتضح التزام الإدارة العليا بالنظر إلى الأدوار المخولة إليها وهي:

1- الإدارة العليا ملزمة قبل غيرها بالاعتناء، ويتضح هذا بإعلانها عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات الإدارية ولجميع العاملين، والتأكيد على الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعة، وإيجاد الإمكانيات والموارد المادية والبشرية الضرورية لنجاح تطبيقها، وتحديد السلطات والمسؤوليات، مع توفير التنسيق اللازم لهذا.(توفيق، 2004)

2- وضع سياسة للجودة ممثلة في التعليمات والمقاصد الصادرة عن إدارة المنظمة، والتي تلبي فيها توقعات العملاء، وتوضح مستوى التحسينات والجودة المطلوبة في المنظمة، كما تشمل الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمشاركة المتوقعة من الموردين والعاملين من خلال توصيل المفهوم والمهارات المطلوبة للجميع ومراجعتها باستمرار.

3- أن تقوم المنظمة بوضع أهداف قابلة للقياس واضحة المعالم سهلة الوصول للكل، مرنة، قابلة للتعديل والإضافة والتغيير، وكذلك يجب أن تشمل تلك الأهداف تحديدا دقيقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، والموارد اللازمة لتحقيقها، والأسواق المتعامل معها، والمنافسين المتعامل معهم في مجال الصناعة، وأسلوب القياس المساعد على مراجعة مدى تحقق تلك الأهداف.

4- وضع خطط الجودة التي توضح الإجراءات والموارد المفترض استخدامها من كل قسم أو إدارة في وقت محدد لإنتاج ما.

5- على الإدارة أن تضع دليلا للجودة يشمل مجال نظام الجودة وتفاصيل العمل والإجراءات التي يستخدمها النظام، ووصف عمليات الجودة والتداخل والتكامل الموجود بينها.

6- وقد أثبتت الدراسات انه من 80 إلى 85% من الأخطاء المتواجدة في أي منظمة متعلقة بالإدارة (بن سعيد، 1997) وذلك سبب لأن تتعدى الإدارة اقتناعها والتزامها إلى المشاركة الفعالة في التطبيق. (stive, 1994 Levit)

كل هذا يستلزم قيادة قوية مقتنعة ومزودة بثقافة قوية تنبع من إرادة تحقيق التحسين المستمر على الأمد الطويل، وكما يقول Wright Wheel أن الأفراد يظهرون السلوك الذي يشعرون بأنه متوقع منهم من قبل الإدارة العليا. (بدري، 1999)

ومما سبق يتضح أن التزام الإدارة العليا يشير إلى إدارة الجودة الشاملة تطمح إلى إدارة غير تقليدية، إدارة حديثة، ابتكارية بالأساس، تستند إلى أساليب وطرق تتلاءم ومنهج إدارة الجودة الشاملة.

ب- التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة:

فكثيرا ما نسمع لدى العامة من التجار والمستهلكين أن العميل ملك roi est client le ، ونجد لتلك العبارة البسيطة أصل في إدارة الجودة الشاملة، وعليها يستند مجهود المؤسسة في تحقيق الربحية، وبالتالي يتضح لنا المفهوم التسويقي المتمثل في التوجه بالعمل، والذي يفسر في داخله بحث المؤسسة

على تلبية رغبات ذلك العميل، بتوفير الوسائل والاستخدامات التي تساعد في تحديد المواصفات للمنتجات والخدمات المطلوبة من طرفه. لقد أصبح العميل محور إدارة الجودة الشاملة، وأنه هو المدير الفعلي للمنظمة على جميع المستويات التنظيمية، ويتضح هذا في أن كافة الأعمال والتغيرات والنظم والأفكار التي تبادر بها إدارة الجودة الشاملة القصد منها الاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء التي سوف يشملها المنتج النهائي، وبهذا فإن العميل عمليا هو الذي يقود العملية الإنتاجية، وهنا يتحقق مفهوم إدارته للمنظمة.

وحتى تصل المنظمة إلى تعميق تلك الفكرة عليها أن تتعرف على عملائها وعلى احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، ولن يتأتى هذا إلا بتوفير وإنشاء نظام معلومات يمكننا من التعرف على موقف المنظمة ومنتجاتها ومنافسيها وعملائها، والتوافق مع التغيرات التي قد تحدث عن الاحتياجات مع مرور الوقت، لأن العملية هنا تحقيقا لولاء العميل للمنظمة، والذي أضحى يمثل حقيقة إدارية تستلزم أداء مستمرا (ويتلي، 1998)، وكذلك تتعلق بالأجل الطويل دون التركيز بدرجة رئيسية على تحقيق الربح في الأجل القصير (عبد المحسن، 2001) يقول احد الخبراء حتى تستبق المؤسسة توقعات العملاء وتلبيها بطريقة أحسن من منافسيها عليها بأهمية الإسراع في امتلاك المعلومات. (Claude Yves Bernard 2000).

وتلك المكانة التي يحتلها العميل في منهج إدارة الجودة الشاملة، لابد أن تعمل المؤسسة على تجسيدها في إطار اهتماماتها واستراتيجيتها، وإذا عدنا إلى عدد من التعريفات التي اهتمت بموضوع الجودة وأكدت على مركزية العميل في

تحقيق التميز، نجد أنها في مجملها تربط بين الجودة كنتيجة حتمية لاستجابة المنظمة لمتطلبات العميل، حيث انه يجب تحديد نوعية العميل ومتطلباته واحتياجاته ورغباته وتوقعاته والعمل على الوفاء بها، مع الوضع في الاعتبار أن احتياجات العميل هي سبب وجود المنظمة.

وكذلك فإن كسب ولاء العميل يشير إلى تقليل أو إقصاء كل مسببات عدم رضاه على كافة المستويات: الاستقبال، جودة الخدمات والمنتجات، توافر المنتجات وبالأسعار الملائمة. (, Pierre Morgat2005)

فرضا العميل إذا ركيزة أساسية تنطلق منها طموحات المؤسسة المستقبلية، ويعمل نظام الجودة الشاملة على التوسيع من مفهوم العميل الذي لم يصبح يتوقف على العميل الخارجي فقط ولكنّ يتعداه إلى العميل الداخلي، الذي يقصد به الأفراد المنتمون إلى المنظمة والعاملين بها، والوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساماً أو إدارات أو أفراد، فتلك الأقسام أو الإدارات ينظر لها نظرة المورد والمستهلك في وقت واحد، فتارة يؤدي القسم مهمة المورد للقسم الذي يليه في عملية الإنتاج وتارة أخرى يعد مستهلكاً أو عميلاً للقسم الذي يسبقه. (زين الدين، 1996)

بل إن هناك من ذهب إلى أبعد من هذا ومنهم Philips Orsino الذي أكد أن العمل على إنتاج منتج أو خدمة ما بصفر خطأ لا يكفي وحده لاسيما إذا قدم المنافسون منتجا أكثر كفاءة، فالهدف الذي تسعى له وتتطلع إليه اليوم الجودة الشاملة هو التلبية الشاملة للاحتياجات وكذلك رغبات العميل كسبا لولائه (Papin Robert 2002,). وقد اقترح كانو KANO خمسة مفاهيم للعملاء، ثلاثة منها متعلق بإدارة الجودة الشاملة وهي:

1- الجودة المتوقعة: وهي المقومات والمزايا التي يتوقعها العميل، ويتم طلبها

إما ضمناً أو علنياً، وعند تحقيقها يشعر العملاء بالرضا، والعكس
يصيب العملاء بالإحباط.

2- الجودة المرضية: وتتضمن المزايا والمقومات التي يرغب العميل في

توفرها، والتي يكتسب من ورائها الرضا، وهي تتفق مع توقعاته ولا
تفوقها.

3- الجودة الجالبة للسرور: وهي المزايا والتوقعات التي لا يطلبها العميل ولا

يعلم بوجودها ويسر عند توفرها، ولا يستاء في حال عدم توفرها لأنها
تفوق توقعاته.

والملاحظ أن كل فرد أو إدارة بقدر ما هي ممثلة لعميل متلقي لموارد معينة، فإنها في
مرحلة مقبلة ستحل محل المورد من خلال ما تقدمه إلى القسم أو الإدارة المالية، وهو
ما يؤثر على أن المورد الذي يزود المنظمة بالموارد على تنوعها في إطار مفهوم
الجودة الشاملة هو في النهاية كذلك عميلاً خارجياً وجب الاستماع إليه وإدماجه وإشراكه
ضمن إستراتيجية التحول الثقافي التي تستلزمها إدارة الجودة الشاملة.

حيث أن العلاقة التي تربط المنظمة بالعميل ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة هي
علاقة تكامل، تساعد في مدها بالمعلومات التي يطرحها العميل والمفيدة في تصميم
المنتج، على أساس من المعرفة الجيدة برغبات العميل، وتتم تلك العلاقة بتطوير عملية
الاتصال عن طريق اللقاءات المستمرة بالعملاء، ودعوتهم لزيارة المصانع والمؤسسات،
وتشجيعهم على تقديم المقترحات والتغذية العكسية عن المنتجات.

وقد أورد أهمية هذا الكثير من الدارسين وعلى رأسهم شونبرجر shonberger، الذي حدد في دراسة له ثلاثة طرق لتوضيح التأثير الناتج عن العلاقة بين المستهلك والجودة (بدري، 1999)

1- تؤدي العلاقة مع المستهلك إلى تحسين أداء الجودة عن طريق تقليل عدد التغيرات الفنية بعد أن يكون التصميم قد وصل إلى مرحلة الإنتاج، وهو ما يسفر عنه تقليل الانحرافات والتغيرات في العملية التصنيعية، وذلك كله نتيجة مشاركة العميل باقتراحاته في تطوير التصميم المبدئي للمنتج.

2- العلاقة القوية مع المستهلك تفيد في تطوير التصاميم الصناعية، إذ يتم التعرف بشكل أفضل على المعايير المرغوبة من قبل المستهلك، وكذلك المواصفات المؤثرة على قرار اختياره لمنتج معين.

3- العلاقة الجيدة والمستمرة مع المستهلك ينتج عنها تصميم مواصفات جديدة وإضافية للسلعة، تتماشى بشكل أفضل مع احتياجات ورغبات ذلك الأخير.

ويمكن القول أن تلبية وتوفير احتياجات العملاء ومتطلباتهم هي التي تقود كافة أعمال المنظمة التي تدار بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مما يضع على عاتق تلك الأخيرة مسؤولية تجهيز العاملين وتدريبهم وتزويدهم بما يلزم من الأدوات التي تمكنهم من تحديد وفهم عملائهم بصورة أفضل، ومعرفة كافة احتياجاتهم ومتطلباتهم. (علماء، 2001)

ولا يمكن تصور عملية كسب ولاء العملاء بأنها جهد فكري، يستند إلى التخاطب كما يعتقد الكثير، حتى ولو كان لهذا أثره، ولكن الأمر يتجاوز إلى جوانب أخرى مهمة متعلقة بالإمكانيات المالية، وبنوعية العنصر البشري، والذي يحدد بإمكانياته وقدرته

على إيصال الرسالة المطلوبة لذلك العميل، وبهذا فإن كسب ولاء العميل يستلزم القيام باستثمار هام في رأس المال البشري والمالي بغرض تعظيم ما يسمى بـ: "رأس مال العميل". (Pierre Morgat, 2005)

ت- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

إن المؤسسات التي نجحت في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بنت قراراتها على حقائق وبيانات صحيحة، وليست افتراضات وتوقعات مبنية على آراء ومعلومات شخصية وارتجالية تعتمد النسبية في النجاح.

فالقرارات التي تستدعيها إدارة الجودة الشاملة تتسم بالسرعة والدقة، وهو ما يستلزم استعمال أدوات إحصائية تحقق الهدف كمضلع ايشيكاوا والمدرج التكراري ودائرة شومهارت وخريطة الانتشار وغيرها من الأدوات.

ويقودنا هذا إلى ضرورة وجود نظام معلومات كفؤ داخل المنظمة، قادر على توفير المعلومة المناسبة في الوقت الملائم لاتخاذ قرارات صحيحة، والفائدة التي ستعود على المؤسسة من هذا هي: (قويدر، 2003)

1- مراقبة جيدة للمحيط الخارجي ومعرفة اتجاه العوامل المؤثرة في الأسواق، ومصادر التمويل والمعلومات والتكنولوجيا الجديدة.

2- توفير المعلومة الاستشرافية ذات النوعية، والتي تهتم بالمستقبل.

3- إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن التهديدات والفرص التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً، وهو تحدي تتنافس عليه المؤسسات اليوم، فمن تتمتع بالمعلومة تسيطر وتجنّي ثمار التفوق.

ث- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:

توقف ولاء الزبون للمنظمة على طبيعة السلعة أو الخدمة المقدمة له، فكلما ابتعدت المواصفات عن المعايير التي حددها العميل مسبقا تغير ولاؤه وتعامله مع منافسين آخرين يتوقع منهم معاملة أحسن.

