



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات الجزائرية

- دراسة حالة -

إعداد الطالب: بن عمارة سليم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عمر حميدات	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
أحمد علماوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
سايق عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
جيلالي بهاز	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
محسن بن الحبيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
بشير بن شويحة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ:

﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنَسْكَي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ

وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾

سورة البقرة

# إلى من قال

إلى من قال فيهما الله تعالى ﴿وَالْوَالِدِينَ إِحْسَانًا﴾

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء لنا الحياة، صاحبة النسمات الملائكية والقلب الكبير أمي، أمي الحبيبة

فليحفظك الله رب الخلق أجمعين إليك يا من بنيت صوراً من الأمان حولي يا من قادني بخطوات ثابتة

وبصمت أنامله . على نفسي أصدق المعاني،

إلى من أغطس نرهرة عمره في لهيب الشقاء لا تترغ في مروضة العلم الفيحاء، لم يدخر جهداً ولا

درهماً في سبيل تعليمي مروح أبي الغالي

إلى من عشت وتربيت معهم إخوتي وأخواتي،

إلى نروجتي وأبنائي قيس، عبد الباسط، أسيل ونور اليقين.

إلى مرفاق مشوامري الدراسي وأصدقائي ونرملاتي في الدراسة مسعود شويرب، لبن شرع.

إلى كل من حمل لي ذرة محبة في قلبه .

# سُبْحَانَكَ يَا قُدُّوسُ

عملاً بقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ إبراهيم الآية: 7، وقوله صل الله عليه وسلم: «من لا يشكر

الناس لا يشكر الله» .

تتوجه بآيات الشكر والتقدير المتزايدة :

إلى من أمدنا بطاقة لا حدود لها، وتعمدنا بأستمرار رحمته، الذي نجده حين تشح الأفكار، وتكثر السبل، ولي نعمتنا ومعيننا: الله سبحانه وتعالى .

وبعد شكر الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة، وآلائه الجليلة .

وعرفانا بالجميل، الذي طوق أعناقنا، تتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الذي أمد بدمر كلامه، وتير أفكاره، إلى من تحل بمكارم الأخلاق، وقدّم العلم وأهله: الدكتور

المشرف "أحمد علماوي" .

وتتوجه بالشكر الجزيل إلى الهيئة المشرفة على مناقشتنا؛ لما لها من دور فعال في النقد والمناقشة،

وتقديم كل نافع -بعونه تعالى -

إلى كل من سامر على خطى معلم البشرية؛ وأسهم في الحفاظ على سنته .

فجزاهم الله عنا جميعاً خير الجزاء .

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعينة من موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم الاستعانة بالبرامج الاحصائية (SPSS V.26) و (SMART – PLS 4) لتحليل النتائج. ويتكون مجتمع الدراسة من (426) عامل اختيرت منه عينة قصدية مكونة من (73) عامل. حيث أظهرت نتائج اختبار المسارات وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ترسيخ وتنمية مفاهيم الذكاء الاستراتيجي والجودة الشاملة وجعل مكافأة تشجيعية للموظفين وخاصة الفئات التي تبحث في هذا المجال وجعل معايير لتقييمهم تقييما جيدا؛
- الحرص على وضع نظام قياس للجودة يسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب للوصول إلى أعلى مستويات الجودة.

**الكلمات المفتاحية:** ذكاء استراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة

**Abstract:** The present study aims at measuring the impact of strategic intelligence on the application of total quality management for a sample of Algerian Telecom employees at Ouargla Operations Directorate. The study relied on the descriptive analytical approach by using the questionnaire as the main data gathering tool, along with the statistical programs (SPSS V.26) and (SMART - PLS 4) to analyze the results. The study population consists of (426) individuals from which a purposive sample of (73) respondents was formed. The findings of the study revealed that there is a statistically significant positive relationship between strategic intelligence and total quality management. Eventually, the study suggested a set of recommendations, the most important of which are:

- Consolidating and developing the notions of strategic intelligence and total quality
- Allocating a motivating reward for employees, especially those who do research in this field, and set some criteria to evaluate them well.
- Establishing a quality measurement system that allows for the detection of deviations and take prompt corrective action to reach the highest levels of quality.

**Key words:** Intelligence Stratégique, Gestion de la Qualité Totale, Algérie Télécom Corporation

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
—	الإهداء
—	شكر وعرهان
—	الملخص
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
مقدمة	
أ	تمهيد
أ	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية
ب	2. فرضيات الدراسة
ج	3. المخطط الفرضي للدراسة
ج	4. أهمية الدراسة
د	5. أهداف الدراسة
د	6. مبررات ودوافع اختيار الموضوع
د	7. المنهج المتبع في الدراسة
د	8. حدود الدراسة
هـ	9. صعوبات الدراسة
هـ	10. هيكل البحث
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي
8	أولاً: مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي
12	ثانياً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي
16	ثالثاً: استخدامات الذكاء الاستراتيجي
17	رابعاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي
19	خامساً: مراحل الذكاء الاستراتيجي

20	سادسا: تحديات الذكاء الاستراتيجي وسبل مواجهتها
22	سابعا: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي
24	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة</b>
24	أولا: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة
26	ثانيا: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
28	ثالثا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29	رابعا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
32	خامسا: مداحل إدارة الجودة الشاملة
34	سادسا: عناصر إدارة الجودة الشاملة
36	سابعا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	ثامنا: التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة
38	تاسعا: الأدوات القديمة لإدارة الجودة الشاملة
39	عاشرا: الأدوات السبع الجديدة لإدارة الجودة الشاملة
44	احدى عشر: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
46	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
48	<b>تمهيد</b>
49	<b>المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة</b>
49	أولا: الدراسات السابقة العربية للذكاء الاستراتيجي
53	ثانيا: الدراسات السابقة العربية لإدارة الجودة الشاملة
56	ثالثا: الدراسات السابقة العربية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة
61	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة</b>
61	أولا: الدراسات السابقة الأجنبية للذكاء الاستراتيجي
62	ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية لإدارة الجودة الشاملة
65	ثالثا: الدراسات السابقة الأجنبية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة
66	<b>المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة</b>
66	أولا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية
82	ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية
90	<b>خلاصة الفصل</b>

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
92	تمهيد
93	المبحث الأول: أدوات الدراسة وإجراءاتها المنهجية
93	أولاً: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
95	ثانياً: أدوات جمع البيانات
98	ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة
111	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
111	أولاً: الخصائص الإحصائية لاستبيان الدراسة
118	ثانياً: عرض آراء واتجاهات المستجوبين
125	ثالثاً: عرض النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية
127	رابعاً: تقييم وتفسير النموذج
153	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
153	أولاً: تحليل ومناقشة نتائج الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة
155	ثانياً: مناقشة نتائج اختبار النموذج الهيكلي
158	ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار معامل التحديد ( $R^2$ )
158	رابعاً: مناقشة حجم الأثر $f^2$ ، الملائمة التنبؤية $Q^2$ ، جودة النموذج
160	خلاصة الفصل
162	الخاتمة
167	قائمة المراجع
–	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	أهم تعاريف الذكاء الاستراتيجي	(1.1)
66	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (جمال غوار، عواطف عيشوش)	(1.5)
67	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة يسرى قاسم طالب	(2.5)
68	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (جاجان جمعة محمد، سردار محمد شرف)	(3.5)
69	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة عادل عيد عياد	(4.5)
70	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة ندى عمر عبد الله أبو عيادة	(5.5)
71	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (عبد الرزاق إبراهيم الشبخلي، مهند عواد عبيد)	(6.5)
72	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (لما بنت حسن بن علي الحكاري، آخرون)	(7.5)
73	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (ولاء بنت علي مشعل الحكمي، آخرون)	(8.5)
74	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (عبد اللطيف أولاد حيمودة، آخرون)	(9.5)
75	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة عادل عيد عياد	(10.5)
76	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (بهجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم)	(11.5)
77	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان)	(12.5)
78	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة زايد علي عبد الخالق المتروع	(13.5)
79	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (علي مظهر عبد المهدي، آخرون)	(14.5)
80	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة رند وميض عبد الباقي حمودة	(15.5)
81	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (سعدون حمود جثير، آخرون)	(16.5)
82	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib)	(17.5)
83	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Baei , et al)	(18.5)
84	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Abbas keikha, et al)	(19.5)
85	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Ekhlal Zaki Faraj)	(20.5)
86	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Abiodun Rafiat Ayeni-Agbaje, et al)	(21.5)
87	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Yuni Pambreni, et al)	(22.5)
88	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Carlos A. Benavides-Velasco, et al)	(23.5)
89	مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Nayef Rage Alomian, et al)	(24.5)

96	يوضح مكونات محاور الاستبيان	(1.6)
97	يوضح درجات مقياس ليكرث الخماسي	(2.6)
97	يوضح مجال متوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه (مقياس ليكرث)	(3.6)
98	يوضح توزيع استمارات الاستبيان	(4.6)
99	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	(5.6)
100	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(6.6)
101	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	(7.6)
103	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(8.6)
104	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	(9.6)
105	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	(10.6)
109	يوضح المعايير المستخدمة لتحديد طريقة نماذج القياس	(11.6)
109	يوضح أهم المصطلحات المستعملة في (PLS-SEM)	(12.6)
111	معاملات الارتباط لبعء الاستشراف	(1.7)
111	معاملات الارتباط لبعء تفكير النظم	(2.7)
112	معاملات الارتباط لبعء الرؤية المستقبلية	(3.7)
112	معاملات الارتباط لبعء التحفيز	(4.7)
113	معاملات الارتباط لبعء الشراكة	(5.7)
114	معاملات الارتباط لمحور الذكاء الاستراتيجي	(6.7)
114	معاملات الارتباط لبعء التركيز على العميل	(7.7)
115	معاملات الارتباط لبعء التزام الإدارة العليا	(8.7)
115	معاملات الارتباط لبعء التحسين المستمر	(9.7)
116	معاملات الارتباط لبعء إدارة وتنمية الموارد البشرية	(10.7)
116	معاملات الارتباط لمحور إدارة الجودة الشاملة	(11.7)
117	معاملات ألفا كرو نباخ	(12.7)
118	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الاستشراف	(13.7)
119	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد تفكير النظم	(14.7)
119	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الرؤية المستقبلية	(15.7)
120	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التحفيز	(16.7)
121	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الشراكة	(17.7)

122	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التركيز على العميل	(18.7)
122	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التزام الإدارة العليا	(19.7)
123	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التحسين المستمر	(20.7)
124	يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد إدارة وتنمية الموارد البشرية	(21.7)
124	الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة	(22.7)
125	يوضح الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	(23.7)
128	موثوقية الاتساق الداخلي لمتغير الذكاء الاستراتيجي	(24.7)
129	قيم التحميل لمتغير الذكاء الاستراتيجي	(25.7)
130	مؤشرات متوسط التباين المستخلص لمتغير الذكاء الاستراتيجي	(26.7)
131	قيم التحميلات (التشبعات) المتقاطعة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي	(27.7)
132	يوضح قيم معيار فورنل لاركر لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي	(28.7)
133	موثوقية الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الجودة الشاملة	(29.7)
134	قيم التحميل لمتغير إدارة الجودة الشاملة	(30.7)
135	مؤشرات متوسط التباين المستخلص لمتغير إدارة الجودة الشاملة	(31.7)
137	قيم التحميلات (التشبعات) المتقاطعة لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(32.7)
138	يوضح قيم معيار فورنل لاركر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	(33.7)
139	يلخص معايير تقييم نماذج القياس	(34.7)
140	معاملات التشبع ودالاتها الاحصائية باستخدام تقنية البوتستراب	(35.7)
142	أثر الذكاء الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(36.7)
144	الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - التركيز على العميل	(37.7)
145	الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - التزام الإدارة العليا	(38.7)
145	الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - التحسين المستمر	(39.7)
146	الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - إدارة وتنمية الموارد البشرية	(40.7)
148	يوضح قيم $R^2$ للمتغيرات الكامنة	(41.7)
149	يوضح حجم أثر $f^2$	(42.7)
150	جودة التنبؤ $Q^2$	(43.7)
151	قيم $AVE$ و $R^2$	(44.7)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	(1.1)
16	استخدامات الذكاء الاستراتيجي	(2.1)
18	أدوار الذكاء الاستراتيجي في مجالات متعددة	(3.1)
19	مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي	(4.1)
22	تجاوز التحديات لدى كثير من الشركات	(5.1)
26	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(1.2)
27	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	(3.2)
29	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(4.2)
32	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(5.2)
34	مداخل إدارة الجودة الشاملة	(6.2)
35	عناصر إدارة الجودة الشاملة	(7.2)
37	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(8.2)
39	الأدوات القديمة لإدارة الجودة الشاملة	(9.2)
41	مخطط الصلات مثال تطبيقي عن ذلك	(10.2)
44	الأدوات السبع الجديدة لإدارة الجودة الشاملة	(11.2)
45	معوقات إدارة الجودة الشاملة	(12.2)
94	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بورقلة	(1.6)
100	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2.6)
101	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(3.6)
102	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(4.6)
104	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(5.6)
105	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	(6.6)
106	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	(7.6)
108	مخطط يوضح أهم خطوات (PLS-SEM)	(8.6)
136	قيم ألفا كرو نباخ للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة	(1.7)
137	قيم الثبات المركب للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة	(2.7)

141	خطوات تقييم النموذج الهيكلي	(3.7)
142	النموذج الهيكلي لأثر الذكاء الاستراتيجي على تطبيق ادارة الجودة الشاملة	(4.7)
143	النموذج الهيكلي لمعاملات المسار الذكاء الاستراتيجي - إدارة الجودة الشاملة	(5.7)
147	قيم المسار المرتبطة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة	(6.7)
148	قيم $R^2$ للمتغيرات الكامنة للدراسة	(7.7)

# المقدمة

توطئة:

إن التحديات والتطورات المتسارعة واختلال موازين القوى وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسات بجميع صورها، أدى إلى بروز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة الفكرية المعاصرة، مما أدى بقيادة ومسيري هذه المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات واختيارات ملائمة لقيادة مؤسساتهم وإدارتها بذكاء وخبرة بغية الوصول إلى الأداء الريادي المتميز وتحقيق أهداف المؤسسة وتفوقها على جميع منافسيها، وهذا لا يكون إلا بتطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة). حيث يعمل الذكاء الاستراتيجي على بلورة أهداف المؤسسة والتحكم في البيئة التي تواجهها، كما يمكن اعتباره كنظام يحتوي على مجموعة من الصفات القيادية والقدرات العقلية التي تتوفر في القائد أو المدير من أجل التفكير بعيد المدى في مستقبل المؤسسة ومواجهة نقص المعلومات وحالات عدم التأكد من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة واستغلال الفرص المتاحة والتكيف مع تغيرات المحيط، وهناك الكثير من المتغيرات التي قد تؤثر فيه، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذه الأخيرة ناجحة لا بد أن تكون جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية أي مؤسسة.

ويعد مصطلح الجودة الشاملة من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وقد أدركت الكثير من المنظمات أهميتها مؤخراً، فهي مصطلح فيه الكثير من المعايير الموضوعية بما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة والتحديات المستقبلية. وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، كعلم يسهم في تخطيط وتنظيم وتنفيذ استراتيجيات المنظمة ونجاحها والتنبؤ بمستقبل المنظمات في محاولة لترجمة المستقبل المتوقع.

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية: من خلال ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة؟

وعليه فإننا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو أثر الاستشراف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة؟
- ✓ ما هو أثر تفكير النظم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة؟

✓ ما هو أثر الرؤية المستقبلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة؟

✓ ما هو أثر التحفيز في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة؟

✓ ما هو أثر الشراكة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة؟

2. فرضيات الدراسة: لغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية ستعتمد الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% للدكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية 1: يوجد أثر معنوي دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% للاستشراف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة.

الفرضية 2: يوجد أثر معنوي دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% لتفكير النظم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة.

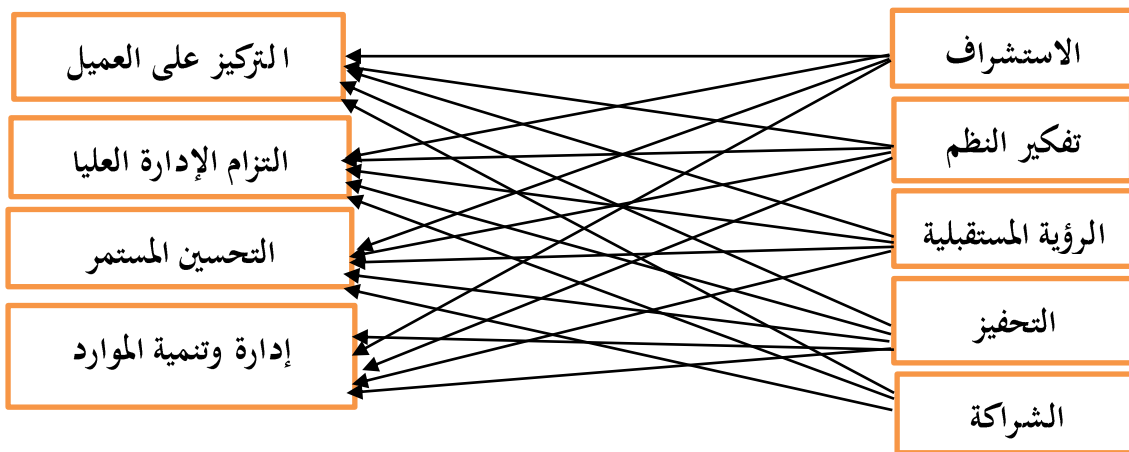
الفرضية 3: يوجد أثر معنوي دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% للرؤية المستقبلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة.

الفرضية 4: يوجد أثر معنوي دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% للتحفيز في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة.

**الفرضية 5:** يوجد أثر معنوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5% للشراكة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية)، لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة.

**3. نموذج الدراسة:** في هذا النموذج نريد توضيح تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولتسهيل ومعرفة هذا التأثير نستعمل برنامج (Smart Pls) حيث نستطيع توضيح هذا الأمر، وحتى تكون دراستنا جيدة الشكل أدناه يوضح ما يجب دراسته:

نموذج الدراسة المراد دراسته



**4. أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة انطلاقاً من عدة اعتبارات وهي:

أ- من ناحية الأهمية العلمية (النظرية):

- تركز الدراسة على تعميق المفاهيم والمعارف النظرية التي تدخل ضمن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؛
- يعد الموضوع من المواضيع الحديثة والمهمة حيث تعد إدارة الجودة الشاملة نهجاً شاملاً يمكن أن يساعد مؤسساتنا الخدمية على تحسين جودة العملية الخدمية وتحقيق أهدافها؛
- تعد هذه الدراسة همزة وصل بين كثير من الجوانب ومن بينها: الجوانب التسييرية والسيكولوجية والاجتماعية.

ب- من ناحية الأهمية العملية (التطبيقية):

- توفير بيانات ومؤشرات تساعد متخذي القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر على الاهتمام بالعامل الذي يملك ميزات الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؛
- وضع تصور لعملية إدارة الجودة الشاملة وما يسببه الذكاء الاستراتيجي من خلال تحليل العلاقة بينهما ومحاولة زيادة سلوك الذكاء الاستراتيجي للرفع من ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

**5. أهداف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي من دراستنا يتمحور حول تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطبيق

إدارة الجودة الشاملة لموظفي اتصالات الجزائر بولاية ورقلة، كما لها عدة أهداف أخرى وهي:

- التعرف ميدانيا على واقع الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؛
- تشخيص المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة؛
- محاولة الوصول إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الانطلاق في التغيير من أجل تبني بعدي الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

**6. أسباب اختيار الموضوع:**

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعرف أكثر على واقع الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، لا سيما أننا نرى اليوم وجود فجوة كبيرة بين جامعاتنا والواقع المؤسسي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام الكبير بمجال الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

**7. المنهج المتبع في الدراسة:**

أ- الجانب النظري: تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي من أجل إبراز المفاهيم والعلاقات فيما بينها لمحاولة وضع تصور نظري اعتمادا على مراجع متنوعة.

ب- الجانب التطبيقي: تم استعمال المنهج التحليلي والكمي في معالجة البيانات المجمعة باستعمال الاستبانة ومن أجل دراسة الفرضيات والتحقق منها بغية الوصول إلى فهم نموذج الدراسة فهما جيدا.

**8. حدود الدراسة:** بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، تم وضع حدود للدراسة تتمثل

أساسا فيما يلي:

أ- الحدود المكانية: تم إسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة.

ب- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية منذ بداية تصميم الاستبيان في 1 جانفي 2023 إلى غاية خروج نتائج التحليل من البرامج الإحصائية 4 SMART PLS , SPSS V 26 في 1 أوت 2023.

9. صعوبات الدراسة: واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء انجاز هذه الدراسة:

- جائحة كورونا وما ترتب عليها من غلق الجامعات وصعوبة التنقل؛
- صعوبة توسيع حجم الدراسة لأن الوحدة العملياتية لها وحدات فرعية متفرقة يتطلب بذل الجهد والمال للوصول إليها؛
- ندرة الكتب باللغة العربية في مجال الذكاء الاستراتيجي؛
- صعوبة الولوج إلى قواعد البيانات البيليوغرافية المدفوعة وخاصة عبر شبكة الانترنت بسبب عدم توفر أدوات ووسائل الدفع المالي بالعملة الصعبة.

10. هيكل البحث: تم تقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول حسب منهجية (IMRAD) وهي كما يلي:

- المقدمة: تناولت تمهيدا حول موضوع البحث والتطرق إلى إشكاليته وفرضياته الرئيسية والفرعية مع ذكر أهمية وأهداف الدراسة ومبررات اختيار الموضوع والتطرق إلى منهج وحدود وصعوبات الدراسة.
- الفصل الأول: يرتبط هذا الفصل بالجانب النظري للدراسة؛ إذ تناولت نقطتان رئيسيتان: النقطة الأولى الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، والنقطة الثانية تمثلت في الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.
- الفصل الثاني: خصص لعرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عالجت متغيرات الدراسة مع تحديد أوجه الاختلاف والشبه بينهما.
- الفصل الثالث: تم فيه عرض منهجية الدراسة واجراءاتها وتقديم المؤسسة محل الدراسة وأدوات جمع البيانات وهو الاستبيان، إضافة إلى ذلك عينة ومجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة، وعرض لأدوات المعالجة الإحصائية، كما تم التطرق إلى عرض لآراء المستجوبين اعتمادا على النسب المئوية المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية، والتكرارات، ثم عرضا إحصائيا لنتائج النموذج القياسي والهيكلية اعتمادا على نمذجة المعادلات الهيكلية، وفي الأخير إعطاء تحليل للنتائج المتوصل إليها.
- الخاتمة: تعطي خاتمة الدراسة مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع عدد من التوصيات والآفاق المستقبلية.

**الفصل الأول**  
**الإطار المفاهيمي للذكاء**  
**الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**

## تمهيد:

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة التي برزت في علم الإدارة والتي لا بد على المؤسسات الاهتمام بها وجعلها من أولوياتها، فقد بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي وتكيف حاجياتها مع هذا النمط من الذكاء من أجل استباق الأزمات والتهيؤ لمواجهةها قبل وقوعها، فتغير نشاط تلك المؤسسات إلى نشاط استباقي بدلا من علاجي في ظل بيئة متغيرة وفيها نقص المعلومات والمنافسة الحادة بين المؤسسات.

وقد برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة توجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المسطرة، كما أنه يمكن القادة والمسيرين من التعرف على الفرص المتاحة في البيئة والتكيف مع التغيرات التي تحصل فيها، كما أن الذكاء الاستراتيجي يرتبط بنوع من المقدرات الجوهرية والأفكار الإبداعية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على بقائها. حيث أن الذكاء الاستراتيجي قدرة عقلية يمكن تحويلها إلى معرفة من أجل استخدامها لربط المؤسسة ببيئتها وجعلها أكثر فهم للمستقبل وذلك لتحقيق الهدف أو الغاية التي أنشئت من أجلها وبغية الحفاظ على البقاء والاستمرار. كما أن الذكاء الاستراتيجي قد تربطه علاقة مع إدارة الجودة الشاملة، وهي تعد الأساس في نجاح الأعمال في القرن الحادي والعشرين، فقد باتت عنصرا هاما في نجاح نتائج أعمال المؤسسات على تميز أنواعها، وهذه الأخيرة هي ليست وليدة فترة زمنية معينة بل هي نشاط مستمر وأساسي لأداء المؤسسات فقد أصبحت معظم دول العالم تهتم بها باعتبارها إحدى ركائز الإدارة الحديثة التي تساعد في التكيف مع التغيرات المتسارعة والتحسين المستمر في العمليات. وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بغية فهم وضع تصور للدراسة الميدانية وأهدافها، وينقسم الفصل الأول إلى مبحثين وهما:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

### أولاً: مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي:

**1. مفهوم الاستراتيجية:** هناك عدة تعاريف للاستراتيجية حيث تركز كل منها على جوانب أساسية وأهمها:

**1.1** الاستراتيجية هي فن تطوير واستعمال القوة بأشكالها المتنوعة (عسكرية، اقتصادية، سياسية، معنوية) من أجل خلق موقف يتم من خلاله الوصول إلى الأهداف المرجوة؛

**2.1** الاستراتيجية تمثل كل الوسائل والأفكار والأطروحات التي تتكامل وتندمج فيما بينها والتي هدفها تحقيق المصالح الوطنية والحصول على ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للمؤسسات بغية استثمار واستغلال الموارد والفرص المتاحة كما تمكن من تجنب التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف في البيئة المحلية، كما أنها توضح الرؤية والغاية والهدف؛

**3.1** الاستراتيجية علم وفن عمليات التخطيط اللازمة لتعبئة الإمكانيات والموارد وتوجيه السياسات واستعمال الأدوات لمواجهة موقف معين بغية الوصول إلى الأهداف المنتظرة.<sup>1</sup>

**2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:** تمثل منظومة من العمليات المتكاملة التي لها علاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وبناء استراتيجية ملائمة يمكن تقييمها وتنفيذها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها بما يضمن تحقيق الميزة الاستراتيجية للمنظمة. كما أن الإدارة الاستراتيجية هي الإدارة التي تركز على القرارات الإدارية وخطط العمل التي توضح التوجهات على المدى البعيد. وتضم الإدارة الاستراتيجية ما يلي: المسح البيئي سواء (داخليا وخارجيا)، التخطيط الاستراتيجي (وضع الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى)، التطبيق الاستراتيجي، التحكم والتقييم. فالإدارة الاستراتيجية تعتمد على عمليات الرصد والتقييم للفرص الخارجية والتهديدات بمساهمة نقاط القوة والضعف.

وقد عرف جليك (Glueck): الإدارة الاستراتيجية أنها سلسلة من القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تحقق أهداف المؤسسة، وتتغير الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي فالإدارة الاستراتيجية هي نتيجة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه، وللإدارة الاستراتيجية مهام رئيسية من بينها: متابعة وتقييم أداء المؤسسة كنظام متكامل تشكله أنظمة وظيفية فرعية مدمجة فيما بينها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، حسن سيد سليمان، (2018)، مفاهيم استراتيجية، ص-ص. 6-7

<sup>2</sup> محمد السيد الطوخي، محمد محمد السيد، (2019)، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 106، العدد 2، ص-ص. 1189-1237

**1.2 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:** لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

- **توافر التفكير الاستراتيجي:** يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لتطبيق الفرد للإدارة الاستراتيجية، حيث يسهم في فحص وتشخيص وتحليل عناصر البيئة المتنوعة، كما أنه يقوم بعملية التنبؤ المستقبلي المركز واتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات. فالتفكير الاستراتيجي لا يتوقف على مهمة معرفة ما الذي سيحدث بل يتعداه إلى تنمية أفكار إبداعية جديدة.
- **توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:** تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المتعلقة بنتائج تحليل متغيرات البيئة الخارجية والداخلية مثلاً تركز على جهود المديرين الاستراتيجيين في تحديد الأهداف وبلورة الاستراتيجيات والمساعدة في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.
- **توفر نظام للحوافز:** يرمي نظام الحوافز في العادة إلى توضيح وجود توافق بين ما يتطلبه التطبيق الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتطبيق، لذلك لا بد أن يتعلق نظام الحوافز برؤية ملائمة وفعالة مع استراتيجية المؤسسة في كافة المستويات الإدارية المتنوعة.
- **توفر نظام مالي:** لا بد أن من وجود نظام فعال وجيد للإدارة المالية، أما إن كان غير موجود فيجب معالجة ذلك قبل أن يبدأ في عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### **3. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:**

يتم استخدام كلمة الذكاء عادة بعدة طرق، حيث يمكن أن يصف الذكاء النشاط أو العملية، وبالتالي يمكن التحدث عن القيام بعمل ذهني، كما أنه من ناحية أخرى يستخدم الذكاء للدلالة على المنتج النهائي لتلك العملية وبصورة أخرى أي التحدث عن التطوير والتغيير، سواء امتلاك أو إنتاج الذكاء. يركز الذكاء الاستراتيجي بشكل خاص على الاتجاهات العامة التي يمكن تفسيرها عن طريق تحليل عدد كبير من الأنشطة الموجهة نحو هدف معين، حيث يعد بحث تطبيقي لظاهرة معينة في الوقت المناسب، فالمعرفة المكتسبة تساعد على بيان العمليات وتوفير الأساس لمراجعة السياسات والتشريعات. يشير مفهوم الذكاء الاستراتيجي إلى أنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء الذي يبرز القيمة الاستراتيجية في صورة عملية لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد صفور، رعد الصرن، (2018)، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ص-ص. 20-21

<sup>2</sup> فايز جمعه صالح النجار، أروى محمد الخرايزة، (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال" دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن. (3)، 8، 337-354

**1.3 تعريف 1:** عرفه كولمان وآخرون (1999): هو عبارة عن ابتكار لخريطة الطريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً وذلك بتلبية حاجتهم للمعلومات وفي الوقت المناسب وبالذقة والجودة والكمية المطلوبة لصناعة قرارات عقلانية.

**2.3 تعريف 2:** عرفه جونسون (2000): بأنه وظيفة تختص بالمنافسين أو فهم استراتيجياتهم الحالية وأهدافهم المستقبلية وجميع فرضياتهم وتشخيص قدراتهم.

**3.3 تعريف 3:** العزاوي (2010): وهو وسيلة أو عملية حصر المعلومات التي تعطي صناع القرار، المعرفة التي تساهم في صناعة تلك القرارات، كما تعطيهم استجابة كبيرة للبيئة التي توجد فيها المؤسسة وكل هذا يساهم في عملية التخطيط المستقبلي والتنبؤ.<sup>1</sup>

**4.3 تعريف 4:** عرفه ماكوي (2011): وهو نظام مترابط من الخصائص القيادية، التي تستعمل في مواجهة الصعوبات التي تصادف القادة والعلاقات مع شعوبها.<sup>2</sup>

**5.3 تعريف 5:** عرفته الرواشدة (2013): هو عبارة عن ذكاء يتمتع به قادة المؤسسات يتمثل في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، حيث يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وصياغة الخطط والاستراتيجيات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

**6.3 تعريف 6:** عرفه دو توت وسيوداس (2014): هو منصة مفيدة لتوليد البيانات التي توضح للمؤسسة قدرتها التنافسية مع المنافسين الآخرين في نفس الصناعة.<sup>3</sup>

**7.3 تعريف 7:** عرفه أبو الغنم (2016): عبارة عن استطاعة المديرين على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم وأدائهم الجيد بطريقة ذكية من أجل التصدي لتأثيرات البيئة المستقبلية لمنظمتهم، ويشمل الشراكة والحدس، الاستشراف، التفكير المنظومي، الرؤية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق توفيق المصري، علي فرح فرح. (2020). دافعية الانجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3).

<sup>2</sup> أيمن عادل عبد وآخرون، (2022). الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الاحتفاظ بعملاء البنوك التجارية-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 3(1) 31-1.

<sup>3</sup> عنتر محمد أحمد عبد العال، (2017). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة سوهاج مصر، المجلد (41) العدد (4)، 179-275.

<sup>4</sup> معمرى إيمان، علائي فتيحة، (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. \_ مجاميع المعرفة، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد (7) العدد (1)، 740-756.

**8.3 تعريف 8:** عرفه إبراهيم وشمسي (2018): على أنه عملية تتعلق بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرارات التي تضمن استمرار وبقاء المؤسسة. وهو ما تحتاج المؤسسة لمعرفته عن بيعة أعمالها من أجل توطيد تصور واضح عن عملياتها الحالية.<sup>1</sup>

**9.3 تعريف 9:** عرفته المخبرات الأمريكية (2019): تقدير وتوضيح الأهداف والقدرات والأنشطة داخل المؤسسات، ومساندة القرارات الاستراتيجية.<sup>2</sup>

**10.3 تعريف 10:** عرفه حامد (2020): هو القدرة على التكيف والانسجام مع الظروف المتغيرة يقابله الاستمرارية على نفس الوتيرة طلبا للتغيير بناء على المؤشرات المقترحة لذلك التغيير.<sup>3</sup> ويمكن استخلاص التعريف الاجرائي التالي:

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن نظام معلومات أو منصة تسهم وتفيد في توفير المعلومات في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت الملائم لمواجهة تغيرات البيئة الغير متوقعة مستقبلا وحالات عدم التأكد وندرة المعلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. أو هو صفة مميزة يمتاز بها القائد أو المسير حيث تميزه عن غيره من الأفراد، وتساعد في التنبؤ للمستقبل وإعداد خطط استراتيجية لمواجهة كافة التغيرات التي تواجه المؤسسة داخليا أو خارجيا، فالذكاء الاستراتيجي يساهم في إيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب ووضع خطط بعيدة الأمد تساعد في وصول المؤسسة إلى أهدافها. والجدول التالي يوضح أهم التعاريف السابقة باختصار:

الجدول (1.1) يوضح أهم تعاريف الذكاء الاستراتيجي

رقم التعريف	صاحب التعريف	السنة	تعريف الذكاء الاستراتيجي
01	كولمان	1999	عبارة عن ابتكار لخريطة الطريق نحو صناعة قرارات جيدة
02	جونسون	2000	وظيفة ترتبط بالمنافسين وفهم أهدافهم واستراتيجياتهم الحالية
03	العزاوي	2010	وسيلة حصر المعلومات التي تفيد صناع القرار في صناعة قرارات جيدة واستجابة كبيرة للبيئة التي فيها المؤسسة
04	ماكوبي	2011	نظام مترابط من الخصائص القيادية لمواجهة الصعوبات.

<sup>1</sup> فايز جمعه صالح النجار، أروى مجد الحرايرة، (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال الأردن، المجلد 8، العدد 3، ص 337-354.

<sup>2</sup> هاشم صلاح عاشور السرسك، (2020)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، ص. 16

<sup>3</sup> قاسم علوان، عقيل عبيد. (2022). تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة علاقات الزبون: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد. مجلة ريادة الأعمال للمال والأعمال العراق، المجلد 3، العدد 1، 16-31

05	الرواشدة	2013	ذكاء يتميز به قادة المؤسسات يتمثل في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).
06	دو توت وسيوداس	2014	منصة مفيدة لتوليد البيانات لتوضيح قدرة المؤسسة التنافسية مع المنافسين الآخرين في نفس الصناعة.
07	أبو الغنم	2016	استطاعة المديرين على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم الجيدة للتصدي لتأثير البيئة المستقبلية.
08	إبراهيم وشمسي	2018	عملية ترتبط بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرارات التي تسهم في استمرار المؤسسة.
09	وكالة المخبرات الامريكية	2019	توضيح وتقدير الأهداف والأنشطة والقدرات داخل المؤسسة.
10	حامد	2020	القدرة على التكيف والانسجام مع الظروف المتغيرة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

### ثانيا: أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الأبعاد المدروسة في الدراسة الميدانية):

إن وجود نظام للذكاء الاستراتيجي في أية منظمة لا يعني أنها حققت الأهداف التي وضع من أجلها النظام، إلا إذا امتاز هذا النظام بالكفاءة المطلوبة ويتكون هذا النظام من عدة أبعاد وهي:

**1. الاستشراف:** ويقصد به القدرة على فهم القوى التي تكون المستقبل والاستشعار والتنبؤ بالفرص والتهديدات الجديدة التي تعيد صياغة العمل. وهو مدخل يقيم الماضي والحاضر لتوقع المستقبل فهو مرتبط باستمرار التطورات الحركية من الماضي إلى المستقبل. وقد عرف (Maccoby, 2001): الاستشراف على أنه الطاقة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تشكيلها رغم أنها هي التي تعين المستقبل، حيث أنه يعني استحضار موجة آتية ثم التهيؤ لها. كما أنه يعني الاستطاعة على رؤية الاتجاهات المستقبلية بالتركيز على العوامل الحركية للماضي والحاضر، ويشجع القادة على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة ودمج القدرات العقلية للقادة لتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتمهية المعلومات الاستراتيجية للمنظمة. فالاستشراف هو نظرة نحو المستقبل بالاعتماد على توسيع الوعي والادراك بالأوضاع الناشئة وأخذ القرارات من أجل استغلالها مستقبلا والتهيؤ لمواجهة حدوث التغيرات. والاستشراف يركز بدرجة كبيرة على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهو تشخيص على عدة مستويات يحتوي على عمليات منهجية، كما يشمل توسيع المعرفة بالمستقبل وتعيين الهدف الاستراتيجي مع التركيز على الإجراءات الملموسة. فالاستشراف يعتمد على ثلاثة مراحل هي: (الإنذار المبكر الاستراتيجي، التوصل إلى سيناريوهات متكاملة، تنمية العملية الاستراتيجية). ويركز الاستشراف على قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية، غير أنها تؤسس لمستقبل له أهمية كبيرة في صناعة الذكاء لقادة المؤسسات.

ويتم تنفيذ الاستشراف في المؤسسات التي تركز على تحليل البيئة الخارجية والداخلية في جميع أبعادها، فهو عبارة عن تحليل مقسم للطبقات يحتوي على عمليات منهجية تهدف إلى الرفع من المعرفة التنظيمية بمستقبلها المتوقع بغية إخراج إجراءات ملموسة.

**2. الرؤية المستقبلية:** إن الرؤية المستقبلية الواضحة والمغامرة عنصر مهم في القيادة الاستراتيجية مع التركيز على مستقبل عمل المؤسسة بهدف رضا الزبائن، مع اختيار أنشطة العمل التي يجب السعي ورائها، وأصناف حالات السوق طويلة الأجل التي لا بد من تكوينها مغايرة للمنافسين. كما أن تشكيل الرؤية المستقبلية وصياغتها لا يركز على توفر تدريب ذهني يرمي لصياغة شعار مبتكر للمنظمة، بل يرمي إلى التدريب على التفكير المهم الذي تهدف إليه المؤسسة لتتفوق وتتجح مستقبلا، ويسعى هذا الأمر إلى تعيين مجالات السوق التي يشارك فيها وجعل المؤسسة على المسار الاستراتيجي الحسن مع التصحيح باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف. فتكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها يتضمن ثلاثة مهام متميزة مما يسهم في بروزها كأداة مفيدة في صناعة القرار الاستراتيجي ومن هذه المهام هي (الاسمري، 2022):

**1.2** التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة تبين الأعمال التي تسعى إليها المؤسسة حاليا، كما تعرض مكانة المؤسسة أو وضعها في الوقت الحالي؛

**2.2** استعمال مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتعيين مسار طويل الأجل وتحديد ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي لا بد على المؤسسة اتباعه؛

**3.2** توضيح الرؤية الاستراتيجية بألفاظ سهلة ترفع من مدى الالتزام على مستوى المؤسسة بأكملها.

فالرؤية الاستراتيجية تعد نقطة البداية لتشكيل الهيكل الهرمي لأهداف المؤسسة، كما أن الرؤية تجسد اتجاه يقاد من قبل العاطفة وقد تنجح الرؤية وقد لا تنجح وهذا يركز على استراتيجية المؤسسة. وهناك من أشار إليها على أنها مفهوم معين لحقيقة مستقبلية حديثة ومهمة يمكن توصيلها إلى كل أنحاء المؤسسة. وتؤكد الدراسات السابقة أن تأسيس الرؤية يعتبر مهما وحاسما في البيئة الحديثة التنافسية، كما أن أسباب صياغة الرؤية تحدد حاجات رئيسية من أهمها: الرغبة في السيطرة على مستقبل المؤسسة وطاقاتها وذلك أن بيئة الأعمال تحوي في طياتها عوامل صعبة، أما الحاجة الملحة الثانية فتحتوي على الاستراتيجيات الخلاقة، لأن الرؤية الخلاقة ستعطي استراتيجيات خلاقة، ومن خصائص الرؤية الناجحة أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق لأنها إجابات لتساؤلات عديدة وأهمها: ما مستقبل المؤسسة؟ وما يجب أن تكون عليه؟ وتوضيح رسالة المؤسسة. وتعتبر الرؤية عن رؤية الأشياء باستخدام الإدراك الذهني والمفاضلة لغرض تشكيل الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في الآجال الطويلة، فهي تبين

طموحات المؤسسة واهتماماتها ومستقبل خططها، فالرؤية الاستراتيجية تعد كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين فهي أساس النجاح في عملية التبدل الاستراتيجي. وتضم الرؤية المستقبلية ثلاثة مهمات أساسية هي:

- توفر رسالة تحدد حالة المؤسسة الحالية وما تؤديه من نشاطات؛

- الاستناد على محتوى الرسالة لتوضيح المسار المستقبلي للمنظمة وتوضيح المسار للوصول إلى غايات المؤسسة؛

- توصيف الرؤية بألفاظ سهلة مؤثرة تدفع بالعاملين لتحقيقها.

