



تأثير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التجديد الاستراتيجي/ دراسة استطلاعية في المصرف العراقي للتجارة TBI – كربلاء المقدسة

م.م. قاسم حاجم صاحب المعموري¹

اتساب الباحث

¹ العلوم المالية والمصرفية، كلية الامام
الكاظم (ع) للعلوم الاسلامية الجامعة،
العراق، بابل، 51000

¹ finbabel13@iku.edu.iq

المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: آب 2026

Affiliation of Author

¹ Financial and Banking
Sciences, Imam Al-Kadhim
University College of Islamic
Sciences, Iraq, Babylon,
51000

¹ finbabel13@iku.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

المستخلص

يسعى البحث الى بيان تأثير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التجديد الاستراتيجي ، ففي ظل التغيرات الهائلة في مجال الأعمال في العقدين الآخرين تحديداً أصبح لزاماً على الشركات التي تسعى إلى التحسين المستمر الحفاظ على مكانتها التنافسية والاقتصادية، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني استراتيجية من استراتيجيات التي من شأنها تحقيق وتعزيز التوجهات الاستراتيجية للشركات الصناعية الا وهي إدارة الجودة الشاملة ، ، يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على تأثير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) في تعزيز التجديد الاستراتيجي ، ولتحقيق هذا الهدف قد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض تحليل النموذج وفرضيات البحث وتحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، اذا عد البحث عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة متغيراً مستقلاً يؤثر في تعزيز التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً، وتم اختيار الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية/معمل سمنت كربلاء كمجتمع للبحث وتم اختيار عينة تمثلت ب(37) من القيادات الادارية لمختلف الاقسام وقد تم استطلاع اراهم وفق استمارة الاستبيان التي اعدھا الباحث لتكون احدى ادوات جمع البيانات. واهم مارد من استنتاجات هو تحقق وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية وعلاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) وابعاد التجديد الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية (الميل الريادي، استكشاف الفرص، استثمار الفرص).

وقد اوصى يوصي البحث بضرورة تبني وتكامل عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلاً استراتيجياً مؤسسياً في المصرف العراقي للتجارة – فرع كربلاء المقدسة، وربطها بشكل مباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية، بما يسهم في تعزيز التجديد الاستراتيجي، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتحقيق الاستدامة التنافسية في بيئة مصرفية تتسم بالتغير والمنافسة المتزايدة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة، ادارة الجودة الشاملة، عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة، تجديد الاستراتيجي، المصرف العراقي للتجارة - كربلاء المقدسة

The Impact of Critical Success Factors for Implementing Total Quality Management in Promoting Strategic Innovation: An Exploratory Study at the Iraqi Trade Bank – Holy Karbala))

Qassim Hchim Shib AL momuri¹

Abstract

The research seeks to demonstrate the impact of critical success factors for the application of total quality management in promoting strategic innovation. In light of the tremendous changes in the business world over the past two decades, it has become imperative for companies seeking continuous improvement to maintain their competitive and economic position. This can only be achieved by adopting a strategy that will realise and enhance the strategic orientations of industrial companies, namely total quality management. The main objective of this research is to identify the impact of critical success factors for the implementation of TQM (senior management commitment to quality, employee participation and empowerment, education and training, continuous improvement, strategic planning) on the promotion of strategic innovation. To achieve this objective, the researcher relied on descriptive and analytical methods to analyse the research model and hypotheses and identify the logical relationships between the study variables. The research considered the critical success factors for TQM as an independent variable that influences the promotion of strategic innovation as a dependent variable. The Southern Cement

Manufacturing Company/Karbala Cement Factory was selected as the research community, and a sample of 37 administrative leaders from various departments was selected. Their opinions were surveyed using a questionnaire prepared by the researcher as one of the data collection tools.

The most important conclusion is that there is a statistically significant correlation and a meaningful causal relationship between the critical success factors for the implementation of total quality management (senior management commitment to quality, employee participation and empowerment, education and training, continuous improvement, strategic planning) and the dimensions of strategic innovation in banking institutions (leadership tendency, exploration

The research recommends the adoption and integration of critical success factors for total quality management as a strategic institutional approach at the Iraqi Trade Bank – Karbala Branch, and linking them directly to strategic planning, implementation and follow-up processes, thereby contributing to strategic renewal, improving the quality of banking services, and achieving competitive sustainability in a banking environment characterised by change and increasing competition.

Keywords: quality management, total quality management, critical success factors for total quality management, strategic renewal, Iraqi Trade Bank – Holy Karbala.

المقدمة

العراقي للتجارة TBI- فرع كربلاء المقدسة، وقد اعتمد الاطار التطبيقي، واعتمادا على ما تقدم فقد تم تقسيم هذا البحث الى اربعة مباحث:

المبحث الاول : منهجية البحث، المبحث الثاني : الاطار النظري للمبحث الثالث: الاطار العملي للبحث، المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول/ (منهجية البحث)

ستناول في هذا المبحث منهجية الدراسة من خلال التطرق الى مشكلة الدراسة، واهدافها، واهميتها والفرضيات التي بنيت عليها، وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية، وعرض انموذج للدراسة والذي يوضح اهم المتغيرات التي تناولتها الدراسة، وبالإضافة الى عرض المصادر التي اعتمد عليها الباحث في جمعه للبيانات والمعلومات.

اولا: مشكلة البحث:

تعد ادارة الجودة الشاملة بعواملها الحاسمة المختلفة من سمات العصر الحديث، وحيث ان التطبيق الناجح لهذه العوامل يساعد الشركات الصناعية على البقاء والاستمرار من خلال تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وتطوير اجراءات واساليب العمل وخلق ظروف بيئية داخل الشركة تسمح للعاملين على تحمل المسؤولية اتجاه تحسين الجودة واستثمار الفرص وتجنب المخاطر

في ظل المنافسة الشديدة التي تسود الاسواق العالمية والبيئة الديناميكية التي يتنافس فيها الجميع من اجل الوصول الى القمة، وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المصرفية في سبيل امتلاك وتعزيز توجهاتها الاستراتيجية، فاصبح من المحتم عليها ان تتكيف وترتقي في ادائها بعد ان اصبحت تعيش اوضاع جديدة ومختلفة مما كانت عليه سابقا، فقد اصبح من الضروري لها ان تستخدم مفاهيم ادارة حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى اعمالها وتطوير رؤيتها وفلسفتها سياستها وانظمتها واساليبها بما يتفق والتغيرات الحاصلة في البيئة، ومن اهم هذه المفاهيم الادارية الحديثة هما مفهومها ادارة الجودة الشاملة بعواملها المختلفة والتجديد الاستراتيجي بأبعادها المختلفة، اذ يقوم مفهوم ادارة الجودة الشاملة على ادخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الاداء العام في الاضافة الى عمل الاشياء الصحيحة بشكل صحيح منذ الوهلة الاولى وتغيير بعض الاجراءات والسلوكيات الادارية السائدة بما يتفق مع التحديات المتسارعة، بينما يركز مفهوم التجديد الاستراتيجي على ضرورة استخدام المصارف لإمكانياتها المتوفرة من اجل اقتناص الفرص وخلق مجموعة من الموارد النادرة والعمل على استغلالها واكساب سمات ريادية محددة تتغلف بنمط القرارات والطرق والممارسات.

وانطلاقا من اهمية هذين المفهومين توجه البحث الحالي على نحو معرفة طبيعة العلاقة والتأثير القائمة بين ادارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تعزيز التجديد الاستراتيجي للمصارف من خلال اطار نظري للبحث، وأطار تطبيقي على عينة المصرف

2. التعرف على ابعاد التجديد الاستراتيجي والتي يمكن تطبيقها وتوافرها في المصارف عينة البحث، والذي من شأنها ان تعزز من مركزها التنافسي.
3. تزويد المصارف عينة البحث بمعلومات علمية وواقعية عن مدى اعتماد العوامل الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وتوفير ابعادها في الانشطة المصرفية.
4. تمكن أهمية البحث في قلة الدراسات المحلية التي جمعت بين متغيري البحث في الواقع العملي.
5. سيشكل البحث نقطة الانطلاق نحو دراسات أخرى مستقبلية في مجال ادارة الجودة الشاملة والادارة الاستراتيجية.