وإذا طبقنا هذا في إطار الجودة الشاملة فإن التركيز على العمليات سينتج عنه نتائج إيجابية، من خلال البحث في الطريقة التي ستؤدي بها الأشياء، وهو ما يشير إلى تطوير العمليات للحصول على نتائج جيدة. (Bruce 8 Broca and M. Suzana Broca, Richard D. Irwin, 1992)

هذا ما يجعل المنتجات المعيبة التي تمثل النتائج مؤشرا لعدم جودة العمليات بحد ذاتها، مما يستلزم التركيز والاهتمام بها وتحسينها للحصول على النتائج المرجوة، ويستند تحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة لإشباع حاجات العملاء على النواحي الآتية: (بركة، 2002)

- 1- تجديد العملية وتحديد القائمين عليها ومعرفة مدى تقبلهم لمسؤولياتهم.
- 2- تحديد مقدمي الخدمة ومعرفة جودة خدماتهم.
- 3- وضع مؤشرات محددة للجودة.
- 4- جمع وتحليل البيانات والمعلومات لتبسيط العمليات ومراقبتها.

ومرد ذلك التركيز يرجع إلى أن تحسين العمليات غالبا ما يتصل بتحقيق الأداء الجيد للعاملين والتعرف على احتياجات العملاء ورضاهم، ووضع الخطوات الدقيقة اللازمة لتحقيق جودة المنتج. (درويش، 1998)

ج- الوقاية بدل التفتيش: (بدرى، 1999)

اعتمدت الإدارة التقليدية على مراقبة السلع بعد انتاجها وتقديمها، مما نتج عنه عدم الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية، وتكريس جهد لا طائل منه في اكتشاف الأخطاء، ولكن مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم إدخال مبدأ الوقاية -بدل التفتيش لدى العاملين في كافة أعمالهم وفي كل مراحل العمل- من الأخطاء والانحرافات.

فالثقافة التي تعتمد التفتيش لا تضيف إلى الجودة الشاملة شيئاً كثيراً، هذا أنه يمكن أن تكون ضماناً للحصول على الجودة، ولكن ذلك في حد ذاته يمثل عبئاً على المنظمة التي ستكون بحاجة لدفع مستحقات المفتشين وتصحيح الأخطاء المكتشفة، وكذلك فإن كل ذلك لا يمكنه ضمان عدم تسرب بعض الأخطاء التي تظهر في شكل منتجات رديئة.

ذلك من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفتيش لا يعني إجراء تصحيحات على مكونات النظام بالطريقة التي تطمح إليها إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا بد أن نفك الالتباس أو الخطأ الذي يقع فيه الكثير، ولأسيما في الاقتصاديات المتخلفة، وهي ثقافة سائدة تعتبر أن الجودة هي تكلفة إضافية باعتبارها تستهدف الوقاية، والحقيقة أن الجودة تتعدى مفهوم جودة المنتج لتصل إلى جودة الخدمات، الاتصال، المعلومات، الأفراد، الإجراءات، الإشراف والإدارة وجودة المنظمة ككل.

ففكرة الجودة مكلفة خاطئة من أساسها، لأنه إذا اعتمدنا التفتيش ومن ثم الإصلاح فإن المنتجات التالفة أو الواجب إعادة إنتاجها وتعديلها تتطلب

تكاليف هائلة في كل مرة، أما تحسين الجودة مع ارتفاع الكمية المنتجة ينتج عنه تخفيض التكلفة ورفع الإنتاجية في وقت واحد.

ويكفي القول إن اليابانيين قد اثبتوا خطأ الفكرة السابقة، بل وزادوا على هذا أنهم طبقوها في إستراتيجية التفوق المرتكزة على التكلفة، حتى أضحت المنتجات اليابانية في كافة الأسواق العالمية، وبالتالي نقضوا الفكر الغربي الذي ربط بين السعر والجودة.

وقد أشار ديمنج في نقاطه الـ 14 لثقافة الجودة الشاملة إلى مبدأ رئيسي حذر من خلاله من تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط.

ح- الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة: (بدري، 1999)

يعد المورد البشري الفعال أداة رئيسية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يستلزم الاهتمام بها وإدارتها بطريقة جيدة على جميع المستويات، بدء من وضع نظام للاختيار والتعيين، وشغل الوظائف وتقييم الأداء، وبرامج التدريب والتحفيز المستمر، ذلك بالإضافة إلى بناء فرق العمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون في إظهار المشاكل، وتقديم الحلول تحقيقاً للتحسين الدائم.

وبالرجوع إلى منطلقات رواد الجودة الشاملة نجد أن ديمنج قد أولى اهتماماً بالغاً لذلك العنصر، بتأكيد على ضرورة تدريب وتعليم العنصر البشري، والابتعاد على تصنيف العاملين حسب الأداء دون ربط بالجودة، والسماح لهم بالمشاركة في عملية التحسين وفق العمل بنظام الفريق الواحد، وإيجاد بيئة تسمح للعامل بالتعبير والاعتزاز بالنجاح، والاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة على حد قول جوران.

فالكفاءات البشرية أصبحت أصلاً لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الإبداع والتجديد والتميز، وهو ما تفسره الموارد المكرسة من جهة المنظمات لتنمية ذلك العنصر، حيث إن التقدير والاهتمام غير الكافي بذلك المورد وأهميته بالمقارنة مع الموارد الأخرى ينتج عنه فشل في التحول إلى الثقافة المتوافقة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وعدم نجاحها، ومن أجل هذا تقوم المنظمات بتدعيم ذلك العنصر بالتدريب اللازم وفق رؤية تتناسب واحتياجات ذلك التحول.

الفصل الثالث

المنهجية

المنهج الكمي:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الكمي هو البحث الذي يهتم بجمع البيانات، من خلال استخدام أدوات قياس كمية، تطبق على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث يتم الاستعانة باستخدام أساليب إحصائية وتحليلية للوصول إلى نتائج معينة، على ضوء فرضيات وأسئلة تم وضعها مسبقاً.

المنهج الوصفي التحليلي:

ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها. المنهج الوصفي أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية، ومناهج البحث العلمي بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحث لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث، واستخدام منهج معين في البحث يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في سبيل الوصول إلى جميع المعلومات والبيانات التي تتعلق بظاهرة البحث، وسوف نتعرف هذا المقال على تعريف المنهج الوصفي وخصائصه.

عينة الدراسة:

تم توزيع (55) استمارة استبانة على عينة من العاملين في بعض المؤسسات العمانية المصرية وتم استرجاع (40) استمارة، أي أن نسبة الاستجابة كانت حوالي 72.7%.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء. وقد تم التوجه إلى المحكمين لإبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للجزء الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل جزء من أجزاء متغيرات البحث الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة البحث.

وتركزت توجيهات المحكمين على ضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة.

ثبات فقرات الاستبانة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	33

لقد تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الأداة حيث بلغت نتيجة الاختبار (92.7%) وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60%) وبالتالي هي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعل الباحثون على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

أدوات جمع البيانات

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات النظرية على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والدراسات السابقة والأبحاث ومواقع الإنترنت والمجلات العلمية والمقالات المتعلقة بموضوع البحث مصادر ثانوية Secondary Sources أما الجانب الميداني فقد تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات مصادر أولية Primary Sources، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (1-2-3-4-5) غير موافق بشدة وبمدى استجابة (1-5) وبوسط حسابي قدره (3)

الفصل الرابع

تحليل النتائج

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social sciences) والذي يرمز له بالرمز SPSS

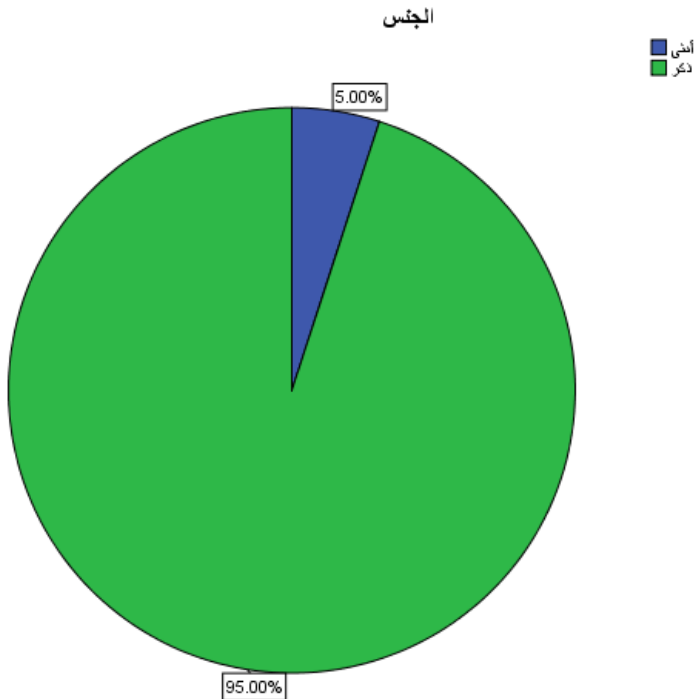
وقد تم تدريج العبارات على مقياس ليكرت الخماسي وذلك كما هو مبين في الآتي:

جدول رقم 1 مقياس ليكرت

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	2	3	4	5

1. توزيع العينة حسب النوع

شكل رقم 1 توزيع العينة حسب النوع

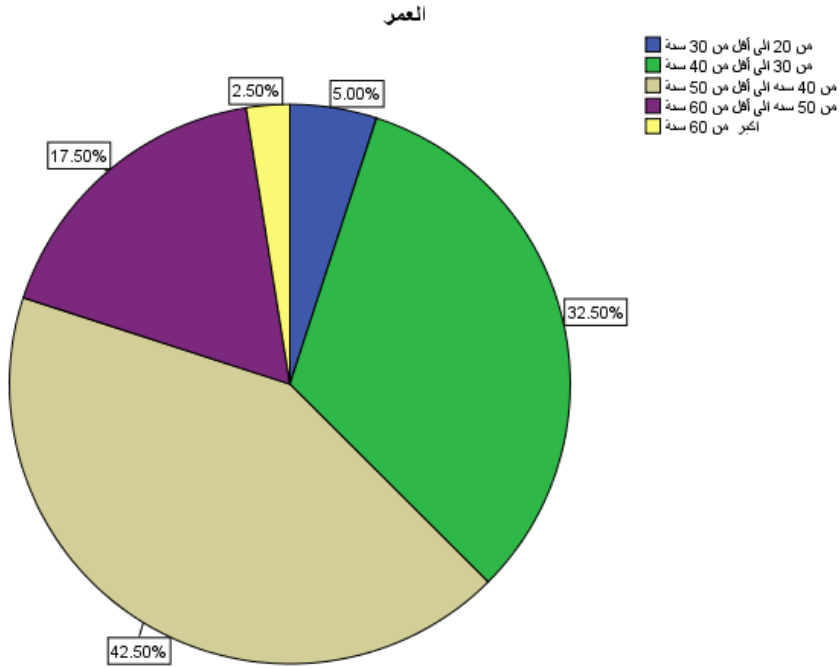


المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

بناءً على البيانات السابقة؛ فلقد بلغت نسبة الإناث في العينة 5%، في حين أنه قد بلغت نسبة الذكور في العينة 95%؛ ويتضح من ذلك أن غالبية العينة كانت من الذكور.

2. توزيع العينة حسب العمر

شكل 2 توزيع العينة حسب العمر

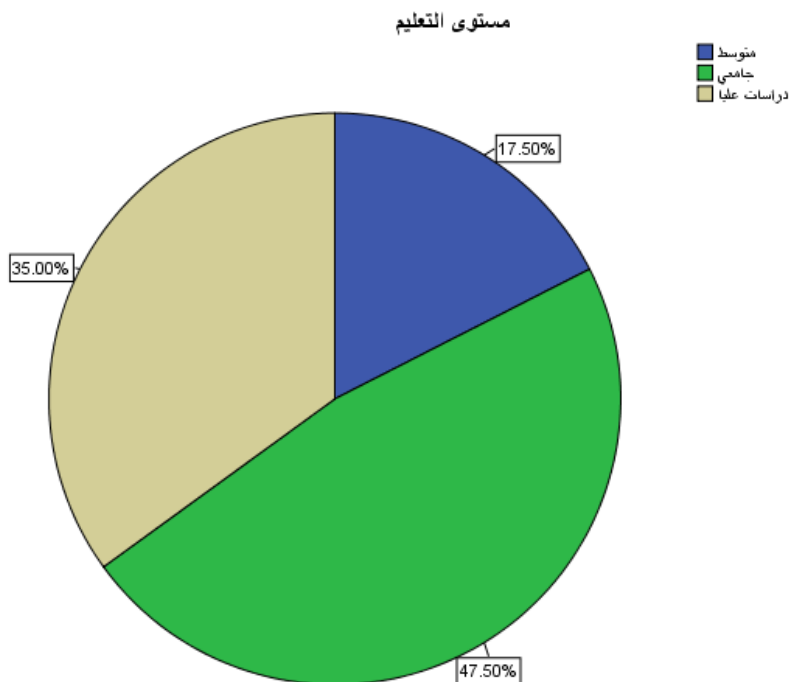


المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

بناءً على الشكل السابق؛ فإن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى أقل من 30 سنة 5.00%، ونسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة 32.50%، في حين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة حتى أقل من 50 سنة 42.50%، في حين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة بلغت 17.50% وكانت نسبة الأفراد أكثر من 60 سنة 2.50%، ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح أعمارهم من 40 سنة حتى أقل من 50 سنة.