**3. تفكير النظم:** إن تفكير النظم يجسد النظر إلى الظواهر أو الأشياء كونها جزءا من ظاهرة كبيرة وهي في نفس الوقت تتشكل من مركبات صغيرة وهذا يعني النظرة الكلية كمبدأ لفهم الظواهر والأشياء. ونعني بتفكير النظم القدرة على دمج وملائمة العناصر المتنوعة بهدف تحليلها وتوضيح الكيفية التي تتفاعل بها لتكون نظاما أو صورة مفهومة بشأن الأشياء التي يتعامل معها، ويرى (Maccoby, 2004) أن تفكير النظم يعني القدرة على تركيب وتكامل العناصر المختلفة لتوضيح كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى غايات المؤسسة حيث يتم دراسة الأجزاء بعلاقتها بالكل وتقدير من حيث نجاحها في خدمة النظام وأهدافه. ويمتاز القادة ذو التفكير المنظم بالقدرة على تحليل الأفكار وكسب خبرة عالية ويمتلكون القدرة على فهم الترابط بين أجزاء النظام مما يجعلهم ذو فعالية كبيرة في تشخيص السبب الحقيقي لأي مشكلة. ويلعب تفكير النظم دورا تحليليا في إبراز دور الذكاء الاستراتيجي وخصائص القادة الناجحين من خلال:

3.1 رؤية أوضح وتقدير أدق لمجريات الأحداث في المؤسسة والعلاقات بين أنظمتها والنتائج البارزة عن تلك العلاقات؛

3.2 إطار للتفكير الاستراتيجي وطريقة لمواجهة الصعوبات في البيئة؛

3.3 طرق اتصال جديدة بين أقسام المؤسسة، ونظام متطور من التفكير النقدي بينها وبين مديريها؛

4.3 وسيلة لتعلم أشياء جديدة ببساطة أكبر مع فرضية ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر؛

5.3 الفرصة لمشاركة (الأفراد، فرق العمل) في تشخيص جذور المشكلات ذات الأثر بعيد المدى في المؤسسة، وتخفيف الآثار السيئة الناتجة عنها.

4. الدافعية (التحفيز): وهي القوى الداخلية التي تؤثر على سلوك الفرد وترشده بصورة طوعية لبلوغ هدف معين، ويمكن تعريف الدافع أنه طريقة لتبسيط الدافع الذي يؤدي إلى عمل شخص ما بطريقة إيجابية، كما يركز على الشخص الذي سيقدر ما إذا كان سيتم تحفيزه أم لا، وهي كذلك عبارة عن الاستطاعة على تحفيز الأفراد وتوجيههم للإيمان بهدف معين يجمعهم بداية من الرؤى والتصورات التي لا بد أن تكون موضع تنفيذ، ويجب معرفة

ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للتحرك نحو ذلك الهدف، وتجسد أهمية تقديم الحوافز للعاملين نتيجة تقييمهم لأعمالهم الحسنة وتحفيزهم المتواصل لبلوغ المؤسسة أهدافها العامة. وهي كذلك عبارة عن الزوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على شدة واتجاه واستمرار السلوك الطوعي، كما أنها تعد عملية التأثير في السلوك من حيث قوة وتواصل وارشاد نحو الهدف. وهي عبارة عن رغبة تقوم بتنشيط السلوك وتوجيهه لبلوغ هدف معين. وتعد الدافعية أداة فعالة في تطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق تأثيرها في توجهات الأفراد. والدافعية تعني العوامل التي تتحكم في توجيه سلوك الفرد أو المجموعة وتدفع لتحقيق الهدف، فهناك علاقة وثيقة بين دافعية الموظف وإشباع حاجاته ورغباته. وحتى يتمكن المدير من استغلال الدافعية بصورة فعالة، لا بد له من إعطاء الحوافز للعاملين والتي هي مجموعة من الطرق والموارد التي تدفع العاملين لبذل المزيد من الجهود والعمل بصورة جيدة، والرفع من الأداء لبلوغ المؤسسة أهدافها. وأعطى (maccoby, 2004) مفهوم الدافعية لا بد من القائد الذكي استراتيجيا أن يتبعها وهو: مفهوم الرءاءات الأربع (four rs)، ويعني بها:

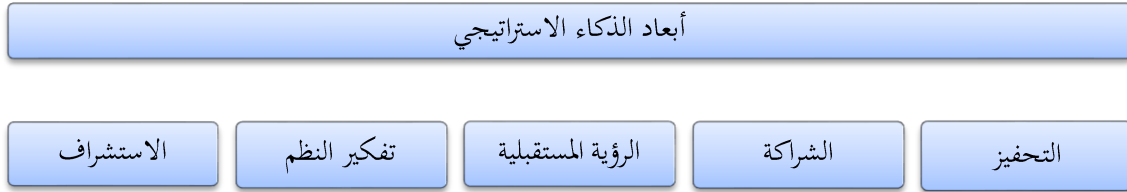
( Reasons, Rewards, Relation Ships, Responsibilities )، (الأسباب، المكافآت، العلاقات، المسؤوليات)، وأن القائد الذكي هو الذي يسهم في تحفيز العاملين في المؤسسة مع إدراك الإدارة أهمية كل عامل من العاملين.

**5. الشراكة (التحالفات الاستراتيجية):** يعبر مفهوم الشراكة عن قدرة المؤسسة في إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى وقادة يمتازون بذكاء استراتيجي للتحالفات لبلوغ أهداف مشتركة. فالشراكة الاستراتيجية: هي اتفاقية يجب أن يكون فيها مجموعتان أو أكثر من المؤسسات للتعاون في تطوير مشروع مشترك باستغلال مواردهم، وأن الهدف من هذه الشراكات والتحالفات هو التوجه للأسواق وتحفيز المنتج والسوق ومخطط السوق ورفع مهارات وخبرات العمال وزيادة الثقة والالتزام بين الشركاء وحل جميع النزاعات التي نشأت بينهم. كما تبرز الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجيا على تعامله في إقامة تحالفات استراتيجية أي صورة واضحة بعقده اتفاقيات تعاونية واندماج مع شركات أخرى، ويبرز دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المؤسسات من خلال:

- 1.5** إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي خطر الدخول إلى الأسواق الجديدة وملائمة تغيرات البيئة؛
- 2.5** أحد آليات الملائمة مع تغيرات البيئة واستغلال الفرص الناجمة عن التقدم التكنولوجي مع ضمان إقبال الخبرات والأفكار بين الشركاء؛
- 3.5** ترك الجمود المنظمي وتنقص المخاطرة الناجمة عن صناعة المنتجات الجديدة وتسويقها؛

4.5 أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تسهم في تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات ونقص التكاليف وتغيير تنافسهم إلى مشاركة. وتمثل هذه التحالفات (المشاريع المشتركة، التراخيص، اتفاقيات التجهيز طويلة الأمد، أنواعاً أخرى من العلاقات بين الوحدات الاقتصادية).<sup>1</sup> والشكل رقم (1.1) يختصر لنا أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

### الشكل رقم (1.1) أبعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

ثالثاً: استخدامات الذكاء الاستراتيجي وتقنيات التحليل:

للذكاء الاستراتيجي عدة استخدامات والشكل رقم (2.1) يوضح ذلك:

### الشكل رقم (2.1): استخدامات الذكاء الاستراتيجي وتقنيات التحليل



**Source:** McDowell, D. (2009). Un manuel pour les praticiens, les gestionnaires et les utilisateurs: Intelligence stratégique p. 29

<sup>1</sup> أحمد خيضر عباس الربيعي (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانخيار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء العراق، ص.ص. 48-56

يستخدم الذكاء الاستراتيجي في العديد من الأنشطة من بينها تخطيط إنفاذ القانون حيث يهدف هذا الاستخدام إلى وضع استراتيجية تعزز وتمثل الطاعة في تنفيذ القواعد المفروضة في كثير من القطاعات والخدمات وخاصة المشتبه فيهم في انتهاكهم لهذه القواعد والقوانين، كما أن الذكاء الاستراتيجي يستعمل كأداة جيدة لتقييم السياسة الخارجية فهو يبرز ويركز ويحدد المعايير والأسس النظرية التي على أساسها يعد هذا التقييم نموذجاً جيداً مقارنة بالنماذج الجيدة والمحددة وفق معايير جيدة. ويطبق الذكاء الاستراتيجي في مراقبة الامتثال، حيث أن مراقبة الامتثال تسهم في تحديد المشكلات التنظيمية والوقاية من المخاطر ورصد حالات التهرب الضريبي وغسيل الأموال وتقديم الحلول والاستشارات لمنع تضارب المصالح. ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً في الوقاية من التهديد الدفاعي وتقييم المخاطر من خلال وضع استراتيجية تجعل المؤسسة على استعداد لمواجهة التهديدات الداخلية والخارجية انطلاقاً من تحديد المخاطر المحتملة بشتى أنواعها. ويبرز الذكاء الاستراتيجي كوسيلة فاعلة في تقييم الأمن والتهديدات أي جعل برامج ذكية تستغل في عملية الأمن والتهديدات بشتى أنواعها التي يمكن أن تواجه المؤسسة. كما يستعمل الذكاء الاستراتيجي في عملية التنبؤ الاقتصادي والتجاري أي عبارة عن مقياس أو معيار لمجموعة من التنبؤات على المستوى العام على سبيل المثال: الناتج المحلي الإجمالي، البطالة، التضخم، العجز المالي، الصادرات والواردات، الميزان التجاري، ميزان المدفوعات. كما أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في عملية تطوير البرامج الاستراتيجية أي هي عملية يستخدمها المبرمجون لبناء برامج الكمبيوتر وتطويرها بهدف استغلالها في نظام المؤسسة والتطوير المستمر للاستراتيجية. ويستغل الذكاء الاستراتيجي في عملية التحليل السياسي الذي هو عبارة عن إدراك علمي وفكري عميق لجذور وأصول سلوكيات السياسة والاهتمام بمخرجات السياسة وأهدافها المستقبلية.

#### رابعاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي:

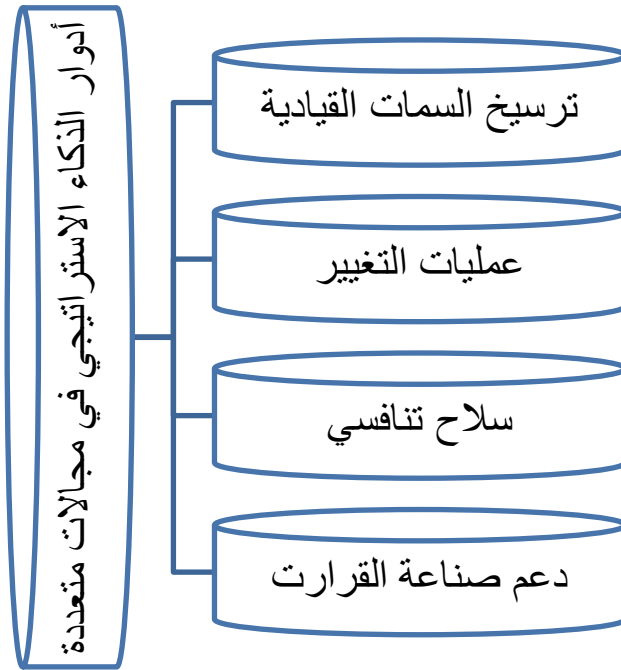
تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الآتي:

1. حاجة القادة إلى التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة؛
2. يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً فاعلاً في نجاح صياغة سياسات الإبداع واعتماده لتقنيات متطورة في تقييمها وإيجاد منهجيات جديدة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات وتكوين رؤى بصددتها؛
3. يساعد الذكاء الاستراتيجي المؤسسات على صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن؛

4. يدعم الذكاء الاستراتيجي متطلبات صناعة القرار لدى كبار المديرين في المؤسسة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم ومدتهم برؤى جديدة في صناعتها.<sup>1</sup>

كما أن الشكل رقم (3.1) يوضح أكثر أهمية الذكاء الاستراتيجي والأدوار التي يلعبها وهي:

الشكل رقم (3.1) أدوار الذكاء الاستراتيجي في مجالات متعددة



المصدر: سعدون حمود جثير وآخرون ص. 373

للذكاء الاستراتيجي عدة أدوار مهمة من بينها: ترسيخ السمات القيادية أي تثبيت خصائص القيادة فالقائد الذكي استراتيجيا يكون له صفات أو مميزات تميزه على غيره وتساعد على الريادة، كما أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على عمليات التغيير فالمسير الذكي يجد عملية التغيير والتكيف مع البيئة أمرا سهل فكلما تغيرت بيئة المنافسة تغير معها ووجد لها الحلول بسرعة كبيرة. وقد يبرز الذكاء الاستراتيجي في كثير من الأحيان كسلاح تنافسي يساعد في استغلال الفرص المبكرة المتاحة في البيئة والتعرف عليها والاستفادة منها ومواجهة المنافسين والابتداء بالأفكار الإبداعية التي تتفوق عليهم، كما يسهم الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرارات فالذكاء الاستراتيجي عبارة عن منصة أو نظام معلومات يفيد في توليد وتوفير المعارف المهمة والقادر الكافي من أجل بناء قرارات صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب وبسرعة كبيرة.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير وآخرون، (2013)، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، ص. 373.

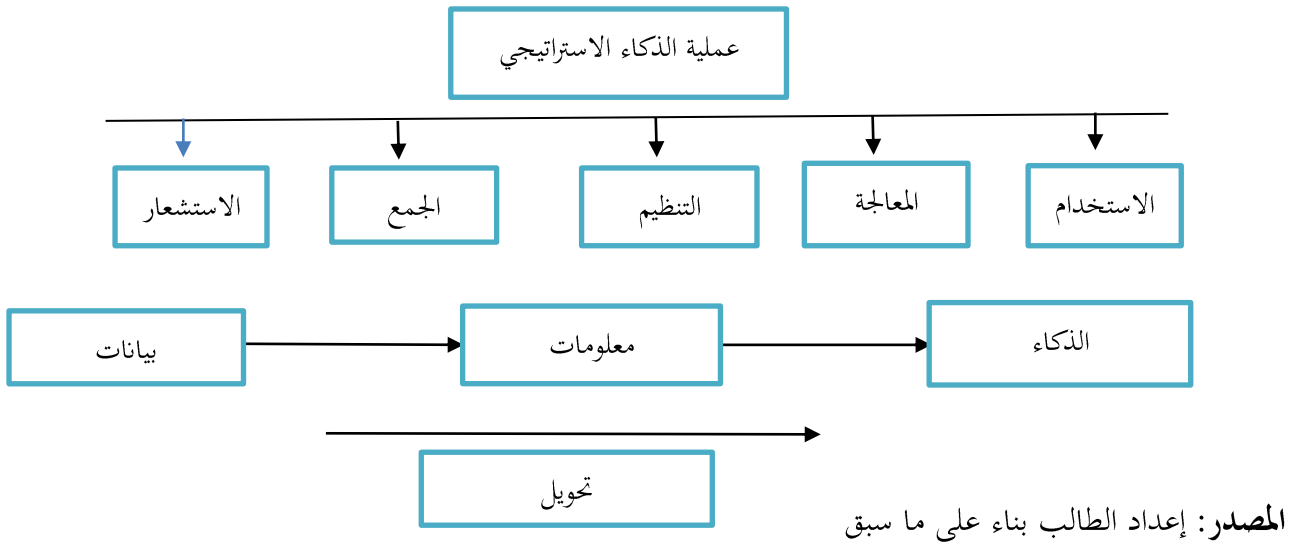
خامسا: مراحل الذكاء الاستراتيجي:

يمر الذكاء الاستراتيجي بعدة مراحل تدعى ب (scopu)، حروفها الأولى وقد أجمعت الأدبيات على أنها تتمثل في:

1. مرحلة الاستشعار (Sensing): هنا يتم التعرف على مؤثرات التغيرات التي تؤثر في المؤسسة، وتحديدتها وتشخيصها بشكل جيد من أجل وضوح أكثر وفهم لهذه المرحلة؛
2. مرحلة الجمع (Collecting): في هذه المرحلة يتم فيها تجميع البيانات ذات الأهمية والفائدة؛
3. مرحلة التنظيم (Organizing): في هذه المرحلة يتم هيكلة البيانات وتشكيلها في صورة حزم للمعلومات؛
4. مرحلة المعالجة (Processing): في هذه المرحلة تحول البيانات إلى معلومات تفيد في صناعة القرارات؛
5. مرحلة الاستخدام (Uses): في هذه المرحلة تستعمل وتوظف المعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة والخطط.<sup>1</sup>

وكل مرحلة من المراحل يتم فيها العمل بشكل جماعي بين المدير والعاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق قيمة مضافة. ويوضح الشكل رقم (4.1) هذه العملية:

الشكل رقم (4.1) مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي



<sup>1</sup> عزة جلال مصطفى نصر، (2020)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. 44(4) 85-206.

سادسا: تحديات الذكاء الاستراتيجي وسبل مواجهتها:

بالرغم من نجاح العديد من المنظمات في بناء قدرات الذكاء الاستراتيجي، إلا أنها بقيت تواجه الكثير من التحديات التي تعيق صناعة قراراتها وسياساتها وصياغة استراتيجياتها، وقد حدد (Degenaro et al, 2000) هذه التحديات بالآتي:

1. عدم تشخيص أغلب مجموعات الذكاء الاستراتيجي لتغيرات الأسواق على نحو استراتيجي، لأنها تراقب مؤشرات كثيرة عن هذه التغيرات، غير أن القليل من تلك المجموعات تحدد مرشحا استراتيجيا لتصفية المؤشرات؛
2. ضعف تطوير صناعات القرارات لمنظورات جديدة بصدد القضايا الاستراتيجية، وفشلهم في تفسير معطيات الذكاء، على خلفية هيمنة المديرين التنفيذيين والمشاركين الداخليين على منتديات الذكاء الاستراتيجي لمناقشة تلك القضايا، وعدم الاهتمام لرؤى الخبراء الخارجيين المشاركين فيها وآرائهم، مما يجعلها منتديات ضيقة الأفق ومعزولة عن تغيرات عالم الأسواق والأعمال؛
3. عدم تفعيل دور المساهمين المحتملين (الخبراء الخارجيين، الحلفاء، الشركاء، العاملين في مختلف المستويات....) في جهود الذكاء الاستراتيجي، حيث أن أغلب الشركات لا تتصل بهم بشكل منهجي ولا تعتبرهم مصادر للذكاء (على الرغم من كسبهم معلومات قيمة)، فضلا عن بعض المساهمين لا يدركون قيمة ما يمتلكون من معلومات (وإن علموا بذلك) أدركوا أن وسائل الاتصال بالشركة ضعيفة وغير واضحة ويبرز انعزال صناعات القرارات عن مصادر الذكاء القيمة.

ولتجاوز التحديات السابقة الذكر، اعتمدت مجموعة من الشركات سلسلة إجراءات منها الآتي:

(Degenaro et al, 2000).

### 1.3 جمع المعلومات الاستراتيجية باعتماد الآتي:

- نظام استراتيجي للإنذار المبكر بالقضايا ذات المدلولات الاستراتيجية، يوظف خبراء متخصصين في تحديد هذه القضايا وتقديمها في تقارير إلى صناعات القرار فيجعله نظاما ملائما للمنظمات التي تعاني من المنافسة والأسواق غير المستقرة؛
- الخارطة التقنية التي تمد مديري المؤسسات بتحليل مفصل للتطورات التقنية خلال صياغتهم لاستراتيجية منظماتهم، وتعطيهم رؤية شاملة عنها، مع تقييم دقيق لتقنية المنافسين، من أجل صنع قرارات واتخاذها بناء على نتائج التحليل، واستغلال الفرص المتاحة في هذا المجال.

### 2.3 بناء مجتمع ذكاء من خلال الآتي:

- تأسيس مركز ذكاء على الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترنت) لتمكين المصادر الداخلية للذكاء (العاملين، المجهزين، المساهمين....) من تشخيص الأولويات الاستراتيجية، وطرح معلوماتهم في منتديات مناقشة القضايا الاستراتيجية وخاصة في المؤسسات الكبرى التي يصعب فيها تشاطر المعلومات بين مصادر الذكاء وصناع القرارات بشكل مباشر؛

- تأسيس شبكة خبراء من (العاملين وخبراء خارجيين) على المواقع الإلكترونية لتوفير المعرفة والمعلومات الاستراتيجية لصناع القرار، وخاصة في المؤسسات الكبيرة أو المتباعدة جغرافياً، للارتقاء بفاعلية تبادل المعلومات فيها بشكل غير رسمي.

### 3.3 الاندماج في القضايا الاستراتيجية من خلال الآتي:

- إنشاء منتديات الذكاء على المواقع الإلكترونية تحتوي على مجموعة من أبرز صناع القرار في مختلف المؤسسات، من أجل تبادل الحوارات فيما يتعلق بأنماط العمل، ومتابعة التقنيات ونماذج الأعمال الجديدة وإقامة علاقات وربما (شراكات بين منظماتهم ويليها حفظ وتخزين معطيات الذكاء الناتجة عن الحوارات.

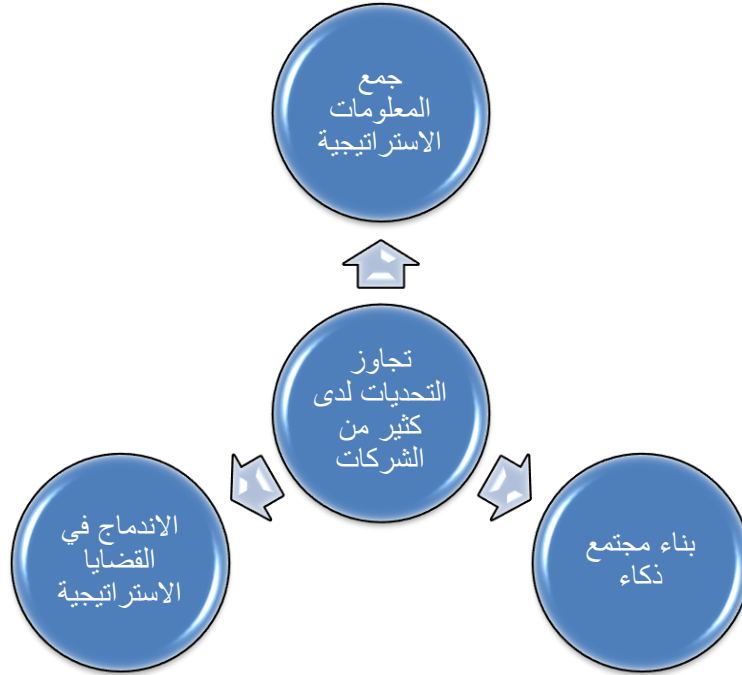
- تأسيس شبكة استشارية عالمية تمد مجموعات الذكاء الاستراتيجي في مختلف المؤسسات باستشاريين ذوي خبرة في القضايا الاستراتيجية ك (مواقع الأسواق والقضايا التقنية....) وبأسرع وقت ممكن، واستفادتهم من رؤاهم المستقلة في صناعة القرارات الخاصة بتلك القضايا.

وفضلاً عن الإجراءات الآنفة الذكر، يرى (Shrfman, 2004)، إن تشكيل فريق من محلي الذكاء (الداخليين والخارجيين)، ممن يعتمدون أساليب تحليلية غير تقليدية، يوفر تبادل الأفكار ووجهات النظر والرؤى فيما بينهم، كما يتيح لهم رصد المعلومات أولاً بأول على شبكة الإنترنت وتحليلها وإنتاجها ذكاء استراتيجي فعال يفيد المؤسسة في مواجهة التحديات والتقليل من أخطارها.<sup>1</sup>

والشكل رقم (5.1) يختصر المفهوم أكثر:

<sup>1</sup> علي عبد الحسين حميدي العامري، 2018، دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، ص.ص. 63-65

### الشكل رقم (5.1) تجاوز التحديات لدى كثير من الشركات



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

#### سابعاً: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي:

بعد الوقوف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده وأهميته وتحدياته وغير ذلك من المفاهيم من أجل فهم الذكاء الاستراتيجي جيداً، إضافة إلى ذلك لا بد من فهم مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي من أجل تحديد احتياجات المؤسسات وتوسيع مجال عمله بغية توظيف نتائجه في منظمة الأعمال، وهناك أمثلة عن ذلك:

**1.** طرح (Wassermann, 2001) فكرة المؤسسة الذكية بهدف مواجهة المنافسة العالمية وذلك من أجل تمكين منظمات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة سلسلة التوريد في المنافسة العالمية، حيث يسهم متخذ القرار في الاستجابة للزبائن الدوليين وإبرام عقود كجزء من شبكة الأعمال الإلكترونية، بغية الرفع في الربحية وزيادة استقطاب الموارد البشرية والمستثمرين والموردين. فالذكاء الاستراتيجي يستغل ويستثمر في استعمال البرمجيات من أجل فعالية سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطاً، جدولة ورقابة.

**2.** ركز الكاتبان (Laudon & Laudon, 2005) على فكرة العالم "هربرت سايمون" والتي تقول: استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية بهدف تنفيذها وتحقيق النتائج الاستراتيجية.

3. أضاف (Furniture World Magazine, 2009) أن نصف الذكاء الاستراتيجي الفعلي هو ملائمة إدراك المؤسسة مع سوق المنافسة. فالشركات الذكية استراتيجيا هي الشركات التي تعرف منافسيها وعملائها واتجاهات صناعتها وتكنولوجيا المستقبل، وكل العوامل التي تسهم في نجاحها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> طيبي نادية، (2017)، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدى بلعباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سيدى بلعباس، ص-ص. 69-71

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

### أولاً: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

#### 1. مفهوم الجودة:

حضي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، حيث تعد أحد أساسيات نموذج الإدارة الحديثة لما لها من أهمية بهدف مواجهة المنافسة والتغيرات العالمية وبسبب تعدد المتخصصين والمفكرين والرواد في مجال الجودة، كما أن اختلاف وتباين مجالات تطبيق الجودة في المؤسسات المتنوعة فقد تعددت تعاريف ومفاهيم الجودة، لذا فإننا سنبرز بعض تلك المصطلحات التي تقرب مفهوم الجودة ومن أهمها:

#### 1.1 درجة التميز؛

#### 2.1 المطابقة للاستعمال -ملائمة القيمة لما يدفع؛

#### 3.1 تلك الدرجة من التميز التي يتم قبولها من البائع والمشتري؛

#### 4.1 الملائمة لخصائص متفق عليها بتكلفة مقبولة؛

#### 5.1 ملائمة الشيء للاحتياجات؛

#### 6.1 تحقيق وتجاوز طموحات العميل بتكلفة يشعر العميل معها بتحصيله على قيمة مناسبة.<sup>1</sup>

#### 2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي ظهر بادئ الأمر كفكرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم كعمارة في اليابان في نهاية أربعينيات القرن العشرين في أعقاب الحرب العالمية الثانية، فقد استحوذت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام واسع من قبل الباحثين والمتخصصين والإداريين، بحيث تعددت تعاريفها ومن أهم هذه التعاريف نجد:

#### 1.2 تعريف 1: معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية: يعرفها كما يلي: "القيام بالعمل الصحيح

بشكل صحيح ومن الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء".

#### 2.2 تعريف 2: منظمة الجودة البريطانية (British Quality Association): "أنها الفلسفة الإدارية

للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات العميل وأهداف المؤسسة معا".

<sup>1</sup> بحجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، (2016)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات القاهرة، ص-ص. 18-19

**3.2 تعريف 3:** منظمة الأيزو (ISO): وتعرف منظمة الأيزو إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمشاركة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق المنفعة للجميع".<sup>1</sup>

**4.2 تعريف 4:** (W. Edwards Deming): عرف وليام إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المؤسسة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين الخدمة أو السلعة.

**5.2 تعريف 5:** (Joseph Juran): "يعرف جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال وذلك بالاستفادة من قدرات الإدارة والعمال لتحسين الجودة ورفع الإنتاجية بشكل مستمر".<sup>2</sup>

من خلال ما تم تعريفه سابقاً يمكن استنتاج التعريف الإجرائي التالي:

إدارة الجودة الشاملة هي: طريقة أو أسلوب أو مدخل إداري منظم يركز على الجودة بمشاركة العاملين داخل المؤسسة، للاهتمام بالزبائن وتحقيق حاجياتهم وطموحاتهم والتحسين المستمر للعمليات وإنجاز الأعمال بشكل صحيح وتجنب الأخطاء في العمل أي صفر خطأ وبأقل التكاليف، كما تسهم في تطوير أداء المؤسسة وتجويد خدماتها، حيث تعمل على إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة بصفة دائمة. فإدارة الجودة الشاملة ترمي وتهدف إلى إحداث تغيير ثقافي طويل الأجل، كما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التزاماً ذاتياً من الأفراد مع توفر نمط إداري مناسب. ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (1.2) للتوضيح أكثر:

<sup>1</sup> برهان الدين حسين السامرائي، (2012)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فلسطين، ص. 42

<sup>2</sup> مدحت مجد أبو النصر، (2015)، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المؤسسات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص-ص.

## الشكل رقم (1.2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

ثانيا: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، ويمكن

شرحها فيما يلي:

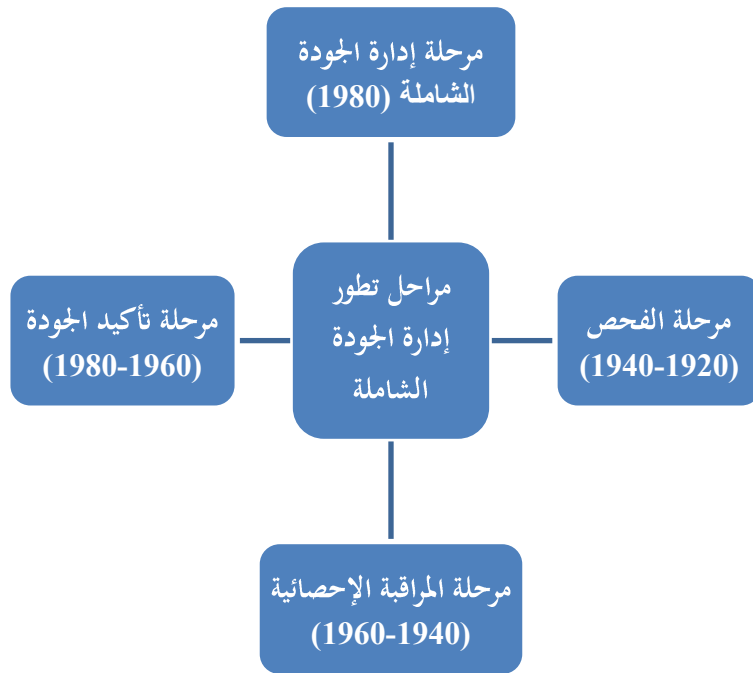
1. **مرحلة الفحص (1920-1940):** بالرغم من أن الجذور التاريخية لمرحلة الفحص تعود إلى بداية القرن الثامن عشر أي إلى فترة الزيادة في الانتاج والنمو الكبير، فقد ركزت هذه الفترة على مراقبة جودة المنتج الذي أنتج حقيقة وكانت تهدف عملية الفحص إلى ضمان أن الخدمة أو المنتج مطابق للمواصفات، حيث أن الفحص يمنع وجود الخلل من خلال عملية التفتيش والمراقبة بغية سلامة المنتج من العيوب والأخطاء.
2. **مرحلة المراقبة الإحصائية (1940-1960):** تعددت المسميات لهذه المرحلة فسميت أحيانا بمرحلة مراقبة الجودة، كما سميت أيضا مرحلة ضبط الجودة إحصائيا، فهنا عملية المراقبة يقصد بها الأساليب والأنشطة التي يركز عليها من أجل تئمة متطلبات الجودة، وبهذا المفهوم تعتبر من المتطلبات الداخلية لأنشطة تأكيد الجودة، ومن جهة أخرى حسب هذا المفهوم تعتبر محدودة الرؤية نسبيا فهي تعبر عن مجموعة النشاطات والتقنيات المستعملة لعمل متطلبات الجودة، فعملية مراقبة الجودة وضع للمقاييس والمعايير ثم التأكد من مطابقتها للتنفيذ للمقاييس والمعايير

التي وضعت، تليها تعيين الأخطاء والانحرافات واتخاذ التصحيحات اللازمة، فهي أسلوب رقابة وليست عائقاً للأخطاء.

**3. مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980):** في هذه المرحلة تم النظر إلى الجودة بمفهوم أوسع من المرحلتين السابقتين (مرحلة الفحص، مرحلة المراقبة الإحصائية)، بحيث أصبحت تركز على الوقاية من الأخطاء، وذلك عن طريق التركيز على جودة الخدمة التي أصبحت من انطلاق عملية التصميم إلى الوصول إلى المستهلك وبأكبر درجة ممكنة من رضا العميل. وركزت هذه المرحلة على رقابة الجودة حيث ظهرت مفاهيم حديثة تؤكد ضمان الجودة، كما أن توكيد الجودة يبرز كل الإجراءات المنهجية والمخططة الكافية لتقديم الثقة بأن الخدمة أو المنتج تستوفي كل معايير الجودة.

**4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980):** تم في هذه المرحلة الانتقال إلى المفهوم الأكثر شمولية واتساعاً والذي هو فلسفة تركز على رضا العميل والتحسين المستمر وذلك بمشاركة كل أعضاء المؤسسة وبمختلف المستويات، فإدارة الجودة الشاملة ليست وليدة اللحظة فقد مرت بعدة مراحل ومحطات قبل أن تبرز كنظام إداري قادر على تطوير أداء المؤسسات.<sup>1</sup> والشكل رقم (3.2) يختصر مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

#### الشكل رقم (3.2) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

<sup>1</sup> أحمدنا محمد محمود اعمر السلام. (2023). إدارة الجودة الشاملة بين التطور التاريخي والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية (35) ،

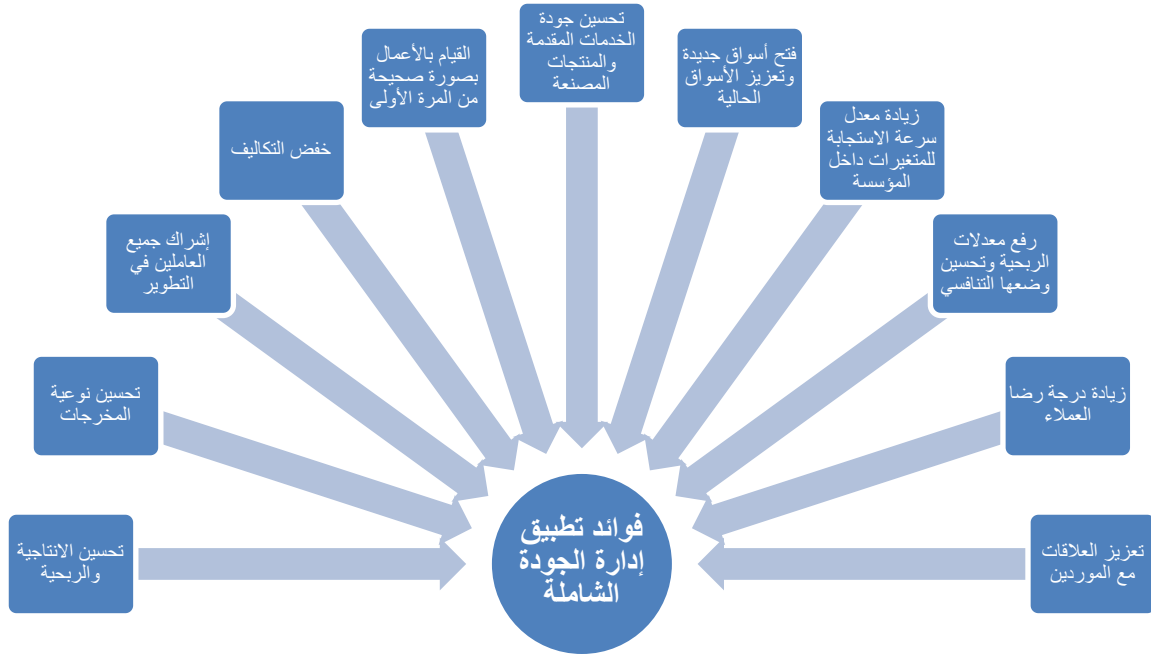
### ثالثا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة لم يكن محض الصدفة، ولكنه تراكم للخبرات البشرية وتطور حسب المقتضيات والضرورة ونتيجة للتسارع في الأحداث، مما جعل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هدفا رئيسيا تطمح له جميع المؤسسات. أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي كثيرة نذكر من أهمها:

1. تعزيز العلاقات مع الموردين؛
  2. زيادة درجة رضا العملاء؛
  3. رفع معدلات الربحية وتحسين وضعها التنافسي؛
  4. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المؤسسة؛
  5. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية؛
  6. تحسين جودة الخدمات المقدمة والمنتجات المصنعة؛
  7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى؛
  8. تطوير القدرات من خلال التدريب؛
  9. خفض التكاليف؛
  10. إشراك جميع العاملين في التطوير؛
  11. تحسين نوعية المخرجات؛
  12. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
  13. تحسين الإنتاجية والربحية؛
  14. رفع من الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
  15. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.<sup>1</sup>
- ويمكن تلخيص ما تم ذكره سابقا في الشكل رقم (4.2):

<sup>1</sup> حنان بشته، ونعم بوعموشة. (2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، الأغواط، 1(3)، 41-65.

## الشكل رقم (4.2) فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المبادئ المدروسة في الدراسة الميدانية):

إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ نذكر من بينها:

**1. مبدأ التركيز على العميل:** تهتم المؤسسات بتلبية حاجات العميل الذي يعتبر الجودة هي العامل الأساسي في اختياره للسلع والخدمات. فاهتمام المؤسسات اليوم ينصب على الطريقة التي من خلالها يركز العميل على جودة السلع والخدمات، حيث أنها تعد أهم عامل لا بد من الاهتمام به وأخذه في الحسبان. ويعني التركيز على العميل إيجاد المقاييس والمعايير للجودة التي تحقق توقعات ومتطلبات العميل مع التركيز على إدراك العميل وتجاوله لقيمة السلعة أو الخدمة المقدمة، كما أنه يبدأ من مفهوم القيمة النسبية والتي تحسب كالتالي: (القيمة = المخرجات/المدخلات)، ويبني العميل تفضيله لسلعة معينة على أخرى منافسة بمدى قبوله للنسبة المذكورة لتلك السلعة.

كما يعرف (Kotler)، العميل على أنه أهم العناصر لأي منظمة، وهو الشخص الذي يقدم لنا احتياجاته التي لا بد على المؤسسة أن تتجاوب معها بصورة ذات فائدة لها وله. كما يركز على أن المؤسسة هي المعتمدة عليه وليس هو. ومن جانب تطبيقي تستعمل كلمة عميل لوصف ثلاثة أنواع من العملاء وهم:

## 1.1 منظمات الأعمال؛

### 2.1 العميل على هيئة أفراد؛

#### 3.1 العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين في المؤسسة.

**2. مبدأ التزام الإدارة العليا:** يعد من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، حيث ينطلق من إيمانها وقناعتها بضرورة التحسين المستمر والتقدم، ولا بد أن تعبر الإدارة العليا من خلال الإعلانات عن تبنيتها وتركيزها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية والعاملين، كما أنه يجب إظهار الخطط والبرامج والسلوكيات التي تهدف إلى تطبيق هذا المبدأ، وتوفير وتحديد جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تطبيق هذا المبدأ وتعيين السلطات والمسؤوليات اللازمة.

واستنادا لهذا المبدأ يقول (لاسلز) "أن أفراد الإدارة العليا في المؤسسة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المؤسسة وإنشاء ما يمكن أن يطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب".

كما يجب على الإدارة العليا أن تبين أن الالتزام بالجودة هي مسؤولية شخصية لا يمكن تفويضها للغير.

