



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة

### الشاملة

مقدم إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل وهو جزء من  
متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في قسم ادارة الاعمال

اعداد الطالبات

جنان اياد عبيس

ثناء خليف مزهر

بأشراف

أ.م. رحاب حسين جواد الكريطي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَمِيثَاقَهُ الّٰذِي  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ  
عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ)

صدق الله العظيم

سورة المائدة, آية: 7

## الاهداء

ألهي لا يطيب الليل ألا بشكرك لا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

...الى من بلغ الرسالة وأدى الامانة... ونصح الأمة.. نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا  
محمد صلى الله عليه واله وسلم

الى شهداء الوطن .....

الى من كللة الله بالهبة والوقار.. الى من علمني العطاء دون انتظار... الى من احمل أسمة  
بكل افتخار.. ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار  
وستبقى كلماتك نجوم.... اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد

والدي العزيز

الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني... الى بسمه الحياة من كان دعائها سر ناجحي  
وحنانها بلسم جراحي الى اغلى الحبايب

امي الحبيبة

الى من عليها اعتمد... الى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها الى من عرفت  
معها معنى الحياة

اخواتي الغاليات

الى من كان قدوتي ومصدر معرفتي واحترامي أساتذتي المحترمين

وبالأخص أساتذتي المشرفة أ.م. رحاب حسين جواد الكريطي

نهدي جهدنا المتواضع هذا.....

## الشكر والتقدير

لقد حباني الله لنعمة طلب العلمو فله الحمد والشكر مابقيت وبقي الليل والنهار وامرني بخفض

جناح الذل لوالذي ببرهما ومن دواعي البر ان اشكر صنيعهما لاهتداني سب النور

لا بد لي ان اخطوا خطواتي الاخيرة في الحياة الجامعية من وقفة اعود فيها الى اعوام قضيتها في

رحاب الجامعة مع اساتذتي الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل

الغد لتنتبت

الامة من جديد.....

وقبل ان امضي اقدم اسى ايات الشكر والامتنان والمحبة الى الذين حملو اقدس رسالة في الحياة

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

الى جميع اساتذتنا الافاضل

## المحتويات

ب-----الاهداء

ت-----الشكر والتقدير

ث-----المحتويات

المبحث الاول

منهجية البحث

1-----المقدمة

2-----أولاً: مشكلة البحث

3-----ثانياً: أهمية البحث

3-----ثالثاً: أهداف البحث

4-----رابعاً: فرضيات البحث

4-----خامساً: المنهج العام للبحث

المبحث الثاني

الاطار النظري

الفصل الاول

ماهية الذكاء الاستراتيجي

5-----أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

6-----ثانياً: -أهمية الذكاء الاستراتيجي-

7-----ثالثاً: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي

9	رابعاً: خطوات وابعاد الذكاء الاستراتيجي
9	أ/ خطوات
10	ب/ أبعاد الذكاء الاستراتيجي
الفصل الثاني	
ماهية الجودة الشاملة	
12	أولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
14	ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
14	ثالثاً: التطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة
16	رابعاً: خطوات وابعاد ادارة الجودة الشاملة
16	أ- خطوات ادارة الجودة الشاملة
18	ب- ابعاد ادارة الجودة الشاملة
الفصل الثالث	
21	(الجانب العملي للبحث)
الفصل الرابع	
الاستنتاجات والتوصيات	
37	أولاً: الاستنتاجات
38	ثانياً: المقترحات
39	المصادر
43	الملاحق

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### المقدمة

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وبدأت تحاور حاجاتها الى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين انماط الذكاء (الشعوري والتنافسي والاعمال) وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وادارته بفاعلية وقد برز الذكاء الاستراتيجي الذي يرسم به قادة المنظمات والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة والجودة الشاملة وغيرها. ولضعف ثقافة المعرفة الاستراتيجية اولا والذكاء الاستراتيجي ثانيا في المنظمات الخدمية وتدنى توظيفها لهذا النمط من الذكاء في صناعتها . ظهرت اهمية الولوج الى بحث المنظمات عن الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في دعم العمليات وامتلاك الكثير من الطاقات المبدعة.

ان مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات وذلك لوعي المستهلك في اختيار السلعة او الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، وأدى ذلك إلى محاولة الإدارة في المؤسسات المختلفة إلى تبني هذه المفاهيم من الافكار والمباديء التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة وتلبية متطلبات العمل . لذا يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة Quality Total Management(TQM) فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. وكأي مفاهيم إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، حيث وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المؤسسات المصرفية التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي، وتحسين العلاقات بين الموظفين،

وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وبوجود المؤشرات العديدة التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

ومن خلال هذا البحث يحاول الباحث أن يثبت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واداء الجودة الشاملة فكلما توفر الذكاء الاستراتيجي في المنظمة كلما أدى إلى توافر المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات وتؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة وتحقيق مبادئ اداء الجودة الشاملة.

### أولاً: مشكلة البحث

اننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاء وإبداعية لا غنى عنه في عالم سريع التغيير ونحتاجه لصنع الأحداث فثمة امور على الدوام ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها. فالكثير من الناس يتساءلون عن سر بقاء الشركات العملاقة واختفاء بعض الشركات من دائرة المنافسة. لذلك تعمل المنظمات على تخمين أدائها من الذكاء الاستراتيجي وتحقيق مبادئ الجودة الشاملة كي تبقى المنظمات قوية.

تعد إدارة الذكاء الاستراتيجي من المداخل الادارية المعاصرة التي تستند اليها جميع مجريات أعمال المنظمات وعملياتها وممارسة أنشطتها بفاعلية، وتحقيق مسارات زيادتها بكفاءة لما لها من تأثير في مواجهة التحديات وتحقيق مبادئ اداء الجودة الشاملة، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على فلسفة العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال سؤال رئيس مفاده:

هل لإدارة الذكاء الاستراتيجي دور في تحقيق مبادئ اداء الجودة الشاملة؟ ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مفهوم الذكاء الاستراتيجي و مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي في مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الشركات او الموارد البشرية؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط لارتباط دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ اداء الجودة الشاملة؟



## ثانياً: أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة، وهي الذكاء الاستراتيجي ومبادئ أداء الجودة الشاملة حيث تعتبر من المواضيع الأكثر حداثة في عالم الأعمال اليوم. بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة.

كما إن موضوع الذكاء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدائثة، حيث يعتقد الباحث إن هناك محدودية في شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن استخدامه من طرف المسيرين ومدراء المؤسسات. فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القائمين على المؤسسات والإدارات العمومية إلى مدخل الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الإفرازات الحديثة الهادفة على تطوير أداء المنظمات الذي لن يتحقق إلا عن طريق أداء مواردها البشرية.

## ثالثاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة في المؤسسات، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية

- 1- التأكد من المستوى الحقيقي لتوفر أبعاد إدارة الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات
- 2- تشخيص المستوى الحقيقي لتوفر أبعاد تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة.
- 3- تحديد طبيعة ونوع علاقات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة.
- 4- تحديد طبيعة ونوع علاقات التأثير بين الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة .
- 5- تقديم مجموعة من المقترحات المستندة إلى نتائج الدراسة التي من شأنها تطوير متغيرات الذكاء الاستراتيجي و مبادئ أداء الجودة الشاملة.

## رابعاً: فرضيات البحث

- 1- تؤدي إدارة الذكاء الاستراتيجي إلى خلق ثقافة متميزة في تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة. حيث يعمل المدبرون والموظفين بشكل متكامل لتحقيق توقعات المستفيدين الحاليين والمرتبين في إطار تحقيق هدف المؤسسة.
- 2- يرتبط ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الموارد البشرية بمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- 3- توجد مجموعة من المشاكل والأخطاء عند استخدام إدارة الذكاء الاستراتيجي التي تقع في الإدارات والتي تؤدي إلى فشل تطبيق تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة.
- 4- توجد علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ومهارة تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة لعينة الدراسة .

