

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شيشون بوعزيز

إعداد الطالب(ة):

عبّة سناء

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	منصوري كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شيشون بوعزيز	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	فالتة ليمين	أستاذ محاضر(أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وقال رسوله الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

فالحمد كله لله وجزيل الشكر له.

من الواجب شكر كل من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى

العبارات في العلم أنارت مسيرة العلم والنجاح في مشواري التعليمي.

وأخص بالذكر الأستاذ شيشون بوعزيز الذي لم يخل بالنصائح والتوجيهات التي أضفت كثيرا في

إنجاز هذه المذكرة فأتقدم لها بجزيل الشكر.

وأتوجه بالشكر لكل من ساهم بالنصيحة والتوجيه من أساتذة الكلية و دعمهم لإنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وقرّة عيني،

"الرسول الله محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى اللذين أخذنا بيدي ووفرا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه الطافح حبا وحنانا،

" الوالدين الكريمين".

إلى من تتلمذت على أياديهم، وإلى من أمدوني بنصائحهم وتوجيهاتهم،

"أساتذتي الكرام".

إلى من كانوا لي حشدا لهمتي كلما رأوا مني ضجرا أو توان مني في بحثي،

"إخوتي".

إلى كل صديقاتي دون استثناء،

"إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع".

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة.....
ب	شكر وتقدير.....
ج	الإهداء.....
د-ه-و	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ح	قائمة الأشكال.....
2-1	مقدمة.....
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
4	تمهيد.....
4	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
4	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
5	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
5	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
5	المطلب الأول: أهمية الدراسة.....
6	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....
6	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.....
6	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
12	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
13	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
15	تمهيد.....
15	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة.....

15	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
19	المطلب الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.....
28	المطلب الثالث: المواصفات القياسية الأيزو (ISO).....
32	المطلب الرابع: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.....
37	المبحث الثاني: مفاهيم التوجه الاستراتيجي.....
37	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التوجه الاستراتيجي.....
41	المطلب الثاني: نماذج التوجه الاستراتيجي.....
44	المطلب الثالث: محددات ونتائج اعتماد على التوجه الاستراتيجي.....
45	المطلب الرابع: مكونات التوجه الاستراتيجي.....
59	المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
59	المطلب الأول: أثر الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
59	المطلب الثاني: أثر التحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
60	المطلب الثالث: التركيز على العملاء تأثيره على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
60	المطلب الرابع: أثر مشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.....
61	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.....
61	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بـ إدارة الجودة الشاملة.....
63	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي.....
65	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.....
66	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.	
68	تمهيد.....
68	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....
68	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
69	المطلب الثاني: فرضيات البحث.....
70	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....
70	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
71	المطلب الثاني: حدود الدراسة.....

72	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....
72	المطلب الأول: مجتمع البحث.....
72	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
74	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
74	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....
76	المطلب الثاني: طرق الاختيار الإحصائي.....
76	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	
78	تمهيد.....
78	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....
78	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....
88	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.....
97	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
97	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
104	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.....
105	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.....
105	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....
107	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....
108	خلاصة الفصل.....
109	الخاتمة.....
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم التسلسلي
31	الفروقات الأساسية بين نظام الآيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة	01
52	المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة	02
55	مفهوم الأهداف التنظيمية لدى بعض الباحثين	03
79	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=52)	04
81	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=52)	05
84	التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة وبحسب الخصائص الوظيفية (N=52)	06
88	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	07
90	اتجاهات الآراء بخصوص محور التوجه الاستراتيجي (N=52)	08
94	اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة الجودة الشاملة (N=52)	09
98	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ب استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=52)	10
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ب استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=52)	11
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ب استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=52)	12
101	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ب استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=52)	13
103	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ب استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=52)	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم التسلسلي
8	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة	01
10	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-وحدة بسكرة	02
18	أهداف إدارة الجودة الشاملة	03
23	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	04
23	أهداف المؤسسة	05
25	طريقة تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة	06
33	مستويات التحسين المستمر	07
35	سلسلة الجودة	08
38	ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي	09
47	خطوات صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية	10
51	العلاقة بين الرسالة وأغراض المؤسسة	11
69	النموذج النظري للبحث	12
82	التمثيل الدائري لمتغير العمر لإفراد مجتمع الدراسة	13
83	المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة	14
83	المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة	15
85	المدرج التكراري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة	16
86	المدرج التكراري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة	17
87	المدرج التكراري لمتغير عدد الترتيبات لأفراد مجتمع الدراسة	18
88	المدرج التكراري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة	19

المقدمة

تواجه المؤسسة في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات، والمتاعب البيئية كزيادة المنافسة وشراستها، التقدم التكنولوجي الكبير، الجودة العالية، وغيرها من الصعوبات. مما يجعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في معظم الأحيان صعبا، الأمر الذي يتطلب وجود التوجه الاستراتيجي، ويعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعنى بها المؤسسات الحديثة كإطار تنظيمي جديد. فالتوجه الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة من خلال تتبع المسار المحدد من طرفها، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الإدراك ووعي المؤسسات لواقعها، ويكون ذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات. إذ أن المؤسسات اليوم تعيش حالة من التفاعل بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، فهي تؤثر وتتأثر بها، كما أنها تحاول جاهدة استغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات من أجل تحقيق النجاح والحفاظ عليه وباستمرار.

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة، القائمة بالأساس على مجموعة من المبادئ المهمة، والتي يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتبنيها، تهدف بالأساس إلى مواجهة التحديات التي يفرضها محيط المؤسسة، وذلك من خلال اعتمادها على أسلوب في الإدارة قائم على أساس التركيز على العملاء، ومشاركة العاملين، والسعي نحو التحسين المستمر وغيرها من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحسين المستمر وقدراتها لتحسين أداء المؤسسات، تهدف إلى تحسين نتائج المؤسسة، خاصة في المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة المواصفات الدولية الأيزو (ISO) التي تسمح بتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق متطلبات العملاء كافة الأطراف ذات المصلحة وتحسين صورتها أمام المجتمع.

ولا تستطيع المؤسسة الوصول للجودة المطلوبة إلا بامتلاكها توجه استراتيجي يمكنها من تجسيد رؤيتها المستقبلية على أرض الواقع وايصال رسالتها لمختلف مستوياتها الإدارية وكذا خارج محيطها الداخلي وتحقيق أهدافها المنشودة وإبراز مختلف قيمها على مستوى البيئتين الداخلية بمظهر الثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية من خلال تحسين صورتها العامة، وكل هذا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مكرسة بأبعادها (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، ومشاركة العاملين).

وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الاطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيتها وخاصة من طرف المؤسسات المحلية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة، حيث تم تناول هذه الدراسة في أربع فصول، اشتمل الفصل الأول على مدخل الدراسة والذي تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاته والكشف عن أهميته وأهدافه وسياقه الميداني، أما الفصل الثاني فكان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة وبعض الدراسات الميدانية التي تناولت هذه المتغيرات لبحث، وفي الفصل الثالث تم تناول الإطار المنهجي للبحث بغية الكشف عن المنهج المتبع وعرض مختلف الأساليب المعتمدة من الناحية العملية لتحقيق أغراض الدراسة، أما الفصل الأخير فتضمن عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم السلع والخدمات وكسب أسواق وحصص أكبر والذي أصبح العميل فيه هو سيد الموقف والسوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء استمرارية المؤسسات وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق وسمحت ببناء استراتيجية تنتهج مفهوم حديث هو التوجه الاستراتيجي و عملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها.

وعبر هذا الفصل سنحاول إبراز إشكالية الدراسة و مختلف تساؤلاتها و التركيز على الأهمية التي تكتسبها الدراسة و الهدف من إجرائها ، وكذلك سنتطرق إلى تحديد السياق الميداني و مدى أهميته بالنسبة لهذه الدراسة و ذلك بسر كل ما يتعلق به بداية بتعريف المؤسسة قيد الدراسة و هيكلها التنظيمي و في آخر الفصل سنتعرف المصطلحات الإجرائية الخاصة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

سنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي من خلال ربط أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) بالتوجه الاستراتيجي وصياغة التساؤلات الفرعية لموضوعنا.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

تعد الجودة إحدى أهم العوامل الاستراتيجية التي تحدد نجاح الكثير من المؤسسات في ظل المحيط التنافسي الحالي، وأن تعزيز ونشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها أصبح من أهم الركائز الأساسية لاكتساب المزايا التنافسية للمؤسسات ودعمها، مما يجبر ذلك المؤسسات على ضرورة تبني ثقافة الجودة كخيار استراتيجي وتبني إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنافسية تعزيزا للمكانة التنافسية لها في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة معاصرة، فهي لا تقتصر فقط على برنامج معين لتطبيقه، بل تحتاج لتوجه استراتيجي تعمل على ترسيخها من أول خطوة تقوم بها المؤسسة لتبني أسلوب الحياة هذا، وصولاً إلى تنفيذ برامجها والعمل على مواصلة تبني هذه الفلسفة التسييرية القائمة على الجودة في كل شيء. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل لإدارة الجودة الشاملة أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

نحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للإدارة العليا أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟
- هل للتحسين المستمر أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟
- هل للتركيز على العملاء أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟
- هل لمشاركة العاملين أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

يتناول هذا الجزء توضيح أهمية الدراسة من خلال التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، كما يهتم هذا الجزء بتوضيح أهداف الدراسة من خلال معرفة إذا كان لإدارة الجودة الشاملة أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الأول أهمية الدراسة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من قلة المؤسسات الجزائرية التي تهتم بتبني إدارة الجودة الشاملة وما ينسبها لتوجه الاستراتيجي، فتشكل هذه الدراسة إضافة علمية تبرز للمؤسسات، إلى جانب سابقاتها من الدراسات، أهمية التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة لضمان بقائها في مجال نشاطها والاستعداد للتطورات المستقبلية التي قد تطرأ على المحيط الخارجي، وخاصة التطورات في المحيط الاقتصادي كاندماج الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وافتتاح السوق الجزائرية على الأسواق

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

العالمية الحرة. فتبني إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسات من المنافسة على الجودة والبقاء في السوق. لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة لربط بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل المفهومين، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة واستكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي من زوايا الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إبراز كيفية مساهمة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التوجه الاستراتيجي، وذلك من خلال تبيان أبعاد ادارة الجودة الشاملة المقترحة في هذه الدراسة وكيفية مساهمتها في تأثير على التوجه الاستراتيجي بأبعاده المذكورة، فضلا عن ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي: توضيح مفهومي إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي والأبعاد التي ينطوي عليها المتغيران، التعرف على واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة من خلال: مدى التزام القيادة في الإدارة العليا، التحسن المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع، وذلك من خلال الأبعاد المقترحة لكل من المتغيرين، والتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق الأبعاد المقترحة.

المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

سننتقل في هذا المبحث إلى سياق الدراسة أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، ثم سيتم تعريف بعض المصطلحات التي وردت في البحث ولم يتم توضيحها بالقدر الكافي.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

نظرا للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة (1999) بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن القانون الجديد للقطاع في (2000/07/03).

وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات حيث تم تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيق لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة الضبط مستقلة إداريا وماليا، والأول يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في بريد الجزائر والثاني بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

أولا: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون (03-2000) المؤرخ في (2000/08/05) المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية والنشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة باتصالات الجزائر وهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره (50.000.000.000) دج بدأت رسميا في نشاطها منذ (2003/01/01)، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها (08) مديريات إقليمية وهي: الجزائر العاصمة، شلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

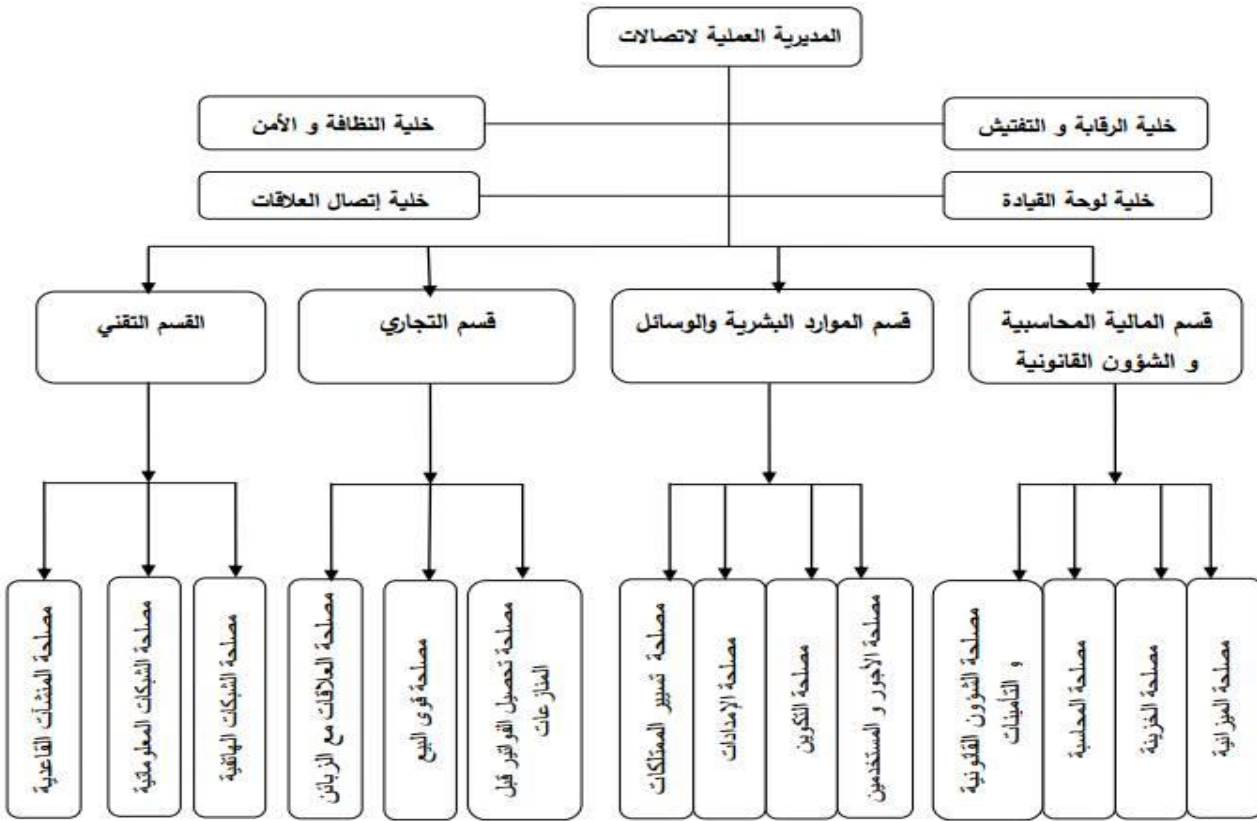
والوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة، هي مؤسسة عمومية تابعة لمديرية لاتصالات الجزائر بسكرة، وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته والاشتراك والفواتير والانترنت وتعتبر الوكالة الطريق الأول للعملاء ووجهته الوحيدة فيما يخص الهاتف الثابت والانترنت، حيث تعمل الوكالة طيلة أيام الأسبوع من الساعة (08:00) صباحا إلى (16:00) مساء ما عدا يوم الجمعة دون توقف.

فاتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية وتقوم على مجموعة من المبادئ أهمها: المصادقية: أي مصادقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة، تحسين الخدمات المقدمة: التقرب من العميل وذلك من خلال توفير كل الطرق التي تسهل عليه استعمال منتجات الشركة والاستفادة من خدماتها، تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات، الزيادة في عدد المشتركين، الاعتماد على الالتزام مع عملائها، والعمل المتقن من أجل الحصول على رضا العميل.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق التطوير الاجتماعي والاقتصادي للوطن، وهذا بغرض خدماتها في مجال الاتصالات، وبفضل هذا المجال تتمكن المؤسسة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس وهذا من خلال شبكة مهمة وحديثة وبيّن الهيكل التنظيمي في المؤسسة المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة.

وفيما يلي الشرح المختصر لمختلف هذه المصالح.

1. **المهام الرئيسية:** وتتمثل في المديرية العمليّاتية لاتصالات وتنحصر مهامها في السهر على تطبيق البرامج الموافق

عليها والتنسيق بين المصالح، تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات كإنشاء الخطوط الهاتفية والشبكات المحلية

الانترنت، وتزويد المديرية الإقليمية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، والمدير هو من يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل البلوغ الأهداف المسطرة.

وقسم المالية المحاسبية والشؤون القانونية وتتكون من أربع مصالح وهي: الميزانية المالية والمحاسبة والخزينة ومهامها مشتركة الهدف، منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملياتية فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها. وهناك قسم الموارد البشرية والوسائل ويقوم بمتابعة أعمال المصالح الملحقة والتنسيق فيما بينها ومتابعة برنامج التشغيل وإنجاز البيانات، حيث أن قسم الموارد البشرية ينقسم إلى أربعة مصالح كل منها يهتم بعمل معين: فمصلحة الأجر والمستخدمين وهي تقوم بمتابعة ملفات العمال من حيث الراتب، التغييرات المختلفة في السيرة العملية للعامل (العلاوة والأقدمية)، إعداد الملفات العمال الحاليين على التعاقد، ومصلحة التكوين وهي تقوم بإعداد برامج التكوين بالمساواة مع مختلف المصالح بالمديرية وكذا متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات، مصلحة الإمدادات وهي تقوم بمتابعة الصيانة مختلف هياكل المؤسسة، ومتابعة البرامج الجديدة من حيث البناء وكذا اقتناء احتياجات المديرية من لوازم المكاتب، مصلحة تسيير الممتلكات وهي التي تقوم بإحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على مستوى الولاية، ومتابعة الوثائق والملفات الإدارية للممتلكات.

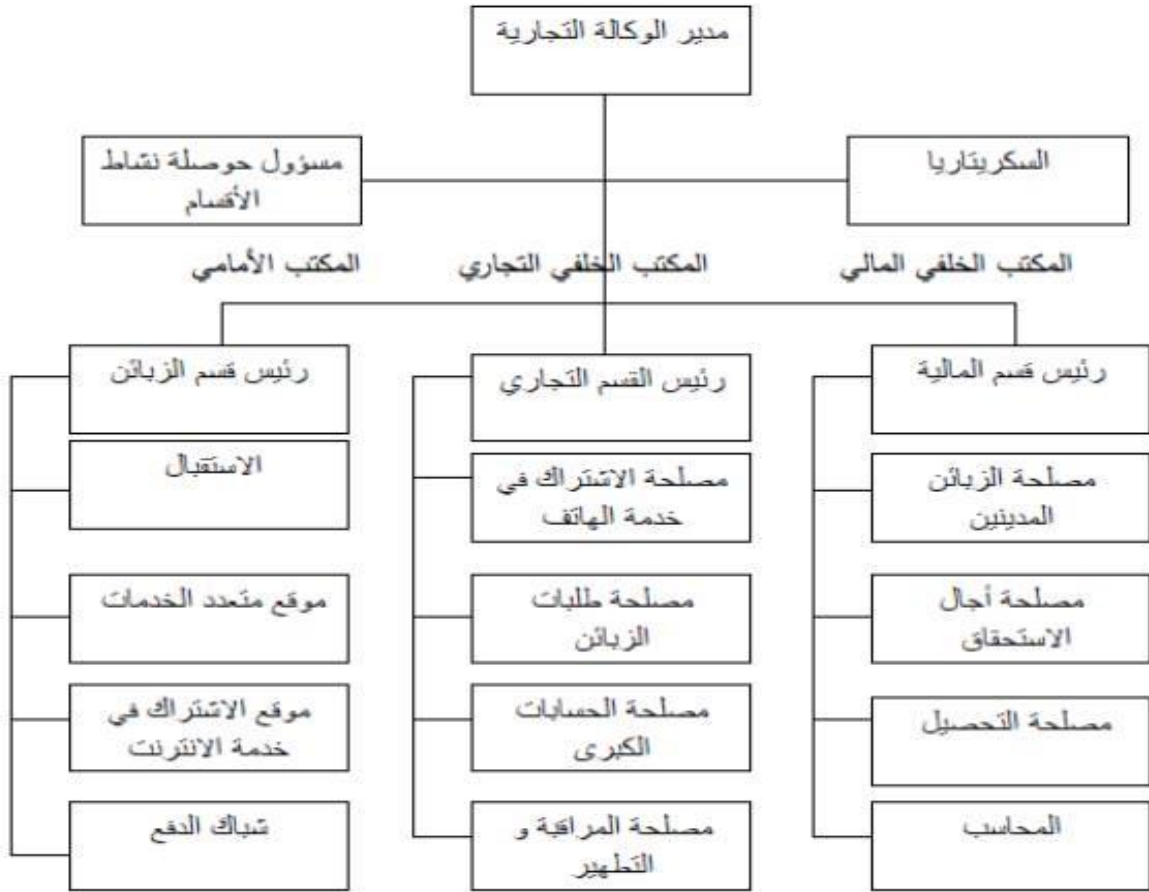
القسم التجاري: وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي مصلحة العلاقات مع الزبائن ومهامها تتمثل في السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن، والعمل على إرضاءهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم، مصلحة قوى البيع: وتتمثل مهامه في ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة، والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون لاتجاه عملية البيع، ومصلحة تحصيل الفواتير قبل المنازعات: تتمثل مهامها في ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون، إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية.

والقسم التقني: وهو ينقسم إلى ثلاث مصالح وهي مصلحة المنشآت القاعدية وهي التي تقوم بالسهر على صيانة جميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات كما تقوم بإعداد برامج الصيانة للأجهزة والتوصيلات وإعداد مخططات المستقبلية لشبكة الاتصالات، مصلحة الشبكات المعلوماتية: متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على

مستوى الولاية (الصحة، العدالة..) ومتابعة حالة عتاد شبكة الانترنت على مستوى كل الولاية، ومصلحة الشبكات الهاتفية: تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر، إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط.

2- المهام الثانوية: وهي تنشط تحت الرقابة والسلطة المباشرة للمدير العام للاتصالات وتتمثل في أربع خلايا: خلية الرقابة والتفتيش، خلية الأمن والنظافة، خلية لوحة القيادة، وخليئة الاتصال والعلاقات، وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة.

الشكل (02): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة.



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة.

حيث ينقسم الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية إلى ما يلي: المكتب الخلفي المالي وتتمثل مهامه الرئيسية فيما يلي: مراقبة محاسبة الوكالة التجارية، معالجة قائمة الزبائن المدينين اللذين لم يسددوا الفواتير، مراقبة صندوق شبك الدفع، معالجة

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

الشبكات، متابعة رقم أعمال الوكالة. والمكتب الخلفي التجاري وتمثل مهامه الرئيسية فيما يلي: معالجة الطلبات الخطية، متابعة تطور الطلبات وضمان جودة الخدمة، معالجة المشاكل التجارية و التي تحدث على مستوى نظام إعلام الآلي، وتحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالزبائن. والمكتب الأمامي وهو الواجهة الأمامية للوكالة، يمثل الفضاء المادي لاستقبال الزبائن و تلقي مختلف الطلبات التجارية، ويقوم الزبائن من خلاله بتسديد مختلف الفواتير.

ثالثا: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر أهم مهامها وأهدافها.

خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ونذكر من بينها بعض الخدمات: خدمة الهاتف بنوعيه الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي (WLL) وتقدم كذلك مجموعة من المنتجات الخدمية المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت وهي بطاقة التعبئة وتمكن الزبون من ترشيد استهلاكه للهاتف وهي على نوعين: بطاقة آمال تستخدم للمكالمات المحلية والدولية، البطاقة العالمية تستخدم للمكالمات الدولية فقط، الاشتراك الشهري ب (1000) دج للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو (5) أرقام، والاشتراك الشهري ب (2000) دج للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 10 أرقام.

وخدمات الانترنت وتوفر خدمة الانترنت على متوجين رئيسين هما: جواب (ADSL) وتضم حزمة المنتجات التالية (EASY ADSL، FAWRI ADSL، ANIS ADSL)، وخدمة الانترنت اللاسلكي (WIFI) والمشارك في الخدمة لا يحتاج إلى هاتف سلكي كوسيط، فهذه التقنية تعتمد على التواتر الصوتية العالية في نقلها للمعلومات. والمنتج الخدمي (TEL@) يتوفر هذا المنتج على خدمة الهاتف العادي بالإضافة لخدمة الانترنت وكذلك خدمة الهاتف المجاني عبر الأنترنت، وعلى المستفيد من هذه الخدمة دفع مبلغ الاشتراك مسبق للاستفادة من الخدمة المجانية للهاتف والانترنت. والروابط المتخصصة ويوفر هذا المنتج إمكانية الاتصال عبر تقنية الألياف البصرية و تتراوح قدرة التدفق المعلومات بين (2MB) و (10GB).

ومن أهم مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات، تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة، وإنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وهناك عدة أهداف تقوم عليها مؤسسة اتصالات الجزائر نذكر منها ما يلي: مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول للخدمات الهاتفية وخدمات الاتصال الأكبر عدد ممكن من المستفيدين، مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن

إطار جديد (المنافسة لخدمات الاتصال)، تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، إنشاء استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات، الزيادة في عدد المشتركين، تحسين شبكة التغطية للوصول إلى (97 %) من الجزائر.