ثالثاً: اهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على تأثير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب ، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) في التجديد الاستراتيجي بأبعادها (الميل الريادي، استكشاف الفرص، استثمار الفرص) ، وتنقرع من هذا الهدف عدة اهداف فرعية أخرى وهي:

1. تحديد اهم المفاهيم الاساسية في مجال ادارة الجودة الشاملة، هذا المجال الذي اصبح واقعاً اقتصادياً محتملاً وذلك من خلال التعرف على مزاياه والخدمات التي يقدمها.
2. ابراز مفاهيم التجديد الاستراتيجي وبيان كيفية تبنيه واهم ابعاده الاساسية.
3. تحديد طبيعة العلاقة والاثار بين العوامل الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز التجديد الاستراتيجي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة وبناءً على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة فان المعالجة المنهجية تتطلب تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه اهم متغيرات البحث، وكما موضح في الشكل الاتي:

بما يتناسب مع القدرات الرشيدة، فقد طبقت في العديد من المصارف (الامريكية واليابانية والاوربية) وأثبتت فاعليتها في تحقيق الريادة وتعزيز التجديد الاستراتيجي للمصارف التي قامت بتطبيقها، وكذا طبقت في العديد من المصارف العربية وكان لها دور كبير في نموها وتعزيز تجديدها الاستراتيجي ، وفي ظل النجاحات التي قد حققتها المصارف من جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، نجد ان المصارف العراقية بشكل عام تعاني من ضعف في عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بعواملها المختلفة بالإضافة الى عدم وجود تصور واضح لدى عينة الدراسة لدور هذه العوامل في تعزيز التجديد الاستراتيجي في قطاع المصارف في الوقت الذي يوجد فيه قطاع المصارف في العراق بشكل عام والمصرف محل الدراسة بشكل خاص بأمس الحاجة الى اثبات وجودها وموقعها التنافسي من منافسة المؤسسات العاملة في نفس القطاع والتي تقوم على كفاءات عالية جداً، ولهذا رايانا من الضروري حصر مشكلة الدراسة فيما يلي:

" ما تأثير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التجديد الاستراتيجي "

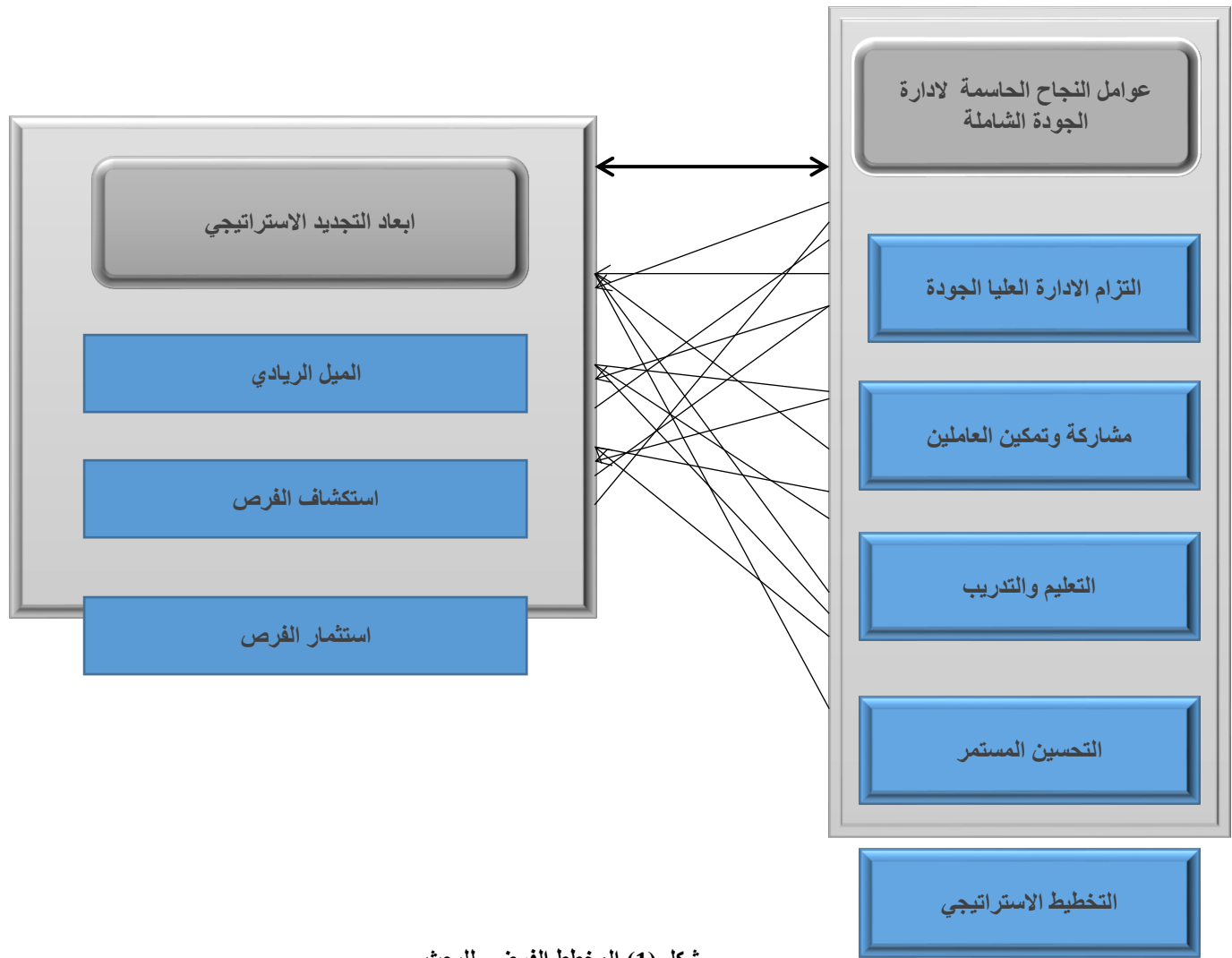
وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات:

- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها الحاسمة في المصرف قيد البحث.
- التعرف على واقع التجديد الاستراتيجي في المصرف قيد البحث وأبعادها.

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية موضوعها الحديث والمعاصر في بيئة الاعمال والذي يركز على دور مساهمة عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تعزيز ابعاد التجديد الاستراتيجي ، وتتخلص أهمية البحث من خلال الاتي:

1. تسليط الضوء على عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة واهميتها للمصارف في تقليل التكاليف وسرعة انجاز التعاملات بشكل صحيح منذ الوهلة الاولى.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحث

خامسا: منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي في اختبار أنموذجها وفرضياتها وذلك بدراسة وتحديد العلاقة والاثار بين متغيراتها بواسطة جمع البيانات ذات العلاقة بالمصرف موضوع الدراسة وعليها، فيما يأتي اهم الخطوات التي تم اعتمادها في ذلك:

سادسا: فرضيات البحث:

ينطوي البحث على اربعة فرضيات وهي على النحو الاتي: -

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والتجديد الاستراتيجي لدى المصرف عينة البحث على المستوى الكلي.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة

الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب ، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) و التجديد الاستراتيجي بأبعادها (الميل الريادي، استكشاف الفرص، استثمار الفرص) لدى الشركة الصناعية عينة البحث على مستوى الابعاد .

ت. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة تأثير لعوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التجديد الاستراتيجي لدى المصرف عينة البحث على مستوى الكلي.

ث. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد علاقة تأثير لعوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب ، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) في تعزيز التجديد الاستراتيجي بأبعادها (الميل الريادي، استكشاف

- توفر بيئة تنظيمية وإدارية ملائمة لإجراء البحث الميداني، وإمكانية الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

- تنوع الخدمات المصرفية التي يقدمها الفرع لشرائح مختلفة من الزبائن، مما يسهم في إثراء نتائج البحث وزيادة دقتها وموضوعيتها.
- أهمية الموقع الجغرافي لفرع كربلاء المقدسة، كونه يخدم شريحة واسعة من المتعاملين ويعكس واقع العمل المصرفي في محافظة ذات نشاط اقتصادي وديني مميز.
- تعاون إدارة المصرف والعاملين فيه مع الباحث، الأمر الذي يسهم في تسهيل إجراءات جمع البيانات الميدانية وإنجاز البحث ضمن الإطار الزمني المحدد، وكما موضح في الجدول (1).

الفرص، استثمار الفرص) لدى المصرف عينة البحث على مستوى الأبعاد.

سابعا: وصف مجتمع وعينة البحث:

يمكن وصف مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

- أ- وصف مجتمع البحث: اختيار المصرف العراقي للتجارة – فرع كربلاء المقدسة ميدانياً لإجراء البحث وللأسباب الآتية:
- يُعد المصرف العراقي للتجارة من المصارف الحكومية الرائدة في العراق، لما يتمتع به من دور محوري في تمويل الأنشطة الاقتصادية والتجارية ودعم التنمية الاقتصادية.
- اعتماد المصرف على أنظمة مصرفية حديثة وتطبيقه المتزايد للتقنيات المالية والقنوات الرقمية، بما ينسجم مع متغيرات البحث وأبعاده.

جدول (1) نبذة مختصرة عن المصرف العراقي للتجارة / فرع كربلاء المقدسة

خدمات الفرع	نبذة مختصرة عن المصرف العراقي للتجارة – فرع كربلاء
تقديم الخدمات المصرفية للشركات، الأفراد، والمؤسسات الحكومية، وإصدار البطاقات الذكية، والتحويلات المالية..	يعد فرع المصرف العراقي للتجارة (TBI) في كربلاء المقدسة، الواقع في شارع المجمعات، من الفروع الحيوية للمصرف الحكومي الرائد الذي تأسس عام 2003. تم إعادة تأهيل الفرع وافتتاحه لتقديم خدمات مصرفية شاملة، بما في ذلك التمويل التجاري وحسابات التوفير، لخدمة المواطنين، الزوار، والمستثمرين في المحافظة.

