

## دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة

م. كرار محمد مدلول

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

### المقدمة:

تعد الجودة الشاملة تطوراً مهماً لتحقيق إنتاجية أعلى في الشركات أو المنظمات الحديثة مثل منظمات التعليم العالي، الصناعات التحويلية وشركات النفط، البنوك والشركات التجارية والمنظمات الخدمية. إذ إن بعض المنظمات اعتمدت الجودة الشاملة وبعض المنظمات لم تعتمد الجودة الشاملة. المنظمات التي تتبنى الجودة الشاملة لديها إنتاجية أفضل وأكثر نجاحاً من المنظمة التي لم تعتمد الجودة الشاملة. إذ إن زيادة المنافسة بين المنظمات تجلب الابتكار السريع. حيث يتمتع المخططون الاستراتيجيون بالقدرة على تحديد سبب التغيرات، أي التغيرات التكنولوجية والاجتماعية وتحسينات الجودة وما إلى ذلك، والتي ستؤثر إيجاباً على إنتاجية المنظمة. لا يعرف معظم مديري المنظمات بشكل صحيح تأثير تحسين الجودة على أداء المنظمات. وفي ظل هذه الظروف كان من الطبيعي أن تبحث المنظمات عن طريقة للتعامل مع البيئة والسيطرة على الوضع الجديد الذي فرض نفسه كتهديد وجودي مستمر وحتمي ومتزايد، وعليه فإن الجهات ذات العلاقة بشؤون الإدارة الاستراتيجية هي مسؤولة عن البحث في هذه الأمور، ولكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة، يجب أن تتبنى السيادة، أي الاستغلال والاستكشاف من أجل البقاء على المدى الطويل، وكذلك تعزيز دور القيادة التي تعتمد على الرغبة في دراسة البيئة، والبحث عن الفرص التي يمكن للآخرين من خلالها اكتساب المعرفة الجديدة وإمكانية تطبيقها في خدماتها الجديدة لاستثمار الفرص ومواجهة منافسيها، و حتى تتمكن من السباق مع الزمن وتحقيق السيادة الاستراتيجية. وقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على أبعاد الجودة الشاملة ومساهمتها في فاعلية السيادة الاستراتيجية من خلال أربعة

مباحث، اهتم المبحث الأول بمنهجية البحث، فيما تضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، اما المبحث الثالث فخصص للجانب التطبيقي، وجاءت الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث في المبحث الرابعوالاخير .

### المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تحرص اغلب المؤسسات التعليمية بشكل عام على تحقيق اهداف الجودة الشاملة من اجل تحقيق التطور والتميز والاستمرارية، وذلك لا يأتي الا من خلال قيام تلك المؤسسات بالاهتمام برأس مالها البشري ورفع مستوى امكانياته وكذلك تحسين مستوى أدائها الوظيفي من خلال وضع الإمكانيات والفرص الجيدة امامها، ومن هنا تأتي قضية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كحاجة أساسية وركيزة مهمة من اجل البقاء واحداث تنمية مستدامة وازدهار لغرض النهوض بالعملية التعليمية ومعالجة مشكلتها والتي هدفها تحقيق تعليم جيد يواكب الحداثة والازهار في سوق العمل ، وهنا برزت الجودة الشاملة كاحدى تلك الاليات التي يستلزم على الجامعات ان تتبناها من اجل تمكينها في تحقيق السيادة الاستراتيجية ولتأطير مشكلة البحث تم صياغة عدد من التساؤلات البحثية وكما يلي :

- ١- هل لدى قيادة الجامعة اطلاع على مفهوم الجودة الشاملة والسيادة الاستراتيجية ؟
  - ٢- ما هو مستوى السيادة الاستراتيجية في الجامعة في ظل ادائها وممارساتها ؟
  - ٣- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد الجودة الشاملة وابعاد السيادة الاستراتيجية في عينة البحث.
- ثانياً: -أهمية البحث

١- الأهمية النظرية: وتأتي من خلال كون الدراسة إضافة جديدة للبحوث السابقة والتي من خلالها يحاول الباحث الربط بين مفهومين وهما الجودة الشاملة والسيادة الاستراتيجية وكلاهما من المواضيع المهمة في مجال علم الإدارة والتي لا تزال البحوث العلمية بالقيام بدراسة التأثير المتبادل فيما بينهما.

٢- الأهمية العملية: تتمثل من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم تطبيقها في جامعة الكوفة، حيث سنقوم من خلالها تسليط الجانب النظري على القيادات الجامعية، مما يعطينا نتائج حقيقية لإدارتها، اذ من الممكن ان تفيد النتائج القائمين على إدارة جامعة الكوفة وذلك من خلال تحليل بعض الابعاد والتي من شأنها ان ترفع من مستوى الجودة الشاملة عند تطبيقها.

ثالثاً: - هدف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو:

١- التعرف على مستوى الجودة الشاملة للقيادات الإدارية في جامعة الكوفة.

٢- إبراز الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة بمختلف ابعادها في فاعلية السيادة الاستراتيجية.

٣- الوقوف على واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة بجامعة الكوفة.

٤- تقديم اقتراحات وتوصيات قابلة للتطبيق للقيادات في جامعة الكوفة .

رابعاً: - فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين الجودة الشاملة والسيادة الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية: انبثقت من الفرضية الرئيسة الاولى خمسة فرضيات فرعية وهي:

١- يؤثر التزام الإدارة العليا تأثيراً معنوياً في السيادة الاستراتيجية.

٢- يؤثر التركيز على العملاء تأثيراً معنوياً في السيادة الاستراتيجية.

٣- تؤثر المشاركة الجماعية تأثيراً معنوياً في السيادة الاستراتيجية.

٤- يؤثر التحسين المستمر تأثيراً معنوياً في السيادة الاستراتيجية.

خامساً: -حدود البحث:

١. الحدود المكانية: تمثلت في رئاسة جامعة الكوفة وتشكيلاتها.

٢. الحدود الزمانية: تتمثل بمدة إعداد البحث عملياً ونظرياً في الجامعة انفا الذكر ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وارسال استمارات الاستبيان واستلامها الكترونيا والتي امتدت من تشرين الأول ٢٠٢٢ لغاية نهاية شهر تشرين الثاني ٢٠٢٢