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح أبرز المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث، والتي تعين على شرح وإيضاح المشكلة محل الدراسة، واستقرار معانيها، سواء تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو تلك التي تم التعرض لها في الإطار النظري، ولأغراض البحثية السابقة يتم إيراد المصطلحات الإجرائية التالية:

- **الجودة:** هي مقياس للتميز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في الناتج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو العاملين.
- **إدارة الجودة الشاملة:** على أنها نظام إداري، لمؤسسة تركز على متطلبات عملائها، يقوم على أن جميع العاملين يعملون لتأمين التحسين المستمر. وتستخدم الاستراتيجيات والمعطيات والتواصل الفعال لدمج وتكامل اختصاص الجودة في ثقافة ونشاطات المؤسسة.
- **الإدارة العليا:** هي مصدر النهائي للسلطة وتدير أهداف وسياسات المؤسسة ، وتكرس المزيد من الوقت لتخطيط وتنسيق الوظائف.
- **التحسين المستمر:** هي فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر ، و تشمل هذه العملية المعدات و الطرق و الخدمات و الأفراد.
- **التركيز على العملاء:** يعرف (Deming & Juran) الجودة على أنها ” إرضاء العميل ” وهذا المسلك يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات , وهذا التعريف للجودة الذي يركز على العميل مناسب جداً للمؤسسات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في أداء خدماتها على عدد كبير من العاملين.

- **مشاركة العاملين:** يعتبر العاملين، العملاء الداخليين في المؤسسة، فمشاركتهم بتطوير المنتجات أو الخدمات، يساهم بشكل كبير في تحديد الجودة.
- **الرؤية:** تقدم الرؤية وصفاً لما تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل، وهي تقوم بصياغة أحلام وطموحات المؤسسة التي لا يمكن تحقيقها بعد في ظل إمكانيات المؤسسة الحالية، حتى لو كان من الممكن الوصول إليها بعد مرور فترة زمنية طويلة للمؤسسة، ومن الضروري شرح وتفسير الغاية والهدف من رؤية المؤسسة للعاملين بأسلوب مقنع، وذلك لمساعدة الأفراد على الاستعداد لتطبيق أبعاد الرؤية بالطريقة الصحيحة.
- **الرسالة:** تعتبر الرسالة هي الغرض أو السبب الذي أدى لوجود المؤسسة في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة لتمثل الدستور القائم في المؤسسة والمرشد الأساسي لكافة الجهود والقرارات.
- **الأهداف:** يمكن تعريف الأهداف بأنها المخرجات المحددة التي تم تحديدها ووضعها من قبل المؤسسة وتسمى بكافة الطرق لتحقيقها.
- **القيم:** تمثل القيم حقيقية جوهرية ومن المكونات الرئيسية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وتعد ذات أهمية كبيرة للمدراء الاستراتيجيين والعاملين، وتتمارس دوراً استراتيجياً مهماً في توجيه وتشكيل السلوك الاستراتيجي للمدراء منظمات الأعمال.
- **التوجه الاستراتيجي:** هو السبيل الذي يمكن القمة الاستراتيجية بانطباعات فلسفية ومنظور معرفي ورؤية ثاقبة من ترجمة رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية إلى الواقع العملي، وذلك من خلال الاستجابة للبيئة بعقل وتفكير جماعي.

خلاصة الفصل.

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح إشكالية الدراسة المتمثلة في "أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (الإدارة العليا، التحسن المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) على التوجه الاستراتيجي"، وتساؤلات الدراسة والمتمثلة في هل للإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة أثر إلى التوجه الاستراتيجي. كما تم التطرق إلى أهمية الدراسة والمتمثلة في التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، كذلك تم تحديد أهداف الدراسة وسياقها الميداني والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة وبعض مصطلحات الدراسة.

أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

تعد إدارة الجودة الشاملة الأساس التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار، خاصة في ظل التحديات الصعبة التي تواجهها من حيث زيادة حدة المنافسة، المنتجات، اختلافها وتميزها. وفي هذا الإطار أصبحت المؤسسة تولي اهتماما أكبر لكسب رضا العميل وذلك بتقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

ويمثل التوجه الاستراتيجي الخطوط العريضة لاستراتيجيات المؤسسات عندما تتخلى عن تفاصيل محتوى الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، فمن دون التوجه الاستراتيجي لا تستطيع المؤسسة وضع رسالتها أو تحديد أهدافها، كما تعد رؤية القيادات الإدارية بداية التوجه الذي يقود حركة المؤسسة نحو هدفها المقصود. ولأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة يتطلب الأمر أن تكون للمؤسسة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة من أجل الوصول إلى مستويات أداء عالية التي تقود إلى ناصية التفوق والنجاح. لذلك سوف نحاول التعرض في هذا الفصل إلى مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه للمرتكزات التوجه الاستراتيجي، وفي المبحث الثالث أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، وأخيرا المبحث الرابع فسنتناول فيه الدراسات السابقة ودلالاتها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة في مجال التسيير والتي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين الذين يسعون إلى تطوير وتحسين الأداء في المؤسسة. وقد كان للإدارة اليابانية الدور الأهم في جعل هذا المفهوم بمثابة ثورة حقيقة في مجال التسيير، حيث تمكنت المؤسسة من الوصول إلى مرحلة تكون قادرة فيها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة أيضا.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المؤسسة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة مما يعظم أداء المؤسسة.

أولاً: ماهية الجودة.

رغم أن تعريف الجودة يأخذ صور مختلفة إلا أن معظم علماء الجودة يؤكدون أن تطبيق الجودة بشكل عالي يقود إلى تحقيق استراتيجيات المؤسسة بخلق منتج يراه العميل منتجاً متميزاً عن المنتجات المنافسة بجودة عالية وبأقل التكاليف. وعند التطرق إلى المنتج عادة ما تستعمل كلمة "النوعية" و"الجودة" للدلالة على نفس المعنى ونعتقد هذا خلط بين المفهومين، لأن النوعية يمكن أن تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس المنتج أو لتعرف على مصدر المنتج أو تركيبه أو لونه أو شكله. (داني الكبير، 2015، صفحة 08) وقد فضلنا استعمال كلمة "الجودة" لأنها أكثر دقة، والجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. (محمود، 2000، صفحة 71)

وتعرف المواصفة الدولية بأنها "مجموعة من الخصائص والصفات للسلع أو الخدمات التي تتعلق بتدفقها لتلبية الاحتياجات المعلنة والضمنية". كما يعرفها (Crosby) بأنها "التوافق للمتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل، كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة". ويعرفها آخرون على أنها "إنتاج المؤسسة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عال من التميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغبتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية-سلفاً- للإنتاج، أو تقديم الخدمات وإيجاد صفة التميز فيهما". (الملاح، 2005، صفحة 14) وبهذا يمكننا تعريف الجودة على أنها التوافق مع الرغبة.

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

لقد تعددت تعريفات هذا المفهوم، وأصبح لكل تعريف معنى ودلالة تعكس وجهة نظر الباحث واجتهاداته ومنهجية، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير من مفهوم الجودة ومعناها. فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل، وهي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". (جرار و القواسمي، 2008، صفحة 1103)

ويعرفها (Figenbam) أنها "عملية تنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والأماكن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (علوطي، 2019، صفحة 412) ويمكن تعريفها على أنها "تفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم بعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من

خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى، وفي كل وقت. (فالخ و فالخ، 2010، صفحة 14) وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها(سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم". (علاي، 2004، صفحة 25)

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: "بأنها منهج علمي لتطوير أداء المؤسسات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل".

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

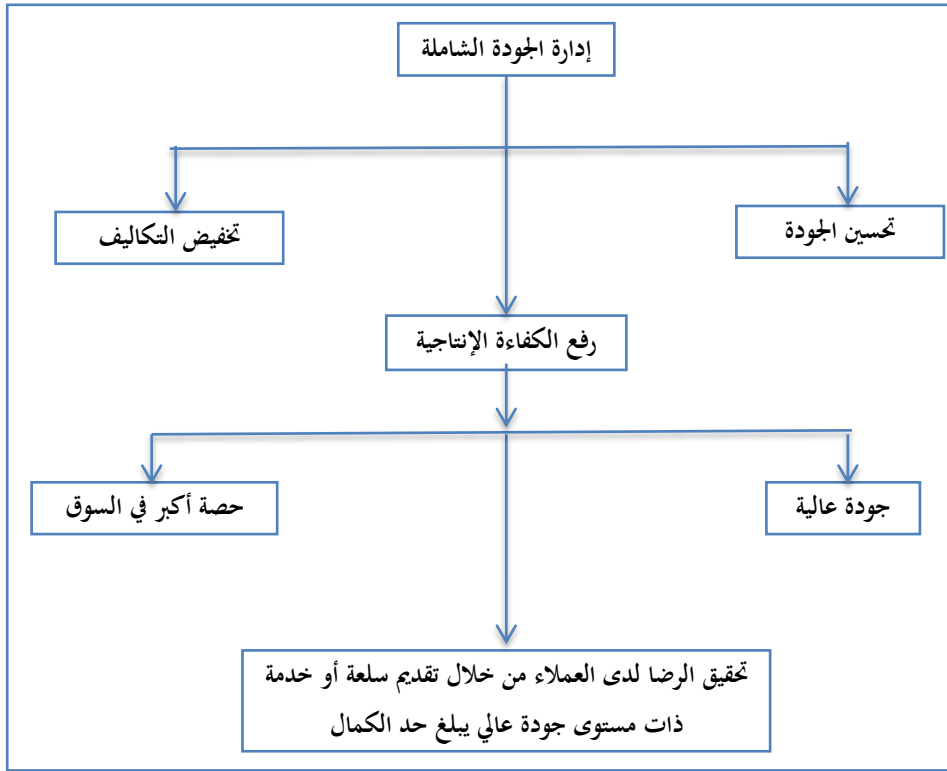
إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي: تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج، الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات، تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل، تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر العملاء العاملين، منهج شامل للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات، تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة، وتمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر. (شلي، 1994، صفحة

هذا وقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل. (الخلف، 1997، صفحة 146)

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هو تطوير جودة السلع والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف وكسب رضا العميل، ومن ثم تحقيق استراتيجية متكاملة لضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، ويكمن توضيح هذه الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: كمال رزيق وبن عبد الرحمان نصيرة (2009): أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد

13، العدد 01، جامعة المدية، ص 129.

ويتضح من الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف التالية: التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة، فهم حاجات ومتطلبات العميل، لأن المؤسسات المعاصرة لا تفكر في خصائص منتجاتها، وإنما تفكر فيما تشبعه من احتياجات العميل، توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل،

وجعل ذلك عملاً مستمراً، والتميز في الأداء عن طريق التحسين والتطوير المستمر. (رزيق و بن عبد الرحمان، 2009، الصفحات 129-130)

بالإضافة إلى: خفض التكاليف بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الاضافي، تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب المؤسسة المشاكل المستقبلية، تعزيز الموقع التنافسي بالتركيز على تقديم السلعة ذات الجودة العالية وبالتالي زيادة الانتاج وتقليل التكاليف، زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التطبق إدارة الجودة الشاملة، يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها المتمثلة في النمو والزيادة في الأرباح والاستمرار الأمثل لموردها البشرية، وتوافر قنوات الاتصال بين العميل والمؤسسة مقدمة الخدمة التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية والمثثلة في هيئة مواصفات الإيزو. (درواش و خام الله، 2015، صفحة 319)

المطلب الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات مؤسسات الأعمال والتجارة والمؤسسات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الفريق بدلاً من إتباع الهيكل الفردي، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤيا الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفردية ذات الأمد القصير، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية مؤسسة لتكامل الوظائف داخل المؤسسة كلها.

أولاً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة المبادئ التي تركز على تحقيق مستوى عالي من الجودة، ويكمن تلخيص هذه المبادئ في: (دودين، 2012، الصفحات 23-24)

❖ **التخطيط الإستراتيجي للجودة:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف

بعيدة المدى، وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين، وتتم هذه العملية بوجود خطة إستراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها.

❖ **ثقافة المؤسسة:** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع القيم والاتجاهات

السائدة في المؤسسة. وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها.

- ❖ **التدريب:** يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل، لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.
- ❖ **التركيز على العملاء:** إن معيار النجاح في أي مؤسسة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها، لذلك رضى العملاء يعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ **المشاركة والتمكين:** فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز، والعمل على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.
- ❖ **التحسين المستمر:** يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهوداً للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف فهي تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين مستمرين ولا ينتهيان أبداً، وأن رغبات المستفيدين متغيرة وليست ثابتة.
- ❖ **التزام الإدارة العليا بالجودة:** تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ **تحفيز العاملين:** لا بد للمؤسسة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرصاً للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع.
- ❖ **القياس والتحليل:** لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات، ويجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
- ❖ **منع الأخطاء قبل وقوعها:** من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.

ثانيا: الأساليب والأدوات المعتمدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهم لذلك، وقد وجد أن كثير من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية: (القحطاني، 1990، صفحة 41)

❖ **أسلوب حل المشكلات:** وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة. وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشكلات في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاكل والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

❖ **المقارنة المرجعية:** وهو أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما.

❖ **أنظمة الاقتراحات:** وهو اشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفر الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق لاقتراحات-مثلا-داخل المؤسسة.

❖ **أنظمة التوقيت المناسب:** وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وايصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية

لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

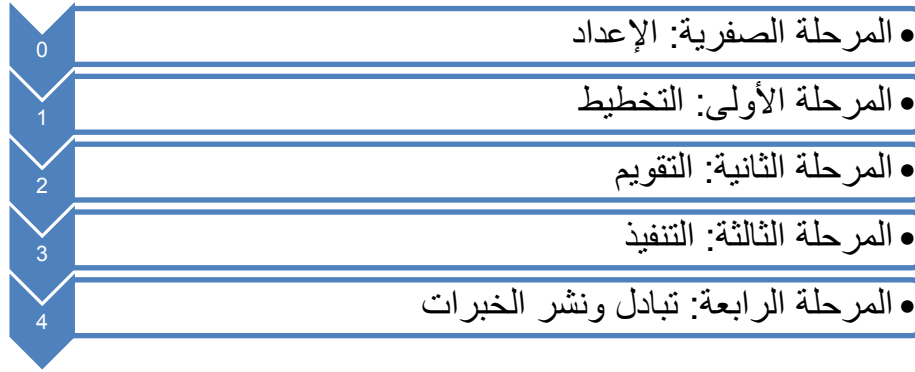
❖ **رقابة العمليات الإحصائية:** وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعريف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين، كما ان استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تنفيذ في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما، بالإضافة إلى هذه الأساليب. هناك أيضا: (شرقي، 2016، صفحة 16)

❖ **حلقات الجودة:** وهو أسلوب تعليمي هدفه جمع أفراد الفرق لتعلم أساليب وممارسات الجودة، ثم تطورات في المؤسسات اليابانية لتصبح أكثر رسمية، فأصبحت بذلك حلقات الجودة كفرق عمل جماعي تتضمن من (06-10) أفراد هدفهم مناقشة، تحليل وحل المشاكل المتعلقة بالجودة أو دراسة بدائل التحسين المتاحة، وهو ما يسمح بتعلم الأفراد.

❖ **العصف الذهني:** ويعتبر كمنهجية فعالة لتوليد الأفكار الإبداعية في أي موضوع، حيث يجتمع أعضاء الفريق لطرح أفكار جديدة بطريقة تخلو من النقد والتقييم، ولا تعتبر هذه الأفكار كحلول نهائية، ويتم ذلك بإحدى الطرق: الطريقة المنظمة التي يقوم فيها كل عضو بطرح أفكاره عند دوره، والطريقة غير المنظمة التي يتم فيها طرح الأفكار دون مراعاة الدور.

ثالثا: مراحل إدارة الجودة الشاملة: للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، توجب على أي مؤسسة إتباع خمس مراحل والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل (04): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

1. المرحلة الصفريّة: الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتهيئة المناخ الملائم لإرساء إدارة الجودة الشاملة، وهي المرحلة

للصيقة مباشرة باتخاذ قرار تطبيق هذه الإدارة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

توضيح الرؤيا الإستراتيجية وتعتبر أول خطوة في الإدارة الاستراتيجية، إذ يجب على المؤسسة صياغة رؤية مستقبلية

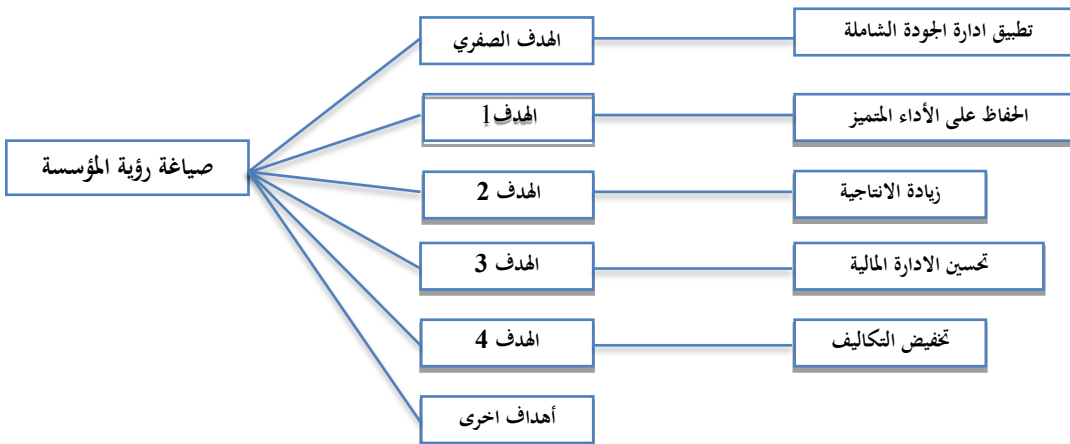
واضحة وشاملة لما تريد الوصول اليه؛ تحديد رسالة المؤسسة التي تعكس صورة واضحة ودقيقة تجيب عن الأسئلة

التالية: ماهي المؤسسة؟ ماذا تعمل؟ لماذا تعمل ذلك؟ وبأية وسيلة؟ وتعتبر هذه الرسالة بمثابة هوية المؤسسة التي

يتم فيها التعريف بكل صغيرة وكبيرة تخص المؤسسة؛ تحديد أهداف المؤسسة النابعة من محتوى رسالتها وتكون

موجزة محددة قابلة للتحقيق. (حديان، 2011، الصفحات 95-96)

الشكل (05): أهداف المؤسسة.



المصدر: مصطفى كامل السيد طایل (2013): معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة، عمان، الأردن، ص 178.

2. **المرحلة الأولى: التخطيط:** في هذه المرحلة لا بد من إعداد خطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد

متطلباتها وخطواتها، يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق كما يلي:

في الخطوة الأولى والثانية يتم نشر روح إدارة الجودة الشاملة خارج النطاق الضيق للمديرين التنفيذيين إلى الأفراد المشاركين في عملية التحسين بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة، واختيار منسق إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر المسؤول عن عملية التطبيق؛ وتاليها الخطوة الثالثة يتم تدريب أعضاء مجلس الإدارة ومنسق الجودة الذي يجب أن يحصل على تدريب إضافي لأنه يقوم بدور تنسيقي بين المستويات الإدارية واحتياجات فرق العمل؛ الخطوة الرابعة في هذه يتم عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة الذي يتناول النقاط التالية: ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات، تقديم منسق إدارة الجودة الشاملة، تحديد موعد بدء التطبيق ويكون من المفيد إشراك ممثلين لجميع المؤسسة؛ الخطوة الخامسة إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا بد من مشاركة كل أعضاء المجلس الاستشاري وإستشارة العمال؛ الخطوة السادسة الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك؛ الخطوتين السابعة والثامنة تحديد واختيار الأهداف والعمليات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد من وجود صلة مباشرة بين عمليات ضبط الجودة وأهداف المؤسسة؛ وأخيرا الخطوة التاسعة إختيار المجلس الاستشاري لتطبيق الجودة الشاملة ويسمى هذا المجلس في بعض المؤسسات بلجنة القيادة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد كيفية معالجة المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل والمكلفة بدراسة العمليات التنظيمية والعمل على تحسينها. (السيد طایل، 2013، الصفحات 182-184)

3. **المرحلة الثانية: التقييم:** تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ

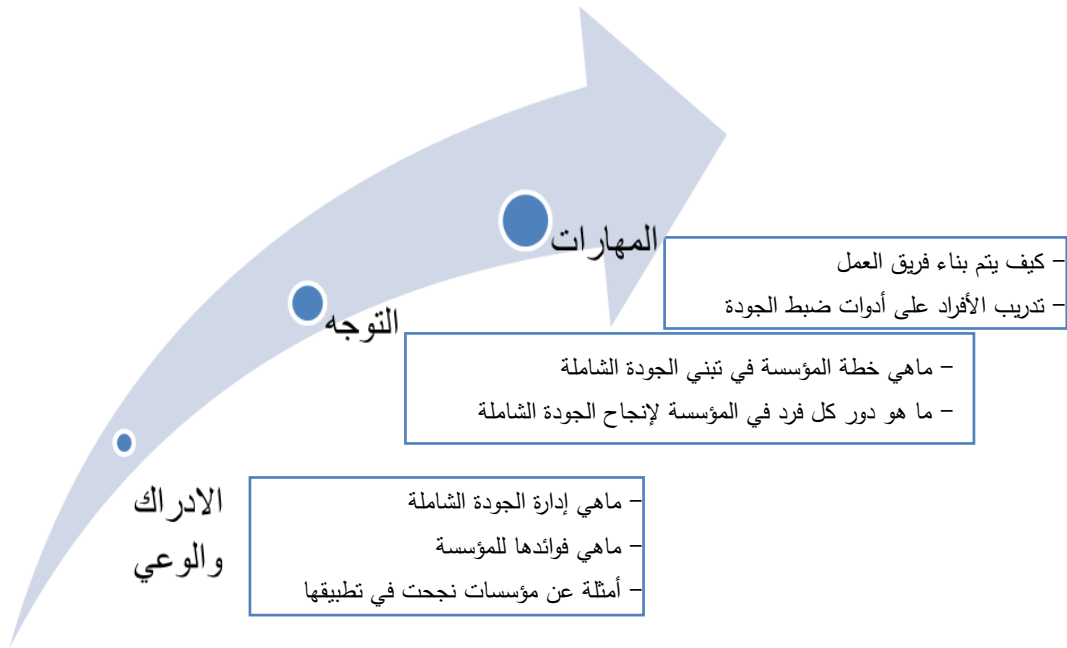
مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

أولا التقييم الذاتي والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ثانيا تقييم آراء العملاء والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا

ومستقبلياً؛ وأخيراً تقييم تكاليف الجودة ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي. (بن عيشاوي، 2013، صفحة 40)

4. **المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:** من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقاً والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية: تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد، تدريب المدربين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل... الخ، تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق، ويقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر لأنشطة والعمليات في المؤسسة. (بن عيشاوي، 2013، صفحة 40)

الشكل (06): طريقة تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.



5. **المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** إذ ككل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في التطبيق بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار

والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.

(بن عيشاوي، 2013، صفحة 40)

رابعا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفير مجموعة من المتطلبات أهمها:

(عسول، 2016، الصفحات 76-78)

التغيير في رؤية الإدارة العليا ويكون ذلك من خلال: التزام الإدارة العليا للمؤسسة بالتغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال التحسين المستمر والشامل للمنتجات والخدمات، إضافة القدرة على التأثير داخل المؤسسة وخارجها، وأخيرا فعالية الإتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة. التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المؤسسة وهذا من خلال التأكيد على ان العاملين في المؤسسة يمثلون أهم موجوداتها والتأكيد على رضا العملاء، كما يتم منح الموظف والعامل بالمؤسسة كل الثقة وتشجيعه على أداء عمله على أحسن وجه. ضرورة وجود أهداف محددة حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف باعتباره المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل، كذلك ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل، وبالإضافة إلى هذا هناك متطلبات أخرى: (لوراني، بدون تاريخ، الصفحات 373-372)

التعليم والتدريب المستمر لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى المهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر، وأن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي. قياس الأداء للإنتاجية والجودة من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى تطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

خامسا: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية والإنتاجية مزايا كثيرة ومعوقات لا بد من تداركها حتى يكون لتطبيقها أهمية كبيرة، وتحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة.