## خامساً: المنهج العام للبحث

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تهدف للإمام بظاهرة ما لتكوين صورة أكثر دقة عن الظاهرة، وسنستعين بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره. ولما كانت الدراسة الاستكشافية تتطلب مراجعة أدبيات الفكر الإداري ذات الصلة بالظاهرة المدروسة والقيام بدراسة ميدانية لتوفير السياسات المتعلقة بمدى إمكانية تبني مدخل إدارة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ أداء الجودة الشاملة، وسيتم استخدام مدخلين من مداخل المنهج الوصفي :

أولهما مدخل الدراسات من خلال مراجعة الكتب والدوريات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات من أجل توفير خلفية نظرية عن البحث مما يسهم بربط عناصر ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها. وثانيهما مدخل دراسة الحالة ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق المقابلة والاستبانة الموجهة لأفراد عينة البحث ثم القيام بتحليلها والتعليق عليها.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### الفصل الاول

#### ماهية الذكاء الاستراتيجي

##### أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الإنسان حين ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله (سبحانه وتعالى) للبشر كافة الى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله (سبحانه وتعالى) ولعل ابرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى ﴿ أَوْ لِمَ يَتَّفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ ﴾ (سورة الروم آية ٨) ، أما لغويًا فيشير مصطلح الذكاء كما ورد في المعجم الوسيط (ما يتم به التفكير والاستدلال وترتيب التصورات) ، الذكاء بأنه (القدرة على التعلم او الفهم او التعامل مع الحالات الجديدة او القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة او التفكير المجرد الذي يتأتى وفق معايير موضوعية. وفي ميدان علم الإدارة نجد أن هناك العديد من إسهامات الباحثين التي أغنت المضمرة العلمي للذكاء، فقد عرفته بأنه "عملية تهدف إلى دعم قرارات الأعمال في مجالات التسويق، التمويل، تحديد اتجاهات السوق، الزبائن والمنافسين، لأجل تحقيق الحصة السوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين الآخرين (ماضي ، ٢٠٠٥ : ٤)

كذلك يعرف بأنه يساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل على نحو هادف والتكيف مع البيئة التي تتصف بالحركة والتغيير (النعيمي ، ٢٠٠٠ : ٧)

هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون (بالرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، القدرة على التحفيز) (الدفع للعاملين، الحدس، الابداع). ويرتكزون الى نظام معلومات يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها لتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فعالة, (صالح واخرون,2010,ص: 142).

كما يعرف على انه عملية او اداة لجمع المعلومات التي تحدد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعاتهم لتلك القرارات الاستجابة للبيئة المنظمة, (العزاوي, 2010, ص: 140).

وهو يشير إلى ما يتمتع به قادة المنظمات من مهارات ذهنية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والتي تمكن صناعات القرار في المنظمات من صياغة استراتيجيات منظماتهم (ديوب & عبد الرحمن وزهرة، 2018: ص67)

ويتسم الذكاء الاستراتيجي بالمزاوجة بين الدراسات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، شمولية الاهداف، والعمق (جثير، العبادي والقيسي، 2013, ص38).

وعرفه (العابدي والموسوي, 2014, ص51) على انه الذكاء الذي يمكن المنظمات من صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ويرى (العبيدي والسالم, 2012, ص72) انه عمل يقوم به الافراد الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي، فهو يعنى بتوفير المعلومات وتحليلها ودعم الادارة بالقرارات الاستراتيجية التي تفيد التوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

كما عرف على أنه الوظيفة التي تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية الشركة والحصول على المصادر، والتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة الأمر، واكتساب الخبرة والحكمة العقلية, ( عبد اللطيف، ٢٠٠٢ :ص٣٢).

## ثانياً: - أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، هذه البيئة التي تشيد منافسة شديدة من أجل البقاء وتحقيق الربحية، وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي, (الحارثي , 2012, ص284):

- 1- تدعيم قدرة الادارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد
- 2- تحقيق موقعا تنافسيا متقدما قياسا بالآخرين من خلال إسناد الافراد والجماعات الفاعلة داخل المؤسسة
- 3- يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة
- 4- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة و اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب
- 5- دعم القدرات التفاوضية والابداعية لمنظمات الاعمال العالمية و المحلية
- 6- كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الرفع من قدرة المدراء والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
- 7- تحليل الاهداف المستقبلية لمنافسين، و معرفة استراتيجياتهم الحالية
- 8- استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الاعمال
- 9- الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الابداع كصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة
- 10- يشجع المؤسسة على الرؤية البعيدة المدى أي التبصر لما سيكون عليه المستقبل
- 11- يمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي وسيلة مفيدة للربط والتنسيق بين أجزاء المؤسسة
- 12- يوفر الذكاء الاستراتيجي الفرص للمؤسسة لتعزيز نجاحها كالتعامل مع التحديات المستقبلية
- 13- ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الانسان الالي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بتنظيم المعرفة الضمنية حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها الي معرفة ظاهرة تلائم قدرات منظمات الاعمال في إقامة خطوط الاتصال الالكتروني على يساعدها على الاستجابة لطلبات الزبائن الكترونيا.
- 14- تعزيز القدرات الاستراتيجية كهندسة بناء علاقتها مع الزبائن والموردين

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من التعرف الى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن هذه الأدوار هي كالاتي: (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٤٨-١٦٤)

- 1- دور الذكاء في ترسيخ السمات القيادية .
- 2- دوره في عمليات التغيير .
- 3- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي .
- 4- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار.

### ثالثا: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي الى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله الى تاريخ غني؛ ولكنه يفتقر الى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخيا إلا انه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم, (الهاشمي, 2021: ص22).

كما اشير الى أن وكالة الاستخبارات المركزية اعتبرت أول من وظف هذا النوع من الذكاء وتصف دورة الذكاء بعملية اقتناء المعلومات ونقلها وتحليلها ثم تقديمها لصناع السياسات في صورة ذكاء نهائي يعتمد عليه في صناعة القرارات, (صالح وآخرون, 2010: ص133).

وفي القرن العشرين ومع التطور الملحوظ للميدان الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي من خلال اهتمام شركات الاعمال العالمية والدولية المنفردة بهذا النوع من الذكاء ( الطائي & الخفاجي, 2009: ص134).

وظهرت وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الشركات ووظيفة مدير الابحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها brien'O Ross

الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي. وتم إنشاء مراكز لبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم (صالح وآخرون، 2010: ص 137).

كما أن العديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة (حرب، 2011: ص 16).

## رابعاً: خطوات وإبعاد الذكاء الاستراتيجي

### أ/ خطوات

تتضمن عملية الذكاء الاستراتيجي ستة خطوات رئيسية إذ أن كل مرحلة في حد ذاته يساعد على إضافة قيمة إلى الذكاء الاستراتيجي، ويؤثر في خلق القيمة في الخطوات اللاحقة، ويساعد على إضافة قيمة للمشروع من خلال التحويل التدريجي للبيانات إلى ذكاء، وهذه الخطوات هي، (مسلم، 2015: ص 31):

- 1- الاستشعار: يتضمن إدراك وتحديد المؤشرات الداخلية والخارجية المناسبة للتغيير في المنظمة
- 2- التجميع: تركز على طرق جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة والتي قد تكون ذات مغزى
- 3- التنظيم: يساعد على تنظيم البيانات والمعلومات التي تم جمعها في صيغ ووسائط مناسبة لاستخدامها مصادر للمعلومات
- 4- المعالجة: تتضمن تحليل المعلومات والبيانات باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة
- 5- التواصل: يركز على التعبئة وتسهيل وصول المعلومات إلى المستخدمين .
- 6- الاستخدام: يركز على تطبيق المعلومات في القرارات والتخطيط والإجراءات والتنفيذ .

و بناء على ما تقدم فإن هذه الخطوات لعملية الذكاء الاستراتيجي تمثل في محتواها ومضامين فلسفتها إدارة الذكاء الاستراتيجي، لأنها عملية متسلسلة بمنهجية علمية ومتكاملة بطريقة عملية تحمل في طياتها معاني الإدارة ووظائفها، لذلك سيتم اعتبارها الفلسفة التي تعكس إدارة الذكاء الاستراتيجي، ونضيف عليها نشاط آخر هو (التقويم) الذي يعني: متابعة كفاءة المعلومات ورقابة فاعليتها للتأكد من مدى تحقيقها لأهداف التي استخدمت من أجلها، وتطويرها وتحديثها باستمرار.