وفيما يلي أهم الخطوات التي يمكن للإدارة العليا أن تتخذها للبرهنة على هذا التأيد والدعم:

#### 1.2 أن تشكل الإدارة العليا قدوة جيدة في الأفعال والأقوال؛

**2.2 دعم وتشجيع الاتصال بين عناصر ووحدات الهيكل الإداري وفي جميع المستويات، إضافة إلى ذلك بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة وبين العملاء؛**

#### 3.2 توظيف وتوفير الموارد اللازمة لخدمة الأهداف وتعيين المسؤوليات؛

#### 4.2 تحديد رؤيا واضحة لفلسفة المؤسسة وأهدافها ومبادئها التي لها علاقة بالجودة.

**3. مبدأ التحسين المستمر:** لا تقبل ولا تنتهي عملية الجودة عند المكاسب الصغيرة والمهمة كخطوة في الطريق الصحيح لبلوغ الجودة الشاملة. ويشكل مبدأ التحسين المستمر قاعدة مهمة تميزت بها فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن طرائق العمل السابقة فهي سلوكيات معتمدة في المؤسسة للرفع من فعالية وكفاءة عمليات الجودة وتحقيق منافع إضافية إلى المؤسسة وعملائها، والوصول إلى تحسين الجودة يكون بما تم التركيز عليه في القرارات اليومية في المؤسسة من خلال توزيع الموارد والأنظمة التشغيلية وسياسات شؤون الموظفين، حيث أن هذه الممارسات من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات الإدارية من شأنها أن تكون حافزا للعاملين على الرفع من جودة أعمالهم. ويهدف التحسين

المستمر إلى وضع نظام عمل موثق يعول عليه في بلوغ النتائج المرجوة. وقد طور الفكر المتخصص في مجال إدارة الإنتاج والعمليات والعلوم التسويقية مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر وهي:

**1.3** التعريف بالمشكلة؛

**2.3** تحديد وتحليل كل ما يرتبط بالعملية الخاضعة للتحسين (موارد بشرية، موارد مادية...)

**3.3** تثبيت ما تم تحليله؛

**4.3** قياس الأداء الحالي؛

**5.3** البحث: لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً؟

**6.3** تنمية حلول بديلة وتحديد أفضلها؛

**7.3** تقييم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.

**4.** مبدأ إدارة وتنمية الموارد البشرية: العمال هم الأساس لتحقيق جودة ثابتة ومستمرة وتؤثر الإدارة الضعيفة للأفراد بالسلب على جودة الخدمة التي يعرضها الأفراد في تعاملهم مع العملاء، كما يجب أن تبين السياسات واللوائح الخاصة بالأفراد مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية انطلاقاً من:

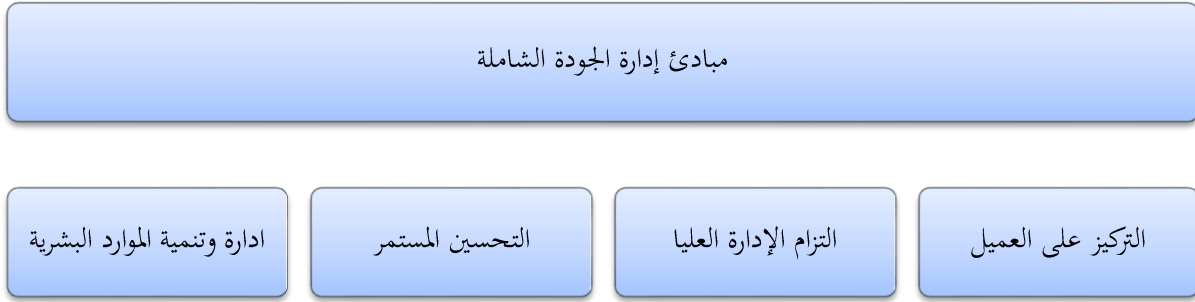
**1.4** الاهتمام بعملية اختيار وتعيين الجدد: فالاختيار لا بد أن يكون بعناية وتركيز فائق والتعيين للأفضل؛

**2.4** دعم عملية الدمج الاجتماعي للموظفين الجدد وذلك بالتعليم والتدريب، وتظن بعض الشركات مثل (زيروكس وفورد) وغيرهما بأن التدريب يجب ألا يقتصر فقط على التطوير الفني بل يتعدى إلى تكثيف الوعي بالجودة ومدى أهميتها في حل المشكلات؛

**3.4** إدماج الجودة وخدمة العميل في أنظمة تقييم الأداء وأنظمة المكافآت، وتتأكد هذه الشركات بأن الإنجازات في مجال الجودة، أي إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة في كل الأوقات هو من العناصر المهمة في نظام التقييم.<sup>1</sup> والشكل رقم (5.2) يلخص ما ذكر سابقاً:

<sup>1</sup> أبو بكر محمود الهوش، (2018)، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميرا للنشر والترجمة، ليبيا، ص.ص. 57-61

## الشكل رقم (5.2) مبادئ إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

خامسا: مداخل إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة ثلاثة مداخل تعود إلى العلماء الذين اقترحوا هذه الاستراتيجيات وهي:

**1. مدخل إدوارد ديمينج (Edwards Deming):** يعتمد هذا المدخل على التركيز على استعمال الأساليب الإحصائية (Statistical Process Control. SPC)، في عمليات التحسين المستمر للعمليات وإيجاد أسباب الانحرافات ويقول ديمينج أن 94% من مشاكل الجودة ترجع إلى الإدارة. ويعتمد هذا المدخل على عدة نقاط والتي تعد خطة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية والخدمية ونذكر أهمها:

**1.1** الاعتماد على فلسفة الوقاية؛

**2.1** تحديد هدف ثابت من أجل تحسين الخدمة والمنتج؛

**3.1** زرع روح القيادة بين المدراء؛

**4.1** جعل برامج قوية لتعليم وتدريب وتنمية العمال؛

**5.1** نزع الحواجز بين الأقسام والإدارات في المؤسسة؛

**6.1** القضاء على معايير العمل التي تعتمد على الحصص الرقمية؛

**7.1** خلق مناخ محفز واستبعاد الخوف عن العاملين.

**2. مدخل كروسبي:** يركز هذا المدخل على الالتزام الكلي للإدارة العليا من أجل تحقيق العمل على مبدأ "إفعله

صحيحا منذ المرة الأولى" (right the first time)، والوصول إلى "المعيب الصفري" (Zero defects).

ويعتمد كروسبي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عمليات التخطيط والدوافع أكثر من أساليب رقابة العمليات

وتصحيح المشاكل من خلال عدة نقاط نذكر أهمها:

1.2 القضاء على أسباب حدوث الأخطاء؛

2.2 الاهتمام بالجودة والتركيز عليها؛

3.2 جعل الأهداف للتحسين؛

4.2 تكاليف الجودة؛

5.2 التزام الإدارة العليا؛

6.2 مقاييس الجودة؛

7.2 تدريب المشرفين.

3. مدخل جوران: يركز جوران على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والرقابة والتنظيم ومسؤولية الإدارة في

تحقيق الجودة ووضع الأهداف (التخطيط للجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة). ويعتمد هذا المدخل على عدة

عناصر تسهم في تحسين الجودة نذكر أهمها:

1.3 نشر النتائج؛

2.3 تقديم التقارير؛

3.3 تنفيذ مشاريع حل المشاكل؛

4.3 تدوين وتسجيل النتائج والأهداف المحققة؛

5.3 الاهتمام بتحسين الجودة؛

6.3 توضيح أهداف التحسين في المؤسسة.<sup>1</sup>

والشكل رقم (6.2) يلخص مداخل إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> محمد أحمد عيشوني، (2014)، ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الثانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، ص-ص.

## الشكل رقم (6.2) مداخل إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

سادسا: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة ثمانية عناصر يمكن شرحها بإيجاز وهي:

1. **الأخلاق:** تعتبر الأخلاق هي الأصل، كما تعد مبدأ عملية التحكم في الخير والشر في أي موقف. فالقضايا المختلفة الأوجه تمثل المستوى التنظيمي والفردى للأخلاق. كما أن الأخلاقيات المهنية المنفذة على جميع الموظفين.
2. **النزاهة:** إدارة الجودة الشاملة عندها عنصر النزاهة، ويشمل الصدق، القيم، الحياد، الأخلاق، احترام الحقائق. كما تعتبر النزاهة هي كل ما يتوقعه ويتمناه ويلقاه العملاء (الداخليون، الخارجيون). كما أن فقدان إدارة الجودة الشاملة إلى النزاهة مضر بالنسبة لها.
3. **الثقة:** بعد استعراض الأخلاق والنزاهة، فإن دور الثقة ضروري للغاية. فالثقة هي أثر الأخلاق والنزاهة، من غير ثقة لا نستطيع بناء إطار إدارة الجودة الشاملة. كما أن الثقة تساهم فيها مشاركة من أعضاء متعددين، وتسمح الثقة كذلك للمساءلة والالتزام.
4. **التدريب:** للتدريب علاقة إيجابية وقوية بإنتاجية الموظفين، كلما كان التدريب أحسن كلما كان العمال أكثر إنتاجية. فالتدريب يساهم بشكل مستمر ودقيق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**5. العمل بروح الفريق الواحد:** من أجل استخدام الموارد بشكل مؤثر، لا بد من العمل بروح الفريق الواحد. يعتبر العمل الجماعي مهما في إدارة الجودة الشاملة، وهو أمر ضروري في إنجاح العمل التجاري. كما يساعد العمل الجماعي على الحلول الفعالة للمشاكل والتحسين لمختلف العمليات وتوفير الحلول الدائمة.

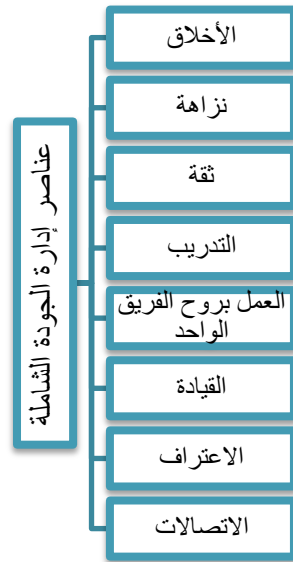
**6. القيادة:** تعد من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، فبدون قادة لا تستطيع المؤسسة أن تقف. فقد يتنبأ أن المدير يعطي أهدافا محفزة، وفي نفس الوقت تحديد الخطوات الاستراتيجية للمرور للأعمال التي يمكن فهمها لجميع الموظفين. فنجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتوجيه المشرف لموظفيه.

**7. الاعتراف:** يجب الاعتراف بالاقترحات المقدمة وكذلك من أجل إنجازات الفرق والأفراد. فهذا يمنح للموظفين معنويات عالية للعمل بكفاءة أكثر. كما يجب الموظفون الحصول على تقدير لأنفسهم وفرقهم. إن معرفة الوظائف والتعرف عليها أهم وظيفة للمشرف. فالاعتراف وسيلة فعالة عندما يتم منحه للموظفين مباشرة بعد أفعالهم.

**8. الاتصالات:** يعني الاتصال لكل فرد في المؤسسة من القاعدة إلى قمة إدارة الجودة الشاملة، كل شيء يتعلق بقوة الاتصالات فهو يعد بمثابة العلاقة الديناميكية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة. لتوطيد التواصل بين المرسل والمتلقي. وعليه فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يستلزم التواصل بين جميع أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

والشكل رقم (7.2) يلخص ما ذكر سابقا:

الشكل رقم (7.2) عناصر إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

<sup>1</sup> Luthra, S., Garg, D., Agarwal, A., & Mangla, S. K. (2020). Total Quality Management (TQM): Principles, Methods, and Applications. CRC Press India p-p 21-23

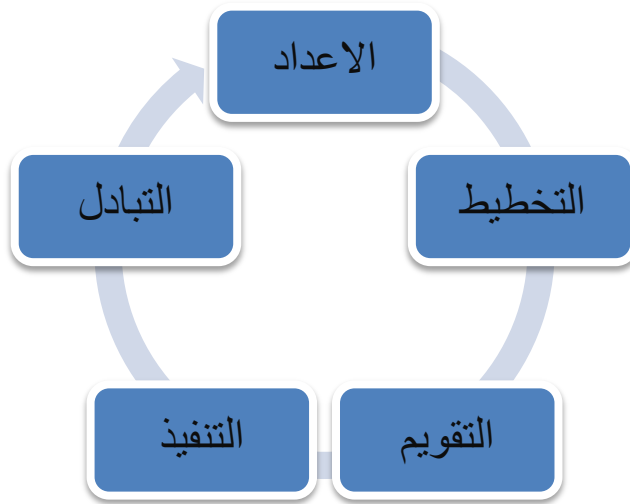
## سابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تشمل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة خمس مراحل أساسية وهي:

- 1. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:** في هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن نظام الجودة وبعدها تقوم طبقة الإدارة العليا بنقل أفكار هذا النظام إلى العاملين بالمؤسسة.
  - 2. مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطط للتنفيذ وتعيين الهيكل الدائم، والموارد اللازمة لتطبيق النظام، كما يتم اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المشرفين، المقررين... كما يتم التصديق على هذه الخطة.
  - 3. مرحلة التقييم:** تنطلق هذه المرحلة من بعض التساؤلات الهامة التي من خلال الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة لبدء تطبيق نظام إدارة الجودة، ومن أبرز هذه الأسئلة: ماهي الأهداف التي تسعى لها المنشأة؟ ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟ ماهي المداخل المطبقة في المنشأة حالياً وتهدف إلى تحسين الأداء؟ ما المنافع المنتظرة من تطبيق هذا النظام؟
  - 4. مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة ينتقى الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ كما يتم تدريبهم جيداً.
  - 5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** في هذه المرحلة يستثمر في الخبرات والنجاحات التي حققت من تطبيق نظام إدارة الجودة، كما تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وعملاء المنشأة والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتحديد المزايا المنتظرة من هذه المشاركة.<sup>1</sup>
- والشكل رقم (8.2) يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السبسي، (2011)، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص-ص. 93-94

## الشكل رقم (8.2) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

ثامنا: التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة:

هناك الكثير من التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة نذكر من أهمها:

### 1. 6 سيجما (six sigma):

سيجما الترجمة الحرفية للحرف اليوناني سيجما  $\sigma$ ، تعني الانحراف المعياري في الإحصاء كما أن سيجما يرتبط بالإحصاء ارتباطا مباشرا ب عدد الأخطاء لكل وحدة كأداة قياس خالية من الأخطاء، ويعد مبدأ 6 سيجما استراتيجية عمل تهدف لتلبية حاجيات الزبائن وتحسين صورتها واكتساب ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على تحقيق جودة العمليات وإجراءات التصنيع. ويسهم مبدأ 6 سيجما في إزالة الأخطاء التي تكون في العمليات ويقلل من التكاليف والعيوب. ومبدأ 6 سيجما ليس فقط في الصناعة التحويلية بل حتى الخدمات والمبيعات، ويدل مبدأ 6 سيجما حوالي 3.4 عيب لكل مليون فرصة من جميع الخدمات أو المنتجات التي تم الحصول عليها أي ما نسبته 99.999% فاعلية وكفاءة. ويمكن تلخيص أهم النقاط التي يركز عليها مبدأ 6 سيجما:

1.1 التركيز الكبير على العميل؛

2.1 تركز على العمليات جيدا قبل النتائج النهائية؛

3.1 الإدارة الاستباقية أي تحديد الأهداف والأولويات منذ الانطلاقة؛

4.1 الدافع نحو الكمال والتسامح مع الفشل؛

5.1 الحدود أقل من التعاون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> OZ, A., & KURAL, G. (2015). Italy Application of 6 Sigma method in purchasing process.

## 2. أداة نشر وظيفة الجودة:

تعد اليابان واحدة من أهم الدول التي استكشفت بسرعة أساليب للإدارة العلمية الصناعية ونقل الأفكار الرائدة من المدارس الأوروبية والأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية وتطويرها بما يوافق أهدافها الصناعية، وسرعان ما طورت أنظمة إدارة متميزة على الطراز الياباني حيث أصبحت لديها مدارس إدارة حديثة أنتجت العديد من الأساليب والتقنيات المختلفة والمستخدمه على نطاق واسع. إن معرفتها وتطبيقها ودراستها أصبح في غاية الأهمية من أجل التطور ومواجهة الأزمات وسرعة الاستجابة ومن أهم هذه الأساليب: ستة سيجما، أداة نشر وظيفة الجودة حيث أصبحت ضرورة تشغيلية ملحة لأي مؤسسة تريد التطور والبقاء.<sup>1</sup>

### تاسعا: الأدوات القديمة لإدارة الجودة الشاملة:

تعرف أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنها طرق جمع البيانات وعرضها (في صورة أشكال بيانية)، من أجل تتبع التغيير بهدف التعبير عن مدى الاختلاف هبوطاً أو صعوداً، بعداً أو قرباً، كما أن أدوات إدارة الجودة الشاملة تبسط المعلومات والبيانات من أجل فهمها. وقد أعطى جون مارش (28) أداة من أدوات الجودة الشاملة نذكر من أهمها:

**1. خريطة التدفق:** تركز خريطة التدفق على المساعدة في فهم نتائج العمليات المرتبطة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية لتحسين الجودة اعتماداً على التحقق من صحة القرار المتخذ بهدف متابعة الخطوات أو تصحيحها إذا كان فيها خطأ.

**2. التخطيط البياني لرقابة الجودة:** ويعتبر من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهو عبارة عن عرض مرئي للمقاييس المأخوذة في أثناء إحدى العمليات بغية التحقق من مدى مطابقتها الخدمة المقدمة للمواصفات المعيارية. ويشمل التخطيط البياني لرقابة الجودة ثلاثة خطوط أفقية، يعد الخط الأوسط الأساس الذي يمثل المعيار الذي يقاس به التغيير، أما الخط الأعلى فهو الحد الأعلى لرقابة الجودة والخط الأسفل فهو الحد الأدنى لرقابة الجودة، فجميع نقاط البيانات أسفل أو أعلى أو أوسط. ويدعى الاختلاف عن خط الوسط بالانحراف القياسي الذي يوضح مدى التغير في العملية.

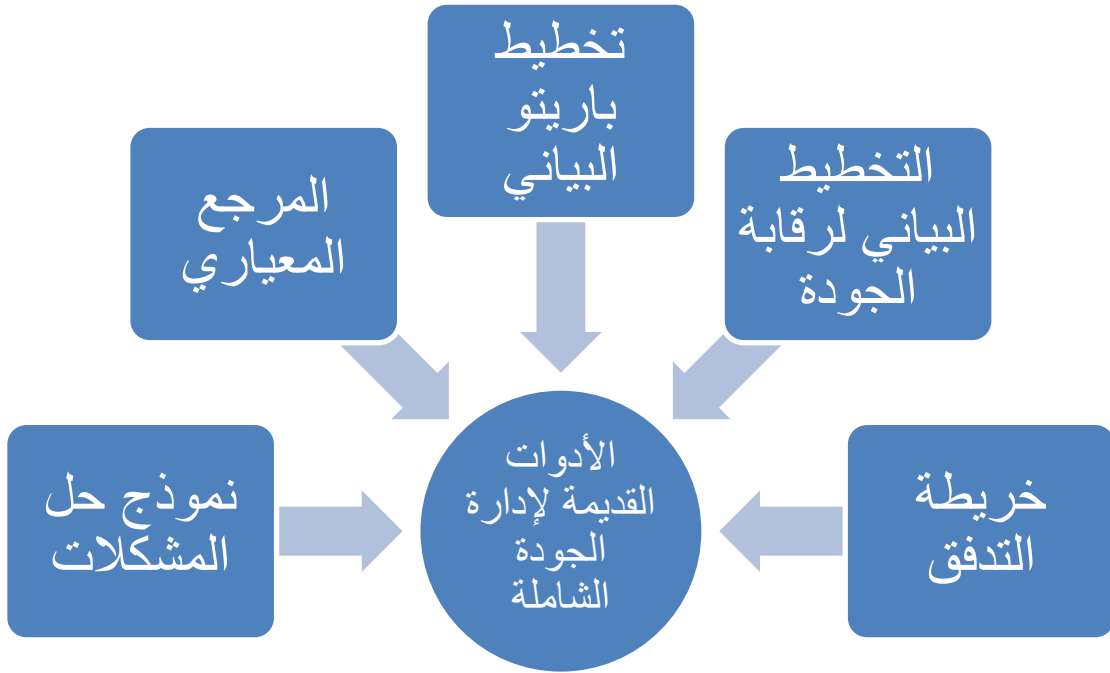
**3. تخطيط باريتو البياني (المجالات القليلة الحاكمة):** تعود هذه الطريقة إلى الاقتصادي الإيطالي باريتو الذي كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع، فلاحظ أن (80%) من النتائج تسببها (20%) من المسببات في أغلب الأحيان، فمثلاً لوحظ أن (80%) من الخدمات الجيدة يخرجها فقط (20%) من العاملين.

<sup>1</sup> مجدوب خيرة ، طويطي مصطفى. (2020). التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "أداة نشر وظيفة الجودة المهمة" مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6 العدد 2، 473-455.

4. المرجع المعياري: يعتمد المرجع المعياري على تقييم أداء المؤسسة في نواح محددة مقارنة بمؤسسة أخرى رائدة في النواحي ذاتها حيث يتشكل معيارا نموذجيا يسهم في حل الكثير من المشكلات.

5. نموذج حل المشكلات: يركز هذا النموذج في عملية تحدد فيها خطوات توصيف المشكلة إلى غاية حلها، فيعتمد أسلوب واحد لتحليل الانحرافات وتشخيص أسبابها الجذرية بهدف الوصول إلى الحلول. كما أن اعتماد طريقة موحدة يسهل حل المشكلات والشكل رقم (9.2) يوضح ذلك.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (9.2) الأدوات القديمة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

عاشرا: الأدوات السبع الجديدة لإدارة الجودة الشاملة:

لقد طورت الأدوات السبع الجديدة كوسائل لاكتشاف المصطلح الذي أطلق عليه العصر الجديد للجودة New

era for Quality وهذه الأدوات هي:

1. مخطط العلاقات Relations Diagram؛

2. مخطط الصلات Affinity Diagram؛

3. المخطط المنتظم (مخطط النظام) Systematic Diagram؛

4. مخطط المصفوفة Matrix Diagram؛

5. تحليل بيانات المصفوفة Matrix Data Analysis؛

<sup>1</sup> محمد بن عبد العزيز الراشد، (2011)، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 17 (2)، 2-30

6. خارطة برنامج قرار العملية Process Decision Program Chart؛

7. المخطط السهمي Arrow Diagram ؛

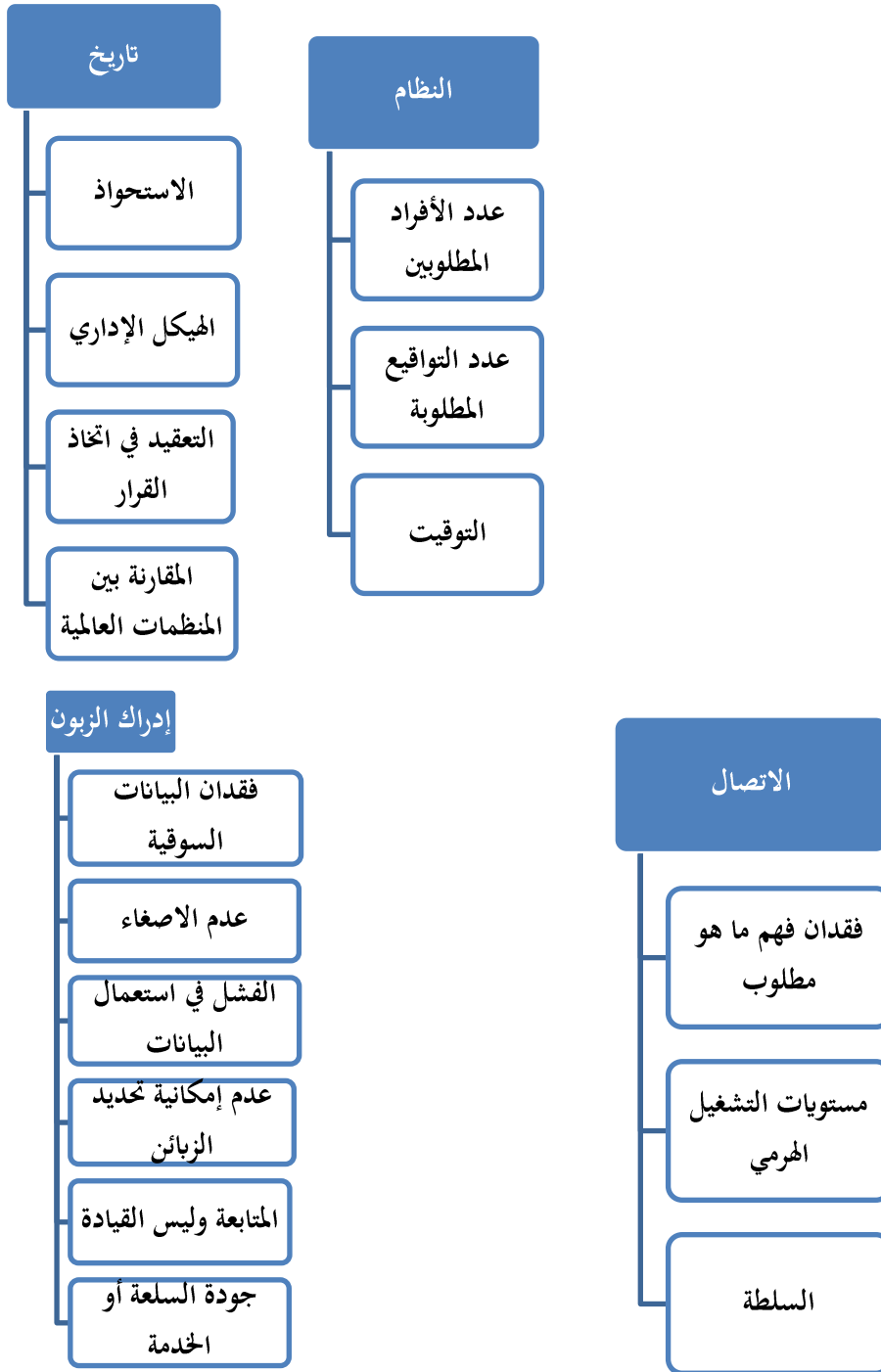
1. مخطط العلاقات Relations Diagram:

يسمى هذا المخطط اسم مخطط الارتباط أو الترابط، حيث أن هذا المخطط بمثابة تطبيق للمخططات المستعملة في التحليل العلائقي للمؤشرات الإدارية وهو طريقة متقدمة للهندسة الاقتصادية. ويستخدم هذا المخطط لتوضيح علاقات السبب والأثر الصعبة بهدف الحصول على المسببات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، ويستعمل لمواجهة أسباب المشكلات الغير منظمة وغير المصنفة. وهذا ما يدفع إلى تشخيص المشكلة نتيجة عدم وجود هيكل واضح. لهذا السبب يعد هذا المخطط أداة جيدة لمخطط السبب والأثر. كما أن مخطط العلاقات يسهم بياناً في الكشف عن أثر وسبب المشكلة وتصنيفها. فهو وسيلة جيدة في توضيح المشكلة في بداية مراحل التخطيط الاستراتيجي للجودة، وخاصة عند استخدام هذا المخطط بشكل ممتاز.

2. مخطط الصلات Affinity diagram:

يسمى هذا المخطط أسلوب (KJ) نسبة إلى الياباني Kawakita Jiro وهو يبسط ترتيب الكميات الكبيرة من البيانات الأكيدة كالأفكار ورغبات العملاء أو آراء مجموعات العمل، حيث أنه يرتب مجموعات الأفكار الآراء المرتبطة بموضوع محدد، وعلى وجه خاص. كما أن هذا المخطط يرتب المعلومات في مجموعات تعين على أصل العلاقات الطبيعية التي ترتبط فيما بينها، وتشكل العملية لدفع المشاركة والابداع من قبل الأعضاء، وتعتمد هذه الأفكار على طريقة العصف الذهني (التفكير المميز). ويركز مخطط الصلات على ترويج الفكر الرائد فيهم في فائدة التغلب على القيود والصعوبات والمشاكل التي تركتها الحالات السابقة للفشل. كما أنه يرفع من طاقة الأفراد في إعطاء أشكال أحسن للتعامل مع المداخل الحديثة للأعمال ويعد هذا عنصراً مهماً في تحقيق التحسين المستمر. ويركز المخطط على الكلمات التي تبين التقديرات والحقائق والأفكار والآراء المتشابهة في كثير من المواقف والمواضيع الصعبة. والشكل رقم (10.2) يعطي مثالاً تطبيقياً عن مخطط الصلات:

الشكل رقم (10.2): مخطط الصلات مثال تطبيقي



المصدر: رعد الصرن، (2016)، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات ص. 267

3. مخطط النظام System Diagram:

يسمى كذلك المخطط الشجري Tree Diagram أو تحليل الشجرة حيث أنه يركز على النتائج فيحللها بالاعتماد على الارتباطات المنطقية بين الضعف الوظيفي في الفروع والأقسام المتنوعة والنظم المرتبة الشبيهة

بالشجرة. ويستخدم هذا المخطط لتوضيح الارتباطات بين الموضوع المدروس والعناصر المركبة له، حيث يقسم الموضوع إلى تركيبات والعناصر التي يتشكل منها، بعد ذلك تولد الأفكار عن طريق العصف الذهني، أو قد يتم اللجوء إلى أنواع أخرى من المخططات مثل مخطط الصلات، بعد ذلك تقلب هذه الأفكار إلى مخطط شجري يبين الارتباطات التتابعية والمنطقية. كما يمكن اللجوء إلى هذه الأداة في التخطيط ومعالجة المشكلات.

#### 4. مخطط المصفوفة Matrix Diagram :

يشكل مخطط المصفوفة لتبسيط عملية تحديد العلاقات بين مجموعتين أو أكثر من العوامل، ويطور كل مجموعة حرة من العوامل، ويتم تدقيق العلاقات فيما بينها، كما يمكن أن تنمى إحدى المجموعات بشكل مبدئي وتنمى المجموعات الأخرى بشكل مستقل. ويستخدم في تنمية المخطط كل أنواع التغيرات وحالات إعادة التعبير والتفكير في العوامل المستعملة. ويعمل مخطط المصفوفة على توضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج أو الأهداف والوسائل في مجموعة أعمدة وأسطر يتم توضيح العلاقات فيما بينها، وأثناء ترابط الأعمدة والأسطر تبين المشكلة أو تساهم في إيجاد المعايير الملائمة لحلها.

#### 5. تحليل بيانات المصفوفة Matrix Data Analysis :

عرف Yamaguchi, H هذه الأداة على أنها: تنظيم البيانات لتبسيط عملية تحليلها من خلال استخدام البيانات الموضوعية في أداة مخطط المصفوفة. وقد اعتبرها Besterfield, Dale, H. 1995 طريقة هادفة لموازنة أنواع المجموعات كالعمال وأفراد المبيعات والآلات والموردين الذين يكونون عناصر مهمة تسهم مع بعضها البعض لتحقيق نفس العمل. كما يركز تحليل البيانات على عملية القيام بجمعها وتنظيمها قصد عرضها وإيصالها بعلاقات كمية بين المتغيرات، وبهدف توليد البساطة في عملية التشخيص والتوضيح الجيد، وعلى الرغم من كثرة الأدوات المستخدمة في الجودة إلا أن هذه الأداة تعتبر مميزة دائماً، لأنها الأداة الوحيدة التي تحتاج إلى تشخيص البيانات العددية.

#### 6. خارطة برنامج قرار العملية Process Decision Program Chart :

عرف Bergman, Bo & Bengt Kelfsjo, 1994 خارطة برنامج قرار العملية على أنها: إدارة تخطيطية تستخدم في التشخيص التشغيلي لإبراز تسلسل الأحداث والأنظمة المطلوبة لبلوغ النتيجة المنتظرة. أما Evans, James R. & William M Lindsay فقد نظر إليها على أنها: إحدى أنواع الخرائط التي تتعامل مع كل حدث أو وضعية يمكن تصورها، وهذه الوضعيات والوقائع تبرز في حال التحرك من المشكلة إلى الحلول المحتملة

وهي تشابه المخطط الشجري، حيث تحتل المشكلات وتعطي الحلول التي تجنب وقوع الأخطاء وتعين مكان ظهورها بشكل كبير. ويتم وضع هذا الأسلوب وفق الخطوات التالية نذكر أهمها:

- 1.6 تعيين سلسلة من العمليات والوقائع المهمة وجمع الأفكار حولها؛
- 2.6 انتقاء وتعيين الوحدات والعناصر التي يجب تشخيصها ودراستها؛
- 3.6 السعي في معرفة النتائج المحتملة بعد تشخيص ودراسة جميع العناصر والوحدات؛
- 4.6 تصنيف العناصر والوحدات المشخصة والمدروسة وفقا لرتبة طلبها أو عوائقها أو عدد العمليات أو القدرات الموجودة؛
- 5.6 ربط الأساليب مع بعضها البعض لامتلاك أحسن تطبيق للأداة.

### 7. مخطط السهم Arrow Diagram:

عرف Bergman, Bo & Bengt Klefsjo 1994 مخطط السهم على أنه: أداة تستخدم لحماية تخطيط المهام في الوقت الملائم والمناسب لها، ويسيطر هذا المخطط الفحص في دورة العمل، ويستمد من مخططات الجدولة المرتبطة بالتخطيط الشبكي للمشروعات Network Analysis الذي يركز على طريقة المسار الحرج (CPM) Critical Path Method وأداة تقييم ومراجعة البرامج (PERT) Program Evaluation & Review Techniques المطور في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1958 وغيرها من الأساليب في تخطيط المشروعات. فالطريقة القديمة لتطبيق مثل هذه الأعمال سابقا كان ينفذ عن طريق معيار خارطة جانث Gantt, Chart إلا أن هذا المخطط يكسب فوائد كبيرة تزيد عن الفوائد التي تكسبها خارطة جانث. ويركز المخطط في بنائه على الأساليب الكمية، وقد استخدم حديثا كأسلوب أو أداة من أدوات تحسين الجودة، وهو يستخدم شبكة النسب لتمثيل أعمال في جدول يومي، ويركز تشكيل المخطط على الخطوات التالية:

- 1.7 تعيين جميع الأعمال اللازمة لإكمال الخطة؛
- 2.7 تعيين الهيكل الواضح للأعمال، أي التي لا بد أن تسبق الأعمال الرئيسية (الأعمال المتلاحقة)، وتعين أي الأعمال المتعاقبة، وأيها لا بد أن يطبق في نفس الوقت (الأعمال المتماثلة)؛
- 3.7 تنظيم المخطط من اليسار إلى اليمين حسب الشكل المناسب، حيث يشكل كل عمل بسهم؛
- 4.7 تدعى بداية أو نهاية العمل أو مجموعة الأعمال بالوقائع وتمثل بالوقائع بدوائر والأعمال بسهم، أي تستخدم الرموز الآتية:

الوقع ○  
العمل →

الشبكة ○

5.7 تحديد وقت كل عمل، حيث يوضع هذا الوقت تحت السهم المعني؛

6.7 تشخيص الشبكة لاستحداث المسار الحرج وتعيين فيما إذا كان هناك أعمال لديها وقت للتقييم وينفذ ذلك

اعتمادا على تعيين أوقات البدء والانهاء للوقع.<sup>1</sup>

والشكل رقم (11.2) يختصر الأدوات السبعة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة:

### الشكل رقم (11.2) الأدوات السبعة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

إحدى عشر: معوقات إدارة الجودة الشاملة:

تقابل إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات، حاول إدوارد ديمينج (Edwards Deming) رصد بعضها في

كتابه الخروج من الأزمة (Out of the Crisis) وهي:

1. الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تلائمنا؛

2. الاعتقاد بأن مشكلاتنا متنوعة؛

<sup>1</sup> رعد الصرن، (2016)، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، ص-ص. 255-284

3. عدم الاستفادة من النماذج والنظريات والأنماط الحديثة في الإدارة المعاصرة؛
  4. التعامل مع الجودة كبرنامج دون اعتمادها وسيلة تعليم وتحسين مستمر؛
  5. تركيز اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة، حتى نبرئ أنفسنا؛
  6. البحث عن الحل السهل والسريع؛
  7. الاقتناع بأن الالتزام بالمقاييس والمعايير والجداول يكفي؛
  8. اختبارات غير كافية؛
  9. التركيز فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة؛
  10. انطلاقات خاطئة أو غير مقنعة أو مزيفة أو غير متحمسة.<sup>1</sup>
- والشكل رقم (12.2) يلخص ما تطرق إليه سابقا:

### الشكل رقم (12.2) معوقات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

<sup>1</sup> مدحت مجد أبو النصر، (2015)، مرجع سبق ذكره ص-ص 58-59.

## خلاصة الفصل:

- من خلال العرض المقدم بهذا الفصل والذي شمل الكثير من المفاهيم النظرية حول الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، حيث يلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة متقاربين في المفاهيم فكل منهما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة القدرة التنافسية والحفاظ على البقاء على مدى طويل، كما أن الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة يشجعون الأفراد على عملية الابداع في المؤسسة. ويمكن القول أنه:
- الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي برزت في علم الإدارة فهي من الأنظمة الحديثة التي تمثل أنظمة محاكاة المنظمة لمحيطها حيث تساهم في التحسين من استراتيجية عملها، امكانياتها الخارجية والداخلية، قدرتها على مواجهة المنافسة، أدائها الجيد والممتاز، وهي مهمة بالنظر إلى كل ما يحيط بالمنظمة؛
  - هناك الكثير من التحديات التي تواجه المؤسسات في الاستفادة من مجال الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والتي لا بد على المؤسسات جعل خطط لمواجهة هذه التحديات.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة مهمة للباحث فالدراسات السابقة يتم الاستعانة بها لتعطي للباحث نظرة شاملة وخارطة طريق لموضوع الدراسة، كما أن جمع الدراسات السابقة من مصادر متنوعة ومختلفة يسهم بشكل كبير في فهم جوانب الموضوع انتهاء بنتائجه العملية والعلمية وتفصيله. فالدراسات السابقة تعطي للباحث حقائق بتقدم الموضوع، كما أنها تلفت انتباهه إلى الكثير من النقاط التي قد يغفل عنها الباحث لو لم يطالع على هذه الدراسات ذات العلاقة بالموضوع.

فبحثنا قادننا إلى الاطلاع وتجميع عدد من الدراسات التي تم تصنيفها إلى دراسات باللغة العربية تمت في بيئة عربية (الجزائر، فلسطين، ليبيا، العراق، السودان، السعودية، الأردن، مصر)، ودراسات أخرى باللغة الأجنبية في دول مختلفة (أوروبية، إفريقية، آسيوية)، سنعرضها في هذا الفصل. وينقسم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات السابقة العربية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

أولاً: الدراسات السابقة العربية للذكاء الاستراتيجي:

1. دراسة (جمال غوار، عواطف عيشوش، 2023) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة

الاستراتيجية - دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تحسين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في جامعة الشهيد حمه لخضر في الوادي، وكانت إشكالية الدراسة: كيف يساهم الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر؟ وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة لجمع البيانات، كما تم اختيار عينة عشوائية قدرها (87) من موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر ممن يعملون في الإدارة العليا والوسطى، واستخدم البرنامج الإحصائي (spss). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في جامعة الشهيد حمه لخضر.<sup>1</sup>

2. دراسة (يسرى قاسم طالب، 2021) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء

لدى طالبات الصف الرابع العلمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دمج الذكاء الاستراتيجي في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي، وقد كانت إشكالية الدراسة: ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بدمج أبعاده في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي؟ وتمثل مجتمع الدراسة بجميع طالبات الصف الرابع العلمي والبالغ عددهم (98) طالبة، واعتمد على المنهج التجريبي، وتم اختيار عينة البحث عن طريق القرعة فقد اختيرت قاعتان لتمثل عينة البحث (37 تمثل المجموعة التجريبية) و(41 تمثل المجموعة الضابطة). وأعد اختبار تحصيلي مكون من (40) فقرة، وقد استخدم البرنامج الإحصائي (spss)، من أجل تحليل النتائج وبينت النتائج تفوق طالبات المجموعة التجريبية على طالبات المجموعة الضابطة في الاختبار التحصيلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غوار جمال، عيشوش عواطف. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية -دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. مجلة اقتصاد المال والأموال الوادي، المجلد 8 العدد (1)، 766-751.

<sup>2</sup> يسرى قاسم طالب، (2021)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي، مجلة أبحاث الذكاء بغداد، المجلد 15 العدد 31 ص-ص. 430 - 415.

3. دراسة (جاجان جمعتهجهد، سردار محمد شرف، 2020) بعنوان: أثر برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك، والكشف عن دلالة الفرق في الذكاء الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجندر (النوع الاجتماعي)، وكذلك أثر استخدام برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الاستراتيجي لديهم، وكانت إشكالية الدراسة: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك؟

ولتحقيق هذه الأهداف تم إعداد برنامج تعليمي لتنمية الذكاء الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على مقياس للذكاء الاستراتيجي تم إعداده لأغراض الدراسة، تكون من (55) فقرة وأمام كل فقرة خمسة بدائل للإجابة. وتكونت عينة البحث من (40) طالبا وطالبة تم اختيارهم من طلبة قسم التربية وعلم النفس في كلية التربية الأساسية، موزعين إلى مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة ضمت كل منها (20) طالبا وطالبة، وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام (SPSS). وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الجامعة منخفض، وتبين أنه لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث من طلبة الجامعة في الذكاء الاستراتيجي. كما أشارت النتائج إلى وجود فرق دال بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الذكاء الاستراتيجي يعزى إلى أثر البرنامج التعليمي الذي تم تطبيقه على المجموعة التجريبية.<sup>1</sup>

4. دراسة (عبد الناصر علك حافظ، آخرون، 2017) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وأثرها في تعزيز تماسك الجماعة للموارد البشرية في منظمات، وتم تحديد الذكاء الاستراتيجي بي ثلاثة عناصر (التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة) أما تماسك جماعة فقد حدد بي عنصرين (سياسات المنظمة، ثقافة المجتمع). وكانت إشكالية الدراسة: هل يوجد وعي كاف لدى المنظمة المبحوثة بدرجة اسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز تماسك الجماعة؟ وقد أشارت مشكلة الدراسة إلى وجود قصور واضح في توظيف ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز تماسك الجماعة في المنظمة المبحوثة، وقد تم اختيار الشركة العامة للسكك الحديدية كميدان للتطبيق، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة والمكونة من (59) فرد من الموارد البشرية في الشركة اعلاه. وقد اعتمد على المنهج

<sup>1</sup> جاجان جمعتهجهد، سردار محمد شرف (2020)، أثر برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك العراق، المجلد 23، العدد 2 ص.ص.

الوصفي والاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، كما استخدم البرنامج الإحصائي (spss) في ادخال وتحليل البيانات ومن الأدوات الإحصائية التي استعملت في التحليل: النسبة المئوية، للتكرار الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط (لسييد رمان)، والانحدار الخطي البسيط. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز تماسك الجماعة وبناء على ذلك تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنتها الدراسة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: قيام المنظمة المبحوثة بتحديد أهم المجالات التي تتمتع بها في مجال الذكاء الاستراتيجي والتي من الممكن أن توظفها في تعزيز تماسك الجماعة داخلها.<sup>1</sup>

### 5. دراسة (ندى عمر عبدالله أبو عيادة، 2016) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت إشكالية الدراسة: ما علاقة الذكاء الاستراتيجي بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟ واستخدم أسلوب العينة العشوائية والتي تكونت من (106) من المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات، بينما تكون مجتمع الدراسة الكلي (123) مديرا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استرجاع (106) استبانة من أصل (123)، نسبة استرداد بلغت (86.2%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، حيث حصلت هذه المجالات مجتمعة على متوسط حسابي قدره (79.41%)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (81.28%)، وتوصلت الدراسة إلى أن عنصري (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: حث الإدارة العليا في مجموعة الاتصالات الفلسطينية على تخفيض

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، وآخرون، (2017). الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة، مجلة جامعة بابل العراق، المجلد 25، العدد 4 ص-ص.