المصدر: الكراس التعريفي للمصرف

- ب- وصف عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بمجموعة من الافراد العاملين في الادارة العليا ومدراء و ورؤساء اقسام وشعب في المصرف قيد البحث، فقد تم توزيع (40) استمارة استبيان استرجع منها (37) استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة (0.92) ويوضح الجدول رقم (2) خصائص افراد عينة البحث

جدول (2) خصائص عينة البحث من حيث الجنس

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	20	54%
		انثى	17	46%

المصدر: من اعداد الباحث

- يوضح الجدول رقم (2) ان اغلب افراد عينة البحث هم كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (0.54) في حين بلغت نسبة الاناث حوالي (46%) وهذا الامر يعكس لنا طبيعة المجتمع العراقي اذا غالبا ما تكون المراكز القيادية للذكور، كما ويشير الجدول (3) الى خصائص عينة البحث من حيث العمر.

جدول (3) خصائص عينة البحث من حيث العمر

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
2	العمر	18 – 25 سنة	5	12.9%
		26 – 35 سنة	12	34.7%
		36 -45 سنة	14	37.6%
		46 فأكثر	6	14.9%
		الكلي	37	100%

المصدر: من اعداد الباحث

المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الادارة بالشركة حيث انهم يمتلكون النضوج العمري الذي يجعلهم يتحملوا المسؤوليات الكبيرة المناطة بهم ،وجاءت الفئة التكرارية (25 – 18 سنة) في المرتبة الرابعة ونسبة (12.9)، ويشير الجدول (4) الى المؤهل العلمي للمبحوثين.

يبين الجدول رقم (3) ان النسبة الاعلى لأعمار المبحوثين تتركز في العينة التكرارية (36- 45) حيث شكلوا (37.6%) من اجمالي افراد العينة ثم جاءت الفئة التكرارية (38 - 26) في المرتبة الثانية حيث شكلوا ما نسبته (34.7%) اما الفئة التكرارية (46 فأكثر) جاءت بالمرتبة الثالثة حيث شكلوا ما نسبة (14.9 %) وهذا يعني ان اغلب هم من يمتلكون الخبرة في العمل حيث ان هذه الفئة هي

جدول (4) خصائص عينة البحث من حيث المؤهل العلمي

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
		دبلوم	10	27%
		بكالوريوس	21	57%
		ماجستير	6	16%
		الكلي	37	100%

المصدر: من اعداد الباحث

افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لعينة البحث. كما وتم اعداد الجدول رقم (5) لبيان سنوات الخدمة في المصرف

يبين الجدول (4) ان (57%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وان (27%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الدبلوم وان (6%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الماجستير ، وهذه النتائج تشير الى ان اغلب

جدول (5) خصائص عينة البحث من حيث سنوات الخدمة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
4	سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	9	23.8%
		10 -6	9	23.8%
		20 -11	12	31.7%
		21 سنة فأكثر	7	20.8%
		الكلي	37	100%

المصدر: من اعداد الباحث

وهذه النتائج تدل على ان اغلب افراد عينة البحث هم من يمتلكون خدمات وظيفية تتراوح ما بين (11- 20) سنة وهي خدمة تؤهلهم لامتلاك خبرة وظيفية لا داء اعمالهم الادارية على اكمل وجه، كما ويشير الجدول (6) الى عدد الدورات التدريبية لا افراد عينة البحث

يبين لنا الجدول ان الفئة (11- 20) سنة قد احتلت اكبر نسبة من حيث سنوات الخدمة ب (31.7%) واما النسبة (23.8 %) كانت للفئات (5 سنوات فأقل) ، (6 - 10) على التوالي ، اما الفئة العمرية (21 سنة فأكثر) فقد جاءت بنسبة (20.8%) ،

جدول (6) خصائص عينة البحث من حيث عدد الدورات التدريبية

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
5	عدد الدورات التدريبية	لا توجد دورات تدريبية	4	10%
		1- 3	11	30%
		4- 6	9	25%
		7- 9	7	20%
		10 فأكثر	6	15%
		الكلية	37	100%

المصدر: من اعداد الباحث

(دورة واحدة حد كدني و عشرة دورات كحد اقصى) وهذا ما يساعد على تحسين ادائهم وتطوير مهاراتهم الادارية وحيث بلغت نسبته الافراد الذين لم يخضعوا لأي دورة تدريبية تقريبا (10%).

ثامنا: اختبارات صدق وثبات اداة البحث:

نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث (لفقرات الاستبانة) ودقة اجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث، كما موضح في الجدول (7).

يبين لنا الجدول (6) ان الفئة (1- 3) دوره تدريبية التي تم المشاركة فيها قد حققت اعلى نسبة فقد بلغت (30%)، فقد حققت الفئة (4- 6) دورة تدريبية بنسبة بلغت (25%) ، و حققت الفئة (7 - 9) دورة تدريبية بنسبة (20%)، واما الفئة (10 فأكثر) كانت نسبتها (15%)، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفئة (لا توجد دورات تدريبية) بنسبة (10%) وهذا يدل على ان ما يقارب (90%) من افراد عينة البحث هم من خضعوا لدورات تدريبية

جدول (7) نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث

ت	متغيرات الدراسة	مجموع الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	التزام الادارة العليا بالجودة	3	0.914
2	مشاركة وتمكين العاملين	3	0.910
3	التعليم والتدريب	3	0.946
4	التحسين المستمر	3	0.755
5	التخطيط الاستراتيجي	3	0.755
عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة		18	0.780
6	الميل الريادي	3	0.893
7	استكشاف الفرص	3	0.890
8	استثمار الفرص	3	0.838
التجديد الاستراتيجي		12	0.913

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss. V.20

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول اعلاه الى ان نسب معامل الفا كرو نباخ تشير الى وجود درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستبانة حيث كان معدل الفا كرو نباخ مقبولا احصائيا ولجميع فقرات الاستبانة وذلك لكون ان جميع الفقرات كانت اعلى من (60%) (Qasem,et.al,2016)، (Hu,1999)

المبحث الثاني / الجانب النظري

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

اولا : إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، عوامل النجاح الحاسمة

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management Concept

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترغب كل المنظمات بتطبيق مفاهيمها وغاياتها ممارساتها والمساهمة في تطبيقها على منتجاتها وخدماتها وبالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها في التحسين المستمر لعملياتها الإدارية وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات. فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسنعرض بعضا منها: حيث أشار [1] " منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط واشراك كل فرد في كل مستوى"، ويرى [2] المدخل الذي يركز على تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة واستجابتها للاحتياجات الزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال الاستغلال الأمثل لمهارات وكفاءات الافراد في السعي لتحقيق التحسينات المستمرة في الأداء التنظيمي. ويشير [3] " بانها الفلسفة او المدخل الذي يربط جميع الافراد العاملين في الشركة في جهد مستمر ومتواصل من اجل تحقيق رضا الزبائن وتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة الى الزبائن"، كما يرى [4] بان إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكامل جهود تطوير الجودة وصيانة وتحسين الجودة على المستويات المختلفة في المنظمة من اجل تمكين الإنتاج والخدمات بالشكل الذي يسمح برضا الزبون، وينظر [5] منهج تنظيمي متكامل موجه نحو التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات وذلك بمشاركة جميع الافراد العاملين في الشركة من اجل تحقيق وتلبية رغبات وتوقعات الزبائن والعمل على اجراء تغيير بثقافة المنظمة بهدف تحقيق التميز والتفوق على المنافسين. ويرى [6] فلسفة إدارية تهدف الى تمكين كل عضو من أعضاء الشركة من خلال التشجيع المستمر المستدام والطويل الاجل في

الجودة والإنتاجية والقضاء على حالة الخوف لدى العاملين من التغيير، حيث ان المبدأ الأساسي هو ان تكون تكاليف الوقاية اقل من تكاليف التصحيح.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن إعطاء تعريف متكامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي " فلسفة وأسلوب تفكير ومنهج عمل وطريقة تحدد كيفية ادخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام، وهي أيضا توجيه للسلوك والالتزام بالتغيير والتطوير والتحسين من اجل تحقيق اعلى درجات الجودة للمنتج وأفضل وضع تنافسي للشركة، وبالتالي فهي استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة فهي تبرز ملامح شخصية الشركة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية".

2. التطور التاريخي ادارة الجودة الشاملة: -

أ. مرحلة الفحص: Inspection Stage

تبدأ هذه المرحلة من (1900 – 1940م)، ومرحلة الفحص يمكن تعريفها بانها " أنشطة لقياس ودراسة واختبار واحد او اكثر من خصائص المنتج او الخدمة ومقارنتها مع المتطلبات لتحديد مدى مطابقتها للمواصفات [7] ، حيث انها تمثل بدايات الجودة، فهي لا تمنع وقوع الخطأ وانما هي محاولة لكشف او اصلاح او فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة[8]، وبالتالي فان المنتجات المقبولة أي المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها الى الزبون، واما المنتجات المعيبة اي الغير مطابقة للمواصفات الفنية فأنها اما ان ت تلف او يعاد العمل عليها او يتم بيعها بأسعار اقل[9].