3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

شكل رقم 3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

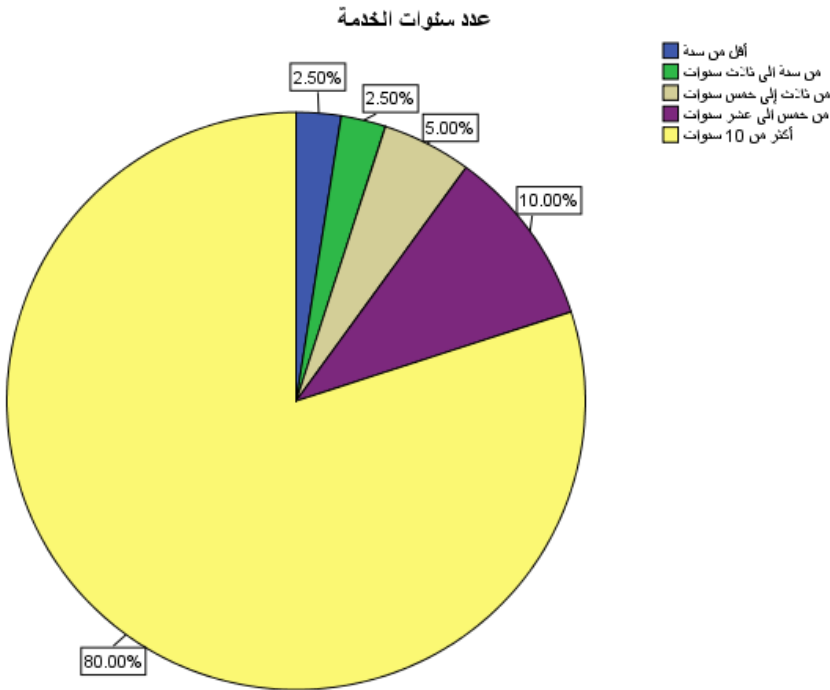


المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

بناءً على الشكل السابق؛ إن نسبة الأفراد الحاصلين على مؤهل جامعي 47.5%، والأفراد الحاصلين على دراسات عليا بلغوا نسبة 35%، والحاصلين على مؤهل متوسط بلغت نسبتهم 17.5%، وبالتالي كانت أغلب العينة حاصلة على مؤهل جامعي.

4. توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

شكل رقم 4 توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة



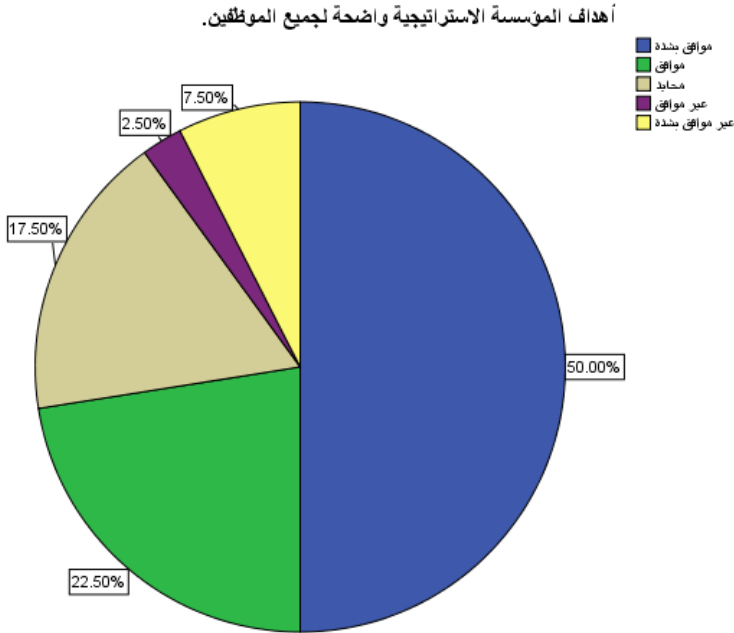
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتبين من الشكل السابق أن النسبة الإجمالية لمن سنوات خدمتهم أقل من سنة 2.5%، ومن تتراوح سنين خبرتهم بين سنة واحدة إلى ثلاث سنوات تبلغ 20%، ونسبة افراد العينة الذين انتموا الخمس سنوات 5%، بينما تبلغ نسبة العاملين من خمس إلى عشرة سنوات 10%، اما من تخطت سنوات خبرتهم العشرة سنوات فيشكلون 80% من اجمالي افراد العينة. وهذا معناه أن النسبة الأكبر من العينة تخطت 10 سنين خبرة في مجال العمل.

التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة

5. أهداف المؤسسة الاستراتيجية واضحة لجميع الموظفين.

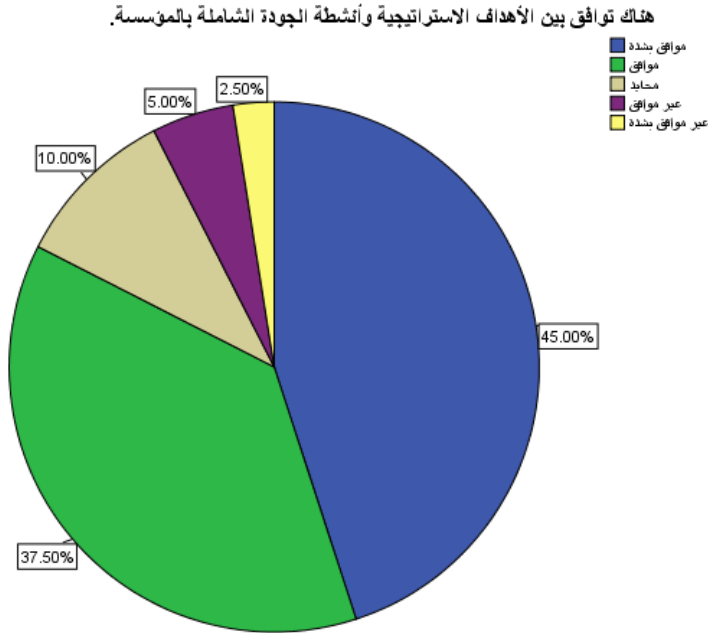
شكل رقم 5



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 50% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " أهداف المؤسسة الاستراتيجية واضحة لجميع الموظفين." نسبة 22.50% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 17.50% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.50% غير موافقين على العبارة، و 7.50% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 72.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10%.

6. هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية وأنشطة الجودة الشاملة بالمؤسسة. شكل رقم 6



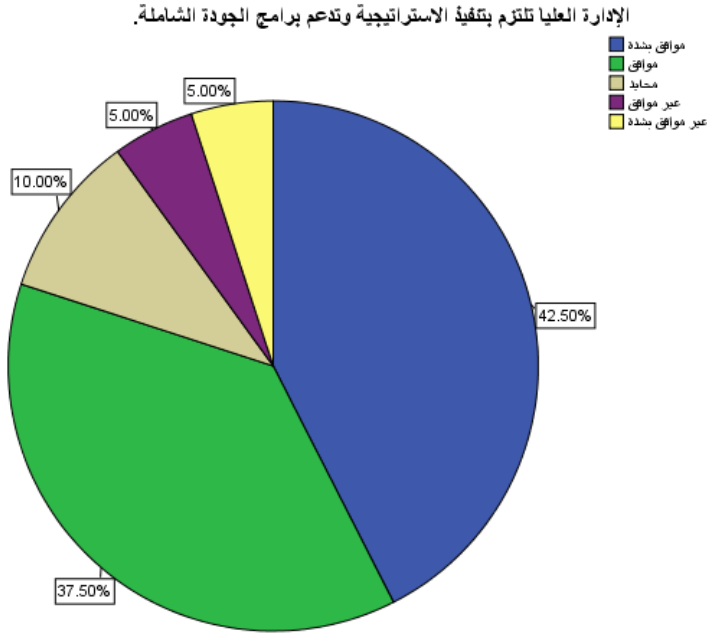
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 45% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية وأنشطة الجودة الشاملة بالمؤسسة". نسبة 37.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 10% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 82.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

7. الإدارة العليا تلتزم بتنفيذ الاستراتيجية وتدعم برامج الجودة الشاملة.

شكل رقم 7

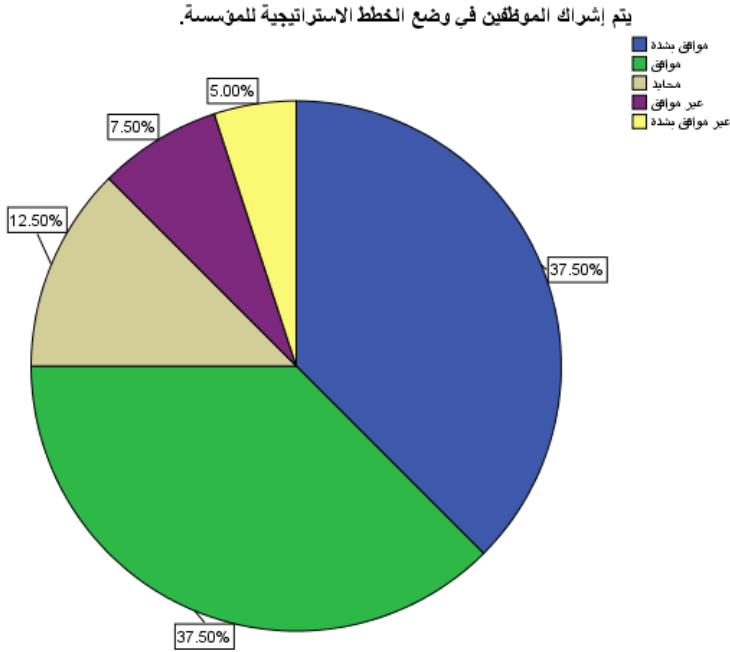


المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 42.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " الإدارة العليا تلتزم بتنفيذ الاستراتيجية وتدعم برامج الجودة الشاملة." نسبة 37.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 10% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 80%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10%.

8. يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

شكل رقم 8



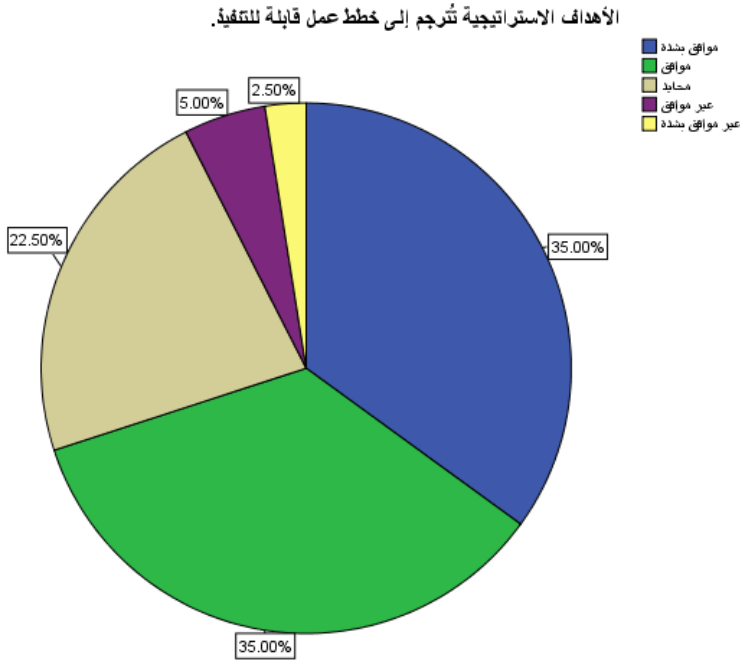
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 37.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة." نسبة 37.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 12.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.5% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 75% ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

9. الأهداف الاستراتيجية تُترجم إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.

شكل رقم 9



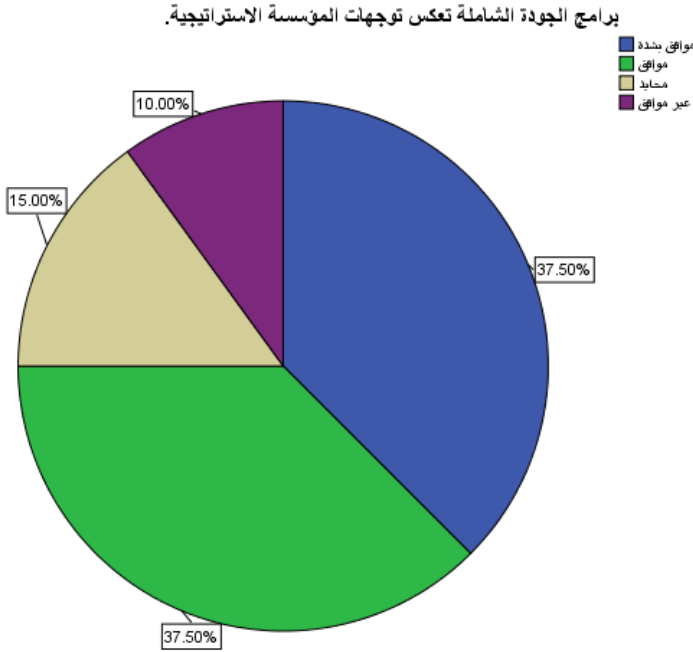
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "الأهداف الاستراتيجية تُترجم إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ." نسبة 35% من أفراد العينة موافقون يليهم نسبة 22.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 70% ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

10. برامج الجودة الشاملة تعكس توجهات المؤسسة الاستراتيجية.