أسعار الخدمات المقدمة من قبلها وضرورة التركيز على تطوير وصقل المهارات المتعلقة ب (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) لدى المديرين العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية نظرا لقوة تأثير هذين العنصرين في تحقيق النجاح لشركات المجموعة، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك التكنولوجيا الحديثة والسعي لامتلاك نظم معلومات إدارية متقدمة والمتابعة المستمرة لآخر التطورات التكنولوجية المستخدمة في نفس المجال.<sup>1</sup>

**6. دراسة (عبد الرزاق ابراهيم الشخلي، مهند عواد عبيد، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في أساليب اتخاذ القرار المتمثلة ب (العقلاني، والحُدسي (البدهي)، والمعتمد، والعفوي(التلقائي) والمتجنب)، لعينة من القيادات الإدارية في ديوان وزارة الاعمار والإسكان وبعض تشكيلاتها في شركات (سعد، والمنصور، والفاروق، وآشور، والمعتم، والرشيد، والهيئة العامة للإسكان). وكانت إشكالية الدراسة: ماهي طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين كل من الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار بالنسبة للعينة المبحوثة؟ وقد اعتمد على المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات، وعلى الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية وبلغت عينة الدراسة (104) من متخذي القرار في المنظمات المذكورة، وقد بلغ عدد الاستثمارات الصالحة المسترجعة (77) استثمار، واعتمد على برنامج (spss)، لتحليل الإحصائي واعتمد على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط الخطي، الانحدار الخطي البسيط) لدراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وابعاده الفرعية (ما عدا بعد الشراكة) وأساليب اتخاذ القرار، باستثناء الأسلوب المتجنب، في حين لم تؤثر تلك النتائج إلى فروق في مستوى إدراك الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار بين ديوان الوزارة وتشكيلاتها المبحوثة. ووضعت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: جعل الذكاء الاستراتيجي جزءا من ثقافة المنظمات المبحوثة عن طريق استثمار استيعاب المديرين لبعض تفاصيله والعمل على نشرها في ارجاء المنظمة كافة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ندى عمر عبد الله أبو عيادة، (2016)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

<sup>2</sup> عبد الرزاق ابراهيم الشخلي، مهند عواد عبيد. (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد المجلد 21، العدد 85، صص. 1-28

ثانيا: الدراسات السابقة العربية لإدارة الجودة الشاملة:

1. دراسة (لما بنت حسن بن علي الحكاري، آخرون، 2024) بعنوان: مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة، وكانت إشكالية الدراسة: ما مدى إمكانية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، وما الصعوبات التي يتوقع أن تواجهها الكليات الأهلية بمدينة جدة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين الكليات الأهلية بمدينة جدة، وأخذت منه عينة قدرها (98) فردا، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم البرنامج (Spss) لتحليل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية ممكنة بدرجة عالية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على فتح قنوات للاتصال الإداري المرن بين الأقسام الأكاديمية والإدارية داخل الكليات الأهلية؛
- صياغة رسالة الكلية في بيان مكتوب يوضح ما تريد أن تكون عليه الكلية في المستقبل.<sup>1</sup>

2. دراسة (ولاء بنت علي مشعل الحكمي، آخرون، 2022) بعنوان: أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وكانت إشكالية الدراسة: ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة؟ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف وموظفة يعملون داخل مستشفى النور تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، إضافة إلى أن هناك أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $(0.05) \leq$  (□) بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة

<sup>1</sup> لما بنت حسن بن علي الحكاري، آخرون، (2024)، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية مصر، المجلد 8، العدد 36، ص-ص. 469-512

المكرمة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \square$ ) بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. بينما توجد فروق تعزى إلى متغير العمر ونوع العمل.<sup>1</sup>

**3. دراسة (عبد اللطيف أولاد حيمودة، آخرون، 2020) بعنوان: قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية BNA-BBA-CPA**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين، وكانت إشكالية الدراسة: ما مدى تبني إدارات البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة لركائز إدارة الجودة الشاملة؟ وللإجابة على الإشكالية الرئيسية وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها قاموا بدراسة ميدانية على مستوى كل من بنوك "CPA, BNA, BBA". وتم تصميم استبيان يتضمن عبارات تقيس مدى تبني البنوك محل الدراسة لركائز إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في "التركيز على العميل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة". وقد حددت عينة الدراسة بـ 189 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن البنوك محل دراسة تعمل على متابعة شكاوى العملاء وتسعى إلى تقديم الحلول الفورية لهم، وأن الهدف من برامج التدريب التي تقوم بها البنوك محل الدراسة هو من أجل تحسين جودة منتجاتهم المصرفية، وأن البنوك محل الدراسة لا تعمل على قياس جودة الأداء في جميع الأقسام، وأن إدارة البنوك محل الدراسة تعتمد على برنامج يقلل وبشكل مستمر من الأخطاء الحسابية، مما يساهم بدوره في تحقيق الكفاءة الإدارية.<sup>2</sup>

**4. دراسة (عادل عيد عياد، 2017) بعنوان: أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي.**

هدفت هذه لقياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج (بالدريج) للتميز المؤسسي، وكانت إشكالية الدراسة: ما أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج (بالدريج) للتميز المؤسسي؟ وتمثل

<sup>1</sup> ولاء بنت علي مشعل الحكمي، وآخرون، (2022). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة جامعة جدة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (1)، 80-100.

<sup>2</sup> أولاد حيمودة عبد اللطيف، وآخرون، (2020)، قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين-دراسة ميدانية في CPA – BNA – BBA، مجلة دراسات العدد الاقتصادي جامعة الأغواط، المجلد 11، العدد 2، ص-ص. 339-323

مجتمع الدراسة في الإداريين والأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي التالية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)، حيث يبلغ عددهم (901) موظف. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وقد تم توزيع (270) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (257) استبانة، واستخدم البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطا وبلغ (66%)، وأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطا وبلغ (64.1%). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات)، وبين الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة)، على الابتكار الإداري. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري تعزى لمتغير العمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري تعزى لمتغير الوظيفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة الإدارة العليا لجميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجع على التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز والعمل على وضع استراتيجيات واضحة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة لتحقيق الأهداف بسهولة وامتلاك استراتيجيات لجميع الموظفين التي يتم ابرامها.<sup>1</sup>

**5. دراسة (بهجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم، 2015) بعنوان: الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية.**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير جودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي بالمؤسسات الخدمية. وكانت إشكالية الدراسة: هل تتوسط نظم إدارة الجودة الشاملة العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية؟ واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة

<sup>1</sup> عادل عبد عباد، (2017)، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة

الرئيسية لجمع البيانات. وقد تم استخدام عينة غير احتمالية، كما وزعت (450) استبانة للعاملين بالمؤسسات المستهدفة وكانت نسبة الاسترداد (88%). ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد. وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي، كما أن نظم إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التشغيلي من خلال جودة الخدمة إلا أن نسبة التأثير متباينة من متغير لآخر. وأظهرت الدراسة أن جودة الخدمة تؤثر على الأداء التشغيلي ونظم إدارة الجودة الشاملة تتوسط هذه العلاقة. كما وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بجودة الخدمة والأداء التشغيلي ومتخذي القرار على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير على الأداء التشغيلي بالمؤسسات الخدمية.<sup>1</sup>

ثالثا: الدراسات السابقة العربية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة:

5. دراسة (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال علاقات إدارة الزبون (بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة، الابداع، المقارنة المرجعية)، في تعزيز جودة المنظمة بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، جودة العملية، جودة الخدمة)، من خلال المتغير الوسيط إدارة علاقات الزبون بأبعاده (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون، رضا الزبون)، في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد. وكانت إشكالية الدراسة: ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبون؟ وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية والمنهج الوصفي التحليلي، كما اختيرت عينة قصدية شملت (106) من مدراء الإدارات العليا والوحدات الإدارية والأقسام، وعلى البرامج الإحصائية (Spss, v 25) و (Amos, v 25). وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

1.5 وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في جودة المنظمة؛

2.5 وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة علاقات الزبون؛

<sup>1</sup> بحجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلال إبراهيم، (2015)، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 1، ص-ص 18-30

3.5 وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبون في جودة المنظمة.<sup>1</sup>

2. دراسة (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء في اليمن، وكانت إشكالية الدراسة: ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء؟ وتم جمع المعلومات الأولية عن طريق الاستبانة وكانت عينة الدراسة (37) من قيادات جامعة البيضاء، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، كما أظهرت النتائج عدم وجود دور لبعدي (الاستشراف، تفكير النظم)، في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء.<sup>2</sup>

3. دراسة (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة.

سعت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة ب (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة ب (تكنولوجيا المعلومات، المقدرات الجوهرية، الابداع، الجودة)، فضلاً عن اختبار علاقة التأثير المتعدد بين متغيري الدراسة، فالذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم على البرنامج الإحصائي (spss) من أجل معالجة البيانات. وبلغت عينة الدراسة (190) موظف وشملت (المدير العام ومجلس الإدارة ومدير قسم ومعاون مدير قسم ورئيس شعبة وبدون منصب). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1.3 إن متغير الدافعية حصل على المرتبة الأولى من بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي وهذا يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة تُحفز العاملين على التصرف بما ينسجم مع أهدافها لتقديم المزيد من الانجازات ورفع قدراتهم الابداعية؛

<sup>1</sup>عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، (2022)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال ادارة علاقات الزبون (بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد)، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (1)، ص-ص. 139-163

<sup>2</sup>زايد علي عبد الخالق المنزوع، (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء، مجلة جامعة البيضاء اليمن، المجلد (2)، العدد (2)، ص-ص. 130-146

**2.3** إن متغير الجودة حصل على المرتبة الأولى من بين متغيرات الميزة التنافسية المستدامة وهذا يدل على أن الجودة يحتل مركزاً متميزاً في أولويات إدارة الشركة المبحوثة وذلك لأن من ضمن أسس النجاح للشركات التواصل المستمر مع الزبائن والتعرف على آرائهم حول جودة الخدمات المقدمة التي تتميز بمواصفات عالية الجودة؛

**3.3** وجود ارتباط ذا دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت قيمة (0.944) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة 5%، وهذا يدل على إمكانية تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

**4.3** يتضح من المؤشرات الإحصائية ذات الصلة بمؤشرات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرج (0.988) مما يعني قوة في تفسير ذلك المتغير لمشكلة الدراسة بنسبة 98.8%. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- تشكيل وحدة متخصصة أو مركز للذكاء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، لكونه يزود المنظمة والمسؤولين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمعلومات المطلوبة والاسهام برسم استراتيجيات مستقبلية، ولاسيما فيما يخص المستفيدين من خدماتها، وكذلك القيام بدراسة متكاملة للأخطار التي تهددها؛

- بناء وتطوير إطار استراتيجي للميزة التنافسية المستدامة للشركة وعدها خياراً استراتيجياً وليس إجراء تكتيكياً تلجأ إليه الشركة في أوقات معينة من خلال النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة؛  
قيام الشركة المبحوثة بإجراء استبيان دوري للزبائن للحصول على آرائهم حول الخدمات المقدمة لهم، مع دراسة هذه الآراء وتطوير النواحي الإيجابية ومعالجة السلبيات والتقشير بناء على آرائهم.<sup>1</sup>

**4.4** دراسة (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة الأردنية والبالغ عددهم 59 مستشفى في مدينة عمان. وكانت إشكالية الدراسة: ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظامي، الشراكة، التحفيز)، في ممارسات الجودة الشاملة

<sup>1</sup> بشار عباس الحميري، علي مظهر عبد المهدي، (2019)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 2، صص. 432-459

بأبعادها (التوجه نحو المستهلك، علاقات المورد، مشاركة الموظفين، الرقابة على العمليات)، في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان؟ وتمثلت وحدة التحليل والمعاينة من المديرين ورؤساء الأقسام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت الباحثة باستخدام الاستبانة. واستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الاحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب t للعينة الواحدة واسلوب الانحدار المتعدد والمتدرج. وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظامي، التحفيز)، في ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التحفيز) في ممارسة التوجه نحو المستهلك في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وأظهرت الدراسة ايضا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التحفيز)، في ممارسة علاقات المورد في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ومن اهمها: تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي لتزويد المستشفيات بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم المستشفيات على المدى البعيد وجعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات الإدارية العليا وذلك من اجل تنمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي لديهم وصقلها، بحيث تقود إلى كل ما هو جديد من قرارات واستراتيجيات وخطط على المدى البعيد.<sup>1</sup>

##### 5. دراسة (سعدون حمود جثير، آخرون، 2013) بعنوان: صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر

##### تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي لصياغة استراتيجية ذكية خاصة بإدارة علاقات الزبون من خلال اختبار هذه العلاقة في شركة بيبسي بغداد وذلك باستطلاع آراء عينتين الأولى الإدارة العليا، وتم التعرف على آرائهم بخصوص مستوى تطبيق الشركة لنظام الذكاء الاستراتيجي والتنظيمي (ذكاء الموظفين)، والثانية: رؤساء الأقسام بالشركة لاستطلاع آرائهم بخصوص إدارة الشركة لعلاقات الزبون، وكانت إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي تتوسطها إدارة علاقات الزبون؟ وقد تم اعتماد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى معامل الارتباط سييدرمان لاختبار معنوية العلاقة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

<sup>1</sup> رند وميض عبد الباقي حمودة، (2014)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن

وشملت عينة الدراسة 20 موظفا، حيث صممت استبانتي استبانة رقم (1) مخصصة لآراء القائمين بخصوص مستوى استخدام الشركة للذكاء الاستراتيجي والتنظيمي، واستبانة رقم (2) تخص آراء عينة رؤساء الأقسام والشعب بخصوص إدارة الشركة لعلاقات الزبون من خلال آرائهم بخصوص (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون)، وقد تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج باستخدام برنامج (spss). وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي من جهة وإدارة علاقات الزبون من جهة أخرى، كما اتضح من خلال النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية لآراء العينة وجود استخدام جيد للذكاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الشركة بالعمل على تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الممكن وذلك بالاعتماد على الذكاء التنظيمي، وضرورة قيام الشركة بتحسين وزيادة رضا الزبون وولائه، فضلا عن تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعدون حمود جثرو، وآخرون، (2013)، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد، 5، العدد 10، ص-ص. 391-367

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

أولاً: الدراسات السابقة الأجنبية للذكاء الاستراتيجي:

1. دراسة (Moayyad Al-Fawaeer, Ayman Wael Alkhatib,2020) بعنوان: التحقيق في

الدور المعتدل لثقافة العمل الجماعي بشأن الذكاء الاستراتيجي والأداء التشغيلي.

### Investigating the Moderating Role of Teamwork Culture on Strategic Intelligence and Operational Performance. <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التشغيلي وكذلك الكشف عن الدور الوسيط لثقافة العمل الجماعي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. واعتمدت على المنهج الوصفي، وكانت إشكالية الدراسة: ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في الأداء التشغيلي في سياق الاتجاه المتسارع نحو استخدام العمل الجماعي في المجتمع الأردني في الشركات الصناعية المساهمة؟ كما استخدم الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (266) فرداً من العاملين في خطوط الإنتاج فقط، وتم استخدام (200) استبانة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) على الأداء التشغيلي، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير المنهجي، التحفيز)، على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً ذات دلالة إحصائية على ثقافة العمل الجماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التشغيلي.

2. دراسة بي (Baei , et al, 2017) بعنوان: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي

في الوكالات الحكومية بإيران.

### The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، الذكاء العملي، المعرفة والحكمة، الابداع والابتكار)، والتطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية بإيران. واستخدمت

<sup>1</sup> Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role Of Teamwork Culture On Strategic Intelligence And Operational Performance. Magazine Economics and Management Jordan,17(2), 124-145

<sup>2</sup> Fahime, B. A. E. I, et al. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, Iran 7(2), 244-249.

الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق غرض الدراسة تم اختيار (493) موظفاً من بين إجمالي عدد السكان البالغ (920) بطريقة عشوائية، وكانت إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الجهات الحكومية؟ وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتمت معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (spss, v. 22)، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي، وأن هناك علاقة مهمة بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل المعرفة والحكمة والذكاء العملي مع التطوير التنظيمي، كما أنه لا توجد علاقة مهمة بين الذكاء العاطفي والإبداع والابتكار مع التطوير التنظيمي. وبينت النتائج وجود فرق كبير بين متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومتوسط أبعاد التطوير التنظيمي.

**3. دراسة (Abbas keikha, et al, 2016) بعنوان: التحقيق في آثار الذكاء الاستراتيجي للمديرين على أداء الموظفين دراسة حالة البنوك الخاصة في مدينة زاهدان الإيرانية.**

Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في بنوك زاهدان الخاصة. وكانت إشكالية الدراسة: ما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في بنوك زاهدان الخاصة؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم اختيار (217) شخصاً كعينة طبقية بسيطة للدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد على عدد من الأساليب الإحصائية (الانحدار التدريجي والانحدار ذو المتغير الواحد ونمذجة المعادلة الهيكلية). أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الذكاء التنافسي، ذكاء العاملين، إدارة المعرفة)، لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين وأظهر تحليل الانحدار التدريجي أن جميع الجوانب الثلاثة للذكاء الاستراتيجي لديها القدرة على التنبؤ بأداء موظفيها، وأظهرت نمذجة المعادلة الهيكلية أن التأثير السببي للذكاء الاستراتيجي على أداء الموظفين له مستوى مرضٍ من الملائمة.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية لإدارة الجودة الشاملة:

**1. دراسة (Ekhlash Zaki Faraj, 2022) بعنوان: واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية العراقية للتعليم.**

The Reality of Total Quality Management in the Iraqi Ministry of

<sup>1</sup> Keikha, A., Hadadi, E., & Keikham, A. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees: Case Study Private Banks in city of Zahedan. *Iran International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(3), 263-277.

## Education. <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في بغداد في الرصافة والكرخ. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي. وقد تم إجراء مسح للتحقيق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) للأكاديميين. وكانت إشكالية الدراسة: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهتين العامتين مديريات تربية بغداد والرصافة (1) والكرخ (1)؟ وتم استخدام الاستبيان للتعرف على آراء عينة من القسم (مدراء رؤساء الأقسام)، وبلغت عينة الدراسة (80) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بكلية المديريات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والشراكة المجتمعية حيث تم تلقي هذين الإجراءين أدنى درجة من المتوسط المرجح، وهذا الأخير يشير إلى عدم اهتمام كبار الإدارة لعنصر مهم، كما يلاحظ من إجابات عينة البحث أن جميع الأسئلة كانت منخفضة ومتقاربة المتوسط المرجح وهذا يدل على عدم الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من قبل القيادة في المديريتين العامتين للتربية. وقد أوصت الدراسة بوصيتين رئيسيتين هما: تحتاج المديريات إلى التواصل مع أصحاب المصلحة (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع، الوزارات ذات الصلة في عملية صنع القرار)، كما يحتاج كبار المديرين إلى المشاركة مع الموظفين وتحفيزهم وتسهيلهم لخلق ثقافة تعزز وتكافئ المفكرين المبدعين.

## 2. دراسة (Abiodun Rafiat Ayeni-Agbaje, et al, 2021) بعنوان: " تأثير إدارة الجودة

الشاملة (TQM) على الأداء غير المالي للمستشفيات في ولاية إكيتي.

## Effect of Total Quality Management (TQM) on the Non-Financial Performance of Hospitals in Ekiti State. <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء غير المالي للمستشفيات في ولاية إكيتي بنيجيريا، وكانت إشكالية الدراسة: ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء غير المالي للمستشفيات في ولاية إكيتي بنيجيريا؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت عينة حجمها (367)، كما استخدم الاستبيان لجمع المعلومات المطلوبة. وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وأظهرت النتائج أن العملاء يركزون على مشاركة الموظف. وشراكة المورد لها تأثير إيجابي ولكن غير مهم على نتائج العلاج في المستشفيات في ولاية إكيتي، وبينت النتائج أن التزام الإدارة والتدريب لهما إيجابيات هامة التأثير على نتائج العلاج في المستشفيات في ولاية إكيتي، وكشفت الدراسة أيضا على أن التركيز على العملاء والتزام الإدارة العليا ومشاركة

<sup>1</sup> Faraj, Ekhlas Zaki. (2022). The Reality of Total Quality Management in the Iraqi Ministry of Education. magazine *Webology*, University of Tehran, Iran 19(1), 1207-1224.

<sup>2</sup> Ayeni-Agbaje, et al. (2021). Effet de la gestion de la qualité totale (TQM) sur la performance non financière des hôpitaux de l'État d'Ekiti, Research Journal of Finance and Accounting, Nigeria Vol.12, No.10, 2222-2847

الموظفين وشراكة الموردين والتدريب تمارس بشكل إيجابي ولهم تأثير على الرعاية المتزايدة في المستشفيات في ولاية إكيتي. وأوصت الدراسة على أن الإدارة يجب أن تشرع في مبادرات إدارة الجودة الشاملة.

### 3. دراسة (Yuni Pambreni, et al, 2019) بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة.

The influence of total quality management toward organization performance. <sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيلانجور وماليزيا، وكانت إشكالية الدراسة: ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات؟ وحددت إدارة الجودة الشاملة بأربعة عناصر وهي: (التركيز على العميل، التحسين المستمر، الاعتماد الاستراتيجي، مشاركة الموظفين الكلية)، وباستخدام تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية تم أخذ عينة من (350) مديرا مالكا للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات في سيلانجور وماليزيا، واعتمد على المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وعلى البرنامج الإحصائي (spss. V23) لتحليل النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة، كما أشارت نتائج الدراسة أن جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة أي التركيز على العملاء، التحسين المستمر، الاعتماد الاستراتيجي، المشاركة الكلية للموظفين لها تأثيرات إيجابية وهامة على أداء المؤسسة.

### 4. دراسة (Carlos A. Benavides-Velasco, et all, 2014) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة

والمسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء في صناعة الفنادق.

Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. <sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير تنفيذ كل من إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للشركات على نتائج أصحاب المصلحة في الفنادق كسابق لأداء الموظفين، وكانت إشكالية الدراسة: ما هو تأثير إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية على نتائج أصحاب المصلحة في الفنادق كسابق لأداء الموظفين؟ وتم اختيار عينة من (141) فندقا إسبانيا من المنطقة الأندلسية، واعتمد على المنهج التجريبي والاستبانة شبه المنظمة التي تم إجراؤها على مديري الفنادق من قبل الباحثين، وحللت البيانات باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد مثل هذه الأساليب يحسن قدرة الفنادق على تحقيق فوائد لأصحاب

<sup>1</sup> Pambreni, Yuni, et al. (2019). The influence of total quality management toward organizati performance. magazine Management Science Letters Selangor, 9(9), 1397-1406.

<sup>2</sup> Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, United States of America 41, 77-87.

المصلحة، وهذه النتائج لها تأثير إيجابي على أداء الفنادق، كما توفر الدراسة أيضا دليلا على تكامل فلسفة الإدارة حيث يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تعزز تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ثالثا: الدراسات السابقة الأجنبية للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة:

1. دراسة (Nayef Rage Alomian, et al, 2019) بعنوان: تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق

الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية في الأردن.

### The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الاستشراف، الشراكة، الحدس، الإبداع)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الابتعاد، التمايز، المرونة)، على شركات الأدوية في السياق الأردني. وكانت إشكالية الدراسة: ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع شركات الأدوية في الأردن؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من (321) موظفا في القمة ومتوسطة المستوى في شركات الأدوية في الأردن، واستندت الدراسة إلى المسح وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها (195) موظفا، وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم استرجاع (189) استبانة تم تحليلها بالبرنامج الإحصائي (spss). وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P 0.05) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تطوير استراتيجية أدوات استخباراتية باستمرار وتقييم الوضع الاستراتيجي ومراقبة الأسواق.

<sup>1</sup> Alomian, et al. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. International Journal of Business and Social Science, United States• 10(4), 66-74

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، العرض والتعرف على أهم أوجه الشبه والاختلاف بين كل منها كالتالي:

أولاً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (جمال غوار، عواطف عيشوش، 2023): ويلخص الجدول رقم (1.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (1.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (جمال غوار، عواطف عيشوش)

دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية بالوادي - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 87 موظف - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	/
	المتغير التابع	/	- المرونة الاستراتيجية

إدارة الجودة الشاملة			
----------------------	--	--	--

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

2. دراسة (يسرى قاسم طالب، 2021): ويلخص الجدول رقم (2.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين

الدراستين

الجدول رقم (2.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة يسرى قاسم طالب

الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- أثر الذكاء الاستراتيجي في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- طالبات الصف الرابع العلمي - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 98 طالبة - 73 موظف	
أداة الدراسة	/	- اختبار تحصيلي - استبيان	
المنهج المتبع	/	- المنهج التجريبي - المنهج الوصفي والتحليلي	
بيئة الدراسة	/	- الصف الرابع العلمي - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	الذكاء الاستراتيجي	/	المتغير المستقل
	/	- تحصيل مادة علم الأحياء - إدارة الجودة الشاملة	المتغير التابع

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

3. دراسة (جاجان جمعتهج، سردارمحمد شرف، 2020): ويلخص الجدول رقم (3.5) أهم أوجه الاختلاف

والتشابه بين الدراستين

الجدول رقم (3.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (جاجان جمعتهج، سردارمحمد شرف)

أثر برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- أثر برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- طلبة جامعة دهوك - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 40 طالب وطالبة - 73 موظف	
أداة الدراسة	/	- برنامج تنمية الذكاء الاستراتيجي - استبيان	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي	/	
بيئة الدراسة	/	- جامعة دهوك - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/	- برنامج تعليمي - الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	/	- الذكاء الاستراتيجي - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

4. دراسة (عادل عيد عياد، 2017): ويلخص الجدول رقم (4.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين

الجدول رقم (4.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة عادل عيد عياد

الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وأثرها في تعزيز تماسك الجماعة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- موظفو الشركة العامة للسكك الحديدية - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 59 موظف - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- الشركة العامة للسكك الحديدية - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	
	المتغير التابع	/	
		- تماسك الجماعة - إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

5. دراسة (ندى عمر عبدالله أبو عيادة، 2016): ويلخص الجدول رقم (5.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (5.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة ندى عمر عبدالله أبو عيادة

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه	/	
الهدف	/	- توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات - أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 106 مدير - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	/
	المتغير التابع	/	- نجاح المنظمات - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

6. دراسة (عبد الرزاق إبراهيم الشخلي، مهند عواد عبيد، 2015): ويلخص الجدول رقم (6.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (6.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (عبد الرزاق إبراهيم الشخلي، مهند عواد عبيد)

أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- استكشاف أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- القيادات الإدارية في ديوان وزارة الاعمار والإسكان - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 77 من القيادات - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- ديوان وزارة الاعمار والإسكان - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	
	المتغير التابع	/	
		- اتخاذ القرار - إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

7. دراسة (لما بنت حسن بن علي الحكاري، آخرون، 2024): ويلخص الجدول رقم (7.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (7.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (لما بنت حسن بن علي الحكاري، آخرون)

مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- أعضاء هيئة تدريس وإداريين الكليات الأهلية بمدينة جدة - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 98 عضو - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- الكليات الأهلية بمدينة جدة - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/	- إدارة الجودة الشاملة - الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	/	- إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ماسبق

8. دراسة (ولاء بنت علي مشعل الحكمي، آخرون، 2022): ويلخص الجدول رقم (8.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (8.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (ولاء بنت علي مشعل الحكمي، آخرون)

أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات في مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- موظفو داخل مستشفى النور - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 100 موظف - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/	- إدارة الجودة الشاملة - الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	/	- جودة الخدمات الصحية - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

9. دراسة (عبد اللطيف أولاد حيمودة، آخرون، 2020): ويلخص الجدول رقم (9.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (9.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (عبد اللطيف أولاد حيمودة، آخرون)

قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	مقال	
الهدف	/	- قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- موظفو البنوك التجارية - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 189 موظف - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- البنوك التجارية - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	- إدارة الجودة الشاملة - الذكاء الاستراتيجي	
	المتغير التابع	- إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

10. دراسة (عادل عيد عياد، 2017): ويلخص الجدول رقم (10.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين

الدراستين

الجدول رقم (10.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة عادل عيد عياد

تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- رسالة ماجستير - أطروحة دكتوراه
الهدف	/	- قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- موظفو مؤسسات التعليم العالي - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 257 موظف - 73 موظف
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- مؤسسات التعليم العالي - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	- إدارة الجودة الشاملة - الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	- الابتكار الإداري - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

11. دراسة (بهجة عثمان فضل السيد عبدالله، صديق بلبل إبراهيم، 2015): ويلخص الجدول رقم (11.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (11.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (بهجة عثمان فضل السيد عبدالله، صديق بلبل إبراهيم)

(إبراهيم)

الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة الدكتوراه	
الهدف	/	- معرفة تأثير جودة الخدمة ونظم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي بالمؤسسات الخدمية - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- موظفو المؤسسات الخدمية - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 396 موظف - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- المؤسسات الخدمية - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	/	- جودة الخدمة - الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	/	- الأداء التشغيلي - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

12. دراسة (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022): ويلخص الجدول رقم (12.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (12.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان)

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال علاقات إدارة الزبون			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- موظفو المصارف الاهلية في محافظة بغداد - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 106 موظف - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- المصارف الاهلية في محافظة بغداد - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	
	المتغير التابع	إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

13. دراسة (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020): ويلخص الجدول رقم (13.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول (13.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة زايد علي عبد الخالق المنزوع

دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- هدفت الدراسة إلى تحديد دور في تحسين جودة الخدمات التعليمية - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- القيادات الإدارية بجامعة البيضاء - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 37 موظف - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- جامعة البيضاء - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	/
	المتغير التابع	إدارة الجودة الشاملة	/

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

14. دراسة (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019): ويلخص الجدول رقم (14.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (14.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (علي مظهر عبد المهدي، آخرون)

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	/	- سعت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- العاملون في شركة التأمين العراقية العامة - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 190 موظف - 73 عامل
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- شركة التأمين العراقية العامة - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	الذكاء الاستراتيجي	/
	إدارة الجودة الشاملة	/
المتغير المستقل		
المتغير التابع		

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

15. دراسة (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014): ويلخص الجدول رقم (15.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (15.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة رند وميض عبد الباقي حمودة

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- رسالة ماجستير - أطروحة دكتوراه
الهدف	/	- هدفت الدراسة الى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- العاملون في المستشفيات الخاصة الأردنية - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 59 عامل - 73 موظف
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- المستشفيات الخاصة الأردنية - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

16. دراسة (سعدون حمود جثير، آخرون، 2013): ويلخص الجدول رقم (16.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (16.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (سعدون حمود جثير، آخرون)

صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي لصياغة استراتيجية ذكية خاصة بإدارة علاقات الزبون - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- العاملون في شركة بيسي بغداد - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 20 عامل - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- شركة بيسي بغداد - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	
	المتغير التابع	إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة (Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib,2020): ويلخص الجدول رقم (17.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (17.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة

(Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib)

التحقيق في الدور المعتدل لثقافة العمل الجماعي بشأن الذكاء الاستراتيجي والأداء التشغيلي			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التشغيلي وكذلك الكشف عن الدور الوسيط لثقافة العمل الجماعي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التشغيلي - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- العاملون في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 200 عامل - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	/
	المتغير التابع	/	- الأداء التشغيلي - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

2. دراسة بي (Baei , et all, 2017): ويلخص الجدول رقم (18.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (18.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Baei , et all)

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	/	- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- موظفو الوكالات الحكومية بإيران - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 493 موظفا - 73 موظف
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- الوكالات الحكومية بإيران - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	/
		- التطوير التنظيمي - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

3. دراسة (Abbas keikha, et al, 2016): ويلخص الجدول رقم (19.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (19.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Abbas keikha, et all)

التحقيق في آثار الذكاء الاستراتيجي للمديرين على أداء الموظفين			
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه	
الهدف	/	- تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في بنوك زهدان الخاصة - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
مجتمع الدراسة	/	- المديرين التنفيذيين العاملين في بنوك زهدان الخاصة - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية ورقلة	
عينة الدراسة	/	- 217 مدير - 73 موظف	
أداة الدراسة	استبيان	/	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/	
بيئة الدراسة	/	- بنوك زهدان الخاصة - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية ورقلة	
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي	
	المتغير التابع	/	
		- أداء الموظفين - إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

4. دراسة (Ekhlaz Zaki Faraj, 2022): ويلخص الجدول رقم (20.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (20.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Ekhlaz Zaki Faraj)

واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية العراقية للتعليم		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	/	- التحقق من إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في بغداد في الرصافة والكرخ - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- موظفو مديريات التربية والتعليم في بغداد في الرصافة والكرخ - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 80 موظف - 73 موظف
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- مديريات التربية والتعليم في بغداد في الرصافة والكرخ - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	- إدارة الجودة الشاملة - الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	- إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

5. دراسة (Abiodun Rafiat Ayeni-Agbaje, et all, 2021): ويلخص الجدول رقم (21.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (21.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Abiodun Rafiat Ayeni-Agbaje, et all)

تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء غير المالي للمستشفيات في ولاية إكيتي		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	/	- فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء غير المالي للمستشفيات في ولاية إكيتي بنيجيريا - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- موظفو المستشفيات في ولاية إكيتي بنيجيريا - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 367 موظف - 73 موظف
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- المستشفيات في ولاية إكيتي بنيجيريا - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	- إدارة الجودة الشاملة - الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	- الأداء غير المالي - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

6. دراسة (Yuni Pambreni, et all, 2019): ويلخص الجدول رقم (22.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (22.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Yuni Pambreni, et all)

تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة	
المعيار	أوجه الشبه
نوع الدراسة	أوجه الاختلاف
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقال</li> <li>- أطروحة دكتوراه</li> </ul>
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيلانجور وماليزيا</li> <li>- قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة</li> </ul>
مجتمع الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيلانجور وماليزيا</li> <li>- موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة</li> </ul>
عينة الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 350 مديرا</li> <li>- 73 موظف</li> </ul>
أداة الدراسة	استبيان
المنهج المتبع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج الكمي</li> <li>- المنهج الوصفي والتحليلي</li> </ul>
بيئة الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيلانجور وماليزيا</li> <li>- مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة</li> </ul>
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل
	المتغير التابع
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الجودة الشاملة</li> <li>- الذكاء الاستراتيجي</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء المنظمة</li> <li>- إدارة الجودة الشاملة</li> </ul>

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

7. دراسة (Carlos A. Benavides-Velasco, et all, 2014): ويلخص الجدول رقم (23.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (23.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Carlos A. Benavides-Velasco, et all)

إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء في صناعة الفنادق		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	مقال - أطروحة دكتوراه
الهدف	/	- التعرف على كيفية تأثير تنفيذ كل من إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للشركات على نتائج أصحاب المصلحة في الفنادق كسابق لأداء الموظفين - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- أصحاب المصلحة في الفنادق - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 141 صاحب مصلحة - 73 موظف
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	/	- المنهج التجريبي - المنهج الوصفي والتحليلي
بيئة الدراسة	/	- الفنادق - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	- الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	- الأداء - إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

8. دراسة (Nayef Rage Alomian, et al, 2019): ويلخص الجدول رقم (24.5) أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين.

الجدول رقم (24.5) مقارنة الدراسة الحالية بدراسة (Nayef Rage Alomian, et all)

تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية		
المعيار	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
نوع الدراسة	/	- مقال - أطروحة دكتوراه
المهدف	/	- تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
مجتمع الدراسة	/	- موظفو شركات الأدوية في الأردن - موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
عينة الدراسة	/	- 195 موظفا - 73 موظف
أداة الدراسة	استبيان	/
المنهج المتبع	المنهج الوصفي والتحليلي	/
بيئة الدراسة	/	- شركات الأدوية في الأردن - مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بولاية ورقلة
متغيرات الدراسة	المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الطالب بناء على ما سبق

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والتطلع على الدراسات السابقة التي أجريت في كثير من البلدان العربية والأجنبية بغية الكشف عن علاقات التأثير الموجودة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وكل منها أظهرت نتائج مختلفة عن الأخرى، غير أن دراستنا استعانت بهذه الدراسات من أجل وضع تصور وفهم لنتائج دراستنا.

الفصل الثالث  
الدراسة الميدانية لأثر الذكاء  
الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة

تمهيد:

تتعلق قيمة دراستنا بأهمية جودة الإجراءات المنهجية التي في الدراسة الميدانية، وتقسم هذه الإجراءات إلى ثلاث مراحل مهمة المرحلة الأولى: تتعلق بالطرق والأدوات المستخدمة في عملية القياس كالمقابلة والاستبيان، أما المرحلة الثانية تتعلق بمجتمع وعينة الدراسة وأسلوب تحديد العينة فهما مصدر النتائج المتوصل إليها، أما المرحلة الثالثة الأدوات المستعملة لصحة التعامل مع هذه البيانات من أجل ترتيبها وتنظيمها بشق الطرق للوصول إلى مختلف العلاقات بين المتغيرات. وينقسم الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: أدوات الدراسة وإجراءاتها المنهجية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

## المبحث الأول: أدوات الدراسة وإجراءاتها المنهجية

### أولاً: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر هي شركة عمومية محدودة مدة صلاحيتها (99) سنة ورأس مالها العام يقدر بـ 115.000.000.000.00 دينار جزائري، الشركة مملوكة للدولة بنسبة 100 % وقد تم تسجيلها في السجل التجاري بتاريخ 11 مايو 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي الرئيسي بالطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، وهي الشركة الرائدة في سوق الاتصالات الجزائرية. ويتميز سوق الاتصالات بالنمو القوي ويقدم لعملائه مجموعة شاملة من خدمات الصوت والبيانات ويهدف إلى تطوير سياسات وتطبيقات جديدة موجهة للعملاء، وقد تم تقييد مهامها بموجب القانون رقم 10 ومرسوم رئاسي رقم 03/2000 يمنح صفة الكيان الاقتصادي العام ذو الشخصية الاعتبارية لشركة ذات أسهم، وبدأت نشاطها رسمياً في 1 يناير 2003 على أساس ثلاثة أهداف على مستوى عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والجودة والفعالية ونوعية الخدمات.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوماً الرائدة نظراً لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سمعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضاً في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت ولها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة. إلى أن جاء في بداية عام 2017م قرار الغاء مفوضيات إقليمية وألحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على أن يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة إلى دمج مراكز مع بعضها أو إلغائها نحائياً نتيجة للتكنولوجيا الجديدة وتخلت المؤسسة على الكوابل النحاسية واستبدلتها بكوابل الألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

### 2. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر إلى عدة أهداف وهي:

1.2 العمل على اكتساب سمعة جيدة وحسنة والحفاظ عليها بترك التسيير السيئ والتصرفات التقليدية؛

2.2 رفع جودة ونوعية الخدمات المعروضة لجعلها أكثر تنافسية بالتركيز على خدمات الاتصال؛

3.2 تنمية الخدمات الجديدة (الشراء، البيع) بالتركيز على الشبكة العنكبوتية؛

4.2 الإمداد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تساهم في تبادل الرسائل ونقل المعلومات والبيانات الرقمية والمسموعة.<sup>1</sup>

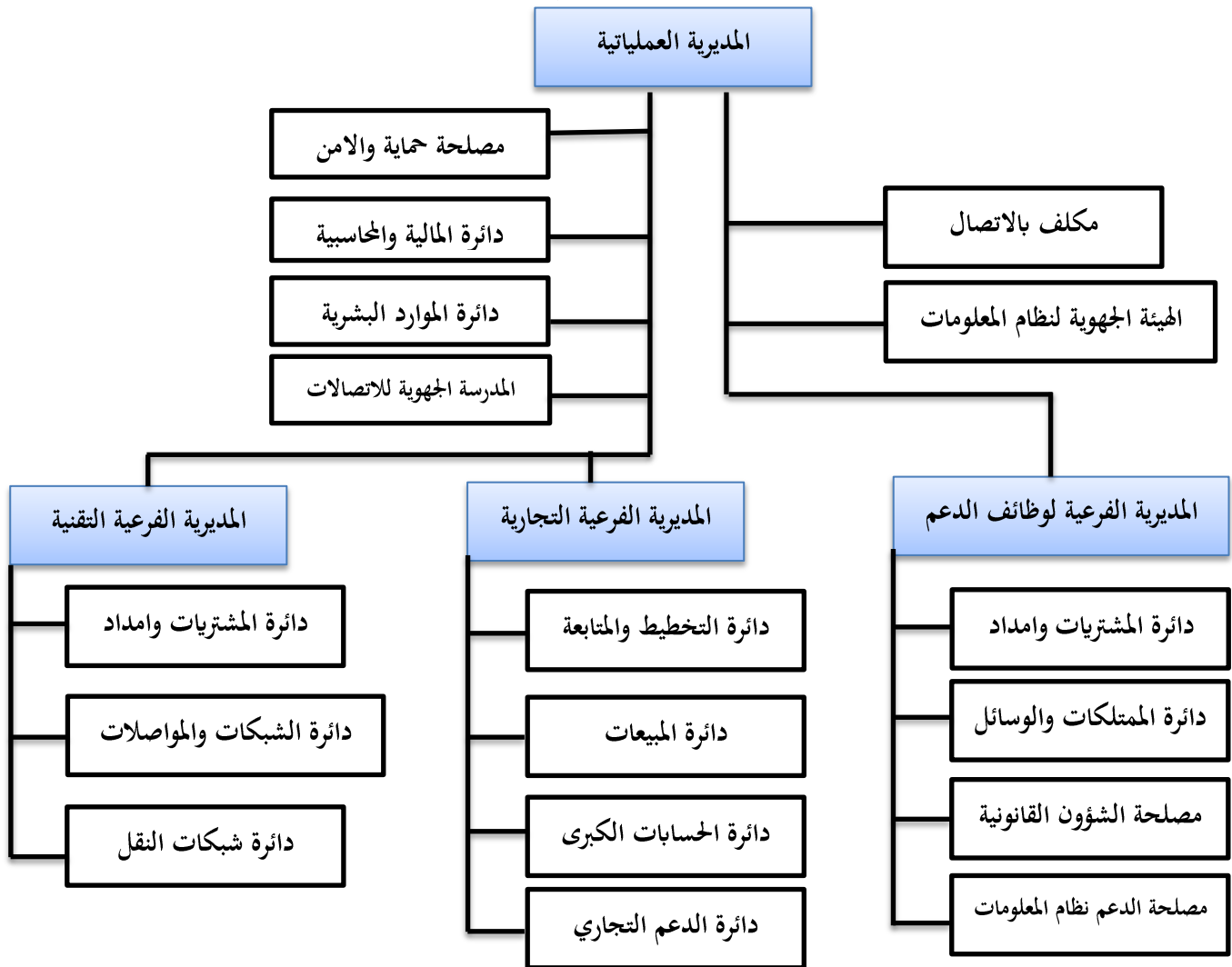
<sup>1</sup> www.algerietelecom.dz

### 3. المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة:

1.3 نشأة المديرية: وفق قرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر، وتم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من الوحدة العملية إلى المديرية العملياتية.<sup>1</sup>

### 2.3 الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بورقلة:

الشكل رقم (1.6) الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بورقلة



المصدر: المديرية العملياتية بورقلة

<sup>1</sup> المديرية العملياتية بورقلة

تتكون المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة من: مصلحة الحماية والأمن ودائرة المالية والمحاسبة ودائرة الموارد البشرية والمدرسة الجهوية للاتصالات والمكلف بالاتصال والهيئة الجهوية لنظام المعلومات حيث جميعها يشرف عليها من طرف المدير أي تكون في اتصال مباشر مع المدير لمباشرة جميع مهامها، كما تحتوي على المديرية الفرعية التالية وهي:

– **المديرية الفرعية لوظائف الدعم:** وتحتوي هذه المديرية على دائرتين وهي: المشتريات والإمداد والممتلكات والوسائل كما تحتوي على مصلحتين وهي: الشؤون القانونية ودعم نظام المعلومات؛

– **المديرية الفرعية التجارية:** وتحتوي هذه المديرية على عدة دوائر وهي: التخطيط والمتابعة والمبيعات والحسابات الكبرى والدعم التجاري؛

– **المديرية الفرعية التقنية:** وتحتوي هذه المديرية على: دائرة المشتريات الإمداد والشبكات والمواصلات وشبكات النقل.