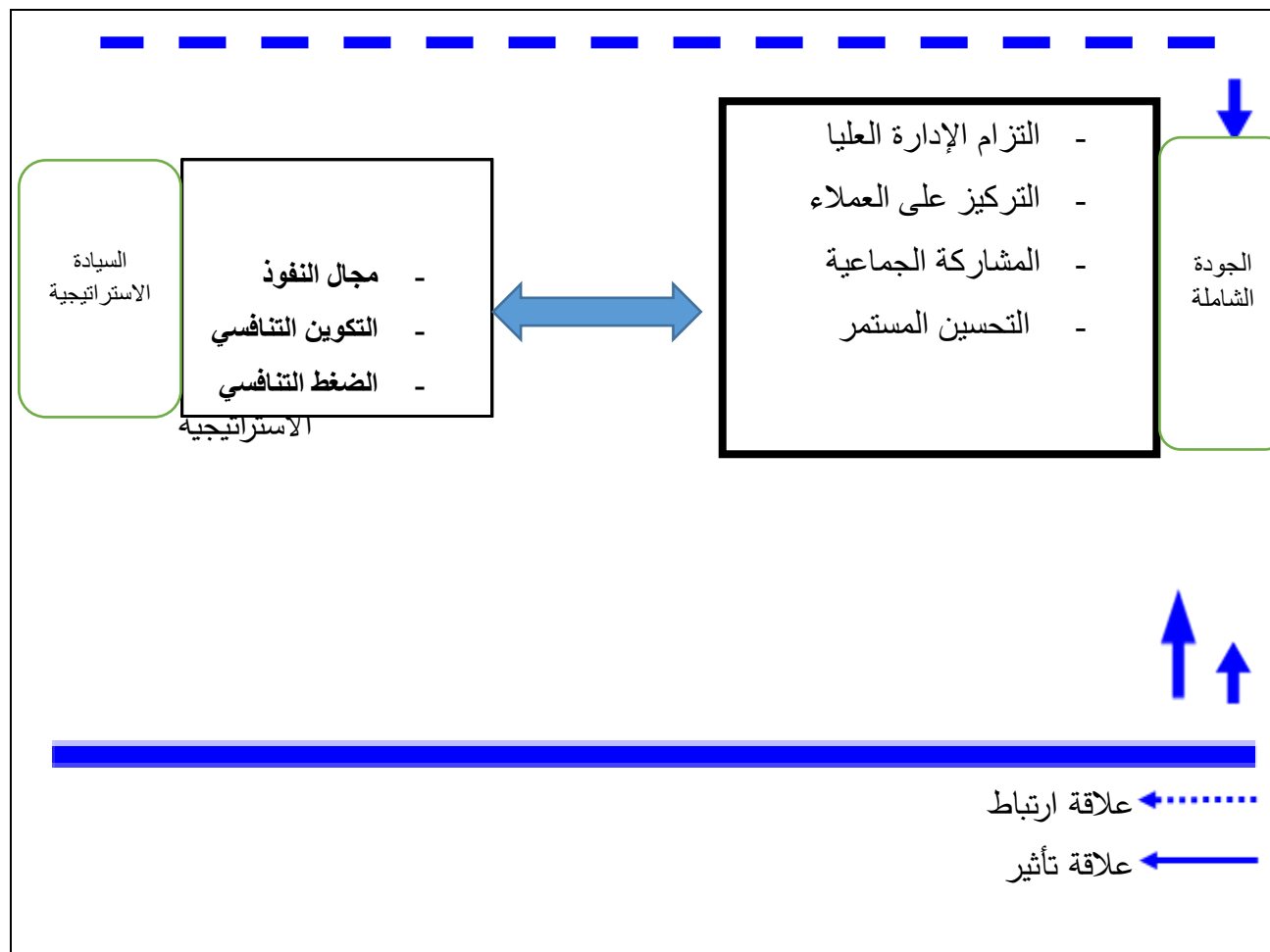
٣. الحدود العلمية: تتحدد من خلال اهمية وأهداف البحث.

سادساً: - مجتمع وعينة البحث

تم اختيار جامعة الكوفة مجتمعاً للبحث الحالي، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة البحث (٩٠) استبانة واعتمد منها (٨٠) استبانة صالحة للتحليل. اما بشأن تحليل البيانات العملية فقد اعتمد البحث على البرنامج الإحصائي (SPSS) وبعض المقاييس الإحصائية الاخرى.

ثامناً: - المخطط الفرضي للبحث

على ضوء اهداف ومشكلة البحث وضمن الإطار العملي والنظري للبحث تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث وكما في الشكل (١)



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

### أولاً-الجودة الشاملة (Total Quality)

الجودة الشاملة هو نظام إدارة يخطط ويتخذ القرارات ، وينظم ، ويقود ، ويوجه ، ويعالج ، ويستخدم كل من رأس المال ، والمعدات ، والمواد ، والتكنولوجيا ، وأنظمة المعلومات ، والموارد البشرية لصنع منتجات وخدمات عالية الجودة يمكن أن تلبي احتياجات ورضا السوق الاستهلاكي بطريقة فعالة ، ويمكن للشركة أن تنمو بشكل مستدام مع جودة الموارد البشرية التي تتحسن دائماً من خلال عملية التعلم المستمر (Zulfirman,2022:276) وعرف (Mesfin,2022:37) إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن باستمرار. وأيضاً هي تطبيق الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات داخل المنظمة وتجاوز احتياجات العملاء الآن وفي المستقبل. ووفقاً (Alshourah,2021:68) تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة السعي إلى تلبية احتياجات العملاء ، وتحسين الجودة باستمرار ، وتحسين الأداء.

وذكر (Marpaung & Wiralestari,2022:145) ان إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء الإداري للشركات. وذلك لأنه يمكن تحسين إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحسين جودة المنتج ، وتصميم المنتجات وكذلك اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإنشاء التزامات وشراكات طويلة الأجل في العمل بشكل فعال وإجراء تحسينات مستمرة على المنتج لتكون قادرة على الحصول على قدرة تنافسية عالية. اذ ان لادارة الجودة الشاملة تأثير على نظام الجوائز للشركات. هذا لأن الأداء العالي يعتمد أساساً على برنامج المكافآت إذا كان مرتبطاً بالعمل الداعم، بما في ذلك تقييم الأداء الوظيفي ، والمعلومات العادلة ، والأمن الوظيفي ، وهو تأثير بين إدارة الجودة الشاملة باستخدام المكافآت على الأداء ، وبالتالي فإن منح المكافآت يعد حافزاً أقوى للموظفين لتحسين جودة أدائهم.

رابعاً: ابعاد إدارة الجودة الشاملة (DimensionsTotal Quality Management)

اعتمدت الدراسة الحالية في قياس إدارة الجودة الشاملة على دراسة كل من (المغربي والصويغي ، ٢٠٢٢:٤٩) و(Habib, et.,al, 2022:2617) والابعاد هي: التزام الإدارة العليا والتركيز على العملاء والمشاركة الجماعية والتحسين المستمر وفيما يلي شرح لتلك الأبعاد:

#### ١- التزام الإدارة العليا (Senior management commitment)

ان القيادة بما في ذلك التزام الإدارة العليا هي العامل الأول والأساسي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن الالتزام الحقيقي من جهة الادارة العليا أمر ذو أهمية وذلك لغرض توفير الامكانيات والموارد الكافية لتمويل البرامج والمشاريع، وتدريب العاملين، وإرضاء العاملين عن طريق تمكينهم من المشاركة الحقيقية والفعالة في تحسين الجودة، وكذلك التحسين في العمليات بشكل مستمر. واكد (Neo, et.,al, 2022:26) انه يعتمد تنفيذ كل عنصر من عناصر الجودة على مسؤولية القادة في المكان والإدارة العليا للمنظمة. حيث "تتضمن القيادة تحديد الاتجاهات، وتطوير وصيانة نظام القيادة، والتركيز على العملاء والتميز في الأداء". أهمية بالغة ولا يمكن تجاهل أهمية مبادرة القادة لأنها تحمل نجاح المؤسسة.