شكل رقم 10



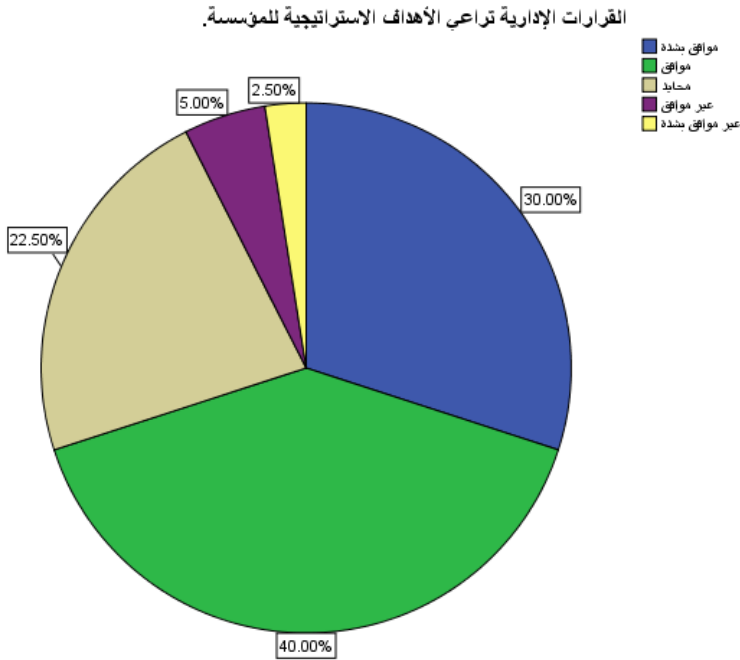
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 37.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "برامج الجودة الشاملة تعكس توجهات المؤسسة الاستراتيجية". نسبة 37.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 70%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10%.

11. القرارات الإدارية تراعي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

شكل رقم 11



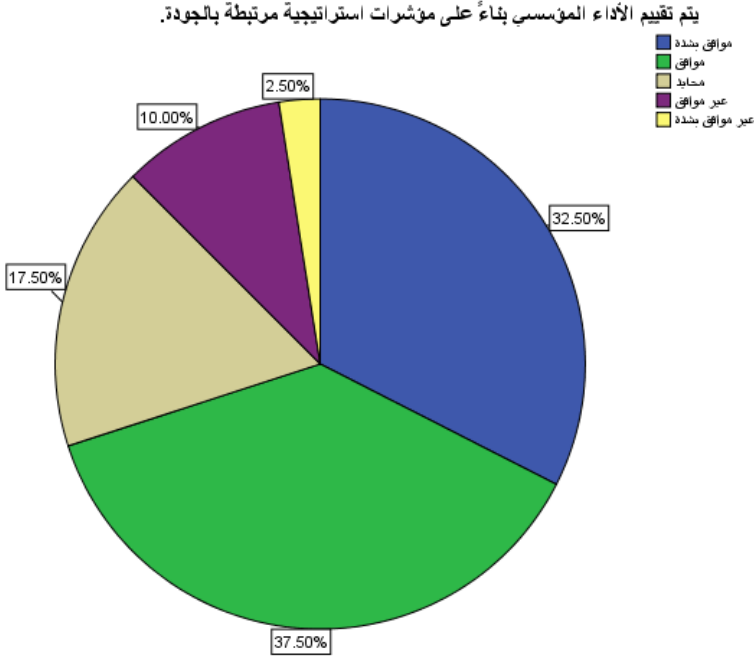
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 30 % من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " القرارات الإدارية تراعي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة." نسبة 40% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 22.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 70%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

12. يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات استراتيجية مرتبطة بالجودة.

شكل رقم 12



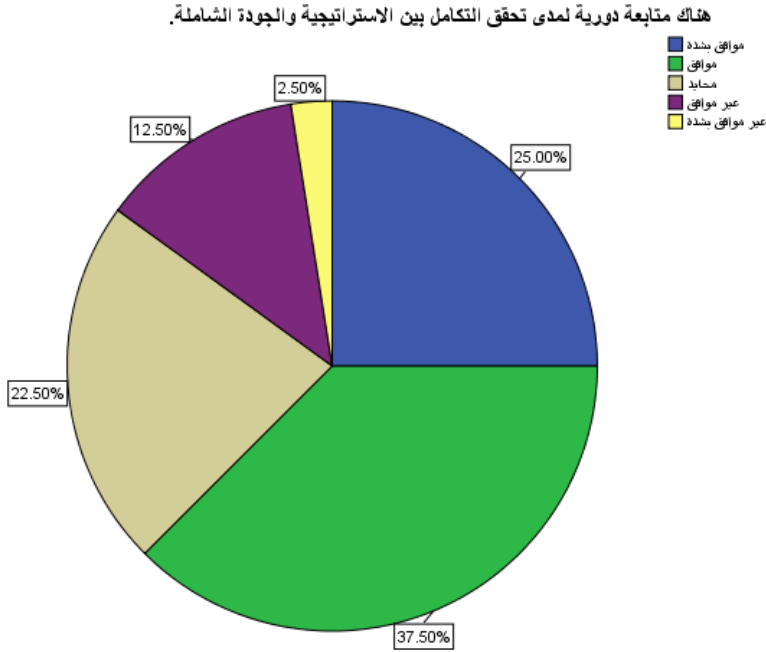
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 32.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات استراتيجية مرتبطة بالجودة". نسبة 37.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 17.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 70%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

13. هناك متابعة دورية لمدى تحقق التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة.

شكل رقم 13



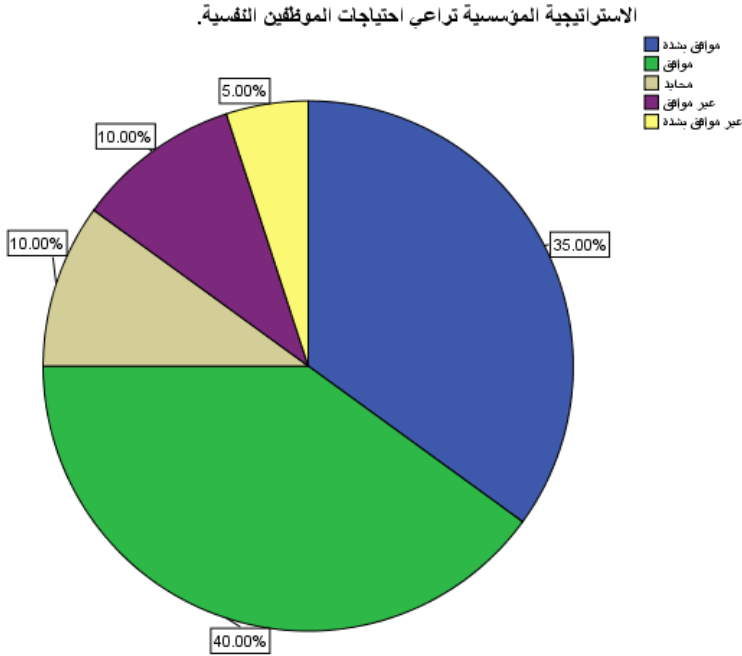
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "هناك متابعة دورية لمدى تحقق التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة". نسبة 37.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 22.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 12.5% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 62.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 15%.

14. الاستراتيجية المؤسسية تراعي احتياجات الموظفين النفسية.

شكل رقم 14



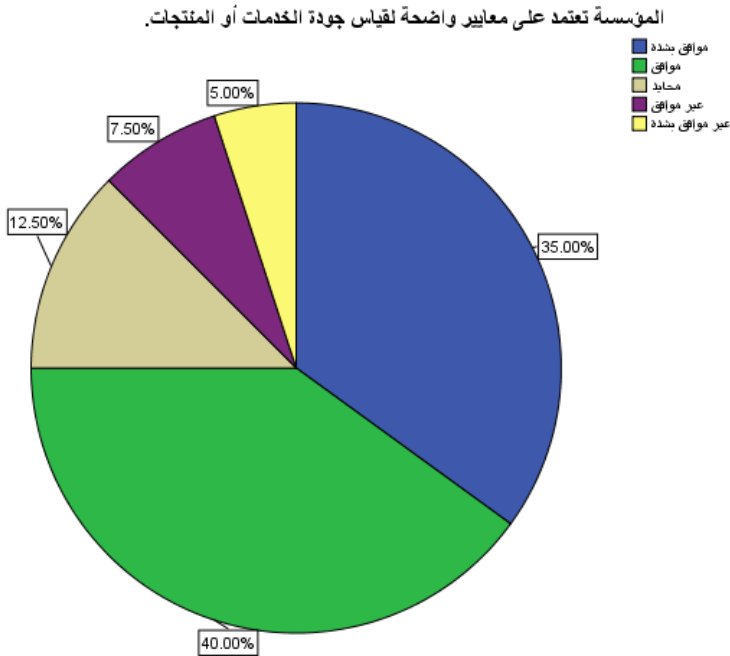
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " الاستراتيجية المؤسسية تراعي احتياجات الموظفين النفسية." نسبة 40% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 10% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 75%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 15%.

15. المؤسسة تعتمد على معايير واضحة لقياس جودة الخدمات أو المنتجات.

شكل رقم 15



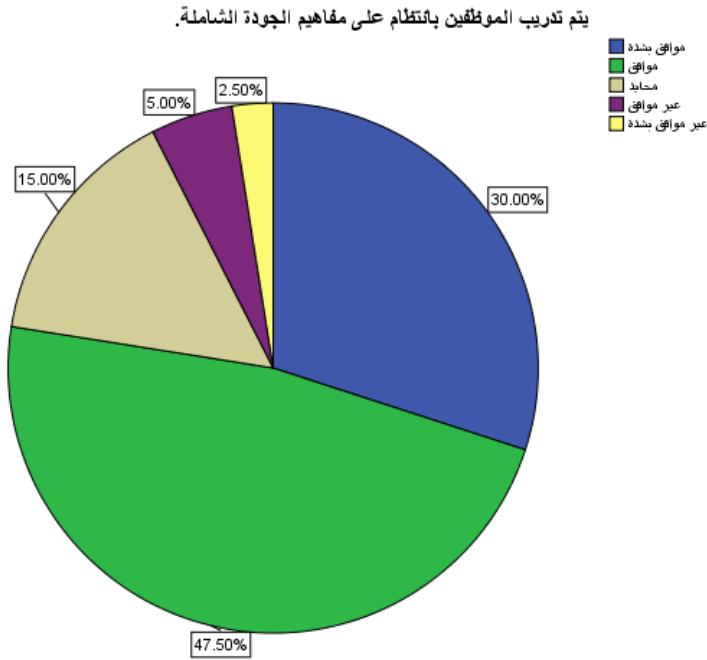
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " المؤسسة تعتمد على معايير واضحة لقياس جودة الخدمات أو المنتجات." نسبة 40% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 12.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.5% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 75%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

16. يتم تدريب الموظفين بانتظام على مفاهيم الجودة الشاملة.

شكل رقم 16



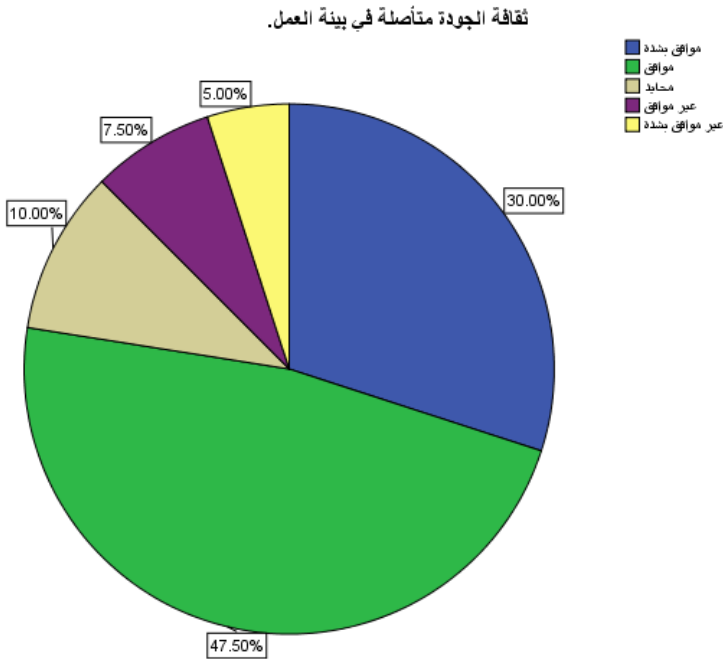
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 30% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "يتم تدريب الموظفين بانتظام على مفاهيم الجودة الشاملة". نسبة 47.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

17. ثقافة الجودة متأصلة في بيئة العمل.

