



# Impact of Strategic Planning on Total Quality Management in the General Authority for Civil Aviation and Meteorology – Yemen

Mohammed Hezam AL-Nehmi<sup>1,\*</sup>, AbdulKhaliq H. Tawwaf<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration Faculty of Deanship of Graduate Studies - Saba University -Yemen.

\*Corresponding author: [mohammedalnehmi92@gmail.com](mailto:mohammedalnehmi92@gmail.com) & [a.tawaf@amu.edu.ye](mailto:a.tawaf@amu.edu.ye)

---

## Keywords

1. Total Quality Management
  2. Strategic Planning
  3. General Authority of Civil Aviation and Meteorology
  4. Yemen
- 

## Abstract:

This study aimed to examine the impact of strategic planning, with its dimensions (environmental analysis, strategic orientation, strategy formulation, strategy implementation, and strategic control), on Total Quality Management (TQM), with its dimensions (top management commitment, teamwork, quality management systems, and continuous improvement), within the Civil Aviation and Meteorology Authority (CAMA) in Yemen.

To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was employed. Data were collected using a questionnaire as the primary tool, targeting employees of CAMA and its affiliated entities located in the Capital - Sana'a. The study population comprised 90 employees. Due to the limited size of the population, a comprehensive survey approach was adopted. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study yielded several findings, most notably: both strategic planning and TQM levels at the Authority were assessed as moderate. Furthermore, the results revealed that strategic planning had no statistically significant impact on the implementation of TQM within CAMA.

## أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد

محمد حزام النهمي<sup>1\*</sup> , عبد الخالق هادي طواف<sup>1</sup>

قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا - جامعة سبأ ، صنعاء ، اليمن.

\*المؤلف: [a.tawaf@amu.edu.ye](mailto:a.tawaf@amu.edu.ye) & [mohammedalnehmi92@gmail.com](mailto:mohammedalnehmi92@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

1. إدارة الجودة الشاملة
2. التخطيط الاستراتيجي
3. الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد
4. اليمن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، العمل بروح الفريق، أنظمة إدارة الجودة، التحسين المستمر) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة المكون من (90) عنصرًا من موظفي الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت طريقة المسح الشامل؛ نظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة، وحللت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج عدة، أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالهيئة كان متوسطًا، وأنه لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في إدارة الجودة الشاملة.

## المقدمة:

تسعى هذه الدراسة إلى إظهار مستوى إسهام التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ أهداف الجودة التي تحقق الجودة الشاملة من خلال تحليل مستوى فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي في مستوى الامتثال للمتطلبات الدولية في الجودة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق التميز والابتكار في الأداء، في ظل التنافس المتزايد والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وأصبحت الجودة الشاملة ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والنمو؛ إذ تسهم في تحسين العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، كما تعزز من رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ويساعد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة المؤسسات على بناء سمعة قوية في السوق، مما يسهل جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛ لذا فإن التركيز على الجودة ليس مجرد خيار استراتيجي، بل هو ضرورة حيوية لضمان الاستدامة والنجاح في عالم الأعمال المعاصر" (Goh & Xie, 2023, 150).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بقضايا الجودة على الصعيدين العالمي والمحلي، أصبحت الجودة أحد المتطلبات الدولية التي فرضتها منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO) في ملاحق اتفاقية شيكاغو، وقد أولت المنظمة أهمية خاصة لتطبيق نظام الجودة والحصول على

شهادة ISO 9001 على المستوى الداخلي لها، فقد أكدت Fang Liu، الأمين العام لمنظمة ICAO، أن "هذا الإنجاز الجديد بالحصول على شهادة ISO يعتبر خير مثال على حرص ICAO المستمر على تحسين جودة وكفاءة ما تقدمه من خدمات للدول الأعضاء" (منظمة الطيران المدني الدولي، 2022).

وتعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، في ظل التحديات المتزايدة والمنافسة الشديدة، وأصبح التخطيط الاستراتيجي عنصراً حيوياً يسهم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك إطاراً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق نتائج ملموسة، مما يعزز من مكانتها الاقتصادية ويزيد من قدرتها التنافسية، كما أن الجمع بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي يتيح للمؤسسات تحسين عملياتها وزيادة رضا العملاء، مما يسهم في تعزيز سمعتها في السوق (Alharbi, 2023, 28).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يُعتبر دعامة أساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة؛ إذ يعتمد نجاح الجودة كلياً على التخطيط وليس العكس (الدميري، 2018).

ومع تطور الأطر التنظيمية والتشريعات لسلطات الطيران المدني عالمياً، وصدور الخطط العالمية للملاحة الجوية وسلامة وأمن الطيران، أصبح من الضروري تبني مبادئ التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لضمان سيادة اليمن على إقليمها الجوي وإدراك أن عدم الالتزام بهذه المتطلبات قد يؤدي إلى تصنيف الإقليم الجوي اليمني منطقة حمراء، مما يترتب عليه تخلي منظمة الطيران المدني الدولي عن مسؤوليتها في الإشراف على الطيران في إقليم الجمهورية اليمنية واستخدام مطاراته، ومن ثم تحويل دول مجاورة بتقديم خدمات الطيران المدني أو عزوف الشركات عن استخدامها بوضعها الحالي حفاظاً على سلامة ركابها وممتلكاتها.

وقد دشنت الهيئة خطتها الاستراتيجية 2021-2025 في عام 2021، وحصلت في العام نفسه على شهادة الجودة العالمية **ISO9001: 2015** لقطاع أمن وسلامة الطيران من جهة المنح الكندية **SMG** (وكالة سبأ للأنباء، 2021)، وجددت هذه الشهادة لقطاع شؤون سلامة الطيران في العام 2023 من قبل جهة المنح النمساوية تي يو في أوستريا.

ومن خلال الاطلاع على تقارير إنجاز خطط عمل الهيئة للأعوام من 2019 وحتى 2024 والخطة الاستراتيجية المدشنة بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية في العام 2021 وتقرير الدوافع لاعتماد نهج إدارة الجودة (**QMS**) وتطبيق المواصفة القياسية (**ISO9001:2015**) (عبد القادر، 2021)،

"إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد اعتماداً كبيراً على وجود قاعدة استراتيجية متينة تشمل الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية، إضافة إلى الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛ إذ يتيح التخطيط الاستراتيجي للمنظمات تحديد أولوياتها وتوجيه مواردها بشكل فعال نحو تحقيق أهداف الجودة، والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة تُعتبر جوهرية؛ إذ لا يمكن لأهداف الجودة الشاملة أن تنضج دون وجود تخطيط استراتيجي واضح المعالم، كما أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق نتائج ملموسة، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق" (*Elshaer, 2023, 128*).

وتتمثل أهمية الموضوعين محل الدراسة في ارتباطهما بالمتطلبات الدولية في الطيران المدني، الأمر الذي دفع الباحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد.

### 1- مشكلة الدراسة:

انضمت اليمن إلى منظمة الطيران الدولي (**ICAO**) في 17 أبريل 1964، بتوقيعها على اتفاقية شيكاغو لعام 1944. ولذلك، أصبحت الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية ملزمة بتطبيق المعايير والتوصيات الدولية التي تصدر عن المنظمة، والتي تعتبر متطلبات أساسية يجب الوفاء بها على الصعيدين المحلي والتشريعي.

يتضح أن هناك جهود على مختلف المستويات للإيفاء بالمتطلبات الدولية، لا سيما في مجال الملاحة الجوية والأرصاد الجوية، وتعتبر تلك المتطلبات من المتطلبات الأساسية التي تقوم منظمة الطيران الدولي بالتدقيق عليها في أسئلة البروتوكول.

ويرافق هذه الجهود حقيقة أن منظمة الطيران الدولي أعدت أدلة ومواد إرشادية لمساعدة الدول في التخطيط لنظام إدارة الجودة وتطبيقه طبقاً للمعايير الدولية الملزمة بشأن إنشاء نظام إدارة الجودة لدى الدول الأعضاء (منظمة الطيران المدني الدولي، الملحق 15، 2018).

وتتضمن هذه الأدلة عناصر أساسية لتمكين الدول من فهم المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، كما أن الهدف من هذه المبادرات هو ضمان توفير خدمات معلومات طيران بجودة عالية للمستخدمين حفاظاً على الأرواح والممتلكات وكفاءة التشغيل.

كما حددت منظمة الطيران المدني الدولي في الملحق الثالث (2018) أهمية إنشاء نظام جودة منظم لخدمات الأرصاد الجوية، يتضمن الإجراءات والموارد اللازمة لإدارة جودة معلومات الأرصاد الجوية، وأكدت ضرورة توثيق جميع ملاحظات التدقيق وتصحيح أي حالات عدم تطابق تُحدد في نظام إدارة الجودة الذي يجب إنشاؤه.

إن منظمة الطيران المدني الدولي تفرض مقاييس ملزمة تضمن أن بيانات ومعلومات الطيران

المقدمة تتوافق مع معايير الجودة المطلوبة؛ لذا يتعين على الدول الأعضاء التأكد من فحص البيانات بدقة قبل إصدارها للعملاء لضمان صحتها وشمولها لجميع المعلومات الضرورية (منظمة الطيران المدني الدولي، الملحق 15، 2018).