ب. مرحلة ضبط الجودة Quality control stage

وتبدأ هذه المرحلة من (1940-1960م)، وهي المرحلة التي شهدت توسعا كبيرا في الصناعة بشكل ملحوظ وبالتالي كان من الصعب السيطرة على المنتجات المعيبة مما دفع الشركات الى استعمال الاساليب الاحصائية الحديثة لتشخيص المشكلات التي تحدث اثناء العملية الإنتاجية، حيث تم في هذه المرحلة تطوير مخططات السيطرة الاحصائية واساليب عينات القبول من قبل (shewhart) وقد ساعدت هذه الأساليب الإحصائية على مواصلة الازدهار والتقدم فيما يتعلق بضبط الجودة[10]، فهي تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وبالتالي فان الهدف الرئيسي لضبط الجودة هو منع الأخطاء وتفايدها قبل وقوعها

ت. مرحلة تأكيد الجودة Quality assurance stage

بدأت هذه المرحلة (1960-1985م)، فقد اعتمدت هذه المرحلة لتقييم كافة الجهود للوقاية ومنع وقوع او حدوث الأخطاء، وبالتالي فان هذه المرحلة اكدت على ضرورة اعتماد نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية والذي يعرف باسم مبدأ المعيب الصفرى (Zero Defect) [11]، لذلك فأنها عملية تشمل جميع التدابير اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية يلبي متطلبات الجودة، وبالتالي فان أسلوب تفكير الإدارة يجب ان يتغير لتطوير فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الاوان، ان ضمان الجودة في هذه المرحلة تتضمن عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى الحاجة لدراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن جمعها من تطبيق نظام ضمان الجودة[12].

ث. مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total quality management stage

بدأت هذه المرحلة (1986-ولحد الان) وهي مرحلة الإدارة الاستراتيجية، وهذه المرحلة تهدف الى جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، والتركيز على العمل الجماعي، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة الى التركيز على الزبائن ومشاركة الموردين، وهي اعلى مستوى ضمن مستويات الجودة التي تنطوي على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لجميع جوانب الاعمال التجارية، حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة بان ممارستها يتم تطبيقها في كل فرع وعلى كل المستويات في الشركة، وكما ان الشركات يجب عليها اعداد رؤية واضحة ولا لبس فيها، وإزالة الحواجز بين الإدارات، وتوفير الوقت اللازم لتدريب الموظفين وضمان علاقات جيدة مع الموردين والزبائن وادراك ان الجودة ليست جودة المنتج ولكن أيضا جودة الشركة بأكملها، بما في ذلك إدارة المبيعات والإدارة المالية وإدارة شؤون العاملين وغيرها من الوظائف[13]، وكذلك التأكيد على ضرورة القيام بتغيير جذري في مفاهيم الجودة لتصبح إدارة أداء بدلا من إدارة تحكم.

3. عوامل النجاح الحاسمة إدارة الجودة الشاملة:

يتفق اغلب الكتاب والباحثين على ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن تركزها: التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي ومنهم [14] [15] [16] [17]

[18][19][20]

ولتوضيح كل ممارسة من هذه الممارسات نذكر الاتي: -

أ. **التزام الإدارة العليا بالجودة:** ان لممارسة التزام الادارة العليا اثر بالغ الاهمية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في الشركات، ويرى [21] ان درجة الوضوح والدعم والالتزام التي تأخذ بهما الإدارة من اجل خلق بيئة تحفز الجودة الشاملة جوهرية لنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد كشفت العديد من المراجعات الإدارية بان هنالك أربعة طرائق تسمح لإدارة بان تدعم عملية التطبيق: تخصيص الموازنات والموارد ووضوح الرؤيا والاشراف على التقدم والتخطيط للتغيير، كما ان التزام الإدارة العليا بالجودة يمكن ان يكون له دور كبير وحيوي في بناء القدرة والرؤيا للسيطرة على العمليات الداخلية وتوجيهها نحو تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، كما ان للالتزام دورا كبيرا في إقامة النظام الذي يوفر القيمة والرضا للزبائن وتحقيق اعلى نتائج أداء ممكنة، في حين ذهب [22] الى ان لممارسة الالتزام الإدارة العليا بالجودة دور حاسم في خلق الأهداف والقيم والنظم التي توجه السعي لتحسين الأداء المستمر، وهذا ما اكده رواد الجودة امثال دمينغ، جوران، وكروسبي.

ومما تقدم فاللتزام الإدارة العليا هو امر مهم جدا في عملية التغيير وذلك من اجل المحافظة على وتطوير وتحسين الجودة على المدى الطويل، فمن الأمور المسلم بها على نطاق واسع والتي يجب ان تركز عليها الإدارة ويجب ان تأخذها بنظر الاعتبار هي عملية وضع الأهداف ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها وجعلها مناسبة وانشاء معايير الأداء وقياس النتائج، كما ان التزام الإدارة بتحسين الجودة يجب ان لا يتوقف داخل حدود الشركة، فليس هنالك حد الاظهار التزام الإدارة بتحسين الجودة.

ب. **مشاركة وتمكين العاملين:** يوضح [23] الى ان ممارسة مشاركة وتمكين العاملين تعتبر مشاركة العاملين واحدة من الدعائم الاساسية للتنفيذ الناجح لبرنامج ادارة الجودة الشاملة، فمن خلال قيام الشركة بأطلاق الفعاليات والنشاطات والعمل على تشجيع الابداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية واشاعة روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يمكن ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الاهداف المثلى التي تسعى الى تحقيقها الشركات المختلفة، و مشاركة العاملين هي عملية تمكين العامل من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية واختيار الانشطة المناسبة لتحسين مستوياتهم في

الشركة، كما انها عملية تطوير للثقة بين أعضاء المنظمة وحثهم على حل المشكلات مع بعضهم البعض، ويذكر [24] الى ان مشاركة العاملين يمكن ان تعزز من احترام الذات للفرد وتحسين قدرة الموظف على حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في ظروف قليلة المخاطرة،

اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول الى ان مشاركة وتمكين العاملين تعد أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في الشركة، إذا تتطلب الانسجام والتنسيق بين جهود كل العاملين في الشركة لغرض تحقيق أهدافها واهدافهم، فهم الأساس الذي تقوم عليهم عملية تحسين المنتج والعملية.

ت. التعليم والتدريب: ويذكر [25] الى ان ممارسة التعليم والتدريب فتعد هذه الممارسة واحدة من عوامل النجاح الحاسمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فان نجاح تنفيذ هذه الفلسفة تعتمد بشكل مباشر على مدى القيام بهذه الممارسة بشكل جيد، وتعد ممارسة التعليم والتدريب من القضايا الأساسية لتوجه العاملين فهي تسهم في زيادة الوعي والمعرفة بأداء الأعمال والاستخدام الفاعل لإدارة الجودة ورفع المهارات وتطوير قدرات العاملين الذاتية وزيادة قدراتهم على اداء العمليات ذات الصلة بالجودة، ويوضح [26] بانها تساعد العاملين على ممارسة النشاطات المرتبطة بتحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث انها تمنح العامل القدرة على تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم وتمكينهم من اختيار القرار الصحيح لحل المشكلة.

وتأسيساً على ذلك يعد التعليم والتدريب من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركة، او من خلال عملية التحسين المستمر في أداء العملية، او حتى من خلال تحسين جودة المنتج التي تطلب ابداع العاملين والذي جزء كبير منه يعتمد على الاطلاع والتعليم والتفكير العميق والذكاء والخبرة والمهارة والمعرفة والمعلومات الوفيرة المتكاملة، وهذه كلها تتأتى من خلال التعليم والتدريب السليم والمركز.

ث. التحسين المستمر: يشير [27] الى ان عامل النجاح الحاسم التحسين المستمر هو مفهوم قوي ومتعلق بالسعي الذي لا نهاية له في تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الخارجية والداخلية، كما وقد تمت الإشارة الى ان التحسين المستمر يتطلب إدارة وقائع والزام جميع الافراد العاملين مع التركيز على العمل الجماعي لتعزيز التوجه من الأسفل الى الأعلى

لتحسين الجودة، فالجودة الشاملة يمكن ان تتحقق من خلال الاتي [28]

- تحسين الجودة الداخلية: والهدف منها هو منع العيوب والمشاكل في العمليات الداخلية وهذا ما يؤدي الى خفض التكاليف.
- تحسين الجودة الخارجية: والهدف منها هو زيادة رضا الزبائن وهذا ما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الأرباح.

خ. التخطيط الاستراتيجي: يوضح [29] بان التخطيط الاستراتيجي يعد واحده من العمليات المهمة التي تحدد كفاءة العمليات وتحديد التوجهات الاستراتيجية للشركة، ان التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لإنجاز اهداف الشركة وتعديل الخطط الاستراتيجية والتوجه نحو تحقيق اهداف الجودة، فالخطة الاستراتيجية تعد احدى مكونات إدارة الجودة الشاملة فبدون انجاز اهداف الخطة الاستراتيجية بالشكل الصحيح تكون عديمة الفائدة، وان التخطيط الاستراتيجي عملية ترسيخ لرسالة ورؤيا الشركة، حيث تبدأ هذه العملية بتحليل تفصيلي لنقاط القوى والضعف الداخلية وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية.

ثانياً: التجديد الاستراتيجي : المفهوم، الاهمية، الابعاد:

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي Concept of Strategic Renewal

تواجه المنظمات اليوم ضغوطاً من السوق العالمي الذي يزداد تعقيداً ، لذا فان الاستراتيجيات التي تركز على الجودة والإنتاجية والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكين الشركة من النجاح على المدى الطويل ، مما يؤدي إلى البحث عن سبل لخلق الفرص والمبادرات الريادية والاستجابة للبيئة الخارجية ، هذا الأمر شجع الشركات المشاركة في عمليات التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي والمنافسة . لذلك يعد التجديد من المداخل الرئيسة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية.

