وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ذي قار
كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الاقتصاد

أثر جودة الخدمة في صياغة الاستراتيجية في مؤسسة الشهداء

(مديرية شهداء ذي قار – دراسة حالة)

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ذي قار

وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

من قبل

كرار مهدي صالح

بأشراف

أ.م.د . عقيل عبد الحسين الطائي

2020م **1441هـ**

إقرار الخبير اللغوي

اشهد بأن البحث الموسوم **(أثر جودة الخدمة في صياغة الاستراتيجية في مؤسسة الشهداء – مديرية شهداء ذي قار – دراسة حالة)** تم مراجعته وتصحيح ما ورد فيه من أخطاء لغوية وتعبيرية ، وبذلك اصبح البحث مؤهلاً للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة اللغة وصحة التعبير.

أ.م.د مؤيد مهدي فيصل

إقرار المشرف

اشـهد ان إعـداد البحـث الموسـوم **(أثـر جـودة الخدمـة علـى صـياغة الاسـتراتيجية فـي مؤسسـة الشـهداء – مديريـة شـهداء ذي قـار – دراسـة حالـة) والـذي تقـدم بـه الطالـب (كـرار مهـدي صـالح)** قـد جـرى تحـت إشـرافي فـي قسـم الاقتصـاد– كليـة الإدارة والاقتصـاد – جامعـة ذي قـار ، وهـو جـزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي .

أ.م.د

عقيل عبد الحسين الطائي

2020/ /

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية المشرف ، أرشح هذا البحث للمناقشة .

م.د

محمود داخل عبد الكريم

2020/ /

اقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي والموسوم **(اثر جودة الخدمة في صياغة الاستراتيجية في مؤسسة الشهداء – مديرية شهداء ذي قار دراسة حالة) وناقشنا الطالب (كرار مهدي صالح)** في محتوياته وفي ماله علاقة به . واوجدنا انه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وبتقدير( ) .

أ . م . د	**أ . م . د**	**أ . م . د**
عقيل عبد الحسين الطائي	**نجاح رسول الجابري**	**عدنان محمد حسن الشدود**
(عضو ومشرف)	**(عضوا)**	**(رئيساً)**

اقرار مجلس الكلية

اقر مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ذي قار على توصية لجنة المناقشة

أ.م.د

صادق زوير السعيدي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

/ / 2020

بسم الله الرحمن الرحيم

بَلْ هُوَ آيَاتٌ بَيِّنَاتٌ فِي

صُدُورِ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

صدق الله العلي العظيم

العنكبوت/ آية 49

إهداء .....

إلى من علمني النجاح والصبر
الى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء
****

الى من تتسابق الكلمات لتخرج معبره عن مكنون ذاتها
الى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه
وعندما تكسوني الهموم اسبح في بحر حنانها ليخفف
من الآمي ... أمي
****

الى من جمعني معهم ظلمة رحم واحد وحبهم يجري في عروقي ويلهج
بذكرهم فؤادي إخوتي وأخواتي
****

الى زوجتي الغالية
****

الى جميع شهداء العراق
****

اهدي لهم جميعا هذا الجهد المتواضع داعياً المولى عزوجل ان ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا

الباحث

شكر و تقدير

الحمد لله اولاً وأخراً فهو اهل للثناء والحمد .

الحمد لله كما يليق بجلاله وعظيم سلطانه .

والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وخاتم الأنبياء نبينا محمد وعلى اله الطاهرين وأصحابه المنتجبين.

يدفعني واجب الوفاء الى ان أتقدم بالشكر الجزيل الى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ذي قار واخص بالذكر الأستاذ المشرف على هذا البحث (الدكتور عقيل عبدالحسين الطائي)

فبفضل الله وبفضل توجيهاته السديدة وصبره ومتابعته المستمرة فقد كان رافداً للعلم والمعلومات القيمة ويعجز اللسان عن الشكر .

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى السيد العميد السابق الدكتور (عدنان محمد الشدود المحترم) والسيد عميد الكلية الحالي الدكتور (صادق زوير السعيدي المحترم) والأساتذة الأفاضل في كلية الإدارة والاقتصاد .

كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة بحثي وعلى ما سيبدونه من ملحوظات قيمة ستغني البحث .

وختاماً نتقدم بالشكر والثناء إلى كل من أعاننا بكلمه طيبه .

الباحث

قائمة المحتويات

التسلسل	الموضوع	الصفحة
1	الآية القرآنية	أ
2	الإهداء	ب
3	شكر وتقدير	ج
4	قائمة المحتويات	د- هـ
5	قائمة الجداول	و
6	قائمة الأشكال	ز
7	المستخلص – عربي	ح-خ
9	المقدمة	1
	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
11	اولاً : مشكلة البحث	2
12	ثانياً : اهمية البحث	2
13	ثالثا :مبررات اختيار موضوع الدراسة	3
14	رابعا : اهداف البحث	3
15	خامسا : فرضية البحث	3
16	سادسا : حدود البحث	4
17	سابعاً : مخطط البحث الافتراضي	4
18	ثامناً : منهج البحث	5
19	تاسعاً : أساليب وخطوات التحليل الإحصائي	5
	الفصل الثاني : الاطار النظري	
	المبحث الأول : الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	
20	اولا : مفهوم الاستراتيجية	8
21	ثانيا : أبعاد الاستراتيجية	10
22	ثالثا : مبادئ الاستراتيجية	11
23	رابعا : مستويات الاستراتيجية	11
24	خامسا : خطوات صياغة الاستراتيجية	14
25	سادسا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي	15
26	سابعا : اهمية التخطيط الاستراتيجي	16
27	ثامنا : خصائص التخطيط الاستراتيجي	16
28	تاسعا : خطوات التخطيط الاستراتيجي	17

المبحث الثاني : اساسيات جودة الخدمة		
29	اولا : مفهوم الجودة	22
30	ثانيا : مفهوم الخدمة	24
31	ثالثا : التطور التاريخي للجودة	27
32	رابعا : أبعاد جودة الخدمة	30
33	خامسا : عناصر الجودة	31
34	سادسا : اهمية الجودة	31
35	سابعا : مستلزمات تطبيق جودة الخدمة	33
36	ثامنا : متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسات الحكومية	34
37	تاسعا : موقع الجودة في استراتيجية المؤسسة	35
38	عاشراً : التخطيط الاستراتيجي للجودة	36
المبحث الثالث : مؤسسة الشهداء		
39	اولا : نبذة عن مؤسسة الشهداء	37
40	ثانيا : اهداف المؤسسة	37
41	ثالثا : التشكيلات الإدارية لمؤسسة الشهداء	38
42	رابعا : الخدمات التي تقدمها المؤسسة	39
43	خامسا : مديرية شهداء ذي قار	40
الفصل الثالث : الاطار العملي		
المبحث الأول : تحليل وصفي لمجتمع وعينة البحث		
	اولا : منهج الدراسة	41
	ثانيا : مجتمع الدراسة وعينتها	41
	ثالثا : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	42
	رابعا : المعالجة الإحصائية المستخدمة	43
	خامسا : اختبارات الصدق والثبات	43
المبحث الثاني : التحليل الإحصائي		
	التحليل الإحصائي	46
	المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات	
	اولا : الاستنتاجات	70
	ثانيا : التوصيات	71
	المصادر والمراجع	72-75
	قائمة الملاحق	76-83
	ABSTRACT	A

قائمة الجداول

التسلسل	الجدول	الصفحة
1	معامل الفا – كرونباخ	44
2	معامل الفا – كرو نباخ لقياس ثبات اداة البحث	45
3	واقع بعد الملموسية في عمل مديرية الشهداء	46
4	واقع بعد الاعتمادية في عمل مديرية الشهداء	48
5	واقع بعد الاستجابة في عمل مديرية الشهداء	50
6	واقع بعد الامان في عمل مديرية الشهداء	51
7	واقع بعد التعاطف في عمل مديرية الشهداء	53
8	واقع الاستراتيجية في عمل مديرية الشهداء	54
9	مستوى استجابة افراد عينة البحث لجميع محاور الاستبيان	56
10	مستوى استجابة افراد عينة البحث (الملموسية)	57
11	مستوى استجابة افراد عينة البحث (الاعتمادية)	58
12	مستوى استجابة افراد عينة البحث (الاستجابة)	59
13	مستوى استجابة افراد عينة البحث (الامان)	60
14	مستوى استجابة افراد عينة البحث (التعاطف)	62
15	مستوى استجابة افراد عينة البحث (الاستراتيجية)	63
16	معامل الارتباط - Pearson	64
17	نتائج تحليل الانحدار بين المتغير المعتمد والمتغير المستقل	65
18	اختبار فرضية البحث	67

قائمة الأشكال

التسلسل	الشكل	الصفحة
1	مستويات الاستراتيجية	13
2	المحاور الرئيسية للخطة الاستراتيجية	17
3	نموذج ملحم للتخطيط الاستراتيجي	20
4	العناصر الأساسية للجودة	23
5	المستويات الرئيسية للجودة	26
6	المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة	29
7	متطلبات تطبيق الجودة	33

المستخلص

ركز هذا البحث على مفهوم جودة الخدمة باعتبارها واحدة من اهم الموضوعات الإدارية الحديثة التي تسعى مختلف المنظمات والمؤسسات العامة على تبنيها باعتبارها عنصر فعال في بناء الخطة الاستراتيجية ، هذا وتم اختيار مؤسسة الشهداء لهذه الدراسة التي تضمنت الدراسة قياس وتقييم جودة الخدمات المقدمة ، وبيان اثرها في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتمكين الإدارة العليا و صناع القرار فيها على تشخيص نقاط الضعف والترهلات التي تعاني منها بعض المرافق العامة و معالجتها ، وكذلك دعم المواقع النشطة فيها باعتبارها نقاط قوة تفيد المؤسسة في عمليات تقديم الخدمة بهدف رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة.

ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث طبق البحث على مجموعة من مراجعي مديرية شهداء ذي قار عينة الدراسة . التي بلغ حجمها (80) استمارة استبيان وزعت عليهم تضمنت (24) فقرة لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة ، وأجري البحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-23) للوصول الى النتائج.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها :-

1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (جودة الخدمة) في المتغير التابع (الاستراتيجية) .
2- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل (جودة الخدمة) والمتغير التابع (الاستراتيجية) .
3- اتضح بواسطة بيانات التحليل الاحصائي ذات الصلة بالدراسة ان مراجعي مؤسسة الشهداء يرون في جوانب الاستراتيجية نقاط ضعف يجب الوقوف عليها .

كما توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها :-

1- ضرورة سعي مؤسسة الشهداء لتحسين مستويات جودة الخدمة من خلال الاهتمام بكافة ابعاد الجودة (الملوسية ، الاعتمادية ، الموثوقية ، الامان ، التعاطف) .

2- ضـرورة الاهتمـام بعمليـات التخطـيط الاسـتراتيجي واتبـاع مسـارات عمـل اسـتراتيجي فـي جـودة الخدمات المقدمة .

3- اقنـاع الادارة العليـا فـي المؤسسـة بـأن جـودة الخدمـة هـي سلسـلة متصـلة الحلقـات وأن قوتهـا تقـاس بأضـعف حلقاتهـا ، ومـن دواعـي لفـت الانتبـاه بهـذا الصـدد ان لا تسـمح ادارة المؤسسـة باي تصدع بين الابعاد لانعكاسها على جودة الخدمات التي تقدمها .