ومن هنا يتضح أن الهيئة ملزمة بمواكبة معايير وتوصيات منظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الأرصاد العالمية لضمان المواءمة مع مختلف أقاليم الطيران في الجوار وفي العالم، وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات وخطط مستقبلية للوصول إلى الامتثال لهذه المتطلبات الدولية الملزمة، وعلى رأسها تطبيق أنظمة إدارة الجودة التي تتبع أهميتها من أنها ليست مطلباً دولياً فقط وإنما ستضاف إلى التخطيط الاستراتيجي أدوات لدعم تحقيق بقية المتطلبات والقواعد القياسية الأخرى.

وقد أوصت منظمة الطيران المدني الدولي أن يكون إنشاء نظام إدارة الجودة طبقاً لسلسلة معايير ضمان الجودة (ISO9000)، وأن يكون معتمداً من قبل هيئة إصدار شهادات معتمدة (منظمة الطيران المدني الدولي، الملحق الخامس عشر، 2018، 37).

كما تشير الوثيقة (9839، 2022) إلى أهمية استعراض نظام إدارة الجودة بانتظام للتأكد من توافقه مع التوجهات الاستراتيجية وسياسات

الاستراتيجية (منظمة الطيران المدني الدولي، الخطة العالمية للملاحة الجوية، 2016).

وفي ضوء ذلك تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في أن الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية طبقاً لتقارير إنجاز خطط أعمالها للأعوام من 2019 إلى 2024 لم تطبق أنظمة إدارة الجودة الإلزامية في خدمات معلومات الطيران والأرصاد الجوية بموجب المعايير الدولية، وتهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر المستوى الحالي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في الهيئة.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية؟

**وينبثق منه التساؤلات الآتية:**

1. ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية؟
2. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية؟
3. ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد؟

الجودة، ويجب أن تقوم الإدارة العليا بعمليات مراجعة دورية لضمان تحسين الأداء المستمر.

ولذلك أصبح الأداء العادي لا يكفي لمواجهة التغيرات الحاصلة بل يجب على الهيئة التخطيط الجيد لتطوير أنظمتها الإدارية والفنية ومواردها البشرية وتأهيلها بالشكل الأمثل لتواكب مستجدات هذا التغيير المتسارع الذي يفرض جداول زمنية صارمة لإيفاء المنظمة الدولية للطيران بتعهداتها أمام العالم المتمثلة في شعارها المرفوع "لن يكون هناك أحد خلف الركب"، ولن يتحقق هذا إلا باستخدام استراتيجيات مناسبة.

وربطت منظمة الطيران المدني بشكل عملي بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق أنظمة إدارة الجودة؛ إذ تهتم منظمة الطيران المدني الدولي في الخطة العالمية للملاحة الجوية (2016)، (54) بتخفيض عدد حالات تناقض المعلومات وتحسين جودة البيانات وحمايتها، والتحقق من صلاحيتها، مع تحقيق التناغم والتزامن مع الأقاليم الجوية المجاورة بحسب الاقتضاء، من خلال تطبيق أنظمة إدارة الجودة على وفق المواصفات العالمية الموحدة، وأيضاً من خلال صياغة أهداف تنص على ذلك بوضوح، فقد عبر هدف الخطة العالمية للملاحة الجوية عن "تعزيز القدرات وتحسين الكفاءة في النظام العالمي للطيران المدني، مع القيام في الوقت نفسه بتحسين السلامة والجودة أو على الأقل بالحفاظ عليها"، ويعتبر هذا الهدف أحد أهداف منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO)

**2- أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية.

2. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية.

3. الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد؟

**3- أهمية الدراسة:**

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال تناولها لمتغيرين مهمين في التطوير بوجه عام، ويمكن استعراض أهميتها من خلال الآتي:

**الأهمية النظرية:**

1. تسهم الدراسة الحالية في رفق الباحثين والمكاتب اليمنية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

2. تسهم الدراسة الحالية في تقديم الفوائد

العلمية التي تحققها لمنظمات الأعمال؛ إذ يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحسين الأداء من خلال التعرف على القضايا الرئيسية والعقبات، والتعامل معها بفاعلية، ويسهم في تقليل الغموض والأزمات المحتملة، ويكشف الأخطاء عند حدوثها من خلال إدارة الجودة الشاملة وضبط الجودة والتنبؤ بها من خلال التخطيط، مما يعزز من فعالية التنفيذ من خلال التقييم المستمر.

3. تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من قدرتها على الإجابة عن التساؤلات حول مستوى التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة في حدود علم الباحث- تقيس هذا الأثر في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية.

4. تسهم الدراسة الحالية في فتح آفاق جديدة للبحوث المستقبلية وتعزيز موقف الهيئة في الحفاظ على سيادة اليمن على إقليمها الجوي؛ حيث إن النقيض من ذلك -أي الجمود- قد يؤدي إلى عدم مواكبة المتطلبات والمعايير الدولية، وبهذا قد تتعرض السيادة اليمنية، لا سيما إقليمها الجوي، للخطر.

## أ- الأهمية العملية:

1. تكتسب الدراسة الحالية أهميتها العملية من كون مجالي الطيران المدني والأرصاد يمثلان أهم المجالات الحيوية التي تؤثر على جميع شرائح المجتمع كونها ترتبط بمصالح عديدة؛ حيث إن حوادث ووقائع وإشكالات الطيران لا تؤثر محلياً فقط، بل لها آثار عالمية وترتبط ارتباطاً مباشراً بالسياحة والاقتصاد والمكانة السياسية وغيرها.
2. تسهم الدراسة الحالية في تزويد متخذي القرار في الهيئة بمقترحات وتوصيات تعزز من أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة.
3. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية الخبراء والمسؤولين في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، إضافة إلى أصحاب المصلحة والجهات ذات العلاقة بمجالي الطيران المدني والأرصاد في اليمن.
4. يعمل التخطيط الاستراتيجي على توضيح الرؤية المستقبلية وتوقع الأحداث، مما يساعد المنظمات على الاستعداد للمتغيرات القادمة وتحسين استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.
5. يعزز كل من التخطيط والجودة العمل الجماعي مما يزيد من خبرة الموظفين في إدارة الوقت من خلال مشاركتهم في وضع الاستراتيجيات والأهداف والإجراءات والعمليات.
6. تساعد إدارة الجودة الشاملة في التحكم بجميع الإجراءات والعمليات داخل المنظمة، مما يقلل من الازدواجية ويضمن معرفة كل موظف بإجراءات العمل والصلاحيات الممنوحة له.

## 7. تسهم إدارة الجودة الشاملة في التأكد من تطبيق

الإجراءات المطلوبة عبر نظام رقابي فعال، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتحسين جودة الأداء.

## 4- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

## أ- الحد الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التزام الإدارة العليا، العمل بروح الفريق، أنظمة إدارة الجودة، التحسين المستمر).

## ب- الحد المكاني:

اقتصرت هذه الدراسة على ديوان الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، ومطار صنعاء الدولي، وقطاع الملاحة الجوية، وقطاع الأرصاد، وقطاع المطارات، وقطاع سلامة الطيران، ومعهد الطيران، والإدارة العامة للنظم والتجهيزات الملاحية، بأمانة العاصمة صنعاء.

ولن تُدرس المطارات الأخرى كونها إما مدمرة أو لا يمكن دراستها بسبب الوضع السياسي الراهن.

## ج - الحد البشري:

اقتصرت هذه الدراسة على موظفي الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد الذين يشغلون المسميات الوظيفية: (رئيس مجلس الإدارة، وكيل الهيئة، وكيل مساعد، مدير عام، قيادي من الصف الأول بالهيئة

التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، وإدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً تابعاً، ويتكون التخطيط الاستراتيجي من خمسة أبعاد رئيسية هي: (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية)، أما إدارة الجودة الشاملة فتتكون من أربعة أبعاد هي: (التزام الإدارة العليا، العمل بروح الفريق، أنظمة إدارة الجودة، التحسين المستمر).

ويرعرض النموذج المعرفي التمثيل الهيكلي للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، ويهدف هذا النموذج إلى توضيح الإطار الذي انطلقت منه الدراسة، وذلك في سياق الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية.

وجهاتها، عضو فريق التخطيط في ديوان الهيئة والجهات والقطاعات، عضو مجالس الجودة في الجهات والقطاعات، مدير إدارة التخطيط والجودة في الهيئة، مدقق الجودة في الهيئة وقطاعاتها).

أما المسميات الوظيفية الأخرى (مدير إدارة، رئيس قسم، مختص) فهي ذات علاقة بالموضوع ولكنها علاقة غير مباشرة حتى استكمال تطبيق الجودة الشاملة؛ نظراً لارتباط الموضوع ارتباطاً مباشراً بالمستويات الإشرافية والعليا المعنية بالتخطيط لتطبيق الجودة الشاملة.