## ب/ أبعاد الذكاء الاستراتيجي

### 1- الاستشراف (البصيرة)

وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصرا بارزا لقيادة المنظمات الاذكيا استراتيجيا من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر. (بن داودية، 2012:ص 2)

### 2- تفكير النظم

يجسد التفكير بمنطق المنظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي تتم التعامل معها (العلايمية، 2015 :ص5)

### 3- الرؤية

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009 : ص 39).

وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الاحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين وهي عملية تتجاوز مجرد عملية النظر الى ما وراء الاحداث لتشمل الفهم والادراك أيضا (الغالي & دريس، 2007 : ص 208).



#### 4- الشراكة

تتمثل في مقدرة الشركة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى فمن المعروف عن الأشخاص الذين يمتلكون ذكاء شعوري بمقدرتهم على إقامة صداقات مع الآخرين أما من يمتلك ذكاء استراتيجيا فيميل الى تكوين تحالفات مع إحدى المنظمات أو أكثر لاجل تطوير مشروع مشترك والشراكة تلزم كل المنظمات المشاركة بمواردها. (سعاد, 2011:ص 47).

#### 5- الدافعية

عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة. (العامري & الغالبي, 2011:ص 491)

## الفصل الثاني

### ماهية الجودة الشاملة

#### أولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

و تعد إدارة النوعية الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين و الباحثين و الإداريين و الأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير و تحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية ، و قد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات و أواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة و هذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية و استخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية و الخدمية, (حمود, 2000: ص71).

و ينظر المؤيدون لأهمية تطبيق ثقافة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أو الكلية باعتبارها تعنى "السعي إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد في الإنتاج والتسويق، ومن ثم تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) على نحو يلبي أو يتجاوز توقعات العميل ويلاحظ هنا أن صفة "الشاملة" أو "الكلية" تعنى "تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل وانتهاءً بالتقويم الدقيق للأداء للتعرف على درجة رضا العملاء" أو تعنى "تضامن فرق عمل المنظمة كل على حدة لتحقيق جودة كل العمليات" فإدارة الجودة الشاملة تعد في المقام الأول بمثابة طريقة للتفكير بخصوص كل من العميل وعمليات العمل معاً, (اللوزي, 1999: ص78).

و على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة و تحديد ما هي متطلباتها و مبادئها الأساسية ، و مع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً و شاملاً ، و من هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها و مفهومها و فلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث ،

حيث عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة و العاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة و على مستوى المنظمة ككل . فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا ، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب و التخصصات المختلفة في الشركة ، و من هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب و الأدوات اللازمة لتطبيقها ، و تعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الآتي: , (اللوزي, 1999: ص80).

-التركيز على رضا المستهلكين تجاه المنتجات التي تقوم بإنتاجها الشركة

-اعتماد المشاركة الجماعية وفريق العمل في أداء المهام المختلفة .

-إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة الشرك.

كما عرفت على انها فلسفة إدارية حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم و إجراءات العمل و الأداء ، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها " سلع أو خدمات " ، و بأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها ، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم ، وفق ما يتوقعونه ، بل و تخطي هذا التوقع ، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون و هدف المنظمة هما هدف واحد ، و بقاء المنظمة و نجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضا ، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين و غيرهم, (عواد, 2018, ص31).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من المفاهيم الادارية الاكثر حداثة والتي يمكن لأي منظمة ان تطبقها في سبيل تحقيق أفضل أداء ممكن لها، وهو كغيره من المفاهيم الاخرى التي اختلفت في تحديده وجهات نظر الباحثين حسب رأيه والزاوية

التي ينظر إليها، إلا أن هذا الاختلاف في تحديد المفاهيم يكاد يكون متماثل من الناحية الضمنية والهدف التي تسعى اغلب المنظمات الى تحقيقه والذي يتمثل بالتوجه نحو الزبون، فقد عرف معهد الجودة الامريكي إدارة الجودة الشاملة على أنها القيام بالعمل السليم وبشكل واضح وسليم مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسن في أداء المنظمة باستخدام الطرق الكمية لأحداث التطوير المستمر في المنظمة, ( عليمات ، 2004 :ص 19).

## ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الانتاجية أو للعاملين في المنظمة ، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة . فنجد أن شركات مثل زيروكس، شركة الخطوط الجوية البريطانية و شركة اي إم بي وشركة بول رفير للتامين قد حققت فوائد من تطبيق الجودة الشاملة وبالامكان رصد الاهمية والقائدة المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة وفيما يلي اهمها, (عمران, 2015: ص4):

- 1- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء وجودة السمعة والخدمة المقدمة إليهم.
- 2- تخفيض تكاليف الجودة بمعنى انو كما تم تحسين الطرق والاساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.
- 3- زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.
- 4- تخفيض عيوب الانتاج والجودة وزيادة رضا العميل.
- 5- زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.
- 6- زيادة الابتكارات والتحسين.

## ثالثاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يرجع مفهوم الجودة ( Quality ) إلى الكلمة اللاتينية ( Qualitas ) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة ، و قديماً كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية ،

و حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ظهور الشركات الكبرى و ازدياد المنافسة ، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة و متشعبة ، و يمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين و العملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء و إسعادهم, (الدرادكة, 2008: ص17).

يرجع كلمة الجودة المشتقة من الكلمة اليونانية ” ποιον ” واحدة من "أصناف" أرسطو و منسوبة إلى الفيلسوف Cicero ، التي يقصد بها طبيعة الشيء ، ودرجة صلاحه وهي لا تعني الأفضل ، أو الأحسن ، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (الزبون، المجتمع، المنظمة، المصمم... الخ) ، وإن من الضروري أن نبدأ بتعريف الجودة حسب توجه أبرز روادها، إذ عرفها جوران بأنها ملائمة المنتج للاستعمال، في حين عرفها ديمنج بأنها تعكس التوافق بين احتياجات المستهلك ، و متطلباته مهما كانت ، و من وجهة نظر فيجنباوم فهي المزيج الكلي لخصائص المنتج التي تلبي احتياجات المستهلك, (جويحان، 2013: ص12).

برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد للإنتاجية مع بدايه القرن العشرين على يد فريدريك تايلور رائد المدرسة الادارة العلمية و من ضمن ما اهتم به فصل عملية التخطيط لتنفيذ باعتبار الاولى مهام المهندسين و الصناعيين و الثانيه منوطه بالعمال. وقد ظلت الجوده في هذه الفترة متعلقة بالصناعة اذ تم انشاء وحده تقوم بعملية التفقيش و الفحص للفصل بين المنتجات الجيدة و الرديئة و قد بقي احساس العامل بالجودة غائبا لانعدام العلاقة بينه و بين المحلات و الحصر دوري مدير الانتاج في تسليم المنتجات بالكميات المطلوبة و في المواعيد المحددة لعدة اسباب, تتلخص في ادراكهم فقدان مناصبهم ان لم يتمكنوا من تلبية متطلبات الانتاج , و ان ضعف جودة المنتجات اثره اقل و يتمحور في اللوم فقط, (نادية, 1995: ص22).

و بعد الحرب العالمية الثانية بدأ اهتمام المنظمات الامريكية بالجودة يتزايد و يتنامى حيث كان الانتاج الياباني بعد خروجها من الحرب مهزوما يتصف بالرداءة و هو ما جعله يستدعون عدد من علماء الجودة الامريكية ابرزهم ديمنج الذي فشل في اقناع المنظمات الامريكية

بتبني افكاره ولكنه اقتنع اليابانيين بتبنيها, وكانت النتائج الامريكية ادت الى تحسين الجودة والانتاجيه وتقويه المركز التنافسي للمنتجات اليابانية حيث قامت هذه المنظمات بمراقبه الجوده واتقانها وتحسنها حتى ظهرت مخرجات الجودة بافضل منتج في السوق سواء كان في مجال الصناعة او الخدمة,(محمد, 2017:ص48).