المقدمة

يشهد العالم تطورات وتحولات متعددة في كافة ميادين الحياة تتزايد سرعتها يوما بعد يوم ، وفي ظل هذا التطور المستمر في مختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنلوجية وغيرها. ينبغي على المؤسسات العامة ان تحشد جميع ما تملكه من موارد وطاقات كي تستطيع مواكبة الاتجاهات والتطورات المعاصرة والتفاعل معها ، في حين يشير الواقع العملي الى ان غالبية المؤسسات العامة تحتاج الى إعادة النظر في بنيتها التحتية وبنظامها الداخلي لما تعانيه من المشكلات الإدارية والتنظيمية فضلاً عن أساليب التخطيط التقليدية المتبعة كل ذلك وغيره من المشاكل الاخرى ، أدت الى ظهور حاجة ماسة الى اتباع أساليب ونماذج حديثة في بناء الخطة الاستراتيجية التي تزيد من قدرة المؤسسات العامة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها والعمل على تحقيق أهدافها والنظر الى المستقبل بتفاؤل .

ومن هنا تبرز أهمية جودة الخدمة كعامل مؤثر في بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، اذ ينظر الى جودة الخدمة في المفهوم الإداري الحديث بوصفها جزءاً أساسياً من السياسات العامة التي تتبعها المؤسسة في تقديم الخدمات لذلك تسهم في تحسين الوضع الخدمي الذي تقدمه .

وتم اختيار مديرية شهداء ذي قار في هذا البحث دراسة حالة لمعرفة كيف تؤثر جودة الخدمة على صياغة الاستراتيجية لمؤسسة الشهداء ، وجرى عرض البحث على وفق ثلاث فصول ، خصص الفصل الأول بعرض منهجية البحث العامة من مشكلة البحث واهمية ومبررات اختيار الموضوع وأهداف البحث وحدوده ، اما الفصل الثاني فقد تضمن الاطار النظري للدراسة ، فيما تناول الفصل الثالث الاطار العملي ، جانب التحليل والمراجعة الإحصائية فضلاً عن الاستنتاجات والتوصيات.

اولاً : مشكلة البحث

ان مستوى الخدمات المقدمة الى شريحة ذوي الشهداء ليس في المستوى المطلوب ، لذلك يتطلب الامر صياغة استراتيجية واضحة لتقديم هذه الخدمات بجودة عالية ، وان ضعف هذه الخطة او انعدام وجودها يقود المؤسسة الى المجهول وعدم القدرة على تقديم الخدمات بجودة عالية، لذا يجب النظر الى جودة الخدمة من منظور استراتيجي ، لما لها من تأثير مهم في بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة .

ومن هذا المنطلق فأن مشكلة البحث تكمن في الإجابة على السؤال التالي (ما اثر جودة الخدمة على صياغة الاستراتيجية في مؤسسة الشهداء ؟)

ثانياً :- اهمية البحث

يكتسب البحث اهمية من ما يلي :-

1- تنبع اهمية البحث بالنسبة للإدارة العليا وصناع القرار في مؤسسة الشهداء ، من كونها توفر البيانات والمعلومات اللازمة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في جودة الخدمات المقدمة التي تنعكس بصورة كبيرة على وضع الخطة الاستراتيجية لعمل المؤسسة من خلال التعرف على المعايير التي يوليها الزبائن أولوية عند تقدم الخدمات لهم.
2- يسهم ويساعد هذا البحث مسؤولي التخطيط واتخاذ القرار بالوقوف على بعض المشاكل التي تواجههم في صياغة الاستراتيجية المستقبلية لعمل المؤسسة او تعديل استراتيجياتهم الحالية بما يتوافق مع الإمكانيات المادية والبشرية لديهم ، وبالتالي يعزز قدرتهم على تطوير الأداء .
3- يكتسب البحث أهميته من خلال النتائج التي سيتم التوصل اليها وتقديم المقترحات والتوجيهات بشأنها.

ثالثا :- مبررات اختيار موضوع الدراسة :-

هناك مجموعة مبررات دعت الى اختيار هذا الموضوع أهمها :-

1- رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بمؤسسة الشهداء ، وخاصة دراسة الحالة في مديرية شهداء ذي قار عينة البحث ، وذلك بما يتعلق بجودة الخدمات التي يقدمها وانعكاس ذلك على الخطة الاستراتيجية العامة بجانب تحسين أداء العاملين فيها.
2- ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة كعنصر أساسي من مزيج التخطيط الاستراتيجي وتطوير العمل الإداري لتحقيق اهداف المؤسسة .
3- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لاهتمام المؤسسة بجودة الخدمات التي تقدمها الى المراجعين والوقوف على نقاط الضعف والمشاكل التي تنتاب بعض أبعاد هذه الجودة واثرها في صياغة الخطة الاستراتيجية العامة.

رابعاً :- اهداف البحث :-

يسعى هذا البحث الى تحقيق اهداف متعددة أهمها :

1- دراسة وتحليل وقياس اثر جودة الخدمة على صياغة الاستراتيجية في مديرية شهداء ذي قار.
2- تقديم عرض نظري لمفهومي الاستراتيجية و جودة الخدمة وأهميتهما وأبعادهما.
3- معرفة واقع تطبيق استراتيجية جودة الخدمة في عمل مديرية شهداء ذي قار.
4- تطوير البرامج التدريبية والخطط الاستراتيجية في المؤسسة لتمكين العاملين من فهم الاستراتيجية وتطبيقها بشكل علمي مدروس لتحقيق اهداف المؤسسة التي أنشأت من أجلها.

خامساً : فرضية البحث :

في ظل تحديد مشكلة الدراسة ومعرفة أهميتها ولتحقيق الأهداف وضعت هذه الفرضيات ، حيث ينطلق البحث من فرضية (ان تطبيق مبدأ الجودة في تقديم الخدمة له تأثيرات إيجابية على الخطة الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة) .

وتـم صـياغة فرضـيات البحـث بأسـلوب النفـي وهنـاك فرضـيتين فرضـية العـدم (HO) و الفرضـية البديلـة (H1) ، فرضـية العـدم التـي تـنص علـى عـدم وجـود تـأثير بـين أبعـاد الدراسـة ، فـإذا كانـت نتيجـة التحليـل الإحصـائي قبـول الفرضـية فهـذا يعنـي ان الباحـث قـد وصـل الـى نتيجـة لا يوجـد تـأثير بـين متغيـرات الدراسـة . امـا اذا كانـت نتيجـة عمليـات التحليـل الاحصـائي رفـض فرضـية العـدم فمعنـى ذلك ان الباحث يقرر قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير بين متغيرات الدراسة .

سادساً :- حدود البحث :

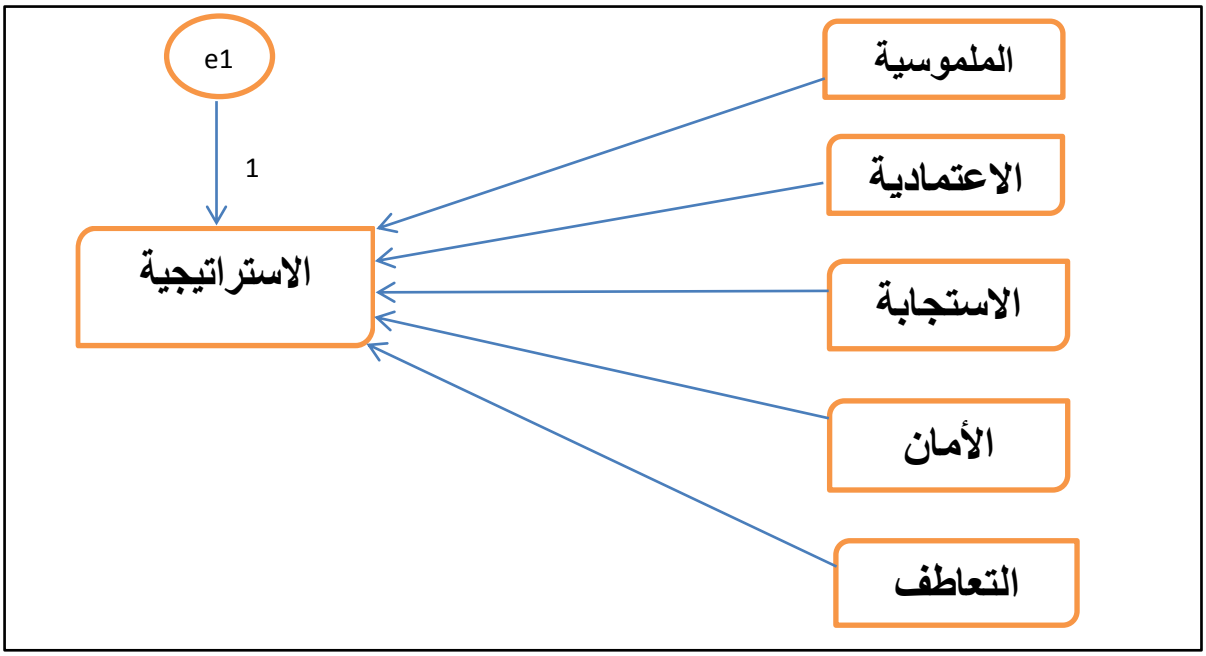
يقتصر هذا البحث على :

1- **الحدود المكانية** : تمثلت في مؤسسة الشهداء وتحديدا مديرية شهداء ذي قار .

2- **الحدود الإجرائية** : سيطبق هذا البحث على عينة مختارة من مراجعي المؤسسة من ذوي الشهداء .

سابعا : مخطط البحث الافتراضي

فـي اطـار السـعي لاسـتكمال المعالجـة المنهجيـة لمشـكلة الدراسـة وتحقيـق أهـدافها ، تـم بنـاء الأنمـوذج الافتراضـي ليعبـر عـن المتغيـرات المسـتقلة والتابعـة، اذ تمثلـت المتغيـرات المسـتقلة مـن المتغيـر الـرئيس (جـودة الخدمـة) بـ(الملموسـية ، الاعتماديـة ، الاسـتجابة ، الامـان ، التعـاطف) وكمـا فـي الشكل التالي :



المصدر : من أعداد الباحث

ثامنا : منهج البحث

للوقوف على الإشكالية المطروحة ومن اجل أثبات صحة الفرضية او عدمها ، تم اتباع واستخدام المنهج الوصفي التحليلي ليتناسب مع طبيعة الموضوع ، وتم تصميم استمارة الاستبيان في الدراسة الميدانية لجمع البيانات واستعمال الأدوات الاحصائية المناسبة لتحليلها وتمثلت فيما يلي:-

أ- **أدوات البحث النظرية** :- تم استعمال المراجع على اختلاف أنواعها : الكتب ، المقالات ، المجلات ، المواقع الإلكترونية وغيرها .

ب- **أدوات البحث الميدانية** : الاستبيان والوثائق الداخلية للمؤسسة .

تاسعاً : أساليب وخطوات التحليل الإحصائي :-

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات الاولية لهذه الدراسة تم أجراء المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الجانب النظري ، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الميدان المبحوث و تحليلها احصائياً لاختيار فرضيات الدراسة ، واعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على المصادر التالية :

1- البيانات الأولية :-

أ- **الاستبانة** : وهي من اهم أدوات البحث العلمي المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة موضوع البحث ، ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة من خلال الاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS-23) ، لذا تم تطوير استبانة وتوزيعها على مراجعي المؤسسة من ذوي الشهداء لجمع البيانات للازمة لهذا البحث ، اذ تم توزيع (100) استبانة وقد تم استرداد (80) استبانة اجري عليها البحث ، وتم استبعاد (20) استمارة تالفة لوجود نقص بالمعلومات وعدم وضوحها .