وأشـار كـلا [30] الى ان الشركات تحتاج لخلق الاستراتيجيات المتجددة التي تأخذ بنظر الاعتبار الظروف التنافسية المتغيرة، حيث زاد حقل الإدارة الاستراتيجية تأكده على حاجة الشركات لتجديد

وبناء على ذلك أصبح التجديد الاستراتيجي من الموضوع المهمة التي تسعى اليها الشركات الرائدة التي تمتلك رياح التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة والتأثير على سلوك المنافسين في مجالات الصناعة كافة.

أما [33] فيرى أهمية التجديد في تقديم صيغة استراتيجية مع رؤية عميقة وتأملية في عملية التفكير من أجل تحقيق التعاون مع الشركاء الذين تم اختيارهم وفقاً للقدرة العقلية والإدراكية بعيداً عن الأساليب التقليدية ، فإن التعامل مع التجديد الاستراتيجي بشكل متزايد من أجل إحداث تنوع في الرؤية ومساعدة الشركات في التعلم على كيفية الرد على الإشارات البيئية الضعيفة لتجنب الأضرار والمخاطر المحتملة ، والعمل باستمرار على تطوير أفضل البدائل الو حلول المقترحة.

وذهب [34] إلى أهمية وحاجة التجديد لا تنتهي فهي خيار عقلاني وتطويري تسعى اليه الشركات التي تريد الاستمرار والبقاء والنمو وامتلاك القدرة على التحسين المستمر من خلال وضع اطار متماسك للتجديد الاستراتيجي ، وهو مصدر للميزة التنافسية المستدامة في الصناعة لمواجهة التغيير البيئي وتحقيق النجاح على الامد الطويل.

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي حسبما يرى [35] من خلال مساهمته في تحسين ظروف السوق وزيادة فرص النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ارباحها.

وأشار [36] إلى أهمية التجديد الاستراتيجي بأنه جزءاً أساسياً وملازماً لعملية الابتكار ، فهو عامل مهم يتطلب التفاني الكامل من قبل المنظمة ، ويأخذ في نظر الاعتبار أهمية العواطف وكيفية إدارتها خلال مدة التجديد واعتماد السلوكيات اللازمة لتكون نقطة انطلاق نحو الأهداف الاستراتيجية، لذلك فإن عملية التجديد الاستراتيجي يجب أن تراعي :

- دراسة احتياجات الموظفين
- فهم عواطفهم من أجل ضمان مستقبل ناجح لعملية التجديد الاستراتيجي.
- مراعاة الجدول الزمني الذي يقيس سرعة المنظمة في كيفية إجراء التغييرات التي تقر هار عملية التجديد الاستراتيجي ، قد تواجه المنظمة صعوبات فورية وجذرية عند تنفيذ تلك التغييرات.

وفي ضوء ما سبق تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحولات الجديدة التي تعزز مكانة المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لتجنب الضغوط التنافسية فهذا النهج يساعدها على

استراتيجياتها بشكل مستمر ، وإن التجديد الاستراتيجي شكل من أشكال ريادة الأعمال تحقق من خلاله المنظمات سبل التنافس مع المنافسين ، وتتمكن من إعادة التعريف بالأسواق التي تؤثر على التطور المستقبلي للشركة، ويرى [31] أن التجديد الاستراتيجي يشير إلى الاختلاف في الاستراتيجية المتبعة ، أو الجودة، أو حالة معينة بمرور الوقت لمواءمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، حيث يحدث التجديد كلما كان هنالك حلاً بديلاً يمكن تطبيقها، ويمكن أن تعد طريقة لتطوير الاستراتيجية استثماراً الفرصية والاستكشافية، وينفذ للمواءمة والتكيف للتغيرات التنظيمية المهمة، ويرى [32] أن التجديد الاستراتيجي يمثل نشاط المنظمة الذي يتضمن اعتماد طريقة، أو عوامل مهمة تتضمن تغيير نشاط المدراء في جميع مستويات المنظمة من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس، كذلك الطريقة التي تدرس الاستثمار مستقبلاً وجلب الأرباح حالياً أي الاستكشاف مقابل استثمار الفرص، والطريقة التي يتقاسم بها المدراء والعاملون المعرفة مع بعضهم داخلاً حدود المنظمة وخارجها. أن عملية التجديد الاستراتيجي تمثل عملية ولادة أعمال جديدة في المنظمة، أي أن التجديد الاستراتيجي هو أبداع داخلي أو مشاركة المنظمة أو تحولها عبر إجراء عملية التجديد في الأفكار التي تقوم عليها مثل هذه المنظمات .

ومما سبق يرى الباحث أن التجديد الاستراتيجي فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى تحديث أو استبدال نموذج إعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد البعيد .

2. أهمية التجديد الاستراتيجي Importance of Strategic Renewal

يحظى التجديد الاستراتيجي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين إذ أشاروا إليه بالتحدي الذي يكافح من أجله المدراء ، وقد اتسم التجديد الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية ، لذلك زرك هذا الاختلاف وبشكل رئيس على الوقت والعمليات المعرفية ، على الرغم من اختلاف جذور هذا المنهج في علم النفس الاجتماعي وفي نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي وفي مجال الإدارة.

الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد (حالات، أحداث). وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها .

ت. استثمار الفرص:

أن استثمار الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا [43]، وأضاف [44] أن هنالك فرص تبدو خارج استراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد تميل بتركيبات السوق الى التعرف على فرص مستقبلية، كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الاستراتيجي المعقد

المبحث الثالث / (الاطار العملي للبحث)

يتم في هذا المبحث عرض التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال الادوات الاحصائية كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة واختبار الفرضيات، ومن خلال المحاور الآتية:

اولا: وصف وتحليل نتائج متغيرات البحث: يتناول هذا المحور وصف وتشخيص آراء عينة البحث، إذ انه يتضمن عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتحليل استجابات افراد العينة فيما يخص متغيري البحث عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وابعاد التجديد الاستراتيجي المصرفي.

مواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة للمنظمة ، فهو أداة رئيسية للتخطيط في المستقبل فضلا عن المشاركة الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي ضروري ومفتاح النجاح لضمان السيادة الاستراتيجية.

3. أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of Strategic Renewal

حاول الباحثون وصف التجديد الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة به لإعطاء الصورة الموضوعية له على وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه . حيث اتفق كلا من [37]و[38] بان للتجديد الاستراتيجي ثلاثة ابعاد هي (الميل الريادي، الاستكشاف، استثمار الفرص)

أ. الميل الريادي

الميل الريادي هو الاستراتيجية التي تدفع المنظمة إلى انتهاج وتبني المبادرة والرغبة في دخول الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي، وخلق ميزة تساعد على النمو . إذ تعد استراتيجيات الميل الريادي الإبداع، المخاطرة، المبادرة، من أهم الأنشطة التي تحفز المنظمات للدخول في أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة ومتميزة [39]و يرى [40] إن الميل الريادي يعد استراتيجية فاعله في تطوير المنظمات، وهو من الاستراتيجيات التي تساعد في تطوير أعمالها، لذا فالميل الريادي هو وظيفة تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للتنمية والأساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تتداخل عواملها وتؤثر على أداءها.

ب. استكشاف الفرص

أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات. يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو استكشاف الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة، ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة، فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة [41]، كما أشار [42] الى أن استكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد

1. وصف وتحليل نتائج متغير عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي)، إذ يشير الجدول (8) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد عينة البحث.

جدول (8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات افراد العينة لمتغير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المتغير المستقل	المؤشر	
الاتحاف	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
1.15	4.41	5.4	0.0	2.7	32.4	59.5	X1	تتوفر لدى الادارة العليا القناعة بأهمية تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة.	التزام الادارة العليا بالجودة
1.02	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	X2	تؤمن الادارة العليا بضرورة اجراء تحسينات مستمرة على المنتجات التي تقدمها الى الاسواق.	
0.97	3.92	8.1	5.4	0.0	59.5	27.0	X3	تهتم الادارة العليا بتشخيص المشاكل المتعلقة بالجودة وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.	
0.99	3.98	6.3	4.5	3.6	41.43	44.13	المؤشر الكلي		
			10.8	3.6	85.56				
1.05	4.14	5.4	0.0	10.8	43.2	40.5	X1	تعمل الادارة على تخويل العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات.	مشاركة وتمكين العاملين
0.93	3.76	8.1	10.8	8.1	43.2	29.7	X2	تعمل الشركة على اشراك العاملين في عمليات تحسين الجودة.	
1.02	4.05	0.0	10.8	10.8	40.5	37.8	X3	تشجع الشركة العاملين على تقديم المقترحات التي تدعم برنامج الجودة.	
1.05	4.14	4.2	7.2	9.9	42.3	36	المؤشر الكلي		
		11.4		9.9	78.3				
1.16	4.43	0.0	0.0	5.4	45.9	48.6	X1	يتم التأكيد على ان التدريب جزا اساسيا من سياسة الجودة.	التعليم والتدريب
0.97	3.89	5.4	10.8	8.1	40.5	35.1	X2	توفر الشركة الموارد الكافية لدعم برامج التدريب على الجودة.	
0.90	3.65	13.5	5.4	10.8	43.2	27.0	X3	ي درب العاملين على تقنيات حل مشاكل الجودة.	
1.16	4.43	6.3	5.4	7.8	43.2	36.9	المؤشر الكلي		
		11.7		7.8		80.1			
0.99	3.97	2.7	5.4	8.1	59.5	24.3	X1	تقوم شركتنا بتحسين عملياتها المختلفة	