وبصفة عامه يمكن القول ان هناك ثلاث موجات لادارة الجودة الشاملة بدأت اولها عندما ادخل ديمنج مفهوم الجوده في اليابان في الخمسينات وظهرت الموجه الثانيه عندما بدأت الاعمال والصناعات الامريكية بتطبيق افكار ادارة الجودة الشاملة في الثمانينات والان نشهد الموجه الثالثه من موجات ادارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمة, حيث بدأ تنفيذها في الثمانينات ولكن بشكل محدود للغاية لذا اصبح في الوقت الحاضر تطبيق ادارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتغيير النمط الاداري القائم في المنظمات التي تتطلب قيادة ادارية رشيدة تقوم على الثقة بينه وبين جميع العاملين وطرد الخوف من داخل العاملين وطرد الخوف من داخل المنظمة ومن ينتمي اليها لنشر ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق هذه الفلسفة الجديدة وهي فلسفة ادارة الجودة الشاملة,(محمد, 2004:ص48).

#### رابعاً: خطوات وابعاد ادارة الجودة الشاملة

##### ت- خطوات ادارة الجودة الشاملة

يتطلب الى الجودة الشاملة اتباع عدة مراحل ينبغي اتباعها من قبل المنظمة لكي تكون عملياته التحول ناجحة وتحقق الاهداف الموجودة منها,(عبد الرحمن, 2004, ص104-ص109).

1- مرحلة الاعداد: يتمثل الهدف الاساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزء من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة وينبغي القيام بالإجراءات التالية:

- أ- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي للمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها
- ب- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارها اساس من اساس اهداف المنظمة

- ت- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة في فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر (الدرادكة, 2008: ص21).
- 2- مرحلة التخطيط: تهدف المرحلة الى ابراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من اجل تحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:-
- أ- تعريف العاملين في المنظمة في الجودة الشاملة واقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة
- ب- تعيين مدير بجوده الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة و قيادية
- ت- اعداد خطة شاملة لتطبيق اداره الجودة الشاملة ومشاركه جميع العاملين والاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزاماتهم وكسب ورضاهم
- ث- وضع خطه لتطوير النظم والمعلومات على مستوى المنظمة بما يمكنها من مواكبه التكنولوجيا المستخدمة في معالجه البيانات
- 3- مرحله التقييم: تهدف هذه المرحلة الى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة واولويات تطويرها وتتضمن خطوات التالية:
- أ- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة وهذا يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطه تناسبها مع بيئة عمل المنظمة
- ب- نشخص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوه لدعمها والضعف لمعالجتها
- ت- مراجعه ثقافه المنظمة في ضوء متطلبات ثقافه الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة
- 4- مرحله التطوير: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجه المشاكل وواجه القصور التي افرزها المرجع السابقة وتتضمن القيام بخطوات التالية:
- أ- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة(الدرادكة, 2008: ص22).
- ب- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عمليه التغيير
- ت- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق اداره الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة

5- مرحله التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة التعريف افضل الممارسات وافضل الايداع من اجل استثمارها مره اخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة كالاتي:

- أ- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق
- ب- دعوه جميع الاطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عمليه التطبيق .
- ت- تزويد العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقليد ثم العودة مره اخرى الى مرحله التخطيط للاستمرار بعمليه التحسين المستمر للجودة

### ث- ابعاد ادارة الجودة الشاملة

1\_ **قناعة الادارة العليا:** بعد أن توجهت الانظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي جعلتها المنظمات وسيلة فاعلة من أجل إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة أصبح من الضروري لهذه الفلسفة أن تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين ، وإشاعة جو من التعاون والانسجام بينها وبينهم، على اعتبار أن القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الاستراتيجية التي تمس مستقبل المنظمة وبينهم، على اعتبار أن القرارات المتعلقة بالجودة تعد من المهام ، ولذا فإن التزام وقناعة الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها ي الأساسية التي تؤدي بال أدنى شك إلى نجاح هذه الفلسفة ( الربيعي ، 2005 :ص35 ).

2\_ **التحسين المستمر:** يستند التحسين المستمر للمفهوم الياباني ( Kaizen) الذي يعني البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المنظمة، إذ يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تستلزم تشمل الأفراد والمعدات والمجهزين والمواد والأجراءات، وأن اساس هذه الفلسفة يتمثل بأن جميع جوانب العمليات يمكن أن يحسن والغاية من وراء ذلك هي الوصول للكمال ولكن دائما الذي يتحقق ما يبحث عنه ( الالمي وسعيد ، 2014 : ص251 ).

يتمثل الهدف الرئيس لعمليه التحسين المستمر في المنظمة في الوصول الى الإتقان الكامل عن طريق استمرارية عمليه التحسين لعمليات المنظمة هذا وعلى الرغم من ان الوصول الى الإتقان الكامل للعمل في المنظمة يعد هدفا ،



الإ أن هذا الأمر يتطلب ضرورة بذل الجهود كافة سعياً وراء تحقيق هذا صعب المنال هذا الهدف الرئيس للتحسين المستمر في المنظمة ، فإن الكثير من المنظمات تسعى أيضاً الهدف، أيضاً الى، تطبيق مدخل التحسين المستمر لتحقيق العديد من الأهداف الفرعية من أهمها ما يلي: (علي ، 2015:ص21)

- 1- تحقيق الأداء المتميز للمنظمة عن طريق تقليل الأخطاء، وتحديد المشكلات بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة أو الوقت، والكلفة المطلوبة
- 2- خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العالقة المستمرة والحرية بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، عن طريق تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه عملهم والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
- 3- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والجودة وظروف العمل في المنظمة.
- 4- السعي نحو إرضاء العمال عن طريق إشباع كل رغباتهم واحتياجاتهم المتجددة.

**3\_ التركيز على الزبون :** إن الميزة البارزة والإساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) هي تركيز المنظمات على زبائنهم، وإن الهدف من ذلك هو للمطابقة الأولية وبعدها مقابلة احتياجات الزبون، وتتميز إدارة الجودة الشاملة أن المنتج الذي جرى إنتاجه بصورة كاملة يمتلك قيمة قليلة إذ لم يؤخذ بنظر الاعتبار فيما يرغب به الزبون (( الاملي وسعيد ، 2014 : ص252).

وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو الزبون متطلب أساسي، وفضالاً عن ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن الزبائن واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية (جودة، 205 : ص2006) .

**4\_ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** تمتاز المنظمات التي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قرارها تكون مبنية على حقائق وبيانات حقيقية ليس مجرد تخمين وتكهن من قبل الأفراد أو توقعات مبنية على الأجهادات الشخصية، فليس بإمكان المنظمة أن تقوم بصناعة واتخاذ القرارات

بشكل ارتجالي غير مستند على أساس سليم وحقائق دقيقة و مترابطة بشكل متكامل، وفي عالم اليوم الذي يتميز بالديناميكية فالقرارات التي يتم اتخاذها من المنظمات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون مبنية على الحقائق الدقيقة والصحيحة. ( زعلان، 2018:ص73).

فأن عملية اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق تعد من أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن عملية اتخاذ القرار المبنية على المعلومات والحقائق يؤكد إلى رفع مستويات التأكد عند القيام بعملية اتخاذ القرار مما يؤثر ايجابيا ميعاً في العديد من العناصر داخل المنظمة، فقيام المنظمة بتبني على الظروف المحيطة بها وبالتالي الحقائق يوفر لها رؤية واضحة وقاعدة متينة الأتخاذ القرارات بناء يساعد الإدارة والعاملين على القيام بوظائفهم بشكل أفضل وبصورة فعالة ( الوطيفي ، 2013:ص32).