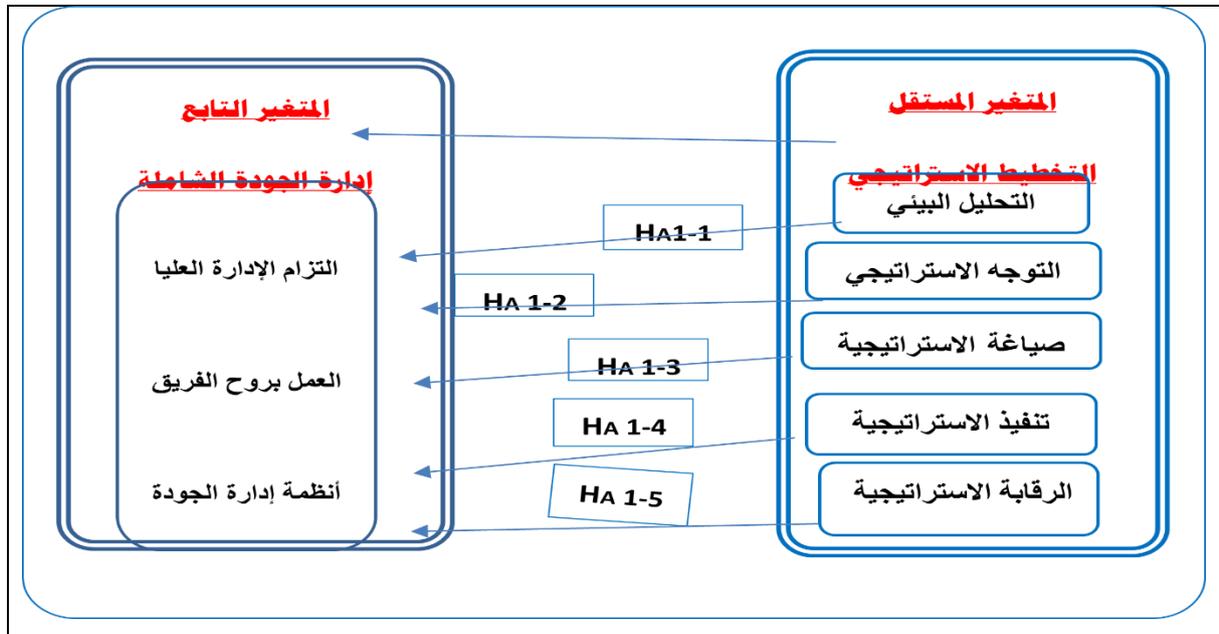
#### د. الحد الزمني:

طبقت الدراسة في العام الجامعي 2024.

#### 5- نموذج الدراسة:

يرتكز النموذج المعرفي لهذه الدراسة على

متغيرين رئيسيين، هما:



شكل (1-1): النموذج المعرفي للدراسة.

## 6- فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، ومن خلال نموذج الدراسة المعرفي ومتغيراتها وأبعادها، صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية".

ويتمتع منها الفرضيات الآتية:

• الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية".

• الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية".

• الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية".

• الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية".

• الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيام بالرقابة الاستراتيجية

عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية".

## 7- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

## ❖ التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه الباحث إجرائياً أنه درجة اهتمام صانعي القرار بالتحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والقيام بالرقابة الاستراتيجية وصولاً إلى تحقيق مصالح الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية طبقاً للتوجهات المحلية والدولية ذات الصلة.

## أ- التحليل البيئي:

يعرفه الباحث إجرائياً أنه دراسة وتقييم البيئة الداخلية (نقاط ضعف وقوة)، والبيئة الخارجية على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، بالمقارنة مع توجهات الهيئات المماثلة في الإقليم والعالم للتمكن من التكيف مع المتغيرات المختلفة.

## ب- التوجه الاستراتيجي:

يعرفه الباحث إجرائياً أنه مدى وجود إطار أو خطة شاملة تحدد السياسات العامة والمجالات الاستراتيجية الرئيسة بناءً على معطيات تحليل البيانات الداخلة والخارجة، ومدى اتساقها مع التوجهات الدولية والإقليمية في مجالي الطيران المدني والأرصاد.

**ج- صياغة الاستراتيجية:**

يعرفها الباحث إجرائياً أنها مستوى تناسب الإطار الاستراتيجي (رؤية، رسالة، قيم، أهداف استراتيجية، استراتيجيات داعمة) مع طموحات وحجم مهام وأنشطة ومسؤوليات الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد.

**د- تنفيذ الاستراتيجية:**

يعرفه الباحث إجرائياً أنه مدى توفير إدارة الهيئة للموارد المالية الكافية والموارد البشرية المدربة الكفؤة والموارد التنظيمية المناسبة (هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية) لتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.

**هـ - الرقابة الاستراتيجية:**

يعرفها الباحث إجرائياً أنها مدى وجود تقارير دورية ومؤشرات أداء لقياس الانحرافات الإيجابية أو السلبية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومدى فعالية الرقابة للتغلب على صعوبات الإنجاز والاستفادة من التجارب السابقة ومستوى ارتباط الإنفاق بالإنجاز في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد.

**❖ إدارة الجودة الشاملة:**

يعرفها الباحث إجرائياً أنها مستوى وعي الموظفين وتطبيقهم للجودة الشاملة في مختلف المستويات الوظيفية واستعدادهم للتعامل بإيجابية من حيث التزام الإدارة العليا، والعمل بروح الفريق، وبناء أنظمة إدارة الجودة والحفاظ عليها، والتحسين

المستمر في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية.

**أ- التزام الإدارة العليا:**

يعرفه الباحث إجرائياً أنه مدى إدراك الإدارة العليا لمتطلبات منظمة الطيران المدني الدولي في مجال الجودة وتبنيها لتطبيق الجودة من خلال التخطيط والتشجيع والتمويل لعمليات (تهيئة البيئة المناسبة، التدريب، التنفيذ، الحفاظ على استمرارية تطبيق الجودة).

**ب- العمل بروح الفريق:**

يعرفه الباحث إجرائياً أنه الثقافة التنظيمية التي تؤمن بأن العمل الجماعي وسيلة مهمة للنجاح والإنجاز، من خلال التعاون والتواصل بفعالية وتبادل المعلومات والأفكار ومشاركة الجهود وتقدير مساهمات الآخرين وتحمل المسؤولية الجماعية عن النتائج.

**ج - أنظمة إدارة الجودة:**

يعرفها الباحث إجرائياً أنها وجود أنظمة جودة تغطي جميع عمليات الأرصاد الجوية ومعلومات الطيران وتمتثل للمتطلبات الدولية في الملحق الثالث والخامس عشر، من خلال إنشاء إدارات معنية بالمشاركة في تطبيق المواصفة الدولية ISO:9001، وتدريب كادر قادر على بناء نظام حاصل على شهادة ISO9001:2015 من جهة منح معتمدة، وإغلاق ملاحظات المنظمة الدولية للطيران المدني في هذا الجانب.

**د- التحسين المستمر:**

يعرفه الباحث إجرائياً أنه عملية تشمل التحليل لنتائج التدقيق الداخلي أو المراجعة الداخلية على أداء العمليات، وتنفيذ خطط العمل، واكتشاف فرص التحسين المتاحة، وتشجيع العاملين على اقتراحها والعمل على تنفيذها بشكل مخطط ومنظم ومراقب لتعزيز الكفاءة والفاعلية والاستدامة.

**ثانياً: الخلفية النظرية:****أ- التخطيط الاستراتيجي:****1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي إلى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير أنظمة التخطيط بعيد المدى.

وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق نجاحاً أكبر ونقل لديها نسب الفشل مقارنة بتلك التي لا تعتمد هذا النوع من التخطيط.

إن التخطيط الاستراتيجي أصبح جزءاً أساسياً من علم الإدارة، حيث يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها وتحقيق أهدافها بكفاءة" (السعدي، 2023، 22).

ويُعد التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية تركز على تحديد الأهداف طويلة الأمد وتطوير استراتيجيات لتحقيقها، مع مراعاة المتغيرات البيئية والموارد المتاحة.

ويرى (الحميدي، 2022، 45) أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية: ما هو الوضع الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه؟ وأين هي المنظمة الآن؟ وكيف ستصل المنظمة إلى ذلك الوضع؟ هذه الأسئلة تشكل الأساس الذي يبني عليه القادة استراتيجياتهم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وإجابات الأسئلة الثلاثة هي المكون لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بكل من: التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية.

**2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

تتبلور أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

أ- توضيح الرؤية المستقبلية: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد رؤية واضحة للمستقبل، مما يمكّن المؤسسات من صياغة أهداف استراتيجية تتماشى مع تلك الرؤية، ومن ثم تحسين توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة (Alharbi, 2023, 25).

ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحليل شامل للبيئة المحيطة بالمنظمة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم اتخاذ قرارات مدروسة (Khan & Ali, 2024, 112).

## ب- إدارة الجودة الشاملة:

## 1- مفهوم الجودة:

تُعرف الجودة أنها "ثقافة للتحسين المستمر للجودة ينهض بمسئوليتها كل فرد في المنظمة، وترتكز على فهم حاجات وتوقعات الزبون بهدف إرضائه مما يتطلب مشاركة العاملين، وتبني فرق العمل، واستخدام الأدوات الإحصائية لضبط الجودة للقيام بالأشياء بشكل صحيح من أول مرة" (الغرباوي، 2024، 45).