							باستمرار.			
1.08	4.22	5.4	2.7	2.7	43.2	45.9	تدرب شركتنا العاملين لديها باستمرار لتحسين ادائهم.	X2		
0.89	3.59	10.8	16.2	10.8	27.0	35.1	توفر عمليات التحسين المستمر المرونة الكافية للشركة للقيام بالتغيرات الضرورية اللازمة.	X3		
0.96	3.89	6.3	8.1	7.2	43.2	35.1		المؤشر الكلي		
		14.86		7.2	78.3					
1.15	4.41	5.4	0.0	2.7	32.4	59.5	تقوم ادارة الشركة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف في الشركة.	X1	التخطيط الاستراتيجي	
1.02	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	تقوم ادارة الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة من الفرص والتهديدات.	X2		
0.97	3.92	8.1	5.4	0.0	59.5	27.0	تركز سياسات الشركة على تحقيق الاهداف الموضوعة وبشكل واضح لكل العاملين.	X3		
0.99	3.98	9.5	4.7	4.73	40.54	40.54		المؤشر الكلي		
		14.19		4.73	81.08					
		14.19		8.11	78.3					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ويتضح من الجدول (8) ما يأتي: -

أ. عامل النجاح الحاسم (التزام الادارة العليا بالجودة):

يلاحظ من الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (85.56%) وبلغت نسبة المحايدين (3.6%) وعدم الاتفاق (10.8%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على توفر القناعة لدى الادارة العليا بأهمية تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، و جاء هذا المؤشر بوسط حسابي(4.41) وبانحراف معياري (1.15) وهذه النتيجة تشير الى ان الادارة العليا في الشركة عينة البحث ملتزمة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة بعواملها الحاسمة للنجاح، والمؤشر (X2) الذي ينص على أن الادارة العليا في المصرف عينة البحث تؤمن بضرورة اجراء تحسينات مستمرة على المنتجات التي تقدمها الى الاسواق، والذي جاء بوسط حسابي(4.05) وبانحراف معياري (1.02) ، والمؤشر (X3)

الذي ينص على أن الادارة العليا تهتم بتشخيص المشاكل المتعلقة بالجودة وتحليلها ووضع الحلول المناسبة له، إذ الذي جاء بوسط حسابي(3.92) وبانحراف معياري (0.97).

ب. عامل النجاح الحاسم (مشاركة وتمكين العاملين):

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية وإيجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (78.3%) وفيما بلغت نسبة المحايدين (9.9%) وبلغت نسبة عدم الاتفاق (11.4%) كما وبلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.14) وبانحراف معياري (1.05) ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق هو المؤشر (X1)والذي ينص أن الادارة الشركة تعمل على تخويل العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، وجاء كله بوسط حسابي (4.14) بانحراف معياري (1.05) وكذلك والمؤشر (X3) الذي ينص ادارة الشركة تشجع العاملين على تقديم المقترحات التي تدعم برنامج الجودة، والذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف

معياري (1.02) والمؤشر (X2) والذي تنص على ان ادارة الشركة تعمل على اشراك العاملين في عمليات تحسين الجودة، الذي جاء بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93).

ت. عامل النجاح الحاسم (التعليم والتدريب):

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية وايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (80.1%) وفيما بلغت نسبة المحايدين (7.8 %) وبلغت نسبة عدم الاتفاق (11.8%) كما وبلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.43) وبانحراف معياري (1.16) ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق هو المؤشر (X1) والذي ينص أن ادارة الشركة تؤكد كثيرا على ان التدريب جزء اساسيا من سياسة الجودة، وجاء كله بوسط حسابي (4.43) بانحراف معياري (1.16) وكذلك والمؤشر (X2) الذي ينص على ان ادارة الشركة تعمل على توفير الموارد الكافية لدعم برامج التدريب على الجودة، والذي جاء بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.97) والمؤشر (X3) والذي ينص على ان ادارة الشركة تعمل على تدريب العاملين على تقنيات حل مشاكل الجودة، الذي جاء بوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.90).

ث. عامل النجاح الحاسم (التحسين المستمر):

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية وايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (78.3%)، فيما وبلغت نسبة المحايدين (7.2 %)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (14.86 %) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.96)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X2) الذي ينص على أن ادارة الشركة تعمل على تدريب العاملين لديها باستمرار لتحسين ادائهم، وجاء

كله بوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (1.08) وكذلك والمؤشر (X1) الذي ينص على قيام الشركة بتحسين عملياتها المختلفة باستمرار، الذي جاء بوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.99) والمؤشر (X3) الذي ينص على أن يطور مصرفكم ادوات الرقابة المالية التكنولوجيا باستمرار لتحقيق الكفاءة في العمل الذي جاء بوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.96).

خ. عامل النجاح الحاسم (التخطيط الاستراتيجي):

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية وايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (81.08%) فيما وبلغت نسبة المحايدين (4.73 %)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على قيام ادارة الشركة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف في الشركة، وجاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05) وكذلك والمؤشر (X2) الذي ينص على قيام ادارة الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة من الفرص والتهديدات، الذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02) والمؤشر (X3) الذي ينص أن سياسات المصرف تركز على تحقيق الاهداف الموضوعة وبشكل واضح لكل العاملين، الذي جاء بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.97).

2. وصف وتحليل نتائج متغير ابعاد التجديد الاستراتيجي وهي (الميل الريادي، استكشاف الفرص، استثمار الفرص) إذ يشير الجدول (9) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (9) التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات افراد العينة لمتغير ابعاد

التجديد الاستراتيجي

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	المتغير المستقل
الانحراف	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة		
ف	المعياري	%	%	%	%	%		
1.15	4.41	5.4	0.0	2.7	32.4	59.5	X1	الريادي
يتعاون المصرف مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة								

1.02	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	يشجع المصرف المبادرات الريادية لأحداث تغيير في الوضع التنافسي	X2	
0.97	3.92	8.1	5.4	0.0	59.5	27.0	يتحمل المصرف العديد من المخاطر في عملها أثناء تنفيذ المشاريع الريادية.	X3	
0.99	3.98	9.5	4.7	4.73	40.54	40.5 4		المؤشر الكلي	
		14.19		4.73	81.08				
1.05	4.14	5.4	0.0	10.8	43.2	40.5	يهدف الاستكشاف في المصرف إلى ابتكار منتجات وأسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين.	X1	3
0.93	3.76	8.1	10.8	8.1	43.2	29.7	يهتم المصرف في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار قدراتها الحالية	X2	
1.02	4.05	0.0	10.8	10.8	40.5	37.8	يساعد الاستكشاف على تطوير مهارات البراعة الاستراتيجية لدى العاملين.	X3	
1.05	4.14	6.1	6.8	11.49	41.22	34.4 6		المؤشر الكلي	
		12.84		11.49	75.68				
1.16	4.43	0.0	0.0	5.4	45.9	48.6	يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التوضع الاستراتيجي للمصرف.	X1	
0.97	3.89	5.4	10.8	8.1	40.5	35.1	يهدف استثمار الفرص في الشركة على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو	X2	
0.90	3.65	13.5	5.4	10.8	43.2	27.0	يعزز استثمار الفرص الموقع الاستراتيجي للمصرف بما يقلل من حدة التهديدات التنافسية.	X3	
1.16	4.43	9.5	5.4	8.11	41.22	35.8 1		المؤشر الكلي	
		14.9		8.11	77.03				
1.11	4.29	1.8	3.6	6.3	39.6	48.6 3		المؤشر الكلي	
		2.7		6.3	88.23				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ويتضح من الجدول (11) ما يأتي: -

أ. بعد الميل الريادي :

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية وإيجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (81.08%) فيما وبلغت نسبة المحايدين (4.73%)، وبلغت نسبة وعدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على ان الشركة تتعاون مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وجاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05) وكذلك المؤشر (X2) الذي ينص على أن تشجع الشركة المبادرات الريادية لأحداث تغيير في الوضع التنافسي، الذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02) والمؤشر (X3) الذي ينص أن يتحمل المصرف العديد من المخاطر في عملها إثناء تنفيذ المشاريع الريادية ، الذي جاء بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.97).

ب. بعد استكشاف الفرص :

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية وإيجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (75.68%) فيما وبلغت نسبة المحايدين (11.49%)، وبلغت نسبة وعدم الاتفاق (12.84%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على ان هدف الاستكشاف في الشركة إلى ابتكار منتجات وأسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين ، وجاء كله بوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (1.15).

وكذلك والمؤشر (X3) الذي ينص على أن يساعد الاستكشاف على تطوير مهارات البراعة الاستراتيجية لدى العاملين ، الذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02) والمؤشر (X2) الذي ينص أن يهتم المصرف في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار قدراتها الحالية، الذي جاء بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93).