## الفصل الثالث

### (الجانب العملي للبحث)

#### 1. وصف مجتمع وعينة الدراسة Description of the study population and sample

يتكون مجتمع الدراسة جامعة بابل، وسيتم اختيار عينة من الموظفين من ذوي الاختصاص في مجال الادارة والاقتصاد للحصول على اجاباتهم بشأن فقرات الاستبيان (مرفق رقم --) الخاص بهذه الدراسة، حيث يبلغ عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة بـ (50)، وبلغ عدد الاستمارات المستلمة بـ (50) حيث بلغت نسبة استرداد استمارات الاستبيان بـ (100%). ان الغرض من تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام الاستبانة هو اظهار مستويات اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وتحقيقا لهذا الغرض تم استخدام الادوات الاحصائية المناسبة مثل (التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية)

ان الغرض من تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام الاستبانة من اظهار مستويات اجابات افراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وتحقيقا لهذا الغرض تم استخدام الادوات الاحصائية المناسبة مثل (التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية)، وتم وصف وتشخيص خصائص افراد وحدة العينة كما مبينة نتائجها بالجدول رقم (1).

#### 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الآتية:

أ. النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

ب. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.

ت. تحليل الانحدار الخطي البسيط

### 3. عرض وتحليل بيانات الدراسة

#### 1.3. تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء تحليل للبيانات الأولية والتي تمثل السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

##### 1.1.3. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (1) خصائص عينة البحث

الجنس				
Cumulative Percent النسبة التراكمية	Valid Percent النسبة المصححة	Percent النسبة المئوية	Frequency التكرارات	
66	66	0.66	33	ذكر
100.0	34	0.34	17	انثى
	100.0	100.0	50	Total

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (66%) بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (34%) من إجمالي العينة المبحوثة ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة المجتمعات العربية عامة والعراق خاصة اذ يعتمد على توظيف الذكور أكثر من الإناث.

##### 2.1.3. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر				
Cumulative Percent النسبة التراكمية	Valid Percent النسبة الصالحة	Percent النسبة المئوية	Frequency التكرارات	
30	30	0.3	15	اقل من 25 سنة
62	32	0.32	16	25-35 سنة
94	32	0.32	16	35-45 سنة
100	6	0.06	3	46 فأكثر
	100.0	100.0	50	Total

يتضح من الجدول (3) أن النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (25 وأقل من 45 سنة) حيث بلغت نسبتهم (64%) ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة (30%) وتشير هذه النتائج على أن ارتفاع هذه النسبة يدل على جودة العينة من حيث الخبرة، حيث أن أغلب العينة المستجيبة تتكون من فئات أعمارهم أكثر من 25 سنة وأقل من 45 سنة.

### 3.1.3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الشهادة الحاصلين عليها

الشهادة				
Cumulative Percent النسبة التراكمية	Valid Percent النسبة الصالحة	Percent النسبة المئوية	Frequency التكرارات	
8	8	0.014	7	ماجستير
28	28	0.28	14	دكتوراه
58	58	0.58	29	دبلوم عالي
100	100.0	100.0	50	Total

يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (الدبلوم) حيث بلغت نسبتهم (58%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من مستوى دكتوراه بـ (28%)، أما أفراد العينة من الماجستير فقد بلغت نسبتهم (14%) ويتضح من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية بمستوى الدكتوراه والدبلوم.

### 4.1.3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

#### جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخبرة				
Cumulative Percent النسبة التراكمية	Valid Percent النسبة المصححة	Percent النسبة المئوية	Frequency التوزيع التكراري	
4	4	0.04	2	5 سنوات فأقل
30	26	0.26	13	10-6 سنة
72	42	0.42	21	15-11 سنة
84	12	0.12	6	20-16 سنة
92	8	0.08	4	25-21 سنة
96	4	0.04	2	30-26 سنة
100	4	0.04	2	30 سنة فأكثر
	100.0	100.0	50	Total

يتضح من الجدول (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15 الى 11 سنة ) حيث بلغت نسبتهم (42%) ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-6 سنة) بنسبة (26%) ثم في المرتبة الثالثة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (20-16 سنة ) بنسبة (12%)، مما يعني ذلك انهم ليس حديثي التخرج والتعيين وأن عندهم الخبرة والمهارة الكافية لأداء أعمالهم، مما سيتيح لنا بالوصول الى نتائج تمكننا من تحقيق اهداف البحث.

### 2.3. تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة اجراء التحليل الإحصائي الوصفي لجميع محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وتكون قيمة مستوى الدلالة لاختبار T أقل من (0.05). وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وقيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من (0.05)..

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (6) المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
محايد	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
محايد	من 37% - 52%	من 1.81 - 2.60
اتفق	من 53% - 68%	من 2.61 - 3.40
اتفق بقوة	من 69% - 84%	من 3.41 - 4.20
اتفق بقوة	من 85% - 100%	من 4.21 - 5

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2024م

#### 1.2.3. التحليل الاحصائي الوصفي لبيانات متغير الذكاء الاستراتيجي

لوصف الادارة الاستراتيجية في المجتمع موضوع الدراسة استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الادارة الاستراتيجية للتحقق من معنوية واهمية الفقرات كما هو موضح في الجدول (7)

جدول رقم (7) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي البعد الاول (الاستشراف)

أ) الاستشراف : هو قدرة الفرد على التفكير و رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال دراسة العوامل الديناميكية للماضي والحاضر، ويساعد القادة على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة .						
ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
1	تقوم المؤسسة بمحاولة قنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها.	4.09	0.579	68.07	0.001	أتفق
2	تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط وفق لنتائجها.	4.18	0.528	73.75	.000	أتفق
3	تمتلك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية البعيدة المدى وتطور وجهات النظر الجديدة للمستقبل.	3.82	0.769	72.72	.000	أتفق بقوة
4	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ بنتائج خاصة بالقضايا الاستراتيجية قبل حدوثه.	3.48	0.870	71.75	.000	أتفق

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (2) في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.18) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط وفق لنتائجها وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.09) اما الفقرات (3) و (4) احتلت المراتب التالية على التوالي الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي .توالي على (3.82) و (3.48).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة الاولى ( 0.579 ) وللفقرة الثانية ( 0.528 ) وللفقرة الثالثة (0.769) وللفقرة الرابعة (0.870) , وسجلت الفقرة الثانية اعلى نسبة (73.75) .



جدول رقم (8) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي البعد الاول(الرؤيا المستقبلية)

ب) الرؤيا المستقبلية : هي رؤية الأشياء من خلال الإدراك الذهني والمقارنة لغرض تكوين الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الاجل الطويل .						
ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
5	تمتلك رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل.	3.45	0.971	72.72	.000	اتفق
6	تستخدم رؤيتها لتوحيد جهود الموظفين نحو أهداف المنظمة.	3.30	1.045	72.72	.000	اتفق
7	تكون منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية.	3.45	1.003	72.72	.000	اتفق
8	تقوم بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها.	3.64	0.822	76.33	.000	اتفق

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.64) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تقوم المؤسسة بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها. وفي المرتبة الثانية الفقرة (5 و 7) بمتوسط حسابي (3.45) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل وأن تكون منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية. والفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (4.09) اما الفقرة (6) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.30).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة الخامسة ( 0.971 ) وللفقرة السادسة ( 1.045 ) وللفقرة السابعة (1.003) وللفقرة الثامنة ( 0.822 ) , وسجلت الفقرة الثامنة اعلى نسبة ( 76.33 )

جدول رقم (9) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي البعد الاول(تفكير النظم)

ج) تفكير النظم : هي القدرة على التفكير المنطقي ، وتوليف العناصر المختلفة ودمجها بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه .						
ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
9	المؤسسة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق الأجزاء .	3.88	0.820	72.72	.000	اتفق
10	ترى المؤسسة المشكلات برؤية كامل عناصرها كرزمة واحدة ام تحللها الى اجزاء منفصلة.	3.64	0.822	76.33	.000	اتفق
11	تمتلك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة.	3.70	0.951	72.20	.000	اتفق
12	تقوم المؤسسة بدراسة الافكار الجديدة مجتمعة بدلا من منفصلة للتمسك قيمتها في الامد البعيد.	3.67	1.190	68.59	.000	اتفق