شكل رقم 17



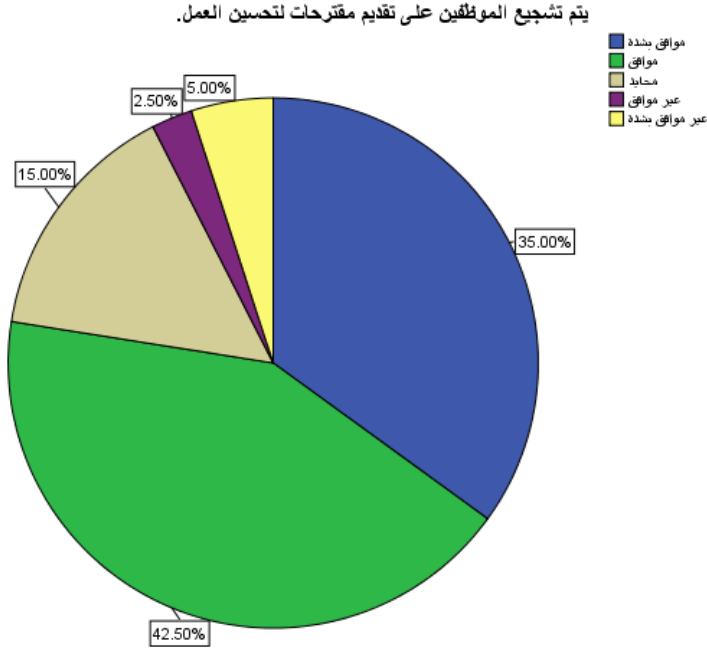
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 30% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "ثقافة الجودة متأصلة في بيئة العمل". نسبة 47.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 10% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.5% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

18. يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.

شكل رقم 18



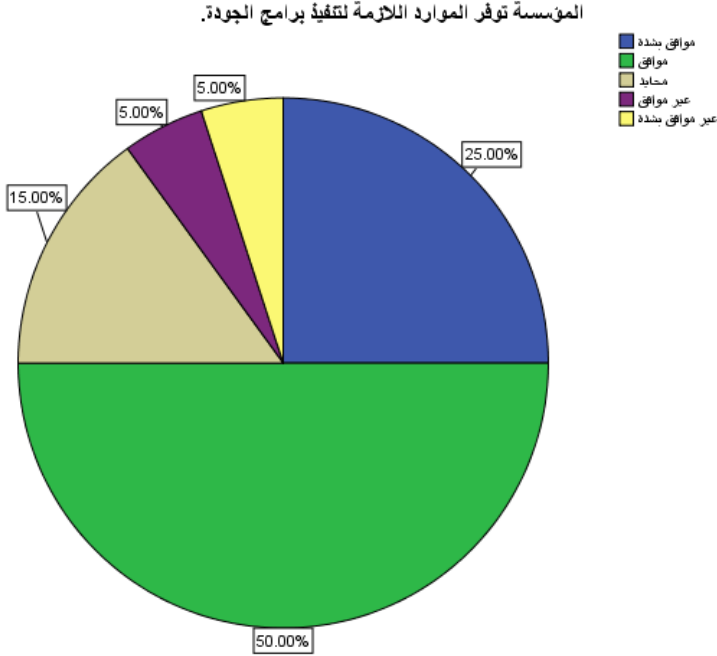
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل." نسبة 42.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.5% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

19. المؤسسة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة.

شكل رقم 19



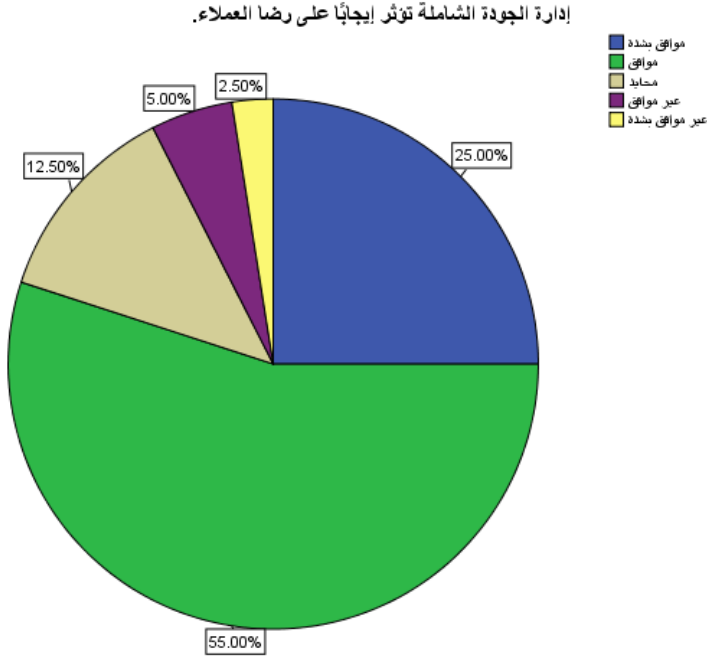
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "المؤسسة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة". نسبة 50% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 75%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10%.

20. إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابًا على رضا العملاء.

شكل رقم 20



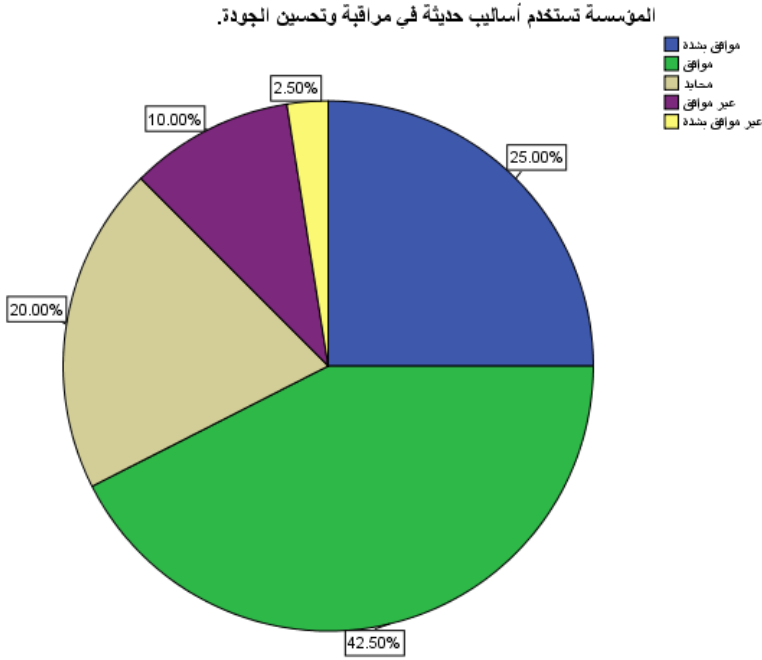
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابًا على رضا العملاء." نسبة 55% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 12.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5% غير موافقين على العبارة، و 2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 80%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

21. المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في مراقبة وتحسين الجودة.

شكل رقم 21



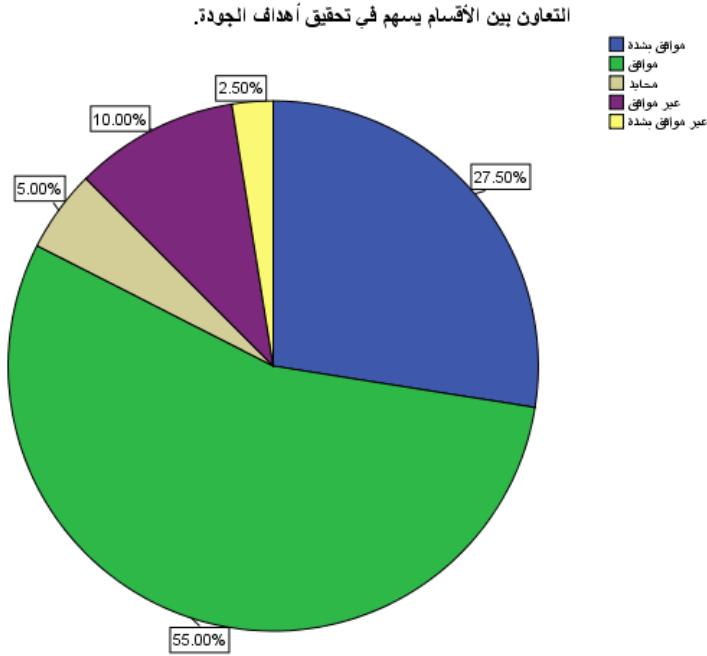
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في مراقبة وتحسين الجودة." نسبة 42.5 % من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و 2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

22. التعاون بين الأقسام يسهم في تحقيق أهداف الجودة.

شكل رقم 22



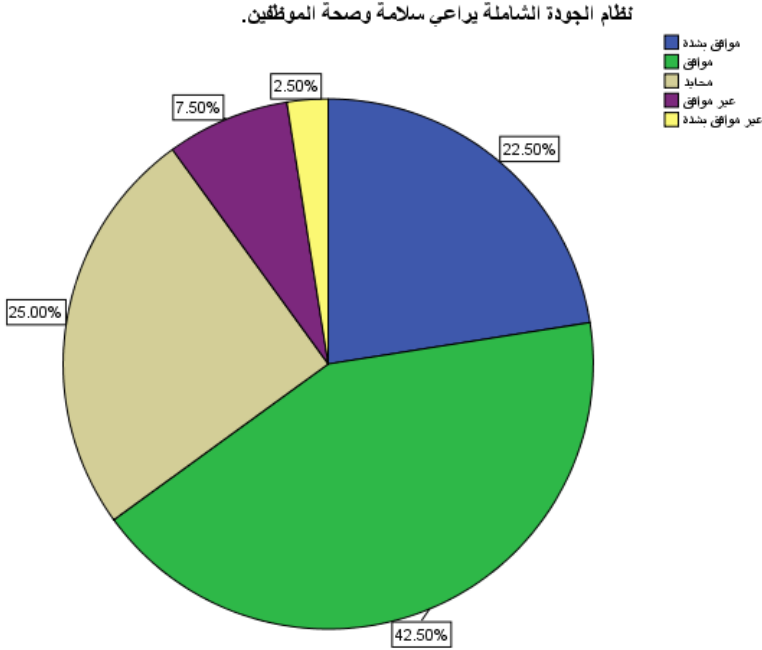
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 27.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "التعاون بين الأقسام يسهم في تحقيق أهداف الجودة". نسبة 55% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 82.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

23. نظام الجودة الشاملة يراعي سلامة وصحة الموظفين.

شكل رقم 23



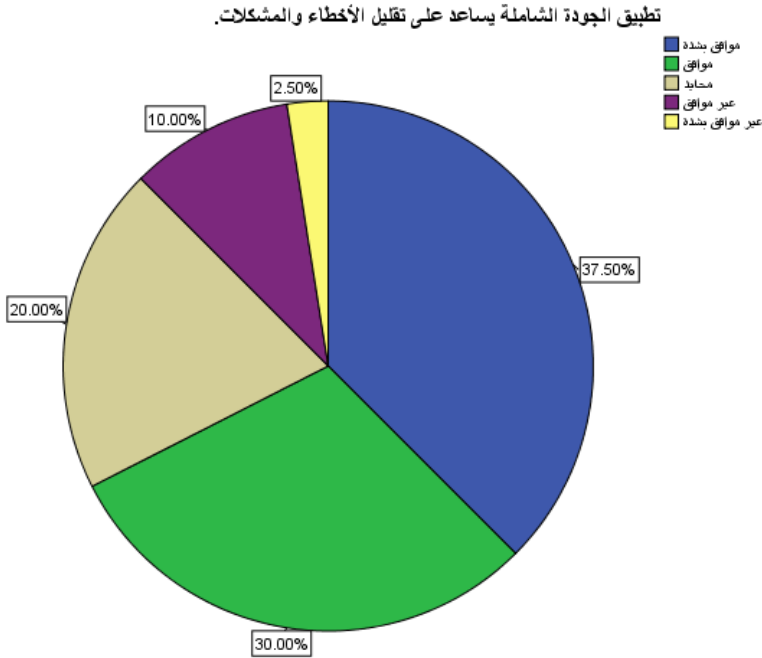
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 22.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " نظام الجودة الشاملة يراعي سلامة وصحة الموظفين." نسبة 42.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 25% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.5% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 65%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10%.

24. تطبيق الجودة الشاملة يساعد على تقليل الأخطاء والمشكلات.