**ثانيا: أدوات جمع البيانات:** تختلف أدوات جمع البيانات فكل أداة لها نوع من المعطيات والبيانات، كما نجد أن كل أداة تتميز عن الأخرى بإيجابيات وسلبيات، حيث أن هذه الأدوات تلعب دورا كبيرا في جمع البيانات الأساسية التي تساعدنا في إنجاز هذا البحث، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.<sup>1</sup>

**1. الاستبيان:** مجموعة من الأسئلة مصممة بشكل جيد ورقيا أو رقميا للحصول على معلومات عن ظاهرة معينة، وترسل عن طريق البريد الإلكتروني أو البريد العادي.<sup>2</sup>

فقد اعتمد في هذه الدراسة على الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، فقد صممت الاستبانة بشكلها الأولي بمساعدة المشرف وتوجيهه وتم إدخال تعديلات عليها بعد تحكيمها من طرف (07)، أساتذة و (02) من المهنيين قاموا بتوجيهي وتصويبي حتى خلص إلى شكله النهائي. فهي تحتوي على (36) عبارة منها (20) عبارة مثلت الذكاء الاستراتيجي و (16) عبارة مثلت إدارة الجودة الشاملة.

**1.1 تصميم استمارة الاستبيان:** تم تقسيم الاستبيان إلى:

– **مقدمة:** عبارة عن تمهيد صغير تم فيه التعريف بالدراسة والغرض منها، وذلك لتحفيز المستجوبين للإجابة بشكل جيد ومركز، وأن هذا العمل من أجل البحث العلمي فقط.

<sup>1</sup> حنيش صلاح الدين، دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021/2022 ص.

102

<sup>2</sup> إبراهيم بخي، (2015)، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، الطبعة الرابعة، جامعة ورقلة، ص.86

- الجزء الأول: يضم الخصائص الديمغرافية للعينة المستجوبة والمتمثلة في الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الدورات التدريبية في مجال الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.
- الجزء الثاني: يضم المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي وذلك بعد النظر في الدراسات السابقة والإطار النظري تم تحديد خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة).
- الجزء الثالث: ويحتوي الجزء الثالث من الاستبانة على: إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر متغيرا تابعا في دراستنا هذه فقد تكوّن هذا المتغير من أربعة أبعاد هي: (التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية).

#### الجدول رقم (1.6) يوضح مكونات محاور الاستبيان

عدد العبارات	الأبعاد	متغيرات الدراسة
/	معلومات عامة	البيانات الديمغرافية
4 عبارات	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي
4 عبارات	تفكير النظم	
4 عبارات	الرؤية المستقبلية	
4 عبارات	التحفيز	
4 عبارات	الشراكة	
4 عبارات	التزام الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة
4 عبارات	التركيز على العملاء	
4 عبارات	التحسين المستمر	
4 عبارات	إدارة وتنمية الموارد البشرية	
36 عبارة	مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: إعداد الطالب من استبيان الدراسة

- 2.1 القياس: وهو عملية تقدير كمي للخصائص المشكلة للأفراد والأشياء أو السلع أو الأحداث طبقا لضوابط معينة، حيث ترمز لهذه الخصائص بقيمة رقمية من أجل الفهم الجيد للشيء محل القياس.<sup>1</sup>
- مفهوم مقياس ليكرث: يرجع ظهور هذا المقياس إلى الباحث (Rensis Likert)، ويستعمل هذا المقياس في الاستبيانات وهو من المقاييس الأكثر شيوعا في الاستخدام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنيش صلاح، مرجع سابق، ص.104

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.104

في الدراسة الحالية سنستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)\* ، والذي يتكون من خمسة عبارات تحتوي على الدرجات من 1 إلى 5 لتحديد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان.

### الجدول رقم (2.6) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: إعداد الطالب من مقياس ليكرت

وباستخدام المتوسط الحسابي سنحاول معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة ومستوى الموافقة على العبارات والأبعاد، 23 وبما أن استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي، فيكون المدى الإجمالي للاختيارات (4=1-5)، وطول مجال كل اختيار هو (0,8=4:5)، ومنه نستنتج مجالات كل اختيار كالتالي:

### الجدول رقم (3.6) يوضح مجال متوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه (مقياس ليكرت)

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,8	من 1,8 إلى 2,6	من 2,6 إلى 3,4	من 3,4 إلى 4,2	من 4,2 إلى 5
مستوى الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية بعنوان "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية

-منظور إحصائي-جامعة لبويرة، تاريخ 30 جوان 2014 ص-ص. 110-111

### 3.1 الصدق الظاهري لمحاور الاستبيان:

- الصدق: يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحيتها لقياس السلوك أو الاتجاه الذي صممت لأجله، ويعني ذلك أن يكون الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما وضع لغرضه، ويعتبر صدق أداة القياس أكثر أهمية ولا شك أيضا من توفر الثبات حيث أنه قد تكون أداة القياس ثابتة ولكنها غير صادقة.<sup>1</sup>

- الصدق الظاهري: وهو يمثل الشكل العام للاختبار أو مظهره الخارجي من حيث موضوعيته ومفرداته. ويطلق عليه اسم (صدق السطح)، لكونه يدل على المظهر العام للاختبار.<sup>2</sup> وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 09 كلهم في الاختصاص، من كليات مختلفة (أنظر الملحق رقم 01).

\* مقياس ليكرت "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة

في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المستجوبين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان ويعرف البند

<sup>1</sup> عبد الرحمان بروق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (2017)، مؤسسة حسن راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، ص. 361

<sup>2</sup> فتحي إبراهيم محمد أحمد، منهج البحث في إدارة الأعمال (إرشادات عامة للباحثين المبتدئين)، (2014)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص-

ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة:

### 1. المنهج المتبع في الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وهو ما يلائم دراستنا ويعتبر هذا المنهج الأكثر استعمالا في ميدان العلوم الاجتماعية فهذا الأسلوب يسعى إلى التحليل والتفسير والوصف، كما أنه يقوم بجمع معلومات وأوصاف دقيقة عن الظاهرة المدروسة، ولا يتوقف هذا المنهج عن الوصف فقط بل يتعدى إلى تحديد العلاقة وتفسيرها ومقارنها واكتشاف الأسباب وراء الظاهرة، وعمليات التنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.<sup>1</sup>

### 2. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة المجموعة التي تم منها فعلا اختيار العينة.<sup>2</sup> ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموعة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة، أي بعض فروع اتصالات الجزائر التابعة لولاية ورقلة.

3. تعريف العينة القصدية: تستخدم العينة القصدية للحصول على معلومات من فئة معينة محددة تستطيع توفير المعلومات، كما يتم اختيار هذه الفئة من بعض المعايير أو توفير المعلومات أو موقعهم الجيد أو على الخبرات التي لديهم في هذا الموضوع.<sup>3</sup>

### 4. توزيع الاستبيان:

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة في 1 فيفري 2023 وقد وزعت 100 استمارة استبيان على موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة، أي ما نسبته 23.47% من مجتمع الدراسة البالغ 426. واسترجعت 90 استمارة منها 10 استمارات فارغة و 07 استمارات ملغاة والاستمارات الغير مسترجعة شكلت 10 استمارات أي أن الاستمارات الصالحة للدراسة 73 والتي تعبر عن حجم العينة التي بنيت عليها الدراسة. والجدول التالي يوضح توزيع استمارات الاستبيان:

الجدول رقم (4.6) يوضح توزيع استمارات الاستبيان

البيان	التكرار	%	% مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة	100	100%	23.47%
الاستمارات المسترجعة	90	90%	21.12%
الاستمارات الصالحة للدراسة	73	73%	17%

<sup>1</sup> عبد الرحمان برفوق مرجع سابق، ص. 216

<sup>2</sup> علي سليم العلانة، أساليب البحث العلمي في العلوم الادارية، (1996)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص. 49

<sup>3</sup> رزقي خليفي، هجرة شيقارة، (2017)، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية. معارف، المجلد (12)، العدد (23)، 280-294.

-	10%	10	الاستمارات الفارغة
-	7%	7	الاستمارات الملغاة

المصدر: إعداد الطالب من الاستمارات الموزعة

### 5. الدراسة الوصفية:

1.5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يظهر الجدول رقم (5.6) والشكل البياني أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

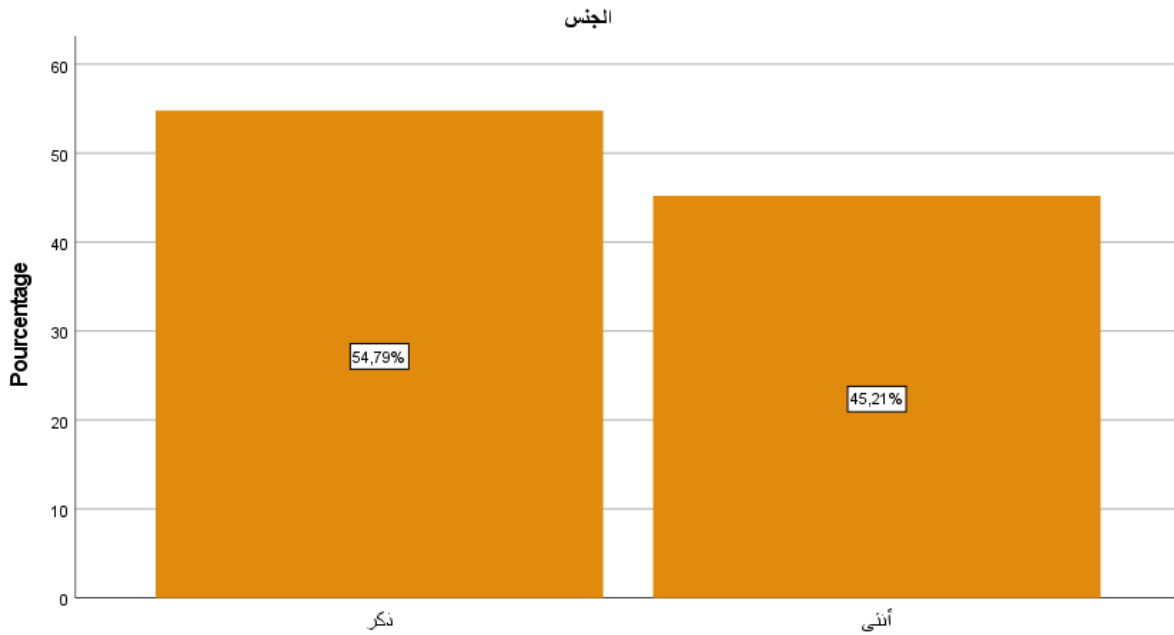
الجدول رقم (5.6) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	40	54,8
أنثى	33	45,2
المجموع	73	100,0

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

تبرز إحصائيات عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن العينة تتضمن الإناث والذكور وبنسب متقاربة حيث أن عدد الذكور هو 40، بنسبة 54.8%، في حين أن عدد الإناث هو 33، بنسبة 45.2% من المجموع، ويعود ذلك حسب الطالب أن الجنسين لهما الرغبة والإقبال الكبير على العمل في مثل هذه المؤسسات فهي وجهة كبيرة للجنسين. وهذا ما يوضحه أيضا الشكل أدناه:

الشكل رقم (2.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2.5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية: يظهر الجدول رقم (6.6) والشكل البياني رقم (3.6) عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الجدول رقم (6.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

متغير الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
5 سنوات فأقل	5	6,8
من 6 سنوات الى 10 سنوات	16	21,9
من 11 سنة الى 15 سنة	13	17,8
16 سنة فأكثر	39	53,4
المجموع	73	100,0

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يبين الجدول والشكل البياني توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل. ويمكن استخدام هذه المعلومات لفهم توزيع فترات الخبرة بين المشاركين واستخلاص أي نمط أو اتجاه يمكن أن يكون له أثر على محاور وأبعاد الدراسة. ومن خلال النتائج يتضح أن هناك تنوعاً في مدة الاقدمية بين الموظفين المشاركين في الدراسة: الفئة "5 سنوات فأقل" تمثل 5 مشاركين وتمثل نسبة 6.8% من العينة.

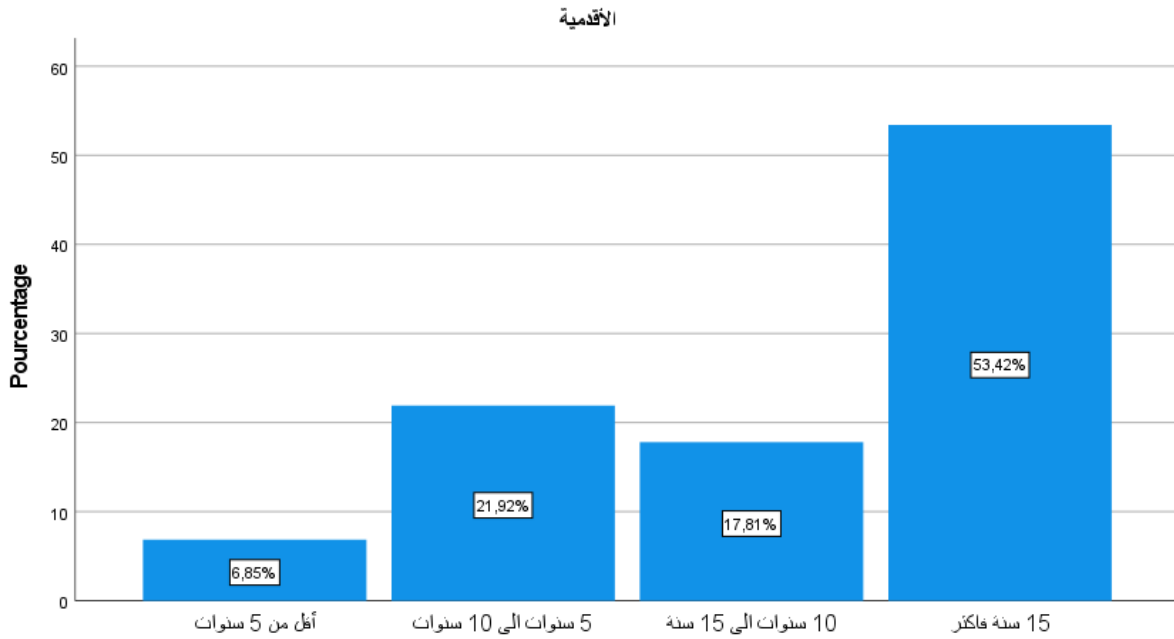
الفئة "6 سنوات إلى 10 سنوات" تمثل 16 مشاركاً وتمثل نسبة 21.9% من العينة.

الفئة "11 سنة إلى 15 سنة" تمثل 13 مشاركاً وتمثل نسبة 17.8% من العينة.

الفئة "16 سنة فأكثر" وهي الفئة الأكثر في عينة الدراسة حيث تمثل 39 مشاركاً وتمثل نسبة 53.4%

من العينة وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب السابقة. ويمكن رؤية هذا التنوع بشكل أوضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

3.5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن: يظهر الجدول رقم (7.6) والشكل البياني رقم (4.6) عرضاً

للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (7.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

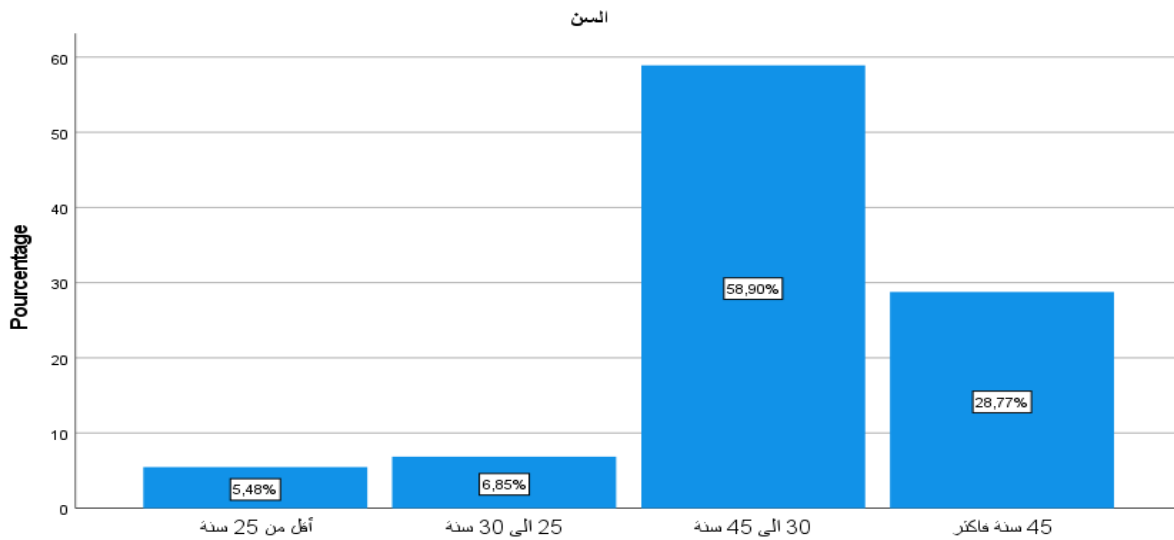
متغير السن	التكرارات	النسب المئوية
25 سنة فأقل	4	5,5
من 26 سنة إلى 30 سنة	5	6,8
من 31 سنة إلى 45 سنة	43	58,9
46 سنة فأكثر	21	28,8
المجموع	73	100,0

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

تظهر إحصائيات توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن أن الفئة العمرية (30-45) تشكل أكثر من نصف عينة الدراسة وهي تمثل فئة الشباب، ويعود ذلك حسب تقدير الطالب إلى إحالة شريحة كبيرة من الموظفين على التقاعد والتقاعد المسبق، مما أدى إلى فتح مسابقات لاستقطاب موظفين جدد تليها فئة أكثر من 45 سنة في المرتبة الثانية وفئة 25-30 سنة في المرتبة الثالثة والباقي كالتالي:

الفئة "25 سنة فأقل" تحتوي على 4 مشاركين وتمثل نسبة 5.5% من العينة.  
 الفئة "26 إلى 30 سنة" تحتوي على 5 مشاركين وتمثل نسبة 6.8% من العينة.  
 الفئة "31 إلى 45 سنة" تحتوي على 43 مشاركاً وتمثل نسبة 58.9% من العينة.  
 الفئة "46 سنة فأكثر" تحتوي على 21 مشاركاً وتمثل نسبة 28.8% من العينة.  
 وهذه البيانات موضحة بشكل أفضل في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

4.5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: يظهر الجدول رقم (8.6) والشكل البياني رقم

(5.6) عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (8.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	متغير المستوى التعليمي
2,7	2	اقل من الثانوي
17,8	13	ثانوي
9,6	7	بكالوريا
46,6	34	جامعي
23,3	17	دراسات عليا
100,0	73	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال الجدول رقم (8.6) يظهر توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن:

الفئة "أقل من الثانوي" تحتوي على 2 مشاركين وتمثل نسبة 2.7% من العينة.

الفئة "ثانوي" تحتوي على 13 مشاركاً وتمثل نسبة 17.8% من العينة.

الفئة "بكالوريا" تحتوي على 7 مشاركين وتمثل نسبة 9.6% من العينة.

الفئة "جامعي" تحتوي على 34 مشاركاً وتمثل نسبة 46.6% من العينة.

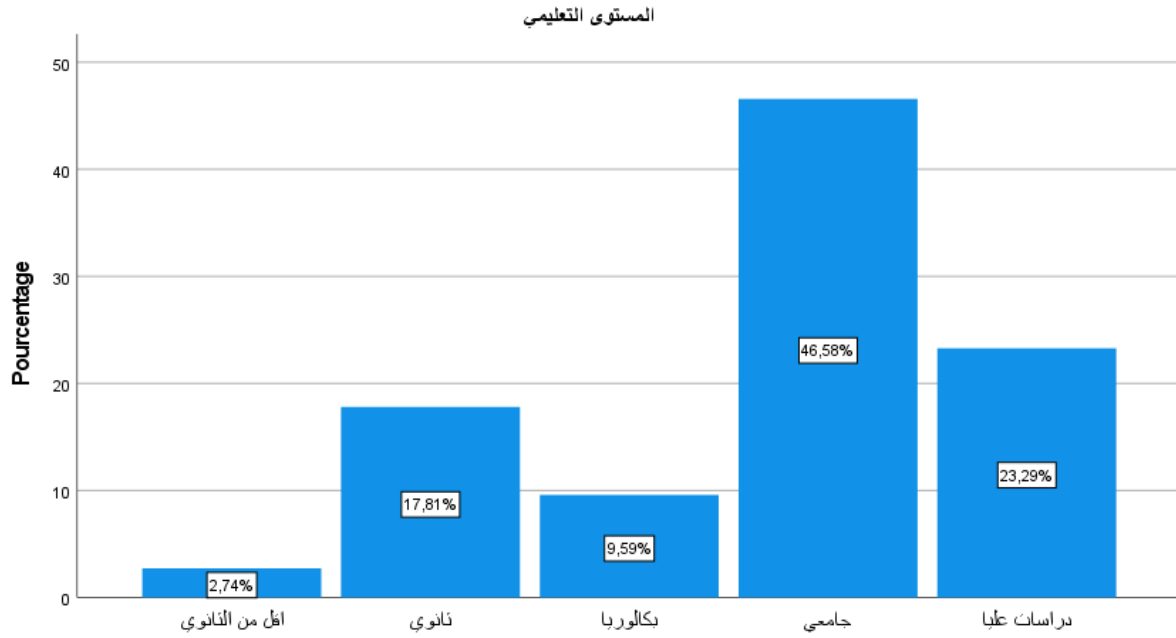
الفئة "دراسات عليا" تحتوي على 17 مشاركاً وتمثل نسبة 23.3% من العينة.

نلاحظ أن فئة الجامعيين والدراسات العليا تفوقت بنسبة 69.9%، وهذا ما يدل حسب رأي الطالب على

أن التوجه إلى مؤسسة اتصالات الجزائر مرتكز على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية.

والشكل رقم (5.6) أكثر وضوحاً:

الشكل رقم (5.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

5.5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي: يظهر الجدول رقم (9.6) والشكل البياني رقم (6.6) عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (9.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	متغير المركز الوظيفي
21,9	16	رئيس قسم
28,8	21	رئيس مصلحة
49,3	36	موظف
100,0	73	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يبين الجدول (9.6) والشكل البياني (6.6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي، حيث نلاحظ أن الفئة موظف هي الأعلى تمثيلاً لعينة الدراسة بنسبة 49.3% تليها رئيس مصلحة بنسبة 28.8% ورئيس قسم بنسبة 21.9%.

الفئة "رئيس قسم" تحتوي على 16 مشاركاً وتمثل نسبة 21.9% من العينة.

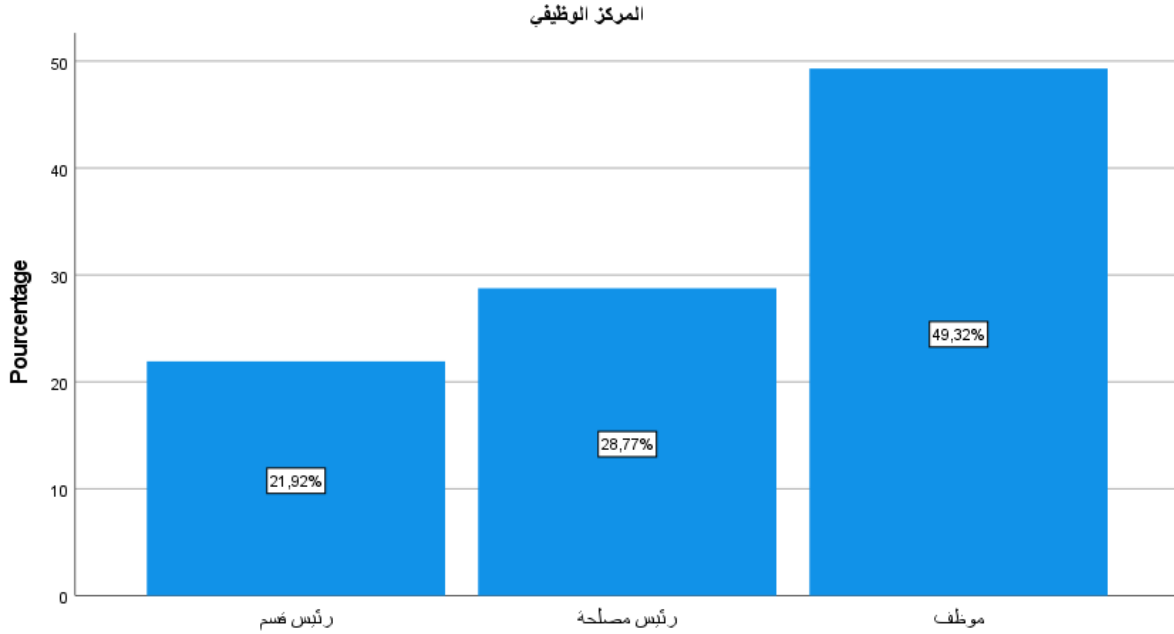
الفئة "رئيس مصلحة" تحتوي على 21 مشاركاً وتمثل نسبة 28.8% من العينة.

الفئة "موظف" تحتوي على 36 مشاركاً وتمثل نسبة 49.3% من العينة.

سنحاول استخدام هذه المعلومات لفهم توزيع المشاركين حسب المركز الوظيفي وتقييم أثر المركز الوظيفي

على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### الشكل (6.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

6.5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية: يظهر الجدول رقم (10.6) والشكل البياني رقم

(7.6) عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية.

الجدول رقم (10.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

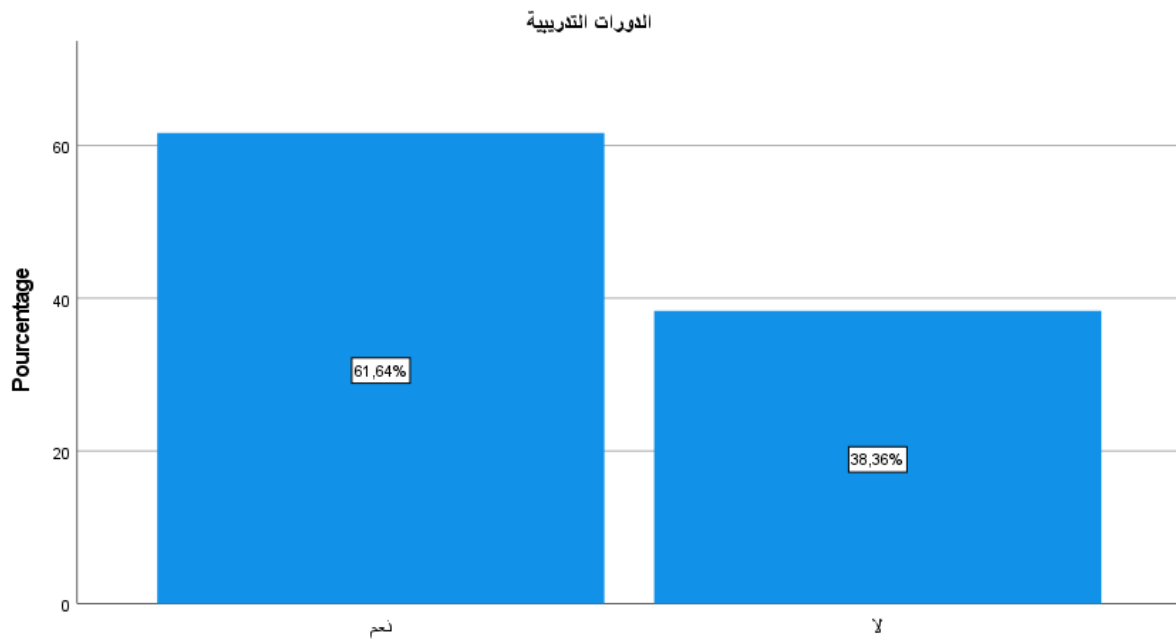
النسب المئوية	التكرارات	متغير الدورات التدريبية
61,6	45	نعم
38,4	28	لا
100,0	73	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

يبرز الجدول رقم (10.6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية، وتمثل الفئة "نعم" نسبة 61.6%، وهي نسبة عالية وهو ما يؤكد حرص مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة على تكوين وتدريب الموظفين من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة والاستراتيجية المسطرة. الفئة "نعم" تحتوي على 45 مشاركاً وتمثل نسبة 61.6% من العينة، أي أن أغلب أفراد العينة استفادوا من دورات تدريبية.

الفئة "لا" تحتوي على 28 مشاركاً وتمثل نسبة 38.4% من العينة.

الشكل رقم (7.6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

#### 6. المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

تم معالجة وتحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على أحد الأساليب الحديثة الإحصائية المستعملة في اختبار النماذج النظرية ومختلف العلاقات بين مكوناتها، والتي تمثل طريقة النمذجة البنائية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى والمعروفة اختصاراً ب:

PLS-SEM (Partial least squares structural equation modeling)

## 1.6 الإطار النظري لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية:

بعدها سادت لعقود الطرق المعتمدة على تجزئة الفرضيات واختبارها بطرق منفصلة كاختبارات الفروق والارتباط والانحدار، ظهرت طرق جديدة أصبحت تسمى طرق الجيل الثاني أو نمذجة المعادلات الهيكلية التي تختبر النموذج النظري ككتلة واحدة أو مجموعة من العلاقات بين المتغير الكامن ومؤثراته وبين المتغيرات الكامنة فيما بينها<sup>1</sup>، وتنقسم نمذجة المعادلات الهيكلية أيضا إلى قسمين نمذجة قائمة على التباين وأخرى قائمة على التباين أو طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

فنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية هي: "طريقة لنمذجة الظواهر والقادرة على تحديد أنظمة التفاعل المعقدة بوضوح بحيث توفر للباحث قدرا أكبر من المرونة في التفسير بين النظرية والبيانات"<sup>2</sup>. كما توصف طريقة (PLS-SEM) كطريقة شبه معلمية لعدم اشتراطها التوزيع الطبيعي للمتغيرات وتتميز بقوة كبيرة مع العينات الصغيرة، وهذا ما يناسب البيانات الخاصة بدراستنا. ومن خلال هذه الطريقة نستطيع دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، فأحيانا قد تكون هناك علاقات غير مباشرة لا يمكن اكتشافها باستخدام طرق الجيل الأول (الانحدار)، وتظهر هذه العلاقات عند استخدام طريقة (PLS-SEM).

والشكل التالي يوضح أهم الخطوات في تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)

<sup>1</sup> محمد بوزيان تيغرة، (2015) التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، عمان الاردن دار المسيرة ص. 111

<sup>2</sup> Emmanuel Jakobowicz, Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes , Thèse,2007, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS PARIS ,p39

الشكل رقم (8.6) مخطط يوضح أهم خطوات (PLS-SEM)



المصدر: جوزيف هار وآخرون الأساس في نمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بالخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019

2.6 مفهوم النموذج القياسي: هو أحد عناصر نموذج المسار ويتكون من المؤشرات وعلاقتها مع البناءات،

ويدعى أيضا بالنموذج الخارجي في (PLS-SEM).<sup>1</sup>

– أنواع النموذج القياسي: نموذج القياس له نوعان:

أ- النموذج القياسي العاكس: هي الحالة التي تصبح فيها المؤشرات مجموعة تمثيلية من العناصر بحيث كلها تعكس المتغير الكامن المراد قياسه، كما تفترض النماذج العاكسة أن المؤشرات يمكن استعمالها بالتبادل ونزع أحد المؤشرات قد لا يكون مهما وذلك لأن المؤشرات تمثيلية.

ب- النموذج القياسي التكويني: في هذه الحالة يعد المتغير الكامن نتيجة للمؤشرات الخاصة به، حيث يتكون

من مؤشرات له لذا فإن تبديل أو تغيير أو نزع مؤشر تكويني سيغير من معنى المتغير الكامن.<sup>2</sup>

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين النموذج الانعكاسي والنموذج التكويني:

<sup>1</sup> Hair et al, A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) ·Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2017.

<sup>2</sup> صلاح الدين حنيش، مرجع سابق ص.118

الجدول رقم (11.6) يوضح المعايير المستخدمة لتحديد طريقة نماذج القياس

النموذج التكويني	النموذج الانعكاسي
يتم تشكيل البناء الكامن، البنائي، التفسيرات التشغيلية أو النفعية.	استخدام البناء الكامن الموجود ويتضمن تفسير واقعي للبناء الكامن.
تحدد المؤشرات البناء، ولا يحتاج مشاركة موضوع مشترك، كما أن المؤشرات غير قابلة للتبديل، وقد يغير إسقاط المؤشر معنى البناء.	تجلى المؤشرات من خلال البناء. وهي قابلة للتبديل وتشارك في موضوع مشترك وإسقاط المؤشر لا يغير المعنى من البناء.
السببية من المؤشرات إلى البناءات.	السببية من البناءات إلى المؤشرات.
التقييمات: الخطية المتعددة، البناء، الصلاحية، موثوقية المؤشر.	التقييمات: موثوقية الاتساق الداخلي، موثوقية المؤشر، الصلاحية المتقاربة، الصلاحية التمييزية معيار فورنل - لاركر، التحميلات المتقاطعة، نسبة (Heterotrait-monotrait) الارتباطات (HTMT)
مراعاة خطأ القياس عند مستوى البناء، ولا يمكن تحديد مصطلح الخطأ إذا، ويقدر نموذج القياس التكويني في عزل.	مراعاة خطأ القياس عند مستوى القياس وشروط الخطأ في المؤشرات يمكن الكشف عن هويته.
التدابير إيجابية أو سلبية أو منخفضة أو صفرية الارتباط مع بعضها البعض.	هناك علاقة وثيقة بين التدابير، كما هي الحال جميعها تعتمد على نفس المتغير غير القابل للملاحظة.

**Source:** Hanafiah, M. H. (2020). Formative vs. reflective measurement model: Guidelines for structural equation modeling research. *International Journal of Analysis and Applications*, 18(5), 876-889.

كما أن هذا الجدول رقم (12.6) يوضح أهم المصطلحات المستعملة في الدراسة:

جدول رقم (12.6) يوضح أهم المصطلحات المستعملة في (PLS-SEM)

المصطلح	الشرح
المتغيرات الداخلية (Endogenous Variable)	متغيرات تابعة يصل عندها السهم
المتغيرات الخارجية (Exogenous Variable)	متغيرات مستقلة ينطلق السهم منها
المتغيرات الكامنة (Latent Variable)	متغيرات لا تلاحظ مباشرة ولكن يتم استنباطها من المتغيرات التي تم ملاحظتها
المؤشرات (Items, Indicator, Factor)	عبارات أو أسئلة الاستبيان
البناء (construct)	المتغيرات التابعة أو المستقلة

المصدر: إعداد الطالب

### 3.6 مبررات استخدام النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

برر العديد من الباحثين استخدام (PLS-SEM) كوسيلة إحصائية لاختبار نماذج المعادلات الهيكلية كما يلي<sup>1</sup>:

- لا يتطلب استعمال (PLS) توزيعاً طبيعياً للبيانات؛

- مفيد بشكل خاص للتنبؤ؛

- تتعامل بشكل جيد مع حجم العينات الصغيرة مقارنة بالطرق الأخرى؛

- طريقة (PLS) تتعامل بشكل جيد مع النماذج التكوينية والعاكسة؛

- يمكن تطبيق (PLS) على نماذج المعادلات الهيكلية المعقدة باستخدام عدد كبير من البيانات؛

- يمكن ل (PLS) التعامل مع الطلب الأول والثاني.

### 4.6 البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل بيانات الدراسة ونتائجها باستخدام بعض برامج التحليل الإحصائي المتمثلة في:

- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v 26): تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية

وهي مقياس ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، المتوسط الحسابي، الانحراف

المعياري، التكرارات كما تم تحويل البيانات إلى برنامج (smartpls4) وذلك بالاعتماد على برنامج

(spss.v26).

- برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4): هو برنامج ذو واجهة مستخدم رسومية لنمذجة المعادلات

الهيكلية القائمة على التباين (SEM)، باستخدام طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS). إلى

جانب تقدير نماذج المسار مع المتغيرات الكامنة باستخدام خوارزمية (PLS-SEM)، كما يحسب البرنامج معايير

تقييم النتائج القياسية كالنماذج التكوينية والعاكسة والنموذج الهيكلي وجودة الملاءمة، إضافة إلى ذلك يدعم

التحليل الرباعي والتأكيدي وتحليل خريطة أداء الأهمية.

<sup>1</sup> : Rabee Shurafa, Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE, Universiti Utara Malaysia UUM, October 5 2016

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

أولاً: الخصائص الإحصائية لاستبيان الدراسة:

لضمان تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد على أداة الدراسة في تحليل النتائج، يتم خلال هذه المرحلة التحقق من صدق واتساق أداة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لذلك.

1. صدق الاستبيان

لأجل التحقق من صدق أداة الدراسة بالإضافة إلى صدق المحكمين، نقدم اختبارات صدق الانتماء بمعاملات الارتباط بيرسون، النتائج مبينة في الجداول أدناه.

الجدول رقم (1.7) معاملات الارتباط لبعدهم الاستشراف

الاستشراف	معامل الارتباط	الدلالة
1 الاستشراف	.652**	0,000
2 الاستشراف	.823**	0,000
3 الاستشراف	.780**	0,000
4 الاستشراف	.763**	0,000

المصدر: إعداد الطالب باستخدام (SPSS.v26)

يمكن استنتاج أن هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين بعدهم الاستشراف والعبارات المكونة له جميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.652 و 0.823، مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الاستشراف والعبارات، بالإضافة إلى ذلك الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000 تشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى 1% ومعنى آخر، فإن ارتباط الاستشراف بالعبارات المكونة له يعتبر ثابتاً وموثوقاً ويدل على أنها تقيس نفس المفهوم، وبالتالي كل فقرات المحور الأول تربطها علاقات خطية ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية 1% ومؤشرات عالية تفوق 50% مع المحور الأول.