#### ٢- التركيز على العملاء (Customer Focus)

ويقصد بالتركيز على العملاء بالتأكيد على رضا العملاء ووضعهم الشرط أولاً في كل قرار تتخذه الشركة. اذ أن رضا العملاء هو مفتاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويعتبر تلقي التعليقات للحفاظ على علاقة وثيقة مع العملاء عاملاً مهماً لتعزيز إدارة الجودة الشاملة وان للتركيز على العملاء مجموعة من العناصر المهمة وان الشركة الاخذ بها عند تعاملتها حسب ما اكدها (Polong & Kimutai, 2022:135) وهي

• الاتصالات

• توصيل ما يريده الزبون

• ابتكار المنتجات

### ٣- المشاركة الجماعية (teamwork)

لا يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على الالتزام الحقيقي للإدارة العليا فقط، ولكنه مرتبط بالمشاركة الفاعلة من قبل أعضاء المنظمة ، لان مشاركة أعضاء المنظمة تمكنهم من وضع خطط افضل ، و تحسن من مستوى الجودة بشكل متواصل من خلال كفاءة صنع القرار والتي تتم من خلال مشاركة العقول المميزة والمفكرة، على اعتبار أن كل عضو من أعضاء المنظمة هو المسؤول عن تقديم منتجات او خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا الزبائن، وتحسين الجودة في جميع مفاصل المنظمة . وذكر ( Faraj, et.,al, 2022:3843) ان الموظفون عندما يشعرون أن منظماتهم تهتم بهم هنا سيحاولون تطوير مهارتهم المهنية من خلال زيادة معرفتهم عن طريق التدريب ويشعرون أنهم جزء من المنظمة لاتخاذ القرارات صحيحة من خلال تمكينهم ، وكذلك تطوير مجموعة من العمل الجماعي بين الموظفين الذين يدعمون بعضهم البعض من خلال المشاركة الجماعية في تقديم جودة خدمة ممتازة وحل المشكلات ،ومن جهة اخرى يشعر الموظفون بأن طاقتهم وما يفعلونه للمنظمة سيعود عليهم المنفعة المالية وغير المالية وان تلبية جميع احتياجات وطلبات الموظفين بالإضافة إلى دعمها لها "أحد اهم واجبات الإدارة العليا.

### ٤- التحسين المستمر (continuous improvement)

التحسين المستمر هو الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة و يمكن تحقيقه من خلال التدريب والعمل الجماعي، و أن الدراسات الحديثة التي تؤكد على التحسين المستمر من أجل ضمان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، من خلال تقليل تكلفة رضا العملاء. ويعتبر التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة. و يؤدي التحسين المستمر لعمليات الإنتاج وجودة الخدمة إلى تطوير مستوى جودة ممتاز ويميل إلى تحسين ذلك في المستقبل. ومن جهة أخرى تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة أيضًا على سلوك العملاء من خلال قناة التحسين المستمر والابتكار. لا تسهل استراتيجية التحسين المستمر تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فحسب ، بل توفر أيضًا خلق ميزة تنافسية وبين (van Assen,2021:133) ان التحسين المستمر هو الجهد



المنهجي للبحث عنه وتطبيق طرق جديدة لأداء العمل ، أي إجراء تحسينات نشطة ومتكررة على العملية وان التحسين المستمر هو عملية تعلم من التراكم التدريجي للتجارب حيث يظهر تدفق مستمر من الابتكارات المتزايدة يشكل التحسين المستمر تطوير قدرات محددة داخل المنظمة ، على سبيل المثال القدرة على إيجاد وحل المشكلات بشكل منهجي أو القدرة على مشاركة المعرفة عبر الحدود داخل المنظمة.

ثانياً : السيادة الاستراتيجية (Strategic Supremacy)

تعود الجذور التاريخية لمفهوم السيادة الاستراتيجية إلى عدة قرون قبل الميلاد، حيث كانت السيادة سمة أساسية متأصلة في الحضارات العظيمة في بسط نفوذها وتعظيم عائداتها منذ ٦٠٠٠ عام، مثل الحضارات السومرية والبابلية والفرعونية، التي اتخذت السيادة. هدفهم في استمراريتهم، لقد مر مفهوم السيادة الاستراتيجية بظروف تاريخية متعددة شغلت وأثارت اهتمام العديد من الإداريين والاقتصاديين، فهي جانب اجتماعي جديد وفكر له شخصية اعتبارية وسلطة واسعة. يعطي القدرة على إنشاء علاقات تنافسية وتعاونية بين مختلف المجالات التنافسية (Mohammed & Mohammed,2021:4746)

وعرف (Mohammed,2021:2546) السيادة الاستراتيجية بأنها تقنيات تكشف ما تفعله المنظمة، وسبب وجودها والأهداف التي تريد تحقيقها في المستقبل. فهي أسلوب الإدارة الخاص الذي لا يلغي وظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، والتي تتعلق بالمستوى الأعلى. وتعتبر أيضا عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة العمل الذي يتعين القيام به من أجل إيصال المنظمة إلى الموقع المطلوب ، ويمكن تسمية السيادة الاستراتيجية بخريطة طريق للمستقبل وذكر (Hasan & Al-Sheikli ,2020:426) ان السيادة الاستراتيجية تعتبر السلطة العليا التي لا تعرف في تنظيم علاقتها مع سلطة عليا أخرى ، وهي تقوم على بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة في تحريك المنافسين ودفعهم لمواصلة المنافسة وتوسيع نفوذهم من خلال توفير قيمة لمتلقي الخدمة أو السلعة في اتجاهات لا تتعارض مع طموحاتهم حتى يتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين. وبين ( Khatib & Alshawabkeh,2022:203) ان

السيادة الاستراتيجية ليس مصطلحاً حديثاً أو اختراعاً بشرياً. إنه أساس الصراع البشري منذ بداية الزمان، وأفضل وصف للسيادة في هذا السياق هو "الهيمنة". هنا الهيمنة أكثر قوة في التعبير مقارنة بالمصطلحات الأخرى المحتملة المتعلقة بها مثل القوة أو النفوذ أو استبعاد المنافسين. على الرغم من أن هذه الشروط كلها متطلبات للهيمنة. باختصار ، إنها القدرة على تغيير قواعد اللعبة والتحكم في اتخاذ القرار. وهذا ما أيده هابرماس الذي أشار إلى ذلك في عام ١٩٨١ على أنه استعمار العالم أو استعمار العالم الحي. هذا هو بالفعل المحرك الرئيسي للهيمنة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. وبالتالي، أعطى هذا للشركات الهيمنة النهائية على الحياة الاجتماعية للبشرية بسبب الحصول على الامتيازات القانونية والاقتصادية.