ت. بعد استثمار الفرص:

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه وجود نسبة اتفاق عالية وإيجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (77.03%) فيما وبلغت نسبة المحايدين (8.11%)، وبلغت نسبة وعدم الاتفاق (14.9%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (1.16) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على ان يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي للشركة ، وجاء كله بوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (1.16) وكذلك المؤشر (X2) الذي ينص على أن يهدف استثمار الفرص في المصرف على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو، الذي جاء بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.99) والمؤشر (X3) الذي ينص أن يعزز استثمار الفرص الموقع الاستراتيجي للشركة بما يقلل من حدة التهديدات التنافسية، الذي جاء بوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.90).

ثانيا: علاقات الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وابعاد التجديد الاستراتيجي في المصرف قيد البحث.

لغرض اختبار الفرضية الاولى تم اعداد الجدول (10)

الجدول (10) نتائج علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وابعاد التجديد الاستراتيجي على مستوى الكلي

عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	المتغير التابع
*0.752	ابعاد التجديد الاستراتيجي
*P ≤ 0,05	N = 37

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

تشير نتائج التحليل في الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين اجمالي عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة واجمالي ابعاد التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر الأفراد المبحوثين في الشركة الصناعية عينة البحث ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752^*) عند مستوى معنوية (0.05) ، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام المصارف بالعوامل الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال توفير القناة والايان لدى الادارة العليا للالتزام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ومشاركة الافراد العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وبالإضافة الاهتمام بالتدريب والتعليم على الاساليب الحديثة في العمل واجراء

التحسينات الضرورية على اساليب العمل ووضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة في انجاح الاعمال كلها من شأنها تعزيز ابعاد التجديد الاستراتيجي للشركة الصناعية من خلال تعزيز البعد والميل الريادي لها وتعزيز قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص بالشكل الذي يعزز من تنافسيتها، وبهذا فإننا نرفض الفرضية الاولى فرضية عدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وابعاد التجديد الاستراتيجي، وكما موضح في الجدول (11).

الجدول (11) نتائج علاقة الارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة والتجديد الاستراتيجي على مستوى الابعاد

عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة						المتغير المستقل	
المؤشر الكلي	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعليم والتدريب	مشاركة وتمكين العاملين	التزام الادارة العليا بالجودة	المتغير التابع	
0.668^*	0.603^*	0.592^*	0.576^*	0.689^*	0.692^*	الميل الريادي	الابعاد
0.672^*	0.671^*	0.601^*	0.547^*	0.671^*	0.642^*	استكشاف الفرص	
0.554^*	0.692^*	0.48^*	0.561^*	0.581^*	0.549^*	استثمار الفرص	
0.628^*	0.642^*	0.563^*	0.529^*	0.618^*	0.636^*	المؤشر الكلي	
$P \leq 0,05$						N = 37	

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

تسعى هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تنص عدم وجود علاقة ارتباط معنوي بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراته الفرعية في التجديد الاستراتيجي، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (11) إلى أن عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ذات ارتباط معنوي في التجديد الاستراتيجي وانحصر معامل هذه العلاقة بين (0.692^*)، وهذا يعني ان قيام المصارف بتوفير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فإنه سوف يسهم في تعزيز ابعاد التجديد الاستراتيجي للمصارف هذا يتم من خلال توفر القناة لدى الادارة بأهمية تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ويمانها بضرورة اجراء تحسينات مستمرة على المنتجات التي تقدمها الى الاسواق واهتمامها بتشخيص المشاكل المتعلقة بالجودة وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها وعملها على تحويل العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات و اشراك العاملين في

عمليات تحسين الجودة و وتشجيعهم تقديم المقترحات التي تدعم برنامج الجودة هذا وبالإضافة الى ان ادارة الشركة تؤكد على ان التدريب جزا اساسيا من سياسة الجودة وتوفر الموارد الكافية لدعم برامج التدريب على الجودة وعلى تقنيات حل مشاكل الجودة وايضا قيامها بتحسين عملياتها المختلفة باستمرار من اجل توفير المرونة الكافية للشركة للقيام بالتغيرات الضرورية اللازمة وهذا كله سوف يساعد الشركات الصناعية على تعزيز الميل الريادي وزيادة قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص. ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الثانية التي تنص على وجود ارتباط معنوي بين ادارة الجودة الشاملة بعواملها الحاسمة للنجاح في التجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ثالثا : نتائج علاقة التأثير عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وابعاد التجديد الاستراتيجي على مستوى الكلي والابعاد،

والجدول رقم (12) يوضح نتائج علاقة التأثير لعوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وابعاد التجديد الاستراتيجي.

الجدول (12) نتائج علاقة التأثير عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وابعاد التجديد الاستراتيجي على مستوى الكلي

T		F		R ²	عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير التابع
2.281	*8.267	3.235	*38.108	0,571	0.923	0.811	ابعاد التجديد الاستراتيجي
*P ≤ 0.05		DF (35.1)		N = 37			

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

(المحسوبة والبالغة (*8.2670) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.281) وعلى ما تقدم فإننا نرفض فرضية الثالثة وهي العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحاسمة في تعزيز ابعاد التجديد الاستراتيجي، والجدول رقم (13) يوضح نتائج علاقة التأثير بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة والتجديد الاستراتيجي على مستوى الابعاد

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (12) إلى أن عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة ذات تأثير ذو دلالة معنوية في تعزيز ابعاد التجديد الاستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (*38.108) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.235) عند درجتي حرية (35.1) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0,571) ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.923) وعزز ذلك قيمة (t)

الجدول (13) نتائج علاقة التأثير بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة التجديد الاستراتيجي على مستوى الابعاد

T		F		R ²	استثمار الفرص	استكشاف الفرص	الميل الريادي	المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة					المتغير المستقل
2.740	* 6,218	3.687	*28.102	0.478	0.383	0.767	0.511	التزام الادارة العليا بالجودة
	* 4,811		*16.894	0.412	0.471	0.782	0.567	مشاركة وتمكين العاملين
	* 5,862		*20.287	0.301	0.381	0.678	0.498	التعليم والتدريب
	*6,202		*18.571	0.404	0.387	0.728	0.557	التحسين المستمر
	* 4,811		*16.894	0.464	0.498	0.557	0.607	التخطيط الاستراتيجي
*P ≤ 0.05		DF (32.1)		N = 37				

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

تشير نتائج التحليل في الجدول (13) والتي تركز على التحقق من صحة الفرضية الرابعة التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التجديد الاستراتيجي ، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (12) إلى أن لمتطلبات التصنيع الرشيقي ذات تأثير ذو دلالة معنوية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية ، ويدعم ذلك قيمة (F) والتي انحصرت ما بين (28.102*؛ 18.571*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.687) عند درجتى حرية (32.1) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد(R2) والتي انحصرت ما بين قيمتين (0.456؛ 0.219) وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والتي انحصرت ما بين القيمتين التاليتين (6,218؛ 4,811*) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(2.740) وهذا يعني ان قيام المصارف بتوفير عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فأنه سوف يسهم في تعزيز ابعاد التجديد الاستراتيجي للشركات الصناعية هذا يتم من خلال توفر القناعة لدى الادارة بأهمية تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ويمانها بضرورة اجراء تحسينات مستمرة على المنتجات التي تقدمها الى الاسواق واهتمامها بتشخيص المشاكل المتعلقة بالجودة وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها وعملها على تخويل العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات و اشراك العاملين في عمليات تحسين الجودة و وتشجيعهم تقديم المقترحات التي تدعم برنامج الجودة هذا وبالإضافة الى ان ادارة الشركة تؤكد على ان التدريب جزا اساسيا من سياسة الجودة وتوفر الموارد الكافية لدعم برامج التدريب على الجودة وعلى تقنيات حل مشاكل الجودة وايضا قيامها بتحسين عملياتها المختلفة باستمرار من اجل توفير المرونة الكافية للشركة للقيام بالتغيرات الضرورية اللازمة وهذا كله سوف يساعد الشركات الصناعية على تعزيز الميل الريادي وزيادة قدرتها على استكشاف واستثمار الفرص ، وعلى ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الرابعة التي تنص على وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في تعزيز ابعاد التجديد الاستراتيجي

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

أ. تحقق وجود علاقة ارتباط بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التحسين المستمر،

التخطيط الاستراتيجي) وابعاد التجديد الاستراتيجي للمصارف (الميل الريادي، استكشاف الفرص، استثمار الفرص).
ب. تحقق وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحاسمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) في تعزيز وابعاد التجديد الاستراتيجي للمصارف (الميل الريادي، استكشاف الفرص، استثمار الفرص).
ت. تبين أن التزام الإدارة العليا يُعد من أكثر عوامل النجاح الحاسمة تأثيراً في دعم التجديد الاستراتيجي، من خلال توفير الرؤية الواضحة، والدعم المستمر، وتخصيص الموارد اللازمة.
ث. كشفت النتائج عن دور محوري لمشاركة العاملين وتمكينهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما ينعكس إيجاباً على الابتكار، وتحسين أساليب العمل، وتطوير الخدمات المصرفية.
ج. أظهرت الدراسة أن التحسين المستمر للعمليات المصرفية يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة على التجديد الاستراتيجي، ولاسيما في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية ومواكبة التغيرات البيئية.
ح. بينت النتائج أن التركيز على الزبون يمثل عاملاً أساسياً في توجيه جهود التجديد الاستراتيجي، من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوى رضا الزبائن وولائهم.
خ. أوضحت الدراسة وجود تفاوت نسبي في مستوى إدراك العاملين لأهمية بعض عوامل النجاح الحاسمة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز الوعي التنظيمي بثقافة الجودة الشاملة.