واعتمد الباحث أسلوب (ليكرت خماسي الأبعاد) في صياغة فقرات المقياس الذي يعد من الاساليب الشائعة في القياس والبحوث ، اذ يقدم للمستجيب موقف يطلب منه تحديد أجابته باختيار بديل من بين عدة بدائل لها أوزان مختلفة .

ولتحديد طول فترة المقياس المستخدم في محاور البحث تم حساب المدى (5-1=4) ، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4\5=0.8) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا ، وكما يلي :

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

اذ يكون طول المسافة او الفترة من (1-2)(2-3)(3-4)(4-5) وكما يلي :-

1	غير موافق بشدة	1-1.79
2	غير موافق	1.8-2.59
3	محايد	2.6-3.39
4	موافق	3.4-4.19
5	موافق بشدة	4.20-5

ب- **المقابلات الشخصية** :- قام الباحث بإجراء بعض المقابلات للاستفسار والحصول على بعض المعلومات التي يحتاجها في هذا البحث .

2- البيانات الثانوية :-

تشمل الكتب والدوريات ذات العلاقة بالدراسة والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة الانترنت ، وتم الاستعانة بالمنشورات المختلفة ، اتبع الباحث خلال عملية تصميم استمارة البحث الخطوات التالية:

أ- الرجوع الى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاطلاع على ما كتب عن جودة الخدمة ودورها في بناء الخطة الاستراتيجية ، لاختيار استمارة الاستبيان والعبارات الملائمة لكل بعد .

ب-عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف بصورتها الاولية والاستعانة بآراء الأساتذة المختصين كمحكمين وفقاً لأسلوب ليكرت الخماسي الذي يحدد خمسة إجابات لكل عبارة (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة) وتضمنت الاستمارة العبارات الملائمة لكل بعد وقسمت الى (24) فقرة .

المبحث الأول

الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

اولآ : مفهوم الاستراتيجية :

تعود كلمة الاستراتيجية الى مصطلح من العلوم العسكرية أذ اشتقت من الكلمة اليونانية Strategos و تعني (فن القيادة) أي طبيعة التصرفات والقرارات التي يستخدمها القائد اتجاه العوامل المحيطة به من اجل تحقيق النصر في الحرب ، بمعنى اخر هي علم وفن مواجهة العدو او التقليل من أثار الهزيمة ، وينحرف مسار الاستراتيجية في بعض الأحيان ويسمى هذا الانحراف عند اذ بالتكتيك ، الذي يعالج حاله طارئة واستثنائية تستدعيها أحوال الميدان العسكري، ثم انتقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري الى المجال المدني ضمن اطار إدارة الأعمال ، ليشير الى ضرورة استخدام كافة الطاقات والمهارات والموارد في المنظمة ، باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية . [(1)]

تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الاستراتيجية وعرفتها بمصطلحات مختلفة حسب أراء الباحثين والكتاب المتخصصين في الاستراتيجية يمكن ذكر أهمها :-

تعريف (Hofer) وهو من رواد مدرسة التخطيط الاستراتيجي : بانها قوة الوساطة أو التوافق بين المنظمة وبيئتها ، أي أن الاستراتيجية تحدد طبيعة الترابط والانسجام بين المنظمة وبيئة الأعمال التي تنشط فيها. [(2)]

وهناك تعريف (Chandler) مؤرخاً أمريكيا في مجال إدارة الأعمال في جامعة هارفارد و (Alfred) أستاذ التاريخ و الأعمال في كلية هارفارد للأعمال اللذان عرفا الاستراتيجية بأنها (بأنها عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى والأساسية في المؤسسة ، واعتماد مسارات عمل وتخصيص الموارد اللازمة والطاقات الكامنة لإنجاز تلك الأهداف). [(3)]

---

[1]) موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، رامي فلاح الطويل ، "التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة : توجه حديث متكامل ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2016 ، ص240-239.

[2]) RITSON N" STRATEGIC MANAGEMENT" ,NEIL RITSON &VENTSON POBLISING APS.2011.P:17

[3]) WHITE C ," STRATEGIC MANAGEMENT"CHINA,PRINTED PALGAVE MACMILLAN ,FIRST PUBLISHED, 2004. P:5

وعرفها (Dived Fredr) بأنها : الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل . [4]

وهناك مفاهيم أخرى اكثر تطوراً تناولها(Mintzberg) اذ له رأي أخر في تعريف مفهوم الاستراتيجية ، فقد أكد في مصطلح " **FIVE POINT** " الى ان للاستراتيجية أساليب استخدام متعددة فهي كما يرى :[5]

1- **الخطـــة plan** : وتعنـــي الطريقـــة و المســـار لتحديـــد الأهـــداف الأساســـية طويلـــة الأجل للمنظمة واعتماد طرق لتحقيق تلك الأهداف .

2- **المنـــاورة Ploy** : ويقصـــد بهـــا طـــرق خـــداع المنافســـين باســـتعمال المنـــاورات لتحقيـــق الأهداف الاستراتيجية .

3- **النمـــوذج Pattern** : و يشـــير الـــى الخطـــى الثابتـــة فـــي الســـلوك ، أذ ينظـــر الـــى الاســـتراتيجية كنمـــوذج عمـــل داخـــل المؤسســـة يصـــبح مـــع مـــرور الـــزمن نمـــوذج ثابـــت يعمل عليه الأفراد .

4- **الموقـف Position** : الـذي يحـدد وضـع المؤسسـة فـي بيئـة الأعمـال التـي تنشـط فيها .

5- **التصـــور (الأفـــق) Perspective** : ويعنـــي دليـــل العمـــل فـــي المســـتقبل ، أي تصور ما الذي يمكن ان تكون علية المنظمة في المستقبل .

وممـــا ســـبق نـــرى ان الاســـتراتيجية هـــي الخطـــة التـــي ترســـم الأهـــداف بعيـــدة المـــدى للمنظمـــة ، والمنـــاورة التـــي يـــراد بهـــا خـــداع المنافســـين ومجموعـــة النمـــاذج التـــي تشـــير الـــى الخطـــى الثابتـــة فـــي الســـلوك المتبـــع داخـــل المنظمـــة و الموقـــف الـــذي يحـــدد الوضـــع العـــام للمؤسســـة والإمكانيـــات والمـــوارد التـــي تمكنهـــا مـــن المنافســـة فـــي بيئـــة الأعمـــال التـــي تنشـــط فيهـــا ، وكـــذلك تصـــور الأهـــداف الذي يمكن ان تصل اليه المنظمة في المستقبل .

---

[4]) DAVID FRED.R , "STRATEGIC MANAGEMEN :CONCEPTS AND CASES " NEW JERESY,IMPRINT OF PEARSON, 13TH ED,2011 , P:13

[5]) PETROVA E , " GENSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT" , ERGO , 1ST EDITION , 2017.P:45

ثانيــا: أبعــاد الاســتراتيجية :- تمثـل الأبعـاد الاسـتراتيجية مجموعـه محـاور تشـكل الأسـاس الـذي يـتم مـن خلالـه بنـاء الخطـة المسـتقبلية للمنظمـة ،كمـا ان معرفـه الاسـتراتيجية مـن قبـل المنظمة لا يتم إلا من خلال هذه الابعاد التي يتم في ضوئها صياغة الاستراتيجية للمنظمة.

وقد ساهم كل من (Feurer & Chaharbaghi) في تحديد الأبعاد الاستراتيجية كما يلي . [6]

1- المجـال (**Scope**): يشـير الـى كافـة الأنشـطة والمـوارد والقـدرات والبيئـة التـي تعمـل فيها المنظمة.

2- العمليـات (**Process**): يقصـد بهـا مجموعـة الإجـراءات التـي يـتم مـن خلالهـا تحديـد درجـة المركزيـة و اللامركزيـة الإداريـة وتحديـد الهيكـل التنظيمـي والقيـام بكافـة الإجـراءات الإدارية وديناميكية العمل .

3- الطـرق (**methods**): وتعنـي جميـع الأسـاليب والأدوات المتضـمنة التحليـل الاستنباطي والأستقرائي والتفكير المنهجي والنظامي .

4- المسـؤولية (**Responsibility**): أذ تشـير الـى الجهـات التـي توكـل اليهـا مهمـة وضـع الاسـتراتيجية داخـل المنظمـه ،فقـد تكـون الأداره العليـا ،او فريـق عمـل متخصـص أو أي من المستويات الأداريه الاخرى في المنظمة .

5- المدى الزمني (**Time frame**): والذي يفصح عن الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية.

6- الفلسـفة الفكريـة (**Philosophy**): وتبـين هـل توجـد خطـة ذات مضـمون شـمولي عـام او مجـرد تقـارير متنوعـة وهـل تجـري ضـمن اطـار فكـري لـدى المـديرين أو تـتم فـي ضـوء نموذج محدد

---

[6]) **حسـين محمـد جـواد الجـوراني ، "التخطـيط الاسـتراتيجي فـي المؤسسـات العامـة فكـر معاصـر ومـنهج علمـي فـي عـالم متجدد" ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2018 ، ص299-298.**

7- المحتوى(**content**): يؤكد هذا البعد ان محتوى الاستراتيجية يتميز باحتمالات عده فقد يقع ضمن اطار استراتيجية التنويع أو التركيز على حقل النشاط أو نمو بطرق متعددة .

8- التنفيذ (**Implementation**): هل أن تنفذ الأستراتيجية والخيارات الوارده فيها يتم من خلال الأستحواذ و التطوير أو الاثنين معاً .

ثالثا : مبادئ الاستراتيجية : تتميز الخطة الاستراتيجية بالمرونة والقابلية على التغير حسب معطيات البيئة ، وما تفرضه التطورات والتغيرات المتزايدة ، لذا من الصعوبة بمكان ما ان يتم وضع مبادئ أرشادية جامدة وغير قابلة للتغير، ومع ذلك تمكن الباحثين في مجال الادارة من وضع مبادئ اساسية للاسترشاد بها في كتابة الخطة الاستراتيجية .

ومن اهم المبادئ التي تعتمد عليها الاستراتيجية هي كما يلي : [7]

1) يجب ان تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في المنظمة للوصول الى الغايات المطلوبة .
2) ان تكون الخطط المستخدمة منسجمة مع الحالات ، اما تلك التي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم لها .
3) أعطاء الاهمية لاتجاهات الاعمال التي تكون امكانية حدوثها ضعيفة نسبياً .
4) الاستثمار المناسب لاتجاهات العمل التي تكون فيها درجة المقاومة قليلة وضئيلة جدا ، خاصة اذا كانت هذه الاتجاهات قادره على تحقيق هدف المنظمة .
5) التأكد من ان الخطط والمواقع غير المستهدفه تكون مرنة .
6) الابتعاد عن استخدام نفس الأساليب والطرق التي كانت تستخدم في المرحلة السابقة .

---

[7]) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، "الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل" ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2007 ، ص40.

رابعـا : مسـتويات الاسـتراتيجية :- هنـاك اخـتلاف بـين البـاحثين والكتـاب فـي تحديـد المسـتويات الأساسـية للاسـتراتيجية الإ إننـا نجـد ان هنـاك اتفـاق عـام علـى مسـتويات الاسـتراتيجية ، أذ صنف الباحثين الاستراتيجيات بشكل عام في ثلاثة أصناف وكما يلي :- [8]

1) **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة (cooperated strategies) :-** و يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها على هذا المستوى ، أي ان المسؤول عن وضع الاستراتيجية هنا هو الادارة العليا ومن هم تحت قرارها ، ليشكلوا الفريق الاستراتيجي الذي يقود اعمال المنظمة ضمن سلسلة موحدة وشاملة لتعبر عن اليات تنفيذ الاهداف بعيدة المدى .