كما تُعتبر الجودة فلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التفوق في أداء المنظمة ككل بما يحقق إسعاد العميل والمجتمع، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل معًا بمشاركة جميع العاملين عبر فرق العمل، من أجل التحسين المستمر لجودة المدخلات والعمليات والمخرجات باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية (الغرباوي، 2024، 78).

إدارة الجودة الشاملة (TQM): هي منهجية إدارية تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر، وتركز على تلبية احتياجات العملاء وتعزيز فعالية العمليات عبر تطبيق سياسات وإجراءات جودة شاملة، مما يساهم في تحقيق أداء متميز واستدامة مؤسسية (Smith, 2020).

وترتبط الجودة الشاملة بمصطلحي الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency)

ج- توجيه الموارد بفعالية: يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمات من تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل أكثر كفاءة، مما يساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد وتحسين الأداء العام ( Elshaer, 2023, 130).

د- مواجهة حالة عدم اليقين: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيقها، والوسيلة المنهجية للحد من حالة عدم التأكد وتأثيرها على صناعة واتخاذ القرار (العساف، 2022، 150).

هـ- تقليل المخاطر: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات غير المتوقعة في البيئة الخارجية، من خلال توفير أدوات للتنبؤ والتقدير، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات (Ahmed & Noor, 2024, 88).

و- تحسين الأداء المؤسسي: يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة، حيث يتيح تتبع التقدم نحو الأهداف وتعديل الاستراتيجيات بحسب الحاجة (Goh & Xie, 2023, 145).

الأيزو 9000 الخاصة بإدارة الجودة، حيث تُحسن عمليات المنظمة من خلال اتباع إرشادات تسهل من تقديم التدريبات اللازمة للموظفين، وتساعد في اكتشاف أخطاء ومشكلات العمل وإصلاحها وضمان عدم تكرارها في المستقبل.

في الإدارة الحديثة بشكل كبير، وتعرف الفاعلية بتحقيق الأهداف *Doing right things*، وتعرف الكفاءة باستغلال الموارد *Doing things right*، والجودة تعنى بعمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح *Doing* (Suganthi & Samuel, 2014, 11).

## 2- أهمية الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكفاءة، وتُظهر الأبحاث أن "الجودة الشاملة تمثل شاغلاً كبيراً لجميع مكونات المجتمع من منظمات وأفراد؛ لما لها من تأثير إيجابي على منظمات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية" (العبيدي، 2023، 34).

وتعتبر الجودة الشاملة أحد العوامل الأساسية في تحسين مستوى المعيشة وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وتبرز أهميتها من خلال "تقديم خدمات منتجات ذات جودة تحافظ على البيئة وترفع من مستوى الصحة والأمان، مما يسهم في تحسين السمعة الطيبة للبلاد ورفع مستوى معيشة أفراد المجتمع" (العساف، 2022، 45)

## 3- فوائد معيار الأيزو 9001 (UCS) للاستشارات، 2024):

أ- زيادة الكفاءة: تود المنظمات معرفة كيفية تحسين الجودة والكفاءة في العمل، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الحصول على شهادات معايير

## ب- الاعتراف الدولي: إن المنظمة الدولية

للمعايير (ISO) معترف بها عالمياً على أنها السلطة المعتمدة لإنشاء المعايير الخاصة بإدارة الجودة وغيرها من المعايير، كما أن المنتدى الدولي للاعتماد (IAF) هو الجهة المعتمدة عالمياً لمنح شهادات الأيزو.

## ت- تنظيم العلاقات مع الموردين: تبين أن

شهادة الأيزو مفيدة فيما يخص العلاقات مع الموردين؛ إذ تساعد إجراءات التوثيق والاختبار المتضمنة في متطلبات معيار الأيزو 9001 على ضمان جودة التوريدات، وتقييم الموردين قبل اعتمادهم للتوريد.

## ث- التوثيق: معيار الأيزو 9001 يتطلب

توثيقاً لجميع العمليات والتغييرات التي تُجرى، فهو يساعد على الانتظام والتقليل من المشكلات المحتملة، ولما كان الموظفون هم الأكثر عُرضة للمساءلة، فإن التوثيق يضمن القدرة على تتبع السجلات الموجودة في حالة وجود حالات غير متطابقة مع النظام للتصحيح والتحسين المستمر.

ج- رضا العملاء: يمكن للشركات كسب ثقة العملاء بسهولة؛ لأن معايير الأيزو تُعد دليلاً معترفاً بها عالمياً، وتضمن شهادة الأيزو 9001 تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء، مما يسهم في رضاهم.

4- عائد الاستثمار لمعيار الأيزو 9001 (UCS للاستشارات، 2024):

أ- يمكن رؤية عائد الاستثمار (ROI) لمعيار الأيزو 2015: 9001 من جانبين: زيادة عدد العملاء وتقليل الهدر في المؤسسة، ويمكن أن يختلف عائد الاستثمار باختلاف مجال العمل، لكن بوجه عام تشهد الشركات زيادة في الأرباح وانخفاضاً في التكلفة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة.

ب- توضّح البيانات الآتية مزايا تطبيق متطلبات النظام:

1. 72% من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 تتوفر لديها ميزات تنافسية أكبر؛ لأنهم يكتسبون المزيد من الأعمال بعد اتباع متطلبات نظام إدارة الجودة.

2. 33% من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 تشهد زيادة في طلبات العملاء مقارنةً بعدد الطلبات قبل الحصول على الشهادة.

3. 69% من الشركات غير الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 تخسر عروضاً أو مناقصات بسبب منافسيهم الحاصلين على شهادة الأيزو 9001: 2015.

4. 35-40% من الشركات لديها منافسون حاصلون على شهادة الأيزو 9001: 2015، أو أنها في طور الحصول عليها، ومع استمرار ازدياد عدد الشركات الحاصلة على الشهادة فإن المنافسة ستزداد بين الشركات، مما سيجعل الشركات غير الحاصلة عليها تخسر أكثر من أي وقت مضى إن لم تتماشى مع معايير السوق.

#### ج - التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة:

1. التخطيط الاستراتيجي يُعد أساسياً لتحقيق أهداف الجودة؛ إذ يُساعد في تحديد الرؤية والأهداف اللازمة لتحسين الأداء (الزین، 2021، 12).

2. تحسين الأداء المستدام: إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات والخدمات، مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة (العساف، 2022، 50).

3. تحديد المعايير والمقاييس: التخطيط الاستراتيجي يسهم في وضع معايير قياس

الاستراتيجي يؤثر تأثيراً مباشراً على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وكشفت دراسة (الرحومي، 2024) عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك بالتطبيق على البنوك العاملة بالعاصمة صنعاء، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً، وأن هناك أثراً إيجابياً لتحسين الأداء.

وبينت دراسة (الوكيل، 2022): "دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية"، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية وتأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية.

وسعت دراسة (Alsharif, 2022) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء القطاع الحكومي بالإمارات العربية المتحدة، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء القطاع الحكومي.

وحللت دراسة (Kanu, 2020) العلاقة بين دمج إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي للشركات في نيجيريا وكينيا وغانا، وأظهرت النتائج أن تكامل إدارة المخاطر يمكن أن يحسن الأداء المالي للشركات.

وهدفت دراسة (تاج الدين، 2024) إلى التعرف على مستوى أثر مبادئ الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي لشركة يمن موبايل،

الأداء، مما يسهل متابعة تقدم جهود الجودة (العبد الله، 2023، 85).

4. المشاركة والوعي: يُعزز التخطيط الاستراتيجي من وعي جميع أعضاء المنظمة بأهمية الجودة، مما يؤدي إلى مشاركة فعالة في تحقيق الأهداف (الجبوري، 2023، 120).

5. الاستجابة للتغيرات: التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مما يضمن استمرارية الجودة (الحسن، 2022، 30).

ثالثاً: عينة من الدراسات السابقة:

قيمت دراسة (جنبلط، 2024): "دراسة ميدانية في جامعة تشرين - سوريا"، وظيفة وأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية جداً وأثراً إيجابياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري.

وحللت دراسة (عثمان، 2024): "دراسة ميدانية على المصارف العاملة بولاية جنوب دارفور - السودان"، تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المصرفية، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المصرفية.

واستهدفت دراسة (Al-Salhi, 2023) مجموعة بريد الإمارات (AU) لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتغيير الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أن التغيير

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات

السابقة بالآتي:

أ- أنها تركز على موضوعين إداريين مهمين، هما: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية)، وإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التزام الإدارة العليا، العمل بروح الفريق، أنظمة إدارة الجودة، التحسين المستمر)؛ لما لهما من تأثير كبير في تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمات وضبط الإجراءات والعمليات، مما يسهم في انسجام وتعاون جميع العاملين لتحقيق الأهداف والطموحات.

ب- أنها تهتم بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في قطاعي الطيران المدني والأرصاد؛ لأنهما قطاعان حديثان ومهمان يحظىان باهتمام كبير من الحكومات والشركات المعنية بالنقل والسفر.

ج- أنها أول دراسة -في حدود علم الباحث- تقيس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية.