الجدول رقم (2.7) معاملات الارتباط لبعدهم تفكير النظم

تفكير النظم	معامل الارتباط	تفكير النظم 1
.821**		

0,000	الدلالة	
,848**	معامل الارتباط	تفكير النظم 2
0,000	الدلالة	
,770**	معامل الارتباط	تفكير النظم 3
0,000	الدلالة	
,681**	معامل الارتباط	تفكير النظم 4
0,000	الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة أن هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين تفكير النظم والعبارات المكونة له فجميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.681 و0.848 أي هناك علاقة إيجابية قوية بين تفكير النظم والعبارات، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، يمكننا أن نقول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. وبالتالي، يمكننا الاعتماد على بعد تفكير النظم لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

#### الجدول رقم (3.7) معاملات الارتباط لبعدها الرؤية المستقبلية

الرؤية المستقبلية		
,720**	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية 1
0,000	الدلالة	
,738**	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية 2
0,000	الدلالة	
,723**	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية 3
0,000	الدلالة	
,685**	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية 4
0,000	الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

يمكننا ملاحظة وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والعبارات المكونة لها. لأن جميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.685 و0.738 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الرؤية المستقبلية والعبارات، ومع وجود قيم الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، يمكننا القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، وبالتالي يمكننا الاعتماد على بعد الرؤية المستقبلية لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

#### الجدول رقم (4.7) معاملات الارتباط لبعدها التحفيز

التحفيز
---------

0,655**	معامل الارتباط	التحفيز 1
0,000	الدلالة	
0,830**	معامل الارتباط	التحفيز 2
0,000	الدلالة	
0,839**	معامل الارتباط	التحفيز 3
0,000	الدلالة	
0,897**	معامل الارتباط	التحفيز 4
0,000	الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين التحفيز والعبارات المكونة لهما، وجميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.655 و0.897 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز والعبارات، ومع وجود قيم الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، يمكننا القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، ويمكن الاعتماد على بعد التحفيز لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

#### الجدول رقم (5.7) معاملات الارتباط لبعء الشراكة

0,748**	معامل الارتباط	الشراكة 1
0,000	الدلالة	
0,736**	معامل الارتباط	الشراكة 2
0,000	الدلالة	
0,758**	معامل الارتباط	الشراكة 3
0,000	الدلالة	
0,656**	معامل الارتباط	الشراكة 4
0,000	الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من خلال الجدول اعلاه يتبين وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين الشراكة والعبارات المكونة لها فجميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.656 و0.758 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الشراكة والعبارات، ومع وجود قيم الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، يمكننا القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية وبالتالي، يمكننا الاعتماد على بعد الشراكة كمؤشر لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

الجدول رقم (6.7) معاملات الارتباط لمحور الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي		
,646**	معامل الارتباط	الاستشراف
0,000	مستوى الدلالة	
,705**	معامل الارتباط	تفكير النظم
0,000	مستوى الدلالة	
,802**	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية
0,000	مستوى الدلالة	
,778**	معامل الارتباط	التحفيز
0,000	مستوى الدلالة	
,615**	معامل الارتباط	الشراكة
0,000	مستوى الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من خلال الجدول اعلاه يتبين وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين محور الذكاء الاستراتيجي والعبارات المكونة له فجميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.615 و0.802، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والعبارات، ومع وجود قيم الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، يمكننا القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، كما يمكن الاعتماد على المحور كمؤشر لتوفر الاتساق الداخلي في الأبعاد المستعملة.

الجدول رقم (7.7) معاملات الارتباط لبعد التركيز على العميل

التركيز على العميل		
,737**	معامل الارتباط	التركيز على العميل 1
0,000	الدلالة	
,837**	معامل الارتباط	التركيز على العميل 2
0,000	الدلالة	
,753**	معامل الارتباط	التركيز على العميل 3
0,000	الدلالة	
,786**	معامل الارتباط	التركيز على العميل 4
0,000	الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والعبارات المكونة له، وجميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.737 و0.837 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التركيز على العميل والعبارات، ومع وجود قيم الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، يمكن القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، وبالتالي يتم الاعتماد على بعد التركيز على العميل كمؤشر لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

#### الجدول رقم (8.7) معاملات الارتباط لبعء التزام الإدارة العليا

التزام الادارة العليا	
معامل الارتباط	التزام الإدارة العليا 1
,787**	
الدلالة	
0,000	
معامل الارتباط	التزام الإدارة العليا 2
,812**	
الدلالة	
0,000	
معامل الارتباط	التزام الإدارة العليا 3
,845**	
الدلالة	
0,000	
معامل الارتباط	التزام الإدارة العليا 4
,800**	
الدلالة	
0,000	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا والعبارات المكونة له، وجميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.787 و0.845 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التزام الإدارة العليا والعبارات، ومع وجود قيم الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، ويمكن القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، وبالتالي يمكن الاعتماد على بعد التزام الإدارة العليا كمؤشر لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

#### الجدول رقم (9.7) معاملات الارتباط لبعء التحسين المستمر

التحسين المستمر	
معامل الارتباط	التحسين المستمر 1
,673**	
الدلالة	
0,000	
معامل الارتباط	التحسين المستمر 2
,797**	
الدلالة	
0,000	
معامل الارتباط	التحسين المستمر 3
,863**	
الدلالة	
0,000	

,824**	معامل الارتباط	التحسين المستمر 4
0,000	الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

بالاستناد إلى نتائج الجدول، يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والعبارات المكونة له. جميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.673 و0.863 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحسين المستمر والعبارات، ومع وجود قيم الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000، يمكن القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، وبالتالي يمكن الاعتماد على بعد التحسين المستمر كمؤشر لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

الجدول رقم (10.7) معاملات الارتباط لبعدها إدارة وتنمية الموارد البشرية

إدارة وتنمية الموارد البشرية		
0,000	الدلالة	إدارة وتنمية الموارد البشرية 1
,823**	معامل الارتباط	إدارة وتنمية الموارد البشرية 2
0,000	الدلالة	
,855**	معامل الارتباط	إدارة وتنمية الموارد البشرية 3
0,000	الدلالة	إدارة وتنمية الموارد البشرية 4
,867**	معامل الارتباط	
0,000	الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين إدارة وتنمية الموارد البشرية والعبارات المكونة له. جميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.823 و0.867 وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين البعد والعبارات، وبما أن قيم الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من 0.05، يمكن القول إن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، وبالتالي يمكن الاعتماد على بعد تنمية الموارد البشرية كمؤشر لتوفر الاتساق الداخلي في العبارات المستخدمة.

الجدول رقم (11.7) معاملات الارتباط لمحور إدارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة		
,846**	معامل الارتباط	التركيز على العميل
0,000	مستوى الدلالة	
,850**	معامل الارتباط	التزام الادارة العليا

0,000	مستوى الدلالة	
,729**	معامل الارتباط	التحسين المستمر
0,000	مستوى الدلالة	
,769**	معامل الارتباط	إدارة وتنمية الموارد البشرية
0,000	مستوى الدلالة	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من الجدول أعلاه، يمكن استنتاج أن هناك ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأبعاد المكونة له. فجميع قيم معامل الارتباط تتراوح بين 0.72 و 0.85 مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المحور وأبعاده. بالإضافة إلى ذلك، الدلالة الإحصائية بقيمة 0.000 تشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى 1%. ومعنى آخر، فإن ارتباط محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأبعاد المكونة له يعتبر ثابتاً وموثوقاً ويدل على أنها تقيس نفس المفهوم.

## 2. ثبات الاستبيان:

لأجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام ما يسمى معامل ألفا كرو نباخ للاتساق الداخلي، وهو معامل يقيس نسبة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابات في حالة استجوابهم في نفس الظروف، وبعد دراسة ثبات الاستبيان بواسطة معامل ألفا كرو نباخ تحصلنا على النتائج التالية:

### الجدول رقم (12.7) معاملات ألفا كرو نباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0,745	4	الاستشراف
0,782	4	تفكير النظم
0,677	4	الرؤية المستقبلية
0,823	4	التحفيز
0,684	4	الشراكة
0,776	4	التركيز على العميل
0,826	4	التزام الادارة العليا
0,801	4	التحسين المستمر
0,819	4	إدارة وتنمية الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v26)

من خلال اختبار الثبات ل 36 سؤالاً من الاستبيان كانت نسبة معامل ألفا كرو نباخ جيدة، حيث تراوحت بين 0.677 و0.826، مما يدل على أنه في حالة توزيع الاستبيان من جديد وفي نفس الظروف السابقة فإن عينة الدراسة سيعيدون نفس الإجابة بمعدلات ثبات عالية. وهو ما يعبر عن معدل ثبات واتساق داخلي للأداة المستخدمة في الدراسة، مما يعكس مصداقية النتائج التي يمكن الوصول إليها.

#### ثانياً: عرض آراء واتجاهات المستجوبين

للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة ومستوى توفر الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الاتجاه العام.

1. الذكاء الاستراتيجي: يضم هذا المتغير 20 عبارة تنعكس في خمسة أبعاد هي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة.

1.1 الاستشراف: يبحث هذا البعد عن إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل، وتبصر تطوره مستقبلاً وتمييز ما يمكن تجنبه، وتظهر نتائج الجدول رقم (13.7) الاتجاه العام لعبارات بعد الاستشراف حسب متوسطاتها.

#### الجدول رقم (13.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الاستشراف

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0,74	4,11	التخطيط يساعدني في مواجهة التعقيد المستقبلي لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
4	مرتفع	0,70	3,81	أستخلص المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة
2	مرتفع	0,82	3,96	أسعى دائماً أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة لنا
3	مرتفع	0,73	3,88	يتم استغلال الفرص بما يمكنني من تحقيق هدف المؤسسة
	مرتفع	0,56	3,94	الاستشراف

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد الاستشراف ذو مستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي 3.94، وانحراف معياري (0.56) أقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها الحسابي. كما أن عبارات بعد الاستشراف لها متوسط حسابي محصور بين 3.4 و4.2، أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكبر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الأولى ثم العبارة الثالثة والرابعة وأخيراً العبارة الثانية. وهذا ما يفسر على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الاستشراف في إطار بناء معالم الذكاء الاستراتيجي وممارساته.

**2.1 تفكير النظم:** يشير هذا البعد إلى القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض، وتظهر نتائج الجدول رقم (14.7) الاتجاه العام لعبارات بعد تفكير النظم حسب متوسطاتها.

**الجدول رقم (14.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد تفكير النظم**

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مرتفع	0,87	3,73	أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق
1	مرتفع	0,78	3,74	أحرص على تخصيص الوقت الكافي من أجل توفير المعلومة
4	مرتفع	0,88	3,58	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها
3	مرتفع	0,86	3,60	أعمل على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة
	مرتفع	0,66	3,66	تفكير النظم

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد تفكير النظم ذو مستوى موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.66) اقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها.

وتعتبر هذه القيمة أقل من سابقتها، كما أنها محصورة بين 3.4 و4.2، أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكبر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الثانية ثم العبارة الأولى ثم العبارة الرابعة ثم العبارة الثالثة. وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون تفكير النظم جزء من سلوكياتهم اليومية فهم يحاولون دوما فهم نظام المؤسسة وفهم بيئتها فهما جيدا.

**3.1 الرؤية المستقبلية:** تبرز عبارات هذا البعد في وصف الصورة المستقبلية بأفضل واقع لها حيث تتفوق بها المؤسسة على أوضاعها الحالية في جانب أو عدة جوانب، ويظهر الجدول رقم (15.7) الاتجاه العام لعبارات بعد الرؤية المستقبلية حسب متوسطاتها.

**الجدول رقم (15.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الرؤية المستقبلية**

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	مرتفع	0,91	3,68	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها
3	مرتفع	0,69	3,73	أمتلك رؤية واضحة حول توحيد جهوداتنا باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية
2	مرتفع	0,75	3,82	تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية وأهدافها للحصول على

				رضا أكبر فئة من الموظفين
1	مرتفع	0,76	3,88	لدى المؤسسة قدرات من أجل مواجهة المنافسة
	مرتفع	0,56	3,78	الرؤية المستقبلية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد الرؤية المستقبلية ذو مستوى موافقة مرتفع بمتوسط حسابي 3.78، وانحراف معياري (0.56) اقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها الحسابي. وتعد هذه القيمة أكبر من سابقتها، وهي محصورة بين 3.4 و 4.2، أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكثر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الرابعة ثم العبارة الثالثة ثم العبارة الثانية والعبارة الأولى. وهذا ما يفسر على أن بعد الرؤية المستقبلية مهم وله أولوية كبيرة في نظر الموظفين، كما يساعدهم على فهم رسالة وهدف المؤسسة مهما كانت التحديات والصعوبات التي يواجهونها.

**4.1 التحفيز:** تشير عبارات هذا البعد قدرة القائد أو المسير إلى تحفيز وتمكين العاملين، يظهر نتائج الجدول رقم (16.7) الاتجاه العام لعبارات بعد التحفيز.

الجدول رقم (16.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التحفيز

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0,74	3,95	أدرك رغبتى الشخصية لمتطلبات المهنة
2	مرتفع	0,80	3,74	تعمل إدارة المؤسسة على تحفيزكم لتقديم الأفضل
4	مرتفع	0,97	3,48	تتحكم إدارة المؤسسة على المشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
3	مرتفع	0,90	3,66	تحفزكم إدارة المؤسسة للتصرف بانسجام مع أهداف المؤسسة
	مرتفع	0,69	3,71	التحفيز

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد التحفيز ذو مستوى موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.69) اقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها. وتعتبر هذه القيمة أقل من سابقتها، وهي محصورة بين (3.4) و (4.2) أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكثر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الأولى ثم العبارة الثانية والرابعة وأخيرا العبارة الثالثة. وهذا ما يفسر على أن بعد التحفيز له أهمية في المؤسسة محل الدراسة فهو يعد في نظرهم سلوكيات ترفع من أدائهم.

**5.1 الشراكة:** يبرز بعد الشراكة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، كما يشير التحالف الاستراتيجي إلى اتفاق يلزم مجموعتين أو أكثر، ويظهر الجدول رقم (17.7) الاتجاه العام لعبارات بعد الشراكة حسب متوسطاتها.

الجدول رقم (17.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الشراكة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مرتفع	0,91	3,68	أرى في الشراكة أسلوب يفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها
1	مرتفع	0,71	3,82	تزيد عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما تنتج من مؤسسات متحالفة
3	مرتفع	0,67	3,64	أشجع إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم المركز التنافسي للمؤسسة
4	مرتفع	0,87	3,51	تتيح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسة فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات كبيرة
	مرتفع	0,57	3,66	الشراكة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد الشراكة ذو مستوى موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.57) اقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها الحسابي. وتعتبر هذه القيمة أقل من سابقتها، وهي محصورة بين 3.4 و4.2، أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكبر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الثانية ثم العبارة الأولى والثالثة وأخيرا العبارة الرابعة. وهذا ما يفسر أن الموظفين يمتازون بدرجة عالية من ممارسات الشراكة في إطار بناء معالم الذكاء الاستراتيجي.

**2. إدارة الجودة الشاملة:** يضم هذا المتغير (16) عبارة تنعكس في أربعة أبعاد هي: (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية).

**1.2 التركيز على العميل:** تشير عبارات هذا البعد إلى أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء ومحاولة إرضائهم بالمنتج المقدم، وتظهر نتائج الجدول رقم (18.7) أسفله الاتجاه العام لعبارات بعد التركيز على العميل.

الجدول رقم (18.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التركيز على العميل

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0,83	3,84	يتم متابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم
2	مرتفع	0,81	3,60	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن
3	مرتفع	0,93	3,59	تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من الخدمات دوما
4	مرتفع	1,05	3,45	يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن
	مرتفع	0,70	3,62	التركيز على العميل

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

بالنظر الى بيانات الجدول أعلاه يتضح أن بعد التركيز على العميل ذو مستوى موافقة مرتفع بمتوسط حسابي 3.62، وانحراف معياري (0.70) اقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها. كذلك بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد كلها لها متوسط حسابي محصور بين 3.4 و 4.2، أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكبر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الاولى ثم العبارة الثانية والثالثة وأخيرا العبارة الرابعة.

**2.2 التزام الإدارة العليا:** تشير عبارات هذا البعد أن الإدارة العليا لا بد أن تظهر الدعم الواضح والملموس لعمليات الجودة التي تهدف إلى تحسين المنتج المقدم، ويظهر الجدول رقم (19.7) أسفله عبارات الاتجاه العام لبعد التزام الإدارة العليا.

الجدول رقم (19.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التزام الإدارة العليا

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0,86	3,75	تؤمن الإدارة بأن الجودة طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها
2	مرتفع	0,85	3,66	تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها
4	مرتفع	0,88	3,53	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة لتحقيق معايير جودة الخدمات
3	مرتفع	0,94	3,62	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها في علاقتها مع الزبون بالتركيز على جودة خدماتها
	مرتفع	0,72	3,64	التزام الإدارة العليا

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن بعد التزام الإدارة العليا ذو مستوى الموافقة مرتفع بمتوسط حسابي 3.64، وانحراف معياري (0.70) اقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها. وهذه القيمة أكبر من سابقتها وهي محصورة بين 3.4 و4.2، أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكبر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الأولى ثم العبارة الثانية والرابعة وأخيرا العبارة الثالثة.

**3.2 التحسين المستمر:** تشير عبارات هذا البعد إلى أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغيرة بصفة دائمة لذا فإن جودة الخدمة تخضع للتحسين والتطوير المستمرين دون توقف، والجدول رقم (20.7) أسفله يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التحسين المستمر.

الجدول رقم (20.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد التحسين المستمر

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0,65	4,14	تنظر الإدارة إلى التدريب على أنه جزء من متطلبات الجودة
2	مرتفع	0,72	3,70	تعتمد إدارة المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة
3	مرتفع	0,84	3,66	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين للخدمة
4	مرتفع	0,87	3,56	تحرص إدارة المؤسسة على التعلم التنافسي من أجل تحسين الجودة
	مرتفع	0,61	3,76	التحسين المستمر

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن بعد التحسين المستمر ذو مستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي 3.76، وانحراف معياري (0.76) اقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها. وتعد هذه القيمة أكبر من سابقتها وهي محصورة بين 3.4 و4.2، أي أن مستوى القبول مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكبر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الأولى بمتوسط 4.14 ثم العبارة الثانية والثالثة وأخيرا العبارة الرابعة. وهذا ما يفسر أن التحسين المستمر أصبح ممارسات واضحة التطبيق من قبل الموظفين.

**4.2 إدارة وتنمية الموارد البشرية:** تشير عبارات هذا البعد إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من تدريب ومشاركة في الخطط والعمل الجماعي، والجدول رقم (21.7) أسفله يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد إدارة وتنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (21.7) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد إدارة وتنمية الموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0,78	3,84	تهتم إدارة المؤسسة بمشاركةكم في تحسين الجودة والأداء
2	مرتفع	0,88	3,60	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدراتكم
3	مرتفع	0,86	3,60	يوجد هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة الجودة وتأكيدهما
4	مرتفع	0,86	3,60	تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة
	مرتفع	0,68	3,66	إدارة وتنمية الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن بعد إدارة وتنمية الموارد البشرية ذو مستوى الموافقة مرتفع بمتوسط حسابي 3.66، وانحراف معياري (0.68) أقل من 1 أي أن جل إجابات الأفراد كانت متمركزة حول متوسطها. وتعد هذه القيمة أقل من سابقتها وهي محصورة بين 3.4 و4.2، أي أن مستوى الموافقة مرتفع، إلا أنها تتفاوت فيما بينها فأكبر متوسط حسابي كان لصالح العبارة الأولى بمتوسط ثم باقي العبارات بنفس المتوسط الحسابي. وإجمالاً تظهر النتائج أن ممارسة الذكاء الاستراتيجي والمكون من بعد: الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والتحفيز والشراكة وإدارة الجودة الشاملة والمكونة من بعد: التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، وإدارة وتنمية الموارد البشرية بين الأفراد بمستويات عالية. ويلخص الجدول (11.6) أسفله النتائج الإجمالية لآراء المستجوبين حسب كل متغير.

الجدول رقم (22.7) الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الذكاء الاستراتيجي	3.749	0.433	1	مرتفع
إدارة الجودة الشاملة	3.671	0.543	2	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

تظهر النتائج الكلية أن الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة أهما سائدان بدرجة مرتفعة حسب آراء المستجوبين، حيث جاء الذكاء الاستراتيجي في الترتيب الأول من حيث درجة المتوسطات تليها إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: عرض النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية:

تقدم النتائج في الجدول أسفله عرضا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة) تبعا للخصائص الديمغرافية.

الجدول رقم (23.7) يوضح الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

إدارة الجودة الشاملة		الذكاء الاستراتيجي		N	الخصائص الديمغرافية	
الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط			
0.567	3.648	0.489	3.686	40	ذكر	الجنس
0.521	3.698	0.347	3.825	33	أنثى	
0.608	3.109	0.663	3.337	4	25 سنة فأقل	السن
0.318	3.375	0.349	3.47	5	من 26 سنة إلى 30 سنة	
0.413	3.844	0.338	3.833	43	من 31 سنة إلى 45 سنة	
0.648	3.5	0.39	3.7	21	46 سنة فأكثر	
0.473	3.5	0.506	3.6	5	5 سنوات فأقل	الأقدمية
0.342	3.804	0.377	3.846	16	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
0.545	3.87	0.514	3.93	13	من 11 سنة إلى 15 سنة	
0.601	3.572	0.406	3.667	39	16 سنة فأكثر	
1.149	3.187	0.318	3.775	2	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
0.647	3.432	0.461	3.526	13	ثانوي	
0.531	3.785	0.223	4.014	7	بكالوريا	
0.357	3.748	0.372	3.744	34	جامعي	
0.684	3.709	0.547	3.817	17	دراسات عليا	المركز الوظيفي
0.481	3.679	0.443	3.625	16	رئيس قسم	
0.592	3.678	0.494	3.776	21	رئيس مصلحة	
0.555	3.663	0.392	3.788	36	موظف	
0.463	3.73	0.457	3.75	45	نعم	الدورات
0.65	3.575	0.4	3.748	28	لا	التدريبية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.26)

1. الجنس: تظهر نتائج الجدول أعلاه وحسب آراء المستجوبين أن مستوى الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة حسب متوسطاتها، تظهر بمستوى مرتفع لدى الجنسين ومرد ذلك أن الجنسين يتنافسان من أجل فهم

أكثر لبيئة المؤسسة وعوامل نجاحها والانخراط في مثل هذه السلوكيات التي تسهم في تطور وتقدم المؤسسة مستقبلا، فلا يوجد فرق بين الجنسين كل يساهم ويؤدي عمله.

**2. السن:** تظهر النتائج أعلاه أن مستوى الذكاء الاستراتيجي مرتفع في جميع الفئات العمرية ماعد فئة 25 سنة فأقل فقد ظهر متوسط حسب متوسطاتها، ومرد ذلك أن الفئة سابقة الذكر مازالت فنية وسنها صغير فهي في مرحلة اكتساب الخبرة والتعلم واخذ المسؤولية حديثا بينما الفئات الأخرى أصبحت لها خبرة وتحمل المسؤوليات وحسن التصرف الجيد.

أما بالنسبة لمستوى إدارة الجودة الشاملة حسب متوسطاتها، تظهر النتائج أنه مرتفع في الفئات من 31 سنة إلى 45 سنة هي الأكثر تطبيقا لإدارة الجودة الشاملة تليها الفئة 46 سنة فأكثر، أما الفئتين 25 سنة فأقل ومن 26 سنة إلى 30 سنة فقد ظهر مستوى إدارة الجودة الشاملة متوسط، ومرد ذلك إلى الفئتين الأوليتان في الذكر أكثر استجابة وانخراط وفهم للمحيط ولفلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل بيئة متغيرة وتنافسية، أما الفئتين الأخيرتين في الذكر فنجد أنهما مازال بعيدي الفهم الجيد لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهم ما تؤمن وتسعى إليه الإدارة العليا.

**3. الأقدمية:** تظهر النتائج حسب متغير الأقدمية أن جميع الفئات لديها مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة حسب متوسطاتها، ومرد ذلك أن هذه الفئات تتنافس جميعها على الانخراط في ممارسات الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة التي تعد من أهداف هذه المؤسسة، كما أن هذه الفئات أصبحت تمتلك خبرات تمكنها من التأقلم مع هذه الممارسات، حيث أن هذه الممارسات تجعل جميع عمال المؤسسة يقدمون لبعضهم جميع أشكال المساعدة والتعاون ومساندة من الإدارة العليا مما يجعلهم يتنافسون على تقديم الأفضل دوما.

**4. المستوى الدراسي:** تظهر النتائج حسب المستوى الدراسي أن جميع الفئات تملك مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي حسب متوسطاتها، ومرد ذلك أن جميع الوظائف في هذه المؤسسة لا تحتاج إلى مستوى دراسي عالي لأنها ذات طابع عادي روتيني فقد جاءت فئة البكالوريا هي الأولى وتليها دراسات عليا ثم أقل من الثانوي ثم جامعي وفي الأخير ثانوي.

أما بالنسبة لمستوى إدارة الجودة الشاملة فقد ظهر بمستوى متوسط في الفئة أقل من الثانوي أما الفئات الأخرى فقد ظهر بمستوى مرتفع ومرد ذلك أن الفئة أقل من الثانوي ليست لديهم فهم أو صورة عن إدارة الجودة الشاملة وممارساتها.

5. المركز الوظيفي: تظهر النتائج حسب متغير المركز الوظيفي أن جميع الفئات تمتلك مستوى من الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة مرتفع وهي متقاربة حسب متوسطاتها، ومرد ذلك أن هذه الفئات لديهم نفس المساهمة أو النظرة بغض النظر على مركزهم الوظيفي وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على أسلوب الإدارة بالمشاركة، أي أن جميع العمال يساهمون ويشاركون في عملية اتخاذ القرار.

6. الدورات التدريبية: تظهر النتائج حسب متغير الدورات التدريبية أن مستوى الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لدى الفئتين مرتفع وهو متقارب أو متساوي حسب متوسطاتها، ومرد ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بدورات تدريبية لبعض الفئات وليس كل الفئات وحسب المخطط أو الاستراتيجية المستهدفة للمؤسسة في تلك السنة، وعلى سبيل المثال تقنية الكابل فيبر الجديدة يقومون بدورات تدريبية وتكوينية لعمال التقنيات، كما أنه عندما توفر مؤسسة اتصالات الجزائر برنامج جديد فإنهم يقومون بتدريب وتكوين فئة المحاسبة. فالتدريب والتكوين يكون على حسب وجهة أو هدف المؤسسة فترسل فئات وتترك فئات أخرى.

#### رابعاً: تقييم وتفسير النموذج

لتقييم جودة النموذج وفق منهجية (PLS-SEM)، لابد من تقييم نموذج القياس الذي يدرس العلاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وكل عبارة من العبارات المكونة لها، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع أبعاده أيضاً العبارات المكونة لها، ثم النموذج الهيكلي الذي يدرس العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. تقييم نموذج القياس: يتم ذلك من خلال دراسة المصادقية التقاربية والمصادقية التمايزية<sup>1</sup>، التي من خلالها نعرف مدى تمثيل الأبعاد لمفهوم واحد، مثل تمثيل ابعاد الذكاء الاستراتيجي لهذا المفهوم... وهكذا، وسنبدأ أولاً بدراسة نماذج القياس لمفهوم الذكاء الاستراتيجي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ثم نفصل الدراسة لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 2. عرض نتائج مخرجات برنامج النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة:

##### 1.2 تقييم نموذج قياس متغير الذكاء الاستراتيجي:

- موثوقية الاتساق الداخلي لمتغير الذكاء الاستراتيجي: أول معيار يمكن الاعتماد عليه وهو المعيار التقليدي ألفا كرو نباخ للاتساق الداخلي والذي يوفر مصداقية، تقديراً للموثوقية على أساس الارتباطات بين متغيرات المؤشرات (الأبعاد) والذي يجب أن يكون أكبر 0.6، كما يتم الاعتماد على الثبات المركب الذي يتراوح نسبته

<sup>1</sup> جوزيف هار واخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الحزنية، ترجمة زكريا بالخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، 2019، ص.151

بين 0 و1، ويتم تفسيره بنفس طريقة ألفا كرو نباخ على وجه التحديد، وتعتبر قيم الثبات المركب من 0.6 إلى 0.7 مقبولة في البحوث الاستكشافية، ويوضح الجدول رقم (24.7) نتائج ألفا كرو نباخ والثبات المركب لعبارات استبيان متغير الذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم (24.7) موثوقية الاتساق الداخلي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الثبات المركب CR	ألفا كرو نباخ	البعد
0.829	0,745	الاستشراف
0.862	0.782	تفكير النظم
0.677	0.677	الرؤية المستقبلية
0.883	0,823	التحفيز
0,809	0,684	الشراكة
0.804	0.754	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart-PLs4)

الجدول أعلاه يعرض نتائج موثوقية الاتساق الداخلي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي باستخدام معامل الثبات المركب (CR) وألفا كرو نباخ.

يظهر معامل الثبات المركب (0.829) وألفا كرو نباخ (0.745) أن الاستشراف تتمتع بموثوقية جيدة. كما أن تفكير النظم الذي كانت نتائجه (CR = 0.862 و  $\alpha = 0.782$ ) تشير إلى موثوقية جيدة جداً. الرؤية المستقبلية سجلت معامل ثبات مركب (0.677) وألفا كرو نباخ (0.677) مما يدلان على موثوقية مقبولة. أيضاً التحفيز نتائجه كانت (CR = 0.883 و  $\alpha = 0.823$ ) مما تدل على موثوقية ممتازة. أما الشراكة فكانت نتائجه (CR = 0.809 و  $\alpha = 0.684$ ) وتظهر موثوقية جيدة إلى حد ما.

المحور العام سجل معامل ثبات مركب (0.887) وألفا كرو نباخ (0.866) مما يشير إلى موثوقية عالية جداً للذكاء الاستراتيجي. إذن، أغلب الأبعاد تظهر مستوى جيد إلى ممتاز من الموثوقية، مع وجود بعض الأبعاد التي قد تحتاج إلى تحسين طفيف في موثوقيتها.

– صدق التقارب لمتغير الذكاء الاستراتيجي (Convergent validity):

أ– التحويلات الخارجية لمتغير الذكاء الاستراتيجي: يوضح الجدول رقم (25.7) نتائج عبارات استبيان متغير الذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم (25.7) قيم التحميل لمغبر الذكاء الاستراتيجي

الشراكة	التحفيز	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	البعد
				0,458	الاستشراف 1
				0,806	الاستشراف 2
				0,812	الاستشراف 3
				0,849	الاستشراف 4
			0,828		تفكير النظم 1
			0,876		تفكير النظم 2
			0,785		تفكير النظم 3
			0,622		تفكير النظم 4
		0,547			الرؤية المستقبلية 1
		0,656			الرؤية المستقبلية 2
		0,808			الرؤية المستقبلية 3
		0,806			الرؤية المستقبلية 4
	0,669				التحفيز 1
	0,855				التحفيز 2
	0,805				التحفيز 3
	0,893				التحفيز 4
0,785					الشراكة 1
0,643					الشراكة 2
0,811					الشراكة 3
0,618					الشراكة 4

المصدر: مخرجات برنامج (Smart-PLs4)

يظهر الجدول رقم (25.7) قيم معاملات التحميل لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي أنها تتراوح بين 0.458 كأقل قيمة وهي قيمة واحدة فقط لصالح العبارة الأولى من مؤشر الاستشراف و0.89 لصالح العبارة الأخيرة من مؤشر التحفيز. إلا أن أغلب القيم أكبر من 0.7 وهي القيمة المحبذة والمرغوبة والتي تتميز بثبات مرتفع، أما القيم التي تتراوح بين 0.4 و0.7 فقليلة ويمكن قبولها أيضا بتحفظ.

ب- متوسط التباين المستخلص لمغبر الذكاء الاستراتيجي (AVE): يجب أن يفسر المتغير الكامن (المستقل، التابع) جزءا كبيرا من كل مؤشر التباين (أبعاد المتغير المستقل أو التابع) عادة لا يقل عن 0.5% ، وهذا يعني أن

التباين المشترك بين البناء ومؤشره أكبر من تباين خطأ القياس، ويبين الجدول رقم (26.7) قيم متوسط التباين المستخلص لمتغير الذكاء الاستراتيجي:

الجدول رقم (26.7) مؤشرات متوسط التباين المستخلص لمتغير الذكاء الاستراتيجي

المتوسط التباين المستخلص AVE	البعد
0,560	الاستشراف
0.614	تفكير النظم
0.508	الرؤية المستقبلية
0.656	التحفيز
0.517	الشراكة
0.503	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart-PLs4)

كما تظهر نتائج الجدول رقم (26.7) أيضا قيم متوسط التباين المستخرج التي كانت كلها أكبر من 0.5 ولجميع الأبعاد، حيث فسرت جميع هذه القيم تباينا أكبر من نصف تباين العناصر التي تعكسها لأنها أكبر من 0.50 وبالتالي فإن التباين في خطأ العبارات اقل من التباين الموضح في البناء.

#### - الصدق التمييزي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (Discremment validity):

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه المبنى متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقا لمعايير تطبيقه، ولذلك فإن إثبات المصدقية التمايزية يعني أن المبنى فريد في التقاطه لظواهر لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج وقد اعتاد الباحثون الاعتماد على معيارين لحساب المصدقية التمايزية وهما التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker Criterion).

#### أ- التحميلات المتقاطعة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي:

فيما يتعلق بالتحميلات المتقاطعة ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى، وأفضل طريقه لتقييم التحميلات المتقاطعة وتقريرها هو وصفها في جدول حيث تكون مؤشرات في الصفوف وتكون المتغيرات الكامنة في الأعمدة مما يشير الى ان تحليل التحميلات المتقاطعة يثبت وجود المصدقية التمايزية وبالمقابل لذلك فان وجود التحميلات متقاطعة أكبر من التحميلات الخارجية للمؤشرات ذاتها تدل على وجود مشكل في المصدقية التمايزية.

فيما يلي عرض التشعبات المتقاطعة لعبارات أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

الجدول رقم (27.7) قيم التحميلات (التشعبات) المتقاطعة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الشراكة	التحفيز	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	البعد
0,004217	0,130672	0,230936	0,000846	<b>0,45806</b>	الاستشراف 1
0,081426	0,244564	0,32902	0,266836	<b>0,806185</b>	الاستشراف 2
0,123792	0,371853	0,518256	0,537828	<b>0,812238</b>	الاستشراف 3
0,150605	0,276001	0,330328	0,472255	<b>0,848827</b>	الاستشراف 4
0,185913	0,143383	0,438416	<b>0,828019</b>	0,31588	تفكير النظم 1
0,197457	0,302234	0,407421	<b>0,876379</b>	0,466912	تفكير النظم 2
0,195766	0,300022	0,50119	<b>0,784597</b>	0,41671	تفكير النظم 3
0,274457	0,243502	0,216569	<b>0,622336</b>	0,386196	تفكير النظم 4
0,247704	0,290382	<b>0,547051</b>	0,189351	0,266427	الرؤية المستقبلية 1
0,305375	0,403617	<b>0,655896</b>	0,266916	0,320127	الرؤية المستقبلية 2
0,308643	0,474357	<b>0,807541</b>	0,521856	0,358709	الرؤية المستقبلية 3
0,166415	0,53319	<b>0,806481</b>	0,400147	0,390214	الرؤية المستقبلية 4
0,27967	<b>0,669087</b>	0,441198	0,370843	0,319897	التحفيز 1
0,310962	<b>0,855061</b>	0,569631	0,233031	0,304311	التحفيز 2
0,461266	<b>0,805014</b>	0,432297	0,190611	0,206581	التحفيز 3
0,517661	<b>0,893415</b>	0,524301	0,23627	0,318089	التحفيز 4
<b>0,784731</b>	0,539782	0,470891	0,205159	0,167846	الشراكة 1
<b>0,64336</b>	0,241111	0,185378	0,040907	0,035292	الشراكة 2
<b>0,811492</b>	0,316096	0,102675	0,212349	0,153731	الشراكة 3
<b>0,617599</b>	0,212076	0,180733	0,221814	-0,009534	الشراكة 4

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

يظهر الجدول أعلاه التحميلات المتقاطعة، أي قيم التحميل لكل عبارة مع متغيرها الكامن -باللون الداكن- ومع باقي المتغيرات (الأبعاد) باللون العادي، ويتضح من خلال الجدول أن التحميلات الداكنة أكبر بكثير من باقي التحميلات في نفس السطر، مما يدل على توفر الصدق التمييزي فالعبارة الاستشراف 1 مثلا تتشعب على بعدها بقيمة (0.458) أما على باقي الأبعاد فتشعب بقيمة ضعيفة جدا أعلاها (0.23) وأدناها (0.0008)، أما بعد تفكير النظم فيتشعب على بعده بقيمة (0,8280)، أما باقي الأبعاد الأخرى فتشعب بقيمة ضعيفة أعلاها (0,438) وأدناها (0,143) وهكذا بالنسبة لباقي العبارات والأبعاد.

ب- معيار فورنل لاركر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (Fornell- Larcker Criterion):

المعيار الثاني لتقييم الصدق التمييزي هو معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker)، وهذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخلص مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمه التباين المستخلص لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباط له مع أي مبنى آخر يمكن أيضا تقييم معيار فورنل لاركر بطريقة أخرى وهو: تحديد ما إذا كانت قيم متوسط التباين المستخلص أكبر من تربيع الارتباطات مع أي مبنى آخر هذا التفسير مرده الى طريقه فورنل لاركر المبنية على فكره أن المبنى يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من اشتراكه في التباين مع أي مبنى آخر<sup>1</sup>.

والجدول أدناه يوضح قيم معيار فورنل لاركر لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي:

الجدول رقم (28.7) يوضح قيم معيار فورنل لاركر لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

البعء	الاستشراق	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	التحفيز	الشراكة
الاستشراق	0,559998				
تفكير النظم	0,503271	0,614138			
الرؤية المستقبلية	0,472035	0,510312	0,612823		
التحفيز	0,356583	0,313623	508256,0	0,656262	
الشراكة	0,142197	0,263412	0,345104	0,484407	0,517416

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

تظهر النتائج ما يلي:

- الاستشراق: قيمة التمييز الداخلي للاستشراق هي 0.559998، وهي تعني أن هذا البعد يحقق درجة مقبولة من التمييز الذاتي.
  - تفكير النظم: القيمة 0.614138، تظهر تمييزا ذاتيا جيدا، مما يعني أن تفكير النظم كمتغير يتمتع بتفرد جيد.
  - الرؤية المستقبلية: قيمة التمييز الذاتي هي 0.612823، مما يدل على تمييز جيد أيضا.
  - التحفيز: القيمة 0.656262، تشير إلى تمييز ذاتي ممتاز لهذا البعد.
  - الشراكة: قيمة التمييز الذاتي هي 0.517416، وهي أقل من الأبعاد الأخرى، لكنها ما زالت مقبولة.
- أما العلاقات بين الأبعاد فتميزت بالثنائيات التالية:
- الاستشراق وتفكير النظم: الارتباط بينهما هو 0.503271، مما يشير إلى علاقة متوسطة القوة.

<sup>1</sup> جوزيف هار واخرون مرجع سابق، ص164

- الاستشراف والرؤية المستقبلية: الارتباط هو 0.472035، مما يدل على علاقة متوسطة.

- الاستشراف والتحفيز: الارتباط هو 0.356583، مما يشير إلى علاقة ضعيفة إلى متوسطة.

- الاستشراف والشراكة: الارتباط هو 0.142197، مما يشير إلى علاقة ضعيفة.

عموماً، يظهر أن الأبعاد المختلفة لمتغير الذكاء الاستراتيجي تحقق تميزاً ذاتياً مقبولاً إلى جيد جداً، مع وجود علاقات متوسطة القوة بين بعض الأبعاد، مما يشير إلى وجود بعض الارتباطات ولكن مع تمييز كاف بينها.

## 2.2 تقييم نموذج قياس متغير إدارة الجودة الشاملة:

- موثوقية الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الجودة الشاملة: أول معيار يمكن الاعتماد عليه وهو المعيار التقليدي ألفا كرو نباخ للاتساق الداخلي والذي يوفر مصداقية تقديراً للموثوقية على أساس الارتباطات بين متغيرات المؤشرات (الأبعاد) والذي يجب أن يكون أكبر 0.6، كما يتم الاعتماد على الثبات المركب الذي يتراوح نسبته بين 0 و 1، ويتم تفسيره بنفس طريقة ألفا كرو نباخ على وجه التحديد، وتعتبر قيم الثبات المركب من 0.6 إلى 0.7 مقبولة في البحوث الاستكشافية، ويوضح الجدول رقم (29.7) نتائج معامل الثبات لعبارات استبيان متغير إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (29.7) موثوقية الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الجودة الشاملة

البعء	ألفا كرو نباخ	الثبات المركب CR
التركيز على العميل	0.776	0.860
التزام الإدارة العليا	0.826	0.884
التحسين المستمر	0.801	0.869
إدارة وتنمية الموارد البشرية	0.819	0.880
إدارة الجودة الشاملة	0.811	0.831

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls 4)

الجدول (16.6) يعرض نتائج موثوقية الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل الثبات المركب (CR) وألفا كرو نباخ.

يظهر معامل الثبات المركب (0.860) وألفا كرو نباخ (0.776) أن التركيز على العميل يتمتع بموثوقية

جيدة. كما أن التزام الإدارة العليا الذي كانت نتائجه (CR = 0.884 و  $\alpha = 0.826$ ) تشير إلى موثوقية جيدة

جداً. أما التحسين المستمر سجل معامل ثبات مركب (0.869) وألفا كرو نباخ (0.801) مما يدلان على

موثوقية جيدة. أيضا إدارة وتنمية الموارد البشرية نتائجها كانت ( $CR = 0.880$  و  $\alpha = 0.819$ ) مما تدل على موثوقية ممتازة.

المحور العام سجل معامل ثبات مركب (0.831) وألفا كرو نباخ (0.811)، مما يشير إلى موثوقية عالية جدا لإدارة الجودة الشاملة. إذن، أغلب الأبعاد تظهر مستوى جيد إلى ممتاز من الموثوقية.

- صدق التقارب لمُتغير إدارة الجودة الشاملة (Convergent validity): يوضح الجدول رقم (30.7) نتائج معاملات الثبات لعبارات استبيان متغير إدارة الجودة الشاملة.