2) **استراتيجيات وحدات الاعمال (strategic business unite) :-** يظهر هذا النوع من الاستراتيجيات في المنظمات الكبيرة التي تتكون من وحدات اصغر (وحدات الاعمال) ، وتسعى الادارة العليا من خلال هذه الاستراتيجيات الى تحسين المركز التنافسي للمنتجات او الخدمات التي تقدمها ، وتقع مسؤولية وضع الاستراتجية في هذا المستوى على عاتق ادارة وحدات الاعمال بالتنسيق مع الادارة العليا للمنظمة .

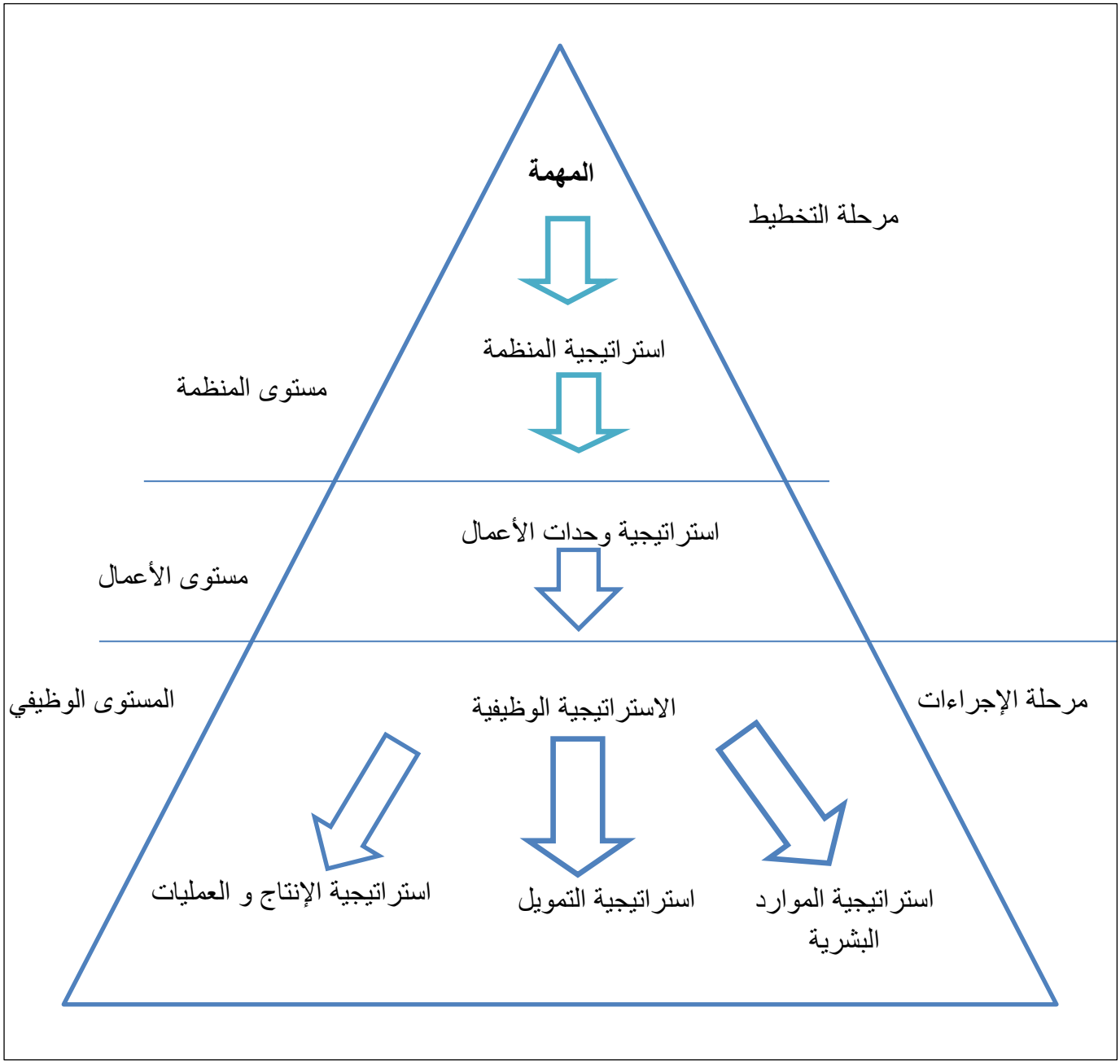
3) **الاستراتيجيات الوظيفية (functional strategies) :-** تمثل الاستراتيجيات التي تختص بها الانشطة داخل المنظمة ، أذ يتم صياغة الاستراتيجيات الخاصة بتلك الانشطة ، مسترشدة باستراتيجية الوحدات ، و تتكون وحدات الاعمال من انشطة فرعية مثل (التسويق ، الانتاج ، العمليات ، المالية ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، ادارة المعرفة) وغيرها من الانشطة الاخرى التي تتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام الموارد لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، اما مسؤولية وضع الاستراتيجية في هذا المستوى فتكون من قبل مديري الانشطة الفرعية بالتنسيق مع إدارة وحدات الإعمال و الإدارة العليا للمنظمة .

ويوضـح الشـكل التـالي المسـتويات الثلاثـة العامـة للاسـتراتيجية المتفـق عليهـا بشـكل عـام والتـي توضـح التـدرج الهرمـي لاهميـة ومراحـل مسـتويات الاسـتراتيجية فـي المنظمـة ، اذ نلاحـظ ان المرحلـة الاولـى تتضـمن الاسـتراتيجية العامـة للمنظمـة والتـي

---

[8]) مجيـد الكرخـي ، " التخطـيط الاسـتراتيجي بالسـيناريو " ، دار المنـاهج للنشـر والتوزيـع ، ط1 ، المكـان بـلا ، 2018 ، ص(44-45).

تبـين المهمـة الموكلـة لـلادارة العليـا فـي رسـم السياسـات العامـة ، ثـم يـاتي بعـدها اسـتراتيجية الاعمـال التـي تمثـل المرحلـة الثانيـة مـن مراحـل البنـاء الاسـتراتيجي للمنظمـة والتـي تخـتص بهـا وحـدات الاعمـال المختلفـة ، الـى ان تصـل الـى مرحلـة الاجـراءات التـي تمثـل المرحلـة الثالثـة فـي مسـتويات الاسـتراتيجية فـي المنظمـة متمثلـة بالاستراتيجية الوظيفية وكما يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (1)

مستويات الاستراتيجية

Sources : RITSON . N " Business Strategy And Strategic Planning : A Definition And Definitive Guide " , London , Nell Reitson & Ventus Publishing .2019 . P 14 .

خامسا : خطوات صياغة الاستراتيجية (step of strategic formulation) :- تتطلب عملية صياغة الاستراتيجية توفير كافة المستلزمات الأساسية لها من موارد بشرية ومالية ومادية ، وتهيئة كافة الظروف في بيئة العمل وتظافر جهود العاملين في كافة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة .

وقد أشار (**Mintzberg**) الى ان عملية صياغة الاستراتيجية تستوجب القيام بالعديد من الخطوات أهمها:- [9]

1- الخطوة الأولى :- تشكيل لجنة التخطيط و فريق العمل الاستراتيجي بقيادة الإدارة العليا .
2- الخطوة الثانية :- تصور ما يمكن ان تؤول اليه المنظمة في المستقبل ، اي البحث في طبيعة الأوضاع المستقبلية للمنظمة اذا استمرت بنفس النهج والأساليب المتبعة في السابق.
3- الخطوة الثالثة :- المراجعة الشاملة لجميع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتأكد من ان الفرص المتاحة لتحقيقها مازالت ممكنة .
4- الخطوة الرابعة : - يقوم فريق العمل الاستراتيجي في هذه الخطوة بدراسة الوضع الحالي العام للمنظمة ويقارنه بالوضع المثالي المستهدف الوصول اليه .
5- الخطوة الخامسة :- البحث عن البدائل الاستراتيجية المساعدة للمنظمة في تقليص الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المثالي المستهدف من قبلها .
6- الخطوة السادسة :- دراسة البدائل وتحليلها وتشخيص امكانية استخدامها والتعرف على حجم الفوائد التي تحققها
7- الخطوة السابعة : - تحديد الاستراتيجيات المناسبه واختيارها من بين عدد من البدائل الاستراتيجية ، وتحويلها الى خطة عمل واضحة وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذها .
8- الخطوة الثامنة :- ويتم في هذه الخطوة صياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والقابل للتنفيذ .

---

[9]) **حسين محمد جواد الجبوري ، " التفكير الاستراتيجي : منهج متكامل للمستقبل "، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2017 ، ص (79-80).**

سادســا : مفهــوم التخطــيط الاســتراتيجي (strategic planning) :- يعـد التخطـيط الاسـتراتيجي مرحلـة متقدمـة مـن مراحـل تطـور مفهـوم التخطـيط بشـكل عـام ، فهـو مـن المفـاهيم الاداريـة الحديثـة التـي طـورت لتسـاعد المنظمـة علـى التكيـف مـع بيئتهـا الداخليـة ومحاولـة التعـرف علـى نقـاط القـوة والضـعف فيهـا ، وفهـم البيئـة الخارجيـة وتحليلهـا ومحاولـة التعـرف علـى الفـرص والتهديـدات التـي تنطـوي عليهـا . ممـا يسـاعد المنظمـة فـي استشـراق المسـتقبل ، والاسـتعداد لـه بصـناعة مجموعـة مـن البـدائل الاسـتراتيجية التـي تقـود المنظمـة لتحقيـق أهـدافها علـى المـدى البعيـد [10].

وتنـاول البـاحثين والكتـاب مفهـوم التخطـيط الاسـتراتيجي فـي صـيغ وحـالات مختلفـة ، وكمـا موضح في أدناه :

أشـار المتخصـص فـي مجـال الاسـتراتيجية (Bryson) علـى أن التخطـيط الاسـتراتيجي شـكل مـن أشـكال التخطـيط يـتم تصـميمه لغـرض مسـاعدة المنظمـات علـى الاسـتجابة الفعالـة للتغيرات التي تحدث في المنظمة. [11]

ويـرى (Doglas) (احـد رواد الإدارة الاسـتراتيجية) : بـأن التخطـيط الاسـتراتيجي هـو نـوع مـن انـواع التخطـيط الـذي يسـاعد المنظمـة فـي تصـميم الاسـتراتيجيات التـي تجعلهـا قـادرة علـى الاسـتخدام الامثـل والسـليم للمـوارد ، والاسـتجابة للفـرص التـي تتـيح لهـا فـي البيئـة الخارجيـة. [12]

كمـا يمكـن تعريـف التخطـيط الاسـتراتيجي بانـه (مجموعـة مـن القـرارات التـي توجـه مـديري المؤسسـة لتحقيـق الاهـداف المطلوبـة علـى المـدى الطويـل والوصـول الـى وضـع مسـتهدف فـي بيئة معينة). [13]

وممـا سـبق يمكـن تعريـف التخطـيط الاسـتراتيجي بانـه (سلسـلة مـن العمليـات والقـرارات الاداريـة المنهجيـة الحديثـة ، التـي تتبعهـا المنظمـة لتحقيـق اهـدافها الاسـتراتيجية والانتقـال مـن الوضـع الحالي التي هي عليه الى الوضع الذي تستهدفه في المستقبل)

---

[10]) وائـل محمـد صـبحي ادريـس ، طـاهر محسـن منصـور الغـالبي ، " السـيناريو والعمليـة التخطيطيـة مفـاهيم اساسـية "، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الاردن ، 2012 ، ص 136

[11]) حسين محمد جواد الجبوري ، مصدر سابق ، ص 68 .