د- أنها تتميز بالفترة الزمنية لتطبيق الدراسة في وقت تعمل فيه الهيئة على توظيف التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى تطبيق أنظمة إدارة الجودة المطلوبة من المنظمة الدولية للطيران المدني والأرصاد (ICAO).

وأظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمبادئ الجودة على الأداء الاستراتيجي.

وحللت دراسة (صغير، 2024): دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة، العلاقة بين TQM والأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات اليمنية، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي.

وكشفت دراسة (Al-Momani, 2021) عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على TQM في المؤسسات الأردنية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

واستهدفت دراسة (Shurair, 2023) تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة التعليم العالي في جامعة باميان بأفغانستان، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق معايير ضمان الجودة.

وتناولت دراسة (Oschman, 2017) دور التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ TQM لدى القوات المسلحة بجنوب إفريقيا عبر ثمانية قواعد جوية، وأظهرت النتائج أن العمال لا يفهمون العلاقة الصحيحة بين مهامهم واستراتيجية المنظمة.

## خامساً: منهجية الدراسة وأداتها وتحليل الدراسة الميدانية:

### 1- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأكثر استخداماً والأنسب في دراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية والتربوية والنفسية والإنسانية، ويشمل جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال استخدام أساليب

الدراسة البشرية، والجدول (5-1) يوضح ذلك:

### جدول (5-1): توزيع مجتمع الدراسة بحسب المركز الوظيفي:

م	المستوى الوظيفي	العدد
1	(الإدارة العليا) رئيس مجلس الإدارة، وكيل الهيئة والوكلاء المساعدون، مجلس الإدارة	8
2	(الإدارة العليا) المديرون العامون ونوابهم في جهات الهيئة وقطاعاتها ومطار صنعاء الدولي	45
3	فريق التخطيط	15
4	مدير الجودة	7
5	مجالس الجودة في الجهات (معهد الطيران، مطار صنعاء، قطاع المطارات)	5
6	مدققو الجودة	10
الإجمالي		90

### 2- أداة الدراسة:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على استقصاء آراء الخبراء من خلال استبانة وزعها عليهم، وذلك لاختبار الظاهرة وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة

الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ...إلخ)، وأساليب الإحصاء الاستدلالي: (الارتباط، الانحدار، تحليل التباين، ...إلخ).

**مجتمع الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة، استخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة طبقاً للحدود الموضحة والمحددة سابقاً في حدود

للطيران المدني والأرصاد، وقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال توزيعها على مفردات مجتمع الدراسة في الهيئة وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

والإحصائية من عدد من الجامعات اليمنية، إضافة إلى التأكد من سلامة الصياغة العلمية واللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبعد، وقد أبدى السادة المحكمون ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول بنود الاستبانة ومجالاتها، وأخذ الباحث بأرائهم ومقترحاتهم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء أهداف الدراسة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليصبح عدد فقراتها (52) فقرة.

#### نتائج الصدق البنائي للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

يوضح الجدول (2-5) معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، ويبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (2-5): نتائج الصدق البنائي للتخطيط الاستراتيجي:

م	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	التحليل البيئي	0.622**	0.005
2	التوجه الاستراتيجي	0.724**	0.000
3	صياغة الاستراتيجية	0.698**	0.000
4	تنفيذ الاستراتيجية	0.479**	0.000
5	الرقابة الاستراتيجية	0.568**	0.000

(\* هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ).  
(\*\* هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ ).

نتائج الصدق البنائي للمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة):  
معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما

يوضح الجدول (3-5) معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمتغير، ويبين أن

#### جدول (3-5): الصدق البنائي لإدارة الجودة الشاملة:

م	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	التزام الإدارة العليا	.188*	0.000
2	العمل بروح الفريق الواحد	.783**	0.000
3	أنظمة إدارة الجودة	.693**	0.000
4	التحسين المستمر	.860**	0.000

(\* ) هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(p \leq 0.05)$ .

(\*\*) هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(p \leq 0.01)$ .

2- ثبات أداة الدراسة: تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha*

*Coefficient*، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4-5)

#### جدول (4-5): معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha Coefficient* لقياس الثبات:

م	الأبعاد	الفقرات	معامل الثبات <i>Alpha</i>	درجة المصادقية $\sqrt{ALPHA}$
1	البعد الأول: التحليل البيئي	6	0.677	0.823
2	البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي	5	0.663	0.814
3	البعد الثالث: صياغة الاستراتيجية	4	0.812	0.901
4	البعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية	6	0.721	0.849
5	البعد الخامس: الرقابة الاستراتيجية	4	0.746	0.864
	المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي	25	0.806	0.898
م	الأبعاد	الفقرات	معامل الثبات <i>Alpha</i>	درجة المصادقية $\sqrt{ALPHA}$
1	البعد الأول: التزام الإدارة العليا	6	0.689	0.830
2	البعد الثاني: العمل بروح الفريق الواحد	5	0.756	0.869
3	البعد الثالث: أنظمة إدارة الجودة	4	0.845	0.693

0.891	0.794	4	البُعد الرابع: التحسين المستمر
0.878	0.771	19	المتغير الثاني: إدارة الجودة الشاملة

التوزيع الطبيعي لاحتساب قيمة الالتواء والتفطح (*Skewness & Kurtosis*) لجميع الأبعاد، وبحسب (شامل، 2005) أنه إذا جاءت قيمة كل من الالتواء والتفطح محصورة بين  $(3+)$  و  $(3-)$  عند مستوى دلالة  $(0.05)$  تعتبر البيانات موزعة طبيعياً، والجدول (5-5) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

بيّنت النتائج في الجدول (4-5) أن جميع أبعاد الدراسة تتسم بالثبات، فقد بلغ الاتساق الداخلي لجميع الأبعاد ما بين  $(0.677)$  و  $(0.803)$  وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، ومقبولة لأغراض الدراسة والتحليل، وكلما كانت قيمة (ألفا كرونباخ) تقترب من الواحد الصحيح زاد ثبات الاتساق الداخلي. ولغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي، استخدم اختبار

#### جدول (5-5): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح:

أبعاد الاستبانة	معامل الالتواء ( <i>Skewness</i> )	معامل التفطح ( <i>Kurtosis</i> )
التحليل البيئي	.377	-.003-
التوجه الاستراتيجي	.167	-.640-
صياغة الاستراتيجية	.165	-.294-
تنفيذ الاستراتيجية	.228	-.059-
الرقابة الاستراتيجية	.227	.230
إجمالي التخطيط الاستراتيجي	.239	-.521-
التزام الإدارة العليا	-.062-	-.532-
العمل بروح الفريق الواحد	.832	1.274
أنظمة إدارة الجودة	.958	3.426
التحسين المستمر	.127	.502
إجمالي إدارة الجودة الشاملة	.769	2.311

يتضح من الجدول (5-5) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين  $(-0.062)$  و  $(.958)$ ، كما تراوحت جميع قيم التفطح لجميع الأبعاد بين  $(-0.003)$

يتضح من الجدول (5-5) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين

صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات مجتمع الدراسة، علماً بأنه استخدم مقياس ليكرت الخماسي، وذلك كما هو موضح في الجدولين التاليين:

و(3.426+)، وهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك أصبح بالإمكان استخدام الاختبارات اللامعلمية.

### التحليل الوصفي:

#### أ- التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

لمعرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي،

#### جدول (5-6): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج:

إذا كان المتوسط	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	التقدير اللفظي	مستوى (التحقق)	التوفر
من 1 إلى أقل من 1.80	أقل من 36%	غير موافق بشدة	منخفض جداً	
من 1.81 إلى أقل من 2.60	من 36% وأقل من 52%	غير موافق	منخفض	
من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 52% وأقل من 68%	موافق إلى حد ما	متوسط	
من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 68% وأقل من 84%	موافق	مرتفع	
من 4.20 إلى 5	من 84% وحتى 100%	موافق بشدة	مرتفع جداً	

#### جدول (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي:

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوافر
1	البُعد الأول: التحليل البيئي	3	2.89	.51	58%	متوسط
2	البُعد الثاني: التوجه الاستراتيجي	2	3.36	.49	67%	متوسط
3	البُعد الثالث: صياغة الاستراتيجية	4	2.67	.57	56%	متوسط
4	البُعد الرابع: تنفيذ الاستراتيجية	5	2.52	.47	50%	منخفض
5	البُعد الخامس: الرقابة الاستراتيجية	1	3.61	.57	72%	مرتفع
	مجموع متوسط التخطيط الاستراتيجي		3.01	.33	61%	متوسط

وبوجه عام بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي (3.04) وانحرافه المعياري (0.325) بنسبة موافقة (60.7%)، مما يدل على أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه

يتضح أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً في أغلب الأبعاد، وقد جاء بُعد الرقابة الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.572) بنسبة موافقة (72.3%).

الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد كان متوسطاً. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة):

لمعرفة مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، العمل بروح الفريق

الواحد، أنظمة إدارة الجودة، التحسين المستمر) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات مجتمع الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول (5-8).