أ- التحميلات الخارجية لمُتغير إدارة الجودة الشاملة: يوضح الجدول رقم (30.7) نتائج عبارات استبيان متغير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (30.7) قيم التحميل لمُتغير إدارة الجودة الشاملة

إدارة وتنمية الموارد البشرية	التحسين المستمر	التزام الإدارة العليا	التركيز على العميل	البعد
			0,780	التركيز على العميل 1
			0,895	التركيز على العميل 2
			0,732	التركيز على العميل 3
			0,695	التركيز على العميل 4
		0,819		التزام الإدارة العليا 1
		0,845		التزام الإدارة العليا 2
		0,821		التزام الإدارة العليا 3
		0,751		التزام الإدارة العليا 4
	0,635			التحسين المستمر 1
	0,804			التحسين المستمر 2
	0,874			التحسين المستمر 3
	0,833			التحسين المستمر 4
0,669				إدارة وتنمية الموارد البشرية 1
0,796				إدارة وتنمية الموارد البشرية 2
0,862				إدارة وتنمية الموارد البشرية 3
0,879				إدارة وتنمية الموارد البشرية 4

المصدر: مخرجات برنامج (Smart-PLs4)

يظهر الجدول رقم (30.7) قيم معاملات التحميل لمؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي كلها قريبة أو أكبر من (0.7) حيث تتراوح بين (0.635) كأقل قيمة لصالح العبارة الأولى من مؤشر التحسين المستمر و (0.895) لصالح العبارة الثانية من بعد التركيز على العميل. إلا أن اغلب القيم أكبر من 0.7 وهي القيمة المحبذة والمرغوبة والتي تتميز بثبات مرتفع، أما القيم التي تتراوح بين 0.6 و0.7 ما عدا ثلاث قيم فقط ويمكن قبولها أيضاً.

ب- متوسط التباين المستخلص لمتغير إدارة الجودة الشاملة: يجب أن يفسر المتغير الكامن (المستقل، التابع) جزءاً كبيراً من كل مؤشر التباين (أبعاد المتغير المستقل والتابع) عادة لا يقل عن 0.5% ، وهذا يعني أن التباين المشترك بين البناء ومؤشره أكبر من تباين خطأ القياس، ويبين الجدول رقم (31.7) قيم متوسط التباين المستخلص لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (31.7) مؤشرات متوسط التباين المستخلص لمتغير إدارة الجودة الشاملة

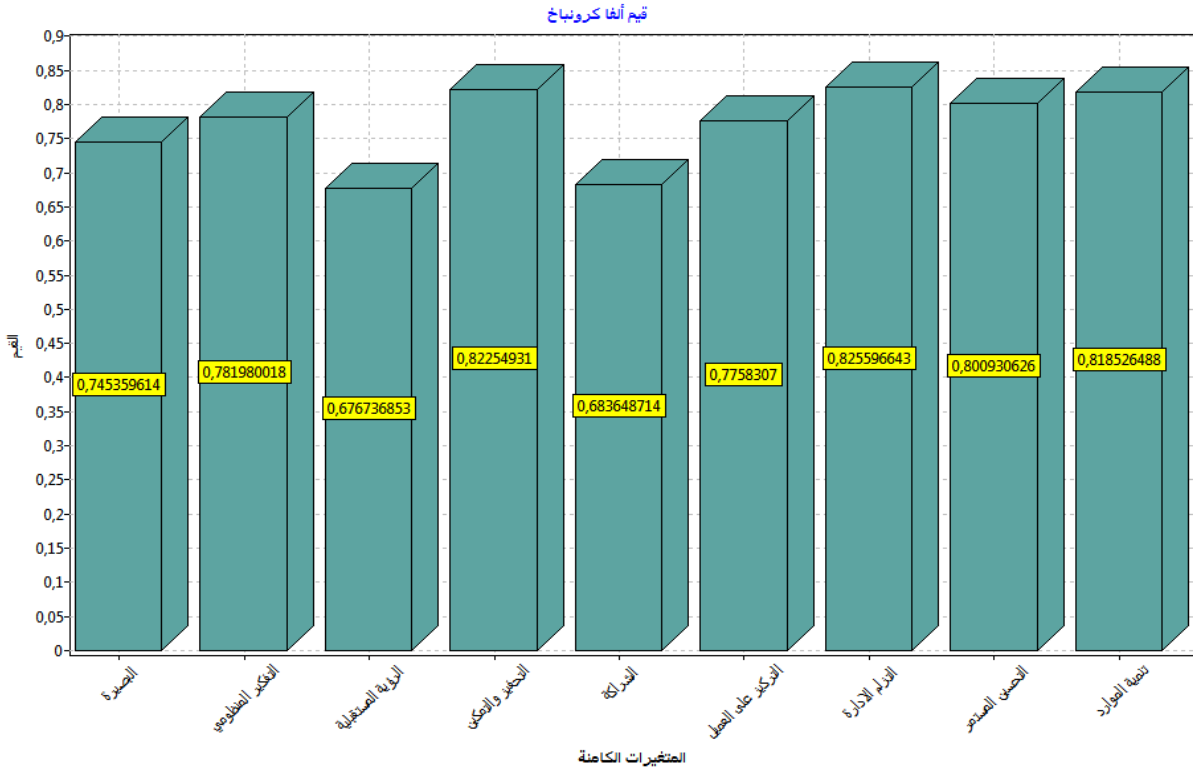
المتوسط التباين المستخلص AVE	البعد
0.607	التركيز على العميل
0,656	التزام الإدارة العليا
0.830	التحسين المستمر
0,649	إدارة وتنمية الموارد البشرية
0.634	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: مخرجات برنامج (Smart-PLs4)

وتظهر نتائج الجدول رقم (31.7) أيضاً قيم متوسط التباين المستخرج التي كانت كلها أكبر من 0.5 ولجميع الأبعاد، حيث فسرت جميع هذه القيم تبايناً أكبر من نصف تباين العناصر التي تعكسها لأنها أكبر من 0.50 وبالتالي فإن التباين في خطأ العبارات أقل من التباين الموضح في البناء.

يمكن عرض قيم ألفا كرو نباخ في شكل أعمدة بيانية كما يلي:

الشكل رقم (1.7) قيم ألفا كرو نباخ للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

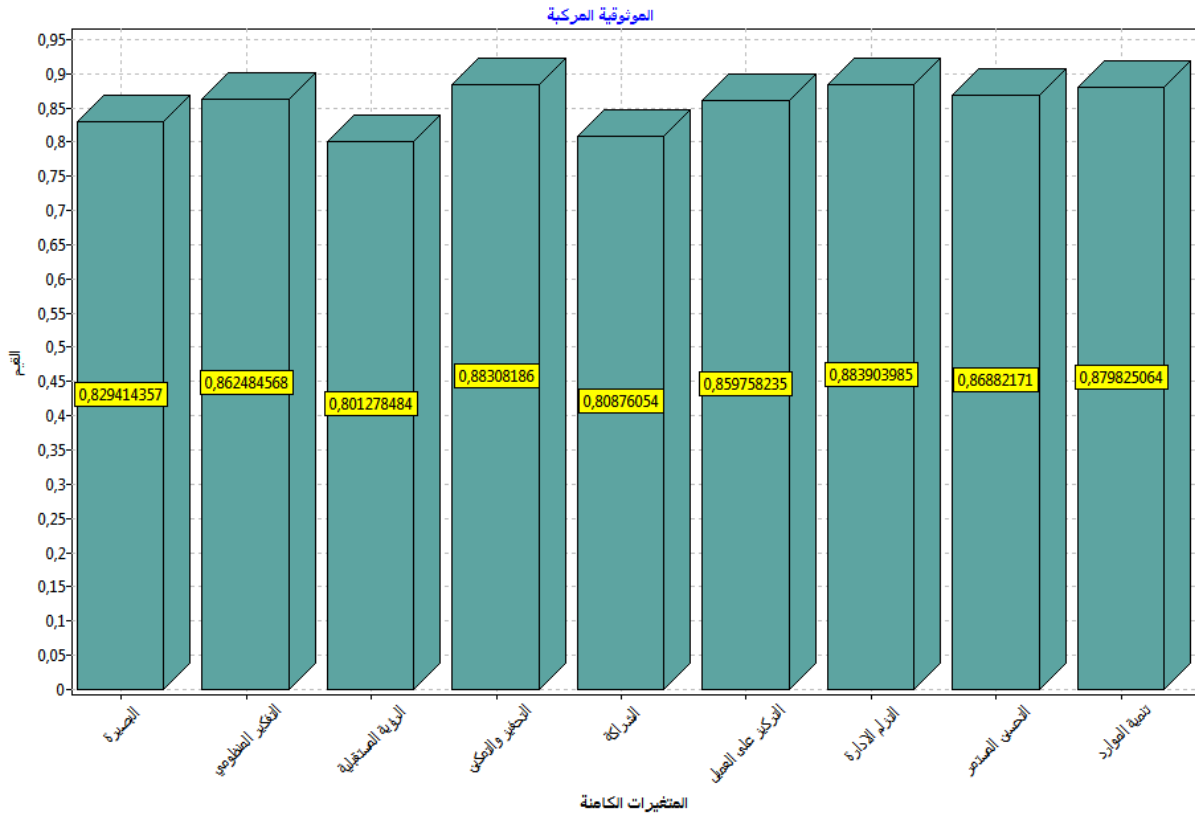


المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

قيم ألفا كرو نباخ لأبعاد نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد أخذت جميع الأبعاد قيم أكبر من 0.7 وهي بالترتيب من الاصغر الى الأكبر التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية ثم التزام الإدارة العليا بالقيم: 0.776، 0.801، 0.819، 0.826 على التوالي وكلها قيم جيدة تدل على صدق الاتساق الداخلي لمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة لمعامل الثبات المركب المينة في الشكل أدناه الذي هو أكثر دقه من معامل ألفا كرو نباخ لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء العشوائية فقد أخذ جميع الابعاد قيما أكبر من 0.80 يعني توفر موثوقية صدق الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد دون استثناء.

الشكل رقم (2.7) قيم الثبات المركب للذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

- الصدق التمييزي لمُتغير إدارة الجودة الشاملة (Discremment validity):

أ- التحميلات المتقاطعة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي عرض التحميلات (التشبعات) المتقاطعة لعبارات أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (32.7) قيم التحميلات (التشبعات) المتقاطعة لأبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

البعد	التركيز على العميل	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر	إدارة وتنمية الموارد البشرية
التركيز على العميل 1	<b>0,780403</b>	0,514685	0,323945	0,391068
التركيز على العميل 2	<b>0,89545</b>	0,678328	0,326173	0,452297
التركيز على العميل 3	<b>0,732121</b>	0,533149	0,384137	0,338098
التركيز على العميل 4	<b>0,69481</b>	0,674099	0,305881	0,321172
التزام الادارة العليا 1	0,744922	<b>0,819451</b>	0,28582	0,380981
التزام الادارة العليا 2	0,606452	<b>0,844789</b>	0,414363	0,438044
التزام الادارة العليا 3	0,551087	<b>0,821005</b>	0,361969	0,308354
التزام الادارة العليا 4	0,532022	<b>0,751498</b>	0,376816	0,396433
التحسين المستمر 1	0,200227	0,34516	<b>0,634941</b>	0,269927

0,36754	<b>0,803708</b>	0,312259	0,21803	التحسين المستمر 2
0,368482	<b>0,873846</b>	0,341828	0,396035	التحسين المستمر 3
0,602647	<b>0,832828</b>	0,404964	0,475451	التحسين المستمر 4
<b>0,669486</b>	0,517257	0,414039	0,380172	إدارة وتنمية الموارد البشرية 1
<b>0,795733</b>	0,407672	0,323188	0,389088	إدارة وتنمية الموارد البشرية 2
<b>0,861649</b>	0,398442	0,323703	0,319953	إدارة وتنمية الموارد البشرية 3
<b>0,878888</b>	0,384002	0,450828	0,481814	إدارة وتنمية الموارد البشرية 4

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

يظهر الجدول رقم (32.7) أعلاه التحميلات المتقاطعة لأبعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة، أي قيم التحميل لكل عبارة مع متغيرها الكامن -باللون الداكن- ومع باقي المتغيرات (الابعاد) باللون العادي، ويتضح من خلال الجدول أن التحميلات الداكنة أكبر بكثير من باقي التحميلات في نفس السطر، مما يدل على توفر الصدق التمييزي لأبعاد متغير ادارة الجودة الشاملة، فالعبارة -التركيز على العميل 1- مثلا تتشعب على بعدها بقيمة 0.78 أما على باقي الأبعاد فتشعب بقيمة اقل بكثير أعلاها 0.51 وأدناها 0.32، وهكذا بالنسبة لباقي العبارات والأبعاد الأخرى.

ب- معيار فورنل لاركر (Fornell- Larcker Criterion) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

يوضح الجدول رقم (33.7) قيم معيار فورنل لاركر لأبعاد متغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (33.7) يوضح قيم معيار فورنل لاركر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

البعد	التركيز على العميل	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر	إدارة وتنمية الموارد البشرية
التركيز على العميل	<b>0,75992</b>			
التزام الإدارة العليا	0,607406	<b>0,655992</b>		
التحسين المستمر	0,425173	0,440067	<b>0,626576</b>	
إدارة وتنمية الموارد البشرية	0,487571	0,470959	0,524892	<b>0,649072</b>

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

تظهر النتائج ما يلي:

- التركيز على العميل: قيمة التمييز الداخلي للتركيز على العميل هي 0.75992، وهي تعني أن هذا البعد يحقق تمييزا ذاتي ممتاز

- التزام الإدارة العليا: القيمة 0,655992، تظهر تمييزا ذاتيا جيدا، مما يعني أن التزام الإدارة العليا كمتغير يتمتع بتفرد جيد.

- التحسين المستمر: قيمة التمييز الذاتي هي 0,626576، مما يدل على تمييز جيد أيضا.

- إدارة وتنمية الموارد البشرية: القيمة 0,649072، تشير إلى تمييز ذاتي ممتاز لهذا البعد.

أما العلاقات بين الأبعاد فتميزت بالثنائيات التالية:

- التركيز على العميل والتزام الإدارة العليا: الارتباط بينهما هو 0,607406، مما يشير إلى علاقة قوية.

- التركيز على العميل والتحسين المستمر: الارتباط بينهما هو 0,425173، مما يدل على علاقة متوسطة.

- التركيز على العميل وإدارة وتنمية الموارد البشرية: الارتباط بينهما هو 0,487571، مما يشير إلى علاقة متوسطة.

عموما يظهر أن الأبعاد المختلفة لمتغير إدارة الجودة الشاملة تحقق تمييزا ذاتيا مقبولا إلى جيد جدا، مع وجود علاقات متوسطة القوة بين بعض الأبعاد، مما يشير إلى وجود بعض الارتباطات ولكن مع تمييز كاف بينها.

بعد دراسة الصدق التقاربي والتمييزي من أجل اثبات الاتساق الداخلي (reliability consistency)

Internal باستخدام معامل الفا كرو نباخ والذي كانت قيمته في دراستنا هذه أكبر من 0.7 كلا المحورين، كما

هو موضح في الجدول (20.6) أدناه، حيث بلغت 0.75 للذكاء الاستراتيجي و0.81 لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة وهي قيمة جيدة ومقبولة، كما أنه أيضا تم استخدام قيمة الموثوقية المركبة RC

(Composite reliability) والتي كانت قيمتها عالية أكبر من 0.80 بالنسبة لكلا المقياسين.

الجدول رقم (34.7) يلخص معايير تقييم نماذج القياس

المتغير	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted
الذكاء الاستراتيجي	0.754	0.804	0.503
إدارة الجودة الشاملة	0.811	0.831	0.634

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

وكذلك لتقييم الصدق التقاربي يتم استخدام متوسط التباين المستخلص ( Average varianc extracted) الذي يقيس نسبة تباين الفقرة المفردة بواسطة متغيرها الكامن والذي ينبغي أن يكون أكبر من (0.5)، وهذا ما هو محقق في دراستنا هذه، فكانت قيمته بالنسبة للذكاء الاستراتيجي (0.503) و(0.63) لمحور إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في الجدول رقم (34.7)، في حين يتم اختبار الصدق التقاربي من خلال معاملات التشعب (Factor Loadings) الذي ينصح أن تكون أكبر من 0.7 أو دالة إحصائيا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35.7) معاملات التشعب ودلالاتها الاحصائية باستخدام تقنية البوتستراب:

المسارات	معامل المسار الأصلي	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
إدارة وتنمية الموارد البشرية > إدارة الجودة الشاملة	0.821	0.821	0.069	11.824	0.000
التحسين المستمر > إدارة الجودة الشاملة	0.752	0.748	0.099	7.637	0.000
التحفيز > الذكاء الاستراتيجي	0.769	0.765	0.071	10.835	0.000
التركيز على العميل > إدارة الجودة الشاملة	0.814	0.805	0.073	11.234	0.000
التزام الإدارة العليا > إدارة الجودة الشاملة	0.795	0.784	0.092	8.608	0.000
تفكير النظم > الذكاء الاستراتيجي	0.756	0.749	0.067	11.303	0.000
الرؤية المستقبلية > الذكاء الاستراتيجي	0.827	0.824	0.043	19.049	0.000
الشراكة > الذكاء الاستراتيجي	0.552	0.542	0.119	4.620	0.000
الاستشراف > الذكاء الاستراتيجي	0.601	0.593	0.099	6.065	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

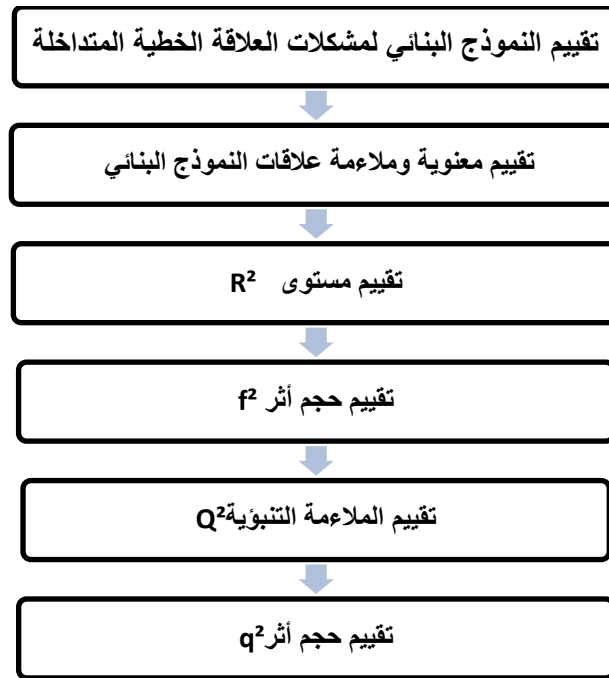
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى قيم الدلالة يتضح أن جميع أبعاد المقاييس دالة إحصائيا (الاحتمالية اقل من 0.05) وقيم تشبعاتها أكبر من 0.7، ما عدا بعدي الشراكة والاستشراف التي بلغت قيمة التشعب لديهما على التوالي 0.552 و0.601، إلا أنها دالة إحصائيا، وهذا ما يدل على تمثيلها لمقياسها تمثيلا جيدا، إلا أن قيمها المتباينة تدل على تفاوت في تمثيل المفهوم المشترك، فبالنسبة لمقياس الذكاء الاستراتيجي نجد أن أكبر قيمة كانت من نصيب الرؤية المستقبلية يليه تفكير النظم ثم الاستشراف وأخيرا الشراكة.

أما بالنسبة لمقياس إدارة الجودة الشاملة فكان أكبر تشعب من نصيب إدارة وتنمية الموارد البشرية يليه بعد التركيز على العميل ثم التزام الإدارة العليا وأخيراً ثم التحسين المستمر.

### 3. تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model):

بعد التأكد من ثبات وصدق النموذج القياسي أي النموذج الخارجي فإن الخطوة الموالية هي تقييم نتائج النموذج البنائي الداخلي أو الهيكلي وهذا بدراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البنائات، وسنمر بجميع المراحل اللازمة لتقييم النموذج الهيكلي وفق الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (3.7) خطوات تقييم النموذج الهيكلي



**Source:** Hair et al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, 2017 by SAGE Publications, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, P: 191

#### 1.3 الخطوة الأولى: تقييم العلاقات الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي:

بما ان جميع العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات في نموذج الدراسة الحالية هي علاقات انعكاسية (Reflective)، فإننا سنتجاوز هذه الخطوة لأنها خاصة بالمؤشرات التكوينية (Formative).

#### 2.3 الخطوة الثانية: تقييم معنويه وملاءمة النموذج الهيكلي (معاملات المسار واختبار الفرضيات):

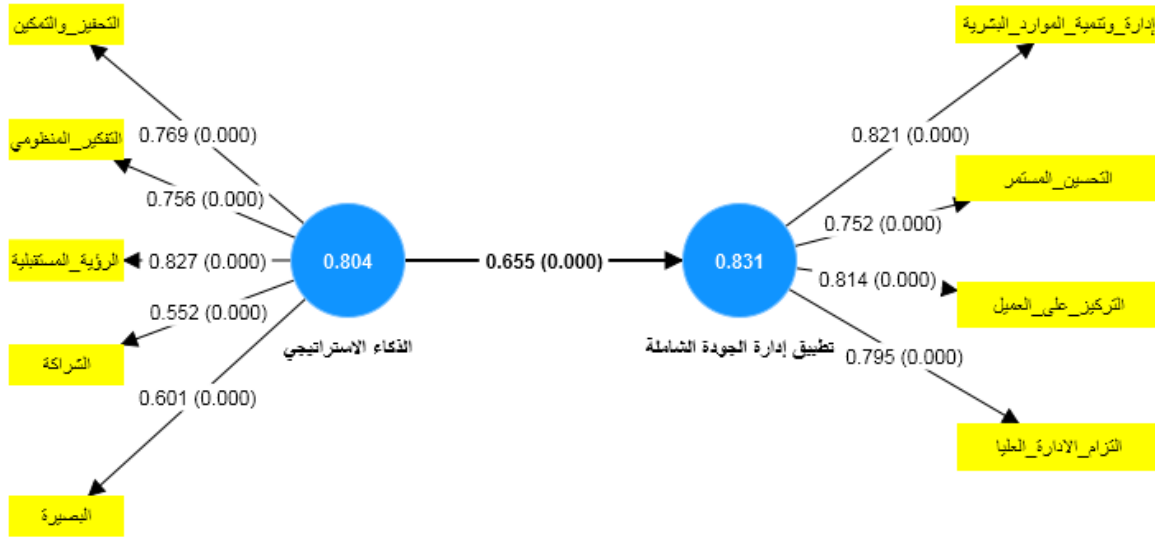
اي تقييم العلاقات الموجودة في النموذج الهيكلي وهو ما يعبر عنه بمعاملات المسار والتي لها قيم داخل المجال ناقص واحد زائد واحد حيث، تمثل معاملات المسار المقدرة القريبة من زائد واحد علاقة ايجابية قوية أما القيمة

ناقص واحد فتمثل علاقة سلبية، سنبداً أولاً بالعلاقة التي تختبر الفرضية الرئيسية، أي أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم نتبعه بدراسة العلاقة بين أبعاد المتغيرين واختبار الفرضيات الجزئية.

- نموذج أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.7) النموذج الهيكلي لأثر الذكاء الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

ملاحظة: ما بين قوسين تمثل الاحتمالية باستخدام تقنية البوتستراب (P-value)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود أثر دال وموجب للذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغت قيمته 0.655 اي كلما زادت قيمة الذكاء الاستراتيجي بانحراف معياري واحد أدى ذلك إلى زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بـ 0.655 انحراف معياري.

- الفرضية الرئيسية للنموذج الهيكلي لمعاملات المسار:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 5%

للإجابة على الفرضية السابقة نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (36.7) أثر الذكاء الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الذكاء الاستراتيجي -> تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.655	0.684	0.054	12.123	0.000

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

ملاحظة: إذا كانت قيمة p-value أقل من 0.01 فهذا يدل على وجود علاقة معنوية قوية\*\*.



أ- اختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - التركيز على العميل

H<sub>1</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء الاستشراف في التركيز على العميل

H<sub>2</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء تفكير النظم في التركيز على العميل

H<sub>3</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء الرؤية المستقبلية في التركيز على العميل

H<sub>4</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء التحفيز في التركيز على العميل

H<sub>5</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء الشراكة في التركيز على العميل

الجدول رقم (37.7) الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - التركيز على العميل

التركيز على العميل					الذكاء الاستراتيجي
القرار	P.value	T.value	Std.Error	Std.Beta	
مقبول	0,009921	-2,653037	0,11145	-0,29568	الاستشراف
مقبول	0,000003	5,076421	0,114238	0,57992	تفكير النظم
مرفوض	0,361994	0,917749	0,129799	0,119123	الرؤية المستقبلية
مقبول	0,041897	840761,9	0,125281	0,241592	التحفيز
مرفوض	0,965826	0,043002	0,10578	0,004549	الشراكة

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسارات التركيز على العميل وجود علاقات معنوية كل من الفرضية

H<sub>1</sub> , H<sub>2</sub> , H<sub>4</sub> أي نقبل الفرضيات البديلة ونرفض الفرضيات الصفرية، أما الفرضيتين H<sub>3</sub> و H<sub>5</sub> فأثبت اختبار

الدلالة أنهما غير دالة إحصائيا وبالتالي نرفض الفرضيتين البديلتين H<sub>3</sub> و H<sub>5</sub> ونقبل الفرضيتين الصفريتين.

- اختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - التزام الإدارة العليا

H<sub>6</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء الاستشراف في التزام الإدارة العليا

H<sub>7</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء تفكير النظم في التزام الإدارة العليا

H<sub>8</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء الرؤية المستقبلية في التزام الإدارة العليا

H<sub>9</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء التحفيز في التزام الإدارة العليا

H<sub>10</sub>: يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى 5% لبعء الشراكة في التزام الإدارة العليا.

الجدول رقم (38.7) الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي – التزام الإدارة العليا

التزام الإدارة العليا					الذكاء الاستراتيجي
القرار	P.value	T.value	Std.Error	Std.Beta	
مرفوض	0,061109	-1,90425	0,125545	-0,239068	الاستشراف
مقبول	0,000033	4,443682	0,128686	0,571838	تفكير النظم
مرفوض	0,804943	-0,24792	0,146215	-0,03625	الرؤية المستقبلية
مرفوض	0,298762	1,047099	0,141125	0,147772	التحفيز
مرفوض	0,893535	0,134334	0,119158	0,016007	الشراكة

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسارات التزام الإدارة العليا وجود علاقة معنوية كل من الفرضية  $H_7$  فقط، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما بينت نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسارات التزام الإدارة العليا عدم معنوية العلاقات  $H_6, H_8, H_9, H_{10}$  أي نرفض الفرضيات البديلة ونقبل الفرضيات الصفرية.

– اختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي – التحسين المستمر

$H_{11}$ : يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى 5% لبعد الاستشراف في التحسين المستمر

$H_{12}$ : يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى 5% لبعد تفكير النظم في التحسين المستمر

$H_{13}$ : يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى 5% لبعد الرؤية المستقبلية في التحسين المستمر

$H_{14}$ : يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى 5% لبعد التحفيز في التحسين المستمر

$H_{15}$ : يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى 5% لبعد الشراكة في التحسين المستمر

الجدول رقم (39.7) الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي – التحسين المستمر

التحسين المستمر					الذكاء الاستراتيجي
القرار	P. value	T. value	Std.Error	Std.Beta	
مرفوض	0,381398	0,881044	0,123133	0,108485	الاستشراف
مرفوض	0,467798	0,730164	0,126213	0,092156	تفكير النظم
مرفوض	0,233514	1,202049	0,143406	0,172381	الرؤية المستقبلية
مقبول	0,006147	2,828097	0,138414	0,391447	التحفيز
مرفوض	0,127374	-1,543404	0,116869	-0,180376	الشراكة

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسارات التزام الإدارة العليا معنوية الفرضية  $H_{14}$  فقط، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، كما تبين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسارات التزام الإدارة العليا عدم معنوية العلاقات  $H_{11}$ ,  $H_{12}$ ,  $H_{13}$ ,  $H_{15}$  أي نرفض الفرضيات البديلة ونقبل الفرضيات الصفرية.

- اختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - إدارة وتنمية الموارد البشرية

$H_{16}$ : يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى 5% لبعء الاستشراف في إدارة وتنمية الموارد البشرية

$H_{17}$ : يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى 5% لبعء تفكير النظم في إدارة وتنمية الموارد البشرية

$H_{18}$ : يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى 5% لبعء الرؤية المستقبلية في إدارة وتنمية الموارد البشرية

$H_{19}$ : يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى 5% لبعء التحفيز في إدارة وتنمية الموارد البشرية

$H_{20}$ : يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى 5% لبعء الشراكة في إدارة وتنمية الموارد البشرية

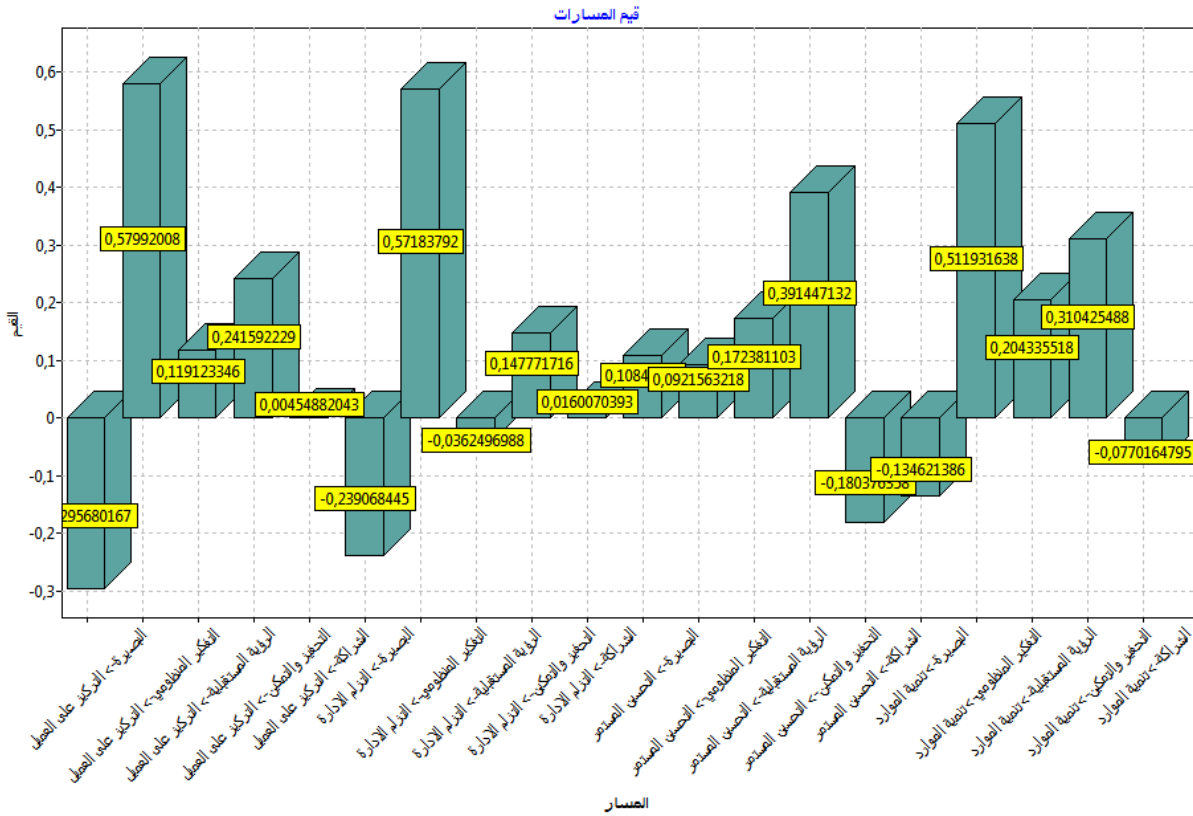
الجدول رقم (40.7) الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الذكاء الاستراتيجي - إدارة وتنمية الموارد البشرية

إدارة وتنمية الموارد البشرية					الذكاء الاستراتيجي
القرار	P. value	T. value	Std. Error	Std. Beta	
مرفوض	0,189383	-1,325677	0,101549	-0,134621	الاستشراف
مقبول	0,000006	4,918174	0,10409	0,511932	تفكير النظم
مرفوض	0,088578	1,72772	0,118269	0,204336	الرؤية المستقبلية
مقبول	0,008293	2,719415	0,114152	0,310425	التحفيز
مرفوض	0,427037	-0,799062	0,096384	-0,077016	الشراكة

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسارات إدارة وتنمية الموارد البشرية معنوية الفرضيتين  $H_{17}$  و  $H_{19}$  أي تقبل الفرضيتين البديلتين ونرفض الفرضيتين الصفريتين، كما بينت نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسارات إدارة وتنمية الموارد البشرية عدم معنوية العلاقات  $H_{16}$ ,  $H_{18}$ ,  $H_{20}$  أي نرفض الفرضيات البديلة ونقبل الفرضيات الصفرية. والشكل التالي يلخص قيم المسار السابقة:

الشكل رقم (6.7) قيم المسار المرتبطة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

### 3.3 الخطوة الثالثة: تقييم معامل التحديد $R^2$ :

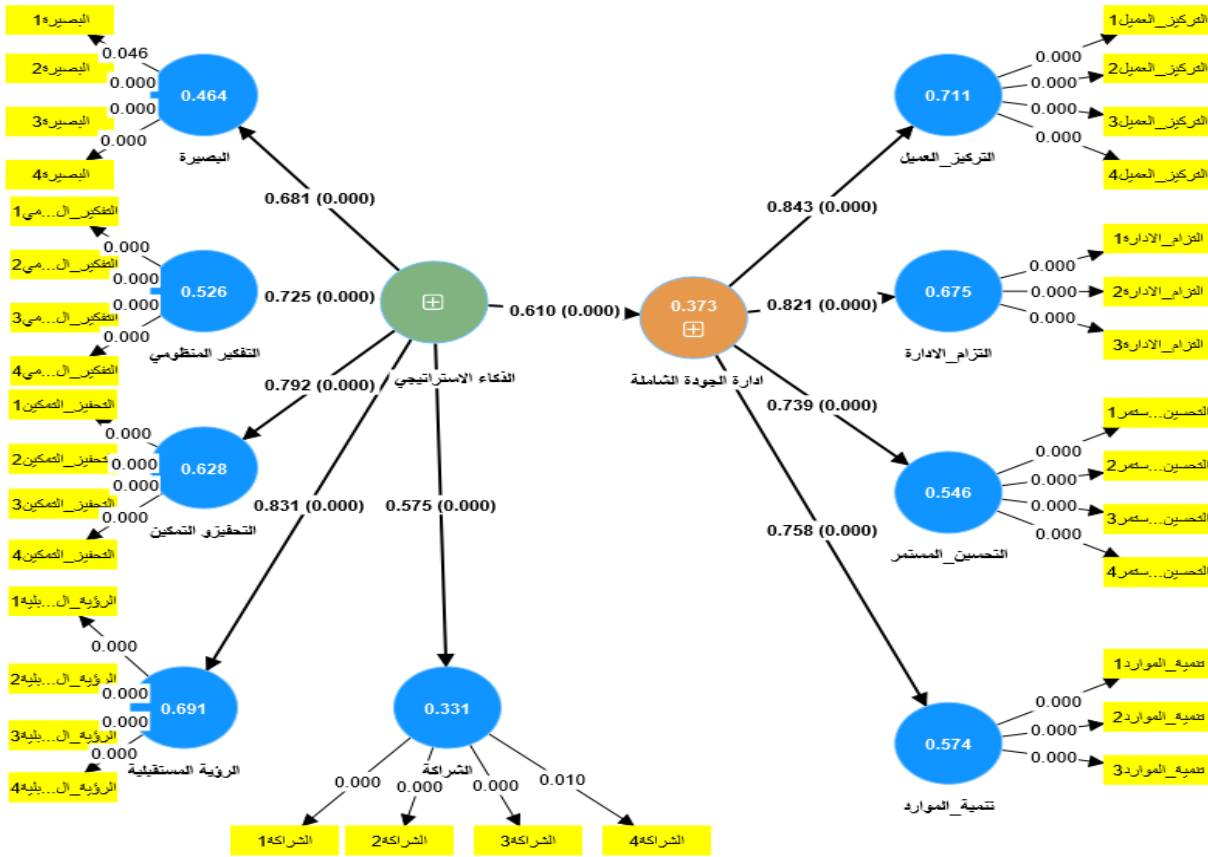
معياري آخر مهم لتقييم النموذج الهيكلي (PLS-SEM) هو قيمة  $R^2$ ، ويعد من المقاييس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي كما يعتبر مقياساً للقدرة التنبؤية أو التفسيرية للنموذج ويعرف باسم معامل التحديد  $R^2$  ويمثل نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها عن طريق متغير واحد أو أكثر.

اقترح (Chin, 1998) أن قيم  $R^2$  التي تزيد عن 0.67 تعتبر عالية، في حين أن القيم التي تتراوح من 0.33 إلى 0.67 تكون معتدلة أو متوسطة، كما أن القيم بين 0.19 إلى 0.33 ضعيفة، وأما إذا كانت قيم  $R^2$  تقل عن 0.19 غير مقبولة.

واقترح كل من (Lohmoller, 1989) و (Falk and Miller, 1992) قيمة  $R^2$  تبلغ 0.10 كحد أدنى مقبول<sup>1</sup>. والشكل رقم (7.7) يوضح قيم  $R^2$  للمتغيرات الكامنة للدراسة.

<sup>1</sup>Rabee Shurafa, Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE, University Utara Malaysia-UUM, October 24-26-2016

الشكل رقم (7.7) قيم  $R^2$  للمتغيرات الكامنة للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

الجدول رقم (41.7) يوضح قيم  $R^2$  للمتغيرات الكامنة

المتغيرات الكامنة	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل (R adj)	النتيجة
إدارة الجودة الشاملة	0.373	0.364	متوسطة
الاستشراف	0.464	0.456	متوسطة
التحسين المستمر	0.546	0.540	متوسطة
التحفيز	0.628	0.623	متوسطة
التركيز على العميل	0.711	0.707	عالية
التزام الإدارة العليا	0.675	0.670	عالية
تفكير النظم	0.526	0.519	متوسطة
الرؤية المستقبلية	0.691	0.687	عالية
الشراكة	0.331	0.321	متوسطة
إدارة وتنمية الموارد البشرية	0.574	0.568	متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

نلاحظ من الجدول رقم (41.7) وجود معدلات متباينة لمعاملات التحديد، لكنها مقبولة على اعتبار أنها أكبر من 19% حسب شين (1998)<sup>1</sup>، حيث نلاحظ أن معامل إدارة الجودة الشاملة هو 37.3% وهو ما يوضح أن الذكاء الاستراتيجي يفسر مستوى 37.3% من التغير في إدارة الجودة الشاملة. والنسبة 62.3% تفسره متغيرات أخرى.

أما العوامل الجزئية للنموذج فنجد:

- بالنسبة للذكاء الاستراتيجي: الذكاء الاستراتيجي يفسر 46.4% من التغير في الاستشراف و 52.6% من تفكير النظم و 69.1% من الرؤية المستقبلية و 62.8% من التحفيز و 33.1% من الشراكة.
  - بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة تفسر 54.6% و 71.1% و 67.5% و 57.4% من التغير في التحسين المستمر والتركيز على العميل والتزام الإدارة العليا وإدارة وتنمية الموارد البشرية على التوالي.
- وإجمالاً فإن جميع قيم  $R^2$  تعتبر دالة إحصائياً، كما أن جميع قيم معامل التحديد المعدل كانت مساوية أو تقترب من قيمة  $R^2$  ويبين ذلك قدرة النموذج التفسيرية ومعنويته.

#### 4.3 الخطوة الرابعة: تقييم حجم الأثر ل $f^2$ :

- حسب (chin, 1998)، يعرف حجم الأثر وهو الأثر النسبي لمتغير خارجي كامن معين على متغير (متغيرات) كامنة داخلية عن طريق التغير في  $R^2$ . حيث يمكن استخدام التغير في قيمة  $R^2$  عند إزالة بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم إذا كان للبنية المحذوفة أثر دال على البنى الذاتية.
- وحسب (Cohen, 1988) فإن مبادئ تقييم  $f^2$  هي<sup>2</sup>:
- إذا كانت قيمة  $f^2$  أقل من 0.02 فلا وجود لحجم الأثر؛
  - إذا كانت قيمة  $f^2$  تتراوح من 0.02 و 0.15 فتعد ذو حجم أثر صغير؛
  - إذا كانت قيمة  $f^2$  تتراوح من 0.05 و 0.35 فتعد ذو حجم أثر متوسط؛
  - إذا كانت قيمة  $f^2$  تزيد عن 0.35 فتعد ذو حجم أثر كبير.

#### الجدول رقم (42.7) يوضح حجم أثر $f^2$

النتيجة	Effect Size – $f^2$	البناءات
حجم أثر كبير	1.204	إدارة الجودة الشاملة- < التحسين المستمر
حجم أثر كبير	2.464	إدارة الجودة الشاملة- < التركيز على العميل
حجم أثر كبير	2.076	إدارة الجودة الشاملة- < التزام الإدارة العليا

<sup>1</sup> Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 295(2), 295-336.

<sup>2</sup> Hair et al, op,cit, P :216

إدارة الجودة الشاملة- < إدارة وتنمية الموارد البشرية	1.349	حجم أثر كبير
الذكاء الاستراتيجي- < إدارة الجودة الشاملة	0.594	حجم أثر كبير
الذكاء الاستراتيجي- < الاستشراف	0.865	حجم أثر كبير
الذكاء الاستراتيجي- < التحفيز	1.688	حجم أثر كبير
الذكاء الاستراتيجي- < تفكير النظم	1.108	حجم أثر كبير
الذكاء الاستراتيجي- < الرؤية المستقبلية	2.239	حجم أثر كبير
الذكاء الاستراتيجي- < الشراكة	0.494	حجم أثر كبير

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

يظهر الجدول أعلاه نتائج حجم تأثير  $f^2$  حيث أن حجم تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر كبير حسب (Cohen, 1998)، أما باقي معاملات حجم التأثير  $f^2$  ل (أبعاد المتغيرات) فقد تميزت بحجم تأثير كبير وذلك أن جميع قيمها أكبر من 0.35.