❖ مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ويمكن تلخيص أهم مزايا تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

بما يلي: (زنيبي، 2015، الصفحات 93-94) الاهتمام بالعمل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء إذ أن العميل سواء كان داخليا أم خارجيا في مفهوم الجودة هو محور العمل في المؤسسة، إن تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة الموظفين في المؤسسة من التوصل إلى قرار أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة الجودة، فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها، زيادة إنتاجية المؤسسة نتيجة تحسين أداء الموظفين، تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المؤسسة وأقسامها المختلفة، التحسين المستمر للعمليات، خصوصا في ظل المعطيات العالمية وظروف المنافسة الحية، تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على قيم التجديد والتطوير، يمثل تطبيقها سلسلة من فعاليات المتابعة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها المتمثل في تحقيق النمو، زيادة الأرباح الإستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

❖ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في تطبيق أي نظام جديد دائما نجد كثيرا من المعوقات إما بسبب التطبيق

الخاطئ أو عدم الفهم للمطلوب أو عدم وضوح الرؤية أصلا قبل التطبيق ويمكن إنجاز أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة بما يلي: (زكي عبد العال، 2010، الصفحات 12-14) عدم وجود التزام من الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة: حيث نجد كثيرا من الإدارات العليا لا يهتمها مدى النجاح الفعلي في التطبيق وتلمس النتائج بقدر ما يهتمها النجاح الصوري أما العملاء والموردين، عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال: لعدم وجود وضوح للرؤيا الخاصة بتطور علم إدارة الجودة وعدم إقبال المؤسسات على التطبيق وبالتالي يتم توفير الكفاءات حسب العرض والطلب على الوظائف، تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: لعدم الإقتناع بجدوى تطبيق المنهجية وخاصة لدى المؤسسات التي تحقق ربحية عالية بدون تطبيق المنهجية واعتقاد كثيرا من الإدارات العليا بأن التطبيق لن يغير شئ، مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة المقاومة

للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم: إن طبيعة النفس البشرية الخوف من المجهول وخاصة إذا كان هذا المجهول مبهم وغير واضح المعالم بالنسبة للعاملين بسبب حداثة التطبيق، عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية للجودة: حيث ليس من مهام العاملين معرفة الأساليب الإحصائية إلا إذا كان من صميم عملهم الرقابة والقياس وهذا موجود على مستوى متدني جدا بين المؤسسات، عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية العكسية: وخاصة بين العاملين داخليا في نفس المؤسسة وخارجيا بين المؤسسة والعملاء والموردين وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤيا وعدم وجود حقائق تبني عليها قرارات فعالة تؤدي إلى التحسين.

المطلب الثالث: المواصفات القياسية الأيزو (ISO).

هناك تداخل بين المواصفات الدولية الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، من حيث العلاقة القائمة بينهما ومن حيث نقاط الاختلاف والتشابه بينهما، وأيهما أسبق في التطبيق، وبناء على ذلك سيتم التعرف على مفهوم الأيزو ومن ثم تبيان العلاقة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف مواصفات الأيزو 9000: يعتبر نظام الجودة (ISO 9000) من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسات لإعتمادها في ظل المنافسة السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، نذكر منها: عرفها (Rassel et Shack) على أنها "مجموعة من المواصفات التي تؤمن المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة". وعرفت أيضا بأنها: "توصيف سلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإنتاج، ومراعات شروط تتطلبها طرق الإنتاج، تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة محددة مسبقا". (زديرة، 2017، صفحة 39)

كما تعرف مواصفة الأيزو (9000) على أنها "مواصفة دولية تحدد المتطلبات اللازمة والضرورية لإرساء وتطبيق نظام إدارة جودة فعال في أي مؤسسة، حيث صممت هذه مواصفات الأيزو لتلائم مختلف المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية صغيرة أو كبيرة لهدف مساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة بفعالية، ونجد في هذا الشأن سلسلة المواصفات الدولية (ISO) المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة ما يلي: (ISO 9000): أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بالمبادئ الأساسية والمفردات، (ISO 9001): أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بالشروط أو المتطلبات الواجب توفرها، (ISO 9004): أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بإرشادات لتحسين الأداء. (لعقون ، 2018، الصفحات 73-74)

وبالتالي نقول أن مواصفة الآيزو (9000) هي سلسلة من مواصفات متكاملة التي تصدر عن المؤسسة العالمية للتقييس، تحدد مجموعة من المتطلبات والارشادات الضرورية كأساس لنظام إدارة الجودة موجهة لجميع أنواع المؤسسات، تهدف إلى تقديم منتجات تطابق متطلبات محددة، من أجل تحقيق مستوى الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة.

ثانيا: أهمية وفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الآيزو (9000): إن اعتماد المؤسسة لنظام إدارة الجودة هو قرار استراتيجي، بحيث يساعد في تحسين أدائها، كما يوفر أسس متينة لضمان استدامتها، وتكمن الفوائد المحتملة لتطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية ما يلي: (لعقون ، 2018، صفحة 76) القدرة المؤسسة باستمرار على توفير المنتجات والخدمات التي تلي متطلبات واحترام المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها، فرص أكبر لتحسين رضا العملاء، الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والفرص المرتبطة بسياق وأهداف المؤسسة، وامتلاك المؤسسة لما يثبت احترامها للمتطلبات المحددة لنظام إدارة الجودة.

ثالثا: العلاقة بين مواصفات (ISO9000) وإدارة الجودة الشاملة: إن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، وتحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة، تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف، ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءاً من التعامل مع المورد ووصولاً إلى التعامل مع العميل، أما الآيزو (9000) فهي مواصفة محددة متفق عليها عالمياً، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معها، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز على العلاقة (مورد/زبون) والتي تعد نكلمة لتوجه الإدارة والعمال بإدارة الجودة الشاملة، وترتبط معايير الآيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية: أن المواصفات القياسية للآيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في تنبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافاً للآيزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء، أن تركز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء بشكل نقطة توافق مع مواصفات الآيزو، أن تركز مواصفات الآيزو على توثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الإهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام. (بن عنتر، 2008، صفحة 181)

إذن مواصفات الآيزو (9000) تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويركز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتحقق الجودة في جميع مجالات المؤسسة.

رابعا: الفرق بين الآيزو (9000) وإدارة الجودة الشاملة: يمكن القول بأن نظام الآيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب والأبعاد التالية: (خنشور و خير الدين، 2011، صفحة 317) الإهتمام بالعميل لا يأخذ الإهتمام الكافي في نظام الآيزو، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. إن الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الآيزو، فهي ترتبط بأجواء العمل وبمفاهيم العمل الجماعي، وثقافة تنظيمية جديدة، وتسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة الآيزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الإلتزام بتطبيقها وتوثيق لإجراءات تحقيقها. ونظام الإيزو يمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، فهو يتضمن معايير دولية للجودة متفق عليها ذات طابع عام وعالمي ولا تخص مؤسسة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مركزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى. ويمكن تلخيص الفروقات الأساسية بين نظام الآيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول (01): الفروقات الأساسية بين نظام الآيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة.

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الآيزو	جوانب الاختلاف
يأخذ الإهتمام الكافي	لا يأخذ الإهتمام الكافي	1. الإهتمام بالعميل
تعطي الأهمية اللازمة	لا تعطي الأهمية اللازمة	2. جودة المنتج أو الخدمة
يتم التركيز عليها	لا يتم التركيز عليها	3. مبادئ التحسين المستمر
تعطي الإهتمام اللازمة	لا تعطي الإهتمام اللازم	4. مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة
معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من مؤسسة لأخرى	معايير دولية ومتفق عليها ذات طابع عالمي	5. المعايير المتبعة
تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل غير مباشر مع العميل	6. التعامل مع العميل
المؤسسات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة لإلغاء التغييرات التي تناسبها	المؤسسات الحاصلة على شهادة الآيزو ليست لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة	7. الإستقلالية
تناسب المؤسسات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب المؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي	8. نوعية المؤسسات

المصدر: خنشور جمال وخير الدين جمعة (نوفمبر 2011)، إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000-تكاملاً أو

تمائل، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، جامعة بسكرة، ص 318.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول: إن الآيزو ليس نظام لإدارة الجودة الشاملة وإنما هو نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. إن تطبيق نظام الآيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الآيزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. إن إدارة الجودة الشاملة لا تتعارض مع أنظمة الآيزو (ISO 9000) بالرغم من وجود فارق بينهما وهناك علاقة

بينهما، فالمؤسسات التي لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الحصول على شهادة المطابقة، والتي لديها شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة. (خنشور و خير الدين، 2011، صفحة 319)

المطلب الرابع: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

تنوع النماذج المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتعد الأبعاد الموضوعية في تلك النماذج، ولكن جميعها يتفق على أربعة أبعاد رئيسة وهي:

أولاً- دعم الإدارة العليا (القيادة): يعتبر دعم الإدارة العليا أو كما يسميها آخرون بالقيادة أكثر من ضرورة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتحفيز الأفراد التي تعد من المهام الأساسية للإدارة العليا وتعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق الجودة الشاملة وأيضاً على الإدارة العليا بناء رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة ونشرها لجميع الأفراد، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية لإنجاح عملية تطبيق. وينتظر من الإدارة العليا تدريب العمال على فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية ووضع الرؤيا والسياسات لتنفيذها والإلتزام بتطبيقها وأيضاً يجب تعريفهم بمختلف الوسائل والأدوات الإحصائية لضبط الجودة، حيث يجب على القيادة إعداد بيئة عمل داخلية تساعد على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وأيضاً تقديم الدعم الكامل لكل العمال في جميع المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التي تسعى لها.

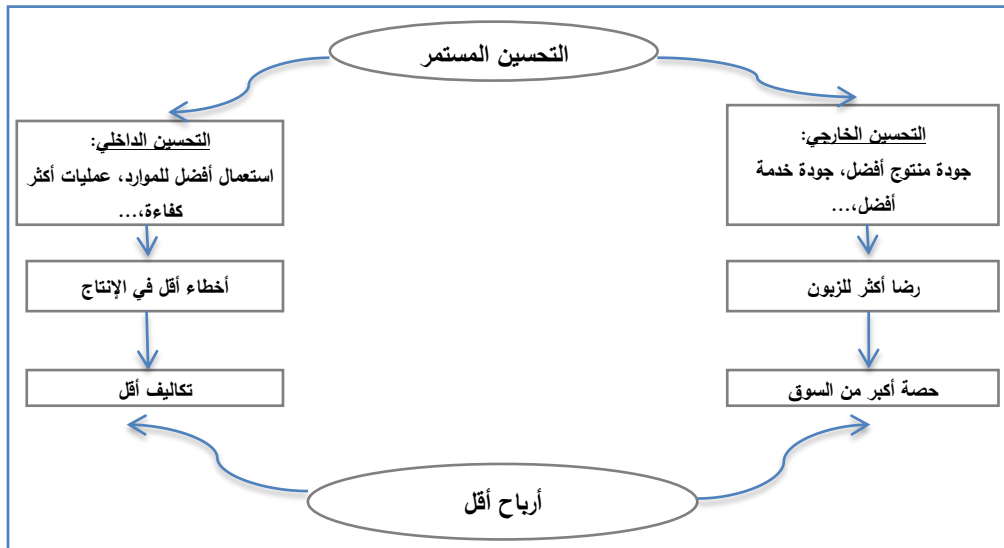
إن الإدارة العليا في المؤسسة هي عامل التغيير الداخلي الأساسي الذي يستطيع بناء قيم المؤسسة وإحداث التغيير المطلوب المصاحب لعملية التطبيق، وتتم الإدارة العليا بتوحيد الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات والسياسات داخل المؤسسة وتحقيق الفعالية في الأداء. ويجب الإشارة هنا للإطار التي تساهم به الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال: وضوح فلسفة المؤسسة وأهدافها المتعلقة بالجودة، توفير الموارد اللازمة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحديد مسؤوليات جميع الأفراد داخل المؤسسة لأنجح هذا المنهج، إنشاء قنوات للإتصال بين الإدارة العليا والعمال والعملاء والموردين، وتدريب وتوجيه وتحفيز جميع العمال للمساهمة في حل مشكلات الجودة. (حامدي، 2016، الصفحات 22-23)

ثانياً- التحسين المستمر: يعني التحسين المستمر القيام بعدد كبير جدا من الخطوات الصغيرة التي تهدف إلى تحسين كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة، وتكون هذه العملية مستمرة وغير منتهية على الإطلاق، ويعرف التحسين المستمر في اليابان

بمصطلح "Kaizen"، وهو مصطلح من كلمتين "Kai" التي تعني التغيير، و"Zen" التي تعني الجيد، ليصبح معنى "Kaizen" إدخال التغييرات التي من شأنها أن تؤدي إلى أفضل. ومفهوم التحسين المستمر أو "Kaizen" لم يكن وليد المؤسسة، بل كان عبارة عن ثقافة متأصلة في خصوصيات المجتمع الياباني، تشمل الالتزام الذهني للفرد ليكون أفضل أو يقوم بعمله بشكل أفضل من اليوم السابق، ولعل هذه الثقافة من أبرز الخصوصيات التي تميز هذا المجتمع والتي تجعل من الصعب تقليد مؤسساته من قبل باقي المؤسسات.

وقد تم نقل هذه الفلسفة إلى المؤسسة لتبنيها في جميع عملياتها الداخلية لما لها من أثر في تطويرها والمساهمة في نجاحها. للتحسين المستمر مستويان بالنسبة للمؤسسة: داخلي وخارجي كما هو موضح بالشكل أدناه.

الشكل (07): مستويات التحسين المستمر



المصدر: عماد سعادي (2016): مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنى إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،

قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 72.

وبحسب الشكل فإن التحسين الداخلي يعني الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، الأمر الذي يتضمن الاستعمال الأمثل للموارد وتأهيل وتدريب الأفراد العاملين، واستعمال الأساليب الفعالة لإنجاز المهام وغيرها من الآليات التي من شأنها أن تقلل من حدوث الأخطاء في العمل وإنتاج منتجات معيبة، فكل هذا من شأنه أن يبقي التكاليف منخفضة إلى أدنى مستوى، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الأرباح.

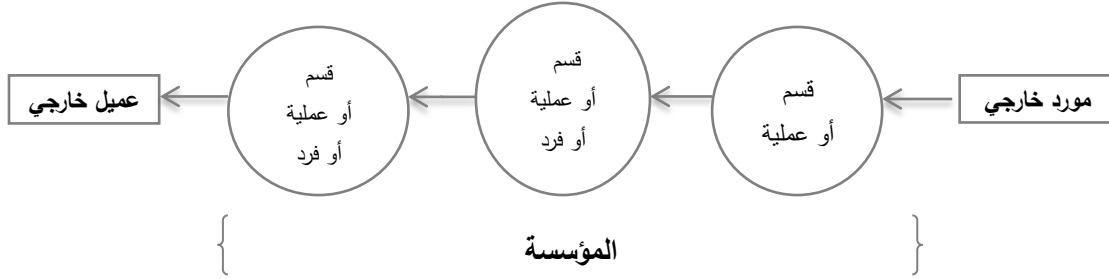
أما التحسين الخارجي فيتعلق بتحسين أي شيء له علاقة بالزبون الخارجي للمؤسسة، وهذا يشتمل بطبيعة الحال تقديم منتج ذي جودة، وكذا توفير خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى الاستماع إلى صوت الزبون باعتباره معلومة مرتدة، واستعمالها في تحسين العمليات الداخلية. فإذا تم ذلك، ستتمكن المؤسسة من إرضاء الزبون فضلا عن إمكانية زيادة عدد الزبائن، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الحصة في السوق وبالتالي زيادة الأرباح حسب الشكل. وبما أن التحسين المستمر متعلق بتطوير كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة، فإن الغاية الكبرى من تبنيه هي الوصول إلى الإتقان الكامل لكل ما تقوم به المؤسسة، فهذا الأمر كفيل بجعل المؤسسة ناجحة بل ورائدة في مجال نشاطها. هذا بالإضافة إلى ضرورة توافر عنصر الاستمرارية في القيام بالتحسينات، وذلك لأن المحيط يتميز بالحركية والتطور، فالتغير في الظروف والقوى المحيطة بالمؤسسة بمرور الزمن يفرض عليها القيام بالتعديلات لإنجاز المهام، وهذا هو جوهر التحسين المستمر، أي إدخال التحسينات بشكل دائم وفي عملية غير منتهية. (سعادي، 2016، الصفحات 71-73)

ثالثا- التركيز على العملاء: يعد العميل أهم المرتكزات التي تستند إليه إدارة الجودة الشاملة، حيث أجمع الباحثون والمؤلفون على أنه المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وفي مقدمة اهتماماتها، حيث يتم منه تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع وذلك بالاعتماد على حاجاته ورغباته وتوقعاته التي يتم تحديدها بداية. وقد لخص خبير الجودة وفريق عمله (Peter.R.Scholtes) مفهوم التركيز على الزبون، حينما أشاروا إلى أن "الإدارة تبدأ عن طريق النتائج بالربح أو الخسارة، والعائد على الاستثمار، في حين يبدأ قادة الجودة بالزبون". ويمثل العميل المقصود ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق أو تجاوز حاجاته وتوقعاته، ودفعه إلى اقتناء السلعة أو القبول بالخدمة المقدمة.

غير أن الإهتمام في إدارة الجودة الشاملة لا يمس العميل الخارجي فحسب إنما العميل الداخلي أيضا الذي يمثل كافة الأفراد العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة من أقسام وإدارات فرعية، على أن ينظر إلى هؤلاء على أنهم موردين ومستهلكون في الوقت ذاته، فالقسم الذي يورد القسم الآخر بما تحتاجه يمثل موردا، ويمثل أيضا مستهلكا لتلقيه ما يحتاجه من القسم الذي ورد له يعني مراعاة حاجاته، وتوقعاته واهتماماته بتجسيدها في تصميم السلعة أو الخدمة وتحقيقها في المنتج أو الخدمة الفعلية، فكل مورد داخلي يشخص حاجات ورغبات وتوقعات عملائه ويعمل على تلبيةها أو تجاوزها

وأن أي فشل في تلبية هذه العناصر قد يؤدي إلى فشل في تلبية متطلبات وحاجات واهتمامات العميل الخارجي ومن ثم عدم رضاه وهو ما يعرف بسلسلة الجودة كما يظهره الشكل التالي:

الشكل (08): سلسلة الجودة.



المصدر: بلجبل نادية (2014): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه

(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 44.

هذا وقد أكد (Finin) وآخرون على ضرورة أن تتم معاملة العميل الداخلي كمعاملة العميل الخارجي لتحقيق النجاح في المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات عليها أن تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل لمفهوم الجودة ومن ثم محاولة تأسيسها وفق أحكام الزبون، وأن المفهوم المؤسسات عليها أن تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل لمفهوم الجودة ومن ثم محاولة تأسيسها وفق أحكام الزبون، وأن المفهوم الإستراتيجي لرضا الزبون يهتم بالأمر التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كالحفاظ بالزبون، اختراق السوق بالإضافة إلى جعل الجودة محور اهتمام المؤسسة الرئيسي. (بلجبل، 2014، الصفحات 44-45)

رابعا- مشاركة وتمكين العاملين: أكدت الدراسات على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير في مجال القوى البشرية وتبنيه داخل المؤسسات.

1. **مفهوم تمكين العاملين:** مشاركة العاملين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار. ويعرفه آخر بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الإجتهد، وإصدار الأحكام والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك

مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. ويعرف بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين.

ويتضح من خلال هذه التعريفات أن هناك قاسما مشتركا بينها، فكلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير. ومن هنا فإن الأسس التي يرتكز عليها تمكين العاملين: تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لإتخاذ القرار، مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، وجود نظام وقواعد للعمل، وتدعيم الاحساس بالشعور والأمان. (بوخلوة، 2016، صفحة 47)

2. أبعاد التمكين: تندرج ضمن تنمية السلوك الإبداعي إذ أن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والابداع والتجديد، هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها، فالإبداع هو إحدى الضرورات الأساسية في المؤسسات. تفويض السلطة نتيجة اتساع نطاق الخدمات وتشبيعها في كل الاتجاهات إلى تطبيق اللامركزية، وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون المؤسسة. محاكاة الآخرين في سلوكهم يمكن تعريف محاكاة السلوك بأنها دراسة للتمييز الشخصي، حيث يمثل الموظفون إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكونون لهم الإكبار، وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين والتأثير على سلوكهم، فيكون التواصل مع الفعل أكثر من الكلمات. فرق العمل تلعب دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين، حيث تعتبر إحدى الآليات الأساسية للتطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المؤسسات أمرا مألوفا وطبيعا بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. فرق الموجهة ذاتيا يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويجب أن يتمتعوا بالمهارات اللازمة للعمل، ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى، وعليه فإن تشكيل فرق العمل يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين داخل المؤسسات. التطوير الذاتي من خلاله تسعى مختلف المؤسسات لتدريب وإلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية ومهارية ومعرفية وتقنية عالية تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام بالتزاماتهم. والتمكين لا يعني فقط إشراك العاملين، بل هو يتعدى ذلك لمساهمتهم في إتخاذ القرارات التي تخص العمليات الإنتاجية المشرفين عليها

لتحقيق أعلى أداء ممكن للمؤسسة وإقتراح حلول لمعالجة المشاكل التي تواجههم في تأدية وظائفهم اليومية. (بوخلوة، 2016، الصفحات 49-50)

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي.

تكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في أنه يساعد في تعريف المؤسسة ببيئتها، وتبرر رعية وجودها، وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما أنه أداة لتنسيق جميع الجهود في المؤسسة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فان المؤسسات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المؤسسة بلا رسالة أو هدف محدد، بمعنى أن لا تتحمل ادارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد اتجاهها الاستراتيجي، ويخدم الاتجاه الاستراتيجي وحدة التفكير في المؤسسة، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التوجه الاستراتيجي.

للوصول إلى مفهوم الدقيق للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة سيتم دراسة تعريفات لمختلف الباحثين في المجال، ويتم إدراج أيضا أهمية هذا النوع من التوجهات.

أولا: مفهوم التوجه الاستراتيجي: يتطلب لأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة أن تكون المؤسسة القدرة التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة لتحقيق الانتقال بأداء المؤسسات إلى ناصية التفوق والنجاح، فالحديث عن التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال يعتبر أحد مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي، ويندرج تحت معايير التميز في الأعمال، لقد وردت مفاهيم عديدة للتوجه الاستراتيجي، إذ يعرفه (Shunnaq & Reid) بأنه "الإطار الذي يوفر للمؤسسة الحماية لاستثمار مواردها، فضلا عن إيجاد رؤية مناسبة للمدرين تحقق لهم المرونة التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها"، ويعتبره البعض "أحد أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعرف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء، وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقى من خيارات ملزمة التنفيذ". (عبد محمد أحمد، 2015، الصفحات 143-144)

ويعد التوجه الاستراتيجي واحدا من التغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات، فهو يؤثر في كيفية الإدارة وعملها، ويركز على المؤسسة أولا، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم يستعمل هذه

المعلومات، ثانيا لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم. (موات سعد، 2018، صفحة 122) ويشير البعض على أنه "يعبر عن الكيفية التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، إذ يسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، في الوقت نفسه الذي يؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة بعملها، أي أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن تتوجه إلى الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها"، ويرى آخرون على أن "التوجه الاستراتيجي يعبر البعيد المدى الذي يحقق الميزة للمؤسسة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم، وأشار (Hearths & Mahmood) على أنه "مجموعة من المواقف والقيم والسلوكيات، كما أنه وصفه على أنه الطاقة الحيوية التي تمثل قدرة المؤسسة على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، وأنه موارد تنظيمية يمكنها أن تحسن من نجاح المشروعات". (عبد الرزاق، عباس، و أحمد، 2018، صفحة 75) وعرفه (Kaehler & et al) "إلى أن التوجه الاستراتيجي يعكس الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية، وكيف تدير أعمالها، وتخصص وتعديل، وتعيد تشكيل الموارد من أجل خلق قدرات ديناميكية". (جاسم محمد، 2017، صفحة 135) ويأتي رأي آخر منسجما مع رأي تومسون، ستريلاند اذ يشير إلى أن اتجاه الاستراتيجي يبدأ أولا بتحديد رسالة المؤسسة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد القيم ومن ثم رؤية المؤسسة المستقبلية، كما يتوضح بالشكل الآتي: (عزيز، 2017، صفحة 98)

الشكل (09): ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي.



المصدر: انتصار عزيز (2017): أثر مضامين رسالة المنظمة في مستويات خدماتها، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 112،

الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 98.

وبناء على ما ورد من مفاهيم يمكن تحديد مفهوم للتوجه الاستراتيجي: بأنه فكر عملي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ناتج عن فهم للقابليات وطبيعة وإمكانية المؤسسة بإعطاء الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو وبوصفه مرشدا لموردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المؤسسة ببيئتها وتسويغ شرعية وجودها.

ثانيا: أهمية التوجه الاستراتيجي: تتجلى في تحديد الفاعلية وجدية الالتزام بالاطار الفلسفي والاستراتيجي للعمل التخطيطي، لمجموعة من الإجراءات التنفيذية، تحدد من خلال التوجيهات المطلوب اعتمادها مستند من المنظور الاستراتيجي المعتمد خلال مرحلة زمنية معين، حيث أشار (Lau et al) إلى عدة نقاط تبين أهمية التوجه الاستراتيجي منها ما يلي: يقوم التوجه الاستراتيجي على عمق فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة من قبل القائمين على رسم التوجهات للمؤسسة، إذ أنه يعتبر أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المؤسسة على المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي، شمول التوجه في الفكر استراتيجي للاستثمارات وتوزيع الموارد المالية ورأس المال الفكري، يكشف التوجه الاستراتيجي عن رغبة المؤسسة بقوة المنافسة في السوق وكيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات والمنتجات والأسواق الجديدة، والتوجهات الاستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب للموارد المالية ورأس المال البشري.