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (9) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.88) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان المؤسسة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق الأجزاء. وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.70) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تمتلك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة. والفقرة رقم (12) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67) اما الفقرة (10) احتلت الاخيرة بمتوسط حسابي (3.64).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة التاسعة (0.820) وللفقرة العاشرة (0.822) وللفقرة الحادية عشر (0.951) وللفقرة الثانية عشر (1.190) , وسجلت الفقرة العاشرة اعلى نسبة (76.33)

جدول رقم (10) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي البعد الاول(الدافعية)

د) الدافعية : هو التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم باستمرار نحو هدف محدد ، من أجل تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.						
ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
13	تمتلك القدرة على تحفيز الموظفين على تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية .	3.12	1.111	78.72	.000	اتفق
14	تثير المنافسة بين الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات.	3.30	0.984	81.43	.000	اتفق بقوة
15	تمتلك نظام حوافز جيد يعمل على تحسين الأداء .	3.45	1.121	78.17	.000	اتفق
16	تحث الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.	3.30	1.045	80.88	.000	اتفق

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (15) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.45) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تمتلك نظام حوافز جيد يعمل على تحسين الأداء. وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (14 و 16) بمتوسط حسابي (3.30) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان المؤسسة تثير المنافسة بين الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات و تحث الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية. والفقرة رقم (31) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة الثالثة عشر (1.111) وللفقرة الرابعة عشر (0.984) وللفقرة الخامسة عشر (1.121) وللفقرة السادسة عشر (1.045) , وسجلت الفقرة الرابعة عشر اعلى نسبة (81.43)

جدول رقم (11) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي البعد الاول(الشراكة)

هـ) الشراكة : هي قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى ، وقادة يتمتعون بذكاء إستراتيجي للتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة.						
ت	الفقرات في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
17	ترى في الشراكة وسيلة جيدة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.	3.18	1.103	62.03	.000	اتفق
18	تزيد فعالية القرار عندما يتعلق الأمر بالتحالفات .	3.27	0.911	68.17	.000	اتفق بقوة
19	تسعى إلى تكوين تحالفات إستراتيجية بشكل محليًا وإقليميًا.	3.15	1.034	70.77	.000	محايد
20	تعتقد أن التحالفات الاستراتيجية تسمح لها بالاستفادة من تجربتها.	3.39	1.116	78.34	.000	اتفق بقوة

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (20) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.39) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان المؤسسة تعتقد أن التحالفات الاستراتيجية تسمح لها بالاستفادة من تجربتها. وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.27) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تزيد فعالية القرار عندما يتعلق الأمر بالتحالفات. والفقرة رقم (17) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.18) اما الفقرة (19) احتلت الاخيرة بمتوسط حسابي (1.034).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة السابعة عشر (1.103) وللفقرة الثامنة عشر (0.911) وللفقرة التاسعة عشر (1.034) وللفقرة عشرون (1.116) , وسجلت الفقرة العشرون اعلى نسبة (78.34)

### 2.2.3. التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات متغير الجودة الشاملة

لوصف الجودة الشاملة في المجتمع موضوع الدراسة استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاختبار التائي (T) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الجودة الشاملة للتحقق من معنوية واهمية الفقرات كما هو موضح في الجدول (8)

#### جدول رقم (12) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير متغير الجودة الشاملة

##### البعد الاول(قناعة الادارة العليا)

ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
1	تعطي الإدارة العليا أهمية قصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	3.40	1.117	72.72	.000	اتفق بقوة
2	تحرص الإدارة العليا على أن تكون الجودة محورا أساسيا في الخطة الاستراتيجية للمنشأة	3.68	0.987	73.75	.000	اتفق
3	تعمل الإدارة العليا على تغيير خطط وأهداف المؤسسة وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	3.65	1.014	72.72	.000	محايد
4	تعمل الإدارة العليا على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.68	1.058	72.72	.000	اتفق

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (2 و 4) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.68) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تعطي الإدارة العليا أهمية قصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و تعمل الإدارة العليا على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق

إدارة الجودة الشاملة . وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.65) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تعمل الإدارة العليا على تغيير خطط وأهداف المؤسسة وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. والفقرة رقم (1) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.40).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة الاولى (1.117) وللفقرة الثانية (0.987) وللفقرة الثالثة (1.014) وللفقرة الرابعة (1.058) , وسجلت الفقرة الثانية اعلى نسبة (73.75) .

### جدول رقم (12) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير متغير الجودة الشاملة

#### البعد الاول(التحسين المستمر)

ب) التحسين المستمر: ويعني البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المنظمة، إذ يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تستلزم تشمل الأفراد والمعدات والمجهزين والمواد والأجراءات .						
ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
5	تعمل الإدارة العليا على مراجعة معايير الأداء بصورة مستمرة لتحسين مستوى الأداء العام في المؤسسة.	3.65	1.058	78.17	.000	اتفق
6	تعمل الإدارة العليا على إجراء تحسينات مستمرة على جودة خدماتها.	3.65	0.990	80.88	.000	اتفق
7	يؤمن جميع العاملون في المؤسسة بأن عملية التحسين المستمر مسؤولية الجميع.	3.65	1.147	80.34	.000	اتفق
8	يشترك جميع العاملون في المؤسسة في عمليات التحسين المستمر	3.81	1.247	72.17	.000	اتفق

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.81) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان يشارك جميع العاملون في المؤسسة في عمليات التحسين المستمر. وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (5 و 6 و 7) بمتوسط حسابي (3.65).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة السابعة عشر (1.058) وللفقرة الثامنة عشر (0.990) وللفقرة التاسعة عشر (1.147) وللفقرة عشرون (1.247) , وسجلت الفقرة السادسة اعلى نسبة (80.88)

### جدول رقم (13) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير متغير الجودة الشاملة البعد الاول(التركيز على الزبون)

ج) التركيز على الزبون : إن الميزة البارزة والإساسية لإدارة الجودة الشاملة هي تركيز المنظمات على زبائنها، وإن الهدف من ذلك هو للمطابقة الأولية وبعدها مقابلة احتياجات الزبون.					
الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
9	1.42	1.247	62.03	.000	اتفق
10	2.04	1.028	68.17	.000	اتفق
11	1.90	1.116	70.77	.000	اتفق
12	2.03	0.973	78.34	.000	اتفق

نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (10) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.04) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تهتم الإدارة العليا بالرد على شكاوي الزبون وتقديم الحلول المناسبة. وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (2.03) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تحرص الإدارة العليا على ادخال التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة لتبسيط الاجراءات وتقليل أوقات الانتظار للزبون. والفقرة رقم (11) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.90) اما الفقرة (1.42) احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (1.42).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة العاشرة (1.247) وللفقرة الحادية عشر (1.028) وللفقرة الثانية عشر (1.116) وللفقرة الثالثة (0.973) , وسجلت الفقرة العشرون اعلى نسبة (78.34)

#### جدول رقم (14) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير متغير الجودة الشاملة البعد الاول(اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الدلالة	مستوى الاهمية
13	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع الوحدات والاقسام الإدارية بناءا على الحقائق المتوفرة.	3.36	0.822	64.05	.000	اتفق
14	تدعم الإدارة العليا كل المقترحات المبنية على الحقائق التي يقدمها العاملون والمستفيدون في سبيل تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة.	3.75	0.902	67.18	.000	اتفق
15	تلتزم الإدارة العليا باتخاذ قرارات تخص توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.78	0.780	74.43	.000	اتفق
16	تتبع إدارة المؤسسة إجراءات وتعليمات عمل واضحة وفق الحقائق.	3.36	0.962	79.46	.000	اتفق



نلاحظ من خلال الجدول انه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية؛ حيث جاءت الفقرة رقم (15) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.78) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تلتزم الإدارة العليا باتخاذ قرارات تخص توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.75) مما يدل ان افراد العينة موافقون على ان تدعم الإدارة العليا كل المقترحات المبنية على الحقائق التي يقدمها العاملون والمستفيدون في سبيل تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة. والفقرة رقم (13 و 16) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36).

اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرة العاشرة (0.822) وللفقرة الحادية عشر (0.902) وللفقرة الثانية عشر (0.780) وللفقرة الثالثة (0.962) , وسجلت الفقرة السادسة عشر اعلى نسبة (79.46)

### 3.3. اختبار الارتباط

يمكن قياس قوة الارتباط باستخدام معامل بيرسون وما في الجدول رقم (15):

Correlations			
		الذكاء الاستراتيجي	الجودة الشاملة
الذكاء الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
الجودة الشاملة	Pearson Correlation	.862**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول (15) هناك ارتباط إيجابي وهام بين متغير الذكاء الاستراتيجي والجودة الشاملة حيث ظهرت نتائج اختبار بيرسون بان هناك قوة ارتباط وبنسبة 0.86 وهذا الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

### 4.3. اختبار الانحدار الخطي البسيط

الجدول ادناه رقم (12 و 13) يبين لنا نتائج الانحدار الخطي البسيط  
جدول رقم (16)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 <sup>a</sup>	.739	.614	.65566
a. Predictors: (Constant), الادارة الاستراتيجية,				

يشير الجدول رقم (16) ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (61%) أي أن ما نسبته (61%) من الاختلاف في الجودة الشاملة في جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد تم تفسيره من قبل المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي.

جدول رقم (17)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.763	.870		.715	.356
	الذكاء الاستراتيجي	.813	.188	.778	4.623	.000
a. الجودة الشاملة.						

تشير نتائج التحليل في الجدول رقم (17) بأن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على الجودة الشاملة في جامعة بابل بمقدار (0.81) وهو تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

- 1- أسهم الحدس والرؤية الاستراتيجية للمدراء في الجامعة على تبني مجالات ادارة الجودة الشاملة لما له من تعزيز لقدرة الجامعة على التنافس.
- 2- وجد ان الذكاء الاستراتيجي بكافة ابعاده ومكوناته يساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بعملية ادارة الجودة الشاملة
- 3- أظهرت نتائج التأثير بأن كل مكون من مكونات الجودة الشاملة له تأثيراً مباشراً في تعزيز قدرة الجودة للجامعة
- 4- ظهر هناك قصور واضح في استثمار مبدأ الشراكة باعتباره احد مكونات الذكاء الاستراتيجي .
- 5- تبين للباحثة ان لدى الجامعة مدراء يتميزون بخبرات ومهارات تساهم في خلق ادارة الجودة الشاملة وتمكنهم من اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

## ثانيا: المقترحات

- 1- توصي الباحثة الشركة باستخدام أنماط معاصرة من قبل الإدارة التي توفر مرونة عالية للخبراء، وتقليل من قيود الإدارة التقليدية عليهم لتمكينهم من التمكن بآدارة الجودة الشاملة وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش .
- 2- توصي الباحثة ضرورة تبني الشركة استراتيجية تمكين العاملين للرأس المال الفكري لما له من دور كبير في تعزيز ادارة الجودة الشاملة للجامعة
- 3- ضرورة اعتماد مبدأ التفكير المنظم واستثمار مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تواجه الجامعة .
- 4- توصي الباحثة ادارة الجامعة بضرورة تبني المبادرات الخاصة باغلجودة الشاملة و لدى عاملها .
- 5- توصي الباحثة الجامعة بضرورة الانفتاح على الخبرات الجديدة والطاقات الفعالة للمساهمة في الذكاء الاستراتيجي
- 6- توصي الباحثة الجامعة بضرورة تمكين العاملين وتشجيعهم على الجودة الشاملة من خلال فسح المجال لهم بتطوير قابلياتهم وتوسيع ادراكهم ومعرفتهم لدعم قدراتهم الابتكارية وليكونوا قادرين على اتخاذ القرار لحل المشكلات التي يمكن ان تواجهها الجامعة.

1. الالمي، غسان، وسعيد، هدى قاسم،(2014)، دور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة – بحث استطلاعي"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد7.
2. بن داودية؛ (2012)؛ أثر الذكاء الاستراتيجي على نجاح الاستراتيجيية لمنظمات الاعمال الحديثة؛ مداخلة في ملتقى الدولي حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة"؛ جامعة الشلف؛ 9 نوفمبر 2012.
3. جثير، سعدون حمود، العبادي، هاشم فوزي، والقيس ي، بال جاسم(2013) "صياغة إستراتيجية إدارة عالقات الزبون عبر تحقيق العالقةبين الذكاء السراتيجي والذكاء التنظيمي".مجلة جامعة النبار للعلوم الفقتصادية والإدارية: 5 (10): 367-392
4. جويحان، ثائر عبد الغفار عبد هلا، (2013)أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط،- الأردن.
5. الحارثي، مشعل مبارك (2012)واقع تطبيق عناصر الابداع الادارى وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة ، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية
6. حمود، أ.د. خضير كاظم ادارة الجودة الشاملة الطبعة الاولى ، 2000 م.
7. الدرادكة، مامون ، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان : دار الصفاء لمطباعة والنشر والتوزيع،2008.
8. ديوب، محمد عباس، عبد الرحمن، نسرين، وزهره احمد. (2018)دور الذكاء السراتيجي في صياغة إستراتيجية فعالة للمنظمات دراسة مسحية الرء عينةمن مدراء امنظمات العامة في الساحل السوري".مجلة جامعة البحث: 40(20): 11-4
9. الربيعي، رشا عباس عبود، (2005)، أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد – جامعة بغداد.

10. زعلان، عبد الفتاح جاسم، (2018)، متطلبات الإدارة الاستراتيجية"، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، محاضرات منشورة على الرابط <http://business.uokerbala.edu.iq> :
11. سعاد حرب قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عممية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية عمى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للاو نرو"، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة العمليات كمية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011
12. صالح، احمد علي وآخرون، الادارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،، ٢٠١٠.
13. الطائي، يوسف حجيم ، محمد عاصي، ليث علي انظم ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى ، عام 2005 م.
14. العابدي، علي رزاق جباد، واملوسوي، هاشم مهدي هاشم. (2014) "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك الاتصالات المتنقلة في العراق)". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 8 31 (143-167).
15. العامري صالح مهدي؛ والغالبي طاهر محسن؛ (2011) (ط3)؛ الادارة والاعمال؛ الاردن؛ دار وائل للنشر والتوزيع
16. العاني محمد جاسم؛ (2006)؛ اساليب التحليل الكمي؛ عمان؛ دار الصفاء للنشر والتوزيع.
17. عبد اللطيف، عبد اللطيف، ادارة الذكاء، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الادارة والعلوم الادارية بعنوان، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الخاصة، عمان، الاردن، ٢٠٠٢.
18. العبيدي، محمد عبد العزيز، والسالم، قصي سالم(2012)الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية الآراء عينة من الرقباء املايين في ديوان الرقابة المالية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة". جامعة الزيتونة الأردنية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: 748-770.

19. العزاوي وبشرى هاشم محمد، اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠٠٨
20. علي، محمد جاسم،(2015)، تطبيق أسلوب التحسين المستمر(كايزن) في تحسين عملية التدقيق بحث تطبيقي في عينة من الهيئات الرقابية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد.
21. عليمات، صالح ناصر، (2004) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير " ، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
22. عمران ،نضال عبد الهادي (2015)اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل، جامعة الفرات الاوسط التقنية مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية – عدد3 – مجلد 23.
23. عواد، خالد روكان، ومحمود، زيد خوام، (2018) التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي – بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات البان ابي غريب "، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 55.
24. الغالي طاهر محسن منصور؛ وادريس؛ صبحي محمد وائل؛ (2007)؛ (ط1)؛ الادارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل؛ عمان؛ دار وائل للنشر
25. اللوزي، موسى ادوار نظم المعلومات وادارة راس المال الفكري في اتخاذ القرارات عمان، دار وائل للنشر والطباعة 1999.
26. ماضي، د. محمد توفيق التطبيقات ادارة الانتاج الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم الطبعة الاولى، 2005 م.
27. محمد، نورة سهيل(2017)، تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الخدمية – دراسة حالة في ديوان محافظة ديالى "، بحث دبلوم غير منشور، جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد.