شكل رقم 24



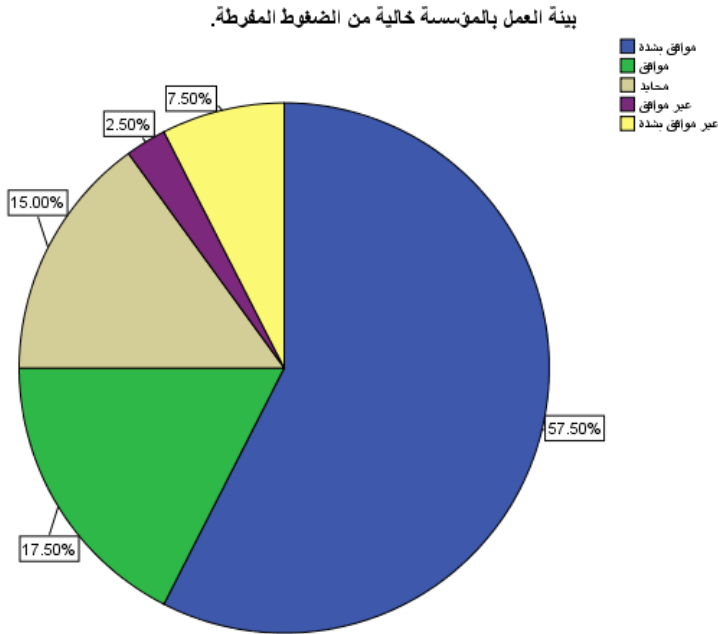
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 37.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تطبيق الجودة الشاملة يساعد على تقليل الأخطاء والمشكلات". نسبة 30% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 67.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

25. بيئة العمل بالمؤسسة خالية من الضغوط المفرطة.

شكل رقم 25



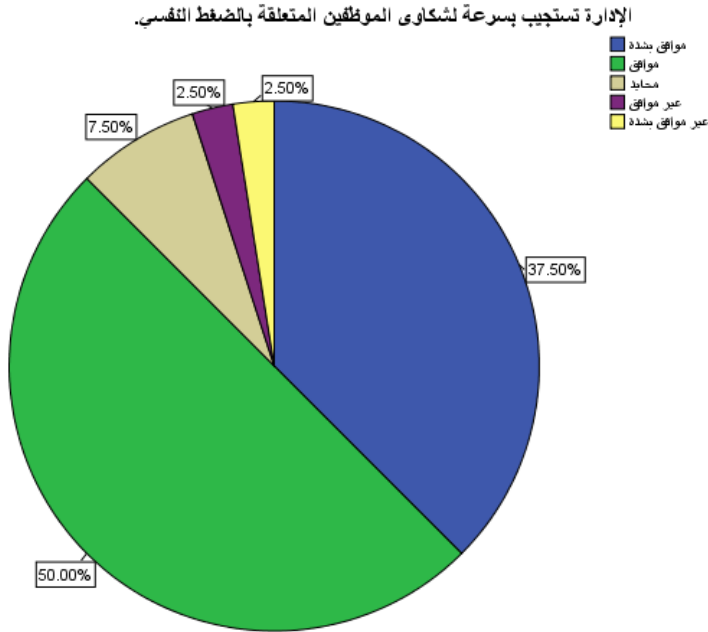
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 57.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "بيئة العمل بالمؤسسة خالية من الضغوط المفرطة". نسبة 17.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.5% غير موافقين على العبارة، و7.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامة على العبارة هي 75%، ونسبة عدم الموافقة عامة على العبارة هي 10%.

26. الإدارة تستجيب بسرعة لشكاوى الموظفين المتعلقة بالضغط النفسي.

شكل رقم 26



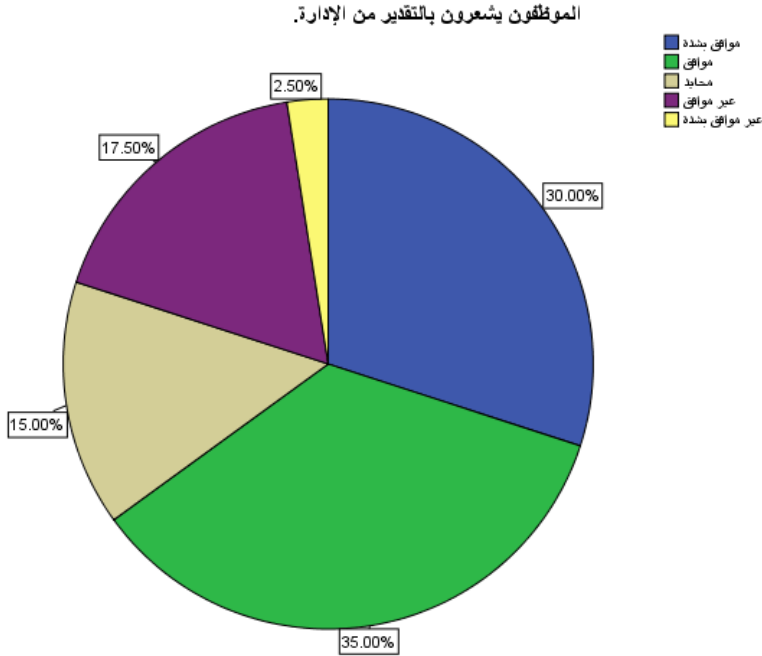
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 37.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " الإدارة تستجيب بسرعة لشكاوى الموظفين المتعلقة بالضغط النفسي". نسبة 50% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 7.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 2.5% غير موافقين على العبارة، و 2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 87.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 5%.

27. الموظفون يشعرون بالتقدير من الإدارة.

شكل رقم 27



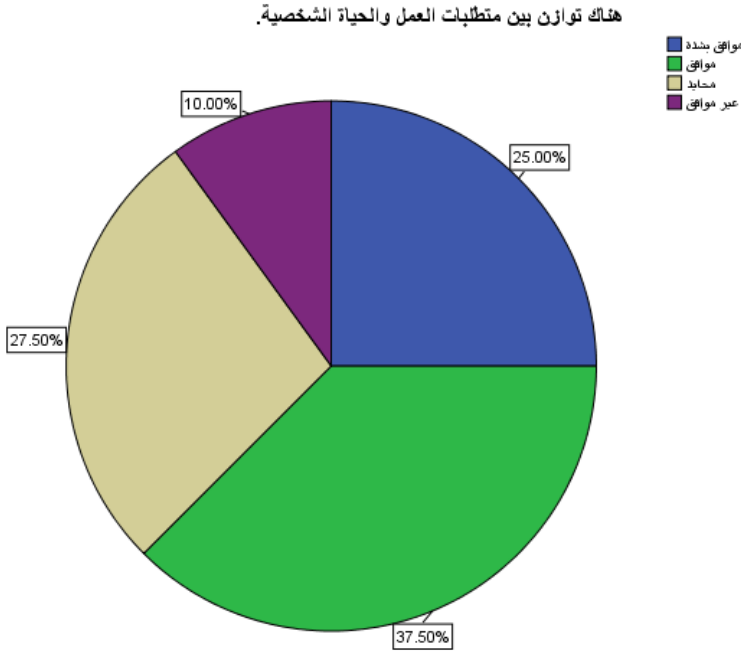
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 30% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " الموظفون يشعرون بالتقدير من الإدارة." نسبة 35% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 15% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 17.5% غير موافقين على العبارة، و 2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 65%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 20%.

28. هناك توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

شكل رقم 28



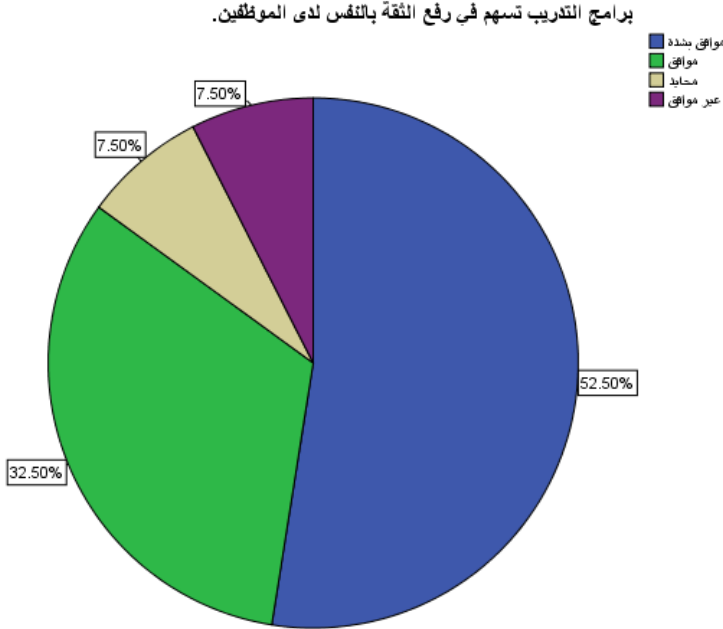
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "هناك توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية". نسبة 37.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 27.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 62.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10%.

29. برامج التدريب تسهم في رفع الثقة بالنفس لدى الموظفين.

شكل رقم 29



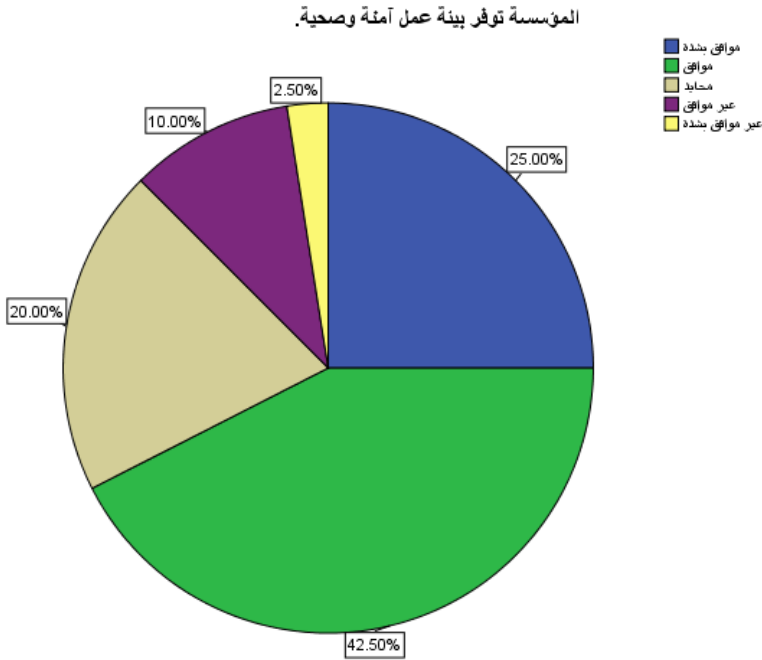
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 52.50% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "برامج التدريب تسهم في رفع الثقة بالنفس لدى الموظفين." نسبة 32.50% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 7.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.5% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 85%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

30. المؤسسة توفر بيئة عمل آمنة وصحية.

شكل رقم 30



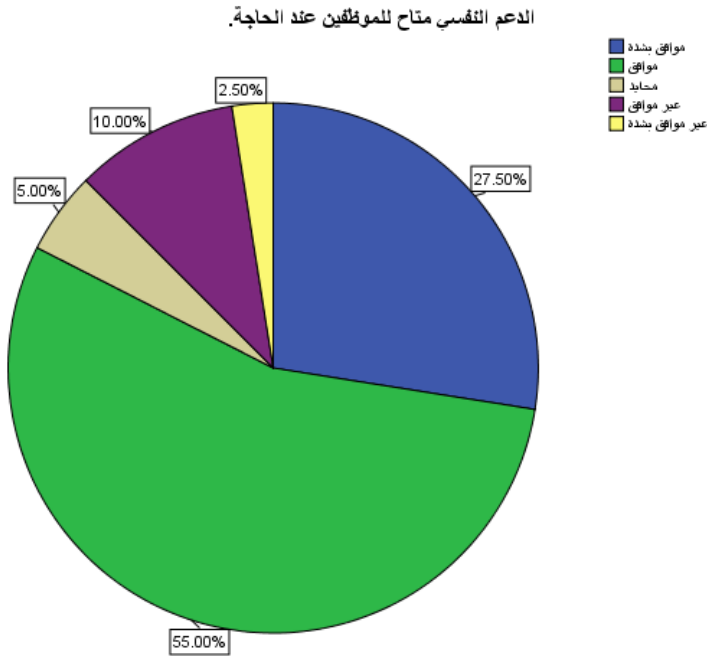
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 25% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " المؤسسة توفر بيئة عمل آمنة وصحية". نسبة 42.5 % من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

31. الدعم النفسي متاح للموظفين عند الحاجة.