ويذكر (Stonebraker and Liao) بأن التوجه الاستراتيجي هو مفهوم ثابت نسبيا في الطبيعة، ويعكس نظرة عامة للمؤسسة تجاه بيئتها، ويبين بأن التوجه الاستراتيجي عبارة عن رسم لجدول القرارات التي توجه لتكيف المؤسسة مع بيئتها ويشكل أيضا السياسات والإجراءات الداخلية، هناك علاقة وثيقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والبيئة التي تحيط بها، أي عندما تحدد المؤسسة توجهها الاستراتيجي تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر فيها، وان عملية تحديد التوجه الاستراتيجي من الخطوات المهمة في عملية الادارة الاستراتيجية. وتكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في أنه يساعد في تعريف المؤسسة ببيئتها، وتسويغ شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما أنه أداة تنسيق جميع الجهود في المؤسسة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فإن المؤسسات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المؤسسة بلا رسالة أو

هدف محدد، بمعنى أن لا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد توجهها الاستراتيجي. ويخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المؤسسة.

ويرى آخرون مساهمة التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية، والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة خارجيا. إذ إن تحديد توجه الاستراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها، وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابة استراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المؤسسة. (موات سعد، 2018، الصفحات 122-123) وفي الأخير يشار إلى النقاط التالية تذكر بأهمية التوجه الاستراتيجي: (عبد الرزاق، عباس، و أحمد، 2018، صفحة 76)

وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل يساعد المؤسسة على تحقيق التأثير الملموس لها، فمن المعروف أن مؤسسات الأعمال لا تستطيع تحقيق هذا التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء أكانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم تكنولوجية أم ثقافية، لكن يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال توجهاتها وقراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية المحيطة بها. تدعيم المركز التنافسي يساعد التوجه الاستراتيجي على تعزيز مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية، حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات يساعد على توجيه مواردها نحو الوجهة الصحيحة على المدى البعيد، كما يساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكنها من استغلال نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف. القدرة على إحداث التغيير، يعتمد التوجه الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير، وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي، وليس معوقا لتحقيق الأهداف. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية، تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على

تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال التوجه الاستراتيجي يعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

المطلب الثاني: نماذج التوجه الاستراتيجي.

قام عدة باحثين بإدراج نماذج مختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي، وأهم هذه النماذج بداية من أول نموذج لـ (Miles and Snow)، ثم دراسة نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية، وفي الختام سيتم دراسة أهم نموذج حسب المدخل السلوكي:

أولا: نموذج التوجه الاستراتيجي لـ (Miles and Snow)

وفقا لتصنيف هذين الباحثين فإن المؤسسة تتبع نوعا من بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة (المنقب، المدافع، المحلل، المستجيب) لتحقيق أداء المؤسسة وهي كما يلي: (محمد السيد، 2000، الصفحات 79-80)

1. **المدافعون:** والمؤسسات التي تنتمي الى هذه المجموعة هي تلك المؤسسات التي تختار لنفسها موقفا معينا من

البيئة وتحاول الدفاع عن هذا الموقف أو الاحتفاظ به دون تغيير. ففي هذه الحالة تكون أنشطة المؤسسة ثابتة (من

حيث منتجاتها) كذلك يتسم القطاع السوقي المستهدف بالثبات وعدم التغيير. ومن هنا فإن هذه المؤسسات قليلا ما

تقوم بأي تطوير لمنتجاتها أو لطبيعة أسواقها، وتعتمد هذه المؤسسات في منافستها للمؤسسات الأخرى على تقديم

منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافس الى حد كبير، أي الانتاج بأقل تكلفة ممكنة.

2. **المنقبون:** وتلك المؤسسات تمثل الحالة العكسية للمؤسسات السابقة فهي تلك المؤسسات التي تعمل في ظل

تغيير مستمر سواء للمنتجات التي تقدمها أو للأسواق التي تحاول دخولها، فمثل هذه المؤسسات تعمل على تقديم

منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة بصورة مستمرة، وتتصف هذه المؤسسات بكثرة الانفاق على البحوث

والتنمية لاكتشاف افكار لمنتجات جديدة، كما تتصف أيضا بالاهتمام بنشاط التسويق اهتماما غير محدود.

3. **المحللون:** وتقع المنظمات التي تنتمي الى هذه المجموعة في موقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية، فمثل هذه

المؤسسات تعمل على الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية، والثبات في المؤسسة، وبين عملية التغيير في

المنتجات والأسواق، وعادة ما تركز هذه المؤسسات على مجموعة أساسية من المنتجات التي توجه الى مجموعة محددة

من المستهلكين ولكن في نفس الوقت اذا اتاح لها فرصة تقديم منتجات جديدة الى أسواق جديدة فأنها سوف تستغل هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعة المنتجات الأساسية كما هي دون تغير الا بصورة محدودة جدا.

4. **المستجيبون:** وفقا لـ (Miles and Snow) فان المؤسسات التي تنتمي الى هذه المجموعة يتصف أداؤها بالسر، بصفة مستمرة، وتتصف هذه المؤسسات بمجموعة الخصائص الآتية: عدم وجود صياغة واضحة للرسالة، الفشل في تكوين الاستراتيجيات، والسياسات، والخطط اللازمة لوضع رسالة المؤسسة موضع التطبيق، وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة، والحاجة الى تعديلات كبيرة جدا في الهيكل التنظيمي، والى بذل مجهودات ضخمة لوضع استراتيجية لمواجهة التغيرات في البيئة.

ثانيا: نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية.

أما (Choy) فرأى أن الاستراتيجية متعددة الأبعاد ووظيفية، وتشمل التكيف وتحديد موقع المؤسسة من الموارد الداخلية القدرات والأنشطة والمزج والتنسيق بينها، سواء في الاستجابة لتهديدات أو في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ يمكن التمييز بين سبعة أنواع من التوجهات الاستراتيجية استنادا إلى سمات الاستراتيجية التنافسية فنجد: (مقراش، 2015، الصفحات 85-86)

❖ **التوجه العدواني:** حسب هذا النوع تكون المؤسسة متجهة نحو البيئة الخارجية وبالخصوص الاتجاه والتركيز على المنافسين. كما يتم التركيز أكثر على الفعالية أكثر من الكفاءة. ويمكن أن تستند المؤسسة العدوانية على ابتكار المنتجات أو التوسع في السوق، أو اعتمادها على رفع استثماراتها نسبيا لتحسين حصتها السوقية. كما أن المؤسسة إما أن تكثف هجومها في المدى القصير أو تتجه إلى توسيع حصتها السوقية في المدى الطويل.

❖ **التوجه التحليلي:** وأكد هذه النظرة (Choy) فالتوجه التحليلي يشير إلى موقف المؤسسة لحل مشكلة شاملة، ومدى البحث العميق في جذورها، وفهم البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتوليد أفضل البدائل لحل المشكلة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. تمثل هذه الاستراتيجية مزيجا من خصائص الاستراتيجية الاستباقية والدفاعية، إذ تركز المؤسسة في هذه الاستراتيجية على الكفاءة والإنتاجية في السوق المستقرة، وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في السوق الحيوية أو المضطربة، كما إنها تعكس قدرة المؤسسة على بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

❖ **التوجه الدفاعي:** غالبا ما ينظر إليه على أنه الاتجاه المضاد للعدوانية، وهنا تركز المؤسسة حماية نفسها من المنافسة. ويتم هذا بحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءتها الداخلية. كما قد تلجأ أيضا إلى تحسين علاقاتها بالموردين والعملاء، وتحسين قدرتها على التفاوض معهم. وهي استراتيجية ذات توجه داخلي أي عكس الاستراتيجية الاستباقية، إذ تؤكد المنظمة فيها على الكفاءة، وتسعى للحفاظ على مكانتها بعدد قليل من المنتجات والخدمات، نتيجة تركيزها الضيق، إذ تحتاج نادرا لإجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها وهياكلها وأساليب العمل فيها، إذ تعكس اهتمامها الأساسي على تحسين كفاءة العمليات، وتأخر عن منافسيها في الابتكار وتبحث عن الفرص في مجال خبرتها.

❖ **التوجه المتفاعل:** يعرف على أنه نظرة استشرافية مميزة لقائد السوق الذي يستخدم التبصر لاستباق المعرفة بالطلب المستقبلي وشكل البيئة. إذ يعكس كيف تتفاعل المؤسسة مع الفرص المتاحة في السوق، إذ تعمل على المبادرة للتأثير على اتجاهات السوق وتوقعات الطلب.

❖ **التوجه نحو المنفعة المستقبلية:** هنا يتم التمييز بين وجهات النظر حول ما تحققه المؤسسة في المدى الطويل وال المدى القصير، إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد. يتم استخدام التنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء، وتعكس هذه الاستراتيجية مستوى جاهزية واستعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية القادمة.

❖ **التوجه نحو الابتكار:** هذا التوجه الاستراتيجي يغطي الإبداع والابتكار بالنظر إلى العروض الموجودة بالسوق، وطرق ممارسة الأعمال التجارية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الابتكار، حيث أن مناخ أو بيئة الأعمال الحالية توحى أو تشير بأن التوجه نحو الابتكار يشكل بعدا مهما في التوجه الاستراتيجي.

❖ **التوجه متجنب المخاطرة:** يطلق على هذا التوجه اسم المخاطرة والذي يعكس النظرة التقليدية لهذا التوجه الاستراتيجي، ورأى أنه يتم تعريفه بطرق مختلفة مثل "المغامرة في المجهول"، إذ يرتبط بالشعور بعدم اليقين في تخصيص موارد المؤسسة. إن الاعتماد على المخاطرة يؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ويعتبر من القضايا الحرجة في الإدارة الاستراتيجية.

ثالثا: نموذج التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي.

التوجه الاستراتيجي يعكس التوجهات الاستراتيجية المنفذة من قبل المؤسسة التي ترشد النشاطات الحقيقية والتي تؤدي إلى تحقيق أداء مستمر ومرتفع. فالتوجهات الاستراتيجية قابلة للتطبيق تشمل السوق، التكنولوجيا، والتوجهات نحو البيع، إذ أن التوجه نحو السوق حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين. ويتشكل التوجه نحو السوق من ثلاث مكونات سلوكية: التوجه نحو المستهلك، التوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف، فالدراسات الحالية أشارت إلى أن هذه العناصر الثلاثة سلوكياتها مختلفة كما أنه يمكن معالجة كل منها كبناء مختلف عن الآخر أو متميز عن الآخر.

وأضاف (Jantunen et al) أن دراسة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة من المنظور القدرات الحيوية يعتبر من المداخل المهمة لدراسة هذا الموضوع. فالأنواع الثلاثة للتوجهات الاستراتيجية تعكس خصائص سلوك المؤسسة، وبالتالي تكون ذات صلة من حيث وجهة نظر القدرة الديناميكية، مع التركيز على القدرة على توقع اتجاهات السوق المستقبلية وتطوير قيمة توليفات جديدة للموارد لتناسب مع الاحتياجات المتغيرة. فالتوجهات الاستراتيجية تنمي مجموعة من قدرات المؤسسة باعتبارها عناصر من القدرات الحيوية. لكن الملاحظ أنه يوجد اختلاف بين اهتمامات هذه التوجهات إذ يكون للتوجه نحو المشاريع والتوجه نحو التعلم أسس تنظيمية أوسع من التوجه نحو السوق. (مقراش، 2015، الصفحات 87-88)

والخلاصة أن نموذج الاستراتيجي حسب السمات التنافسية لا يختلف كثيرا عن نموذج (Miles and Snow)، فهما متشابهان نوعا ما، إذ كل منهما درس التوجه العدواني والتحليلي والدفاعي والمتفاعل، حتى وإن اختلفت التسميات فهي تشمل نفس المضمون، أما الاختلاف بينهما فيتمثل في أن نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية أضاف التوجه نحو المنفعة المستقبلية والتوجه حسب تجنب المخاطر وكذلك التوجه نحو الابتكار. بينما نموذج التوجه الاستراتيجي حسب المحلل السلوكي فقد ركز على أهم التوجهات التي توجه الأنشطة الحقيقية التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء، ويعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج التي درست التوجه الاستراتيجي.

المطلب الثالث: محددات ونتائج اعتماد على التوجه الاستراتيجي.

يستند التوجه الاستراتيجي على مجموعة من محددات و نتائج الاعتماد عليه داخل المؤسسة، لمساعدتها في تصميم حركتها الاستراتيجية حاضرا ومستقبلا.

أولاً: محددات التوجه الاستراتيجي ومعوقاته: نذكر ما يلي: (أبو نجم، 2018، الصفحات 18-19) تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية، التركيز على الأهداف القريبة المدى، الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها، تعدد مصادر التمويل للمؤسسة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحياناً، التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المؤسسات، غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق، وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة، عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية، التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة، وعدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

ثانياً: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي.

مما لا شك فيه أن المؤسسات التي تعتمد توجهها استراتيجياً معنياً تجني ثمار ذلك التوجه الاستراتيجي الذي تعتمده، وتختلف نتائج التوجه الاستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، إلا أن وبشكل عام فإن اعتماد التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى: (أبو نجم، 2018، الصفحات 17-18) تكوين ثقافة جديدة في المؤسسة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز، القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية، تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية، الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، اعتماد مبدأ شراكة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية، والتأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

المطلب الرابع: مكونات التوجه الاستراتيجي.

يتكون التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من أبعاد رئيسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) ليتم التطرق إليها بشكل

تفصيلي.

أولاً: الرؤية: إن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية هي صياغة رؤية شاملة للمؤسسة، أي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضائها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة

والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، فالرؤية تتضمن عادة معان أكثر عمقا وآفاق أثر اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل.

ووفقا لـ (Miller & Dess) فإن الرؤية الاستراتيجية "تشير إلى مجموعة المقاصد التي تمتاز بكونها واسعة وشاملة، وتعتمد التفكير لاكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة". في حين عرفها (Thompson et al) بأنها "إدراك عقلي لنوع البيئة أو المؤسسة التي يرغب القائد الاستراتيجي ويسعى إليها ضمن أفق زمني واسع، وكذلك المتغيرات التي تحقق هذا الإدراك". ويعرف كل من (Harrison & John) الرؤية بأنها "المستقبل الحقيقي للمؤسسة ويجب أن تتصف بالواقعية، لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق البحث عن إجابات لعدد من التساؤلات منها: ما مستقبل المؤسسة؟، ما الذي ستكون عليه؟، وما يجب أن تكون عليه؟، وتشير هذه التساؤلات إلى التوجه الذي تريد المؤسسة السير فيه مستقبلا، وإلى أين ستنتهي المؤسسة إذ ما استمرت في أنشطتها الحالية". وعرف (Lynch) الرؤية الاستراتيجية بأنها "الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل". وكذلك عرفها كل من (Hill & Jones) على أنها "ما تحاول المؤسسة إنجازه في الأمدن المتوسط والبعيد". ويرى (Dess & Lumpkin) "أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأول للمؤسسة في هيكلة أهدافها، وتوصف على أنها (الروح بالنسبة للهدف، إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الاستراتيجية من نتائج، ويعد تطوير وتنفيذ الرؤية إحدى المهام المركزية للقائد". (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012، الصفحات 225-226)

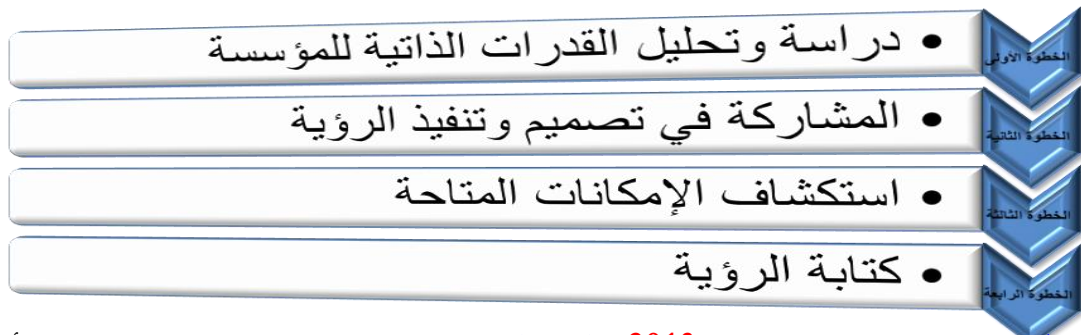
وعرف (Rothaermel) "أن الرؤية هي بيان حول ما تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل". وقد ذكر (Hussey) "أن الرؤية تعني شيئا ينظر اليه في المنام". (جاسم محمد، 2017، صفحة 135)

وتكون هناك أهمية وقيمة أكبر للرؤية الاستراتيجية في الصياغة الاستراتيجية وتكوين التوجيه طالما هنالك دور للرسالة التي تتحدث حول ماذا تعمل المؤسسة اليوم. وهناك داع إداري دائم وملح للنظر إلى ما بعد اليوم الراهن، والتفكير استراتيجيا حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الأفق، وكيفية احتياجات الزبون، وتغير التوقعات، وماذا يلزم لمواكبة المنافسين وتجاوزهم، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهدا بالتهديدات، إضافة إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل. إن القادة والمديرون لا يستطيعون النجاح كقادة للمؤسسة أو كصانعي استراتيجية دونما رسم أولي للمضامين المسببة حول ربح التغيير، وعندما يمكن إقامة خيارات أساسية حول اتخاذ اي من

المسارات الاستراتيجية. ولا مفر من الحاجة للرؤية الاستراتيجية، المدعومة بالتصورات عن مجرى الأعمال الذي سيتبع، فالمدراء يجعلون من ذلك منارة مرشدة لتحديد الموارد، وقواعد لصياغة الاستراتيجية التي تهدي المؤسسة خلال مسيرتها. إن المؤسسات التي يلغي فيها المدراء دور التفكير الاستراتيجي اللازم لمستقبل أعمال المؤسسة خلال مسارها، أو أولئك الذين يلزمون المؤسسة خلال مسارها، أو أولئك الذين يلزمون المؤسسة بتوجه أحادي بدلا من غيره، يسرون بلا هدى، ويخسرون أية إمكانية لأن يصبحوا قادة أعمال. (الطيبي، 2013، الصفحات 156-157)

ويتطلب تصميم رؤية الاستراتيجية ما يلي: (الطيبي، 2013، الصفحات 158-159) التميز بين أنواع الرؤى الاستراتيجية الذاتي والموضوعي، الراهن والمستقبلي، الأحادي والمتعدد الأبعاد، المحلي والقومي، الإقليمي والدولي، الكلي والجزئي، المبدع والتقليدي، الرتيب والمتفرد، اعتماد أسلوب تخطيط استراتيجي وتشغيلي تستثمر نتائج الرؤية الاستراتيجية، اعتماد الأساليب العلمية للتنبؤ والتفكير الحر وعصف الأفكار، وضوح التوجه الاستراتيجي والقدرة على التكيف، الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، قابلية الرؤية للتحقق والتطبيق على أرض الواقع، إذ الحلم سيدبل ما لم يأخذ شكل واقعي ملموس في السياسات والبرامج والإجراءات والتقييم والموازنة وتحديد وقت التنفيذ وتحديد فريق العمل، إذ يجب أن تبرز الرؤية أثرا في واقع الحياة العملية وإلا ستفقد مصداقيتها بشكل تدريجي وتصبح كسحابة صيف عما قريب تقشع، اشتراك أفراد المؤسسة في تنفيذ وتقويم ومتابعة الرؤية، التعديل المستمر للرؤية وفقا للظروف والمتغيرات والأحداث، استخدام مهارات تنظيمية مثل (حل المشكلات، واتخاذ القرارات)، وتقييم التقدم الحاصل نحو إنجاز رؤية المؤسسة. وهناك أربع خطوات رئيسة لصياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

الشكل (10): خطوات صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية.



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي (2013): الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص

وأثناء الخطوة الأولى لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من المهم دراسة كل شيء يتعلق بها، أي دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كما هي موجودة، فالرؤية صورة شاملة من النظام الحالي للبيئة، فمن المهم أن يدرس مدير المؤسسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمسح الأمل لها، والسمات الفسيولوجية والمادية مثل: حجم المؤسسة، ثقافة المؤسسة، المواقف والاعتقادات ونظام القيم السائد بها، والمعايير والعلاقات ومستوى الأداء. فتقييم هذه الطاقات والقدرات يسهم بشكل كبير في صياغة رؤية المؤسسة، ويقضي هذا التحليل والتقييم من مدير المؤسسة الإجابة عن التساؤلات التالية: ما الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة؟، ما عوامل القوة والضعف التي تؤثر على البيئة الشاملة ونشكل من خلالها رؤية المؤسسة الاستراتيجية؟، ما الموارد والإمكانات المتوفرة لدينا والتي من خلالها نستطيع تنفيذ رؤيتنا المستقبلية على أرض الواقع؟، ما القضايا الأساسية في المؤسسة والتي ستركز عليها رؤيتنا المستقبلية؟، كيف سنتفاعل مع المجتمع المحيط بالمؤسسة في ضوء رؤية المؤسسة الاستراتيجية؟ (الطيبي، 2013، صفحة 160)

وينبغي أن يشترك في وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة مجموعة من الأفراد مثل: القادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم، الأفراد والموظفون في كافة الأقسام ذوي الخبرات العالية، العملاء، شركاء العمل، كل من لهم علاقة بالمؤسسة. ويساعد الاهتمام بمشاركة كل من له علاقة بالمؤسسة وعلى شكل اجتماعات دورية وجلسات للعصف الذهني على الوصول إلى أفكار جديدة تسهم بشكل كبير في تطوير رؤية المؤسسة، وتقتضي هذه المشاركة من مدير المؤسسة الإجابة عن التساؤلات التالية: من يشترك في تنفيذ الرؤية؟، وهل ترى بأن فريق العمل في المؤسسة لديه الدافعية والرغبة في تنفيذ لرؤية؟، ما مدى وضوح الرؤية بالنسبة للعاملين في المؤسسة؟، ماذا نحتاج لتكوين فريق عمل لتنفيذ رؤيتنا المستقبلية؟، وما هو رأي الجميع في المؤسسة في إقرار الرؤية وقبول تنفيذها؟ (الطيبي، 2013، الصفحات 161-162)

ويجب على مدير المؤسسة أن يستكشف التغيرات والتوقعات في الجوانب التي قد يكون لها تأثير على المؤسسة والتي بلا شك سيكون لها أكبر الأثر على شكل ونمط الرؤية المستقبلية التي يعمل على وضعها واستشراف مستقبل المؤسسة من خلالها، كالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي سوف تؤثر على المؤسسة وأسلوب العمل بها، فاستكشاف الفرص والاحتمالات والتغيرات المستقبلية الممكن حدوثها يشجع على توفير الاحتياطات اللازمة التي تتعلق بالاتجاهات المستقبلية، وتقتضي هذه الخطوة من مدير المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية: كيف نعد الأفراد في المؤسسة للمستقبل؟، ما الحاجات الضرورية التي يتطلب من الأفراد إتقانها مستقبلاً؟، ما الدور الذي نرغب من المؤسسة أن تؤديه لمجتمعنا في

المستقبل في ضوء الرؤية الاستراتيجية؟، ما الاحتمالات أو التوجهات المستقبلية التي تحتاجها الأفراد؟، ما التغيرات المحتملة في المجالات التقنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية التي سوف تؤثر على المؤسسة مستقبلاً؟ (الطيبي، 2013، صفحة 162)

وينبغي في الخطوة النهائية لصياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية كتابتها بصورة مبسطة وواضحة وبشكل مختصر بعيدة عن الغموض، في هذه الخطوة تستعمل كل المعلومات المهمة والرئيسية التي جمعت ونوقشت حول صفات وخصائص البيئة والمنطقة المحيطة بها، بالإضافة إلى التنبؤ بالتطورات المستقبلية والتوجهات التي ستؤثر على المنظمة والتي تأتي من خلاله مناقشة المستقبل واحتمالات تأثيره على المؤسسة، هذه الخطوة ناتجة عن المناقشة الكبيرة من الأفراد المشاركين، وتمثل رؤية المشتركين الموحدة للمؤسسة، بحيث تكتب هذه الرؤية في الأوراق، إذ أن عدم كتابتها يؤدي بها إلى التعرض لمخاطر عدم الكفاءة في استخدام الموارد. (الطيبي، 2013، صفحة 163)

ثانياً: الرسالة.

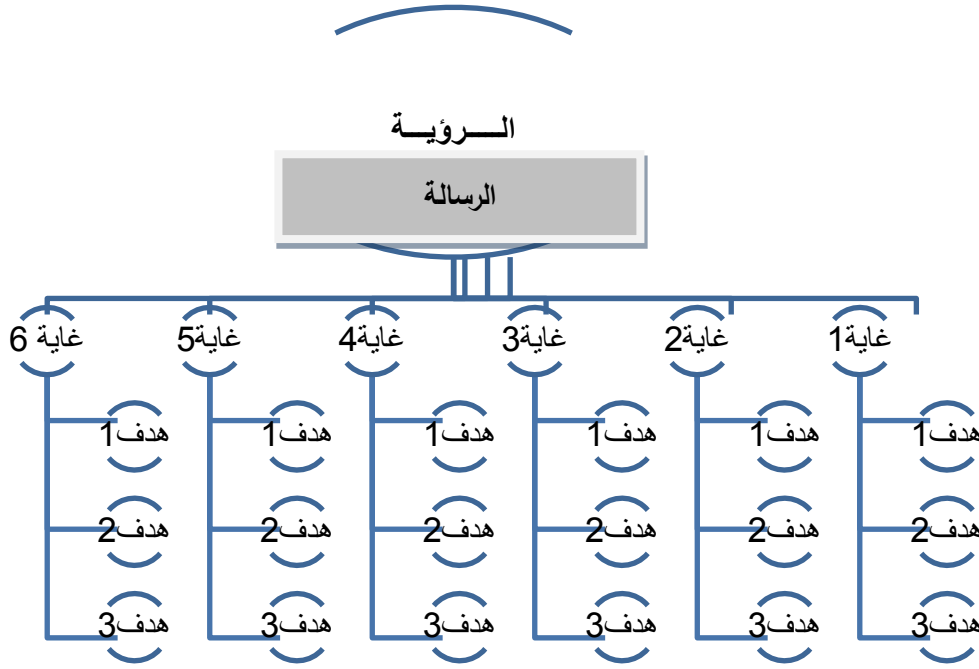
تعرف الرسالة بأنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهرية لوجود المؤسسة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها. ويشير (Goodstein et al) أن تطوير بيان رسالة المؤسسة يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة أساسية، هي: ماهي طبيعة نشاط المؤسسة؟، إلى أي جهة تقوم المؤسسة بتأدية نشاطها؟، كيف تقوم المؤسسة بتأدية نشاطها؟، ما هو سبب وجود المؤسسة؟. (إدريس و الغالي، 2011، صفحة 17)

ويحاول (Pearce) تحديد الرسالة فيقول بأنها " تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها". وأما (Sharplin) فيري بأنها "الأغراض المستمرة للمؤسسة مع الأخذ بالحسبان مصالح فئات معينة من الأفراد، في المدى القصير، ما هو مطلوب إنجازها ولن؟". ويحدد (Thomas) مفهوم الرسالة بأنه " تلك الصفات المميزة (الفريدة) التي تضعها المؤسسة لنفسها لتمييزها عن المؤسسات الأخرى". أما (Johnson & Scholes) فيريان بأنها "تعتبر عام عن المقدمة المنطقية، والتي تكون بشكل نموذجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمؤسسة، مداها وحدودها ويشار إليها أحياناً بلغة السؤال الذي يتضح بأنه بسيط ولكنه مثير تماماً: ما هو العمل الذي نقوم به؟". وتعد الرسالة في رأي (Bosman) "السبب في وجود المؤسسة، وتوجب على

السؤال الأساسي: ما هو العمل الذي نخوضه؟". تصبح الرؤية فلسفة كلية للمؤسسة بعد تحويلها الى رسالة، وتمثل عند ذلك العقيدة الفكرية (أيدولوجيا) لكل من الاستراتيجيين والمديرين في الإدارات الأخرى، ويمكن القول (Hintehuber & Popp) "إن الفلسفة الكلية الجيدة مثل صرخة المعركة الجيدة، تكسبك نصف المعركة"، ومن هنا تعكس رسالة المؤسسة الفلسفة الأساسية للمؤسسة، كما وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب في إسقاطها على أذهان الأفراد من خلال تعبيرها عن ذات المؤسسة، ذلك أن الفلسفة الكلية لمؤسسة ما مثل "المفهوم الامل للعالم من وجهة نظر معينة، ذلك الدمج لأكثر العناصر الأساسية في شخصية الفرد". (الركابي، 2004، الصفحات 170-171)

ومن الناحية العملية فإن رسالة العديد من المؤسسات تركز بشكل واضح على التوجه الحالي: ما هو نشاطها الحالي؟. وليس التوجه المستقبلي ما الذي سيكون عليه نشاطه في المستقبل؟. والذي يتطلب الأمر التميز بين مفهوم الرسالة والرؤية. ويمكن أن نلخص وجوه الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية فيما يلي: (المرسى، أبوبكر، و رشدي، 2007، صفحة 89) ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم، تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم، إيجاد مناخ تنظيمي موحد، تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة، والإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

الشكل (11): العلاقة بين الرسالة وأغراض المؤسسة.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (المنهج التطبيقي)، دار

نشر للثقافة، الإسكندرية، ص 89.

لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، والتي تتمثل بالآتي: (الدوري، 2005، الصفحات 55-56) تعبر الرسالة عن فلسفة المؤسسة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلا، بصورة شاملة وواقعية، التطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المؤسسة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، التكيف، ينبغي من رسالة المؤسسة ان تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة حاليا وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها او التفوق عليها، التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة اهدافها المرغوبة عبر الاعمال والانشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة التكامل بين اجزاء المؤسسة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والاقسام (التكامل الافقي)، أم على المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي)، امكانية تحقيق اهداف المتعاملين مع المؤسسة (مستهلكين، مجهزين، حملة اسهم، مستخدمين، دائنين، مدنين)، القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المؤسسة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين،

القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، عبر تحقيق المركز الاول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان، والبيئة، وتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

الجدول (02): المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة.

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المنظمة تحتوي على	
المعيار	وصف المعيار
1. نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن محدد لتحقيقها
2. التوافق مع البيئة	مدى تناغم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها المؤسسة حالياً أو من المتوقع أن تعمل معها في المستقبل
3. طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة الى النتائج المرغوبة من خلال الأنشطة
4. التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي توضع على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال
5. تكامل المؤسسة	تحقيق درجة عالية من التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة الرئيسة كأن توضح نطاق، وحجم العمليات، وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة
6. إمكانية تحقيقها	لا بد وأن تكون واقعية، ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليها من موارد

المصدر: كاظم نزار الركابي (2004): الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

ص 174.

وإعداد الرسالة عملية مستمرة، فالرسالة تحدد المستقبل المرغوب للمؤسسة، أن البيئة دائمة التغيير ويتطلب من الرسالة مواكبة هذا التغيير، وعند إعداد صياغة رسالة المؤسسة، يجب أن تأخذ في الحسابات بعض العوامل التي تؤثر في إعداد الرسالة وهي: (إدريس ج.، 2013، الصفحات 70-71) تاريخ المؤسسة فكل مؤسسة لديها تاريخ عن نشاطاتها وأهدافها وسياساتها وإنجازاتها ولذلك عند إعادة تصميم الرسالة يجب أن تصاغ بحيث لا تتعد عن تاريخ المؤسسة وسمعتها في السوق، والإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عن صياغة الرسالة لأن لهم أهدافهم ورؤيتهم للعمل، فذلك لا بد من أن ينعكس على رسالة المؤسسة، فبعض المدربين يركزون على زيادة إنتاج كمؤشر للنجاح والبعض الآخر يركز على الجودة وليس الكمية.

وعند صياغة الرسالة للمؤسسة لابد من مراعاة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئة العمل. وينعكس ذلك في رسالة المؤسسة، أما التهديد فإن دخول منافس قوي يهدد المؤسسات الأخرى. ولا بد أن تكون الرسالة منسجمة ومتوافقة مع البيئة الداخلية للمؤسسة والإمكانات الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوى والضعف في المؤسسة ومواردها المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لها. ويتطلب ذلك ربط صياغة الرسالة بدمج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى تكون الرسالة متوافقة مع هذا التحليل. ورغم أن البيئة الخارجية تؤخذ في إطار المنظور التسويقي، وما توفره من فرص وتهديدات إلا أنها أي البيئة الخارجية، تبقى أوسع من مجرد هذا المنظور. إن صياغة رسالة المؤسسة يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها. وينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وفي هذا الإطار توجد هنالك على الأقل وجهتي نظر بشأن العبارات التي تحددها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المؤسسة، وهما على التوالي كما يلي: (كيلاني، 2007، صفحة 26)

وجهة النظر الوصفية وينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمؤسسة، إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد على راس المال المستثمر أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة، باعتبار أن هذه المتغيرات تستخدم دائما كمقياس لوصف مستوى أداء المؤسسة. وجهة النظر المعيارية ويرى أصحاب هذه الواجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي يعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة، التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقييمها. وعادة ما تبدأ المؤسسة بصياغة رسالتها وفقا للمدخل الوصفي أولا، ومن ثم عندما تكتسب المؤسسة خبرات عملية عبر الزمن فإنها تتجه إلى المدخل المعياري المحدد لصياغة أهدافها.

ويمكن تقديم عدد من التفسيرات والنظريات لأسلوب الإدارة العليا في مؤسسات الأعمال عند صياغة رسالتها الاستراتيجية ومن أبرزها الآتي: (حسين و حافظ، 2018، الصفحات 648-649)

النظرية العقلانية وتشير هذه النظرية إلى أن مؤسس المؤسسة هو الذي يتولى مهمة وضع رسالة المؤسسة الاستراتيجية عند نشأتها، بالتشاور مع الإدارة العليا لكونها تمتلك معرفة تامة بموارد وإمكانات المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتتركز رسالة المؤسسة وفق هذه النظرية على تعظيم العوائد والأرباح. النظرية السلوكية وتتركز هذه النظرية على أسلوب الفريق في صياغة

رسالة المؤسسة الاستراتيجية، كما تحاول هذه النظرية تفسر دور القيم والمحددات الاجتماعية وتأثيرها في تبني المؤسسة رسالتها الاستراتيجية وصياغة أهداف واقعية ممكنة التحقيق وتحمل سمة أخلاقية. النظرية السياسية وتشير هذه النظرية إلى أن عملية صياغة رسالة المؤسسة الاستراتيجية هي انعكاس طبيعي لمصالح المؤسسة والاطراف ذات العلاقة بيئتها الخارجية الإقليمية والدولية والعالمية، وبالتالي استجابة لألية الصراع الاستراتيجي ما بين تلك المصالح، لذا يتوجب على الإدارة العليا التفكير باستخدام أساليب تفاوض ومساومة تحقق توازنا بين المصالح الاستراتيجية عند صياغة الرسالة.

وتغير الرسالة تبعاً للتطور والخبرة التي تكتسبها المؤسسة عبر الزمن في حياتها العملية كذلك وفقاً لتغير نظرتها للبيئة التي تنشط فيها، وفي هذا السياق يمين أن تميز بين أربعة مراحل لتطور رسالة المؤسسة: (محبوب وحمودي، 2017، الصفحات 93-94) مرحلة عدم وجود رسالة المؤسسة ويظهر ذلك بوضوح في المؤسسات صغيرة الحجم التي لا تأخذ بفكرة التخطيط الاستراتيجي حيث تبرز ذلك بأن الإداريين الذين يعملون بها ليس لديهم وقت لإنفاقه على التفكير في صياغة رسالة المؤسسة وإن وجدت فمن باب أولى إنفاقه في مجال العمليات التشغيلية وليس المجالات الفكرية الفلسفية. مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية عندما تنمو المؤسسات في حجمها وتبدأ في استخدام مفهوم اللامركزية في اتخاذ القرارات تبدأ المؤسسة في وضع بعض العبارات التي تعكس رسالتها ولكنها تكون في صورة عامة وغير محددة ما يعكس عدم وجود معايير محددة يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لرسالتها من عدمه. مرحلة وجود رسالة محددة وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسة أن تضع لنفسها رسالة محددة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة في السوق ما يجعل رسالتها في هذه المرحلة تتميز بثلاث خصائص: يتم تحديدها بصورة تمكن من تقييمها، تصف كيف يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق النتائج المرغوبة، توضح كيف التأقلم مع عوامل البيئة التنظيمية. وفي هذه المرحلة يفضل أن تكون رسالة المؤسسة مكتوبة حتى يسهل فهمها ومتابعتها من طرف مختلف الأطراف. ومرحلة وجود أولويات بين رسالات المؤسسة ويمكن ملاحظة ذلك في المؤسسات كبيرة الحجم والتي تعمل في عدة ميادين من الأعمال، وبالتالي وجود أكثر من رسالة للمؤسسة، ما يحتتم على المؤسسة ترتيب رسالتها وفقاً لأهمية كل واحدة منها.

ثالثاً: الأهداف.

تظهر الحاجة لوجود الأهداف في جميع المؤسسات بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه، أو حجمها، أو قدرتها التنظيمية، أو المستويات الإدارية، ان عملية إقامة غايات منهجية لا تحول فقط اتجاه المؤسسة نحو أهداف اداء معينة يراد

تحقيقها فحسب، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المؤسسة.
(الركابي، 2004، صفحة 183)

الجدول (03): مفهوم الاهداف التنظيمية لدى بعض الباحثين.

المفهوم	الدراسة
صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها.	Etzioni,1964
قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس اداء المؤسسة باتجاه الغرض المطلوب.	Ansoff, 1968
النتائج والأوضاع الممكنة والسلوكيات الرغوبة للمؤسسة.	Ackoff,1970
النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.	Drucker,1974
السبب العام لوجود المؤسسة في المدى البعيد، وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الاستراتيجية.	Hussey,1979
النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أو أنها النهايات المرغوبة للعمل التنظيمي.	Brown&Mobery, 1980
تلك النهايات التي تسعى المؤسسة في الوصول اليها من خلال وجود عملياتها.	Glueck,1980
السبب المستمر لوجود مؤسسة.	Argenti, 1981
النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وأنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي.	Brown,1985
حالة مرغوبة تسعى المؤسسة في الوصول اليها.	Daft,1992
الغايات التي توجه المؤسسة الجهد نحو.	Cetro& Peter,1995
النتيجة النهائية لنشاط مخطط، وتحدد ما ينبغي انجازه، ومتى، ويؤدي تحقيق الأهداف الى تحقيق المؤسسة لمهمتها وأن تكون الأهداف مكتوبة وكمية.	Wheelen&Hunger,1997

المصدر: كاظم نزار الركابي (2004): الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة

الأولى، ص 183.

وتكمن أهمية وضع الأهداف، بما تحققة من وظائف مهمة للمؤسسة، في الجوانب التالية: (الدوري، 2005، صفحة 58) تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف، تساعد الأهداف على تعريف المؤسسة للبيئة التي تعمل بها، وإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير، تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه، تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي

وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف، الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة، وتساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام و الأفراد في المؤسسة. ولا تسعى المؤسسات إلى تحقيق هدف واحد، بل تحدد لنفسها أكثر من هدف، بسبب وجود مجاميع متعددة مختلفة من الأفراد في البيئة الداخلية والخارجية لهم مطالب مشروعة على المؤسسة ويطلق على هؤلاء (أصحاب المصلحة). ويميز (Ansoff) نوعين من الأهداف هي الأهداف الاقتصادية والتي ترمي إلى تعظيم كفاءة تحويل الموارد؛ والأهداف الاجتماعية (غير الاقتصادية)، وتمثل بالأهداف التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها تجاهه وإداء مسؤولياتها. أما (Guth) فيصنف الأهداف إلى: الأهداف التفاضلية وهي الأهداف التي وضعها في وضعها في ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد وإمكانات مستقبلية، وما يظهر من فرص بيئة يمكن استثمارها. والأهداف التفاضلية التي يتم وضعها في ضوء تصور ما يمكن أن يحدد دور المؤسسة في الحصول على موارد وإمكانات جديدة مما يهدد وضع المؤسسة، أي محدودية الموارد ووجود مصدر تهديد. والأهداف الأكثر احتمالاً التي توضع في ضوء التصور المتوازن للبيئة من حيث الفرص والتهديدات وما يقابلها من نقاط قوة أو ضعف، أي الأهداف التي توضع في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي. (الركابي، 2004، صفحة 182)

ويستخدم (Ramiz) عدة معايير في تصنيفه للأهداف فيرى أنها تصنف على أساس البعد الزمني إلى قصيرة الأمد وهذه توضع من قبل المستويات التنظيمية الدنيا، ومتوسطة الأمد توضع على مستوى الأقسام والوحدات، وطويلة الأمد توضع على مستوى المؤسسة ككل. وعلى أساس المستوى التنظيمي، ويكون التصنيف على مستوى المؤسسة أولاً، والأقسام ثانياً، والوحدات ثالثاً. وعلى الأساس الوظيفية، وتصنف الأهداف حسب الأقسام إلى أهداف إنتاجية، وأهداف تسويقية، وأهداف لإدارة الأفراد. (الركابي، 2004، صفحة 184)

وتقسم الأهداف في العادة إلى مجموعتين وهي: أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التبرير على سبب وجودها أو بمعنى آخر يكفي ذكرها للتبرير عليها وأخذها كقاعدة مسلم بها، ومن أمثلتها هدف تحقيق الربح. وتميز هذه الأهداف بأنها تعد مصدراً للإشباع. وأهداف مساعدة وهي ذات طبيعة وسيطة، ولها أهميتها في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية، أو بمعنى آخر فإنها أهداف فرعية توصل إلى الهدف الرئيس. (الركابي، 2004، الصفحات 186-

وعموماً هناك نظريتان تحددان آلية وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية هما نظرية ألعاب القوى ونظرية الإدارة بالأهداف ويتم استعراضهما فيما يلي: فنظرية ألعاب القوى لـ (Mintzberg) تقوم على فكرة أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوة التي من خلالها يسعى لاعبون (المؤثرون) للسيطرة على أعمال وقرارات المؤسسة، والجامع التي تشترك في اللعبة تقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما: التحالف الخارجي وتتشكل من الفئات التالية: ملاك المؤسسة؛ المساعدون وهم: الموردون، العملاء، المستهلكون، الشركاء التجاريون و الممولون؛ جمعيات العاملين (اتحادات الجمعيات المهنية)؛ الرأي العام (المؤسسات الحكومية، الجمعيات العامة، المجتمع، الإعلام جماعات المصالح العامة، البرلمان والمجالس والمحليات)، أعضاء مجلس الإدارة. والتحالف الداخلي ويتكل هذا التحالف من : رئيس مجلس الإدارة؛ العاملين؛ المدراء؛ المحللين (مصممي ومشغلي الأنظمة). ونظرية الإدارة بالأهداف وتم تطويرها بواسطة علماء في مقدمتهم (Dracker) ومفهوم الإدارة بالأهداف بدأ أول الأمر كأسلوب في الإدارة وأداة عملية لتحقيق أفضل إنجاز تنظيمي وأصبحت اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. (مختار، 2008، الصفحات 56-57)

رابعاً: القيم.

تمثل القيم حقيقية جوهرية في حياة المؤسسة وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، ومورداً يبنى خلال مراحل زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإن قيم مؤسسة الأعمال تعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، ان القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها ازاء تعاملها مع مختلف الاطراف.

ويعرف (Collins and Prrac) القيم بأنها "مجموعة من المبادئ الثابتة وغير المرتبطة بزمن معين تحدد ما هو مهم للمؤسسة"، في حين يؤكد (Logan) على أن القيم "تعكس جوهر معتقدات المؤسسة الثابتة والعميقة الجذور التي لا تتغير عبر الزمن، وهي التي توجه في كيفية صياغة رسالة المؤسسة، وهي تعيش مع المؤسسة وتنعكس في كل نشاطاتها"، ويلخص البعض القيم بما يأتي: تعمل كمعايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار، تعمل كأدوات مؤثرة في الثقافة التنظيمية، تعمل في تحفيز العاملين، تعبر عم المعتقدات الأساسية حول أفضل الممارسات، توجيه القادة في توفير مستلزمات تحقيق الرؤية الاستراتيجية. (عبد الله محمد، 2013، الصفحات 269-270)

ويشير (Niven) بأنها "تشير إلى مجموعة المبادئ التي تقود وتوجه المؤسسة، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمؤسسة والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين". (إدريس و الغالي، 2011، صفحة 17)

ومما تقدم يمكن تعريف القيم بأنها مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة تعمل هذه القيم على توحيد سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وان افضل البيانات لمنظومة القيم هي التي تعبر عن مواقف المؤسسة واولوياتها حول الأمور الثلاث وهي: الأفراد أي طريقة التعامل مع العاملين والعملاء، العمليات أي طريقة إدارة مؤسسة الأعمال واتخاذ القرارات وتوفير المنتجات والخدمات. والاداء أي التوقعات بخصوص مسؤوليات مؤسسة الأعمال وجودة منتجاتها وخدماتها. (عبد محمد أحمد، 2015، صفحة 150)

إن وجود اعداد كبيرة جدا من العوامل التي يمكن ان تعد قيم استراتيجية للمؤسسة يحتم عليها التركيز على عدد من هذه العوامل. ان هذا التركيز يعني اعطاء الأولويات للعوامل التي لها تأثير اساسي ورئيس في مستقبل المؤسسة. ويلاحظ ان بعض القيم تعتبر معطيات عامة لا حاجة لإدراجها ضمن القائمة الأساسية لأولويات القيم وان البعض الأخر من القيم تعد ثوابت طيلة حياة المؤسسة، ولكن يجب ان تكون حية وظاهرة في طبيعة العمل، وفي الوقت نفسه ان بعض القيم تتغير عبر الزمن استنادا الى معطيات دورة الأعمال ومؤثرات البيئة.

وأن خصوصية كل مؤسسة يتطلب فيها تطوير قائمتها الخاصة بما على وفق اعتباراتها وخصوصيتها، وادناه بعض القيم: كالأخلاق فالأخلاق قضية محورية للمؤسسات في عصرنا الحاضر لكونها تثير دائما إشكالية في المواقف المختلفة للفرد او المجموعة او المؤسسة، ويتطلب الامر عمل خيار من مجموعة أفعال يجب ان تقيم بمنظور اخلاقي معين للصح أو الخطأ او كونها أخلاقية او غير أخلاقية. وتضارب المصالح كالعدالة والنزاهة، الاتصال وايصال المعلومات، العلاقات المؤسسة والتي تعني سلوك المؤسسة تجاه مختلف الأطراف. والجودة حيث يمكن أن تعد الجودة معطى أساسي، وهنا فإن الامر يعني العمل وفق أفضل صيغ الجودة، في إطار الموارد والإمكانات المحددة، اما الجودة كقيمة عليا، فأنها تندرج في إطار أولوية قيم المؤسسة. والسلامة اذا كانت المؤسسة تعمل ضمن صناعة مؤثرة بشكل كبير على البيئة، سواء في عمليات انتاجها ام منتجاتها، فإن هذه المؤسسة قد تقرر اعتبار التعامل مع البيئة قضية مهمة جدا. واذا كان الامر عكس ذلك، أي ان المؤسسة لا تعمل ضمن نطاق صناعات ملوثة أو خطيرة على البيئة فألها تكثفي بالاهتمام بالبيئة وفق اعتبارات قانونية. (القيسي و الطائي، 2013، الصفحات 98-99)

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

إن الكثير من الباحثين يرون أن كل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة و التوجه الاستراتيجي مرتبطين ببعضهما، وفيما يلي سنحاول إبراز كل من أثر كل من (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) على التوجه الاستراتيجي.

المطلب الأول: أثر الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

يقوم أفراد الإدارة العليا في كثير من الأحيان بتركز معظم وقتهم وطاقاتهم بشكل رئيسي على قضايا الأعمال الملحة أكثر من قضايا الأعمال المهمة، وهذا يدل على أجل وقتهم يصرف في الاستجابة للمواقف بطريقة رد الفعل والتعامل مع المشكلات عند وقوعها. وإن عملية التوجه الاستراتيجي هي في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا وعلى الإدارة العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، ونظام قيم التوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية يتركز حول التحسين المستمر بتطبيق المشروع تلو المشروع في أعمال المؤسسة، وكذلك حول تلبية احتياجات العملاء ومشاركة العاملين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد. وإذا لم يحظى التوجه الاستراتيجي بعناية الإدارة العليا الكاملة فإن عملية بناء جماعة ناجحة حول مجموعة من القيم ستكون بطيئة وغير فعالية. وبعبارة أخرى فإن التوجه الاستراتيجي يعمل على تشكيل ثقافة مركزيتها القيم وتقوم على تأسيس قاعدة متينة تبني عليها ميزة تنافسية لا تتوقف. ووجود القيادة المدفوعة أو الموجهة بالقيم ضروري لتطوير أو إنشاء الإدارة الاستراتيجية ويجب أن تحظى على أعلى الأولويات لدى الإدارة العليا ولا يمكن تفويضها لأخرين أو تجاهلها، وتبعاً لذلك فإنه من الضروري النظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها نظام جديد ومحسن للإدارة ويتسم بالديمومة وطول الأمد. (الدهدار، 2006، الصفحات 55-56)

المطلب الثاني: أثر التحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

التحسين المستمر هو الرغبة الدائمة لدى المؤسسة في تحقيق تحسين تدريجي وجوهري في كل الأنشطة والمنتجات والخدمات ولعل أسلوب المقارنات المرجعية هو أكثر الأساليب استخداماً للتحسين والتطوير المستمر. إن صياغة الاستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على الإدارة العليا أن تظهر ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي (الرؤية-الرسالة-الأهداف-القيم) للمؤسسة، كما أنه لا يوجد صياغة جاهزة أو متفق عليها حول

صورة التضمين (العبارات أو المفاهيم أو المبادئ التي تذكر) إلا أن التوجه الاستراتيجي يجب أن يعبر فيما يرد فيه عن اعتماد مضمون المبادئ التالية بالإضافة إلى "المفهوم الشمولي للجودة" التركيز على الجمهور (المستفيد) والانطلاق منه. إن ما تعكسه الرؤيا والرسالة والأهداف والقيم في محتواها من فلسفة إدارة الجودة الشاملة يخضع إلى "هرمية التفصيل والتخصيص"، ففي الرؤيا الاستراتيجية تكون العبارات ذات قدر من العمومية مركزة على الأفق والمنطلقات دون حوض في تفاصيل كثيرة، كأن تشير إلى السعي للتميز في الجودة، العمل من أجل رضا العملاء، التحسين المستمر وتقديم ما هو أفضل للعملاء، أهمية والاهتمام بالعاملين في المؤسسة، وما نحوه، وتعبّر عن أي من ذلك بعبارات متنوعة وأشكال شتى لا يمكن حصرها. (الشميلي، 2017، الصفحات 302-304)

المطلب الثالث: التركيز على العملاء أثره على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

يشار أحيانا لاستراتيجية التوجه نحو العميل على أنها فلسفة جديدة في الفكر الإداري، وقد يشار لها أيضا إنها استراتيجية ضمن إطار الجودة الشاملة، أو تأخذ من منظور تسويقي حتى. وينبغي التنويه إلى أن رؤية وقيم ورسالة وأهداف المؤسسة قد لا تبقى على حالها، وقد ينالها التغيير لأي سبب، وعلى الرغم من ذلك فالمؤسسة التي تؤسس توجهها استراتيجيا نحو العميل عليها الالتزام الكامل لإشباع حاجاته ورغباته، ويظهر هذا الالتزام بكل ما تقوم به المؤسسة من أقوال وأفعال، لأن العملاء لهم الأولوية على حاجات المؤسسة الداخلية ولأنهم مصدر الربح الحالي والمستقبلي. إذ تعمل المؤسسات المتجهة للعملاء بالتجاوب وبشدة مع مشاكل العملاء، بل وتذهب إلى أبعد من ذلك، أي البحث عن مشاكل العميل، إذ تكمن النتيجة الحقيقية للمؤسسة في جمع البيانات والمعلومات قبل حدوث المشكلة، فعدم وجود شكوى لا يعني بالضرورة الرضا من قبل العميل تجاه المؤسسة ومنتوجاتها. مسعى استراتيجية التوجه نحو العميل يركز على مدى قدرة المؤسسة في التحكم بالعلاقة مع العميل والتواصل معه، إذ تشير الأدبيات والدراسات إلى أن التواصل مع العميل يعكس مدى اهتمام وعناية المؤسسة به، ولذلك فعملية التواصل تعد استراتيجية على المؤسسة تبنيتها إذا ما تبنّت استراتيجية التوجه للعميل. (نوري، 2016، الصفحات 325-327)

المطلب الرابع: أثر مشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

كما إن القائد الاستراتيجي يساهم في التأثير على الأطراف المختلفة للعمل بشكل إيجابي بما يحقق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة، ومن أهم خصائص القائد الاستراتيجي: القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمؤسسة ونشرها بين العاملين.

لابد من مشاركة القائد للأخريين في وضع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وليس صياغة الاستراتيجية وإجبار الباقين على اتباعها ويشترط في التوجه أن يضيف تميزاً يمكن تحقيقه وليس شيئاً من الخيال، وأن تحظى بالإجماع والالتزام بتحقيقها مما يحدث رغبة شاملة في التغيير، وأن تخلق الرؤية اقتناع والتزام لدى العاملين، وأن ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس. (العوامي، 2015، صفحة 100)

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

تعتبر استطلاعات الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة، حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية هذه الدراسة ومكانتها بالمقارنة مع الدراسات التي سبقتها، وستناول من خلال هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات سواء النظرية أو الميدانية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة من زوايا مختلفة بشيء من التحليل والتفسير من خلال المطلب الأول، والذي سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، أما في المطلب الثاني فستناول أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي، أما فيما يخص المطلب الثالث فسنستعرض أهم الدلالات التي تمخضت عن هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وبوجهات نظر مختلفة سواء لتفسير العلاقة أو إبراز الدور بينهما وبين مفاهيم إدارية أخرى، وسنحاول في هذا المطلب تبيان ما توصلت إليه البعض من هذه الدراسات.

أولاً: دراسة (رشاد محمود بدر ومحمد إبراهيم المدهون، 2017).

تهدف هذه "الدراسة" (بدر و المدهون، 2017، الصفحات 104-136) إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك تسعى إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمؤسسات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90%).

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهو وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة محل الدراسة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة. فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق، كما وتوصل البحث أيضا إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الخيبي على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع.

وأيضاً أظهر البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية، وقد استخلصت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (المندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، كذلك استخلصت الدراسة لضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرية المطلوبتين، وكذلك زيادة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

ثانيا: دراسة (بن عيشي عمار، 2012).

تهدف هذه "الدراسة" (بن عيشي ع.، 2012، الصفحات 280-300) إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية عددها (203) عامل من مجتمع الدراسة والممثل في عدد عمال العاملين مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة. وزعت عليهم استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث شملت على (21) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: التركيز على الزبون (المريض)، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، إشراك الموظفين، وتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إدراك العاملون في المستشفيات الجزائرية أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التركيز على الزبون(المريض)، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، إشراك

الموظفين، وتوجد فروق في اتجاهات العاملين في المستشفيات الجزائرية في ادراكهم بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الخبرة.

ثالثا: دراسة (ذياب جرار وتغريد القواسمي، 2008).

تهدف "الدراسة" (جرار و القواسمي، 2008، الصفحات 1100-1138) إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على مستوى رضى المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة من الوزارة. ولتحقيق الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال إعداد استبانتين وفقا لنظام ليكرت الخماسي، وزعت الأولى على عينة مكونة من (155) مفردة من العاملين تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، والثانية على (70) مفردة من المستفيدين تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد حرص الباحثان على أن تمثل محافظات الضفة الغربية كافة في عينيتي الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها: أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، كما أن الوزارة لا تقوم بجهود كافية لتدريب العاملين وتطويرهم في مجال إدارة الجودة ولا تقوم بتحسين أعمالها بشكل مستمر. كما لم تظهر الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وموقع العمل، والإدارة العامة التي يتبع لها الموظف، والدورات التدريبية في مجال الجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة تكريس الجودة الشاملة وتعزيزها في الوزارة كي تكون أقدر على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بكفاءة وفعالية، والعمل على مشاركة العاملين بفعالية أكبر في صنع القرارات وضرورة أن يتوفر لدى الوزارة سياسة واضحة المعالم لتدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية كافة، وأن تجعل التحسين المستمر منهج عمل لضمان تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي.

بهدف الاطلاع والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والمتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، سيتم عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وأهم الاستنتاجات التي جاءت بها، والاقتراحات التي أوصت بها.

أولاً: دراسة (بن عيشي بشير وبن عيشي عمار، 2016).

هدفت "الدراسة" (بن عيشي و بن عيشي عمار، 2016، الصفحات 01-34) إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (130) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى: أن تصورات العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة البحث لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى مرتفع، ووجود دور معنوي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصناعية المبحوثة.

ثانياً: دراسة (خالد خلف، 2012).

هدفت هذه "الدراسة" (الزريقات، 2012، الصفحات 281-324) إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط، ووجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: دراسة (علي الضلاعين، 2017).

هدفت هذه "الدراسة" (الضلاعين، 2017، الصفحات 272-294) إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (248) موظفاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج

من أهمها: وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة التنظيمية تعزز استراتيجيات التوجه الاستراتيجي، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا الرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية الاستراتيجية واضحة المعالم لخطوط الملكية الأردنية وأهدافها، لما لها من أثر في تحسين الأداء الاستراتيجي.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت كل ما يخص المتغير الأول والثاني على حدة نجد توافق في نظرة هذه الدراسات حول أهمية كل من إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي، كما أظهرت هذه الدراسات شرحا مفصلا لأهمية هذين المتغيرين وتم ذكر أهم مقومات نجاحهما في المؤسسات وأهم المعوقات التي تواجههما.

ومما هو ملاحظ من هذه الدراسات الأولى والخاصة بالمتغير الأول كلا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والمفاهيم الخاصة بها، وأهم تطبيقاتها ومقومات نجاحها وأهم المعوقات التي تواجهها، والمواصفات القياسية الآيزو والعلاقة التي تربطها بإدارة الجودة الشاملة، حيث توافقت معظمها في أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، كما اعتبرته موضوعا فرض نفسه على ساحة الاهتمامات داخل المؤسسة وهذا من أجل تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، لضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة. وقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة التنوع في أساليب الدراسة الميدانية سواء من خلال جمع البيانات كالأستبانة وطريقة إعدادها أو بالاعتماد على المصادر المختلفة وكذلك فهم أساليب التحليل وكيفية صياغة الفرضيات ودراسة العينات وتحديد مجتمعات البحث ومدى التباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها كل هذا سيفيدنا في الدراسة الميدانية أو التطبيقية لدراستنا هذه.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني التوجه الاستراتيجي فقد أفادتنا هذه الدراسات في الجانب النظري، حيث تطرقت إلى مفهوم وأهمية التوجه الاستراتيجي، نماذج التوجه الاستراتيجي، وأوضحت أيضا مكونات التوجه من رؤية، رسالة، الأهداف، والقيم تساعد في تعريف المؤسسة ببيئتها، وتسويغ شرعية وجودها، ومن ثم حصولها على التأييد والدعم من البيئة.

أما الدراسات التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يخص التوجه الاستراتيجي فمناهجية البحوث وتطبيقها انطلاقاً من هدف الدراسة مروراً بمجتمعات الدراسة وعينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في عملية التحليل وتباين العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة كانت أكثر دقة ووضوحاً ووصولاً إلى النتائج والتوصيات، وعلى العموم هذه الدراسات أفادتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة المتعلق بنا.

خلاصة الفصل.

وبعد الذي تم التطرق له في هذا الفصل عن الإطار النظري لموضوع البحث الذي تناولنا فيه أهم التعريفات المتعلقة بمتغيري الدراسة وأهمية كل واحد منها على حدا والتعرف على أسباب اهتمام المؤسسات والكتاب والباحثين بهما وكذا محاولة معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على التوجه الاستراتيجي مروراً بأهم ما تناولته الدراسات السابقة بالنسبة للمتغيرين سنحاول في الفصل الثالث التطرق للإطار المنهجي للدراسة.

أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة من أهم خطوات إعداد البحث وهو أساس في قيمة البحث من جانب آخر، لأنه يمثل الكيفية أو الخريطة التي يتبعها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في أنه يحتوي مختلف المراحل التي يبني من خلالها الباحث دراسته وتعيينه في اتمام بحثه على أكمل وجه، سنحاول في هذا الفصل استكمال دراستنا من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة وأيضا بالاعتماد على بعض أدوات الدراسة وكذا التطرق لطرق المعالجة الإحصائية، وستناول في هذا الفصل نموذج الدراسة المعتمد إضافة إلى عرض فرضيات البحث التي سيتم اختبارها للتأكد من صحتها أو نفيها مع تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وأيضا الحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، ومن ثم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد الأثر والعلاقة بين متغيرات البحث.

المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين)، وأثر كل منها في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)، فضلا عن فرضيات المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.

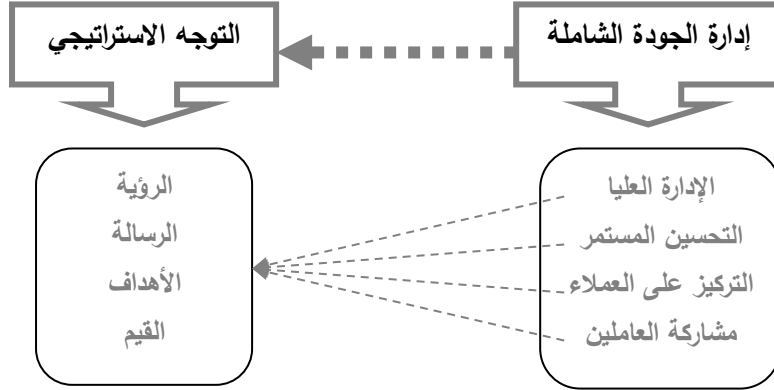
المطلب الأول: نموذج الدراسة.

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

أولا: المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه بإدارة الجودة الشاملة، والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه، من خلال أبعاده الأربعة المكونين له وعلاقة كل منهما بالمتغير التابع.

ثانيا: المتغير التابع: وهو عبارة عن حدث يتم دراسته ويتوقع تغييره بتغير المتغير المستقل، ويسعى الباحث للكشف عن أثر المتغير المستقل فيه، وهو المتغير المعبر عنه بالتوجه الاستراتيجي.

الشكل (12): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: فرضيات البحث.

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة: هل لإدارة الجودة الشاملة أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟، ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة، وانطلاقاً من الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها أربعة فرضيات فرعية وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

أولاً: الفرضية الرئيسية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

ثانياً: الفرضيات الفرعية.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضية بهدف تحديد ما إذا كان لإدارة الجودة الشاملة بمستوياتها (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين)، أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، واستنادا على نموذج الدراسة المعتمد والذي يشير إلى الأبعاد الأربعة المعبرة عن (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان أثر كل من الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على العملاء ومشاركة العاملين، في تحديد التوجه الاستراتيجي ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود أثر أو نفيه.

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

استكمالا لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق إلى حدود الدراسة باختلاف مجالاتها.

المطلب الأول: منهج البحث.

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علما أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية بحيث يمثل تشخيصا علميا للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية مضبوطة وفق تنظيم محكم. فالمنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أي أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة". وعلى ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة والموضوع محل الدراسة".

كما سنعتمد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع المعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل. كما قام الباحث بعرض وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي المحسوب SpSS وصولًا إلى الاستنتاجات الخاصة بتعزيز أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي.

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

تحددت الدراسة التطبيقية وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة دراسة الظاهرة في كل الفترات، لذلك سنتطرق إلى هذه المحددات بالمجال البشري، المكاني، والزمني، والمجال الموضوعي ونوضح كل واحد منها فيما يلي:

أولاً: المجال البشري. ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة من الأفراد، عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، من مختلف التخصصات والوظائف.

ثانياً: المجال المكاني. تركزت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة. ومن مبررات اختيار هذه المؤسسة لأنها مؤسسة رائدة في مجال في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية وكذلك لما لديها من كوادر بشرية قادرة على إعطاء أكثر مصداقية للنتائج المترتبة عن هذه الدراسة.

ثالثاً: المجال الزمني. ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات وقد تم إجراء تربص ميداني من (2020/09/09) إلى غاية (2020/09/15).

رابعاً: المجال الموضوعي. اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة. الغاية من هذا البحث ليس البرهنة على وجود عملية إدارة الجودة الشاملة فقط بل الأثر الذي تلعبه في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

تستند هذه الدراسة إلى المجتمع الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وكما يتطرق هذا البحث إلى المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات، المتمثلة في الاستبيان يشمل (40) عبارة تخص موضوع الدراسة، تُهدف من خلالها قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

يعد اختيار مجتمع البحث أمراً في غاية الأهمية كونه يضمن حصول الباحث على بيئة ملائمة لدراسة المشكلة واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج النهائية، ومن أجل الحصول على نتائج أكثر مصداقية وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، نرى فيها متطلبات البحث، بالإضافة إلى التطرق للأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، سواء الأولية أو الثانوية، وقد تم أيضاً تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات وباحثي مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، وذلك لأهمية هذه الوحدة ولما تقدمه من خدمات، فقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (55) استبانة، وقد تم استرجاع (52) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة استرجاع بلغت تقريبا (95%) وقد شملت الخصائص الديمغرافية لعينة المبحوثين: النوع، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي (العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

تعدد أدوات جمع البيانات وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي من شأنها المساهمة في إعطاء النتائج التي يهدف إليها الباحث للوصول إليها.

أولاً: المصادر الثانوية لجمع البيانات.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على المصادر الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، متمثلة في الكتب ذات الصلة بموضوع البحث، والمذكرات ماجيستر

ودكتوراه والمقالات والوثائق، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الأنترانت المختصة.

ثانيا: المصادر الأولية لجمع البيانات.

تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه، وخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستبانة تشكل اللبنة الأولى في بنا المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة تتركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكلمة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

1. **محور البيانات العامة:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب، واشتمل هذا المحور على البيانات العامة المتعلقة بأفراد المجتمع محل الدراسة والتي تمثلت في الجنس، المؤهل العلمي، وحدة الارتباط، مجال الوظيفة، العمر، عدد السنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات. وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات وباحثي مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، وهذا لغرض التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات.

2. **العبارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي:** واشتمل محور التوجه الاستراتيجي على 20 عبارة لقياس الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، حيث خصصت (05) عبارات للرؤية من السؤال (01) إلى السؤال(05)، وخصصت(05) عبارات للرسالة من السؤال (06) إلى السؤال(10)، وخصصت(05) عبارات للأهداف من السؤال(11) إلى السؤال(15)، وخصصت(05) عبارات للقيم من السؤال(16) إلى (20).

3. **العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:** وقد خصص هذا القسم لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة واشتملت على(20) عبارة قياس حيث خصصت (05) عبارات لإدارة العليا من السؤال(21) إلى(25)، وخصصت(05)

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

عبارات لتحسين المستمر من السؤال (26) إلى السؤال (30)، وخصصت (05) عبارات لتركيز على العملاء من السؤال (31) إلى السؤال (35)، و (05) عبارات لمشاركة العاملين من السؤال (36) إلى السؤال (40).

كما اعتمدنا على سلم ليكارت ذو البدائل الخمسة، والذي يعتبر من مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أنه أو يشعره أو يدركه الفرد عن نفسه كما يقيس الاتجاهات نحو الذات أو الآخرين أو أنشطة معينة وقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي: موافق تماما (05 درجات)، موافق (04 درجات)، غير متأكد (03 درجات)، غير موافق (02 درجات)، غير موافق تماما (01 درجة).

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم في المطلبين التاليين.

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences Statistical Package For Social)

الإصدار (20) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

بعد جمع الاستمارات تم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20) الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

أولا: معامل الثابت. حيث تم اعتماد معامل ألفا كرو نجاج لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين [0-1] فإذا كانت قيمة المعامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولا، وكلما اقترب من الواحد نعب عنه بثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية. لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.

ثالثا: حساب المدى. تحديد طول المجال الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على مقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى، ويتم حساب المدى لدراستنا هذه لتعطي لنا النتيجة التالية: $4=(1-5)$.

ولتحديد طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس الخمسة، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل مجال حيث نجد الطول الفعلي للمجال يساوي (0.80)، ونظرا لأن المقياس يبدأ من القيمة (01)، فإن بداية المجال تكون بالقيمة واحد وتنتهي عند (1.79) أي أن المجالات تكون كما يلي:

- المجال الأول: [1.79-1] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (01) و(1.79)، وبالتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق تماما).
- المجال الثاني: [2.59-1.80] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (1.80) و(2.59)، وبالتالي يصنف في الخلية الثانية (غير موافق).
- المجال الثالث: [3.39-2.60] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (2.60) و(3.39)، وبالتالي يصنف في الخلية الثالثة (غير متأكد).
- المجال الرابع: [4.19-3.40] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (3.40) و(4.19)، وبالتالي يصنف في الخلية الرابعة (موافق).
- المجال الخامس: [5.00-4.20] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (4.20) و(5.00)، وبالتالي يصنف في الخلية الخامسة (موافق تماما).

رابعا: المتوسطات الحسابية. لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور مواجهة إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.

خامسا: الانحرافات المعيارية. لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

غرضه التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام أسلوب الارتباط الخطي البسيط وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأدوات الإحصائية.

- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من إدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
- **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- **تحليل تباين خط الانحدار (F):** ويدرس مدى ملاءمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.
- **اختبار جدول المعاملات:** ويساعد على توضيح العديد من النتائج الأولية في الميل وخط الانحدار بإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

خلاصة الفصل.

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها فقد تم التطرق إلى نموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرين المكونين له وأبعادهما، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة مبررين أسباب اختيارنا لهذا، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير تم تحديد وإبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية، سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية، إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل التطبيقي، والذي سنحاول من خلاله إسقاط النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح أثر دارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الأثر، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث. ولقد وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة، لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال الخدمات في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، توفرها على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذا البحث. ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الثالث والأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة لنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترتيات).

أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

1. **ثبات أداة الدراسة.** ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام

الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرو نباخ

(Coefficient Alpha Cronbach) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.06) فأكثر.

2. **صدق أداة الدراسة.** ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد وتم

الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية:

صدق المحك = جذر معامل الثبات.

الجدول (04): معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=52).

معامل الصدق	معامل (Alpha de Gronbach)	عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد
0,84	0.70	05	الرؤية
0,78	0.61	05	الرسالة
0,85	0.72	05	الأهداف
0,82	0.68	05	القيم
0,94	0.88	20	التوجه الاستراتيجي
0,88	0.77	05	دعم الإدارة العليا
0,88	0.77	05	التحسين المستمر
0,91	0.83	05	التركيز على العملاء
0,84	0.71	05	مشاركة العاملين
0,95	0.90	20	إدارة الجودة الشاملة
0,97	0.94	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمة عبارات الاستبيان (0.94) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معمل الثبات (0.88) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور التوجه الاستراتيجي، في مقابل ما قيمته (0.90) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادةها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.97) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمته (0.94) في مقابل ما قيمته (0.95) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة).

ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

ثانيا: عرض البيانات العامة الشخصية.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=52).

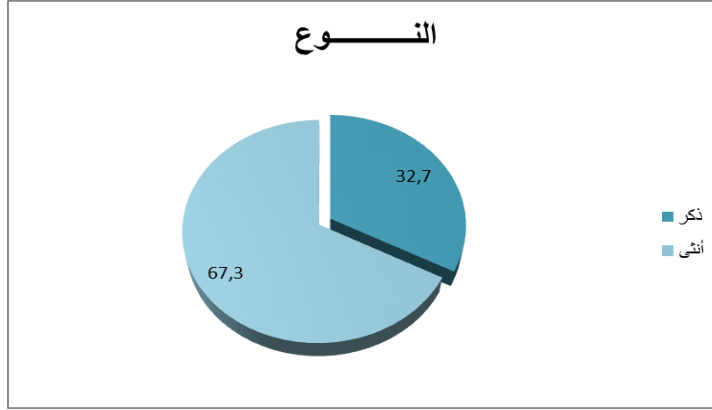
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
32.7	17	ذكر	النوع
67.3	35	أنثى	
%100	52	المجموع	
32.7	17	(29-25)	الفئات العمرية
13.5	07	(34-30)	
23.1	12	(39-35)	
11.5	06	(44-40)	
15.4	08	(49-45)	
03.8	02	(55-50)	
%100	52	المجموع	
19.2	10	ثانوي	المؤهل العلمي
13.5	07	تقني سامي	
44.2	23	ليسانس	
23.1	12	مهندس	
%100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

1. نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد عينة البحث هم الإناث حيث بلغ عددهم (35) فردا

بنسبة (67.3%)، في حين بلغ عدد الذكور (17) فردا بنسبة (32.7%)، والشكل رقم (13) يوضح ذلك.

الشكل (13): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.

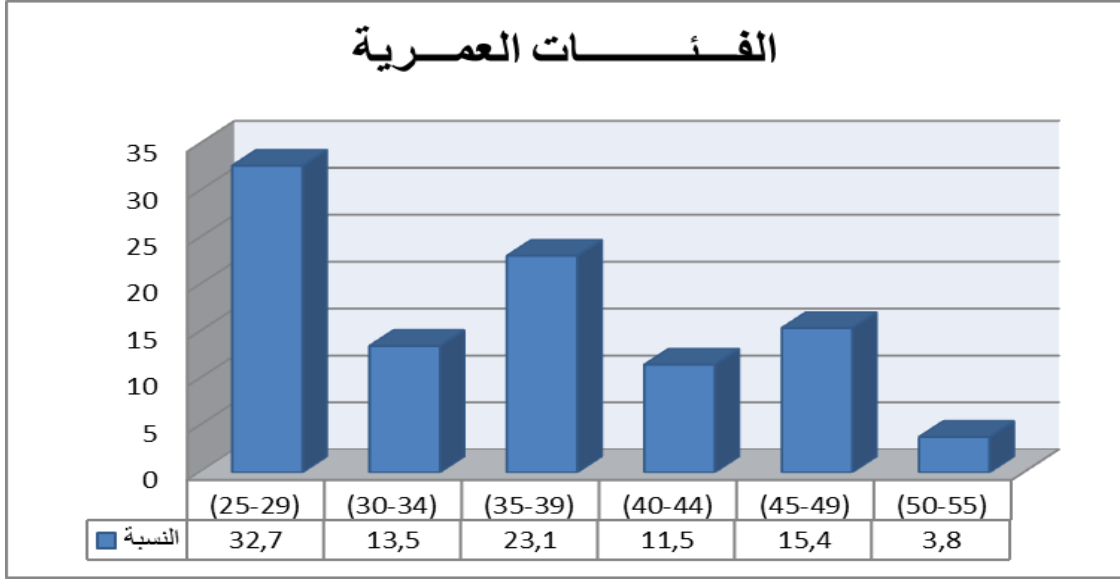


المصدر: من إعداد الطالبة.

2. العمر:

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن عدد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (25-29) سنة سجل أعلى مستوى حيث بلغ (17) فرداً أي بما نسبته (32.7%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (35-39) سنة بـ(12) فرداً ونسبة (23.1%)، يليها عدد الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (45-49) سنة بـ (08) أفراد بنسبة (15.4%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (30-34) سنة بـ(07) أفراد بنسبة (13.5%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (40-44) سنة بـ(06) أفراد بنسبة (11.5%)، وأخيراً نجد أنه يوجد فردين فقط ينتميان إلى الفئة العمرية (50-55) سنة بنسبة (3.8%)، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك طاقة بشرية شبابية هائلة والتي تعتبر عامل إيجابي يزيد من حيوية ونشاط المؤسسة.

الشكل(14): المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3. المؤهل العلمي:

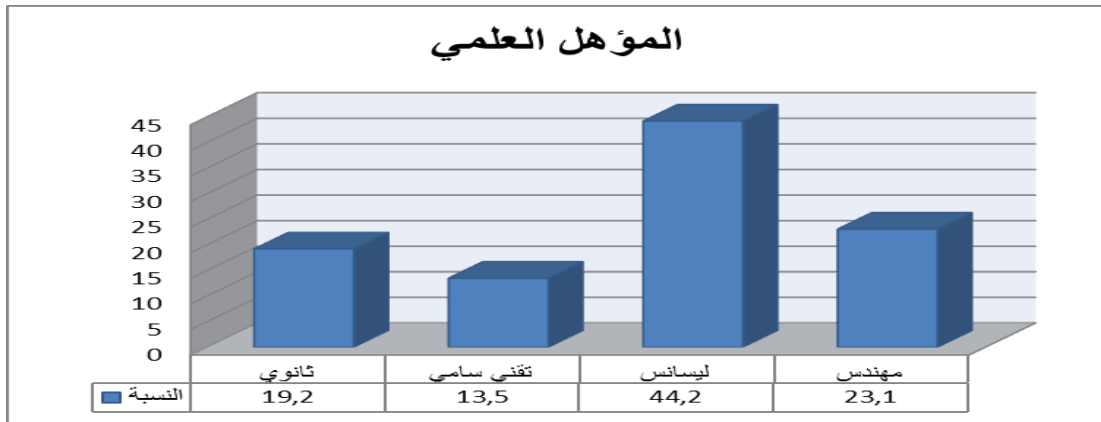
نلاحظ من الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة (44.2%)،

هذه النسبة تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد على خريجي الجامعات من أجل استغلالهم كإطارات للاستفادة من

مهاراتهم وقدراتهم، تليها نسبة حاملي شهادة مهندس بنسبة (23.1%)، تليها نسبة حاملي شهادة ثانوية بنسبة

(19.5%)، أما نسبة حاملي شهادة تقني سامي فبلغت (13.5%).

الشكل(15): المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: عرض البيانات العامة الوظيفية.

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة (وحدة الارتباط، المجال الوظيفي، عدد السنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

الجدول (06): التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة وبحسب الخصائص الوظيفية (N= 52).

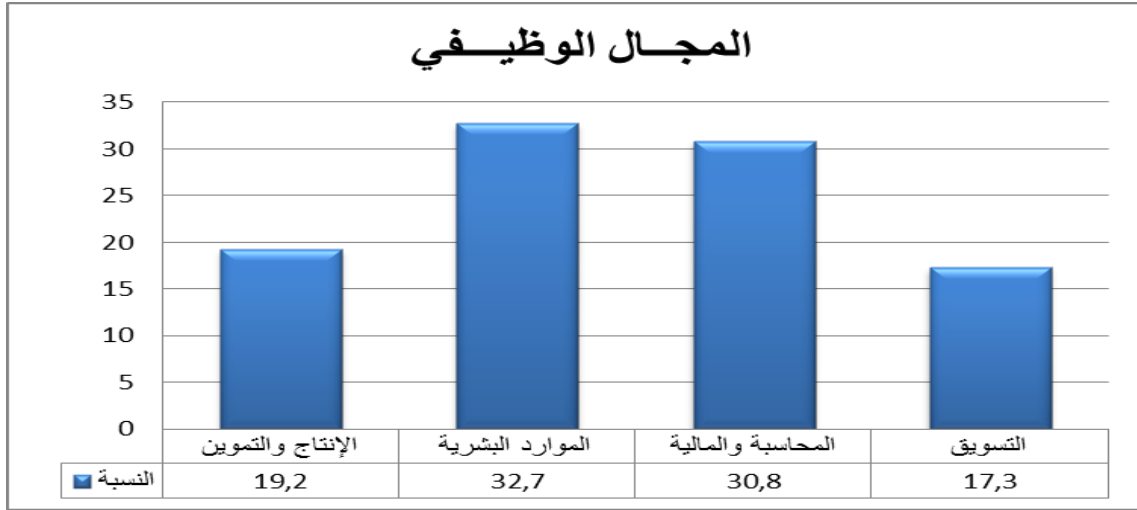
النسب المئوية	التكرارات	المتغيرات الوظيفية	
19.2	10	الإنتاج والتموين	المجال الوظيفي
32.7	17	الموارد البشرية	
30.8	16	المحاسبة والمالية	
17.3	09	التسويق	
%100	52	المجموع	
44.2	23	(05-01)	سنوات الخبرة
23.1	12	(10-06)	
17.3	05	(15-11)	
09.6	03	(20-16)	
05.8	01	(25-21)	
%100	52	المجموع	
57.7	30	بدون ترقية	عدد الترقيات
25	13	ترقية واحدة	
09.6	05	ترقية لمرتين	
05.8	03	ترقية لثلاث مرات	
01.9	01	ترقية لأربع مرات	
%100	52	المجموع	
42.3	22	بدون دورة	عدد الدورات التكوينية
28.8	15	دورة واحدة	
11.5	06	دورتين	
15.4	08	ثلاث دورات	
01.9	01	أربع دورات	
%100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

1. المجال الوظيفي:

يتضح من الجدول رقم (06) أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة الموارد البشرية حيث بلغ عددهم (17) فردا وبنسبة (32.7%)، في حين كان عدد العاملين في مصلحة المحاسبة والمالية (16) فردا بنسبة (30.8%)، وهذا ما يؤكد على ارتكاز المؤسسة على الفئتين (الموارد البشرية) و(المحاسبة والمالية) لما تسهمان في زيادة نشاطها الإداري والخدمي، وبلغ عدد العاملين في مصلحة الإنتاج والتمويل (10) أفراد بنسبة (19.2%)، وعدد العاملين في مصلحة التسويق (9) أفراد بنسبة (17.3%).

الشكل (16): المدرج التكراري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.

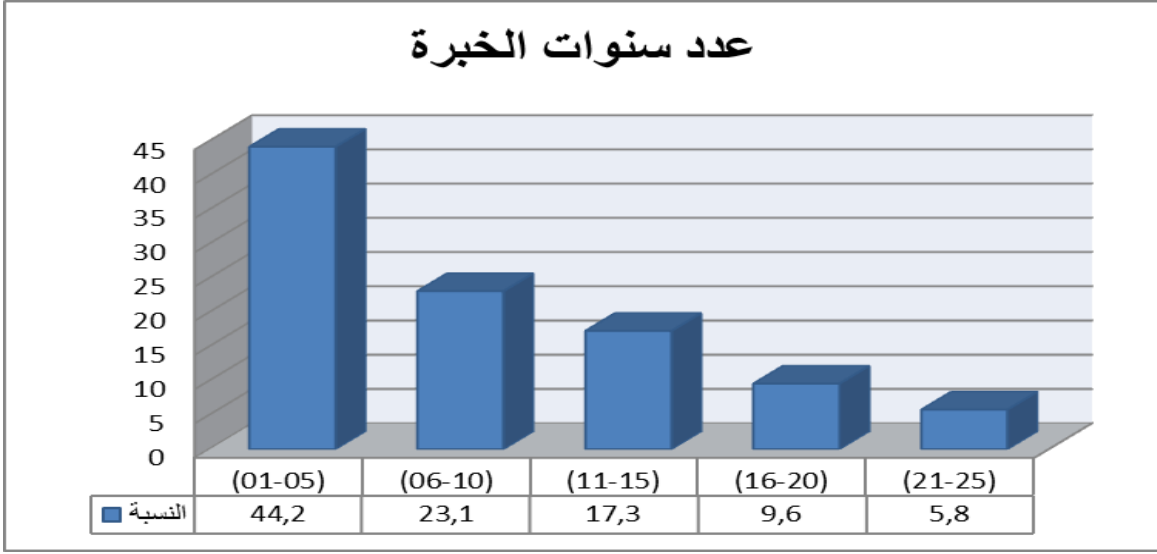


المصدر: من إعداد الطالبة.

2. عدد سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (06) أن أغلب الإطارات العاملة داخل المؤسسة لديها خبرة من (05-01) سنة وهذا بنسبة (44.2%)، وهي تمثل أكثر نسبة وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة إلى استقطاب فئة الشباب المؤهل وخريجي الجامعات وأصحاب التخصصات المطلوبة، تليها نسبة (23.1%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (10-06) سنة، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (15-11) سنة إلى (17.3%)، تليها نسبة (9.6%) للأفراد الذين تراوحت سنوات الخبر لديهم ما بين (20-16) سنة، بينما تتراوح سنوات الخبرة لكل من (25-21) سنة بنسبة (5.8%) وهؤلاء الأفراد على المؤسسة أن تستفيد من خبراتهم ومهاراتهم وتجاربهم.

الشكل (17): المدرج التكراري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.

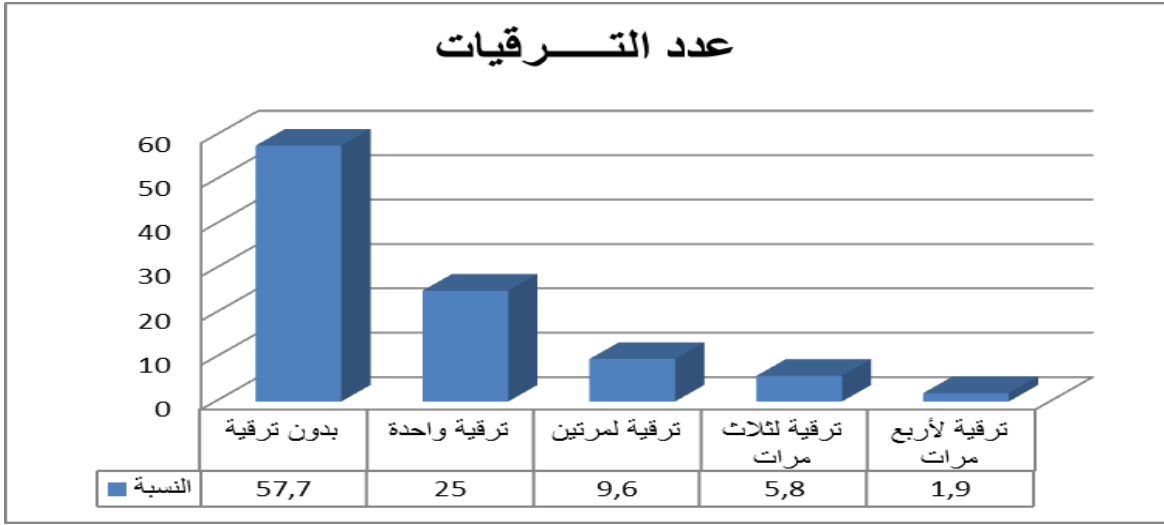


المصدر: من إعداد الطالبة.

3. عدد الترقيات:

يتضح من الجدول رقم (06) أن ما نسبته (57.7%) وبما يتوافق مع (30) من أفراد مجتمع الدراسة دون حصولهم على ترقية طويلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة، بينما نجد أن ما نسبته (25%) وبما يتوافق مع (13) فرداً قد نالوا ترقية واحدة، بينما نجد أن ما نسبته (9.6%) وبما يتوافق مع (05) أفراد قد نالوا ترقية لمرة واحدة، بينما نجد أن ما نسبته (5.8%) وبما يتوافق مع (03) أفراد قد نالوا ترقية لثلاث مرات، بينما نجد أن ما نسبته (01.9%) وبما يتوافق مع (01) فرد واحد قد نال ترقية لأربع مرات.

الشكل (18): المدرج التكراري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة.

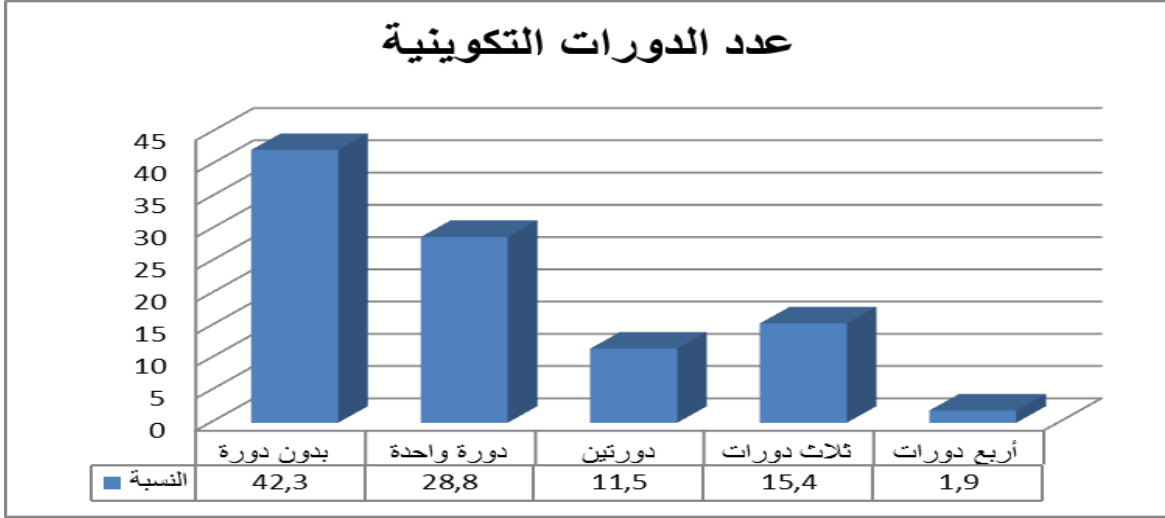


المصدر: من إعداد الطالبة

4. عدد الدورات التكوينية:

يتضح من الجدول رقم (06) أن ما نسبته (42.3%) وبما يتوافق مع (22) من أفراد مجتمع الدراسة دون حصولهم على دورة تكوينية طويلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة، بينما نجد أن ما نسبته (28.8%) وبما يتوافق مع (15) فرداً قد استفادوا من دورة تكوين واحدة، بينما نجد أن ما نسبته (15.4%) و (11.5%) وبما يتوافق مع (08) إلى (06) أفراد قد أجروا دورتين إلى ثلاث دورات، بينما نجد أن ما نسبته (01.9%) وبما يتوافق مع (01) فرد واحد استفاد من أربعة دورات تكوينية.

الشكل (19): المدرج التكراري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقاً لما يأتي:

الجدول (07): مقياس الحكم على إجابات الأفراد.

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، للإجابة على

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية: غير موافق بشدة(5) نقاط، غير موافق(4) نقاط، محايد (3) نقاط، موافق (2) نقاط، موافق بشدة (1) نقطة واحدة.

أولاً: عبارات التوجه الاستراتيجي.

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز التوجه الاستراتيجي على كل من الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (08): اتجاهات الآراء بخصوص محور التوجه الاستراتيجي (N= 52).

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	ضبط وتحديد ما هو مرغوب فيه مستقبلا.	03.85	0.998	1	موافق
2	وضوح المعالم الاستراتيجية لكافة الأعمال.	03.60	0.913	4	موافق
3	واقعية التطبيق وإمكانية التحقيق.	03.79	0.848	2	موافق
4	إشراك مختلف الأطراف في الصياغة والمتابعة.	03.46	1.179	5	موافق
5	إمكانية التعديل بحسب الظروف والأحداث.	03.75	1.169	3	موافق
الرؤية					
6	التميز بالوضوح والدقة في التعبير.	03.67	1.043	4	موافق
7	إدراج مصالح العاملين ضمن جوهر رسالة المؤسسة.	03.62	1.223	5	موافق
8	الفعالية والقدرة على التأثير الإيجابي.	03.79	0.893	3	موافق
9	الانسجام التام مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	04.02	0.700	1	موافق
10	جدية الاهتمام بمضمون الرسالة.	03.83	0.923	2	موافق
الرسالة					
11	الوضوح التام للأهداف العامة والجزئية.	04.04	0.713	1	موافق
12	تسطير الأهداف الاستراتيجية على ضوء الرؤية والرسالة.	03.79	0.977	3	موافق
13	إشراك العاملين في صياغة مختلف الأهداف.	03.27	1.239	5	محايد
14	واقعية وقابلية سلسلة الأهداف للتحقيق.	03.83	0.964	2	موافق
15	الالتزام والتعهد بتحقيق الغايات والأهداف المسطرة.	03.46	1.212	4	موافق
الأهداف					
16	الدعم المستمر والمتواصل من قبل الإدارة العليا.	03.98	1.038	1	موافق
17	التشارك والتأثير المتبادل في القيم الأخلاقية والمعتقدات بين الإدارة العليا والمؤسسة.	03.54	1.038	4	موافق
18	التميز في التعامل بإيجابية مع العاملين والعملاء.	03.56	1.274	3	موافق
19	تحمل كافة المسؤوليات المرتبطة بمجال أعمال المؤسسة.	03.62	1.174	2	موافق
20	ثبات وتجذر القيم الرفيعة والمعتقدات السامية.	03.50	1.038	5	موافق
القيم					
التوجه الاستراتيجي					
		03.70	0.575	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

1. الرؤية.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد الرؤية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (03.69) وبانحراف معياري (0.693) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الرؤية أنها تشكل بدرجة موافق، وأن **الفقرة (1)** التي تنص على "ضبط وتحديد ما هو مرغوب فيه مستقبلا". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (03.85) وبانحراف معياري (0.998) ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي يستند على الرؤية لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال ضبط وتحديد ما هو مرغوب فيه مستقبلا ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (03.85-03.46) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.998-1.179) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد التوجه الاستراتيجي على الرؤية.

2. الرسالة .

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد الرسالة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (03.78) وبانحراف معياري (0.606) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الرسالة أنها تشكل بدرجة موافق، وأن **الفقرة (9)** التي تنص على "الانسجام التام مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.02) وبانحراف معياري (0.700) ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي يستند على الرسالة لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال الانسجام التام مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (04.02-03.62) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.700-1.223) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد التوجه الاستراتيجي على الرسالة.

3. الأهداف.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد الأهداف جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (03.68) وبانحراف معياري (0.715) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الأهداف أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن **الفقرة (11)** التي تنص على "الوضوح التام للأهداف العامة والجزئية". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.04) وبانحراف معياري (0.713) ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي يستند على الأهداف لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال الوضوح التام للأهداف العامة والجزئية ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (04.04-03.27) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.713-1.239) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد التوجه الاستراتيجي على الأهداف.

4. القيم.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد القيم جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (03.64) وبانحراف معياري (0.743) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس القيم أنها تشكل بدرجة موافق، وأن **الفقرة (16)** التي تنص على "الدعم المستمر والمتواصل من قبل الإدارة العليا". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (03.98) وبانحراف معياري (1.038) ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي يستند على القيم لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال الدعم المستمر والمتواصل من قبل الإدارة العليا ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (03.98-03.50) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.038-1.038) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد التوجه الاستراتيجي على القيم.

ثانيا: عبارات إدارة الجودة الشاملة.

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز إدارة الجودة الشاملة على كل من

الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين.

الجدول (09): اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة الجودة الشاملة (N= 52).

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
21	الدمج والربط بين مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.	04.17	0.760	1	موافق
22	تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لمختلف جوانب التطوير.	04.06	0.826	2	موافق
23	العمل على مواكبة ومسايرة التغيرات المستجدة.	03.98	1.038	4	موافق
24	تشجيع أصحاب المبادرات وتمكينهم.	03.96	1.009	5	موافق
25	تعميم ونشر أفضل الممارسات.	04.00	1.138	3	موافق
دعم الإدارة العليا					
26	إشراك مختلف النظم المادية والبشرية في عمليات التحسين.	04.02	1.038	3	موافق
27	مقارنة منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافسين.	03.94	1.162	4	موافق
28	السعي لتجسيد الإبداعات والأفكار البناءة.	03.87	1.205	5	موافق
29	نقل وتداول التجارب الناجحة.	04.12	1.096	2	موافق
30	البحث عن الأخطاء وتصحيح الاختلالات.	04.15	1.092	1	موافق
التحسين المستمر					
31	العمل على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء.	4.23	0.942	1	موافق بشدة
32	دمج متطلبات العملاء ضمن أهداف المؤسسة.	3.90	1.302	4	موافق
33	الإعلام المستمر للعاملين في مختلف المستويات بمتطلبات العملاء.	3.88	1.166	5	موافق
34	العمل على قياس مدى رضا العملاء.	4.13	0.971	2	موافق
35	متابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم.	3.90	1.142	3	موافق
التركيز على العملاء					
36	التقدير والاعتراف بجهود ومبادرات مختلف العاملين.	3.69	1.181	3	موافق
37	شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.	3.54	1.075	5	موافق
38	تكوين مختلف فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.	3.75	1.118	2	موافق
39	وجود نظام دقيق وشفاف للحوافز والمكافآت.	3.56	1.274	4	موافق
40	التواصل الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين.	4.06	1.018	1	موافق
مشاركة العاملين					
إدارة الجودة الشاملة					
		3.95	0.642	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

1. أثر الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد الإدارة العليا جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (04.03) وبانحراف معياري (0.694) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الإدارة العليا أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (21) التي تنص على "الدمج والربط بين المصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.17) وبانحراف معياري (0.760) ويمكن تفسير ذلك بأن أثر الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال الدمج والربط بين المصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (04.17-03.96) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.760-1.009) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن الإدارة العليا أثر على التوجه الاستراتيجي.

2. أثر التحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد التحسين المستمر جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (04.02) وبانحراف معياري (0.812) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التحسين المستمر أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (30) التي تنص على "البحث عن الأخطاء وتصحيح الاختلالات". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.15) وبانحراف معياري (1.092) ويمكن تفسير ذلك بأن التحسين المستمر أثر على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال البحث عن الأخطاء وتصحيح الاختلالات، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (04.15-03.87) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.092-1.205) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن التحسين المستمر أثر على التوجه الاستراتيجي.

3. أثر تركيز على العملاء على التوجه الاستراتيجي.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد تركيز على العملاء جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (04.01) وبانحراف معياري (0.862) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس تركيز على العملاء أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (31) التي تنص على "العمل على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.23) وبانحراف معياري (0.942) ويمكن تفسير ذلك بأن التركيز على العملاء أثر على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال العمل على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (04.23-03.88) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.942-1.166) وهذا ما يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن التركيز على العملاء أثر على التوجه الاستراتيجي.

4. أثر مشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد مشاركة العاملين جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (03.72) وبانحراف معياري (0.772) ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس مشاركة العاملين أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة (40) التي تنص على "التواصل الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (04.06) وبانحراف معياري (1.018) ويمكن تفسير ذلك بأن مشاركة العاملين أثر على التوجه الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال التواصل الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (04.06-03.54) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.018-1.075) وهذا ما يدل على أن

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن مشاركة العاملين أثر على التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالتوجه الاستراتيجي أو بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للإحدار الخطي للاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتمادا أسلوب الإحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

✓ قبول الفرضية الصفرية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha=0.05$).

✓ رفض الفرضية العدم (H_1): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0.05$).

وفيما يلي عرض النتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ($N=52$).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	10.623	1	10.823	89.526	0.000 ^b	رفض فرضية العدم
البواقي	6.044	50	0.121			
الإجمالي	16.867	51				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	0.868	0.303	02.867	0.006		
إدارة الجودة الشاملة	0.717	0.076	09.462	0.000		
معامل الارتباط: $R = 0.801$		معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.634$		المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (89.526) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ(0.801) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.634) وهذا يعني أن (63.4%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة الجودة الشاملة، و(36.6%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (09.462) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الصفريّة القائلة بعدم وجود أثر معنوي لإدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، ونقب بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ".

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ($N=52$).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 ^b	52.580	08.646	1	08.646	الانحدار
			0.164	50	08.221	البواقي
				51	16.867	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	03.887	0.335	01.302	الثابت	
	0.000	07.251	0.082	0.594	دعم الإدارة العليا	
المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي		معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.513$			معامل الارتباط: $R = 0.716$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (52.580) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في إدارة العليا. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.716) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.513) وهذا يعني أن (51.3%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في إدارة العليا، و(48.7%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل الإدارة العليا، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (07.251) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي، ونقب بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 52).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة	
الانحدار	08.843	1	08.843	55.106	0.000 ^b	رفض فرضية العدم	
البواقي	08.024	50	0.160				
الإجمالي	16.867	51					
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)			
الثابت	01.636	0.283	05.776	0.000			
التحسين المستمر	0.513	0.069	07.423	0.000			
معامل الارتباط: R = 0.724		معامل التحديد المعدل: R ² = 0.515					المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (55.106) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل المتمثل في التحسين المستمر. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ: (0.724) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.515) وهذا يعني أن

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

(51.5%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في التحسين المستمر، و(48.5%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل التحسين المستمر، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (07.423) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لتحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي، ونقب بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء على التوجه الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 52).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	09.847	4	09.847	70.138	0.000 ^b	رفض فرضية العدم
البواقي	7.020	50	0.140			
الإجمالي	16.867	51				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	01.652	0.250	06.614	0.000		
التركيز على العملاء	0.510	0.061	0875	0.000		
معامل الارتباط: R = 0.764		معامل التحديد المعدل: R ² = 0.575		المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (70.138) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في تركيز على العملاء. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.764) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.575) وهذا يعني أن (57.5%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في تركيز على العملاء، و(42.5%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل التركيز على العملاء، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (0875) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لتركيز على العملاء على التوجه الاستراتيجي، ونقب بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتركيز على العملاء على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ".

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ($N=52$).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.003 ^b	10.053	02.824	1	02.824	الانحدار
			0.281	50	14.044	البواقي
				51	16.857	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	07.028	0.365	02.564	الثابت	
	0.003	03.171	0.096	0.305	مشاركة العاملين	
المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي		معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.151$			معامل الارتباط: $R = 0.409$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (10.053) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد أثر المتغير المستقل والمتمثل في مشاركة العاملين. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.409) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.151) وهذا يعني أن (15.1%) من المتغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي تعود إلى تغيرات حاصلة في مشاركة العاملين، و (84.9%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل مشاركة العاملين، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (03.171) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي لمشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي، ونقب بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

نقول: بأنه " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة

بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ".

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية

الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وتمثل هذه النتائج في:

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد أثر معنوي لإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي

(حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة) أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعمل الإدارة العليا من الدمج والربط

بين مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لمختلف جوانب التطوير، وكذلك

العمل على مواكبة ومسايرة التغيرات والمستجدة، وتشجيع أصحاب المبادرات وتمكينهم، وكذا تعميم ونشر أفضل

الممارسات.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أقرت ب وجود أثر التحسين المستمر على التوجه الاستراتيجي، مما

يفسر أن (مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة)، محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التحسين المستمر من خلال

إشراك مختلف النظم المادية والبشرية في عمليات التحسين، ومقارنة منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافسين،

السعي لتجسيد الإبداعات والأفكار البناءة، نقل وتداول التجارب الناجحة، البحث عن الأخطاء وتصحيح الاختلالات

الحاصلة.

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي أقرت بوجود أثر معنوي لتركيز على العملاء على التوجه

الاستراتيجي، مما يفسر أن (مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة)، محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية تركيز على

العملاء، تحرص على العمل وتحديد الدقيق لاحتياجات العملاء، ودمج متطلبات العملاء ضمن أهداف المؤسسة،

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الإعلام المستمر للعاملين في مختلف المستويات بمتطلبات العملاء، والعمل على قياس مدى رضا العملاء، ومتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم.

رابعاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة فقد أكدت الاختبارات الإحصائية على وجود أثر معنوي لمشاركة العاملين على التوجه الاستراتيجي، مما يفسر أن (مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة)، محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية مشاركة العاملين، تسعى دائماً إلى تقدير والاعتراف بجهود ومبادرات مختلف العاملين، وشعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة، تكوين مختلف فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة، وجود نظام دقيق وشفاف للحوافز والمكافآت، التواصل الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد (مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة)، في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديه والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى أحسن طريقة لاستخدام إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والتوجه الاستراتيجي، داخل مؤسسة محل الدراسة وفيما يلي سنستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالآتي:

✓ الفئة الغالبة من العاملين هم فئة النساء، ونسبة الإناث تغلب نسبة الذكور، وهذا ما يعكس طبيعة العمل في المؤسسة، والذي لا يحتم على العامل العمل خارج المؤسسة والذي ربما يكون ملائماً للمرأة، أما الناحية العمرية لأفراد المجتمع فكانت مزيج بين الشباب والكهول، وبنسبة ضئيلة سجلت في فئة كبار السن نسبياً.

✓ أن غالبية الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من حاملي الشهادات العليا، سواء شهادات مهندس أو ليسانس أو شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية، وهذا ما نعتبره عنصرا إيجابيا جدا، قد يساهم في زيادة كفاءة ومردودية المؤسسة.

✓ سنوات الخبرة لدى أكثر من (44.2%) من إطارات المؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (01-05) سنوات وهذا راجع إما لخضوع إطارات المؤسسة السابقين إلى عملية التقاعد المبكر أو إلى محاولة المؤسسة الاعتماد كثيرا على عنصر الشباب الذي يمتاز بالحيوية والنشاط.

✓ أن أغلب الأفراد المستجوبين لم تتم ترقيةهم بنسبة (57.7%) وعدددهم (30) فردا، وحتى بالنسبة للفئة التي استفادت من الترقية ومن خلال إجاباتهم لم يزد عددهم (22) فردا بنسبة إجمالية (42.3%) تتراوح ترقياهم من (01-04) ترقية.

✓ إن عدد الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة والذي أكدته نتائج البحث الميداني يعبر عن قدرة وجاهزية المؤسسة المالية والبشرية فنجد أن غالبية إطاراتها قد استفادوا من دورات تدريبية والتي تلعب دورا كبيرا في تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويساهم في صنع أفراد ذوي قدرات ومهارات تنعكس بالإيجاب على تطبيق المؤسسة لتوجه الاستراتيجي.

✓ أن غالبية العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة ذوي خبرات مهنية معتبرة يجب الاستفادة منها واستغلالها جيدا.

✓ إن المؤسسة محل الدراسة تعمل جهادتا على ترسيخ متطلبات التوجه الاستراتيجي، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة، كذلك بالنسبة لتوافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

✓ أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين)، وبين متغير التابع التوجه الاستراتيجي.

✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين، على التوجه الاستراتيجي، كما أظهرت أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ إدارة الجودة الشاملة ككل على التوجه الاستراتيجي.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:

1. توفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة تساعد في تطبيق التوجه الاستراتيجي

واعتباره استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو كافة المستويات الإدارية مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

2. تعميم نظام إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات الإدارية المختلفة، واعتماداً فرق متخصصة في تحديد سياسات الجودة.

3. توضيح أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لكل عامل في المؤسسة من طرف قسم الجودة بالتعاون مع كافة الدوائر والمصالح والإدارات المختلفة.

4. ضرورة زيادة الاهتمام بثقافة الجودة، حيث ينبغي على المؤسسة الالتزام بتطبيق نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يؤدي إلى تطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف مجالات العمل، ويشجع العاملين على الابتكار مما يخلق جواً تسود فيه روح الاحترام بين جميع أفراد المؤسسة.

5. عقد دورات متخصصة وابتعاث متدربين من العاملين بالمؤسسة للخارج في دورات تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، لدراسة وتعلم أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر المواد التي تلقونها في هذا التدريب بين إطارات وعاملين بالمؤسسة.

6. إصدار دليل للجودة الشاملة يوضح معايير ومقاييس أداء الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين من خدماتها المختلفة.

7. تبادل الأفكار والخبرات مع بعض المؤسسات المهنية والخدماتية التي طبقت بنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال وبخاصة المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمة نفسها.

8. الاهتمام بتشكيل فرق العمل المتجانسة داخل المؤسسة تشجيعا للعمل الجماعي التعاوني، ودعمًا للمشاركة العاملين في عمليات التحسين والتطوير المستمرة للخدمات التي توفرها للزبائن.

9. ضرورة الاهتمام بمستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين لأن ذلك هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق، إذ في ضوء ذلك تجرى التحسينات اللازمة وهو أمر مهم ليس فقط لاستمرارية بل لتنافسيتها أيضا.

خلاصة الفصل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي كحالة ميدانية في مؤسسات اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، وقمنا في هذا الفصل باستعراض ثبات أداة الدراسة وصدقها، والبيانات العامة إضافة إلى تحليل اتجاهات آراء الأفراد، وبعد اختبار كل من الفرضيات البديلة والفرضية الرئيسية وتفسير النتائج، توصلت الدراسة أنه يوجد أثر للإدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة.

الخلاصة.

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي في (مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة)، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، الأول منها تضمن البيانات العامة، أما الثاني فقد اشتمل على التوجه الاستراتيجي بأبعاده والمتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)، وأما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين)، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (SPSS)، من خلال قياس معامل الثابت وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة لها أثر على التوجه الاستراتيجي في (مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة)، ومنه يمكن القول أن مؤسسة تقوم باستخدام إدارة الجودة الشاملة من خلال ما تقوم به الإدارة العليا من الدمج والربط بين مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لمواكبة ومسايرة التغيرات والمستجدات الحاصلة.

كما أعطى أهمية كبيرة لتحسين المستمر وتحرص على إشراك مختلف النظم المادية والبشرية في عمالياتها، ومقارنة منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافسين لنقل وتداول التجارب الناجحة والبحث عن الأخطاء وتصحيح الاختلالات. وتعطى أهمية كبيرة لعملية التركيز على العملاء بعمل على التحديد الدقيق لاحتياجاتهم ودمج متطلباتهم ضمن أهداف المؤسسة والعمل أيضا على قياس مدى رضاهم ومتابعة شكاوي المقدمة من طرفهم وتقديم الحلول المناسبة لهم. وتعطى أهمية كبيرة لمشاركة العاملين تقدير والاعتراف بجهودهم ومبادراتهم وتنمية شعور الولاء لديهم وتكوين مختلف فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة والتواصل الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين. كما نستطيع القول أيضا أن النتائج أشارت إلى وجود أثر لهذه الأبعاد على التوجه الاستراتيجي في (مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة).

إن هذه الدراسة التي أجريت (بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة)، تعتبر مساهمة متواضعة للتوصل لبعض الحقائق العلمية، والتي نتمنى أن تكون قد أسهمت ولو بقسط ضئيل في الكشف عن أهمية بعض العمليات الإدارية والخدمية، والتي تعد ضرورة حتمية لاعتمادها من طرف المؤسسات، قصد المساهمة في النهوض بمستوى أدائها وكذلك لتنافسيتها.

قائمة المراجع.

1. إبراهيم لوراني. (بدون تاريخ). إدارة الجودة الشاملة الأسس وتطبيقات. مجلة البديل الإقتصادي(05)، الصفحات 352-379.
2. أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 02(03)، الصفحات 33-46.
3. أحمد محمد علي العوامي. (2015). تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على العدالة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 06(03)، الصفحات 93-118.
4. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
5. إسماعيل محمد السيد. (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية (نشر، طبع، توزيع).
6. إنتصار عزيز. (2017). أثر مضامين رسالة المنظمة في مستويات خدماتها. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، (112)، الصفحات 91-114.
7. إيمان عبد محمد أحمد. (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية. *Managerial Studies Journal*, 07(14)، الصفحات 134-189.
8. باديس بوخلوة. (2016). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة.
9. بشير بن عيشي، و بن عيشي عمار. (2016). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 02(24)، الصفحات 01-34.
10. جعفر عبد الله موسى إدريس. (2013). الإدارة الاستراتيجية. الطبعة الأولى. جدة: خوارزم العلمية(ناشرون ومكتبات).
11. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبوبكر، و طارق رشدي. (2007). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (المنهج التطبيقي). الإسكندرية: دار نشر للثقافة.

12. جمال خنشور، و جمعة خير الدين. (نوفمبر، 2011). إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 تكامل أم تماثل. مجلة العلوم الإنسانية، 11 (02)، الصفحات 307-379.
13. حسن محمد أحمد محمد مختار. (2008). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
14. حسين وليد حسين، و عبد الناصر علك حافظ. (2018). دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية. مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العراق، 01 (50)، الصفحات 636-666.
15. حيدر شاكر نوري. (2016). أثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات. مجلة الدنانير (09)، الصفحات 314-348.
16. خالد خلف سالم الزريقات. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (21)، الصفحات 281-324.
17. خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، و حميد علي أحمد. (مارس، 2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة، 39 (01)، الصفحات 65-92.
18. خضر مصباح إسماعيل الطيبي. (2013). الإدارة الاستراتيجية. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. خليل شرقي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
20. خيضر كاظم محمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
21. ذياب جرار، و تغريد القواسمي. (2008). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في الضفة الغربية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 22 (04)، الصفحات 1100-1138.
22. رابح درواش، و صبرينة خام الله. (2015). دور حلقات الجودة في انجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. مقدمة ضمن المؤتمر الدولي حول المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، 01 (03)، الصفحات 314-325.

23. رشاد محمود بدر، و محمد ابراهيم المدهون. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. مجلة الإقتصاد والأعمال، 04 (25)، الصفحات 104-136.
24. زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
25. سالم سعيد القحطاني. (أفريل، 1990). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي. مجلة الإدارة العامة، 78.
26. سعيد عبد الله محمد. (2013). إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي. تنمية الرفادين، 35 (112)، الصفحات 258-285.
27. سليم لعقون . (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
28. شجاع فالح ، و العتيبي فالح. (2010). مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
29. شرف الدين زديرة. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية) أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
30. صبرينة حديدان. (ديسمبر، 2011). دراسة نظرية لمبادئ الشاملة. مجلة العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، (36)، الصفحات 83-103.
31. صونية كيلاني. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
32. عاشور علوطي. (ديسمبر، 2019). واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة. حوليات جامعة الجزائر، 04 (33)، الصفحات 402-426.

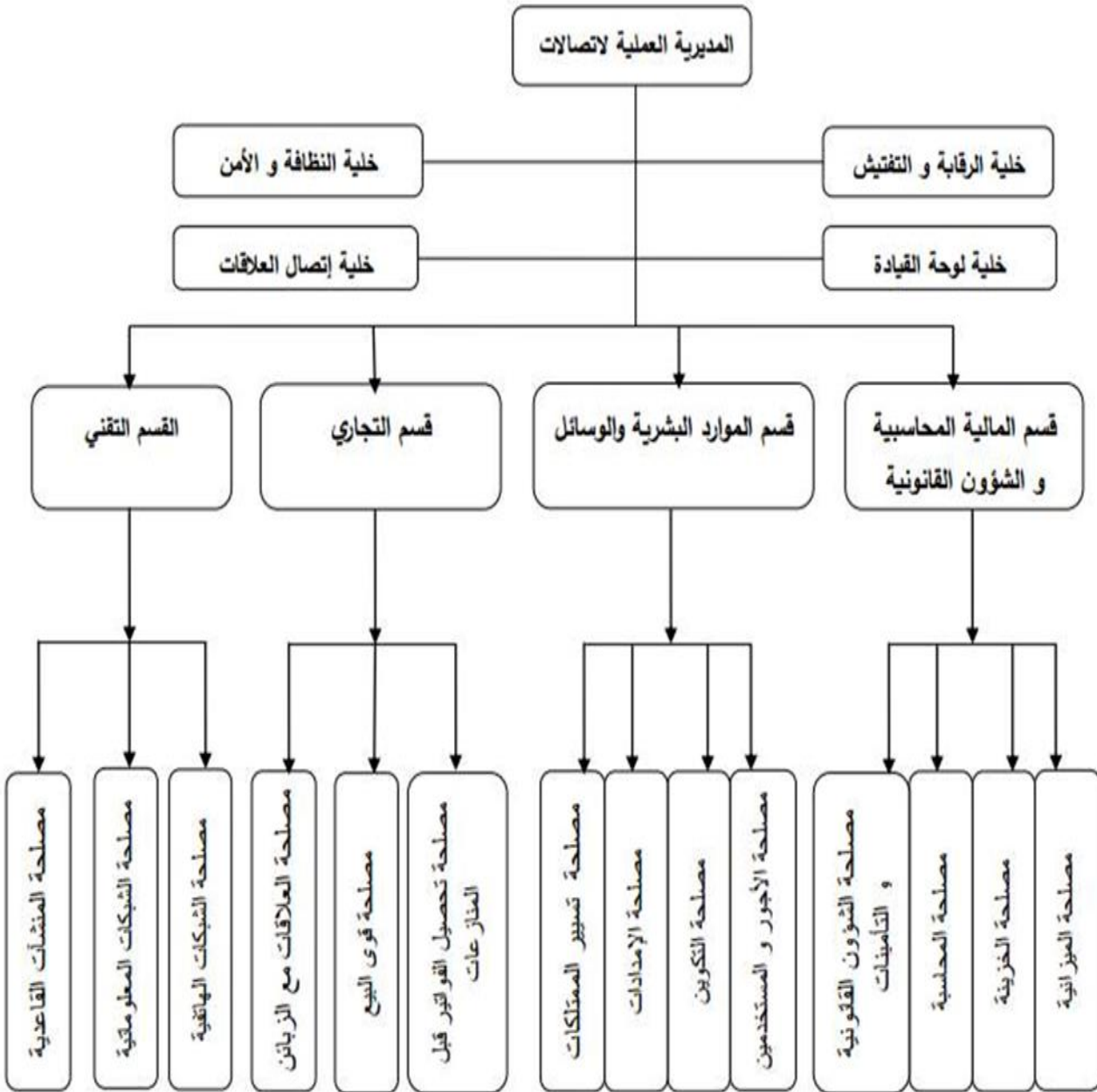
33. عائشة يوسف الشميلي. (2017). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة (التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة)*. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
https://books.google.dz/books
34. عبد الرحمان بن عنتر. (2008). *إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة*. مجلة الباحث، 06(06)، الصفحات 175-183.
35. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال. (2010). *إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. قسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة البريطانية.
36. عبد الله بن موسى الخلف. (1997). *ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية*. مجلة الإدارة العامة، الرياض، 37(01).
37. علي الضلاعين. (سبتمبر، 2017). *أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية*. كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، 11(2/1)، الصفحات 272-294.
38. علي موات سعد. (2018). *علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء المنظمي*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(109)، الصفحات 118-144.
39. عماد سعادي. (2016). *مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
40. عمار بن عيشي. (جوان، 2012). *تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية*. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، (11)، الصفحات 280-300.
41. فاضل حمد القيسي، و علي حسون الطائي. (2013). *الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة*. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
42. فريدة زنتي. (2015). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي*. مجلة الإقتصاد الجديد، 02(13)، الصفحات 89-114.
43. فوزية مقاش. (2015). *أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

44. كاظم نزار الركابي. (2004). *الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة*. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
45. كمال رزق ، و نصيرة بن عبد الرحمان. (2009). *أبعاد إدارة الجودة الشاملة*. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 13 (01)، الصفحات 126-138.
46. محمد الأمين عسول. (2016). *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
47. محمد حامدي. (2016). *دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
48. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، و هاشم فوزي العبادي. (2012). *الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة*. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
49. محمود سامي شلبي. (1994). *نبذة مختصرة عن الجودة*. مجلة الأسمدة العربية، عمان (03).
50. مراد محبوب، و دلال حمودي. (سبتمبر، 2017). *أهمية القيم الأخلاقية في صياغة رسالة المنظمة*. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة (48)، الصفحات 85-99.
51. مروان حمودة الدهدار. (2006). *العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة)*. إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
52. مصطفى كامل السيد طایل. (2013). *معايير إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار أسامة.
53. مليكة علاي. (2004). *أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الآيزو في تنافسية المؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)*. قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
54. منتهى أحمد علي الملاح. (2005). *درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

55. ميرنا أبو نجم. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية (رسالة ماجستير غير منشورة). إدارة الأعمال التخصصي (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
56. نادية بلجل. (2014). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
57. نسرین جاسم محمد. (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 23(97)، الصفحات 129-152.
58. نصيرة داني الكبير. (2015). متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس.
59. وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2011). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم... العمليات. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الملاحق.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.



الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وحدة بسكرة.



أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان البحث

حول أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
(موجه الاطارات اتصالات الجزائر -وحدة بسكرة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية وهو يهدف للاستقصاء آراء اطارات اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة، حول أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من جانب (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم).

علماً أننا نعني بإدارة الجودة الشاملة ذلك المنهج العلمي لتطوير أداء المؤسسات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل، أما بالنسبة للتوجه الاستراتيجي والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له.

ونظراً لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، علماً بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفهمكم.

إعداد الطالبة/ سناء عبة

القسم الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة، بغرض التمكن من تفسير وتحليل بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية.

النوع:	ذكر	...	أنفى	...			
وحدة الارتباط:							
مصلحة	مديرية	...			
المؤهل العلمي:							
شهادة ثانوية	...	شهادة تقني سامي	...	شهادة ليسانس	...	شهادة مهندس	...
المجال الوظيفي:							
الإنتاج والتمويل	...	الموارد البشرية	...	المحاسبة والمالية	...	التسويق	...
العمر	...	عدد سنوات الخبرة	...	عدد الدورات التكوينية	...	عدد الترقيات	...

القسم الثاني: التوجه الاستراتيجي.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة كيفية ارتكاز التوجه الاستراتيجي على كل من الرؤية، الرسالة، الأهداف، والقيم، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					العبارات	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
يرتكز التوجه الاستراتيجي على الرؤية الاستراتيجية بالنظر لما يلي:						
					01 ضبط وتحديد ما هو مرغوب فيه مستقبلاً.	
					02 وضوح المعالم الاسترشادية لكافة الأعمال.	
					03 واقعية التطبيق وإمكانية التحقيق.	
					04 إشراك مختلف الأطراف في الصياغة والمتابعة.	
					05 إمكانية التعديل بحسب الظروف والأحداث.	
يرتكز التوجه الاستراتيجي على الرسالة الاستراتيجية بالنظر لما يلي:						
					06 التميز بالوضوح والدقة في التعبير.	
					07 إدراج مصالح العاملين ضمن جوهر رسالة المؤسسة.	
					08 الفعالية والقدرة على التأثير الإيجابي.	
					09 الانسجام التام مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	
					10 جدية الاهتمام بمضمون الرسالة.	
يرتكز التوجه الاستراتيجي على الأهداف الاستراتيجية من خلال ما يلي:						
					11 الوضوح التام للأهداف العامة والجزئية.	
					12 تسطير الأهداف الاستراتيجية على ضوء الرؤية والرسالة.	
					13 إشراك العاملين في صياغة مختلف الأهداف.	
					14 واقعية وقابلية سلسلة الأهداف للتحقيق.	
					15 الالتزام والتعهد بتحقيق الغايات والأهداف المسطرة.	
يرتكز التوجه الاستراتيجي على القيم الاستراتيجية من خلال ما يلي:						
					16 الدعم المستمر والمتواصل من قبل الإدارة العليا.	
					17 التشارك والتأثير المتبادل في القيم الأخلاقية والمعتقدات بين الإدارة العليا والمؤسسة.	
					18 التميز في التعامل بإيجابية مع العاملين والعملاء.	
					19 تحمل كافة المسؤوليات المرتبطة بمجال أعمال المؤسسة.	
					20 ثبات وتجنيد القيم الرفيعة والمعتقدات السامية.	

أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة.

القسم الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لإبراز أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					العبارات	ت
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
للإدارة العليا تأثير على التوجه الاستراتيجي من الجوانب التالية:						
					21	الدمج والربط بين مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.
					22	تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لمختلف جوانب التطوير.
					23	العمل على مواكبة ومسايرة التغيرات المستجدة.
					24	تشجيع أصحاب المبادرات وتمكينهم.
					25	تعميم ونشر أفضل الممارسات.
للتحسين المستمر تأثير على التوجه الاستراتيجي من خلال ما يلي:						
					26	إشراك مختلف النظم المادية والبشرية في عمليات التحسين.
					27	مقارنة منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافسين.
					28	السعي لتحسين الإبداعات والأفكار البناءة.
					29	نقل وتداول التجارب الناجحة.
					30	البحث عن الأخطاء وتصحيح الاختلالات.
للتحسين المستمر تأثير على التوجه الاستراتيجي من خلال ما يلي:						
					31	العمل على التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء.
					32	دمج متطلبات العملاء ضمن أهداف المؤسسة.
					33	الإعلام المستمر للعاملين في مختلف المستويات بمتطلبات العملاء.
					34	العمل على قياس مدى رضا العملاء.
					35	متابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم.
لمشاركة العاملين تأثير على التوجه الاستراتيجي من خلال ما يلي:						
					36	التقدير والاعتراف بجهود ومبادرات مختلف العاملين.
					37	شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
					38	تكوين مختلف فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.
					39	وجود نظام دقيق وشفاف للحوافز والمكافآت.
					40	التواصل الدائم والمستمر بين الإدارة والعاملين.