[12]) نـواف عطيـة الليمـون ، " واقـع التخطـيط الاسـتراتيجي فـي مـدارس التعلـيم العـام فـي منطقـة ابـو ظبـي التعليميـة " ، مجلـة جامعة دمشق ، المجلد 30 ، العدد الثاني ، 2014 ، ص 277.

[13]) WHALLY A , " STRATGIC MARKTING " , KANDA , DELOITT & TOUCHE LLP AND AFFILITED ENTITITES , 1ST , EDITTING , 2010 , P 49.

سابعا : أهمية التخطيط الاستراتيجي :- تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات كونه يحقق العديد من المزايا والفوائد وكما يلي[14] :-

1- يساعد المنظمة في تحديد وتطوير الرسالة والاهداف.
2- توجيه مسار العمليات والانشطة داخل المنظمة .
3- يعمل على صياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة .
4- يدفع باتجاه تحسين الاداء ، وتحقيق نمو وتقدم المنظمة .
5- الاستخدام السليم والفاعل للموارد والامكانات داخل المنظمة .
6- يساعد في توجيه عمليات البحث والتطوير من اجل تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة .
7- يعمل على تحقيق الانسجام والترابط بين رسالة المنظمة واهدفها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وانظمة للعمل .

ثامنا : خصائص التخطيط الاستراتيجي :- للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص يمكن ذكر اهمها وكما يأتي[15]:-

1- **الاثار طويلة الاجل** :- أذ يهدف التخطيط الاستراتيجي الى اجراء تغييرات شاملة على مستوى المنظمة يظهر تاثيرها على المدى البعيد وهذا يتطلب تكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- **المشاركة الواسعة** :- اي ان نجاح الخطة الاستراتيجية يتطلب مشاركة جميع العاملين في المستويات الادارية المختلفة في المنظمة ، من ادارة عليا وعاملين وكذلك المستفيدين والجمهور وغيرهم .

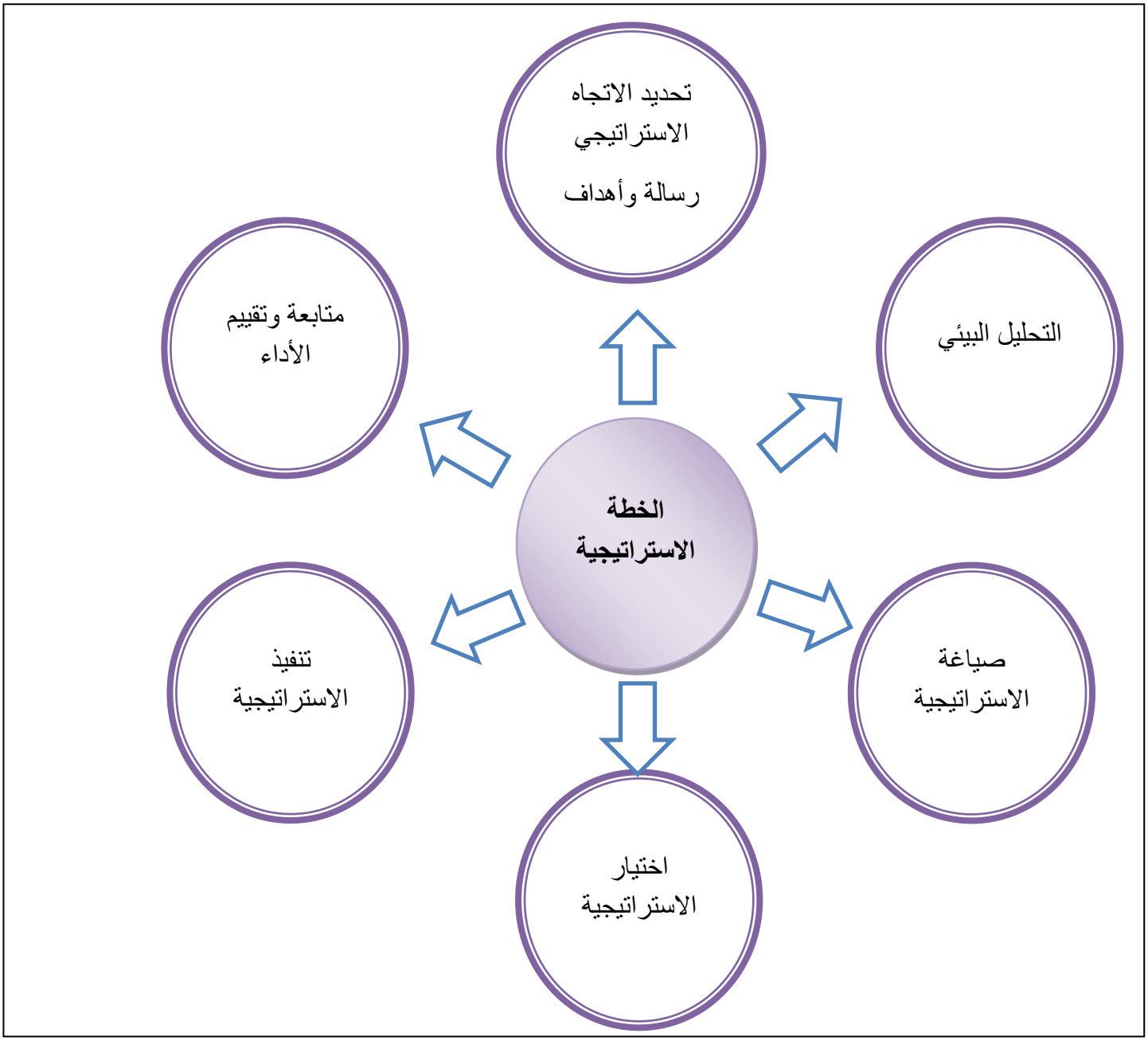
3-**حشد الطاقات الكامنة ومواردها المتاحة** : يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات وامكانيات وموارد المنظمة الذاتية ، او تلك التي تحصل عليها من التمويل الخارجي ، وتوجهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة

---

[14]) موفق محمد الضمور ، " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن " ، أطروحة دكتوراه ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، 2008 ، ص 24 .
[15]) مجيد الكرخي ، مصدر سابق ذكره ، ص 43-44.

4-**المرونـــة** : اهـم مـا يميـز الخطـة الاسـتراتيجية هـو القابليـة فـي المرونـة عنـد اعـدادها وتنفيذها ، كي تستطيع مواجهة التغيرات المحتملة .

تاسـعا : خطـوات التخطـيط الاسـتراتيجي :- تـتم خطـوات صـياغة الخطـة الاسـتراتيجية وفـق اطـار منهجـي تتـابعي ، ويـؤثر ضـعف اي حلقـة مـن حلقـات الاسـتراتيجية علـى بقيـة اجزائهـا الاخـرى ، أذ تعتبـر كـل خطـوة مكملـة للخطـوة التـي سـبقتها فـلا يمكـن ان تبـدأ خطـوة قبـل الانتهـاء مـن سـابقتها وهنـاك اخـتلاف فـي وجهـات النظـر والآراء بـين البـاحثين والكتـاب فـي الكيفيـة التـي توضـع بهـا الخطـة الاستراتيجية ، الا انهم يتفقون على محاور اساسية يبينها الشكل التالي .



شكل رقم (2)
المحاور الرئيسية للخطة الاستراتيجية

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على مصادر الدراسة.

يبين الشكل رقم (2) الحلقات الرئيسية العامة التي يعتمد عليها الاستراتيجيون في المنظمات او المؤسسات لبناء خطة العمل الاستراتيجية المستقبلية والتي من شأنها ان ترسم خارطة الطريق التي تحقق اهداف المنظمة المستقبلية ، وهذه الحلقات الرئيسة في الخطة الاستراتيجية تختلف فقط في الترتيب العملي لبناء الخطة وهذا الاختلاف ناتج من اختلاف آراء الباحثين والكتاب فيما يتعلق بكيفية البدء برسم الخطة فبعضهم مثلاً يبدأ بالتحليل البيئي ثم يوضح الرسالة والأهداف ثم الصياغة وبعدها يختار الاستراتيجية الى ان يقوم بعملية التنفيذ ثم في الاخير يقوم بالمتابعة والتقييم ، والبعض الاخر يبدأ من خلال صياغة الاستراتيجية ويستمر بوضع الخطة الى ان ينتهي الى مرحلة المتابعة والتقييم وهكذا ، وهناك من يرى ان عدم وجود اتفاق حول كتابة الخطة الاستراتيجية يعد من اهم المشاكل التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وللتركيز اكثر حول هذا الموضوع. نستعرض بعض من نماذج التخطيط الاستراتيجي حسب ما أفرزته الدراسات والادبيات الادارية وكما يأتي :-

1) **نموذج (Steiner)** :- بموجب هذا النموذج فأن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدا من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الاربعة ، الاطراف الخارجية ، والادارة الداخلية ، قاعدة البيانات ، التقويم والتحليل ، ثم تبدا مرحلة وضع الخطة التي تتضمن تحديد الاهداف والسياسات والبرامج ، وتليها مرحلة التنفيذ ومن ثم تنتقل الى مرحلة المتابعة والتقييم لتشخيص نتائج الخطة الاستراتيجية والوقوف على الفجوات وامكانية معالجتها [16].

2) **نموذج (Thompson)** :- تناول هذا النموذج الاطار العام للخطة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية :- [17]

أ- صياغة رسالة المنظمة

ب- اتخاذ القرارات الاستراتيجية

ت- التحليل الخارجي للبيئة

ث- التحليل الداخلي للبيئة

---

[16]) مجيد الكرخي ، " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " ، كتاب الكتروني متاح على الشبكة العالمية على الرابط ،

[17]) احمد السعيدي ، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته ، بفعالية الاداء المؤسسي " ، دراسة تطبيقية على شركات تكنلوجيا المعلومات في سلطنة عمان ،رسالة ماجستير ، ص 37-38. متاحه على شبكة الانترنت .