### 5.3 الخطوة الخامسة: تقييم الملاءمة التنبؤية (الصدق التنبئي) $Q^2$ :

يتم تقييم جودة نموذج مسار المربعات الصغرى وذلك بحساب إحصائيات  $Q^2$ ، وتعرف بأنها: قدرة النموذج على التنبؤ عن طريق تكرار القيم الملاحظة بواسطة النموذج نفسه.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح قيم  $Q^2$ :

### الجدول رقم (43.7) جودة التنبؤ $Q^2$

المتغيرات الكامنة	$Q^2$ predict
إدارة الجودة الشاملة	0.349
الاستشراف	0.423
التحسين المستمر	0.217
التحفيز	0.605
التركيز على العميل	0.232
التزام الإدارة العليا	0.098
تفكير النظم	0.502
الرؤية المستقبلية	0.667
الشراكة	0.286
إدارة وتنمية الموارد البشرية	0.331

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

<sup>1</sup> Shanmugapriya, S., & Subramanian, K. (2015). Structural equation model to investigate the factors influencing quality performance in Indian construction projects. *Sadhana*, 40, 1975-1987.

من خلال الجدول رقم (43.7) نلاحظ أن قيم جودة التنبؤ  $Q^2$  أكبر من الصفر جميعها، حيث بلغت أقصى قيمة لها على مستوى الرؤية المستقبلية بمعدل 66.7%، كما تم تسجيل أدنى قيمة على مستوى بعد التزام الإدارة العليا بمعدل 9.8% ، وبما أن قيم الملائمة التنبؤية قد أخذت قيم مقبولة على العموم ومتوسطة في بعض الأحيان وهذا يدل على أن الوحدات التنبؤية تتمتع بقوة تنبؤيه مقبولة أي يمكن التنبؤ بالمتغيرات الداخلة (التابعة) اعتمادا على المتغيرات الخارجية (المستقلة).

**6.3 الخطوة السادسة:** لا نستطيع حساب حجم الأثر الجزئي  $q^2$  لأن دراستنا تحتوي على متغيرين فقط ولحساب حجم الأثر الجزئي  $q^2$  لا بد أن تكون الدراسة تحتوي على الأقل على ثلاثة متغيرات.

### 7.3 الخطوة السابعة: مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة (GOF):

يقيس هذا المؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة من أجل تحديد جودة النموذج وصلاحيته، حيث يعتمد هذا المؤشر على جودة التوقعات باستخدام قوة التفسير للمتغيرات داخل النموذج أي مبني على التغيرات. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$GOF = \text{squire root } (R \text{ square} * AVE)$$

- إذا كان:  $GOF < 0.1$  فهو غير مقبول؛

- إذا كان:  $0.1 < GOF < 0.25$  فإنه يعد ضعيف؛

- إذا كان:  $0.25 < GOF < 0.36$  فإنه يعد متوسط؛

- إذا كان:  $GOF > 0.36$  فإنه يعد عالي.

ويمكن حساب GOF من خلال:

### الجدول رقم (44.7) قيم $R^2$ و AVE

الأبعاد	R - square	AVE
الاستشراف	0.464	0.56
التحسين المستمر	0.546	0.83
التحفيز	0.628	0.656
التركيز على العميل	0.711	0.607
التزام الإدارة العليا	0.675	0.656
تفكير النظم	0.526	0.614
الرؤية المستقبلية	0.691	0.508
الشراكة	0.331	0.517
إدارة وتنمية الموارد البشرية	0.574	0.649

0.622	0.572	المتوسط الحسابي
-------	-------	-----------------

المصدر: مخرجات برنامج (smart-pls4)

بعد حساب المتوسط الحسابي لي  $R^2$  و AVE وتطبيق العلاقة  $GOF = \text{squire root } (R \text{ square} * AVE)$

نجد أن:  $GOF = 0.596$ . وهي قيمة عالية تفوق 0.36 أي أن النموذج ذو جودة عالية.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة:

1. الذكاء الاستراتيجي: يفسر وجود الذكاء الاستراتيجي لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العمليانية بمستوى عالي إلى:

1.1 الاستشراف: يظهر بمستوى مرتفع لدى موظفي اتصالات الجزائر حيث نجد أن جميع الموظفين لديهم استشراف وبعد نظر وإسقاط الحالة الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقلاً، كما أن الموظفين يسعون دائماً إلى فهم استراتيجيات المؤسسة واستغلال الفرص المتاحة مما يسهم في إبراز قدراتهم وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم. وتتفق دراستنا مع دراسة (عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي، مهند عواد عبيد، 2015)، (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022)، (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020)، (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)، دراسة (ندى عمر عبد الله أبو عيادة، 2016)، دراسة (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014)، وتختلف دراستنا مع دراسة (Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib, 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الذكاء الاستراتيجي متوسط.

2.1 تفكير النظم: يظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين الذين لديهم مقدرة على دمج العناصر المنوعة وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض واستخلاص النتائج، كما أن الموظفين لديهم فهم جيد للمؤسسة ومحيطها وتصور المؤسسة كنظام مترابط يسعى إلى أهداف واستراتيجيات معينة. وتتفق دراستنا مع دراسة (عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي، مهند عواد عبيد، 2015)، (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022)، (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020)، (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)، دراسة (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014)، وتختلف دراستنا مع دراسة (Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib, 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الذكاء الاستراتيجي متوسط.

3.1 الرؤية المستقبلية: تظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين الذين يمتلكون القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع يطبق وأن جميع الموظفين يسهمون في رؤية وأهداف واحدة. كما أن المؤسسة دوماً في تحدي ومواجهة المنافسة مع المنظمات التي في نفس العمل. وتتفق دراستنا مع دراسة (جمال غوار، عواطف عيشوش، 2023)، (عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي، مهند عواد عبيد، 2015)، (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020)، (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)، دراسة (ندى عمر عبد الله أبو عيادة، 2016)، وتختلف دراستنا مع دراسة (Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib, 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الذكاء الاستراتيجي متوسط.

**4.1 التحفيز:** يظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الإدارة تعمل على تحفيز الموظفين، وهناك أنواع كثيرة للتحفيز فعلى سبيل المثال: التحفيز المادي المقدم للموظفين نتيجة الزيادة في أدائهم المقدم، إضافة إلى أن المؤسسة تجعل الموظفين يساهمون في كثير من القرارات بالرجوع إليهم والأخذ برأيهم، وتتفق دراستنا مع دراسة (جمال غوار، عواطف عيشوش، 2023)، دراسة (عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي، مهند عواد عبيد، 2015)، دراسة (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020)، دراسة (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)، دراسة (ندى عمر عبد الله أبو عيادة، 2016)، دراسة (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014)، وتختلف دراستنا مع دراسة (Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib, 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الذكاء الاستراتيجي متوسط.

**5.1 الشراكة:** تظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين الذين يرون في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة أحيانا في تحقيق أهدافها والاستفادة من خبرات وإمكانيات كبيرة، كما أن الشراكة تساهم في مواجهة المنافسة وتعزيز المركز التنافسي. وتتفق دراستنا مع دراسة (سعدون حمود جثير، آخرون 2013)، (رند وميض حمودة عبد الباقي، 2014)، (عبد الرزاق إبراهيم الشبخلي، مهند عواد عبيد، 2015)، (ندى عمر عبد الله أبو عيادة، 2016)، (عبد الناصر علك حافظ، آخرون، 2017)، (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)، (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022). (جمال غوار، عواطف عيشوش، 2023)، دراسة (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014) وتختلف دراستنا مع دراسة (جاجان جمعة مُجَّد، سردار مُجَّد شرف، 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الذكاء الاستراتيجي منخفض لدى طلبة الجامعة. وتختلف دراستنا مع دراسة: (Moayyad Al-Fawaer, Ayman Wael Alkhatib, 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الذكاء الاستراتيجي متوسط.

**2. إدارة الجودة الشاملة:** يمكن تفسير وجود إدارة الجودة الشاملة بمستويات مرتفعة لدى موظفي اتصالات الجزائر أي أنهم يقومون بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح أو هي مدخل إداري منظم يهتم بالجودة بمشاركة العاملين وهي مستمرة. كما يمكن تفسير توفر إدارة الجودة الشاملة من خلال:

**1.2 التركيز على العميل:** يظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين انطلاقا من الاهتمام بالزبائن وتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم ومحاولة إرضائهم بالخدمة أو المنتج المقدم فعلى سبيل مثال: تقنية الكابل فيبر الجديدة التي تقوم بعملها مؤسسة اتصالات الجزائر في الفترة الأخيرة لتحسين تدفق الانترنت فهي أفضل من التقنية القديمة فالمؤسسة لا بد دوما أن تكون قريبة من العميل حتى تحقق طلباته واحتياجاته. وتتفق دراستنا مع دراسة (عبد اللطيف أولاد حيمودة، آخرون، 2020)،

وتختلف دراستنا مع دراسة (عادل عيد عياد، 2017) التي أظهرت أن مستوى التركيز على الزبائن متوسط

**2.2 التزام الإدارة العليا:** يظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين انطلاقاً من أن الإدارة العليا تظهر دعم واضح وملموس ومساند لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث نجد أن الإدارة لديها خطة من أجل تحسين الجودة وتعتبرها شعاراً لها وأن كل الأعمال تؤدي بشكل صحيح وطريقة صحيحة، كما أن الإدارة تقوم بكل جمع المشكلات التي يواجهها الموظفون وتسعى الإدارة دوماً إلى التركيز على العميل انطلاقاً من جودة خدماتها.

**3.2 التحسين المستمر:** يظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين وأن المؤسسة دوماً في البحث عن التحسين والتطوير في الخدمة المقدمة للزبون انطلاقاً من وضع برامج واستراتيجيات عملية لتقدم إلى المؤسسة أحسن ما لديها، كما أن المؤسسة دوماً في البحث عن المعرفة والتعلم التنافسي من أجل تحسين ورفع الجودة في الخدمة.

**4.2 إدارة وتنمية الموارد البشرية:** تظهر بمستوى مرتفع لدى الموظفين انطلاقاً من الأهمية القصوى للموارد البشرية فالموارد البشرية هي الأساس في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين لتنمية قدرات الموظفين ورفع أدائهم، كما أن العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتفق دراستنا مع دراسة (سعدون حمود جثير، آخرون، 2013)، (رند وميض حمودة عبد الباقي، 2014)، (سهام كامل مُجد، آخرون، 2018)، (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)،

(Yuni Pambreni, et al, 2019)، (عبد اللطيف أولاد حيمودة، آخرون، 2020)، (ولاء بنت علي

مشعل الحكمي، آخرون، 2022)، (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022)

كما تختلف دراستنا مع دراسة (عادل عيد عياد، 2017)، (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020)،

(Ekhlas Zaki Faraj, 2022).

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار النموذج الهيكلي:

#### 1. تحليل العلاقات بين البناءات:

**1.1** وجود علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لدى موظفي اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء الاستراتيجي فيبادرون بممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعد هدف من أهداف المؤسسة. كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظاماً متكاملًا من الممارسات التي يملكها الموظفون، حيث تسهم هذه الممارسات في فهم نظام العمل في المؤسسة وأداء جميع الوظائف الموكلة إليهم بدقة وتفاني وخلق مناخ من العمل إيجابي يسوده احترام القوانين والقواعد وحرصاً منهم على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها المرسومة وعلى رضا الإدارة العليا. وتتفق دراستنا مع دراسة (سعدون حمود جثير، آخرون، 2013)، (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014)، (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)،

(زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020)، (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022)، التي أظهرت جميعها وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. كما تختلف دراستنا مع دراسة (Nayef Rage Alomian, 2019) التي أظهرت عدم وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

## 2. تحليل العلاقات الجزئية:

يمكن تحليل العلاقات الجزئية بين أبعاد المتغيرات من خلال الجدول الآتي:

الجدول (1.7) يوضح العلاقات الجزئية بين أبعاد المتغيرات

العلاقة بين	وجود العلاقة	التحليل
الاستشراف والتركيز على العميل	توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	يؤثر الاستشراف على التركيز على العميل، حيث أنه يؤدي إلى تطبيق التركيز على العميل.
تفكير النظم والتركيز على العميل	توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	يؤثر تفكير النظم على التركيز على العميل، حيث أنه يؤدي إلى تطبيق التركيز على العميل.
الرؤية المستقبلية والتركيز على العميل	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	لا تؤثر الرؤية المستقبلية على التركيز على العميل، حيث أنها تؤدي إلى عدم تطبيق التركيز على العميل.
التحفيز والتركيز على العميل	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	لا يؤثر التحفيز على العميل، حيث أنه يؤدي إلى عدم تطبيق التركيز على العميل.
الشراكة والتركيز على العميل	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	لا تؤثر الشراكة على التركيز على العميل، حيث أنها تؤدي إلى عدم تطبيق التركيز على العميل.
الاستشراف والتزام الإدارة العليا	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	لا يؤثر الاستشراف على التزام الإدارة العليا، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق التزام الإدارة العليا.
تفكير النظم والتزام الإدارة العليا	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	لا يؤثر تفكير النظم على التزام الإدارة العليا، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق التزام الإدارة العليا.
الرؤية المستقبلية والتزام الإدارة العليا	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	لا تؤثر الرؤية المستقبلية على التزام الإدارة العليا، حيث أنها لا تؤدي إلى

تطبيق التزام الإدارة العليا.		
لا يؤثر التحفيز على التزام الإدارة العليا، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق التزام الإدارة العليا	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	التحفيز والتزام الإدارة العليا
لا تؤثر المشاركة على التزام الإدارة العليا، حيث أنها لا تؤدي إلى تطبيق التزام الإدارة العليا.	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	المشاركة والتزام الإدارة العليا
لا يؤثر الاستشراف على التحسين المستمر، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق التحسين المستمر.	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	الاستشراف والتحسين المستمر
لا يؤثر تفكير النظم على التحسين المستمر، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق التحسين المستمر.	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	تفكير النظم والتحسين المستمر
لا تؤثر الرؤية المستقبلية على التحسين المستمر، حيث أنها لا تؤدي إلى تطبيق التحسين المستمر.	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	الرؤية المستقبلية والتحسين المستمر
لا يؤثر التحفيز على التحسين المستمر، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق التحسين المستمر.	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	التحفيز والتحسين المستمر
لا تؤثر المشاركة على التحسين المستمر، حيث أنها لا تؤدي إلى تطبيق التحسين المستمر.	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	المشاركة والتحسين المستمر
لا يؤثر الاستشراف على إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق إدارة وتنمية الموارد البشرية.	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	الاستشراف وإدارة وتنمية الموارد البشرية
لا يؤثر تفكير النظم على إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث أنه لا يؤدي إلى تطبيق إدارة وتنمية الموارد البشرية	توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	تفكير النظم وإدارة وتنمية الموارد البشرية
لا تؤثر الرؤية المستقبلية على إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث أنها لا تؤدي إلى تطبيق إدارة وتنمية الموارد البشرية	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	الرؤية المستقبلية وإدارة وتنمية الموارد البشرية
لا يؤثر التحفيز على إدارة وتنمية الموارد البشرية	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	التحفيز وإدارة وتنمية الموارد البشرية

البشرية، حيث أنها لا يؤدي إلى تطبيق إدارة وتنمية الموارد البشرية		
لا تؤثر الشراكة على إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث أنها لا تؤدي إلى تطبيق إدارة وتنمية الموارد البشرية	لا توجد علاقة معنوية بمستوى دلالة 5%	الشراكة وإدارة وتنمية الموارد البشرية

المصدر: إعداد الطالب من اختبارات مسار النموذج

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار معامل التحديد ( $R^2$ ):

يظهر تفسير إدارة الجودة الشاملة من خلال بعديه: (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا) لدى الموظفين بمستويات عالية ومرد ذلك إلى التركيز على العميل الذي يعد المشكل الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، حيث نجد أن جميع الموظفين يهتمون بالعملاء اهتماما جيدا انطلاقا من تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها المرسومة، فإدارة الجودة الشاملة تشجع الموظفين على الرفع من الأداء والابداع في المؤسسة، كما أن التزام الإدارة العليا يساهم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى تأييد الإدارة العليا ودعمها الملموس والواضح يشجع الأفراد على فهم أهداف المؤسسة والمساندة الدائمة من قبل الموظفين إلى غاية تحقيق أهدافها على المدى البعيد أو القريب. وتبقى هناك أبعاد لإدارة الجودة الشاملة لم تذكر في دراستنا كاتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية بدل التفتيش، منع حدوث الأخطاء، قياس الجودة، المقارنة المرجعية، تصميم العمليات. كما تبين النتائج أن قيمة معامل التحديد والذي يفسر المتغير الكامن إدارة الجودة الشاملة ظهر بمستويات متوسطة. وتتفق دراستنا مع دراسة (رند وميض عبد الباقي حمودة، 2014)، (زايد علي عبد الخالق المنزوع، 2020)، كما تختلف دراستنا مع دراسة (عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، 2022)، (علي مظهر عبد المهدي، آخرون، 2019)

رابعا: مناقشة حجم الأثر  $f^2$ ، الملائمة التنبؤية  $Q^2$ ، جودة النموذج:

### 1. مناقشة حجم الأثر $f^2$ :

ظهر أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة بمستوى عالي ويعود ذلك، إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو الذي يحرك ويدفع بالموظفين لممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة مساندة منهم للإدارة وفهم أهدافها المستقبلية والايان بما. فالذكاء الاستراتيجي هو من يدفع ويحفز الموظفين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بغية مساندة الإدارة وفهم رسالتها المستقبلية.

### 2. مناقشة الملائمة التنبؤية $Q^2$ :

تدل نتائج الملائمة التنبؤية على أن كل المتغيرات الكامنة التي في الجدول لها القدرة على التنبؤ أي أن: النموذج له قدرة تنبؤية جيدة.

3. مناقشة جودة النموذج:

تدل نتائج جودة مطابقة النموذج على أن القيم المتوقعة تتطابق مع الواقع أي أن الموظفين يسعون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهم يعتبرون أن سلوكيات إدارة الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة وذلك بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج قبل وبعد تقييم النموذج القياسي والهيكلية، كما أنه تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لمتغيرات الدراسة كل على حدا، ومن خلال ما تم التطرق له تبين أن الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة متوفران بمستوى مرتفع، واستعرضنا تحليل المتغيرات وفقا للخصائص الديمغرافية للمستجوبين وقد أعطت تباينات بين الفئات حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الدورات التدريبية. وتم عرض تقييم النموذج القياسي لكل متغير على حدا، حيث تم التطرق إلى اختبار الصدق التقاربي والتمييزي، حيث تم اثبات الصدق التقاربي والتمييزي للمتغيرات. كما أنه تم التطرق إلى تقييم النموذج الهيكلي الذي أعطت نتائج اختبار المسارات فيه علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ومعنوية العلاقة بين بعض من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وعدم معنوية العلاقة بين بعض من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. أما بالنسبة لحجم الأثر يمكن اعتباره ذو حجم أثر كبير. وبينت النتائج أن النموذج ذو ملائمة تنبؤية، وكشفت صلاحية النموذج أن النموذج صالح.

الخاتمة

خلال دراسة الجزء النظري يمكن أن نخلص إلى عدة نتائج أهمها:

#### - النتائج المتعلقة بمستوى توفر الذكاء الاستراتيجي لعينة الدراسة:

- الاستشراف سائد في عينة الدراسة، وأن عينة الدراسة تعتبر بعد النظر وتحقيق النتائج المرجوة ولو على المدى البعيد من أهم أساسيات العمل، فهو يدخل ضمن استراتيجية تحدف وتركز عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل بلوغ الأهداف؛
- تفكير النظم سائد في عينة الدراسة، وذلك يدل أن الموظفين ينظرون إلى تفكير النظم على أنه مهم وذو فائدة كبيرة يمكن أن تستفيد منها مؤسسة اتصالات الجزائر مستقبلا من خلال استغلال بيئة العمل استغلالا جيدا؛
- الرؤية المستقبلية سائدة في عينة الدراسة، حيث أن الموظفين دوما يرون أن تلك الرؤية باستطاعتهم تحويلها على أرض الواقع انطلاقا من استراتيجيات عديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التحفيز سائد في عينة الدراسة هذا يعني أن الموظفين ينظرون إلى أهمية التحفيز بأنواعها وتأثيرها الكبير على أداء الموظفين بغية وصول مؤسسة اتصالات الجزائر إلى الأهداف المنتظرة؛
- الشراكة سائدة في عينة الدراسة وأن الموظفين ينظرون إلى أن الشراكة كأحد أهم الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن أن تلجأ لها مؤسسة اتصالات الجزائر مستقبلا في حال توفر شركاء أو منافسين لمؤسسة اتصالات الجزائر للاستفادة من هذه الشراكة بشتى أنواعها.

#### - النتائج المتعلقة بمستوى توفر إدارة الجودة الشاملة لعينة الدراسة:

- إدارة الجودة الشاملة سائدة بأبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية) بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة.
- التزام الإدارة العليا سائد في عينة الدراسة، حيث أن الموظفين يجدون في مساندة ودعم الإدارة العليا لعملية الجودة الشاملة في المؤسسة أحد أهم الركائز الجيدة لإنجاح عملية الجودة الشاملة في المؤسسة فلا بد من إسهام ودعم الإدارة العليا وجعلها شعارا لها؛
- التركيز على العميل سائد في عينة الدراسة وهذا يدل على أن الموظفين ينظرون إلى العميل كأحد أهم ركائز مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أنها دوما في عملية البحث لتحسين الخدمة حتى ترضي العملاء مع الاهتمام الكبير بالعملاء والقرب منهم لسماع آرائهم وطموحاتهم لإرضائهم؛

- التحسين المستمر سائد في عينة الدراسة فالموظفين دوماً في عملية البحث عن التحسين والتقدم في جميع العمليات في أي مجال يشمل عملهم بغية رفع جودة الخدمة وتأمين فوائدها من أجل إرضاء الزبون وتحقيق طموحاته؛
- إدارة وتنمية الموارد البشرية سائدة في عينة الدراسة فالموظفين هم الأساس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بالاهتمام بهم من خلال عملية التدريب والتكوين للموظفين التي تؤثر إيجاباً عليهم ومن أجل تنمية قدراتهم ورفع أداء الموظفين بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

#### - النتائج المتعلقة باختبار النموذج الهيكلي للدراسة:

- ❖ وجود علاقة تأثير معنوية وطردية وبمستوى دلالة 5% بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة وهي ذات تأثير متوسط، حيث أن الموظفين يعتبرون سلوكيات إدارة الجودة الشاملة من أساسيات العمل فالذكاء الاستراتيجي يعد محركاً (دافعاً) ومغيراً لإدارة الجودة الشاملة؛
- ❖ وجود علاقة تأثير معنوية بين الاستشراف والتركيز على العميل وبمستوى دلالة 5% وهي ذات تأثير، حيث أن الموظفين يعتبرون الاستشراف من أساسيات العمل فالاستشراف يدفع بالموظفين لتطبيق مبدأ التركيز على العميل؛
- ❖ وجود علاقة معنوية بين تفكير النظم والتركيز على العميل بمستوى دلالة 5% وهي ذات تأثير، حيث أن الموظفين يعتبرون تفكير النظم من ركائز العمل فتفكير النظم يدفع بالموظفين لتطبيق مبدأ التركيز على العميل؛
- ❖ عدم وجود علاقة معنوية بين باقي أبعاد الذكاء الاستراتيجي وباقي أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 5%.

#### - توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي تشرى الجانب النظري والتطبيقي وهي:
- ❖ على المسيرين والإدارة العليا الاهتمام والدعم بجانب الذكاء الاستراتيجي والجودة الشاملة من خلال جعل قسم خاص بمتابعة الجودة والذكاء وتكثيف الدورات التدريبية والتكوينية من أجل رفع الأداء والابداع وتحقيق أهداف المجتمع والمؤسسة والموظفين؛

- ❖ تحديد الوظائف للموظفين بشكل مركز للاستفادة من مجال الذكاء الاستراتيجي والجودة الشاملة، وتحسين مستوى علاقات الموظفين بالإدارة من خلال قنوات اتصال متنوعة وتوفير شبكة اتصالات متنوعة فعالة بين جميع الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ❖ ترسيخ وتنمية مفاهيم الذكاء الاستراتيجي والجودة الشاملة وجعل مكافأة تشجيعية للموظفين وخاصة الفئات التي تبحث في هذا المجال وجعل معايير لتقييمهم تقييما جيدا؛
- ❖ الحرص على وضع نظام قياس لجودة الخدمات يسمح باكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب للوصول إلى أعلى مستويات الجودة؛
- ❖ الاستعانة بالتجارب العالمية الرائدة والناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها؛
- ❖ تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة والذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة الخدمة ورفع الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ❖ السعي نحو تحقيق رضا العملاء لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة وبقائها واستمرارها؛
- ❖ إيجاد آلية لجذب الموظفين الموهوبين في مراكز اتخاذ القرار وتعيينهم في المراكز الملائمة لهم تبعاً لقدراتهم للاستفادة من مهاراتهم وتقديم الحوافز المعنوية والمالية للموظفين المبدعين والمتميزين؛
- ❖ قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء استبيان دوري للزبائن لحصول على آرائهم حول الخدمات المقدمة لهم والأخذ بهذه الآراء من أجل تصحيح السلبيات وتنمية الإيجابيات أكثر والسعي لامتلاك نظم معلومات إدارية متطورة ومسايرة آخر التطورات التكنولوجية المستعملة في نفس الميدان، كما أنه يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر تخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة لمسايرة كل عمليات الجودة وضرورة إنشاء إدارة متخصصة في الجودة إن لم تكن موجودة في المؤسسة.
- ❖ لا بد من التطبيق التدريجي لتغطية جميع الإدارات بدءاً من الإدارة العليا ومسيري الإدارات هبوطاً إلى جميع العاملين في جميع المستويات، حيث أن تطبيق مبدأ الجودة على جميع الموظفين يمثل عبئاً ضخماً على الإدارة العليا.
- ❖ ضرورة الاستفادة من مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة من هذه الدراسة ودراسات أخرى حتى تصحح نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة من أجل تطوير أدائها المستقبلي.
- ❖ ضرورة وضع منهجية فعالة لقياس مدى رضا الزبائن، ووجود نظام فعال للتعامل مع شكاوى الزبائن وحل مشكلاتهم.

❖ ضرورة امتلاك المؤسسة نظام فعال لقياس الأداء، والاعتماد على مؤشرات الأداء العام في عملية ادارة الجودة الشاملة.

#### - آفاق الدراسة:

إضافة إلى ما تم التطرق إليه يمكن طرح مجموعة من البحوث التي تمد جذور البحث أكثر فأكثر للباحثين مستقبلا وهي:

- يمكن اعتماد المزيد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة التي لم يتسنى لنا التطرق إليها في هذه الدراسة وتوسيع عينة ومجتمع الدراسة لتشمل وحدات أخرى من اتصالات الجزائر في ولايات أخرى كالوسط، الغرب، الشرق الجنوب الكبير وغيرها، لتكون وطنية وأكثر دقة وتعمق في النتائج؛
- إعادة اختبار نفس النموذج الحالي مع تحليل الفروق تبعا للمتغيرات الديمغرافية التي لم يتم التطرق إليها في دراستنا؛
- إجراء دراسات أخرى تظهر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة لما لريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة من أهمية وخاصة في هذه السنوات الأخيرة؛
- دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر؛
- واقع ممارسات الذكاء الاستراتيجي في قطاع الصحة في الجزائر؛
- بحوث حول الضبط الإحصائي للجودة لبحث الأساليب الإحصائية في جودة المنتجات وقياس الانحرافات مقارنة بالمعايير المحددة، وهذا الموضوع قد يفيد المتخصصين كثيرا في المؤسسات الصناعية مستقبلا؛
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسات؛
- أثر الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر؛
- دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة الأزمات في المنظمات الخدمية؛
- أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
- مساهمة الذكاء الاستراتيجي في إدارة رأس المال البشري؛

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية: 162-163

ثانياً: المراجع باللغة العربية

الكتب العربية:

2. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، حسن سيد سليمان، مفاهيم استراتيجية، 2018

3. مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018

4. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة

روابط للنشر وتقنية المعلومات القاهرة، 2016

5. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، الطبعة

الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015

6. أبوبكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، ليبيا،

2018.

7. محمد أحمد عيشوني، ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية، الطبعة

الثانية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، السعودية، 2014.

8. صلاح الدين حسن السيسي، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية

وإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.

9. رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2016.

10. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، الطبعة الرابعة، جامعة ورقلة، 2015.

11. طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية بعنوان "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -

منظور إحصائي-جامعة لبويرة، تاريخ 30 جوان 2014.

12. عبد الرحمان برقوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسن راس الجبل للنشر

والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2017.

13. فتحي إبراهيم محمد أحمد، منهج البحث في إدارة الأعمال (إرشادات عامة للباحثين المبتدئين)، منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014.

14. علي سليم العلاونة، أساليب البحث العلمي في العلوم الادارية، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع،

الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996.

15. محمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، عمان الاردن دار المسيرة، 2015.

16. جوزيف هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بالخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
- المجلات والملتقيات:
17. مُجَّد مُجَّد السيد الطوخي، مُجَّد مُجَّد السيد، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 2019 المجلد 106، العدد 2، ص-ص. 1189-1237
18. فايز جمعه صالح النجار، أروى مُجَّد الحرايزة، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال" دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الأردن 2020 العدد 3 المجلد 8 ص-ص 354-337
19. طارق توفيق المصري، علي فرح فرح، دافعية الانجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، 2020 مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28 العدد 3.
20. أيمن عادل عيد وآخرون، الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الاحتفاظ بعملاء البنوك التجارية-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد 3 العدد 1، ص-ص 31-1
21. عنتر مُجَّد أحمد عبد العال، تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 2017 جامعة سوهاج مصر، المجلد 41 العدد 4، ص-ص 179-275
22. معمري إيمان، علالي فتيحة، أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2021، مجاميع المعرفة، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 7 العدد 1، ص-ص 740-756
23. قاسم علوان، عقيل عبید، تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة علاقات الزبون: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد، 2022 مجلة ريادة الأعمال للمال والأعمال العراق، المجلد 3، العدد 1، ص-ص 31-16
24. سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، 2013، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، ص-ص 391-367
25. عزة جلال مصطفى نصر، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، 2020 مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 44، العدد 4 ص-ص 85-206
26. أحمدنا مُجَّد محمود اعمر السالم، إدارة الجودة الشاملة بين التطور التاريخي والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية العدد 35، السعودية ص-ص 147-165

27. حنان بشته، نعيم بوعموشة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، 2019، جامعة الأغواط، المجلد 1، العدد 3، ص-ص 41-65.
28. مجدوب خيرة، طويطي مصطفى، التقنيات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "أداة نشر وظيفة الجودة المهمة"، 2020 مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6 العدد 2، 455-473.
29. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة... دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، ص-ص 2-30.
30. غوار جمال، عيشوش عواطف، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية -دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2023، مجلة اقتصاد المال والأعمال الوادي، المجلد 8 العدد 1، ص-ص 751-766.
31. يسرى قاسم طالب، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي، 2021 مجلة أبحاث الذكاء بغداد، المجلد 15 العدد 31 ص-ص 415 - 430
32. جاجان جمعة محمد، سردار محمد شرف، أثر برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة دهوك، 2020، مجلة جامعة دهوك العراق، المجلد 23، العدد 2 ص-ص 246 - 268.
33. عبد الناصر علك حافظ، وآخرون، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة، 2017، مجلة جامعة بابل العراق، المجلد 25، العدد 4 ص-ص 1473-1495
34. عبد الرزاق ابراهيم الشبخلي، مهند عواد عبيد، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد المجلد 21، العدد 85، ص-ص 1-28
35. لما بنت حسن بن علي الحكاري، وآخرون، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، 2024، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية مصر، المجلد 8، العدد 36، ص-ص 469-512
36. ولاء بنت علي مشعل الحكمي، وآخرون، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة جامعة جدة، 2022 المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، 80-100.
37. أولاد حيمودة عبد اللطيف، وآخرون، قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية في CPA – BNA – BBA، 2020 مجلة دراسات العدد الاقتصادي جامعة الأغواط، المجلد 11، العدد 2، ص-ص 323-339.

38. بحجة عثمان فضل السيد عبد الله، صديق بلل إبراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، 2015 مجلة إدارة الجودة الشاملة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد 1، ص-ص.18-30.
39. عقيل حسن عبيد، قاسم نايف علوان، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال ادارة علاقات الزبون (بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد)، 2022 مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 1، ص-ص 139-163.
40. زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء، 2020 مجلة جامعة البيضاء اليمن، المجلد 2، العدد 2، ص-ص 130-146.
41. بشار عباس الحميري، علي مظهر عبد المهدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، 2019، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 2، ص-ص 432-459.
42. رزقي خليفي، هجيرة شبقارة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، 2017 معارف، المجلد 12، العدد 23، 280-294.
- المذكرات والاطروحات الجامعية:
43. هاشم صلاح عاشور السرسك، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2020.
44. أحمد خيضر عباس الربيعي، أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء العراق، 2022.
45. علي عبد الحسين حميدي العامري، دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2018.
46. طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، 2017.
47. برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فلسطين، 2012.

48. ندى عمر عبد الله أبو عيادة، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2016.
49. عادل عيد عياد، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
50. رند وميض عبد الباقي حمودة، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
51. حنيش صلاح الدين، دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022/2021.
- ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب الأجنبية

52. McDowell, D. (2009). Un manuel pour les praticiens, les gestionnaires et les utilisateurs: Intelligence stratégique
53. Luthra, S., Garg, D., Agarwal, A., & Mangla, S. K. (2020). Total Quality Management (TQM): Principles, Methods, and Applications. CRC Press India
54. Hair et al, **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)** , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2017.

المجلات والملتقيات الأجنبية:

55. OZ, A., & KURAL, G. (2015). Italy Application of 6 Sigma method in purchasing process.
56. Al-Fawaer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role Of Teamwork Culture On Strategic Intelligence And Operational Performance. Magazine Economics and Management Jordan,17(2), 124-145
57. Fahime, B. A. E. İ, et al. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social

- Welfare). *International Review of Management and Marketing*, Iran 7(2), 244-249
58. Keikha, A., Hadadi, E., & Keikham, A. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees: Case Study Private Banks in city of Zahedan. *Iran International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(3), 263-277
59. Faraj, Ekhlas Zaki. (2022). The Reality of Total Quality Management in the Iraqi Ministry of Education. magazine *Webology*, University of Tehran, Iran 19(1), 1207-1224
60. Ayeni-Agbaje, et al. (2021). Effet de la gestion de la qualité totale (TQM) sur la performance non financière des hôpitaux de l'État d'Ekiti, *Research Journal of Finance and Accounting*, Nigeria Vol.12, No.10, 2222-2847
61. Pambreni, Yuni, et al. (2019). The influence of total quality management toward organizati performance. magazine *Management Science Letters Selangor*, 9(9), 1397-1406
62. Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, United States of America 41, 77-87.
63. Alomian, et al. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, United States, 10(4), 66-74.
64. Rabee Shurafa, **Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE**, Universiti Utara Malaysia UUM, October 5, 2016
65. Rabee Shurafa, **Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE**, **University Utara Malaysia-UUM**, October 24-26-2016
66. Chin, W. W. (1998). **The partial least squares approach to structural equation modeling**. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336

67. Shanmugapriya, S., & Subramanian, K. (2015). Structural equation model to investigate the factors influencing quality performance in Indian construction projects. *Sadhana*, 40, 1975-1987

المذكرات والاطروحات الجامعية الأجنبية:

68. Emmanuel Jakobowicz, **Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes** , Thèse,2007, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS PARIS.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

69. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

الملاحق

## الملحق رقم 01

### قائمة المحكمين

الكلية والجامعة	التخصص	الرتبة	اللقب والاسم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية	علوم اقتصادية	أستاذ التعليم العالي	طويطي مصطفى	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية	علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	شرع مريم	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي	علوم اقتصادية	أستاذ التعليم العالي	فعيد إبراهيم	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي	علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	الباي محمد	04
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي	علوم التسيير	أستاذ التعليم العالي	بن خليفة أحمد	05
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية	علوم تجارية	أستاذ محاضر أ	محبوبي محمد	06
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية	علوم اقتصادية	أستاذ التعليم العالي	علماوي أحمد	07
/	متحصل على شهادة الايزو 9001	مهني	غربي عبد الواحد	08
/	متحصل على شهادة الايزو 9001	مهني	بن ناصر عبد العالي	09



الملحق رقم: 02

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

### استمارة الاستبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد:

في إطار القيام بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة". واستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. أود أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان المصمم بهدف الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالبحث وتحقيقا لأغراض البحث العلمي، وأرجو التكرم بالمساعدة للوصول إلى أدق النتائج، وذلك بالإجابة الصريحة والدقيقة على أسئلة الاستبانة المرفقة بوضع إشارة X أمام كل عبارة تناسب إجابتك، ونود الإشارة إلى أن ما ستدلي به من بيانات سيعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. وشكرا.

### تعليمات عامة للملء الاستمارة

- ضع علامة X في الخانة المناسبة لإجابتك.

-اقرأ كل سؤال بعناية قبل الإجابة عليه.

-تأكد من الإجابة على كل سؤال .

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة  26 سنة إلى أقل من 30 سنة
- 30 سنة إلى أقل من 45 سنة  46 سنة فما أكثر
3. الأقدمية: أقل من 5 سنوات  6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  16 سنة فما أكثر
4. المستوى التعليمي: أقل من الثانوي  ثانوي
- بكالوريا  جامعي  دراسات عليا
5. المركز الوظيفي: رئيس قسم  رئيس مصلحة  موظف
6. الدورات التدريبية والتكوينية: نعم  لا
- في مجال الذكاء الاستراتيجي  
وإدارة الجودة الشاملة

الجزء الثاني: بيانات تختص بمجال الذكاء الاستراتيجي وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مجال الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي: هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات أبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز)، الذي يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. الاستشراف: هو القدرة على إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً وتمييز ما يمكن تجنبه مما يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	التخطيط يساعدني في مواجهة التعقيد المستقبلي لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2	أستخلص المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة					
3	أسعى دائماً أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة لنا					
4	يتم استغلال الفرص بما يمكنني من تحقيق هدف المؤسسة					

2. تفكير النظم: القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	أتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق					
2	أحرص على تخصيص الوقت الكافي من أجل توفير المعلومة					
3	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى					

					أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	
					أعمل على رؤية الأحداث التي تخطط بالمؤسسة	4

3. الرؤية المستقبلية: الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تحددتها الشركة وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة بما يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها					
2	أمتلك رؤية واضحة حول توحيد جهودنا باتجاه رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية					
3	تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها المستقبلية وأهدافها للحصول على رضا أكبر فئة من الموظفين					
4	لدى المؤسسة قدرات من أجل مواجهة المنافسة					

4. التحفيز (الدافعية): عبارة عن قدرة القائد الذكي على تحفيز الموظفين تحفيزا يمكن أن يخدم أهداف المؤسسة، ومن أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقا جيدا

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أدرك رغبي الشخصية لمتطلبات المهنة					
2	تعمل إدارة المؤسسة على					

					تحفيزكم لتقديم الأفضل دوما	
					تتحكم إدارة المؤسسة على المشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3
					تحفزكم إدارة المؤسسة للتصرف بانسجام مع أهداف المؤسسة	4

5. **الشراكة:** تمثل التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ويشير التحالف الاستراتيجي إلى اتفاق يلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات بما يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أرى في الشراكة أسلوبا يُفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها					
2	تزيد عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما تنتج من مؤسسات متحالفة					
3	أشجع إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم المركز التنافسي للمؤسسة					
4	تتيح التحالفات الاستراتيجية للمؤسسة فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات كبيرة					

### ثانيا: عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**إدارة الجودة الشاملة:** وهي عملية تطبيق الجودة بمشاركة العاملين بهدف تحقيق رغبات وطموحات الزبائن والتحسين المستمر للخدمات دوما، ولها عدة مبادئ نذكر من أهمها: (التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا بالجودة، التحسين المستمر، إدارة وتنمية الموارد البشرية).

1. **التركيز على الزبائن:** أي أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ضرورة تحقيق متطلبات

واحتياجات وتوقعات الزبائن، ومحاولة إرضائهم وإسعادهم بالخدمة المقدم

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتم متابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم					
2	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن					
3	تُقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من الخدمات دوما					
4	يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق، للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن					

2. التزام الإدارة العليا بالجودة: أي أن الإدارة العليا لا بد أن تظهر الدعم الواضح والملموس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الحلول التي يقدمها العمال للمشكلات التي يواجهونها والتأكيد على تحسين نوعية جودة الخدمات المقدمة.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تؤمن الإدارة بأن الجودة طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها					
2	تعتبر المؤسسة الجودة شعارا لها					
3	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة لتحقيق معايير جودة الخدمات					
4	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها في علاقتها مع الزبون بالتركيز على جودة خدماتها					

3. التحسين المستمر: أي أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات الزبائن متغير بصفة دائمة، لذا فإن جودة الخدمة تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دائما دون توقف.

الرقم	العبارات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
-------	----------	-------	-------	-------	-----------	-----------

تماما				تماما		
					1	تنظر الإدارة إلى التدريب على أنه جزءا من متطلبات الجودة
					2	تعتمد إدارة المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة
					3	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين للخدمة
					4	تحرص إدارة المؤسسة على التعلم التنافسي من أجل تحسين الجودة

4. إدارة وتنمية الموارد البشرية: تلعب الموارد البشرية أهمية قصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "إدوارد ديمينج" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، إلى إقامة نظام يركز حول فكرة العمل الجماعي، التدريب المستمر، المشاركة في خطط التحسين المستمر.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تهتم إدارة المؤسسة بمشاركتكم في تحسين الجودة والأداء					
2	توجد خطة تدريب سنوية لتنمية قدراتكم					
3	يوجد هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة، قسم خاص بمراقبة الجودة وتأكيدا					
4	تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة					