



أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

The Impact of Strategic Management in Achieving Total Quality Management at Yemeni Banks Operating within the Capital Sana'a

Khalid Abdulla Mohammed Alasad

*Researcher - Center of Business Administration -
Sana'a University -Yemen*

خالد عبدالله محمد الأسد

باحث- مركز إدارة الأعمال
- جامعة صنعاء-اليمن

Fadl Mohammed Almahmodi

*Researcher -Department of Business Administration-
Faculty of Commerce & Economics -
Sana'a University -Yemen*

فضل محمد المحمودي

باحث- قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء-اليمن

الملخص:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها: (التحليل البيئي-صياغة الإستراتيجية-تنفيذ الإستراتيجية-الرقابة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التركيز على العميل-التحسين المستمر- مشاركة العاملين-دعم والتزام الإدارة العليا-التركيز على العمليات) للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من: (1452) مفردة تمثل: (7) بنوك تجارية، وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة: (304) مفردة، وتم استعادة: (220) استبانة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS V.26). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: _ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. _ وجود تأثير إيجابي لأبعاد الإدارة الإستراتيجية: (التحليل البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والمراقبة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. أوصت الدراسة بأهمية عمل دراسة مستقبلية حول: أثر إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of Strategic Management in its dimensions namely (Environmental Analysis, Strategy Formulation, Strategy Implementation, and Supervision and Evaluation) to achieve Total Quality Management through its dimensions including (client focus, continuous improvement, employee participation, senior management support, and operations focus) in Yemeni commercial banks operating in the Capital Sana'a.

The study employed both analytical and descriptive curriculum, and using a questionnaire to collect the primary data. The study community consisted of 1,452 individuals, distributed on seven commercial banks, the sample size (304) individuals. The Social Sciences Statistical Package Program (SPSS V.26) processed the data.

According to the study, there is a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) of strategic management in achieving total quality management at Yemeni banks operating in the capital Sana'a, The dimensions of strategic management including environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and supervision and evaluation affect the achievement of comprehensive quality management in Yemeni commercial banks operating in the capital Sana'a.

Keywords: Strategic Management, Total Quality Management.

المقدمة:

والتكنولوجيا الحديثة، والذي يتطلب من المنظمات ضرورة مواكبة كل تلك التغيرات المتسارعة بشكل مستمر، فمن مميزات إدارة الجودة الشاملة اشتغالها على الخصائص التي تمكنها من استيعاب كل

إن إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل: (المتغير التابع) من المفاهيم التي تتبناها الإدارة الحديثة، وذلك من أجل تحقيق الأداء المرجو وعلى وجه الخصوص في القطاع المصرفي الذي يميزه التحولات السريعة

تستهدف تحقيق الجودة في كافة الأقسام بشكل شامل وبصورة تضامنية للوصول إلى التحسين المستمر للجودة.

كما أن الإدارة الإستراتيجية تمثل أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي بواسطتها تتمكن الإدارة العليا من تحديد الاتجاهات طويلة الأجل للمنظمة، والذي يتم من خلالها تصميم دقيق للأداء وتنفيذ مناسب لكل ما يتم رسمه مع تقييم مستمر لكل تلك الخطوات، فالإدارة الاستراتيجية بصورتها الشاملة ترسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتعمل على حشد الموارد وتوجيهها لخدمة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المرسومة، فبواسطتها يتم الاستفادة من دروس الماضي لاستيعاب متغيرات المستقبل وفي نفس الوقت استشراف آفاق المستقبل، ونقل المنظمة من مرحلة إلى مرحلة أفضل وصولاً إلى تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية (العريزي، 2016:202)

لقد بدء الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية كمطلب أساسي لمنظمات الأعمال، حيث مثلت لها البوصلة التي تحقق لها الطموحات المرجوة وتلبي تطلعات قياداتها الإدارية التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر المحور الرئيسي لنجاح أي منظمة في مهامها، فتبني منظمات الأعمال للإدارة الإستراتيجية وممارستها يساعد المنظمة على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات الاقتصادية في العالم العربي عموماً، هو التحدي الإداري لمن يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية (العامري، 2006:5).

وقد اتسمت السنوات الأخيرة بالسرعة والتغيرات العميقة، الأمر الذي أدى إلى صعوبة كبيرة

التغيرات بداية من جودة المواد الأولية إلى جودة الموارد البشرية وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لذا ينبغي على المنظمة أن تضمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية، فجودة المنتجات والخدمات تُعد من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمنظمة زيادة في الربحية وتعزيز لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في السوق المحلي والإقليمي، كما وتساهم الجودة في منح الفرصة للمنظمة للدخول إلى الأسواق العالمية واحتلال مراكز متقدمة فيها مقارنة بمنافسيها (أحمد وآخرون، 2022:33).

إن إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل: (المتغير المستقل) تُعتبر فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة من أجل تحقيق التميز، فهي تمثل مجموعة المبادئ التي على ضوئها تنتهج المنظمة التحسين المستمر، وتقوم بتطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية من أجل الوفاء باحتياجات العملاء (عبدالرحمن، 2018:48).

والإدارة الإستراتيجية تعتبر المكمل الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي أحد المفاتيح التي تحقق للمنظمة النجاح والتقدم، فالإدارة الإستراتيجية تصنف على أنها من أهم المجالات الإدارية التي يجب على المنظمات تبنيها للنهوض بالعمل الإداري ونقله من بيئة ساكنة إلى بيئة ديناميكية يواكب التطورات الحاصلة في كافة المجالات الإدارية وخصوصاً ما يتعلق بالجانب التقني والاتصالات الحديثة (الأمته) والعمل الإلكتروني عن بُعد وعلى وجه الخصوص في بيئة البنوك، كما تمثل أحد أهم المفاهيم الإدارية التي

ودراسة (مداني، 2021)، ودراسة (ادريس، 2021)، ودراسة (عبدالرحمان، 2020)، ودراسة (المشدلي، 2019) إلى ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بإدارة الجودة الشاملة لضمان بقائها واستمرارها.

ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث والتي تطرقت إلى تناول متغيرات الدراسة: (الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة) في البنوك التجارية اليمنية فقد توصل الباحث إلى وجود فجوة بحثية تمثلت في السؤال التالي:

ما أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة؟

وتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما أثر الإدارة الإستراتيجية ببعدها التحليل البيئي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية؟
2. ما أثر الإدارة الإستراتيجية ببعدها صياغة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية؟
3. ما أثر الإدارة الإستراتيجية ببعدها تنفيذ الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية؟
4. ما أثر الإدارة الإستراتيجية ببعدها الرقابة والتقييم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية؟

3- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها: (التحليل البيئي-صياغة

لدى بعض القيادات الإدارية التقليدية في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإستراتيجية كونها تحتاج إلى سعة في الأفق وجراءة في إتخاذ القرارات، وقد كان لابد من التركيز على المعايير الداخلية التي تعمل بها المنظمة وكذا الاهتمام بالمعايير الخارجية التي تفرضها البيئة الخارجية، فلا لابد أن تتضح الصورة الكاملة لمتخذي القرار في المنظمات لتحديد أنسب الطرق الواجب أتباعها (محمد وآخرون، 2020:1).

2- مشكلة الدراسة:

تهتم معظم المنظمات في العصر الحالي بتحقيق التميز في مختلف المستويات، نظراً لما تشهده منظمات الأعمال من وجود تحديات فرضتها الظروف الخارجية والأزمات المتلاحقة، وتوجب على منظمات الأعمال وعلى وجه الخصوص المنظمات العاملة في القطاع المصرفي ضرورة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كافة أعمالها لتضمن بقائها بتقديم أفضل الخدمات لعملائها.

والجودة تتطلب أن تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ونتيجة للاهتمام العالمي بمعايير الجودة فقد تم اعتباره من أهم المداخل الفعالة في تطوير عمل أي منظمة، ونتيجة للاهتمام العالمي بمعايير الجودة فقد أصبحت تمثل سلاحاً تنافسياً هاماً وخصوصاً لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى التميز، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات يرفع من مستوى الأداء فيها وخصوصاً البنوك التجارية والتي هي محور دراستنا، فقد تطرقت العديد من الدراسات وخصوصاً دراسة (الخيطن، 2022)، ودراسة (خريص، 2021)،

4. تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة والتي تسهم بشكل مباشر في تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

4-أهمية الدراسة:

تعتبر البنوك التجارية اليمنية أحد ركائز الاقتصاد الوطني، لذا فإن هذه الدراسة ستساهم بشكل أساسي في إبراز أثر استخدام الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

الأهمية العلمية تتمثل فيما يلي:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تقيس أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي، وإظهار أهمية الممارسات الإستراتيجية على تحقيق التميز في جانب إدارة الجودة الشاملة، ليتناسب أداء المنظمات المصرفية المختلفة مع الاحتياجات الاقتصادية للمجتمع، وبما يلبي احتياجات العملاء ويتناسب مع مقتضيات البيئة الداخلية والخارجية للبنوك، كما أن حداثة الموضوع يُعتبر إضافة نوعية تعيد الباحثين، وذلك من خلال دراسة الإطار الفلسفي والفكري لمفاهيم (الإدارة الإستراتيجية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة).

الأهمية العملية تتمثل فيما يلي:

تساهم هذه الدراسة في تقديم التوصيات والمقترحات بناء على الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها، والتي ستعزز من تبني قيادة البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة للإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق التميز في إدارة الجودة الشاملة لتلك البنوك.

الإستراتيجية-تنفيذ الإستراتيجية-الرقابة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها:(التركيز على العميل-التحسين المستمر-مشاركة العاملين-دعم والتزام الإدارة العليا-التركيز على العمليات) على البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة وذلك من خلال الآتي:

1. التعرف على مستوى الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة ويكون ذلك بواسطة:

- تقييم مدى تطبيق ممارسات التخطيط الإستراتيجي في البنوك المستهدفة.
- تحليل فعالية أدوات صنع القرار الإستراتيجي المستخدمة.
- تقييم قدرة البنوك المستهدفة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

2. تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي-صياغة الإستراتيجية-تنفيذ الإستراتيجية-الرقابة والتقييم) على إدارة الجودة الشاملة بالبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة ويكون ذلك بواسطة:

- اختبار العلاقة بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية التي تؤثر في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3. معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التركيز على العميل-التحسين المستمر-مشاركة العاملين-دعم والتزام الإدارة العليا-التركيز على العمليات) في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

5- النموذج المعرفي:

وقد تم تحديد أبعاد الإدارة الإستراتيجية: (التحليل البيئي-صياغة الإستراتيجية-تنفيذ الإستراتيجية- الرقابة والتقييم) بناء على الدراسات السابقة المتمثلة في الجدول (1):

جدول (1): نماذج وأبعاد الإدارة الإستراتيجية

تم التوصل إلى نموذج معرفي للدراسة، يُعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين متغيرات الدراسة ويعكس العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

م	نموذج الدراسة	أبعاد القياس
1	(السماوي، 2021)	التحليل الاستراتيجي للبيئة، التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية، التقييم والرقابة الإستراتيجية.
2	(المحبشي، 2019)	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)، التحليل البيئي (البيئة الداخلية)، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة والتقييم الاستراتيجي.
3	(علي، 2019)	التحليل البيئي، وضع الإستراتيجية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقويم الإستراتيجية.
4	(الديراوي، 2018)	أهداف الإدارة الإستراتيجية، صياغة الإدارة الإستراتيجية، الإعداد للإدارة الإستراتيجية، تطبيق الإدارة الإستراتيجية، الرقابة والتقييم للإدارة الإستراتيجية.

المستمر-مشاركة العاملين-التركيز على العمليات) بناء على الدراسات السابقة المتمثلة في الجدول (2):

جدول (2): نماذج وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

وتم تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا-التركيز على العميل-التحسين

م	نموذج الدراسة	أبعاد القياس
1	(خريص، 2021)	دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
2	(مداح، 2021)	دعم الإدارة العليا، التوجه بالعميل، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردين.
3	(المشدلي، 2019)	دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة والتحفيز، نظام المعلومات والتغذية المرتدة.
4	(عبدالرحمن، 2018)	التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء.
5	(السناب، 2017)	دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق، التركيز على العمليات، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
6	(ثوابته، 2016)	إلتزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر.

توصل الباحث إلى بناء النموذج المعرفي كما هو موضح بالشكل (1):

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، ومن خلال الدراسات السابقة في الجدولين (1) و(2) فقد

الإستراتيجية-تنفيذ الإستراتيجية-الرقابة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التركيز على العمل-التحسين المستمر-مشاركة العاملين-دعم والتزام الإدارة العليا-التركيز على العمليات) في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

ثانياً: الحدود المكانية

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة المسجلة في النشاط المصرفي للجمهورية بالاستناد إلى تقرير البنك المركزي اليمني لعام 2015م.

ثالثاً: الحدود البشرية

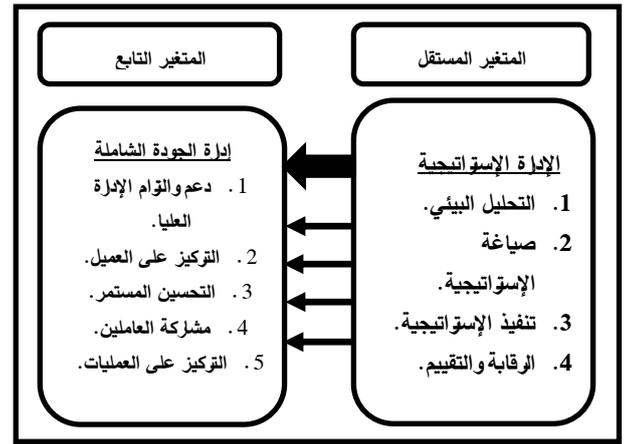
استهدفت الدراسة القيادات الإدارية المتمثلة بالوظائف التالية: (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مختص) وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة: (1452) موظف في سبعة بنوك تجارية بأمانة العاصمة.

8-التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تشمل الدراسة على عدة تعريفات اصطلاحية وإجرائية تبنتها الدراسة في ثناياها وكانت على النحو الآتي:

- الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية متداخلة وهي التخطيط الاستراتيجي الذي يتكون من: (تحليل البيئة وتمثل في التحليل الإستراتيجي، وتحديد الاتجاه الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات)، تطبيق الإستراتيجيات، وتقييم الإستراتيجيات (العريقي، 2018:15).

وتُعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم



شكل (1) النموذج المعرفي

6-الفرضيات:

تتمثل فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية ومنها تتفرع الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتقييم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

7-حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة الحالية قياس أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها: (التحليل البيئي-صياغة

• الرقابة والتقييم وتشمل رصد وتقييم مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل عام للتأكد من أنها تُمارس بالشكل المناسب ومقارنته بالأهداف الإستراتيجية المرسومة ثم معرفة طبيعة نتائج التقييم واقتراح المعالجات المناسبة بغرض الاستثمار الجيد.

وتُعرف الإدارة الإستراتيجية إجرائياً على أنها: اختيار أفضل الطرق التي تتضمن مجموعة من القرارات الصحيحة والتي تؤدي الى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، في ضوء التحليل البيئي الإستراتيجي، وتنفيذها، ثم الرقابة عليها وتقويمها للحصول على أفضل الممارسات في هذا الجانب.

وتعرف أبعاد الإدارة الاستراتيجية إجرائياً على النحو التالي:

• التحليل البيئي وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة؛ لغرض الاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الداخلية ومحاولة تجنب المعوقات والمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية.

• صياغة الإستراتيجية وهي مرحلة وضع وتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة في ضوء الرؤية والرسالة التي تتبناها، مع تحديد الإستراتيجيات التي تتطلبها المرحلة المقبلة واختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

• تنفيذ الإستراتيجية وهي المرحلة التي يتم فيها تهيئة المناخ التنظيمي عبر وضع تصور واضح لخطط وسياسات العمل، وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعيين القيادات الإدارية الكفؤة والكوادر

من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، مع نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية (احمد،2017:23).

وعرّف (الحسيني،2000:6) الإدارة الإستراتيجية بأنها: علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد عرّف (العريقي،2018:16-17) مصطلحات الإدارة الإستراتيجية على النحو الآتي:

• التحليل البيئي ويُقصد به مراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة.

• صياغة الإستراتيجية ويُقصد به تحديد المسار(الطريق) الاستراتيجي المناسب للمنظمة، أي وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة والقطاع والوظائف، ثم تحديد الخيار الإستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة.

• تنفيذ الإستراتيجية ويُقصد بها تطبيق العمليات التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي، الأهداف السنوية، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الموازنات.

والجودة تعني إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية الاحتياجات المتوقعة في موعدها. وقد عرّف Edward Deming الجودة بأنه التوجه نحو إشباع حاجات ورغبات المستهلك في الحاضر والمستقبل (عشاوي، 2013:19).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً على أنها:

المدخل المتكامل الذي يسهم تطبيقه في تطوير أداء المنظمة ويعالج الأسباب التي أدت إلى الإخفاق في تحقيق التميز والتحسين، فهو يساعد في دعم الجوانب الإيجابية والذي من شأنه أن تحقق المنظمة المزيد من التقدم وتعمل على تعظيم معدلات الأداء للوصول إلى رضا المستفيدين.

وتُعرف ابعاد إدارة الجودة الشاملة إجرائياً على النحو التالي:

- دعم والتزام الإدارة العليا ويقصد به أن يستوعب قادة المنظمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتصبح جزء من عقيدتهم الإدارية التي يؤمنوا بها.
- التركيز على العميل ويُقصد به تحقيق رضا العميل وإشباع رغباته التي يطمح لها.
- التحسين المستمر ويُقصد به جهود التحسين المستمرة التي تشمل جميع أنشطة المنظمة بما فيها أنظمتها ولوائحها وقوانينها، ويكون شعار المنظمة هو السعي الدائم نحو التميز وفق أسس علمية مدروسة.
- مشاركة العاملين ويُقصد به تعريف العاملين بما يتوقع منهم مع تمكينهم من الأدوات اللازمة التي تعينهم على أداء واجباتهم وأنشطتهم.

المؤهلة وتخصيص الموارد الكفيلة بتسيير أنشطة المنظمة المختلفة.

- الرقابة والتقييم وهي المرحلة التي يتم فيها مراجعة وتقويم الإستراتيجية، حيث يتم في هذه المرحلة التركيز على تعديل وتطوير المستقبل بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمنظمة.

■ إدارة الجودة الشاملة: تُعرفها المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) بأنها "الدرجة التي تشبع فيها حاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة سابقاً" (العزاوي، 2002:18).

وتعتبر الجودة الشاملة الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء في المنظمات، وذلك يتم من خلال تقديم الخدمات الجيدة وتحقيق هدف المنظمة الرئيسي والمتمثل في الوصول إلى رضا العميل (السبيعي، 2016:2).

كما عُرُفت مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أنها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة باعتبارها من أحدث المفاهيم الإدارية؛ ومحور اهتمام معظم الإدارات والمنظمات في جميع دول العالم، والتي تهدف إلى تحسين الأداء والرفع بمستوى الرضا الوظيفي، وتحسين معدل الربحية وخفض التكاليف (الاحمري و عبدالقادر، 2022:157).

وقد أشار كلاً من: (حبيب و الفكيكي، 2021:173) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة،

وعُرفت الإدارة الإستراتيجية من قبل (Perry Lee,1993:24) على أنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تُعد من مسئولية الإدارة العليا.

وعرّف (Policastro, 2003:1) الإدارة الإستراتيجية على أنها: الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والسعي الفعلي للمنظمة لتحقيق تلك الأهداف.

وعرّف (أبو قحف،1992) الإدارة الإستراتيجية بأنها: العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وما يترتب عليه من أداء فعال ناتج عن التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية.

وبناء على ما سبق، فإن الباحث يرى أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "مدخل إداري يتميز بنظرة مستقبلية مدروسة، تحمل في طياتها خطط واضحة المعالم، قابلة للتنفيذ والتعديل إذا استدعى الأمر، تساعد المنظمة على تجاوز متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ولديها القدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية".

إدارة الجودة الشاملة

من أجل التفوق والتميز تتجه المنظمات إلى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به من أنشطة، وما تطبق من أساليب وتقنيات.

ومع زيادة الاهتمام بالمجتمع والعملاء فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تصبح هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في سوق العمل، لذا

• التركيز على العمليات ويُقصد بها مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك لغرض تمكين المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها.

9-الإطار النظري

الإدارة الإستراتيجية.

للإدارة الإستراتيجية مفهوم عام يمكن اعتباره بأنه طريقة التفكير والأسلوب المتبع في الإدارة والمنهجية التي يتم بها صنع القرار داخل المنظمة، والطريقة التي يتم بها إتخاذ القرارات الإستراتيجية في تلك المنظمات، أما مصطلح الإستراتيجية بحد ذاته فإنه يقصد به فن استخدام الإمكانيات والمواد بالطريقة المثلى ليتم به تحقيق الأهداف المنشودة (عباس،2018:17).

وعرّف (Higgins,1983) الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها.

وعرّفها (ياسين،2002:19) بأنها: عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسية التصور الإنساني، كما انها عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، وتمتلك القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

يلبي حاجات ورغبات وتطلعات عملائها بأفضل جودة ممكنة.

العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة:

يرى (الغالبى وإدريس، 2009: 555-558) إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج متكامل تتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية، لذلك تتطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين أساسيين هما الشمولية والتكاملية.

فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات، والتكاملية يقصد بها أن المنظمات عبارة عن نظام متكامل يتكون من عدة أنظمة فرعية يعتمد بعضها على بعض؛ ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري.

وتحتاج هذه الفلسفة الى تعاون بين جميع الإدارات والأقسام وعلى جميع المستويات الإدارية وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل في المنظمة.

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة وتحويلها إلى منتجات وخدمات يتم تقديمها للعميل.

كما وتقوم إستراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز والتفوق على

تسعى كل المنظمات في تجميع قدراتها وتوظف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولكي تتميز المنظمة في مجالها، أصبح عليها أن تطبق متطلبات الجودة في كل مراحل عملياتها الإنتاجية، وبالدرجة التي تشبع منتجاتها الحاجة التي يطلبها المستهلك وفي حدوده الاقتصادية (عمر، 2000: 30).

لقد عرف KAIZEN "كايزن" إدارة الجودة الشاملة بأنها: احترام العميل من قبل المنظمة، والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت المناسب بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء، والعمل على تطوير تلك الخدمات بشكل مستمر (الدرادكة والشبلي، 2002: 15).

والجودة الشاملة تُعرف بأنها: عملية تنظيم من قبل القيادة أو الإدارة التي تعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة الإنتاج والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، كما وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة للمنظمة في السوق المحلي والعالمي لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات تتميز بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرات العميل الشرائية (الطيبي، 2011: 47).

ويرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر الأسلوب والمنهج المتبع من قبل المنظمة والذي يهدف إلى تحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها وجعلها خالية من العيوب لتقديمها لعملائها، وبما

ويرى الباحث أن تطبيق المنظمة للإدارة الاستراتيجية يسهم بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها تعتبر من أهم المداخل الإدارية الحديثة والتي يطلق عليها الثورة الإدارية الحديثة.

10-الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات

العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وهي كالتالي:

1. دراسة سعدي وصالوي(2023): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية- دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- قالمة- الجزائر، هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في قالمة بالجزائر. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد المجتمع: (519) عامل، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة البالغة: (104) مفردة.

وكانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة.

2. دراسة محمد (2021): إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية السودان، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة إفريقيا العالمية بالسودان، وكذلك معرفة مدى أثر دعم ومساندة الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي، وأيضا بيان مدى تأثير التحسين المستمر على تحقيق التميز المؤسسي. وقد استخدمت الدراسة

المنافسين، من خلال تقديم سلعة أو خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة بحيث تكون هذه المنفعة التي يحصل عليها، أفضل من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة لعملائها.

إن إستراتيجيات الأعمال وإدارتها الإستراتيجية لا يمكن أن تكون بعيدة عن إدارة الجودة الشاملة بمنهجيتها واستراتيجيتها المتكاملة، بل كلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب، فقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج وإستراتيجية متكاملة؛ الضمان الأساسي لتحقيق التميز في نشاطات منظمات الأعمال الأساسية؛ بل والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، مع المحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق.

إن الإدارة الإستراتيجية تركز على خدمة رسالة المنظمة، فهي تشتمل على مجموعة من الأهداف ذات الطابع العام طويل الأجل والذي تسعى لتحقيقه، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها الطريق الذي سوف تسلكه من اجل تحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها، وبتكامل المنظمة مع إدارة الجودة الشاملة فإنها تحقق أعلى معدلات النجاح.

كما أن كثير من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كافة أوجه التخطيط والتطبيق، كما أنها تعمل على تدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن ومع ذلك قد تغش جهودها في النهاية لأنها لم تبذل أي جهد من أجل تغيير ثقافتها التنظيمية نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة (قريو، 2016: 119) و(بركات، 2007: 55).

تكون مجتمع الدراسة من: (200) موظف وموظفة وتم توزيع: (132) استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن القيادة الإستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة، كما وحققت وزارة التجارة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في الوزارة.

5. دراسة تيسير وآخرون (2020): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مصلحة الضرائب في التميز الإداري، حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مصلحة الضرائب ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في مصلحة الضرائب المصرية البالغ عددهم: (197)، وتكونت عينة الدراسة من: (83) عاملاً.

. وكانت النتائج إيجابية فيما يتعلق بامتلاك مصلحة الضرائب لعناصر إدارة التميز المؤسسي، وبينت النتائج أن مستوى الأداء بمصلحة الضرائب مرتفع جداً.

6. دراسة صالح (2016): دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة- دراسة حالة شركة يمن موبايل، هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في شركة يمن موبايل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ومنهج

المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

تكون مجتمع الدراسة من: (1400) موظف تم توزيع: (147) استبانة واستعادة: (140) صالحة للتحليل الإحصائي.

كانت أبرز النتائج: إن الإدارة العليا بجامعة إفريقيا العالمية لا تقتنع بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك لا تقوم إدارة الجامعة بتطبيق الجودة الشاملة وفقاً للخطط الموضوعية.

3. دراسة احمد(2021): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة شركة سوداتل للاتصالات المحدودة بالسودان، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي والوقوف على العلاقة الارتباطية بين الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة مجموعة سوداتل للاتصالات، وتم توزيع: (70) استبانة واستعادة: (60) صالحة للتحليل الإحصائي

كانت أهم النتائج: اقتناع ورغبة الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز المؤسسي بالشركة.

4. دراسة سمرالدين والقريشي (2020): أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة السعودية، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

التدريس ومعاونيهم، (الإداريون)، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغت (320) مفردة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الإستراتيجية، توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول: (دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية (مجتمعة) في الجامعات الفلسطينية، وكانت طبيعة العلاقة طردية موجبة على تطبيق الجودة الشاملة.

11- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تمثل منهجية الدراسة الطرق والأساليب التي يستخدمها الباحث في إنجاز بحثه، والتي بمقتضاها يحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل النتائج ونوعية المنهج المستخدم، وتحديد الأدوات والمقاييس التي سيستعين بها (بوحوش والذنيبات، 2007:37)

اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة العاملين في الوظائف الإشرافية في عدد سبعة بنوك تجارية بأمانة العاصمة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من أجل تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً

دراسة الحالة وأسلوب الحصر الشامل، وتمثل مجتمع الدراسة بالإدارة العليا في الشركة وعددهم: (27) مفردة وتم توزيع: (24) استبانة واستجاب منها: (23) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: ضعف مستوى التخطيط الإستراتيجي في الشركة، ضعف مستوى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وجود علاقة ارتباط بين مستوى التخطيط وتحقيق مبادئ الجودة الشاملة في الشركة.

7. دراسة قريو (2016): دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية الجزائرية، هدفت الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق المنظمات لإدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من: (653) موظفاً، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغة: (80) موظف.

وكانت أهم النتائج: وجود علاقة قوية وارتباط منطقي وطبيعي بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.

8. دراسة النفار (2015): ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من: (1909) مفردة، من العاملين بالجامعات: (الإدارة العليا، أعضاء هيئة

موضوعياً، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة: (1452) بحسب نتائج بيانات جدول (3):
جدول (3): مجتمع الدراسة.

اسم البنك	عدد الوظائف الإشرافية
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441
البنك الأهلي اليمني	198
بنك اليمن الدولي	164
بنك اليمن والكويت	144
بنك التسليف التعاوني الزراعي	322
البنك التجاري اليمني	160
بنك اليمن والخليج	23
إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة	1452

ثانياً: عينة الدراسة

بالنسبة لحجم عينة الدراسة العشوائية الطبقيّة فقد تمّ تحديدها وفقاً لمعادلة Robert Mason وبلغ حجمها: (304) مفردة، وذلك بحسب نتائج الجدول (4):

جدول (4): إجمالي عينة الدراسة ونسبتها المئوية

اسم البنك	المجتمع	عينة الدراسة	النسبة المئوية
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441	92	30.37%
البنك الأهلي اليمني	198	42	13.64%
بنك اليمن الدولي	164	34	11.29%
بنك اليمن والكويت	144	30	9.92%
بنك التسليف التعاوني الزراعي	322	67	22.18%
البنك التجاري اليمني	160	34	11.02%
بنك اليمن والخليج	23	5	1.58%
إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة	1452	304	100%

ثالثاً: مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من مصادر جمع البيانات والمعلومات وهما:

مصادر المعلومات الأولية:

وتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تم توزيعها على عينة الدراسة عبر استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

مصادر المعلومات الثانوية:

وذلك من خلال الاطلاع على الوثائق والأدبيات العلمية المختلفة المحلية منها والعربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة مثل: (الكتب، والرسائل، والأطاريح الجامعية، والمجلات الدورية العلمية المتخصصة، والتقارير، والمقالات العلمية، والوثائق التاريخية، والمواقع الإلكترونية).

رابعاً: بناء وتطوير أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم الاستفادة من العديد من الدراسات السابقة كدراسة (السماوي، 2021)، (المحبشي، 2019)، (علي، 2019)، (الديراوي، 2018) لبناء فقرات أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

ودراسة (خريص، 2021)، (مداح، 2021)، (المشدلي، 2019)، (عبدالرحمن، 2018)، (السناب، 2017)، (ثوابته، 2016) لبناء فقرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والجدول: (5) يوضح توزيع فقرات الاستبانة:

جدول (5): توزيع فقرات الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة
المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية	التحليل البيئي	7	11.3%
	صياغة الإستراتيجية	7	11.3%
	تنفيذ الإستراتيجية	7	11.3%
	الرقابة والتقييم	7	11.3%
المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة	دعم والتزام الإدارة العليا	6	9.7%
	التركيز على العميل	8	12.9%
	التحسين المستمر	7	11.3%
	مشاركة العاملين	7	11.3%
	التركيز على العمليات	6	9.7%
الإجمالي		62	%100

خامساً: مقياس الدراسة

والوزن النسبي والمدى والنسبة المئوية والدلالة الإحصائية لدرجة الموافقة لكل إجابة:
جدول (6): مقياس درجة الموافقة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت السباعي لتحديد درجة استجابة العينة على فقرات الاستبانة، ويوضح الجدول (6): التعبير اللفظي

التقدير اللفظي للإجابة	الوزن النسبي	المدى	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	7	7.00 - 6.14	من 87.7% وحتى 100%	عالية جداً
موافق	6	6.14 - 5.29	من 75.6% وأقل من 87.7%	عالية
موافق إلى حد ما	5	5.29 - 4.43	من 63.3% وأقل من 75.6%	عالية إلى حد ما
محايد	4	4.43 - 3.57	من 51% وأقل من 63.3%	متوسطة
غير موافق إلى حد ما	3	3.57 - 2.71	من 38.7% وأقل من 51%	ضعيفة إلى حد ما
غير موافق	2	2.71 - 1.86	من 26.6% وأقل من 38.7%	ضعيفة
غير موافق بشدة	1	1.86 - 1.00	من 14.3% وأقل من 26.6%	ضعيفة جداً

سادساً: صدق أداة الدراسة.

قام الباحث بعرض الاستبانة الخاصة بالدراسة في صورتها الأولية على عدد (14) مُحكِّمًا أكاديمياً من المتخصصين ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد وتقنية المعلومات وذلك من أجل الاستفادة من خبراتهم، ولإبداء وجهات النظر والملاحظات حول فقرات الاستبانة ومحاورها، وأيضاً للتأكد من مدى انتماء الفقرات للمقياس

مقياس صدق وثبات أداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الخاص بالاستبانة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها؛ وذلك عن طريق الصدق الظاهري (صدق المحكمين وفق المعايير الآتية:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

2-1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد (التحليل البيئي) بمحور الإدارة الإستراتيجية:

يوضح الجدول (7): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الأول (التحليل البيئي) من محور (الإدارة الإستراتيجية):

جدول (7): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "التحليل البيئي" بمحور الإدارة الإستراتيجية

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد لدى إدارة البنك هيكل تنظيمي معتمد.	0.567	0.000*
تقوم إدارة البنك بتحليل الموارد البشرية ضمن البيئة الداخلية.	0.797	0.000*
تراعي إدارة البنك النظم البيئية الداخلية ليشمل جميع المستويات الإدارية في البنك.	0.769	0.000*
يوجد في البنك قاعدة بيانات عن البيئة الخارجية.	0.809	0.000*
تسعى إدارة البنك للتغلب على التهديدات من خلال تحليل ودراسة البيئة الخارجية.	0.815	0.000*
تحدد إدارة البنك الفرص المتاحة من خلال تحليل البيئة الخارجية.	0.803	0.000*
تقوم إدارة البنك بمعالجة نقاط الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية.	0.677	0.000*

يوضح الجدول (8): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الثاني (صياغة الإستراتيجية) من محور (الإدارة الإستراتيجية):

الجدول (8): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "صياغة الإستراتيجية" بمحور الإدارة الإستراتيجية

ومحاوره وأبعاده، وعلاقة كل ذلك بالهدف العام الذي وضعت الاستبانة.

وفي ضوء الملاحظات، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، سواء الإضافة، أو الحذف، أو التعديل، أو إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة بعد أن تمّ مراجعتها لغويًا؛ لتصبح في صورتها النهائية.

2-2 صدق المقياس (الاتساق الداخلي)

ويتضح أنّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع الفقرات تتمتع بالصدق الداخلي، ويحقق للاستبانة صدق فقرات بُعد التحليل البيئي، وبهذا تكون الاستبانة صالحةً للتطبيق ومناسبةً لقياس أهداف الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

2-2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد (صياغة الإستراتيجية) بمحور الإدارة الإستراتيجية:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	الفقرة
0.000*	0.784	توجد لدى إدارة البنك رؤية واضحة في مجال نشاطه الحالي وتوجهاته المستقبلية.
0.000*	0.823	تتوافق رسالة البنك مع أهدافه الإستراتيجية.
0.000*	0.830	تراعي رسالة البنك الظروف المحيطة.
0.000*	0.830	توجد في البنك قيم مؤسسية واضحة.
0.000*	0.811	جميع قيم وغايات البنك واضحة ومحددة بدقة.
0.000*	0.830	يحدد البنك أهدافه الإستراتيجية تحديداً دقيقاً.
0.000*	0.810	تعتبر أهداف البنك واقعية وقابلة للقياس.

يوضح الجدول (9): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الثالث (تنفيذ الإستراتيجية) من محور (الإدارة الإستراتيجية):

الجدول (9): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "تنفيذ الإستراتيجية" بمحور الإدارة الإستراتيجية

ويتضح أيضاً أنّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يجعل جميع الفقرات تتمتع بالصدق الداخلي، ويحقق للاستبانة صدق فقرات بُعد صياغة الإستراتيجية، وبهذا تكون الاستبانة صالحةً للتطبيق ومناسبةً لقياس أهداف الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

2-3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد (تنفيذ الإستراتيجية) بمحور الإدارة الإستراتيجية:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	الفقرة
0.000*	0.722	تحقق إدارة البنك التكامل بين خطط الأقسام والإدارات المختلفة عند تصمم خطته الإستراتيجية.
0.000*	0.763	تُشرك إدارة البنك الأفراد المسؤولين عن التنفيذ عند وضع الإستراتيجية.
0.000*	0.723	يوجد لدى إدارة البنك هيكل تنظيمي واضح يُسهل من تنفيذ المهام.
0.000*	0.732	توفر إدارة البنك كافة الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
0.000*	0.627	تمنح إدارة البنك الإدارات المختصة الصلاحيات التي تساعدهم على تنفيذ مهامهم الإستراتيجية.
0.000*	0.677	يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية منهجية واضحة للتعامل مع مقاومي التغيير.
0.000*	0.645	تنسجم الخطة الإستراتيجية لإدارة البنك مع الخطط التنفيذية.

جميع الفقرات تتمتع بالصدق الداخلي، ويحقق للاستبانة صدق فقرات بُعد تنفيذ الإستراتيجية، وبهذا

ويتضح أيضاً أنّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يجعل

لفقرات الاستبانة للبعد الرابع (الرقابة والتقييم) من محور (الإدارة الإستراتيجية):

الجدول (10): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "الرقابة والتقييم" بمحور الإدارة الإستراتيجية

تكون الاستبانة صالحةً للتطبيق ومناسبةً لقياس أهداف الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

2-4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد (الرقابة والتقييم) بمحور الإدارة الإستراتيجية:

يوضح الجدول (10): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد لدى إدارة البنك نظام رقابي فعال لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	0.795	0.000*
تعتمد إدارة البنك على معايير ومؤشرات واضحة للحكم على الخطة الإستراتيجية.	0.837	0.000*
تستخدم إدارة البنك نماذج معيارية للحكم على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	0.820	0.000*
تقوم إدارة البنك بمراجعة الخطط التنفيذية بصورة مستمرة.	0.824	0.000*
تتخذ إدارة البنك إجراءات تصحيحية حال وجود انحراف في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	0.845	0.000*
تعتمد إدارة البنك عند إعداد الخطة المستقبلية على نتائج تقييم الخطة السابقة.	0.740	0.000*
تستخدم نتائج الرقابة في تعظيم نقاط القوة والاستفادة من الفرص.	0.724	0.000*

يوضح الجدول (11): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الأول (دعم والتزام الإدارة العليا) من محور (إدارة الجودة الشاملة):

جدول (11): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "دعم والتزام الإدارة العليا" بمحور إدارة الجودة الشاملة

ويتضح أيضًا أنّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يجعل جميع الفقرات تتمتع بالصدق الداخلي، ويحقق للاستبانة صدق فقرات بعد الرقابة والتقييم، وبهذا تكون الاستبانة صالحةً للتطبيق ومناسبةً لقياس أهداف الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

2-5 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد (دعم والتزام الإدارة العليا) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تدعم إدارة البنك وجود خطة واضحة للجودة الشاملة ضمن خطة البنك الإستراتيجية.	0.758	0.000*
تقدم إدارة البنك المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم الخدمات بأفضل جودة.	0.725	0.000*
تقوم إدارة البنك بتشخيص المشكلات التي يعاني منها البنك لغرض وضع الحلول المناسبة لها.	0.745	0.000*
تحرص إدارة البنك على تطبيق أنظمة الجودة في كل المستويات الإدارية.	0.767	0.000*

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تلتزم إدارة البنك بتنفيذ توصيات إدارة الجودة لتحسين مستوى الأداء .	0.683	0.000*
تهتم إدارة البنك بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (البشرية، المادية، المالية).	0.696	0.000*

يوضح الجدول (12): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الثاني (التركيز على العميل) من محور (إدارة الجودة الشاملة):
جدول (12): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "التركيز على العميل" بمحور إدارة الجودة الشاملة.

ويتضح من الجدول (11) أنّ جميع فقرات بُعد دعم والتزام الإدارة العليا دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع الفقرات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون فقرات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.
2-6 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد (التركيز على العميل) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تسعى إدارة البنك إلى دراسة وتحديد متطلبات العملاء كأساس لتخطيط أنشطة الجودة الشاملة.	0.722	0.000*
تقدم إدارة البنك الخدمات بشكل مميز تناسب توقعات العملاء وتلبي رغباتهم.	0.812	0.000*
يعمل البنك على كسب ثقة وولاء العملاء.	0.799	0.000*
يوجد بالبنك خط ساخن لخدمة العملاء على مدار الساعة.	0.840	0.000*
يوجد بالبنك آلية واضحة لاستقبال الشكاوى والعمل على حلها.	0.785	0.000*
يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء لضمان الوفاء باحتياجاتهم.	0.718	0.000*
يُشرك البنك عملائه في تطوير الخدمات الجديدة.	0.735	0.000*
تهتم إدارة البنك برضا العملاء وتوليه أهمية قصوى.	0.747	0.000*

يوضح الجدول (13): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الثالث (التحسين المستمر) من محور (إدارة الجودة الشاملة):
جدول (13): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "التحسين المستمر" بمحور إدارة الجودة الشاملة

ويتضح من الجدول (12) أنّ جميع فقرات بُعد التركيز على العميل دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع الفقرات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون فقرات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.
2-7 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد (التحسين المستمر) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يسعى البنك باستمرار إلى تحسين وتطوير خدماته بشكل أفضل وبما يلبي طموحات وتوقعات العملاء.	0.723	0.000*
تنظر إدارة البنك إلى عملية التحسين والتطوير على أنها جزء لا يتجزأ من سياسة البنك.	0.775	0.000*
تقيم إدارة البنك الخدمات التي تقدمها للعملاء بصورة منتظمة.	0.794	0.000*
تنظر إدارة البنك إلى أن التحسين في جودة المخرجات تعتبر ضرورية لأنها تُعتبر مُدخلًا لعملية أخرى .	0.809	0.000*
تحرص إدارة البنك على تشجيع العاملين على ابتكار طرق لتحسين مستوى الخدمة المقدمة.	0.831	0.000*
تقوم إدارة البنك بمراجعة آليات العمل والأساليب المتبعة لضمان التميز في الأداء .	0.795	0.000*
تسعى إدارة البنك لإدخال أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين خدماتها.	0.752	0.000*

يوضح الجدول (14) معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الرابع (مشاركة العاملين) من محور (إدارة الجودة الشاملة):

جدول (14): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة للبعد "مشاركة العاملين" بمحور إدارة الجودة الشاملة

ويتضح من الجدول (13) أن جميع فقرات بُعد التحسين المستمر دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) مما يجعل جميع الفقرات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون فقرات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.

2-8 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد (مشاركة العاملين) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في برامج التحسين والتطوير.	0.769	0.000*
تمنح إدارة البنك مكافآت مادية للعاملين عند تحقيقهم أداء متميز.	0.808	0.000*
تعتمد إدارة البنك على أسس ومعايير إدارية واضحة للترقية والتقدم الوظيفي.	0.852	0.000*
يتيح البنك للعاملين المعلومات التي تسهل من انجاز مهامهم بكفاءة .	0.850	0.000*
تحرص إدارة البنك على اكتشاف مسببات الاختلالات وتعمل على معالجها وتجنب حدوثها.	0.836	0.000*
تحرص إدارة البنك على عمل لقاءات جماعية مع العاملين.	0.795	0.000*
يشعر العاملون بالرضا التام من تعامل الإدارة معهم.	0.811	0.000*

الداخلي، وبهذا تكون فقرات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.

من الجدول (14): يتضح أن جميع فقرات بُعد مشاركة العاملين دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05): مما يجعل جميع الفقرات تتمتع بالصدق

2-9 صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد (التركيز

على العمليات) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

يوضح الجدول (15): معاملات ألفا

كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الكلي

والفرعي لفقرات الاستبانة للبعد الخامس (التركيز

على العمليات) من محور (إدارة الجودة الشاملة):

جدول (15): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط

لفقرات الاستبانة لُبعد " التركيز على العمليات" بمحور إدارة

الجودة الشاملة

الفقرة	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحرص إدارة البنك على التخطيط المفصل لعملياته	0.800	0.000*
تحرص إدارة البنك على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	0.863	0.000*
تتبنى إدارة البنك مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل دائم ومستمر.	0.829	0.000*
تعمل إدارة البنك على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن.	0.778	0.000*
تقوم إدارة البنك بشكل دوري بمراجعة العمليات وتعمل على تبسيط إجراءاتها.	0.780	0.000*
تستخدم إدارة البنك الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات.	0.774	0.000*

ويتضح من الجدول (15) أن جميع فقرات بُعد

التركيز على العمليات دالة إحصائيًا عند مستوى

دلالة: (0.05) مما يجعل جميع الفقرات تتمتع

بالصدق الداخلي، وبهذا تكون فقرات البعد صالحةً

للتطبيق ومناسبةً لقياس أهداف الدراسة.

يشير الصدق البنائي للاستبانة إلى مدى

عكس ترابط فقرات الاستبانة بمجالاتها أو بالدرجة

الكلية لفقرات الاستبانة للتحقق من مدى تمتع أداة

البحث بالبنية الجيدة للمفهوم الذي تم تصميمها

لقياسه، والجدول (16): يوضح ذلك:

جدول (16): نتائج الصدق البنائي للاستبانة.

3- الصدق البنائي

أبعاد الاستبانة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
محور الإدارة الإستراتيجية		
التحليل البيئي	0.714	0.000*
صياغة الإستراتيجية	0.812	0.000*
تنفيذ الإستراتيجية	0.836	0.000*
الرقابة والتقييم	0.672	0.000*
المقياس الكلي لمحور الإدارة الاستراتيجية	0.914	0.000*
محور: إدارة الجودة الشاملة		
دعم والتزام الإدارة العليا	0.810	0.000*
التركيز على العميل	0.799	0.000*
التحسين المستمر	0.795	0.000*
مشاركة العاملين	0.837	0.000*

أبعاد الاستبانة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
التركيز على العمليات	0.801	0.000*
المقياس الكلي لمحور إدارة الجودة الشاملة	0.836	0.000*

ومعامل الثبات يتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، ويُعتبر معامل الثبات مرتفعاً إذا ارتفع عن (0.7).

وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (17):
جدول (17): نتائج ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

من الجدول (16): يتضح أنّ جميع معاملات الارتباط بيرسون للمحاور والأبعاد في الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) والذي يدل على أن عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت القياس له.

4- ثبات الاستبانة

ويُقصد بثبات الاستبانة مدى قدرة الاستبانة على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت والزمن؛ بحيث لا تتأثر الاستبانة أبداً إذا تكررت استجابة الأفراد لفقراتها عدة مرات على فترات زمنية متعاقبة.

تسلسل الأبعاد	أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (درجة الثبات)	درجة المصدقية \sqrt{Alpha}
المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية				
الأول	التحليل البيئي	7	0.917	0.958
الثاني	صياغة الإستراتيجية	7	0.945	0.972
الثالث	تنفيذ الإستراتيجية	7	0.896	0.947
الرابع	الرقابة والتقييم	7	0.938	0.969
	المقياس الكلي لمحور الإدارة الاستراتيجية	28	0.962	0.981
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة				
الأول	دعم والتزام الإدارة العليا	6	0.900	0.949
الثاني	التركيز على العميل	8	0.933	0.966
الثالث	التحسين المستمر	7	0.931	0.965
الرابع	مشاركة العاملين	7	0.945	0.972
الخامس	التركيز على العمليات	6	0.933	0.966
	المقياس الكلي لمحور إدارة الجودة الشاملة	34	0.974	0.987

5- نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد محور الإدارة الإستراتيجية:

جدول (18): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (المتوسط النظري=248)، (n=220)

من خلال نتائج الجدول (17): يتضح بأن محاور الاستبانة وأبعادها قد حصلت على قيم معاملات ثبات مرتفعة تراوحت بين: (0.962) و (0.974)، ودرجة مصداقية: (0.981) و(0.987) وهذا يشير إلى أن (الاستبانة) تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات.

النُبعَد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
المتوسط العام لُبعَد "التحليل البيئي"	5.944	0.715	84.91%	عالية
المتوسط العام لُبعَد "صياغة الإستراتيجية"	5.891	0.740	84.16%	عالية
المتوسط العام لُبعَد "تنفيذ الإستراتيجية"	5.864	0.667	83.77%	عالية
المتوسط العام لُبعَد "الرقابة والتقييم"	5.778	0.749	82.54%	عالية
متوسط العام لمحور الإدارة الاستراتيجية	5.869	0.609	83.84%	عالية

6- نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور إدارة الجودة الشاملة:

جدول (19): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتوسط النظري=248)، (n=220)

ويتضح من الجدول (18) أن نتائج محور الإدارة الإستراتيجية قد جاءت الموافقة عليها بدرجة عالية بمتوسط حسابي: (5.869) ونسبة الموافقة: (83.84%)، وبلغ الانحراف المعياري: (0.609) وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية اليمنية تطبق الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية.

النُبعَد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
المتوسط العام لُبعَد "دعم والتزام الإدارة العليا"	5.824	0.729	83.20%	عالية
المتوسط العام لُبعَد "التركيز على العميل"	5.768	0.786	82.40%	عالية
المتوسط العام لُبعَد "التحسين المستمر"	5.844	0.769	83.49%	عالية
المتوسط العام لُبعَد "مشاركة العاملين"	5.729	0.900	81.84%	عالية
المتوسط العام لُبعَد "التركيز على العمليات"	5.740	0.781	82.00%	عالية
متوسط العام لمحور إدارة الجودة الشاملة	5.781	0.690	82.59%	عالية

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتقييم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

وللتحقق من صحة الفرضيات السابقة، استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار مستوى العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، والجدول (20): يوضح قيم معامل الارتباط: جدول (20): مصفوفة الارتباطات بيرسون بين أبعاد **Pearson Correlation Coefficient** الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة (المتوسط النظري=248)، (n=220)

أبعاد الإدارة الاستراتيجية					التحليل البيئي	معامل الارتباط	إدارة الجودة الشاملة
الدرجة الكلية	الرقابة والتقييم	تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	التحليل البيئي			
0.817	0.710	0.755	0.682	0.629	0.629	معامل الارتباط	
0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	قيمة الدلالة	
دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	الدلالة الإحصائية	
دال إحصائياً	2	1	3	4		الترتيب	

قيمة معامل الارتباط الكلية: (0.817)، وهو معامل ارتباط مرتفع ، وذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.01)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت أبعاد الإدارة الاستراتيجية: (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم)

يتضح من الجدول (19) أن نتائج محور إدارة الجودة الشاملة قد جاءت الموافقة عليها بدرجة عالية بمتوسط حسابي: (5.781) ونسبة الموافقة: (82.59%)، وبلغ الانحراف المعياري: (0.690) وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية اليمنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

سابعا: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

تنصُّ الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية. ويتفرع من الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

ت. تُظهر مصفوفة الارتباطات في الجدول (20) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة العليا والموظفين في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة؛ حيث بلغت

تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها الإستراتيجية أُتيح المجال لزيادة نسب تحقيق إدارة الجودة الشاملة في هذه البنوك.

4. جاء بُعد "التحليل البيئي" في المرتبة الأخيرة من حيث ارتباطه -كُبعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية -بإدارة الجودة الشاملة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون: (0.629)، وهو معامل ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.01)، مما يدل على أنّ متابعة البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة للمعلومات الواردة من البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمها يؤدي إلى ازدياد تحقيق إدارة الجودة الشاملة في هذه البنوك.

وبصفة عامة، يتضح أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة من جهة والدرجة الكلية لأبعاد الإدارة لاستراتيجية من جهة أخرى، وهذا يعني أنّه كلّما تمّ التركيز على تفعيل الإستراتيجية والسعي إلى تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية للبنوك، وترسيخ مبدأ الرقابة والتقييم، ومتابعة المعلومات الواردة من البيئة الداخلية والمحيطية وأخذها بعين الاعتبار في القرارات الإستراتيجية، فإنّ ذلك يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

وللتحقق من مقدار تأثير الإدارة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، تمّ عمل تحليل التباين للانحدار البسيط والمتعدد؛ لاختبار حجم تأثير الإدارة الإستراتيجية وأبعادها في إدارة الجودة الشاملة كما يأتي:

أدى ذلك إلى ارتفاع تحقق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، والعكس صحيح، وتدلّ نتائج اختبار مستوى العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على الآتي:

1. بُعد "تنفيذ الإستراتيجية" هو أكثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية ارتباطاً بإدارة الجودة الشاملة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون: (0.755)، وهو معامل ارتباط إيجابي ومرتفع وذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.01)، مما يشير إلى أنّ التركيز على تفعيل بُعد تنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى ارتفاع تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

2. جاء بُعد "الرقابة والتقييم" في المرتبة الثانية من حيث ارتباطه -كُبعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية -بإدارة الجودة الشاملة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون: (0.710)، وهو معامل ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.01)، مما يدل على أنّ ترسيخ مبدأ الرقابة والتركيز على تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالخطة والأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، يؤدي إلى زيادة تحقيق الجودة الشاملة في هذه البنوك.

3. جاء بُعد "صياغة الإستراتيجية" في المرتبة الثالثة من حيث ارتباطه -كُبعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية - بإدارة الجودة الشاملة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون: (0.682)، وهو معامل ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى: (0.01)، وبذلك يتضح أنّه كلما سعت البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة إلى

تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول: (21) يوضّح نتائج هذا التحليل:

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لاختبار حجم تأثير الإدارة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة (المتوسط النظري=248)، (n=220)

Beta Coefficients			قيمة الاختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	درجات الحرية	مصدر التباين
Sig	T-value	β					
*0.000	20.930	0.926	438.079	0.668	0.817	1	بين المجموعات
						218	داخل المجموعات
						219	الكلية

أيضاً عند مستوى دلالة: (0.000)، تؤكد أيضاً على الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الرئيسة والتي تنصّ على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، ولاختبار صحة الفروض المنبثقة من هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع.

تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة:

للتحقّق من مقدار تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، تمّ استخدام

تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة:

للتحقّق من مقدار تأثير الإدارة الإستراتيجية كمقياس كلي في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة، تمّ استخدام أسلوب

تشير نتائج الجدول (21): إلى أنّ هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للإدارة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، وذلك بدليل ارتفاع قيمة: (F) المحسوبة البالغة: (438.079)، والتي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: (0.000)، وهي أقلّ من مستوى الدلالة المعنوية: ($\alpha \leq 0.01$)، ويعرّز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت: (0.817)، واعتماداً على قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.668)، يُمكن القول إنّ الإدارة الإستراتيجية تفسر ما نسبته: (66.8%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، أمّا ما تبقى من النسبة الكلية فهو تباين تفسره عوامل أخرى مؤثرة في إدارة الجودة الشاملة لم يتم إدخالها في اختبار تحليل الانحدار، كما أنّ قيمة معامل (β) البالغة: (0.926)، وهي قيمة دالة إحصائياً

تأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة (المتوسط النظري=248)، (n=220)

أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (22): يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لاختبار حجم

المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)					أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)
Sig.	T	Beta	Std.Error	B	
0.001*	3.469	0.195	0.054	0.188	التحليل البيئي
0.046*	2.006	0.132	0.061	0.123	صياغة الإستراتيجية
0.000*	4.368	0.297	0.070	0.307	تنفيذ الإستراتيجية
0.000*	6.463	0.345	0.049	0.318	الرقابة والتقييم
0.682	معامل التحديد R ²		0.826		معامل الارتباط R
0.000*	Sig.		115.201		جودة النموذج F

إحصائياً للتحليل البيئي على إدارة الجودة الشاملة إحصائياً عند مستوى (Beta=0.195، T=3.469) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، كما وتشير نتائج معامل التأثير للتحليل البيئي إلى وجود علاقة إيجابية مع إدارة الجودة الشاملة. وعلى وجه التحديد، مقابل كل وحدة زيادة في التحليل البيئي هناك زيادة متوقعة قدرها: (0.188) وحدة في إدارة الجودة الشاملة. تؤكد قيمة T البالغة: (3.469) والقيمة الاحتمالية البالغة: (0.006) والتي هي أقل مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة.

• ويتضح أيضاً أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لصياغة الإستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة (Beta=0.132، T=2.006) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية، ويشير بُعد صياغة الإستراتيجية أن له معامل تأثير إيجابي قدره

تشير نتائج الجدول (22): إلى أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، وذلك بدليل ارتفاع قيمة: (F) المحسوبة في اختبار ANOVA والبالغة: (115.201)، والتي كانت ذات دلالة إحصائية بقيمة احتمالية معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزّز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت: (0.826)، واعتماداً على قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت: (0.682)، يُمكن القول إن الإدارة الإستراتيجية تفسر ما نسبته: (68.2%) من التباين في إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، أمّا ما تبقى من النسبة الكلية فهو تباين تفسره عوامل أخرى مؤثرة في إدارة الجودة الشاملة لم يتم إدخالها في هذا الاختبار.

ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)، تبين الآتي:

• يتضح من الجدول (22) أن هناك أثراً دالاً

الإستراتيجية (التحليل البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم) تؤثر على إدارة الجودة الشاملة. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفروض الفرعية المنبثقة منها، والتي تنصُّ على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية: (التحليل البيئي-صياغة الإستراتيجية - تنفيذ الإستراتيجية - الرقابة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

ثامناً: النتائج

نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة:

(1) النتائج المتعلقة بإدارة الإستراتيجية:

- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإدارة الإستراتيجية كانت على النحو الآتي:
1. التحليل البيئي بمتوسط حسابي بلغ (5.944)، أي ما نسبته: (84.91%).
 2. صياغة الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ: (5.891)، أي ما نسبته: (84.16%).
 3. تنفيذ الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ: (5.864)، أي ما نسبته: (83.77%).
 4. الرقابة والتقييم بمتوسط حسابي بلغ: (5.778)، أي ما نسبته: (82.54%).

(2) النتائج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

كشفت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات إدارة الجودة الشاملة قد كانت على النحو الآتي:

(0.123) وهو ذو دلالة إحصائية في التأثير على إدارة الجودة الشاملة، كما ويتضح من القيمة الاحتمالية البالغة: (0.046) والتي هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أن صياغة الإستراتيجية لها تأثير ملحوظ نسبياً على إدارة الجودة الشاملة.

- ويتضح ايضاً أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لُبُعد تنفيذ الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة (Beta=0.297، T=4.368) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تسلط البيانات الضوء على العلاقة الإيجابية القوية بين تنفيذ الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة. مع معامل تأثير قدره: (0.307) وقيمة احتمالية بلغت: (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تؤكد هذه العلاقة بأن التنفيذ الفعال للإستراتيجية أمر محوري في تحسين إدارة الجودة الشاملة.
- كما ويتضح كذلك أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لُبُعد الرقابة والتقييم على إدارة الجودة الشاملة (Beta=0.345، T=6.463) عند مستوى دلالة أقل من: 0.05 وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث أظهر بُعد الرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً على إدارة الجودة الشاملة. حيث يؤكد ذلك معامل التأثير: (0.318) والقيمة الاحتمالية: (0.001) والتي هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الأمر الذي يشير إلى أهمية الرقابة والتقييم المنتظم في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

في ضوء التحليل أعلاه، يتضح أن أبعاد الإدارة

1. التحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغ:
(5.844)، أي ما نسبته: (83.49%).
 2. دعم والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ:
(5.824)، أي ما نسبته: (83.20%).
 3. التركيز على العميل بمتوسط حسابي بلغ:
(5.768)، أي ما نسبته: (82.40%).
 4. التركيز على العمليات بمتوسط حسابي بلغ:
(5.740)، أي ما نسبته: (82%).
 5. مشاركة العاملين بمتوسط حسابي بلغ:
(5.729)، أي ما نسبته: (81.84%).
- تاسعاً: مناقشة نتائج وفرضيات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.**
- تم مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة على مستوى الأبعاد.
- أ. مقارنة نتائج محور الإدارة الإستراتيجية بنتائج الدراسات السابقة:**
- أظهرت نتائج الدراسة:
1. إن مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية العاملة بأمانة العاصمة كان عالي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي: (5.869) وإنحراف معياري: (0.609)، ونسبة موافقة: (83.84%).
 2. إن تطبيق بُعد التحليل البيئي جاء في الترتيب الأول وبدرجة موافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي: (5.944) والانحراف المعياري: (0.715)، ونسبة الموافقة: (84.91%)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة السماوي (2021) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لتحليل البيئة الخارجية بلغ: (3.71) وإنحراف معياري: (0.706)، ونسبة الموافقة: (74.2%) وهي

- درجة عالية وكذلك بلغ المتوسط الحسابي لتحليل البيئة الداخلية: (3.76) وإنحراف معياري: (0.790)، ونسبة موافقة: (75.2%) وهي درجة عالية.
3. إن تطبيق بُعد صياغة الإستراتيجية جاء في الترتيب الثاني بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ: (5.891) وإنحراف معياري: (0.740)، أي ما نسبته: (84.16%)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة الديراوي (2018) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد صياغة الاستراتيجية قد بلغ: (3.98) وإنحراف معياري: (0.75)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (79.63%).
4. إن تطبيق بُعد تنفيذ الإستراتيجية جاء في الترتيب الثالث بدرجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي بلغ: (5.864) وإنحراف معياري: (0.667)، أي ما نسبته: (83.77%)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة السماوي (2021) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد تنفيذ الاستراتيجية بلغ: (3.76) وإنحراف معياري: (0.784)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (75.2%).
5. إن تطبيق بُعد الرقابة والتقييم جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ: (5.778) وإنحراف معياري: (0.749)، ونسبته موافقة عالية بلغت: (82.54%)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة الديراوي (2018) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد الرقابة والتقييم بلغ: (3.72) وإنحراف معياري: (0.81)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (74.30%).

وبإنحراف معياري: (0.59)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (76%).

5. إن تطبيق بُعد التركيز على العمليات جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ: (5.740) وإنحراف معياري: (0.781)، ونسبة موافقة بلغت: (82%)، وهذا يتفق من نتائج دراسة مداح (2021) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد التركيز على العمليات (مبدأ إدارة العمليات) بلغ: (3.86) وإنحراف معياري: (0.34)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (77.2%).

6. إن تطبيق بُعد مشاركة العاملين جاء في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي بلغ: (5.729) وإنحراف معياري: (0.900)، ونسبته موافقة بلغت: (81.84%)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة مداح (2021) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد مشاركة وتمكين العاملين بلغ: (3.86) وإنحراف معياري: (0.48)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (77.2%).

الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة:

7. إن البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة لديها التزاماً عميقاً بالجودة، فكلما ارتفع تنفيذ أبعاد الإدارة الإستراتيجية، أدى ذلك إلى ارتفاع تحقيق إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح وينعكس ذلك بشكل إيجابي على مختلف جوانب العمل المصرفي، بدأ من الوظائف الإدارية ووصولاً إلى التميز التشغيلي.

ب. مقارنة نتائج محور إدارة الجودة الشاملة بنتائج الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية:

1. إن مستوى تطبيق وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة كان عالي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي: (5.781) وإنحراف معياري: (0.690)، ونسبة موافقة: (82.59%).

2. إن تطبيق بُعد التحسين المستمر جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ: (5.844) وإنحراف معياري: (0.769)، ونسبة موافقة بلغت: (83.49%)، وهذا يتفق من نتائج دراسة المشدلي (2019) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد التحسين المستمر بلغ: (3.51) وإنحراف معياري: (0.71)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (70%).

3. إن تطبيق بُعد دعم والتزام الإدارة العليا جاء في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ: (5.824) وإنحراف معياري: (0.729)، ونسبة موافقة بلغت: (83.20%)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة خريص (2021) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد دعم والتزام الإدارة العليا بلغ: (3.87) وإنحراف معياري: (0.62)، ونسبة موافقة عالية بلغت: (77.37%).

4. إن تطبيق بُعد التركيز على العميل جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ: (5.768) وإنحراف معياري (0.786)، ونسبة موافقة بلغت: (82.40%)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة المشدلي (2019) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد التركيز على العميل بلغ: (3.78)

قائمة المصادر والمراجع.**أولاً: المراجع باللغة العربية:****أ- الكتب:**

- [1] أبو قحف، عبدالسلام، (1992)، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- [2] الحسيني، فلاح حسن عداي، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- [3] الطيطي، خضر مصباح، (2011)، إدارة وصناعة الجودة- مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [4] الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار هيفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [5] العريقي، منصور محمد اسماعيل، (2018)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ط2، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [6] العزاوي، محمد عبدالوهاب، (2002)، أنظمة إدارة الجودة البيئية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- [7] العيزري، محمود عبده حسن، (2016)، اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، ط1، مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [8] الغالبي، طاهر محمد منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- [9] بوحوش، عمار والذنيبات، محمد محمود، (2007)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- [10] عباس، أنس عبدالباسط، (2018)، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، الرياض، السعودية.
- [11] عمر، محمد إسماعيل، (2000)، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية، القاهرة، مصر.
- [12] عيشاوي، احمد بن، (2013)، إدارة الجودة الشاملة، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

8. إن التركيز على التنفيذ الفعال لأبعاد الإدارة الاستراتيجية أمر محوري ويؤدي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.

9. ترسيخ مبدأ الرقابة والتركيز على تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالخطة والأهداف والإستراتيجية للبنوك التجارية يؤدي إلى تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

10. كلما سعت البنوك التجارية إلى تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها الإستراتيجية، كلما انعكس ذلك ايجابياً على تحقيق إدارة الجودة الشاملة لديها.

11. متابعة البنوك التجارية للمعلومات الواردة من البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمها يؤدي ذلك إلى زيادة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة لديها.

التوصيات:

1. يجب أن تشارك المستويات العليا في إدارة البنك بنشاط في دعم مبادرات الجودة؛ فالتزامهم ودعمهم الواضح يمكن أن يحفز المنظمة بأكملها نحو الأهداف التي تركز على الجودة.
2. يجب على البنوك أن تستثمر في فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وتعليقاتهم لتصميم خدماتهم وفقاً لذلك فلم يعد رضا العملاء مجرد مقياس بل شعار يجب تطبيقه.
3. يعتبر الموظفون أهم أصول المنظمة وعمودها الفقري، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في أنشطة البنك المختلفة مع أخذ آراءهم على محمل الجد وتعزيز روح التعاون يؤدي في مجمله إلى ابتكار حلول خلاقة لكل ما يعترضهم من تحديات ويرافق كل ذلك تقديم خدمات متميزة.

[7] تيسير، دينا محمد وعزاوي، محمد، ومحمدين، السيد، (2020)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، جامعة مدينة السادات، ورقة بحثية مقدمة لمجلة البحوث والدراسات البيئية، المجلد 10، العدد 1، ص 226-236.

[8] سمرالدين، رشا رشاد والقرشي، سوزان محمد، (2020)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، ورقة بحثية مقدمة لمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 7، ص 1-25.

ج- الرسائل والأطاريح الجامعية:

[1] احمد، محمد جمعة محمد عيد، (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة: شركة سواتل للاتصالات المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.

[2] احمد، موسى الكاظم محمد، (2017)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء-دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.

[3] ادريس، طارق مصطفى محمد، (2021)، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الإستراتيجية في أداء صناعة الدواجن في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

[4] الديراوي، ايمن حسن، (2018)، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

[5] السماوي، عبدالحكيم علي قايد، (2021)، أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، رسالة ماجستير

[13] ياسين، سعد غالب، (2002)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ب- المجالات والدراسات والدوريات المنشورة:

[1] احمد، محمد مختار ابراهيم وأبو نصيب، عرفه جبريل والسيد، مجاهد عبدالقادر فضل، (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC، ورقة بحثية مقدمة لمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، ص 32-46.

[2] الاحمري، منى يحيى و عبدالقادر، سالم برشيد، (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد)، ورقة بحثية مقدمة للمجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 157.

[3] الخيطان، هادي فيصل جريس، (2022)، أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة المنصورة، ورقة بحثية مقدمة لمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2، ص 161-192.

[4] السبيعي، فلاح بن فرج، (2016)، أثر تبني أبعاد الجودة الشاملة على تحسين أداء المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة الرياض السعودية، ورقة بحثية مقدمة للمجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 40، العدد 3، ص 891-927.

[5] حبيب، اثمار ظاهر والفكيكي، علي فرحان، (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، ص 173.

[6] محمد، عبدالفتاح محمد حسين والمغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2020)، الواقع الاستراتيجي للخدمات المصرفية الالكترونية التي تقدمها البنوك اليمنية، ورقة بحثية مقدمة لمجلة جامعة البيضاء، العدد 2، (عدد خاص بأبحاث المؤتمر العلمي الأول لجامعة البيضاء).

- غير منشورة، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [6] السناب، سمير احمد لطف، (2017)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على مصانع الأدوية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [7] العامري، عبده أحمد علي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- [8] المحبشي، عبدالرزاق عبدالله، (2019)، أثر الإدارة الإستراتيجية في تطوير الدراسات العليا بالجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- [9] المشدلي، احمد محمد احمد، (2019)، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [10] النفار، حسام نعيم حسن، (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- [11] بركات، منال طه، (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [12] ثوابته، مأمون محمد حسين، (2016)، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [13] خريص، أنوار حزام سعد، (2021)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [14] سعدي، ياسمين وصاوي، نسيم، (2023)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- [15] صالح، عبدالعزيز سلطان حسن، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة - دراسة حالة شركة يمن موبايل، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [16] علي، مصطفى محمد عبدالله، (2019)، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاسمنت - بالتطبيق على شركة الاسمنت ولاية نهر النيل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة شندي، الخرطوم، السودان.
- [17] عبدالرحمان ياسر، (2020)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة لونيبي علي - البليدة 2، الجزائر.
- [18] عبدالرحمن، معالي عباس الشريف، (2018)، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- [19] قريو، جمال، (2016)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لمؤسسة بناء الهياكل المعدنية والنحاسية CR METAL - فرع البليدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر - 2 - أبو القاسم سعد الله، الجزائر.
- [20] محمد، هبه حسن أحمد، (2021)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة: جامعة إفريقيا العالمية في الفترة من 2016 -

2021، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا

العالمية، الخرطوم، السودان.

[21] مداح، مراد، (2021)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة ودوره في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

في منظمات الأعمال-دراسة حالة مجمع صيدال

لصناعة الأدوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، المركز

الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت،

الجزائر.

[22] مداني، فاطمة زهرة، (2021)، إدارة الجودة الشاملة

كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي-دراسة حالة، رسالة

دكتوراه غير منشورة، جامعة الجليلي بونعامة خميس

مليانة، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Higgins, D. H. (1983), Organizational policy and strategic management, Texts and cases, Chicago, Dryden Press.
- [2] Perry Lee, Tom & others (1993), Real-time Strategy: improving team based planning for a fast-changing World, John Wiley and sons, Inc., p.24.
- [3] Policastro, Michael, (2003), Introduction to strategic Planning, SBA, U.S. Small Business Administration.