ثانياً- أبعاد السيادة الاستراتيجية (dimensions Strategic Supremacy)

اعتمدت الدراسة الحالية في قياس السيادة الاستراتيجية على دراسة كل من ( KHATIB, et.,al, 2022:204) كونها واضحة في القياس وتتلائم مع عينة البحث، والأبعاد هي: مجال النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط تنافسي، وفيما يلي شرح لتلك الأبعاد :

#### ١- مجال النفوذ (Scope of Influence)

منطقة التأثير (النفوذ) هي قلب السيادة الاستراتيجي وهي المحفظة الجغرافية لخدمات المنظمات العامة وتركز على المجال الذي ينتمي إليها والمجال الرئيسي الذي تمتلكه وهو المجتمع المحلي موقع البحث ويمكن تفسير ذلك من خلال معرفة توقعات البيئة المحلية والضغط التنافسية عندما يتعلق الأمر بالجودة والأداء والجمع بين هذين المعيارين ، لذلك فإن مجال النفوذ ليس مجموعة من القدرات الأساسية وهذا ما تقوم عليه بيئة العمل الأساسية ، ولكن تعتبر البداية وتتصل بكل ما يحيط ببيئة عملها من خلال القدرات المشتركة ووفورات الحجم والنطاق ومجال التنظيم لذلك ((Hasan & Al-Sheikli, 2020:426) وأكد (Chen & Vanhaverbeke, 2011:4) ان لدراسة مجال النفوذ نطاق وعمق مرتبط ببحث بالابتكار أي ارتباطه بمفهوم الشركة الخارجي وتأثيره على أدائها المبتكر ، وهذا يتبلور ضمن مفهومين

يشير المفهوم الأول إلى نطاق البحث الخارجي ، والذي يتم تعريفه على أنه نطاق الجهات الفاعلة الخارجية التي تعتمد عليها الأنشطة المبتكرة للشركة. بمعنى آخر ، يركز نطاق البحث الخارجي على تنوع المصادر الخارجية للابتكار. ويشير المفهوم الثاني إلى عمق البحث الخارجي للشركة ويتم تعريفه على أنه مدى استفادة الشركات من مصادر خارجية مختلفة والمفهومين أعلاه لهما ارتباط واضح وجلي بمجال نفوذ الشركة من خلال عملية الابتكار، ومن خلال مجال النفوذ Sol الذي يحدد المجال الاجتماعي والسوقي الذي يمكن أن يلعب دورًا داخله كقوة إستراتيجية. وعادةً ما تقوم المنظمات العاملة في بيئات تنافسية للغاية بإعادة تخصيص الموارد لإعادة تشكيل مساحتها التنافسية نظرًا لشدة المنافسة (KHATIB, et.,al, 2022:204)

## ٢- التكوين التنافسي (Competitive Configuration)

التكوين التنافسي هو تخطيط للضغط التنافسي بين منطمتين بهدف الضغط التنافسي بين جميع المتنافسين الرئيسيين في الصناعة لمعرفة من هم المتنافسون الذين يشغلون مناصب أكثر قوة و يمكن أن يقوم بتشخيص أقوى المتنافسين في الصناعة من خلال التكوينات التنافسية للشركات والتي تتم من خلال تحليل المنافسين حيث أن بيئة المنافسة هي الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث والإبراز، وتركز على تحليل المنافسين لكل مؤسسة تتنافس مع منظمة أخرى بشكل مباشر (Al-Zu'bi,2017:1242) وإن التكوين التنافسي هو التركيز على البناء التنافسي. ويعبر عنها بأنها نتيجة عمليات مدروسة ومركزة للتدريب التنافسي من خلال توجيه استراتيجيات المنظمة نحو التحالفات والشراكات. في هذا السياق ، من الضروري أن تتأكد المنظمة من قدراتها الداخلية وتضمنها إذ قد تتحول الشراكات إلى ميزة تنافسية وليس مجرد شراكات مقارنة بالمنافسين الآخرين (KHATIB, et.,al, 2022:204)

## ٣- الضغط التنافسي (Competitive Compression)

يجب ان تدرك الشركات مجموع جميع الإجراءات المتنافسة في السوق بشكل مشترك نظرًا لأن كل شركة تلاحظ أن تصرفات منافسيها تتراكم منذ آخر تحرك تنافسي لها، فإنها تواجه تهديدًا متزايدًا بأن تجد نفسها

في وضع غير مؤاتٍ تنافسيًا، وبالتالي يكون لديها دافع متزايد للرد. ندعو الضرورة المتصورة للعمل من خلال تقييم موجز لأفعال المنافسين المتعددة "الضغط التنافسي"، بالعودة إلى وصف بورتر للتفاعل التنافسي نتوقع أن الضغط التنافسي يؤثر على سلوك الشركة، أي أن الشركات تقوم بتحركات تنافسية استجابة لـ التأثير الكلي لأفعال المنافسين المتعددين (Zucchini & Kretschmer, 2011:5)

العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والسيادة الإستراتيجية

من خلال البحوث والدراسات السابقة والتي اشارت الى وجود علاقة بين ابعاد الجودة الشاملة والمتمثلة (التزام الإدارة العليا والتركيز على العملاء والمشاركة الجماعية والتحسين المستمر) والسيادة الاستراتيجية والمتمثلة بأبعادها (مجال النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي) اذ تتجلى تلك العلاقة من خلال وضع اهداف للجودة عن طريق جميع الوظائف ولعدة مجالات وبالأخص تلك التي تكون مرتبطة بالتحسين المستمر وكذلك التي تكون مرتبطة بتوزيع المسؤوليات على أنشطة الجودة وتمكين العاملين من خلال ادارة تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لاداء مهماتهم بما يحقق اهداف الجودة الشاملة، مما سبق يتبين ان تحقيق ما ذكر انفا يؤدي الى تحقيق السيادة الاستراتيجية عن طريق صياغة استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خال وضع قواعد في البيئة التنافسية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

١- الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات الجودة الشاملة

تتكون الجودة الشاملة من الابعاد (التزام الإدارة العليا والتركيز على العملاء والمشاركة الجماعية والتحسين المستمر) وكل بعد تضمن (٤) فقرات، وحسب الجدول (١) تبين ان الجودة الشاملة قد حصلت على وسط حسابي (٣.٥٩) بمستوى اهمية (٠.٧٢) وهو مقبول الى حد ما، كما ان عينة البحث لديها تحسين مستمر بنسبة (٠.٧٤) وان اعلى فقرة حصلت على مستوى اهمية هي فقرة (D3) والتي تضمنت (توفر الجامعة الموارد اللازمة للتحسين المستمر لأنشطتها). وفي المقابل كان اقل وسط حسابي هو الفقرة (A3) المتعلقة

بـ (تمتلك الجامعة رسالة محددة). أما بعد التركيز على العملاء قد حصل على الترتيب الثاني بمستوى أهمية (٠.٧٢) وكانت الفقرة الأعلى من حيث الترتيب هي كل من (B1) المرتبطة بـ (تحلل الجامعة حاجات ورغبات عملائها) ويأتي بعد المشاركة الجماعية ضمن الترتيب الثالث حيث كانت الفقرة (C4) قد حصلت على أقل وسط حسابي وهو (٣.٣٢٢) و التي كانت (تعتبر الجامعة العاملين و أعضاء هيئة التدريس عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات) . ويأتي بعد التزام الإدارة العليا ضمن الترتيب الرابع حيث حصلت الفقرة (A2) على أقل وسط حسابي وهو (٣.١٥٥) حيث تضمنت (لدى الجامعة خطة استراتيجية تساهم جميع تشكيلاتها في وضعها) كما يلاحظ ان قيم التفلطح والالتواء كانت بين (+١.٩٦) وهذا يعني ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (١) الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات الجودة الشاملة

دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية

الفقرة	الوسط الحسابي	مستوى الأهمية	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	التقلطح	الالتواء
التزام الإدارة العليا							
A1	3.522	0.70	1	4	0.670	0.882	-1.219-
A2	3.155	0.70	1	5	0.755	0.678	0.565
A3	3.444	0.69	2	5	0.754	0.911	0.921
A4	3.375	0.68	1	4	0.766	0.775	-0.422
	3.35	0.69			0.73		
التركيز على العملاء							
B1	3.150	0.69	1.00	4.00	0.769	1.682	-1.061
B2	3.777	0.76	2.00	5.00	0.711	0.207	-0.771
B3	3.656	0.74	1.00	4.00	0.759	1.341	-1.491
B4	3.722	0.72	1.00	4.00	0.766	0.959	-1.543
	3.57	0.72			0.75		
المشاركة الجماعية							
C1	4.222	0.79	1.00	5.00	0.779	0.016	-0.741
C2	3.555	0.73	1.00	5.00	0.778	1.145	-0.802
C3	3.666	0.65	1.00	4.00	0.887	1.247	-0.442
C4	3.322	0.70	1.00	4.00	0.699	0.723	-1.322
	3.69	0.71			0.78		
التحسين المستمر							

-1.222	1.322	0.600	5.00	1.00	0.75	3.700	D1
-1.442	0.497	0.688	5.00	2.00	0.72	3.711	D2
0.092	-0.570	0.644	5.00	2.00	0.77	3.788	D3
-1.333	0.718	0.844	4.00	2.00	0.70	3.878	D4
		0.70			0.74	3.76	
		0.74	الجودة الشاملة		0.72	3.59	

## ٢- الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات السيادة الاستراتيجية

تتكون السيادة الاستراتيجية من الابعاد (مجال النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي) ويتألف من (١٢) فقرة توزعت (٤) فقرة لكل بعد، وحسب الجدول (٢) يبين ان السيادة الاستراتيجية قد حصلت على وسط حسابي (٣.٦٠) بمستوى اهمية (٠.٧٣) وهو مقبول الى حد ما، كما ان عينة البحث لديها مستوى في مجال النفوذ بنسبة (٠.٧٥) وان اعلى فقرة حصلت على مستوى اهمية هي فقرة (E2) والتي كانت (تسعى الجامعة إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين) اما بعد الضغط التنافسي قد حصل على الترتيب الثاني بمستوى اهمية (٠.٧٧) وكانت الفقرة الأعلى من حيث الترتيب هي كل من (G3) المرتبطة بـ (تتفوق الجامعة في اعتماد القيمة المستدامة في تقديم الخدمات للتغلب على الضغط التنافسي). ويأتي بعد التكوين التنافسي ضمن الترتيب الثالث حيث كانت الفقرة (F3) قد حصلت على اقل وسط حسابي وهو (٣.٨٢٥) و التي كانت (أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة علي الاقناع) . ويأتي بعد المرونة ضمن الترتيب الرابع والأخير حيث حصلت الفقرة (F2) على اقل وسط حسابي وهو (٣.١٨٧) حيث تضمنت (تلتزم الجامعة بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة). كما يلاحظ ان قيم التقلطح والالتواء كانت بين (+١.٩٦) وهذا يعني ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (٢) الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات السيادة الاستراتيجية

دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية

الفترة	الوسط الحسابي	مستوى الأهمية	أقل قيمة	أعلى قيمة	الانحراف المعياري	التقلطح	الالتواء
مجال النفوذ							
E1	3.٧62	0.75	2.00	5.00	0.600	0.310	-0.244-
E2	4.0٢٢	0.79	1.00	5.00	0.786	0.631	-0.687-
E3	3.٥٥٥	0.76	1.00	5.00	0.638	0.104	-0.846-
E4	4.587	0.71	2.00	5.00	0.699	0.376	-0.637
	3.98	0.75			0.68		
التكوين التنافسي							
F1	3.487	0.70	1.00	5.00	0.778	0.068	0.411
F2	3.187	0.79	2.00	5.00	0.355	0.345	-0.268
F3	3.562	0.69	2.00	4.00	0.677	-0.405-	-0.114
F4	3.425	0.71	1.00	5.00	0.787	0.751	0.842
	3.41	0.72			0.64		
الضغط تنافسي							
G1	3.770	0.70	1.00	4.00	0.565	0.602	-0.840-
G2	3.477	0.76	1.00	5.00	0.615	0.228	-0.627-
G3	3.112	0.77	1.00	5.00	0.655	0.579	-0.327-
G4	3.101	0.72	1.00	5.00	0.698	1.040	-0.385-
	3.36	0.74			0.63		
	3.60	0.73	السيادة الاستراتيجية		0.65		



ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي ومعامل الثبات: يتم التأكد من مدى اجابات العينة بحيث تكون متناسقة و الذي يعتمد على التحليل العاملي التوكيدي, فضلا عن التعرف على مدى كفاية العينة واختيار العينة التي اجابة على فقرات الاستبانة, اذ تم استخدام برنامج (spss) الذي يوفر نسب التشبع التي تظهر مدى تناسق اجابات العينة لكل فقرة وان قبول او رفض تشبع الفقرة يعتمد على مستوى المعنوية اذ يتم قبول نسب التشبع اذا كانت مستوى المعنوية اقل من (٥٪) والعكس بالعكس, اما مدى ثبات البعد او المتغير اي تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم اعادة توزيع الاستبانة مرة اخرى في فترة زمنية محددة, يعتمد على معامل الفاكرونباخ واذا كانت اكبر من (٦٨٪) فان مقياس المتغير ثابت, والنتائج كالآتي:

١- التحليل العاملي لفقرات الجودة الشاملة: ان الجودة الشاملة متغير مستقل يتكون من الابعاد (التزام الإدارة العليا والتركيز على العملاء والمشاركة الجماعية والتحسين المستمر) ويتألف من (١٦) فقرة توزعت (٤) فقرة على كل بعد, وسيتم التعرف من خلال الجدول (٣) على مدى تناسق اجابات العينة على فقرات المقياس ومدى اختيار العينة المناسبة للإجابة على فقرات المقياس, اما ثبات المقياس يعرض الجدول (٤) نتائج معامل الفاكرونباخ لكل بعد ومتغير رئيسي, والنتائج كالآتي:

الجدول (٣) نسب التشبع لفقرات الجودة الشاملة

الفقرات	ابعاد الجودة الشاملة			
	التحسين المستمر	المشاركة الجماعية	التركيز على العملاء	التزام الإدارة العليا
A2	.870			
B4	.866	.131	.237	.221
B2	.731	.318		.208
D4	.694	.214	.489	.296
A1	.118	.833	.152	
C4	.481	.852	.144	

دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية

A4	.192	.811	-.119-	.268
C3	-.147-	.616	.620	-.102-
D2	.614	.628	-.361-	
D3			.866	
D1		.172	.842	.113
C1	.248	-.110-	.822	.317
B3	-.177-		-.676-	.589
B1	.389	-.100-		.888
C2	.293	.160	.215	.695
A3	-.399-	.351	.475	.509

الجدول (٤) معامل الفاكرونباخ لأبعاد الجودة الشاملة

الفقرات	معامل الفا كرونباخ لأبعاد الجودة الشاملة
A1	0.830
A2	0.832
A3	0.840
A4	0.830
B1	0.855
B2	0.812
B3	0.844
B4	0.822
C1	0.8٣1

C2	0.840
C3	0.840
C4	0.818
D1	0.829
D2	0.845
D3	0.842
D4	0.811
E1	0.832
E2	0.842
E3	0.818
E4	0.810

يظهر من الجدول (١) ان جميع ابعاد الجودة الشاملة حققت نسب تشبع مقبولة وهذا يعني ان هناك تناسق في اجابات العينة والاختيار المناسب للعينة، اما شكل (٢) فقد اظهر ان ابعاد الجودة الشاملة قد حققت معامل الفاكرونباخ أكبر من (٦٨٪) وهذا يعني ان ابعاد الجودة الشاملة امتازت بالثبات.

٢. التحليل العاملي لفقرات السيادة الاستراتيجية: ان السيادة الاستراتيجية متغير تابع تكون من ثلاثة ابعاد وهي (مجال النفوذ ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي) ويتألف من (١٢) فقرة توزعت (٤) فقرات على كل بعد، وسيتم التعرف من خلال الجدول (٥) على مدى تناسق اجابات العينة على فقرات المقياس ومدى اختيار العينة المناسبة للإجابة على فقرات المقياس، وستقارن نسب التشبع المتوفرة مع مستوى المعنوية المتحققة لكل فقرة، اما ثبات المقياس يعرض الجدول (٦) نتائج معامل الفاكرونباخ لكل بعد ومتغير رئيس، والنتائج كالآتي:

## دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية

الفقرات	ابعاد السيادة الاستراتيجية		
	الضغط التنافسي	التكوين التنافسي	مجال النفوذ
E٢	-0.311	0.4١0	-0.0٢9
E3	-0.118	0.12٢	-0.0٦8
E4	-0.110	-0.2٣0	0.0٥4
E1	-0.082	0.0١5	-0.1٤0
F1	0.563	-0.0٤2	0.5٤3
F2	0.865	-0.107	-0.1١9
F3	0.330	0.821	-0.0٨5
F4	0.587	0.183	0.4٢8
G٤	-0.241	0.1٢3	-0.3١7
G2	0.254	-0.560	-0.242
G3	0.479	-0.178	-0.516
G١	0.٤96	-0.0٢2	-0.211

## جدول (٥) نسب التشبع لفقرات السيادة الاستراتيجية

الفقرات	معامل الفا كرو نباخ لأبعاد السيادة الاستراتيجية
E1	0.892
E2	0.858
E3	0.841
E4	0.811
F1	0.817

F2	.816
F3	.814
F4	.806
G1	.805
G2	.804
G3	.811
G4	.801

الجدول (٦) معامل الفاكرونباخ لأبعاد السيادة الاستراتيجية

يظهر من الجدول (٤) ان جميع فقرات ابعاد السيادة الاستراتيجية حققت نسب تشبع مقبولة استناداً الى مستوى المعنوية المتحققة اقل من (٥٪) وهذا يعني ان هناك تناسق في اجابات العينة والاختيار المناسب للعينة، اما شكل (٢) فقد اظهر ان ابعاد السيادة الاستراتيجية قد حققت معامل الفاكرونباخ أكبر من (٦٨٪) وهذا يعني ان ابعاد السيادة الاستراتيجية امتازت بالثبات.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير لأبعاد ومتغيرات البحث: تهتم هذه الفقرة باختبار علاقات التأثير بين ابعاد ومتغيرات البحث، اذ يتم اختبار علاقات التأثير لأبعاد الجودة الشاملة في السيادة الاستراتيجية، ابان السيادة الاستراتيجية هو دالة حقيقية للجودة الشاملة، وان اي تغيير في الجودة الشاملة سيؤدي الى زيادة في السيادة الاستراتيجية، وسيتم استخدام برنامج (SPSS) في اختبار علاقات التأثير ضمن اسلوب الانحدار البسيط بين المتغيرات الرئيسية والانحدار المتعدد بين الابعاد الفرعية، في البدء سيتم التأكد من جودة النموذج الذي يقيسه معامل التحديد ( $R^2$ ) واختبار قيمتها ب(F) المحسوبة، اما الجزء الاخر سيتم اختبار علاقات الارتباط والتي تختبر معنويتها ب(T) المحسوبة، اما الجزء الثالث فهو يحدد ميل الانحدار واختبار معنويتها ب(Sig.) مستوى المعنوية اذا كان مستوى المعنوية اقل من (٥٪) تقبل الفرضية والعكس بالعكس، ونتائج الاختبار كالاتي:

١. الفرضية الرئيسية: افادت الفرضية الرئيسية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لأبعاد الجودة الشاملة في السيادة الاستراتيجية، وهذا يعني ان السيادة الاستراتيجية هي دالة للجودة الشاملة وان اي تغيير في ابعاد الجودة الشاملة سيؤدي الى تغير في السيادة الاستراتيجية، ونتائج الاختبار يظهرها الجدول (٧) وهي كالآتي:

الجدول (٧) معامل علاقات التأثير لأبعاد الجودة الشاملة في السيادة الاستراتيجية

السيادة الاستراتيجية						المؤشرات المستقلة
مستوى المعنوية	اختبار (f) المحسوبة	اختبار (t) المحسوبة	معامل التأثير	معامل التحديد	الارتباط	
Sig.			Beta	R <sup>2</sup>	R	
٠.٠٠٠٠	١٣٣.٢٧	١٣.٢٢١	٠.٧٠	٠.٥٢	٠.٧٠	الجودة الشاملة

يلاحظ من جدول (٧) ان هناك علاقة ارتباط بين ابعاد الجودة الشاملة والسيادة الاستراتيجية بنسبة (٠.٧٠) وهي ايجابية ومعنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث. كما ان الجودة الشاملة تفسر نسبة (٠.٥٢) من التباين الحاصل في السيادة الاستراتيجية وهي معنوية استنادا الى (f) المحسوبة التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٠). اما معامل التأثير فقد بلغ (٠.٧٠) وهذا يعني هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الجودة الشاملة في السيادة الاستراتيجية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (١٣.٢٢١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦)، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية على مستوى هذا البحث.