شكل رقم 31



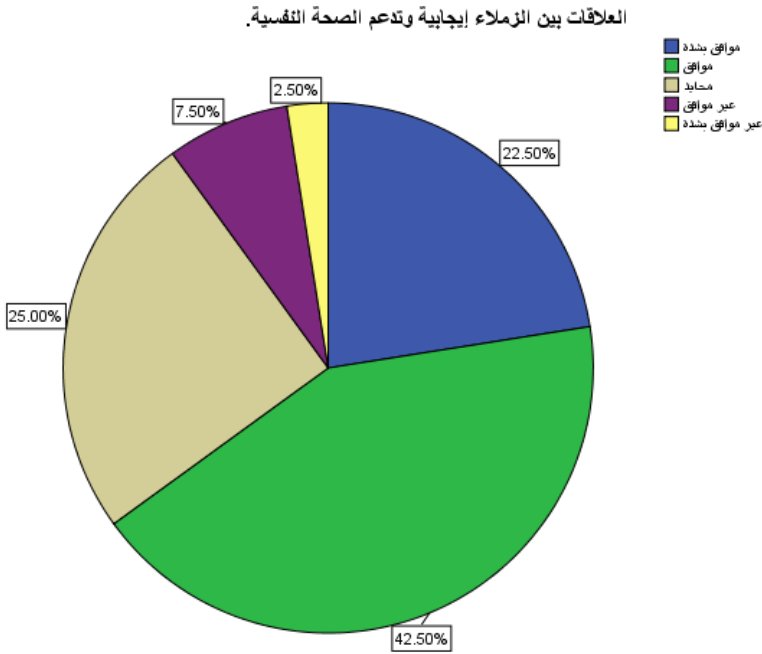
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 27.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "الدعم النفسي متاح للموظفين عند الحاجة". نسبة 55% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 82.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

32. العلاقات بين الزملاء إيجابية وتدعم الصحة النفسية.

شكل رقم 32



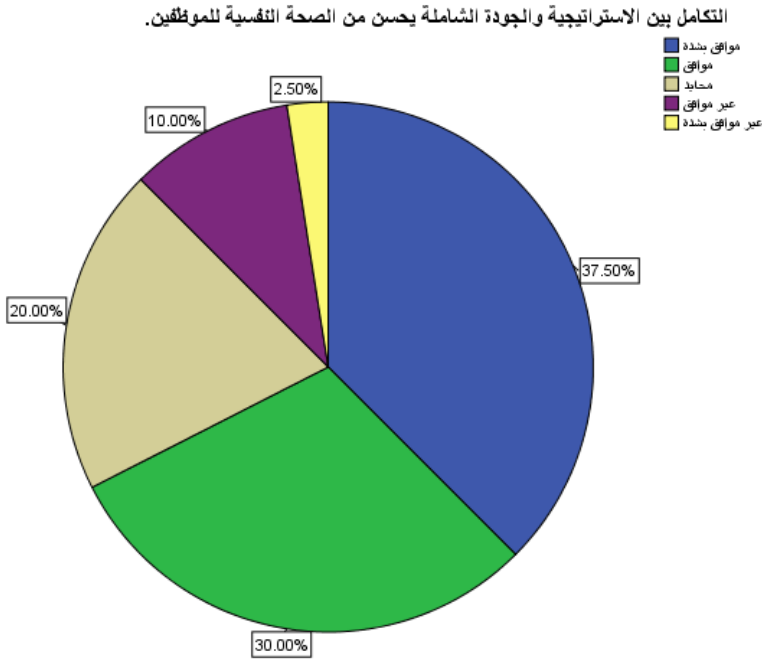
المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 22.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " العلاقات بين الزملاء إيجابية وتدعم الصحة النفسية." نسبة 42.5% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 25% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.5% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 65%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 10%.

33. التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة يحسن من الصحة النفسية للموظفين.

شكل رقم 33



المصدر: من إعداد الباحث (مستخرج من برنامج spss)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 37.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة يحسن من الصحة النفسية للموظفين." نسبة 30% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 10% غير موافقين على العبارة، و2.5% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 67.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 12.5%.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج:

بناء على ما سبق تم التوصل للتالي:

- جود علاقة إيجابية قوية بين وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتبنيها لمبادئ الجودة الشاملة من جهة، وبين انخفاض مستويات الضغط النفسي لدى الموظفين من جهة أخرى.
- تكامل الاستراتيجية مع الجودة الشاملة يساهم في تحسين بيئة العمل عبر تعزيز التنظيم وتقليل الغموض في المهام والمسؤوليات.
- تطبيق ممارسات التحسين المستمر ضمن إطار الجودة الشاملة يدعم إحساس الموظف بالأمان الوظيفي ويزيد من رضاه النفسي.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية وتناسقها مع برامج الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع درجة الالتزام والانتماء المؤسسي.
- المؤسسات التي تدمج برامج الصحة النفسية ضمن استراتيجيتها الشاملة للجودة تحقق معدلات إنتاجية أعلى.
- التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين في ظل تطبيق الجودة الشاملة يقلل من الصراعات الداخلية ويعزز الثقة المتبادلة.
- التدريب المستمر كأحد مكونات الجودة الشاملة يحسن مهارات الموظفين ويخفف من القلق المرتبط بأداء المهام الجديدة.
- بيئات العمل التي تعتمد على المساواة العادلة وفق استراتيجيات الجودة الشاملة تسجل مستويات أعلى من الصحة النفسية.
- وجود نظم تقييم أداء واضحة مبنية على معايير الجودة يقلل من الشعور بالضغط النفسي ويزيد من الدافعية.

- دمج قيم الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية يعزز الإحساس بالمعنى والهدف لدى الموظفين، ما ينعكس إيجابًا على صحتهم النفسية.

التوصيات:

تم التوصل إلى عدة توصيات بناء على النتائج السابقة كالتالي:

- ضرورة صياغة استراتيجية واضحة ومتكاملة تتبنى مبادئ الجودة الشاملة كأحد ركائزها الأساسية.
- تعزيز برامج الصحة النفسية داخل بيئة العمل وربطها بمؤشرات الأداء الاستراتيجية.
- تفعيل التدريب المستمر لتأهيل الموظفين على تطبيق معايير الجودة ومواكبة المستجدات.
- تبني سياسات تواصل شفافة لضمان وضوح المعلومات وتقليل التوتر الناتج عن الغموض الوظيفي.
- وضع أنظمة تقييم عادلة وموضوعية تتماشى مع أهداف الجودة الشاملة.
- دمج برامج التحسين المستمر ضمن الخطة الاستراتيجية لضمان استدامة النتائج الإيجابية.
- تخصيص موارد مالية وبشرية لدعم مبادرات الصحة النفسية المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة.
- نشر ثقافة الجودة على جميع المستويات الوظيفية لتعزيز الالتزام الجماعي بالأهداف المشتركة.
- اعتماد قياسات دورية لمستويات الصحة النفسية وربط نتائجها بفعالية تطبيق الاستراتيجية والجودة.
- تشجيع القيادة الداعمة التي تحفز الموظفين على المشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف الجودة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- حامد، التاج محمد محمد علي (2018)، "أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء"، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث
- حريم ، حسين ، (2003)، إدارة المنظمات : منظور كلي ، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن.
- الحسيني ، فلاح ، (2000) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار وائل ، الأردن.
- الدوري ، زكريا ، (2005) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري ، الأردن.
- رضوان، فالح، بومدين، يوسف (2020)، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، الجزائر
- السلمي ، علي ، (1980) ، تطور الفكر التنظيمي ، الطبعة الثانية ، وكالة المطبوعات ، الكويت.
- السيد ، إسماعيل ، (2000) ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- الصرن ، رعد ، (2002) ، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دار الرضا للنشر ، سوريا.

- العارف ، نادية ، (2002) ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- عبد الرحمن ، ابتهاج ، (1999) ، الإدارة الإستراتيجية ، الشركة العربية، القاهرة.
- عبد الله، علي، (1998)، محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية.
- عبدالله، ليليانا أنطوني (2018)، " دور الإدارة الإستراتيجية في أداء البنوك الاستثمارية"، جامعة بحري، السودان
- المغربي ، عبد الحميد ، (1999) ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
- مقيم، صبري، خالدي، حسينة (2022)، " أثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيدة"، جلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر
- المنيف، إبراهيم، (1994)، "تطور الفكر الإداري المعاصر"، الطبعة الأولى.
- الهاشم، ليلي، (2006)، "واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- هال، ريتشارد، (2001)، "المنظمات: هياكلها - عملياتها - ومخرجاتها"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أبو النصر، مدحت محمد (2015)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

- أبو النصر، مدحت (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM. القاهرة: دار الفجر..
- بدري، مسعود عبد الله، (1999) إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة دراسات، المجلد 26 ، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد الأول، كانون الثاني.
- بركة، باكيناز عزت (2002)، لمقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.
- بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (1997)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية.
- الترتوري، محمد عوض، (2008) إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار حامد، عمان.
- ترتوري، محمد عوض، (2006)، جويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار السيرة، عمان.
- توفيق، عبد الرحمان (2004)، منهج الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، المناهج التدريبية المتكاملة، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، الدقي، الطبعة الثالثة، مصر.
- الحداد، عواطف إبراهيم (2009) إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان.
- حمدي عبد العظيم، (2008)، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة.

- الحملي، سحر عبدالله (2013)، الإصلاح الإداري مفهومه.. وآليات تطبيقه.. (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الأزهر، العدد العاشر.
- خاطر، طارق عبد الله (2003)، مدخل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الكلية على صناعة الحديد والصلب بقطاع الأعمال العام، دكتوراه إدارة أعمال.
- الخطيب، أحمد، (2006) الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- درويش، خليل (1998)، عناصر كفاءة المنظمات الإدارية من خلال الالتزام بإستراتيجية الجودة، دراسة مقارنة مع التطبيق على المنظمات اليابانية، مجلة البحوث الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، العدد الأول.
- دوينز لويد، كراو فورد ماسون كلير، (1997) إدارة الجودة، التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
- الرماني، زيد بن محمد (2004)، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، دار الصميعي للنشر، السعودية.
- الزبون، عطا الله علي (2015)، بني حمدان، خالد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار اليازوري العلمية.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996)، تحليل مقارن لمستوى الإشباع، ودرجة الأهمية النسبية للحاجات الإنسانية وفقاً لإدراك المشاركين وغير المشاركين بحلقات الجودة، مجلة الإدارة، المجلد 29، العدد الأول.

- سعودي، حيدر علي (2008)، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري، عمان.
- الشامي، أحمد محمد(1999)، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق، مجلة الإداري، مسقط.
- الصالح، شاكِر بن أحمد (2015) الصالح شاكِر بن أحمد؛ الصر يمي خالد بن محمد، الجودة الشاملة، نشأتها تطورها أساليبها، دار الفكر، عمان.
- طایل، السيد، كمال، مصطفى(2013)، معايير الجودة الشاملة: الإدارة الإحصاء الاقتصاد، دار أسامة، عمان.
- الطائي، حميد عبد النبي وآخرون (2014) إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO ، مؤسسة الوراق، عمان.
- عبد المحسن، توفيق محمد(2001)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- عبد الهادي، محمد، الزين، فتحية بلحاج(2023)، فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث، المجلد 28، العدد 1.
- علما، محمد أسامة (2001)، إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة، دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 34، العددان الأول والثاني، يوليو/ أكتوبر، مصر.
- علوان، قاسم نايف(2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000 ،دار الثقافة، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، عمان، الأردن.

- عياش، قويدر (2011)، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، رسالة دكتوراة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- قويدر، إبراهيمي عبد الله وعياش (2003)، دارة المعلومة كعامل نجاح للمؤسسة بين التغيرات الدولية الراهنة وتحديات المستقبل، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات، جامعة أبو بكر بلقايد.
- محمود عبد الفتاح، رضوان (2012)، إدارة الجودة الشاملة، فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية، للتدريب والنشر، القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد (2001)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، دليل عملي (د.م.):(د.ن.).
- الموسوي، رضا علي وسنان (ب.س.ن)، مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- نصرالله، نظمي (1995)، آيزو 9000 :بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، الشركة العربي، القاهرة.
- هواري، العابد (2015)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة - ولاية ادرار ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ويتلي، ريتشارد (1998)، الإدارة بالعملاء، إستراتيجية تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، إشراف د. عبد الرحمان التوفيق، مركز الخبرات المهنية، بيميك، الدقي، مصر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Bruce Broca and M. Suzana Broca, Richard D. Irwin(1992), « Quality management implementing the best ideas of the masters », INC.
- Claude Yves Bernard, (2000) Le Management par La Qualité Totale, L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, ANFOR, France.
- Levit stive, (1994), Quality is just A Beginning: Managing for Total Responsiveness, New York: mc grow hill.
- Lucas, M. and Koff, E. (2014) The Role of Impulsivity and of Self-Perceived Attractiveness in Impulse Buying in Women. Personality and Individual Differences, 56, 111-115.
- Pierre Morgat(2005), fédilisez vos clients, stratégies, outils, CRM et e-CRM, édition d'organisation, 3eme édition, paris, France.
- Robert Papin,(2002) L'art de diriger, Tome1, management stratégique, 2eme édition, Dunod, paris, France.

الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " التكامل بين الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الصحة النفسية في بيئة العمل ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

ولما لسعادتكم من خبرة في هذا المجال، أرجو التكرم بتحكيم عبارات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم ومقترحاتكم بما ترونه مناسباً، من حيث مدى وضوح الفقرة وسلامتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمجال التي نسبت إليه. علماً بأن الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة موافق بشدة - بدرجة موافق - بدرجة محايد - بدرجة غير موافق - بدرجة غير موافق بشدة)؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

شاكرين ومقدرين لكم كريم تعاونكم،،

البيانات الأولية:

1. الجنس

() ذكر

() أنثى

2. العمر

1. من 20 الى أقل من 30 سنة

2. من 30 الى أقل من 40 سنة

3. من 40 سنه الى أقل من 50 سنة

4. من 50 سنه الى أقل من 60 سنة

5. اكبر من 60 سنة

3. عدد سنوات الخبرة

() أقل من سنة

() من سنة الى ثلاث سنوات

() من ثلاث إلى خمس سنوات

() من خمس الى عشر سنوات

() أكثر من 10 سنوات

4. مستوى التعليم

() متوسط

() جامعي

() دراسات عليا

البيانات الأساسية:

م	الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
1	أهداف المؤسسة الاستراتيجية واضحة لجميع الموظفين.					
2	هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية وأنشطة الجودة الشاملة بالمؤسسة.					
3	الإدارة العليا تلتزم بتنفيذ الاستراتيجية وتدعم برامج الجودة الشاملة.					
4	يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.					

					الأهداف الاستراتيجية 5 تُترجم إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
					برامج الجودة الشاملة 6 تعكس توجهات المؤسسة الاستراتيجية.
					القرارات الإدارية تراعي 7 الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
					يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات 8 استراتيجية مرتبطة بالجودة.
					هناك متابعة دورية لمدى تحقق التكامل بين 9 الاستراتيجية والجودة الشاملة.

					10	الاستراتيجية المؤسسية تراعي احتياجات الموظفين النفسية.
					11	المؤسسة تعتمد على معايير واضحة لقياس جودة الخدمات أو المنتجات.
					12	يتم تدريب الموظفين بانتظام على مفاهيم الجودة الشاملة.
					13	ثقافة الجودة متأصلة في بيئة العمل.
					14	يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.
					15	المؤسسة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة.

					16	إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجاباً على رضا العملاء.
					17	المؤسسة تستخدم أساليب حديثه في مراقبة وتحسين الجودة.
					18	التعاون بين الأقسام يسهم في تحقيق أهداف الجودة.
					19	نظام الجودة الشاملة يراعي سلامة وصحة الموظفين.
					20	تطبيق الجودة الشاملة يساعد على تقليل الأخطاء والمشكلات.
					21	بيئة العمل بالمؤسسة خالية من الضغوط المفرطة.

					الإدارة تستجيب بسرعة لشكاوى الموظفين المتعلقة بالضغط النفسي.	22
					الموظفون يشعرون بالتقدير من الإدارة.	23
					هناك توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.	24
					برامج التدريب تسهم في رفع الثقة بالنفس لدى الموظفين.	25
					المؤسسة توفر بيئة عمل آمنة وصحية.	26
					الدعم النفسي متاح للموظفين عند الحاجة.	27
					العلاقات بين الزملاء إيجابية وتدعم الصحة النفسية.	28
					التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة يحسن	29

					من الصحة النفسية للموظفين.	
--	--	--	--	--	-------------------------------	--

تعديلات إضافية:

.....

.....

.....

انتهت الأسئلة
شاكرين لكم تعاونكم،،

Frequencies

Notes	
Output Created	10-AUG-2025 11:26:54
Comments	
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	40
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data.
Cases Used	FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Syntax	
Processor Time	00:00:04.02
Resources	
Elapsed Time	00:00:03.81

Statistics

	الجنس	العمر	مستوى التعليم	عدد سنوات الخدمة	أهداف المؤسسة الاستراتيجية واضحة لجميع الموظفين.	هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية وأنشطة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
Valid N	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

	الإدارة العليا تلتزم بتنفيذ الاستراتيجية وتدعم برامج الجودة الشاملة.	يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.	الأهداف الاستراتيجية تُترجم إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.	برامج الجودة الشاملة تعكس توجهات المؤسسة الاستراتيجية.	القرارات الإدارية تراعي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
Valid N	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	يتم تدريب الموظفين بانتظام على مفاهيم الجودة الشاملة.	المؤسسة تعتمد على معايير واضحة لقياس جودة الخدمات أو المنتجات.	الاستراتيجية المؤسسية تراعي احتياجات الموظفين النفسية.	هناك متابعة دورية لمدى تحقق التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة.	يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات استراتيجية مرتبطة بالجودة.
Valid N	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في مراقبة وتحسين الجودة.	إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجاباً على رضا العملاء.	المؤسسة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة.	يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.	ثقافة الجودة متأصلة في بيئة العمل.
Valid N	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	الإدارة تستجيب بسرعة لشكاوى الموظفين المتعلقة بالضغط النفسي.	بيئة العمل بالمؤسسة خالية من الضغوط المفرطة.	تطبيق الجودة الشاملة يساعد على تقليل الأخطاء والمشكلات.	نظام الجودة الشاملة يراعي سلامة وصحة الموظفين.	التعاون بين الأقسام يساهم في تحقيق أهداف الجودة.
Valid N	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	الموظفون يشعرون بالتقدير من الإدارة.	هناك توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.	برامج التدريب تسهم في رفع الثقة بالنفس لدى الموظفين.	المؤسسة توفر بيئة عمل آمنة وصحية.	الدعم النفسي متاح للموظفين عند الحاجة.
Valid N	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0

Statistics

	العلاقات بين الزملاء إيجابية وتدعم الصحة النفسية.	التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة يحسن من الصحة النفسية للموظفين.
Valid N	40	40
Missing	0	0

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أنثى	2	5.0	5.0	5.0
Valid ذكر	38	95.0	95.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى أقل من 30 سنة	2	5.0	5.0	5.0
من 30 الى أقل من 40 سنة	13	32.5	32.5	37.5
من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	17	42.5	42.5	80.0
Valid من 50 سنة الى أقل من 60 سنة	7	17.5	17.5	97.5
أكبر من 60 سنة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

مستوى التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	7	17.5	17.5	17.5
جامعي	19	47.5	47.5	65.0
دراسات عليا	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من سنة	1	2.5	2.5	2.5
من سنة الى ثلاث سنوات	1	2.5	2.5	5.0
من ثلاث إلى خمس سنوات	2	5.0	5.0	10.0
من خمس الى عشر سنوات	4	10.0	10.0	20.0
أكثر من 10 سنوات	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أهداف المؤسسة الاستراتيجية واضحة لجميع الموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	20	50.0	50.0	50.0
موافق	9	22.5	22.5	72.5
محايد	7	17.5	17.5	90.0
غير موافق	1	2.5	2.5	92.5
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية وأنشطة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	18	45.0	45.0	45.0
موافق	15	37.5	37.5	82.5
محايد	4	10.0	10.0	92.5
غير موافق	2	5.0	5.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الإدارة العليا تلتزم بتنفيذ الاستراتيجية وتدعم برامج الجودة الشاملة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	17	42.5	42.5	42.5
موافق	15	37.5	37.5	80.0
محايد	4	10.0	10.0	90.0
غير موافق	2	5.0	5.0	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	15	37.5	37.5	37.5
موافق	15	37.5	37.5	75.0
محايد	5	12.5	12.5	87.5
غير موافق	3	7.5	7.5	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الأهداف الاستراتيجية تُترجم إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	14	35.0	35.0	35.0
موافق	14	35.0	35.0	70.0
Valid محايد	9	22.5	22.5	92.5
غير موافق	2	5.0	5.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

برامج الجودة الشاملة تعكس توجهات المؤسسة الاستراتيجية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	15	37.5	37.5	37.5
موافق	15	37.5	37.5	75.0
Valid محايد	6	15.0	15.0	90.0
غير موافق	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

القرارات الإدارية تراعي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	12	30.0	30.0	30.0
موافق	16	40.0	40.0	70.0
Valid محايد	9	22.5	22.5	92.5
غير موافق	2	5.0	5.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات استراتيجية مرتبطة بالجودة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	13	32.5	32.5	32.5
موافق	15	37.5	37.5	70.0
Valid محايد	7	17.5	17.5	87.5
غير موافق	4	10.0	10.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هناك متابعة دورية لمدى تحقق التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	25.0	25.0	25.0
موافق	15	37.5	37.5	62.5
محايد	9	22.5	22.5	85.0
غير موافق	5	12.5	12.5	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الاستراتيجية المؤسسية تراعي احتياجات الموظفين النفسية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	14	35.0	35.0	35.0
موافق	16	40.0	40.0	75.0
محايد	4	10.0	10.0	85.0
غير موافق	4	10.0	10.0	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤسسة تعتمد على معايير واضحة لقياس جودة الخدمات أو المنتجات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	14	35.0	35.0	35.0
موافق	16	40.0	40.0	75.0
Valid محايد	5	12.5	12.5	87.5
غير موافق	3	7.5	7.5	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتم تدريب الموظفين بانتظام على مفاهيم الجودة الشاملة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	12	30.0	30.0	30.0
موافق	19	47.5	47.5	77.5
Valid محايد	6	15.0	15.0	92.5
غير موافق	2	5.0	5.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ثقافة الجودة متأصلة في بيئة العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	12	30.0	30.0	30.0
موافق	19	47.5	47.5	77.5
محايد	4	10.0	10.0	87.5
غير موافق	3	7.5	7.5	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	14	35.0	35.0	35.0
موافق	17	42.5	42.5	77.5
محايد	6	15.0	15.0	92.5
غير موافق	1	2.5	2.5	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤسسة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ برامج الجودة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	25.0	25.0	25.0
موافق	20	50.0	50.0	75.0
Valid محايد	6	15.0	15.0	90.0
غير موافق	2	5.0	5.0	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجاباً على رضا العملاء.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	25.0	25.0	25.0
موافق	22	55.0	55.0	80.0
Valid محايد	5	12.5	12.5	92.5
غير موافق	2	5.0	5.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في مراقبة وتحسين الجودة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	25.0	25.0	25.0
موافق	17	42.5	42.5	67.5
محايد	8	20.0	20.0	87.5
غير موافق	4	10.0	10.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التعاون بين الأقسام يساهم في تحقيق أهداف الجودة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	11	27.5	27.5	27.5
موافق	22	55.0	55.0	82.5
محايد	2	5.0	5.0	87.5
غير موافق	4	10.0	10.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

نظام الجودة الشاملة يراعي سلامة وصحة الموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	9	22.5	22.5	22.5
موافق	17	42.5	42.5	65.0
Valid محايد	10	25.0	25.0	90.0
غير موافق	3	7.5	7.5	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تطبيق الجودة الشاملة يساعد على تقليل الأخطاء والمشكلات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	15	37.5	37.5	37.5
موافق	12	30.0	30.0	67.5
Valid محايد	8	20.0	20.0	87.5
غير موافق	4	10.0	10.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

بيئة العمل بالمؤسسة خالية من الضغوط المفرطة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	23	57.5	57.5	57.5
موافق	7	17.5	17.5	75.0
محايد	6	15.0	15.0	90.0
غير موافق	1	2.5	2.5	92.5
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الإدارة تستجيب بسرعة لشكاوى الموظفين المتعلقة بالضغوط النفسي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	15	37.5	37.5	37.5
موافق	20	50.0	50.0	87.5
محايد	3	7.5	7.5	95.0
غير موافق	1	2.5	2.5	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الموظفون يشعرون بالتقدير من الإدارة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	12	30.0	30.0	30.0
موافق	14	35.0	35.0	65.0
Valid محايد	6	15.0	15.0	80.0
غير موافق	7	17.5	17.5	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هناك توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	25.0	25.0	25.0
موافق	15	37.5	37.5	62.5
Valid محايد	11	27.5	27.5	90.0
غير موافق	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

برامج التدريب تسهم في رفع الثقة بالنفس لدى الموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	21	52.5	52.5	52.5
موافق	13	32.5	32.5	85.0
Valid محايد	3	7.5	7.5	92.5
غير موافق	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المؤسسة توفر بيئة عمل آمنة وصحية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	10	25.0	25.0	25.0
موافق	17	42.5	42.5	67.5
Valid محايد	8	20.0	20.0	87.5
غير موافق	4	10.0	10.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الدعم النفسي متاح للموظفين عند الحاجة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	11	27.5	27.5	27.5
موافق	22	55.0	55.0	82.5
محايد	2	5.0	5.0	87.5
غير موافق	4	10.0	10.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العلاقات بين الزملاء إيجابية وتدعم الصحة النفسية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	9	22.5	22.5	22.5
موافق	17	42.5	42.5	65.0
محايد	10	25.0	25.0	90.0
غير موافق	3	7.5	7.5	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكامل بين الاستراتيجية والجودة الشاملة يحسن من الصحة النفسية للموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق بشدة	15	37.5	37.5	37.5
موافق	12	30.0	30.0	67.5
Valid محايد	8	20.0	20.0	87.5
غير موافق	4	10.0	10.0	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	