28. مسلم تامر حمدان عبد القادر؛ (2015)؛ أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ رسالة ماجستير؛ كلية الاقتصاد وعلوم الادارية؛ قسم ادرة الاعمال؛ جامعة الازهر بغزة.
29. نادية حمدي، إدارة الجودة الشاملة في متطبات القطاع العام ، مصر: إصدارات مجمة النيضة الإدارية، أكاديمية السادات لمعمك الإدارية ، 1995 ، ص 22
30. النعيمي، صلاح عبد القادر، التكيف الاستراتيجي الهيكلي لأبعاد البيئة- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠٠٠
31. هاشم مهدي هاشم(2014)تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات الملتنقة في العراق (. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 8 .
32. الوطيفي، كامل شكير عبيس،(2013) ، أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة "، محاضرة منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد –جامعة بابل، منشورة على الرابط التالي :
- 36884&lcid=9http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid

=



## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م / استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نهديكم اجمل تحياتنا...

يشرفنا ان نضع بين يدي شخصكم الكريم الاستبانة الخاصة بالبحث وان مشاركتكم الفعالة في الاستقصاء في الاجابة على اسئلة الاستبانة بصراحة وموضوعية تعد ضرورية في اغناء البحث الموسوم (دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة) بحث تطبيقي في كلية الادارة والاقتصاد, وهو جزء من متطلبات شهادة البكالوريوس قسم ادارة الاعمال, لذا نأمل من تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة ووضع ( ✓ ) امام الاجابة التي تختارونها, ونود اعلامكم ان المعلومات التي سوف تدلون بها تستخدم لاغراض الدراسة فقط, لذا لا ضرورة لذكر اسمكم او التوقيع على الاستمارة, ونشكر لكم حسن تعاونكم معنا...

مع خالص شكرنا وتقديرنا لجهودكم...

الباحثات

المشرف

ثناء خليف مزهر      جنان اياد عبيس

أ.م. رحاب حسين جواد الكريطي

المحور الاول : المعلومات شخصية

يرجى وضع اشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

1- النوع الاجتماعي

انثى

ذكر

2- الفئة العمرية

50 -41 سنة

30-20 سنة

60 - 51 سنة

40 -31 سنة

3- المؤهل العلمي

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

بكالوريوس

4- مدة الخدمة بالوظيفة الحالية

15-11 سنة

10-6 سنة

5-1 سنة

26 سنة فأكثر

25-21 سنة

20-16 سنة

## المحور الثاني : متغيرات الدراسة

أولاً: الذكاء الاستراتيجي : هو عبارة عن صفة او خاصية يمتاز بها القائد تميزه عن غيره من المدراء، تساعده في التنبؤ للمستقبل واعداد و صياغة خطط استراتيجية مهيأة لكافة التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة ، سواء كانت داخلية ام خارجية ، فيتم من خلال الذكاء الاستراتيجي إيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب ، مع رسم سياسات وخطط طويلة الأمد تساهم في تحقيق اهداف المنظمة .

أ) الاستشراف : هو قدرة الفرد على التفكير و رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال دراسة العوامل الديناميكية للماضي والحاضر، ويساعد القادة على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة .					
ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل :	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	تقوم المؤسسة بمحاولة قنص الفرص واستثمارها بغية تحقيق أهدافها.				
2	تقوم المؤسسة بالمراقبة المستمرة وتحديث الخطط وفق لنتائجها.				
3	تمتلك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية البعيدة المدى وتطور وجهات النظر الجديدة للمستقبل.				
4	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ بنتائج خاصة بالقضايا الاستراتيجية قبل حدوثه.				

ب) الرؤيا المستقبلية : هي رؤية الأشياء من خلال الإدراك الذهني والمقارنة لغرض تكوين الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الاجل الطويل .

ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	تمتلك رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل.					
6	تستخدم رؤيتها لتوحيد جهود الموظفين نحو أهداف المنظمة.					
7	تكون منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية.					
8	تقوم بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها.					

ج) تفكير النظم : هي القدرة على التفكير المنطقي ، وتوليف العناصر المختلفة ودمجها بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه .

ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
9	المؤسسة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق الأجزاء .					
10	ترى المؤسسة المشكلات برؤية كامل عناصرها كرزمة واحدة ام تحللها الى اجزاء منفصلة.					
11	تمتلك المؤسسة طرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة.					
12	تقوم المؤسسة بدراسة الافكار الجديدة مجتمعة بدلا من منفصلة للتمسك قيمتها في الامد البعيد.					

(د) الدافعية : هو التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم باستمرار نحو هدف محدد ، من أجل تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	تمتلك القدرة على تحفيز الموظفين على تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية .					
14	تثير المنافسة بين الموظفين لتحقيق المزيد من الإنجازات.					
15	تمتلك نظام حوافر جيد يعمل على تحسين الأداء .					
16	تحث الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.					

(هـ) الشراكة : هي قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى ، وقادة يتمتعون بذكاء إستراتيجي للتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة.

ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
17	ترى في الشراكة وسيلة جيدة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.					
18	تزيد فعالية القرار عندما يتعلق الأمر بالتحالفات .					
19	تسعى إلى تكوين تحالفات إستراتيجية بشكل محليًا وإقليميًا.					
20	تعتقد أن التحالفات الاستراتيجية تسمح لها بالاستفادة من تجربتها.					

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة: مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة و العاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة و على مستوى المنظمة ككل . فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا ، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب و التخصصات المختلفة في الشركة ، و من هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب و الأدوات اللازمة لتطبيقها

(أ) قناعة الإدارة العليا: بعد أن توجهت الانظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي جعلتها المنظمات وسيلة فاعلة من أجل إحداث تغييرات جذرية في أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة أصبح من الضروري لهذه الفلسفة أن تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين.

ت	الفقرات في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعطي الإدارة العليا أهمية قصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة					
2	تحرص الإدارة العليا على أن تكون الجودة محورا أساسيا في الخطة الاستراتيجية للمنشأة					
3	تعمل الإدارة العليا على تغيير خطط وأهداف المؤسسة وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.					
4	تعمل الإدارة العليا على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

(ب) التحسين المستمر: ويعني البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات في المنظمة، إذ يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تستلزم تشمل الأفراد والمعدات والمجهزين والمواد والأجراءات

ت	الفقرات في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	تعمل الإدارة العليا على مراجعة معايير الأداء بصورة مستمرة لتحسين مستوى الأداء العام في المؤسسة.					
6	تعمل الإدارة العليا على إجراء تحسينات مستمرة على جودة خدماتها.					
7	يؤمن جميع العاملون في المؤسسة بأن عملية التحسين المستمر مسؤولية الجميع.					
8	يشارك جميع العاملون في المؤسسة في عمليات التحسين المستمر					

(ج) التركيز على الزبون : إن الميزة البارزة والإساسية لإدارة الجودة الشاملة هي تركيز المنظمات على زبائنها، وإن الهدف من ذلك هو للمطابقة الاولية وبعدها مقابلة احتياجات الزبون.

ت	الفقرات في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
9	تحرص الإدارة العليا على تقديم خدماتها بأقل قدر من الأخطاء لكسب رضا الزبون.					
10	تهتم الإدارة العليا بالرد على شكاوي الزبون وتقديم الحلول المناسبة.					
11	تعمل الإدارة العليا على إشراك الزبون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تطوير الخدمة المقدمة.					
12	تحرص الإدارة العليا على ادخال التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة لتبسيط الاجراءات وتقليل أوقات الانتظار للزبون.					

د) اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تمتاز المنظمات التي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قرارتها تكون مبنية على حقائق وبيانات حقيقية ليس مجرد تخمين وتكهن من قبل الأفراد أو توقعات مبنية على الأجهادات الشخصية.

ت	الفقرات في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة في جميع الوحدات والاقسام الإدارية بناء على الحقائق المتوفرة.					
14	تدعم الإدارة العليا كل المقترحات المبنية على الحقائق التي يقدمها العاملون والمستفيدون في سبيل تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة.					
15	تلتزم الإدارة العليا باتخاذ قرارات تخص توفير كافة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
16	تتبع إدارة المؤسسة إجراءات وتعليمات عمل واضحة وفق الحقائق.					