جدول (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوافر
1	البُعد الأول: التزام الإدارة العليا	2	2.95	.647	58.9%	متوسط
2	البُعد الثاني: العمل بروح الفريق الواحد	3	2.83	.931	56.6%	متوسط
3	البُعد الثالث: أنظمة إدارة الجودة	4	2.47	.805	49.4%	منخفض
4	البُعد الرابع: التحسين المستمر	1	2.96	.935	59.1%	متوسط
	مجموع متوسط إدارة الجودة الشاملة		2.88	0.389	57.6%	متوسط

يتضح من الجدول (5-8) أن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً لجميع الأبعاد، وقد جاء بُعد التحسين المستمر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.935) بنسبة موافقة (59.1%).

وبوجه عام بلغ المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الجودة الشاملة (2.88) وانحرافه المعياري (0.389) بنسبة موافقة (57.6%)، مما يدل على أن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، العمل بروح الفريق الواحد، أنظمة إدارة الجودة، التحسين المستمر) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية كان متوسطاً.

### 3- اختبار فرضيات الدراسة:

#### أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية".

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول (5-9).

## جدول (5-9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مستوى الدلالة	قيمة F	تعديل R Square	معامل التحديد R Square	R معامل الارتباط
0.321	0.995	0.000	0.012	0.108

الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية". ويمكن تفسير عدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة بأن هذه النتيجة صادرة عن استبانة قيادات إدارية ذات خبرة عالية تتصف إجاباتها بالموضوعية وترتبط بمؤشرات دقيقة، وهذا ما قد يفسر اختلاف هذه النتائج عن بقية الدراسات التي تستند في نتائجها إلى آراء الموظفين الذين قد يكونون غير متخصصين أو لا ترتبط أعمالهم بمجالي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، كما أن هذه الدراسة استخدمت أسلوباً إحصائياً متشددًا وهو تحليل الانحدار المتعدد الذي يعتمد على تقدير مستوى الأثر لكل بُعد في وجود بقية الأبعاد بعكس اختبار الانحدار البسيط الذي في حال استخدامه يعامل كل بُعد على أنه متغير مستقل بذاته.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضيات الفرعية استخدم الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) كما يلي:

يبين الجدول (5-9) أن قيمة (F) التي بلغت (0.995) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، فهي تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.108) تبين عدم وجود علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية، وتشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.012) إلى أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده فسر ما نسبته (12%) في إدارة الجودة الشاملة المتحقق في الهيئة، وهذا يؤكد عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية.

ولذلك فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى (H1)، ونقبل الفرضية العدمية (H0): التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتخطيط

## جدول (10-5): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة	النتيجة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	.089	.089	.029	.248	.805	رفض الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد	.106	.106	-.167	-1.237	.220	رفض الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد	.087	.087	.184	1.444	.153	رفض الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد	.095	.095	-.096	-.842	.402	رفض الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	.082	.082	.227	1.887	.063	رفض الفرضية

## ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

يمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما في الجدول (5-11):

## جدول (11-5) ملخص فرضيات الدراسة:

الفرضية	الفرضيات	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية الأولى	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	رفضت
الفرضية الفرعية الأولى	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	رفضت
الفرضية الفرعية الثانية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	رفضت

رفضت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	الفرضية الفرعية الثالثة
رفضت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	الفرضية الفرعية الرابعة
رفضت	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية	الفرضية الفرعية الخامسة
رفضت	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد اليمنية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)	الفرضية الرئيسية الثانية

### سادسًا: نتائج دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج فيما يخص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؛ إذ تظهر أن المستوى الحالي من التخطيط الاستراتيجي في الهيئة لا يؤثر في إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو الآتي:

### سابعًا: مبررات عدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بمستواه الحالي في إدارة الجودة الشاملة:

يعرض الباحث في هذا الجزء تبريراته حول عدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بمستواه الحالي في الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، تتمثل في النقاط الآتية:

1. تعتبر الخطة الاستراتيجية الحالية (2021-2025) هي الأولى في تاريخ الهيئة: ونتائج الدراسة بالنسبة للجهود المبذولة في التخطيط الاستراتيجي في مراحلها الأولى لا يمكن التقليل منها باعتبار الخطة الحالية هي الخطة الأولى.
2. لا يعني أن التخطيط الاستراتيجي بمستواه الحالي لا يؤثر في إدارة الجودة الشاملة وأنه لا يؤثر أيضًا في المجالات الفنية الأخرى، فتقارير الإنجاز للخطط التنفيذية السنوية تشير إلى الكثير من الإنجازات التي تحققت في المجالات الأخرى.

- 1- لا يوجد أثر لمستوى التحليل البيئي الحالي على إدارة الجودة الشاملة.
- 2- لا يوجد أثر لمستوى التوجه الاستراتيجي الحالي على إدارة الجودة الشاملة.
- 3- لا يوجد أثر لمستوى صياغة الاستراتيجية الحالية على إدارة الجودة الشاملة.
- 4- لا يوجد أثر لمستوى تنفيذ الاستراتيجية الحالية على إدارة الجودة الشاملة.
- 5- لا يوجد أثر لمستوى الرقابة الاستراتيجية الحالي على إدارة الجودة الشاملة.

الاستراتيجي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وصعوبة قياس الانحرافات الإيجابية والسلبية للأداء.

7. ضعف تنفيذ الخطط التنفيذية السنوية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية؛ إذ تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل: الإشكالات المصرفية التي تعوق تمويل الخطط التنفيذية والظروف السياسية والتغيرات البيئية المحيطة، سلباً على قدرة الهيئة في تنفيذ أهدافها، ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي غير فعال بدون تنفيذه بشكل كامل ولا سيما أهداف الجودة المتبناة في الخطط التنفيذية، إضافة إلى أهم عائق للتنفيذ وهو عدم اتساق الخطط التنفيذية مع الموازنات التقديرية.

8. غياب الثقافة المؤسسية؛ إذ إن ضعف الثقافة المؤسسية التي تدعم الجودة الشاملة ومقاومة التغيير يجعل من الصعب تحقيق الأهداف المرتبطة بالجودة، ومع ذلك، فإن كلاً من: التزام الإدارة العليا والتخطيط الجيد، يمكن أن يسهم في إدارة التغيير وتحفيز العاملين.

9. تأثير أصحاب المصلحة؛ إذ إن ضعف اهتمام أصحاب المصلحة بالجودة والمشاريع التنظيمية من العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، ويركز عدد من أصحاب المصلحة، منهم الجهات المعنية والمستفيدين، على تخطيط المشاريع الملموسة ذات الطابع الإنشائي أو المشتريات وغيرها من المشاريع المادية الملموسة، واعتبار مشاريع التأهيل

3. ضعف التزام الإدارة العليا؛ إذ يُعدُّ هذا العامل من أكثر العوامل تأثيراً سلبياً على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة، ويؤدي هذا الضعف إلى نقص الموارد التي يعوق تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة، كما أن ضعف الالتزام يعزز ثقافة مقاومة التغيير بين الموظفين، مما يجعل من الصعب تبني ممارسات جديدة، مثل: إدارة الجودة الشاملة التي ستحد من العشوائية والمزاجية وتضبط الصلاحيات والمسؤوليات والعمليات والإجراءات.

4. قِدم التحليل البيئي؛ إذ يعاني التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية من التقادم، مما يؤثر سلباً على قدرة الهيئة على التكيف والتجاوب مع المتغيرات السريعة في البيئات المحلية والإقليمية والدولية وبيئة الطيران المدني.

5. عدم استيعاب التوجه الاستراتيجي للجودة؛ إذ لا تولي الإدارة العليا أهمية كافية للجودة الشاملة بوصفها أحد المجالات الحيوية والمتطلبات الدولية، وتركز القيادة على أولويات أخرى، مثل: قضايا البنية التحتية، مما يؤدي إلى ضعف تبني موضوعات الجودة ومن ثم ضعف تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة.

6. تقنقر الاستراتيجية الحالية إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس؛ إذ تشير إلى الجودة، كما لا توجد مؤشرات أداء للقياس، مما يؤدي إلى عدم المواءمة بين أهداف التخطيط

بعمليات دعم اتخاذ القرار، ويعود ذلك إلى عدم تطبيق أساليب التفكير الاستراتيجي وإدارة المعرفة؛ إذ ما تزال الهيئة متأخرة في تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) والأتمتة بوجه عام، مما يؤدي إلى الاعتماد على الأنظمة اليدوية والورقية بشكل شبه كلي، كما أن عدم دقة عملية صناعة القرار يؤثر تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذها، وهذا قد يؤثر على التوجه الاستراتيجي.

3- **صياغة استراتيجية بتوافر متوسط:**  
حصل هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة) من قبل الباحثين؛ إذ تمتلك الهيئة إطاراً استراتيجياً جيداً يتضمن (رؤية، رسالة، قيماً)، لكن الأهداف الاستراتيجية للهيئة تركز بشكل كبير على الجوانب الفنية المرتبطة بالنشاط الأساسي من دون الإشارة الصريحة إلى تطبيق الجودة الشاملة أو أنظمة إدارة الجودة على وفق المتطلبات الدولية، وهذا ينعكس على فعالية التخطيط في التأثير على الجودة؛ حيث إنّه بعد أربع سنوات من تبني الاستراتيجية الحالية، ما تزال الهيئة غير ممثلة للمتطلبات الدولية في مجال الجودة، وهذا يُعدُّ أحد أسباب ضعف تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة بسبب عدم ملاءمة أهداف الخطة لمتطلبات الجودة.