ج- اختيار الاستراتيجية

ح- تنفيذ الاستراتيجية

خ- الرقابة الاستراتيجية على التنفيذ

3) **نمـــوذج (Dafit)** :- يســتند هــذا النمــوذج فــي وضــع الخطــة الاســتراتيجية علــى الاعتبارات التالية:-

أ- تحديــد الاتجــاه الاســتراتيجي : اي تقــويم الموقــف الحــالي لكــل مــن الرســالة والأهداف الاستراتيجية

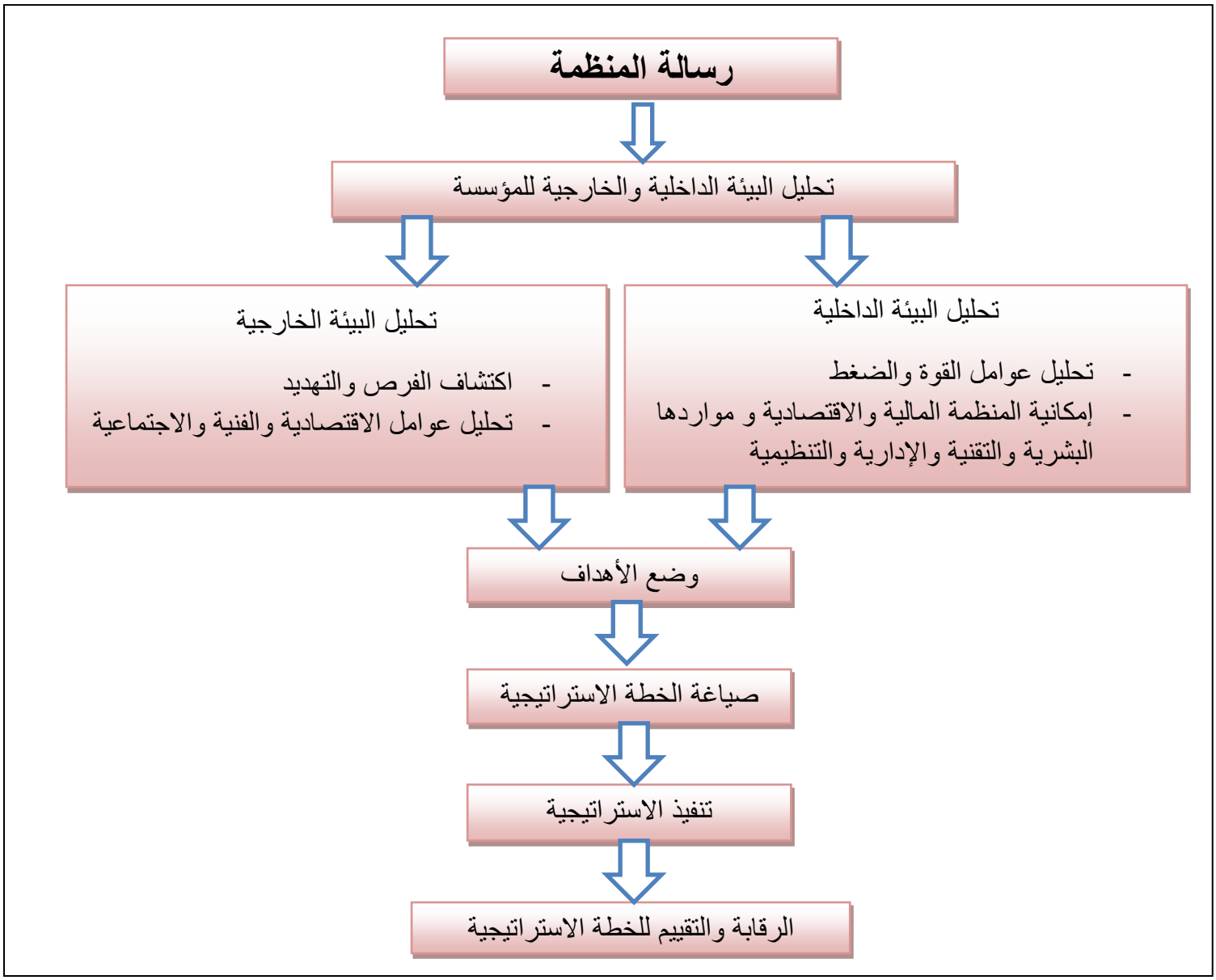
ب- فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

ت- تحديــد العوامــل الاســتراتيجية للبيئــة مــن نقــاط قــوة وضــعف داخــل المنظمــة ، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية للمنظمة .

ث- صياغة الاستراتيجيات

ج- تطبيق الاستراتيجيات والاعتبارات والعوامل ذات العلاقة

4) **نمــوذج (ملحــم)** : وهــو مــن الــرواد العــرب المتخصصــين فــي مجــال الإدارة الاســتراتيجية الــذي وضــع نمــوذج فــي صــياغة الخطــة الاســتراتيجية ، أذ يوضــح هــذا النمــوذج الخطــوات الرئيســية للتخطــيط الاســتراتيجي للمؤسســات غيــر الربحيــة والــذي يمكــن تلخيصــه مــن خــلال الشكل التالي :



شكل رقم (3)

نموذج ملحم للتخطيط الاستراتيجي

المصدر : حسين محمد جواد الجبوري ، مصدر سابق ، ص135.

أذ نلاحظ ان هذا النموذج قد بدأ اولاً بوضع رسالة المنظمة وبعدها يقوم بعملية المسح البيئي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم ينتقل بعد ذلك الى وضع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة الى ان يصل لصياغة الاستراتيجية المتكاملة القابلة للتنفيذ ، وتتم عملية التنفيذ لتاتي بعدها مرحلة الرقابة والتقييم للاستراتيجية الموضوعة .

مما سبق نلاحظ ان هذه العينة المختارة من نماذج التخطيط الاستراتيجي كانت شاملة جوانب المنظمة كافة ، وقد اعتمدت في مكوناتها على التحليل واختيار البدائل الى تحقيق أهداف وغايات المنظمة وقدمت هذه النماذج كافة العناصر المهمة بالتخطيط الاستراتيجي ، والافتراضات المؤثرة على هذه العملية التخطيطية .

ويرى الباحث ان النموذج الأخير (نموذج ملحم) هو النموذج المناسب للدراسة الحالية كونه يتوافق للتطبيق بشكل دقيق في مؤسسات القطاع العام .

المبحث الثاني

اساسيات جودة الخدمة

اولاً : مفهوم الجودة : يرجع اصل مفهوم الجودة (quality) الى الكلمة اللاتينية (qualities) التي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وقديماً كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الأثار والمعابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها ، او لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة ، واصبح يمثل مفهوم نسبي يختلف تفسيره من وجهة نظر الى أخرى تبعاً لاختلاف جهة الاستفادة ودرجة التفضيل [18] .

اختلفت طروحات الباحثين والكتاب في تقديم تعريف موضوعي و دقيق للجودة ، حيث تناولوا السمات المختلفة التي تدور حولها الجودة ، و يمكن ذكر أهمها وكما يلي :-

عرفت الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بأنها (مجموعة من الصفات المميزة للمنتج التي تجعله قادراً على تلبية الحاجات والمتطلبات المعلنة والمتوافقة مع المواصفات المطلوبة). [19]

اما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فقد عرفتها بأنها (مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتوج او الخدمة والتي يؤدي تفعليها الى إرضاء الحاجات المتوقعة او المرغوبة) . [20]

عرفت من قبل (Joseph Juran) الأخصائي الأمريكي في عالم الإحصاء والإدارة : بأنها الملائمة للغرض او الاستعمال أي ان ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات يجب ان يلبي احتياجات ورغبات العملاء ، اما (Feigebaum) الذي يعد من الرواد الأوائل في إدارة ووصف الجودة الشاملة فقد عرف الجودة بأنها

---

[18]) مأمون سلمان الدراركة، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2015 ، ص 151 .

[19]) العتيبي محسن بن نايف ، " استراتيجية نظام الجودة في التعليم " ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ينبع ، ط1 ، 2007 ، ص بلا .

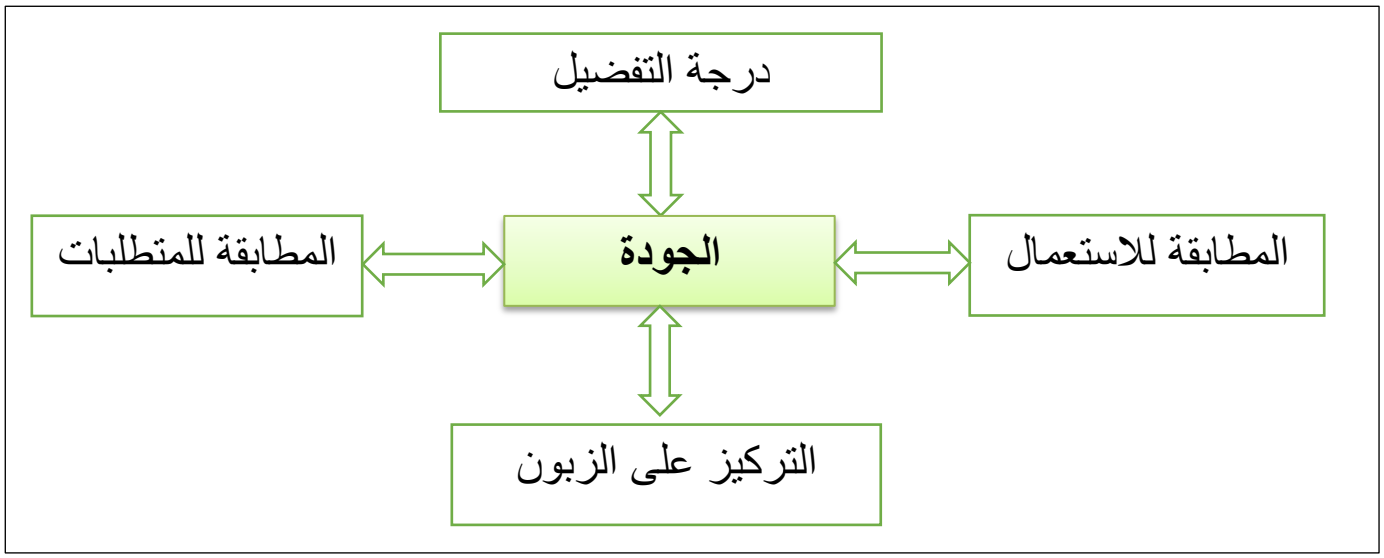
[20]) فريد بلخير كورتل ، امال كحلية ، " الجودة وانظمة الايزو " دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،ط1 ، عمان ، 2012 ، ص14 .

(مجموعة من الخصائص والسمات المميزة والمركبة التي تتصف بها السلع والخدمات المقدمة والتي تعمل على تلبية حاجات و متطلبات العملاء الأن وفي المستقبل) .[21]

كما عرفت من قبل " Crosby" وهو من اشهر رواد الجودة الذي يعد صاحب فكرة "صناعة بلا عيوب او العيوب الصفرية" ، بأنها (المطابقة، أي كلما كانت مواصفات السلع والخدمات مطابقة لمتطلبات العملاء يعني ذلك بان الجودة ذات نوعية جيدة). [22]

ومما سبق يمكن تعريف مفهوم الجودة بانها " سلسلة من العمليات المنسجمة التي تنتهجها المنظمة في تقديم السلع والخدمات بمستوى عالي من التوافق مع متطلبات الزبون " .

ومهما تعددت التعاريف التي تناولت الجودة، إلا انها تلتقي في أربعة عناصر أساسية تشكل الاطار العام للجودة، أي ان تطبيق برامج الجودة في أي مجال من المجالات المختلفة يجب ان يتضمن هذه العناصر وكما موضح في الشكل التالي: –



شكل رقم (4)

العناصر الأساسية للجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر الدراسة .

ثانياً : مفهوم الخدمة:– يعد الافتقار الى صياغة تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهوم السائد لجودة السلع المادية من ابرز العوامل التي تقف عائقا أمام تمكين المؤسسات

---

[21]) **BRAOWN S, LAMMING R, BESSANT J AND JONES P, 2005, " STRATIGIC OPERATION MANAGEMENT " 2ND , EDITION , ELSEVIER , GREAT BRITIAN , CH.8 , (P: 289)**

[22]) **عبد العزيز عبد العال ، زكي عبد العال ، " إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات " ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة ، 2010 ، ص 7 .**

غير الهادفة للربح في القطاعين العام والخاص من رسم الاستراتيجيات الفاعلة في تقديم الخدمات بشكل واسع وشامل وفق رؤية منهجية واضحة المعالم الأن وفي المستقبل لكن هذا لا ينفي إطلاقا وجود محاولات جادة من قبل الباحثين والمتخصصين الذين قاموا بعشرات البحوث والدراسات التي استهدفت الاتفاق على أرضيه مشتركه لمفهوم الخدمة [23] .