٢. الفرضيات الفرعية: افادت الفرضيات الفرعية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لأبعاد الجودة الشاملة المتمثلة ب (التزام الإدارة العليا والتركيز على العملاء والمشاركة الجماعية والتحسين المستمر) في فاعلية السيادة الاستراتيجية، وهذا يعني ان السيادة الاستراتيجية هي دالة لأبعاد الجودة الشاملة وان اي تغيير

في ابعاد الجودة الشاملة سيؤدي الى تغير في السيادة الاستراتيجية، ونتائج الاختبار يظهرها الجدول (٨) وهي كالآتي:

الجدول (٨) معامل علاقات التأثير لأبعاد الجودة الشاملة في السيادة الاستراتيجية

السيادة الاستراتيجية						المؤشرات المستقلة
مستوى المعنوية	اختبار (f) المحسوبة	اختبار (t) المحسوبة	معامل التأثير	معامل التحديد	الارتباط	
Sig.			Beta	R2	R	
٠.٠٠٠٠	٧٧.٢١٢	٤.٢٢٢	٠.٦٠	٠.٦٥	٠.٦٦	التزام الإدارة العليا
٠.٠٠٠٠		٣.١١١	٠.٥٥		٠.٦٨	التركيز على العملاء
٠.٠٠٠٠		٧.١٩٣	٠.٦٨		٠.٧٠	المشاركة الجماعية
٠.٠٠٠٠		٥.٣٢٣	٠.٦١		٠.٦٩	التحسين المستمر

يلاحظ من جدول (٤) ان هناك علاقة ارتباط بين التزام الإدارة العليا والسيادة الاستراتيجية بنسبة (٠.٦٦) وهي ايجابية ومعنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث. وكذلك وجود علاقة ارتباط بين التركيز على العملاء والسيادة الاستراتيجية بنسبة (٠.٦٨) لان مستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث. كما ان هناك علاقة ارتباط بين المشاركة الجماعية والسيادة الاستراتيجية بنسبة (٠.٧٠) وهي ايجابية ومعنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث. كما ان هناك علاقة ارتباط بين التحسين المستمر والسيادة الاستراتيجية بنسبة (٠.٦٩) وهي ايجابية ومعنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠.٠٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث.

اما معامل التأثير للالتزام الإدارة العليا في السيادة الاستراتيجية فقد بلغ (٠.٦٠) وهذا يعني هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام الإدارة العليا في السيادة الاستراتيجية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٤.٢٢٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦)، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى هذا البحث. اما معامل التأثير للتركيز على العملاء في السيادة الاستراتيجية فقد بلغ (٠.٥٥) وهذا يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتركيز على العملاء في السيادة الاستراتيجية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٣.١١١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦) ، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث. اما معامل التأثير للمشاركة الجماعية في السيادة الاستراتيجية فقد بلغ (٠.٦٨) وهذا يعني هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة الجماعية في السيادة الاستراتيجية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٧.١٩٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦) وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث. اما معامل التأثير للتحسين المستمر في السيادة الاستراتيجية فقد بلغ (٠.٦١) وهذا يعني هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحسين المستمر في السيادة الاستراتيجية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٥.٣٢٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٦)، وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً: - الاستنتاجات:

- ١- كشفت نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط وعلاقة أثر موجبة بين متغيرات البحث وهذا يشير الى اهتمام جامعة الكوفة بأبعاد الجودة الشاملة والذي بدوره يعزز من فاعلية السيادة الاستراتيجية فيها.
- ٢- أظهرت النتائج ان عينة البحث لديها مشاركة جماعية وذلك من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة من أعضاء الهيئة التدريسية تعمل بروح الفريق الواحد.



٣- أظهرت النتائج ان بعد التحسين المستمر كان له دور في فاعلية السيادة الاستراتيجية حيث يتضح من خلال ذلك تتبع الجامعة منهج التحسين المستمر في مدخلاتها التعليمية وعملياتها بما يتوافق واحتياجات البيئة المحيطة.

٤- تبين من خلال التحليل الاحصائي ان عينة البحث لديها مستوى من التركيز على العملاء بصورة مقبولة وهو ما يشير الى قيام الجامعة بتحليل حاجات ورغبات عملائها.

٥- تبين من خلال التحليل الاحصائي ان عينة البحث لديها مستوى من الالتزام بالإدارة العليا ولكن ليس بالمستوى المطلوب وهو ما يشير الى انه يجب الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية ورسالة الجامعة. ثانياً: - التوصيات:

١- قيام الجامعة بنشر ثقافة الجودة الشاملة في كل تشكيلاتها واقسامها وشعبها وبما يتماشى مع مفاهيم واهداف السيادة الاستراتيجية .

٢- ضرورة قيام الجامعة على تشجيع العاملين على تقديم المقترحات بمستوى علمي أفضل وذلك من اجل تطبيق ابعاد الجودة الشاملة والتركيز على رفع مستوى أداء أفضل داخل الجامعة

٣- يجب على الجامعة الاهتمام بأهدافها الاستراتيجية والتأكيد على تطبيق خططها الاستراتيجية وبما يتلائم مع رسالتها ورؤيتها.

٤- تبني مبدأ إعطاء فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية والاكاديمية في جامعة الكوفة .

٥- ضرورة التدريب والتحسين المستمر لجميع العاملين بالجامعة محل الدراسة وتقدير جهود وتثمين الأفكار الابداعية والمبتكرة.

**المراجع:**

أولاً: - المراجع العربية

١- خليفة الصويغي، النزال المغربي، & صباح. (٢٠٢٢). أثر ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم المرح جامعة بنغازي. مجلة آفاق الاقتصادية العدد: ٨ ، المجلد ١٥.

ثانياً: - المراجع الانكليزية

- 1-Mohammed, D. T., & Mohammed, N. J. (2021). The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(12), 4743-4752.
- 2-Hasan,H.Q., & Al-Sheikl, A.I.(2020). STRATEGIC SUCCESS IN THE INTERACTIVE RELATIONSHIP BETWEEN LOCAL POLITICS AND STRATEGIC SUPREMACY CASE STUDY IN DHI QAR GOVERNORATE. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 2454-4671.
- 3- Mohammed, D. T. (2021). The relationship between Alertness entrepreneurial and strategic supremacy. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(13), 2541-2555.
- 4-KHATIB, O., & ALSHAWABKEH, K. (2022). Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: an Evidence From Palestine.
- 5-Chen, J., Chen, Y., & Vanhaverbeke, W. (2011). The influence of scope, depth, and orientation of external technology sources on the innovative performance of Chinese firms. Technovation, 31(8), 362-373.
- 6-Al-Zu'bi, H. (2017). Diagnosis of perception strategic planning to Ensure strategic supremacy. International Business Management, 11(6), 1240-1245.

- 7-Zucchini, L., & Kretschmer, T. (2011). Competitive pressure: Competitive dynamics as reactions to multiple rivals. Available at SSRN 1919509.
- 8-Zulfirman, A. H. S. (2022). The Effect of Total Quality Management Implementation on Quality Performance through Knowledge Management and Quality Culture as Mediating Variable at PT XYZ.
- 9-Mesfin, S. (2022). Influence of Total Quality Management on the Performance of Brewery Company in Gondar, North Ethiopia. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(1), pp-37.
- 10-Marpaung, S. R. N., Hizazi, A., & Wiralestari, W. (2022). Pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (reward) sebagai variabel intervening (studi empiris pada perusahaan BUMN di Kota Jambi). *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 17(1), 137-148.
- 11-Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76.
- 12-Habib, M. M., Cano, M., Viza, E., Bakhshi, A., & Paisley, U. K. (2022). Potential Effectiveness of Quality Tools and Techniques to Introduce Total Quality Management (TQM) in Ready Made Garment (RMG) Manufacturing Industries in Bangladesh.
- 13-Neo, S. T., Mikobi, B. E., & Mushavhanamadi, K.(2022). The Impact of Adopting Total Quality Management Practices on South African SME's Performance.
- ١٤- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132-144.