4- **تنفيذ استراتيجية غير متسق:** بالرغم من حصول هذا البعد على مستوى توافر متوسط، تواجه الهيئة صعوبات كبيرة بسبب عدم توافق

للوصول إلى الجودة الشاملة أو تحسين التخطيط الاستراتيجي مواضيع ورقية لا تمثل أهمية أو عنصراً جذاباً بالنسبة لهم، وقد يكون الإنفاق عليها لا يرضي الجهات الرقابية أيضاً.

### ثامناً: استنتاجات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة تبين أنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد.

واستناداً إلى نتائج تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1- **تحليل بيئي بتوافر متوسط:** حصل هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة) من قبل الباحثين؛ إذ تعاني الهيئة من عدم تحديث تحليلها الشامل لمكونات بيئتها الداخلية والخارجية منذ العام 2019، وهذا الخل يعوق اقتناص الفرص المتاحة ويُعدُّ إشكالاً كبيراً في التخطيط الاستراتيجي، ولا تعكس مخرجات أحدث تحليل بيئي للهيئة مواضيع مستجدة، مثل: فتح مطار صنعاء الدولي في عام 2022، أو التطورات المختلفة التي طرأت منذ عام 2019.

2- **توجه استراتيجي بتوافر متوسط:**  
حصل هذا البعد على درجة موافقة (متوسطة) من قبل الباحثين، وعلى الرغم من أن هناك أهدافاً استراتيجية تحدد المسار العام للهيئة، فإن هناك ضعفاً في قدرة الهيئة في الحصول على التغذية الراجعة المرتبطة

الأسباب الجذرية للصعوبات، مثل: تنازع المهام وضعف التنسيق والتمويل، كما أظهرت التقارير أن بعض حالات التعثر مرتبطة بمشكلات في إجراءات كل من: قيادة الهيئة، ومجلس الإدارة، ووزير النقل.

ورغم ذلك، أسهم المذكورون في تعزيز الشفافية من خلال التفاعل الإيجابي مع النتائج، وتجسد ذلك في ورش عمل سنوية موسعة يشارك فيها أكثر من 150 فرداً، بمن فيهم وزير النقل ورئيس مجلس الإدارة، وهذا التفاعل الإيجابي عزز رضا المبحوثين عن مستوى الرقابة الاستراتيجية في الهيئة.

#### 6- التزام نسبي للإدارة العليا بالجودة: يُعدُّ

التزام الإدارة العليا بالجودة عنصراً أساسياً وحاسماً في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وإبراز أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيقها، ولذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الحالي غير كافٍ، ولو تبنت الإدارة العليا - السابقة أو الحالية - متطلبات الجودة بشكل عملي لكانت نتائج هذه الدراسة مختلفة تماماً، وعلى الرغم من أن التزام القيادات المتمركز على تطوير البنية التحتية والتجهيزات الملاحية يُعدُّ أمراً مبرراً ومنطقياً لاستمرارية النشاط والتشغيل، تضمن إدارة الجودة الشاملة تشغيل هذه التجهيزات على وفق معايير الكفاءة والاستدامة، ما يعزز فرص تحقيق أهداف الإدارة العليا على المدى الطويل.

خططها التنفيذية مع الموازنات التقديرية، فقد أشارت الإدارة العامة للتخطيط والجودة في عدد من العروض المرفوعة إلى قيادة الهيئة إلى أهمية إعداد الموازنات بما يتماشى مع أولويات العمل الميداني الذي يظهر في الخطط التنفيذية، كما أشارت إلى أن الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنات من دون الاعتماد على التخطيط يحول الموازنة التقديرية مع الخطط التنفيذية والاستراتيجية إلى وثائق غير فعالة، وهذا سبب تدني نسب الإنجاز التي لم تتجاوز 61% في أفضل الحالات عام 2019 (طبقاً لتقارير الإنجاز السنوية)؛ لأن معظم الأهداف لم يعتمد لها مخصصات مالية، وفي الوقت نفسه يستمر تكرار مشاريع الباب الرابع في الموازنة التقديرية منذ العام 2019؛ لأنها مشاريع غير مخططة ولا ترتبط باحتياجات الميدان، وتُعد في الموازنة بمعزل عن إدارة التخطيط والخطط التنفيذية.

#### 5- رقابة استراتيجية مرتفعة:

حصل هذا البعد على أعلى نسبة توافق، فقد حصل على درجة موافقة (مرتفعة)، ويتضح ذلك من خلال آليات العمل ونماذج المتابعة والتقييم التي تعتمد على منهجيات التدقيق الداخلي طبقاً للمواصفة الدولية (ISO19011)، وعكست تقارير الإنجاز للأعوام من 2021 إلى 2023 والتقرير النصفي لعام 2024 الشفافية في تحليل

2. تحديد الأولويات والمعايير: يجب صياغة التوجه الاستراتيجي بحيث يكون تطبيق الجودة الشاملة من أهم الأولويات والمجالات التنفيذية، كما أنه من الضروري اعتماد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمعيار في عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، وتبني فلسفة الجودة الشاملة في صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجية الهيئة.

3. تحديث التحليل البيئي: ينبغي تحديث التحليل البيئي للهيئة دورياً ليشمل المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، وتقييم الإمكانيات البشرية والمادية بشكل دقيق وتقييم مستمر لمستويات تطبيق إدارة الجودة مع تحليل نقاط القوة والضعف.

4. تطبيق نظام ERP: ضرورة تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لتحسين التفكير والتوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة وزيادة كفاءة الموارد.

5. إعادة تقييم الخطة الاستراتيجية: يتوجب إعادة تقييم الخطة الاستراتيجية الحالية أو صياغة خطة جديدة للمدة من 2026 إلى 2031 مع صياغة أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس، وتحديد مؤشرات الأداء التي تركز على الجودة بوضوح، وبشكل يضمن المواءمة بين أهداف التخطيط والجودة.

6. دعم تنفيذ الخطط: يتعين رفع مستوى الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية وتمويلها وربط الموازنات التقديرية بالخطط التنفيذية، وتعزيز التنسيق بين التخطيط المالي والتنفيذي وصولاً إلى التكامل بينهما لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

7- تطبيق متوسط للعمل بروح الفريق الواحد: هذا الأمر يعكس أن هناك جهوداً لتحسين التعاون والتواصل بين الموظفين، لكن ما يزال هناك مجالاً للتحسين في تمكين العاملين وتحفيزهم.

8- تطبيق منخفض لأنظمة إدارة الجودة: أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أنظمة إدارة الجودة في الهيئة ما يزال منخفضاً على الرغم من إدراك أهميتها كمتطلب إلزامي من منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO)، وهذا يثبت بشكل عملي من الواقع الميداني مشكلة الدراسة.

9- تطبيق متوسط للتحسين المستمر في الهيئة: يطبق مبدأ التحسين المستمر بمستوى متوسط؛ إذ تُجرى عمليات تدقيق داخلي أو تفتيش داخلي سنوياً يهدف إلى تحسين الأداء، ومع ذلك فإن تنفيذ التوصيات الناتجة عن هذه العمليات يحتاج إلى متابعة فعالة ومستمرة.

تاسعاً: توصيات لتفعيل أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة:

بناءً على استنتاجات الدراسة ولحل الإشكالات المترتبة على نتائج الدراسة وُضعت عدد من التوصيات على النحو الآتي:

1. رفع مستوى التزام الإدارة العليا: على الإدارة العليا أن تظهر دعمها؛ لأنه عامل حاسم في التخطيط لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهدافها، من خلال إعداد خطط طوارئ وإجراءات احترازية قبل الوقوع في الأزمات المختلفة وبشكل يضمن استمرار تنفيذ الخطط وتفعيل الجودة.

13. تعزيز الثقافة المؤسسية: يجب زيادة مستوى الثقافة المؤسسية التي تدعم الجودة الشاملة وتعزيز التزام الإدارة العليا بالتخطيط لإدارة التغيير، مع إشراك وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف.

14. زيادة وعي أصحاب المصلحة: يتطلب الأمر رفع وعي أصحاب المصلحة في الجهات المعنية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة، للإسهام في تحقيق نتائج إيجابية.

#### • مراجع الدراسة:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] تاج الدين، بشير. (2024). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة شركة يمن موبايل للهاتف النقال. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 5، (50-81).
- [2] الجبوري، سامر. (2023). دور القيادة في تعزيز ثقافة الجودة. المجلة الدولية للإدارة، 15(3)، 112-130.
- [3] جنبلاط، مادلين. (2024). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين - سوريا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 46، العدد 1، 29-45.