هذا وقد تطرق (العلاق) في كتابه " ثقافة الخدمة " الى تعريف مفهوم الخدمة حسب آراء مجموعة من الباحثين والكتاب المتخصصين في مفهوم الخدمة نورد بعض منها وكما يلي[24]: –

عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بانها (الأنشطة والمنافع التي تعرض للبيع بشكل مستقل او لارتباطها بسلعه معينه).

وعرفها (STANTON): هي تلك الأنشطة غير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون او العميل، وهي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة او خدمة أخرى، أي ان تقديم الخدمات لا يعني بالضرورة استخدام سلعه معينة.

وتحدث (ADRIAN PALMER) عن الخدمة بالقول: هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس اما بشكل مستقل بذاتها او كجزء من أساس منتج ملموس لإشباع حاجات ورغبات معينة للعميل او المستفيد.

كما وعرفها (GRONROOS) " ان الخدمة هي عبارة عن أشياء يمكن إدراكها والإحساس بها عن طريق الحواس ، وهي قابلة للتبادل تقدمها شركات او مؤسسات محددة تقوم بتقديم الخدمات بشكل عام.

اما (SHOSTACK) فترى ان الخدمة (عباره عن مخرجات المؤسسة التي تهدف الى تقديم منافع غير ملموسة يتطلع اليها المستفيدون)

ومما سبق يمكن ان نعرف الخدمة باعتبارها (مجموعة من الفعاليات والأنشطة التي تقدم من طرف الى اخر بشكل غير ملموس وتقدم بصوره مستقلة او تكون مصاحبه لسلعة مادية معينه) .

---

[23]) حميد الطائي ، بشير العلاق ، " إدارة عمليات الخدمة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 151 .

[24]) بشير العلاق ، ثقافة الخدمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2009 ، عمان ، الأردن ،ص 151.

أفرزت التطورات التكنلوجية الحديثة أثارا في عمليات الإنتاج أثرت بشكل مباشر في بيئة الأعمال واحدث هذا التطور التقني في العمليات الإنتاجية والخدمية جملة من التغييرات التي تتطلب التخطيط والعمل المستمر لتحسين الجودة ودراسة أذواق ومتطلبات واحتياجات المستهلكين بشكل دقيق ، لذلك فقد بادرت المنظمات في تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية والتي تكون مصحوبة بخدمات ما بعد البيع وخدمات الضمان وغيرها ، وقد وجد الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الجودة ان هذه التغيرات في بيئة الأعمال تتطلب صياغة مفهوم أوسع ليشمل هذه المتغيرات فوجد ما يعرف بمفهوم (جودة الخدمة) المركب من عنصري (الجودة و الخدمة) ، وبناءاً على الأدبيات الدراسية التي تناولت مفهوم " جودة الخدمة " فقد عرفها مجموعة من رواد إدارة الجودة والخدمة بمفاهيم متعددة يمكن ذكر أهمها:-

عرفها كل من (KOTLER & KEILER) وهما من الرواد المتخصصين في مجال الإدارة و الجودة بانها (درجة التطابق لإداء الخدمة الفعلية المدركة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة).[25]

وتعرف أيضا بانها (موائمة السلع والخدمات المنتجة مع استخدامات العملاء ، أي انها درجة الرضا التي يمكن ان تحققها الخدمة للمستفيدين عن طريق تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم وتوقعاتهم لتلك الخدمة). [26]

وعرفها (GRONROOS)[27] من جانبين هما الجانب التقني (الفني) أي ما تقدمه الخدمة والجانب الوظيفي " كيف تعمل الخدمة " وفي بعض الخدمات يجد الزبائن صعوبة في تقييم الجانب الفني مما جعلهم يبحثون عن جوانب أخرى لتقييم جودة الخدمة مثل الجوانب الوظيفية هذا ويستخدم مصطلح الجودة لدلالة على ان الخدمات جيدة وتلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم .

يتضح من التعاريف السابقة لمفهوم جودة الخدمة انها تقع ضمن ثلاث مستويات رئيسية مختلفة ، تختلف من مستوى الى اخر وتعتمد على طبيعة توقعات العميل النوعية وجودة الخدمة التي يحصل عليها ، ويصنف الشكل التالي هذه المستويات في ثلاث محاور أساسية اذ يتضح ان الجودة تكون ممتازة عندما تكون توقعات العميل اصغر من إدراكه للأداء ، بينما يشير المحور او المضمون الثاني الى ان الجودة

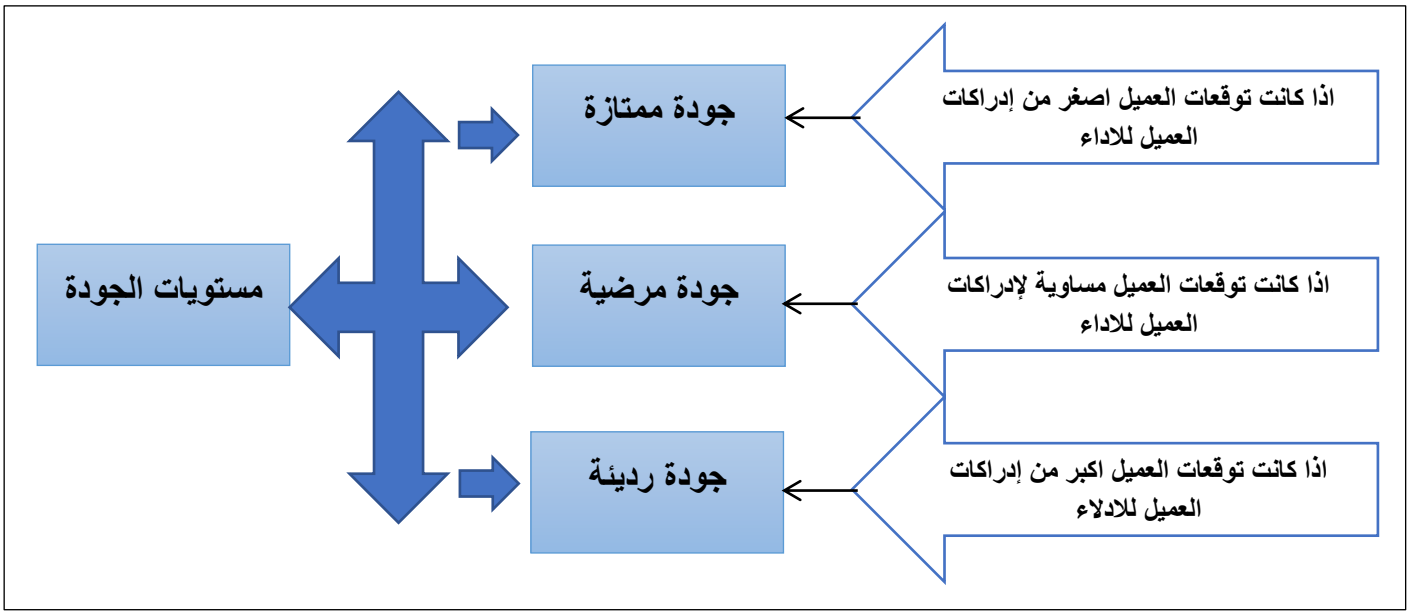
---

[25]) محمد خثير ، أسماء مرايمي ، " العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة " ، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال ، المجلد 3 ، العدد 4 ، 2017، ص 32.

[26]) عصام رشاد محمد أبو فزع ، " اخبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون " : دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2015 ، ص 15 .

[27]) رمزي طلال حسن الروايدة ، " اثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقويم العلاقة بين المصرف والزبائن " : دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011 ، ص 20.

تكون مرضية عندما تكون توقعات العميل مساوية إدراكه تجاه الخدمات التي سيحصل عليها ، اما المحور الثالث يشير الى ان الجودة تكون رديئة عندما تكون توقعات العميل اكبر من إدراكه للأداء المقدم له و كما نلاحظ في الشكل التالي :



شكل رقم (5)

المستويات الرئيسية للجودة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر الدراسة

ثالثاً: التطور التاريخي لجودة الخدمة :- تشير الأدبيات الإدارية الى ان مفهوم الجودة هو مفهوم قديم جداً إلا ان الاهتمام به انتشر بشكل واسع في النصف الثاني من القرن العشرين ، وكان ظهوره الأول في اليابان حيث اهتموا كثيرا بنظام الجودة في التصنيع و تقديم الخدمة ، بعد ذلك انتشر في شمال أمريكا ودول اوربا الغربية الى ان اصبح موضوع العصر واصبح نهج إداري يدرس الأن في الجامعات . كما ان المنظمات اهتمت بموضوع الجودة نتيجة سن القوانين العالمية التي دعت الى ضبط الجودة وضرورة توفر المواصفات المطلوبة به لذلك فقد عملت المنظمات على زرع ثقافة الجودة في نفوس العاملين لديها عن طريق اطلاق الورش والبرامج التدريبية الخاصة بالجودة .

هذا وقد تنقل مفهوم الجودة في خمس مراحل تاريخيه هي [28] :-

المرحلة الأولى :- ضبط الجودة :- وهي الرحلة الممتدة بين (1890-1920) تشير هذه المرحلة الى ان المسؤولية في تحديد الجودة تقع على عاتق مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق من خلالها على المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها

المرحلة الثانية :- الضبط الإحصائي للجودة : امتدت هذه المرحلة بين (1920-1940) واتسمت باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة ، كما شهدت هذه المرحلة تحولا كبيرا حيث استخدم علم الإحصاء لأول مره لتعزيز الرقابة على الجودة لان نظام الفحص اصبح غير كافي للتأكد من سلامة المنتج ومطابقته للمواصفات .

المرحلة الثالثة :- ظهور منظمات متخصصة في الجودة : شهدت هذه المرحلة بين (1940-1960) حدوث تغيرات كبيرة في بيئة الأعمال وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي مما أدى الى ظهور منظمات متخصصة في ضبط الجودة مثل المنظمة العالمية لمعايير الأيزو (ISO)*، التي أدت الى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات وكذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث من تطورات عليها بعد هذا التاريخ.

المرحلة الرابعة:- تحسين الجودة: امتدت هذه المرحلة من (1960-1980) تعتبر هذه المرحلة مرحلة انتقالية في مفهوم الجودة حيث تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) * ، وكذلك ظهور مفهوم التلف الصفري الى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتكون من عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المنظمات .

---

[28]) بوعنان نور الدين ، " جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء " ، رسالة ماجستير غر منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2002 ، ص(6-7) .