15-Polong, N. S., & Kimutai, G. (2022). Leadership and customer focus on sustainability of small holder dairy farming projects in Kajiado County, Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(10), 329-345.

16-Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Sadq, Z. M. (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. Faraj, KM, Faeq, DK, Abdulla, DF, Ali, BJ, & Sadq, ZM (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1), 3838-3855.

بسمه تعالى

استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان عن انجاز البحث الموسوم (دور تطبيق ابعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية / دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة)) ، آملمين تعاونكم معنا وابداء الراي الصريح والصحيح ، فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الاهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا ، علماً ان نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجاميع احصائية لا علاقة لها بكم شخصياً ، كما نامل منكم الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة خدمة لسير البحث العلمي في بلدنا العزيز. مع خالص شكرنا وتقديرنا لكم.

الجزء الاول: معلومات عامة

١- العمر ٢٥-٣٥  ٣٥-٤٥  ٤٥-٥٠  ٥٠-٥١ فما فوق

انتی

وراه

سنة

سنة فأكثر

(Zulfirman, 2022: 276) وابعادها هي:

## أ-التزام الإدارة العليا

أهمية بالغة ولا يمكن تجاهل أهمية مبادرة القادة لأنها تحمل نجاح المنظمة.

ب- التركيز على العملاء

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تحرص القيادة الجامعية على وضع رؤية واضحة للجامعة					
٢	لدى الجامعة خطة استراتيجية تساهم جميع تشكيلاتها في وضعها					
٣	تمتلك الجامعة رسالة محددة					
٤	تضع الجامعة أهدافها الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات عملائها.					

ويقصد بالتركيز على العملاء من خلال التأكيد على رضا العملاء ووضعهم الشرط أولاً في كل قرار تتخذه الشركة. إذ أن رضا العملاء هو مفتاح تنفيذ الجودة الشاملة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تحلل الجامعة حاجات ورغبات عملائها .					
٢	تعمل الجامعة على تلبية حاجات ورغبات عملاءها					
٣	تضع الجامعة بكافة مستوياتها مصلحة العملاء أولاً .					

### دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٤	تحرص الجامعة على تقديم خدماتها للعملاء بما يتجاوز توقعاتهم					
١	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس العاملين على العمل بروح الفريق الواحد .					
٢	تحرص الجامعة على تشكيل فرق عمل متخصصة من أعضاء الهيئة التدريسية على العمل بروح الفريق الواحد.					
٣	تشجع الجامعة العاملين فيها على الاشتراك في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية .					
٤	تعتبر الجامعة العاملين وأعضاء هيئة التدريس عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات .					

ج- المشاركة الجماعية يرتبط نجاح الجودة الشاملة بالمشاركة الفاعلة من قبل أعضاء المنظمة، لان مشاركة أعضاء المنظمة تمكنهم من وضع خطط أفضل، وتحسن من مستوى الجودة بشكل متواصل من خلال كفاءة صنع القرار والتي تتم من خلال مشاركة العقول المميزة والمفكرة.

د- التحسين المستمر

هو الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة و يمكن تحقيقه من خلال التدريب والعمل الجماعي، وأن الدراسات الحديثة التي تؤكد على التحسين المستمر من أجل ضمان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، من خلال قياس رضا العملاء .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تهتم الجامعة بالتحسينات المستمرة لبرامجها وانشطتها المختلفة .					
٢	تتبع الجامعة منهج التحسين المستمر في مدخلاتها التعليمية وعملياتها بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة					
٣	توفر الجامعة الموارد اللازمة للتحسين المستمر لانشطتها					
٤	تحرص الجامعة على ان يشمل التحسين المستمر كافة انشطتها .					

ثانياً -السيادة الاستراتيجية: عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة العمل الذي يتعين القيام به من أجل إيصال المنظمة إلى الموقع المطلوب، ويمكن تسمية السيادة الاستراتيجية بخريطة طريق للمستقبل، وكذلك إنها القدرة على تغيير قواعد اللعبة والتحكم في اتخاذ القرار ( KHATIB & ALSHAWABKEH,2022:203)وتتضمن الابعاد التالية:

#### أ-مجال النفوذ

هي قلب السيادة الاستراتيجي وهي المحفظة الجغرافية لخدمات المنظمات العامة وتركز على المجال الذي ينتمي إليها والمجال الرئيسي الذي تمتلكه وهو المجتمع المحلي موقع البحث ويمكن تفسير ذلك من خلال



معرفة توقعات البيئة المحلية والضغط التنافسية عندما يتعلق الأمر بالجودة والأداء والجمع بين هذين المعيارين.

ب- التكوين التنافسي هو تخطيط للضغط التنافسي بين منطمتين بهدف الضغط بين جميع المتنافسين الرئيسيين في الصناعة لمعرفة من هم المتنافسون الذين يشغلون مناصب أكثر قوة و يمكن أن يقوم بتشخيص أقوى المتنافسين في الصناعة من خلال التكوينات التنافسية للشركات والتي تتم من خلال تحليل المنافسين حيث أن بيئة المنافسة هي الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث، وتركز على تحليل المنافسين لكل مؤسسة تتنافس مع منظمة أخرى بشكل مباشر .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تحافظ الجامعة على مكانتها العلمية عند طرح خدماتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي					
٢	تسعى الجامعة إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين					
٣	تتبنى الجامعة استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.					
٤	تمتلك الجامعة منطقة نفوذ متماسكة في المجال الذي تعمل فيه.					

## دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تطور الجامعة استراتيجيات ابتكارية للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية					
٢	تسعى الجامعة لبناء حواجز يصعب على المنافسين تجاوزها					
٣	تتفوق الجامعة في اعتماد القيمة المستدامة في تقديم الخدمات للتغلب على الضغط التنافسي.					
٤	تعرف الجامعة نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته					

### ج- الضغط التنافسي

يجب ان تدرك المنظمات مجموع جميع الإجراءات المتنافسة في السوق بشكل مشترك نظرًا لأن كل منظمة تلاحظ أن تصرفات منافسيها تتراكم منذ آخر تحرك تنافسي لها، لذا فإنها تواجه تهديدًا متزايدًا بأن تجد نفسها في وضع غير مؤاتٍ تنافسيًا، وبالتالي يكون لديها دافع متزايد للرد.

## دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تتميز الجامعة في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار .					
٢	تلتزم الجامعة بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.					
٣	تدرس الجامعة بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي					
٤	تحاول الجامعة تحقيق التوازن في منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع التعليم					