2. التوصيات

في ضوء ما تقدم من استنتاجات، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات وهي على النحو الاتي:

أ. يوصي البحث بضرورة تبني وتكامل عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلاً استراتيجياً مؤسسياً في المصرف العراقي للتجارة – فرع كربلاء المقدسة، وربطها بشكل مباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية، بما يسهم في تعزيز التجديد الاستراتيجي، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتحقيق الاستدامة التنافسية في بيئة مصرفية تتسم بالتغير والمنافسة المتزايدة.

- [4] Slack, Nigel.; Chambers, Stuart. & Johnston, Robert, " Operations Management", 6th Ed., Prentice-Hall, London. , 2010.
- [5] Evans, James, R.& Lindsay, William, M., "The Management & Control Of Quality", 8th edition, Thomson/ South – Western, 2011
- [6] Davood G., Hossein R., Mohammed R., Arshed F. "Total Quality Managemnt and Organizational Performance" American Journal of Industrial Engineering, Volume 1 Number 3, 2013.
- [7] Olumatoyin A. & Oluseun A. "Total Quality Management, A test of the effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction, A master Thesis, 2008.
- [8] Rabaya D. "Status and Challenges of total quality management application in selected Palestinian Chemical industries" A master Thesis in Engineering Management, All_ Najah National University, Plalestine, 2013.
- [9] Mashagba awwad Salem "The Impact of Total quality management on the efficiency of Academic Performance – Empirical Study" International Journal of scientific& Tehnology Resarch, Volume 3 Number 4, 2014.
- [10] Alessandro B. "Total Quality Management (quality Culture, Leadership and Motivation)", A master thesis in Science Engineering Management, Department of Engineering Management, 2011.
- [11] Rabaya D. "Status and Challenges of total quality management application in selected Palestinian Chemical industries" A master Thesis in Engineering Management, All_ Najah National University, Plalestine, 2013.
- [12] . AL- Amri A. Abdllah Hussen, " The Totel Quality Management Practices In Yemen Public Universities, A master thesis, University Tun Hussein Onn Malaysia,
- ب. ضرورة تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر تبني سياسات واضحة وداعمة للتجديد الاستراتيجي، وربطها بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف.
- ت. الاهتمام بتفعيل برامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة، بما يسهم في تنمية قدراتهم الابتكارية وتعزيز مشاركتهم في جهود التجديد الاستراتيجي.
- ث. تبني آليات فعالة لـ تمكين العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمبادرات التطويرية، من خلال نظم حوافز مادية ومعنوية تشجع الإبداع والجودة.
- ج. العمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر عبر مراجعة العمليات المصرفية بشكل دوري، والاستفادة من التغذية الراجعة للزبائن والعاملين في تطوير الخدمات.
- ح. التركيز على تعزيز التوجه الزبوني من خلال دراسة احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتوظيف نتائجها في تصميم خدمات مصرفية مبتكرة.
- خ. ضرورة دمج إدارة الجودة الشاملة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمصرف، بما يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات الجودة وأبعاد التجديد الاستراتيجي.
- د. تشجيع المصرف على تبني التقنيات الحديثة والتحول الرقمي بوصفه أحد مرتكزات التجديد الاستراتيجي المدعوم بفلسفة الجودة الشاملة.
- ذ. التوصية بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى (مثل القيادة التحولية، الثقافة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية) وقياس أثرها في تعزيز التجديد الاستراتيجي في القطاع المصرفي العراقي.

المصادر

- [1] Oakland, J.S. " Total Quality Management: Text with Cases, 2003
- [2] L.J. Porter & S.J. Tanner.. Assessing Business Excellence. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2nd edition. 2005.
- [3] . Stevenson, William, J. "Operations Management". 9th edition. McGraw- Hill. New York, 2007.

- of Business, 2014. Administration, Gebze Institute of Technology, Kocaeli, Turkey, 2014.
- [21] موتواني، جاديب " العوامل الحرجة ومقاييس الأداء الخاصة بإدارة الجودة الشاملة" مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج 13 ع 4، 2001.
- [22] Zhang Z., " Developing a TQM Quality Management Method Model" Faculty of Management and Organization, University of Groningen, 2000
- [23] الطويل، أكرم احمد & حمدي، زهراء صالح " تحليل العلاقة والاثار بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف: دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الاهلية في مدينة الموصل" مجلة بحوث مستقبلية، ع21، 2008.
- [24] . Jamali G., Ebrahimi M., Abbas Zadeh A., " TQM implementation: An investigation of Critical Success Factors" International Conference of Education and Management Technology, 2010.
- [25] Zhang Z., " Developing a TQM Quality Management Method Model" Faculty of Management and Organization, University of Groningen, 2000.
- [26] . Russell, S, Roberta & Taylor, W, Bernard. "Operation Management: Focusing on Quality & Competitiveness ". 6th edition. New Jersey, Prentice – Hill, 2009.
- [27] Awuor E. Otieno "Total Quality Management Practices in Selected Private Hospitals In Nairobi, Kenya" School of Management and Leadership, Management University of Africa, European Journal of Business and Management Volume 5 .Number , 2013
- [28] Alessandro B. "Total Quality Management (quality Culture, Leadership and Motivation)", A master thesis in Science Engineering Management, Department of Engineering Management, 2011.
- Faculty of Technology Management and Business, 2012.
- [13] Zhang Z., " Developing a TQM Quality Management Method Model" Faculty of Management and Organization, University of Groningen, 2000.
- [14] Zhang Z., " Developing a TQM Quality Management Method Model" Faculty of Management and Organization, University of Groningen, 2000.
- [15] . JINDADAMRONGWECH, W. " A Case Study of The Siam Refractory Industry , Master Thesis In Business Administration, Graduate School of Kasetsart University, 2005
- [16] Salaheldin I. Salaheldin," Critical Success Factors For TQM implementation and their impact on performance of SMES" Internation Journal of Productivity and Performance Management, Volume 58 Number 3, 2009.
- [17] Alessandro B. "Total Quality Management (quality Culture, Leadership and Motivation)", A master thesis in Science Engineering Management, Department of Engineering Management, 2011.
- [18] Talib F., " An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization, International Journal of Advanced Quality Management, Volume 1 Number 1, 2013
- [19] . Jorgensen K. Borum, Nielsen A. Fomsguavd, " The effects of (TQM) Critical Success Factors on Organizational Performance, A master Thiess, Aarhus University, Business and Social Sciences, 2013.
- [20] . Sadikoglu E. & Olcay H. "The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey" School

- Entrepreneurial Orientation in Organizations*. Master Thesis, University of Twente, The Netherlands.
- [38] Stienstra, M. (2008). Strategic Renewal of Organizations: Linking Entrepreneurial Orientation, Exploration, and Opportunity Exploitation. Master Thesis, University of Twente, The Netherlands.
- [39] Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- [40] Frese, M., van Gelderen, M., & Ombach, M. (2004). How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 1–18.
- [41] Looy, Bart Van & Martens, Thierry And Bouwen, Rene (2005), Exploring Requisites And Antecedents Of Continuous Innovation, Working Paper, Elgium
- [42] جواد، شوقي ناجي ، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية" الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- [43] 35. Pai, Ashwin, (2007), Overcoming The Innovator's Dilemma Through Organizational Ambidexterity Within The Indian Pharmaceutical Industry, Niversity Of Nottingham
- [44] 33. Miles, Morgan And Darroch, Jenny, (2006) " Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, And The Cycle Of Competitive Advantage "Journal Of Eurpean Of Marketing
- [29] Heizer, Jay & Render, Barry, " Operations Management". 9th edition. USA, Prentice-Hill, 2008.
- [30] Wooldridge Bill & Floyd Steven W. (2011), Idea generation in strategic renewal, Academy of Management Proceedings
- [31] Stienstra Marten (2008) " Strategic Renewal in Regulatory Environments How inter- and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms" Thesis Erasmus University Rotterdam
- [32] Volberda, Henk W. (2016) , Comments on „Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms“ sciencedirect -Long Range Planning , Vol.50, No.1 ,PP. 44-47.
- [33] Volberda, Henk W. (2016) , Comments on „Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms“ sciencedirect -Long Range Planning , Vol.50, No.1 ,PP. 44-47.
- [34] Kwee, Z. (2006). *Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal: A Longitudinal Study of Long-Lived Firms*. Enschede, The Netherlands: University of Twente (Doctoral Dissertation).
- [35] Taussig, Michael L. (2013). *International Economics* (10th ed.). Boston: Pearson Education.
- [36] Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2015). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Education.
- [37] Folkerlinga, M. (2004). *Strategic Renewal and Corporate Entrepreneurship: The Role of*