7. ضمان أولوية الجودة وتمويل تطبيقها: يجب أن تكون الجودة من أولويات الهيئة حتى في ظل التحديات الحالية، ويتطلب هذا الأمر تخصيص الموازنات اللازمة لتطبيق الجودة، علماً بأن رفع مستوى الجودة لا يعني بالضرورة زيادة التكاليف، بل إدارة الكلف بشكل فعال.
8. تعزيز ثقافة العمل الجماعي: ينبغي تعزيز ثقافة العمل الجماعي، من خلال مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بكفاءة وخلق بيئة عمل تعاونية وتنافسية تتيح الإبداع وتقديم الأفضل، من خلال توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات الحديثة.
9. تمكين العاملين: يجب تمكين العاملين من تحمل المسؤولية الكاملة في تنفيذ الأعمال ومنحهم السلطات اللازمة لذلك مع تعزيز الرقابة.
10. تكوين فرق عمل متخصصة: ينبغي تشكيل فرق عمل متخصصة لتحسين وتطوير مستوى الأعمال داخل الهيئة مع إعداد خارطة عمل متفق عليها لحل المشكلات وتقديم مقترحات للتحسين المستمر.
11. استخدام المقارنة المرجعية: يُنصح باستخدام طريقة المقارنة المرجعية لتطوير الأعمال، من خلال مقارنة الأداء مع الهيئات المماثلة والاستفادة من التجارب الناجحة.
12. التعامل مع العوامل الخارجية: ينبغي العمل على الحد من تأثير العوامل الخارجية (الظروف الاقتصادية والسياسية) في فعالية التخطيط الاستراتيجي وقدرة الهيئة على تنفيذ

- [4] الحسن، مريم. (2022). استراتيجيات التكيف في بيئات العمل المتغيرة. *مجلة الأعمال الحديثة*، 9(4)، 22-35.
- [5] الحميدي، سعيد. (2022). أهمية فرق العمل في تحسين جودة الأداء المؤسسي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 18، 45-60.
- [6] الرحومي، طه. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء- اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، العدد 1، (179-211).
- [7] السعدي، عادل. (2023). أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 19(1)، 15-30.
- [8] صغير، حمادي. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، المجلد 1، العدد 1، 107-144.
- [9] عبد القادر، هاشم يحيى. (2021). تقرير الدوافع لاعتماد نهج إدارة الجودة وتطبيق المواصفة القياسية (ISO9001). (تقرير غير منشور)، هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.
- [10] العبد الله، فاطمة. (2023). تطبيق معايير الأداء في إدارة الجودة الشاملة. *المجلة العربية للجودة*، 10(1)، 78-90.
- [11] العبيدي، راند. (2023). أهمية التحليل البيئي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأردنية. *مجلة دراسات الإدارة*، 15(2)، 95-110.
- [12] عثمان، إبراهيم يعقوب إسماعيل. (2024). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة بولاية جنوب دارفور - السودان. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، العدد 44، 250-281.
- [13] العريقي، منصور محمد إسماعيل والنشمي، مراد محمد عبد الله. (2020). طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات. ط6، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [14] العساف، محمد. (2022). أثر التحليل البيئي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة في الشركات الأردنية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 16(2)، 145-160.
- [15] الغرابوي، شهدان عادل. (2024). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية. دار الفكر الجامعي، الأردن.
- [16] منظمة الطيران المدني الدولي. (2010). الملحق 3: خدمات الأرصاد الجوية للملاحة الجوية الدولية. مونتريال، كندا، ط13، (ICAO).
- [17] منظمة الطيران المدني الدولي. (2018). الملحق 15: خدمات معلومات الطيران. مونتريال، كندا، ط13، (ICAO).
- [18] منظمة الطيران المدني الدولي. (2016). الخطة العالمية للملاحة الجوية (2016-2030). مونتريال، كندا، ط5، (ICAO).
- [19] منظمة الطيران المدني الدولي. (2022). دليل نظام إدارة الجودة لخدمات معلومات الطيران. مونتريال، كندا، ط1، (ICAO).
- [20] المنظمة الدولية للطيران المدني. (2022). الوثيقة 9839: دليل رموز تقارير الأرصاد الجوية للطيران. مونتريال، كندا، (ICAO).
- [21] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2020). تقرير إنجاز خطة عمل الهيئة النهائي لعام 2019. (تقرير غير منشور). هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.
- [22] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2021). تقرير إنجاز خطة عمل الهيئة النهائي لعام 2020. (تقرير غير منشور). هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.

- Organizations. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 27(2), 75-90.
- [2] Alharbi, K. (2023). *Strategic Planning and Total Quality Management: A Pathway to Organizational Success. International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(1), 22-35.
- [3] Al-Momani, A. (2021). *The Impact of Strategic Planning on Total Quality Management in Organizations- Jordan. Journal of Management Studies*, 10(2), 25-40.
- [4] Al-Salhi, A. (2023). *The impact of strategic change on Total Quality Management: A case study of Emirates Post Group (AU). College of Arts, Social Sciences and Humanities, University of Fujairah, UAE. J. Stat. Appl. Pro.* 12, No. 2, 585-594.
- [5] Alsharif, M. H., & Alsharif, A. (2022). *The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance: A Study of the Public Sector in the UAE. International Journal of Public Administration*, 45(7), 629-640.
- [6] Elshaer, I. A. (2023). *Strategic Planning and Total Quality Management: Interconnection and Impact on Organizational Performance. Journal of Business Research*, 145, 123-135.
- [7] Goh, T. N., & Xie, M. (2023). *Total Quality Management: A Comprehensive Approach to Organizational Excellence. Journal of Quality Management*, 30(2), 145-162.
- [8] Kanu, M. S. (2020). *Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning for Improved Firm Performance. European Journal of Business and Management Research*, 5(5).
- [9] Khan, M., & Ali, S. (2024). *Prioritizing Strategic Goals in Budgeting Processes. International Journal of Business Management*, 12(2), 102-110.
- [23] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2022). *تقرير إنجاز خطة عمل الهيئة النهائي لعام 2021. (تقرير غير منشور). هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.*
- [24] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2023). *تقرير إنجاز خطة عمل الهيئة النهائي لعام 2022. (تقرير غير منشور). هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.*
- [25] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2024). *تقرير إنجاز خطة عمل الهيئة النهائي لعام 2023. (تقرير غير منشور). هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.*
- [26] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2024). *تقرير إنجاز خطة عمل الهيئة النصفية لعام 2024. (تقرير غير منشور). هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.*
- [27] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2021). *كتيب الخطة الاستراتيجية للهيئة 2025-2021. موقع الهيئة الرسمي. هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.*
- [28] الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. (2023). *كتيب تقرير الإنجاز السنوي للهيئة لعام 2022. موقع الهيئة الرسمي. هيئة الطيران المدني والأرصاد، اليمن.*
- [29] الوكيل، إيمان محمد أحمد. (2022). *دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 1.*
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:
- [1] Ahmed, M., & Noor, A. (2024). *Strategic Planning as a Tool for Risk Management in*

- [4] منظمة الطيران المدني الدولي. (2022). تقرير عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للدول الأعضاء. <https://www.icao.int>.
- [5] منظمة الطيران المدني الدولي. (2022). تم الاطلاع بتاريخ 2023/4/1، الساعة 2:04 مساءً، <https://1bestlinks.net/VcchL>.
- [6] المنظمة الدولية للمعايير (ISO 9000). الجودة. تم الاطلاع بتاريخ 2023/4/29، الساعة 10:30 صباحاً، <https://1bestlinks.net/LHURw>.
- [7] (MBRQ للاستشارات، 2018). دليل شامل عن: نظام الجودة أيزو 9001 لإدارة الجودة، <https://mbrqgroup.com/iso-9001-quality-system>.
- 1- (UCS للاستشارات، 2024). فوائد معيار أيزو 9001: <https://ucsiso.com>، فوائد - شهادة - الأيزو.

- [10] Linn, R. L., & Gronlund, N. E. (2000). *Measurement and Assessment in Teaching* (8th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [11] Oschman, J. J. (2017). The role of strategic planning in implementing a total quality management framework. *The Journal for Quality and Participation*, 40(3), 29-33.
- [12] Shurair, A., & Pokharel, S. (2023). The Role of Strategic Planning in Quality Enhancement of Higher Education Institutions: Case Study of Bamyán University. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 455-467.
- [13] Smith, john. (2020). *Total Quality Management*. New York: Quality Press.
- [14] Suganthi & Samuel, Ananda. (2014). *Total Quality management - PHI Learning Private Limited Delhi*.

#### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- [1] موقع وكالة سبأ للأخبار. (2021). اليمن يتسلم شهادة الجودة العالمية بمجال أمن وسلامة الطيران المدني. تم الاطلاع بتاريخ 2023/4/1، الساعة 2:04 مساءً، <https://1bestlinks.net/BeaXh>.
- [2] الدميري، ياسر محمد عبد المقصود. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي. تم الاطلاع بتاريخ 2023/4/29، الساعة 10:15 صباحاً، <https://1bestlinks.net/sUMvC>.
- [3] منظمة الطيران المدني الدولي. (2022). برنامج (ICAO) العالمي لتدقيق مراقبة السلامة الجوية يحصل على شهادة الأيزو 9001 لعام 2015 لضمان الجودة. تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2022/11/30، الساعة 1:16 مساءً، <https://1bestlinks.net/lvHmt>.