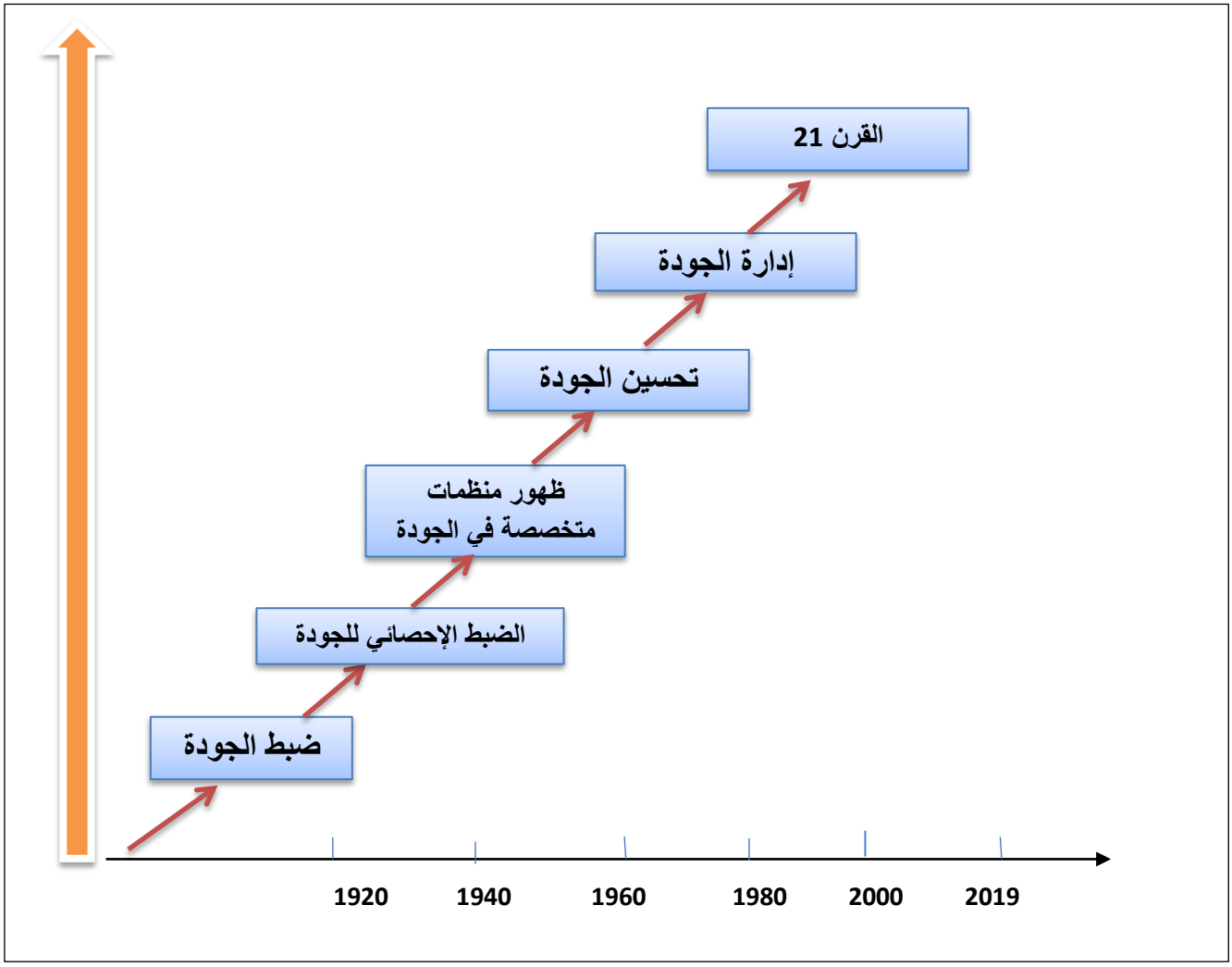
***) الأيزو ISO : منظمة عالمية أنشأت عام 1940 في مدينة نيون السويسرية ومازال مقرها هناك ، مهمتها الأساسية هي تطوير معايير دولية لتسهيل عملية التبادل للمنتجات والخدمات على مستوى العالم وتتكون هذه المنظمة من عضوية 90 دولة . انظر: فريد بالخير كورتل ، امال كحلية ، مصدر سابق ، ص203 .**

***) إدارة الجودة الشاملة TQM : عرفها كل من (RUSSEL & TAYLOR) بانها ذلك الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في توجيه الجهود الشاملة نحو ضمان الجودة المطلوبة وان جميع الافراد العاملين في المنظمة مسؤولين عن التحسين المستمر للجودة ويشمل ذلك المركز الأساسي للوظائف والأنشطة في عموم المنظمة) ، انظر : صباح وحيد النجار ، مها كامل جواد ، مصدر سابق ، ص237-238.**

المرحلـــة الخامســـة :- إدارة الجـودة :- بـرزت هـذه المرحلـة خـلال الفتـرة الممتـدة بـين (1980-2000) وتميـزت بـولادة عـدد مـن المفـاهيم الخاصـة بـالجودة والتـي تمخضـت عـن المراحـل السـابقة كمفـاهيم العولمـة ، الأيـزو ، وظهـور بـرامج الحاسـوب فـي تصـميم المنتـوج وظهـور فكـرة الإنتـاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها .

المرحلـــة السادســـة :- مرحلـة القـرن الحـادي والعشـرين :- وهـي المرحلـة الأنيـة التـي نعيشـها الأن التـي تـدعو الـى استشـراق الأفـاق المسـتقبلية ومواكبـة التطـورات فـي تقـديم سـلع وخـدمات ذات جـودة عالية ، وحسب تطلعات ورغبات الزبون وكذلك سهولة الحصول على تلك السلع والخدمات .

ويوضح الشكل التالي المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة كما مبين في الشكل أدناه



الشكل رقم (6)

يبين المراحل التاريخية لتطور مفهوم الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة

رابعاً : أبعاد جودة الخدمة :- لقد تناولت معظم الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات الأبعاد التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة ، الإ ان المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمات هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة ، وان من الصعب وضع معايير محددة لجودة الخدمات لما لها من خصائص تميزها عن الخدمات المادية الملوسة لذلك تعددت أبعاد (معايير) جودة الخدمات.

وأشار معظم الباحثين والكتاب الى أبعاد جودة الخدمة كما يلي [29] :-

1- **الملموسية (Tangibles)** : تشمل جميع المكونات المادية الملموسة التي تتميز بها المنظمة من بنى تحتية ومعدات وأجهزة ومظهر العاملين و التسهيلات والمعدات التقنية المتخصصة بالاتصال والتكنلوجيا وكافة التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة .
2- **الاعتمادية (Reliability)** : تشير الى القدرة على أداء الخدمة بطريقة ملائمة في الوقت المحدد والدقة المطلوبة ، ومدى الوفاء بالالتزامات والقدرة على أداء الخدمة بالشكل الذي يمكن الاعتمادية عليه .
3- **الاستجابة (Responsiveness)** : يتميز هذا البعد الى قدرة المنظمة في إبداء رغبة عالية لتقديم المساعدة او الخدمة الأنية للزبائن وحل جميع مشكلاتهم ، كما انها تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بموعد أداء الخدمة .
4- **الأمان (Safety)** : وتعني المعرفة التي يمتلكها العاملين وكذلك الاحترام الذي يظهروه للزبائن مما يولد الراحة والاطمئنان والثقة بطبيعة الخدمات المقدمة اليهم .
5- **التعاطف (Empathy)**: يشير الى إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وإظهار الاهتمام والعناية به ، وعدم استخدام مصطلحات لا يفهمها الزبون ، وكذلك شعوره بالأمان من المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة وشعوره بالثقة.

خامساً : عناصر الجودة :- ذكر في حقل الإدارة الى ان الجودة مفهوم واسع وذي أبعاد متعددة ويتناول مواضيع تختلف من استخدام لأخر ولكنها تصب في اتجاهات وعناصر محددة وضفت جميعها من اجل تحقيق ما يرغب به الزبون او المستفيد من السلع والخدمات المقدمة من قبل

---

[29]) **صباح مجيد النجار، مها كامل جواد، " إدارة الجودة ، مبادئ وتطبيقات "، الذاكرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، بغداد، 2017 ، ص 45-46.**

جـودة الخدمـة ، لـذلك فقـد حـدد المتخصصـون فـي هـذا المجـال جملـة مـن العناصـر التـي تشـكل مكونات متنوعه من شأنها تعزيز العمل باتجاه تحقيق الجودة في المنظمات.

ومن اهم العناصر التي تتضمنها عملية الجودة هي كما يلي [30] :-

1- التركيـز علـى الزبـائن والمسـتفيدين مـن خـلال تلبيـة متطلبـاتهم ورغبـاتهم بالوقـت المناسـب والجودة المطلوبة .
2- الجودة : مكون أساسي وجزء رئيسي من استراتيجية المنظمة .
3- التعامل مع الجودة على انها فلسفة وأليات وأدوات أساسية في عمل المنظمة.
4- التركيـز علـى كافـة المسـتويات الإداريـة المختلفـة العاملـة فـي المنظمـة مـن إدارة عليـا ووسـطى وعاملين وتعزيز الطاقات والإمكانات للوصول الى مستويات الجودة الأعلى .
5- التحسين المستمر لجميع أجزاء المنظمة وأعمالها .
6- التعامل مع كل فرد في المنظمة على انه مسؤول عن الجودة.

سادسـاً : أهميـة الجـودة :- تبـرز أهميـة الجـودة فـي المنظمـات والمؤسسـات المعاصـرة مـن كونهـا تمثـل اهـم مقـدمات النجـاح والتميـز الاسـتراتيجي فـي بيئـة الأعمـال التـي تشـهد تغيـرات وتطـورات سـريعة وغيـر مسـبوقة فـي ظـل المنافسـة الشرسـة لتحقيـق الميـزة التنافسـية وتتضـح أهميـة الجـودة علـى مستويين أساسيين هما:-

1- **أهميـة الجـودة للمنظمـة :-** ادركـت منظمـات الأعمـال ان القيـام بتقـديم السـلع والخـدمات بجـودة عاليـة يعتبـر السـلاح الاسـتراتيجي لتحقيـق الميـزة التنافسـية العالميـة ، لـذا فقـد اكتسـبت الجـودة الوظيفـة الإداريـة الأولـى لأي منظمـة ، ويمكـن التعبيـر عـن أهميـة الجـودة فـي المنظمة كما يلي[31] :-

أ- **تحسـين القـدرة التنافسـية :-** اذ تلعـب الجـودة دورا كبيـرا فـي تحسـين القـدرة التنافسـية للمنظمـة مـن خـلال التكلفـة المنخفضـة التـي تسـاعد المنظمـة علـى تخفـيض أسـعار منتجاتها بما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق .

---

[30]) عبـد النـاصـر علـك حـافظ ، حسـين وليـد حسـين عبـاس ، " ادارة الجـودة والبيئـة "، دار البيـان للنشـر والتوزيـع ، 2018 ، ط1 ، بغداد ، ص55.

[31]) فريد بلخيركورتل ، امال كحلية ، مصدر سابق ، ص 30-31.

ب- **تحسين سمعة المنظمة:-** تستمد المنظمة سمعتها وشهرتها من جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالموردين وما تقدمه من منتجات لعملائها.

ت- **المسؤولية عن المنتجات :-** تجعل القوانين كل جزء يعمل في سلسلة التوزيع مسؤولاً عن المنتج ، كما ان المعايير الدولية الزمت المنظمات التي تنتج سلع و خدمات بضرورة مراعاة السلامة المهنية في العمل ، وإنتاج سلع وخدمات خالية من العيوب والأخطاء .

ث- **الاعتبارات الدولية :-** لكي تستطيع المنظمة منافسة منظمات أخرى او بلد معين على المستوى العالمي يجب ان تحقق منتجاتها ما يتوقعه منها المستهلك ، فالمنتجات المعيبة تؤذي المنظمات الصناعية والدولية التي تنتمي اليها وتترك أثار ضاره على ميزان مدفوعاتها .

2- **أهمية الجودة للزبون :-** تحقق أهمية الجودة للزبون مجموعة من الفوائد يمكن إجمالها كما يلي [32] :-

أ- فهم حاجات ورغبات الزبون والعمل علي تحقيقها .

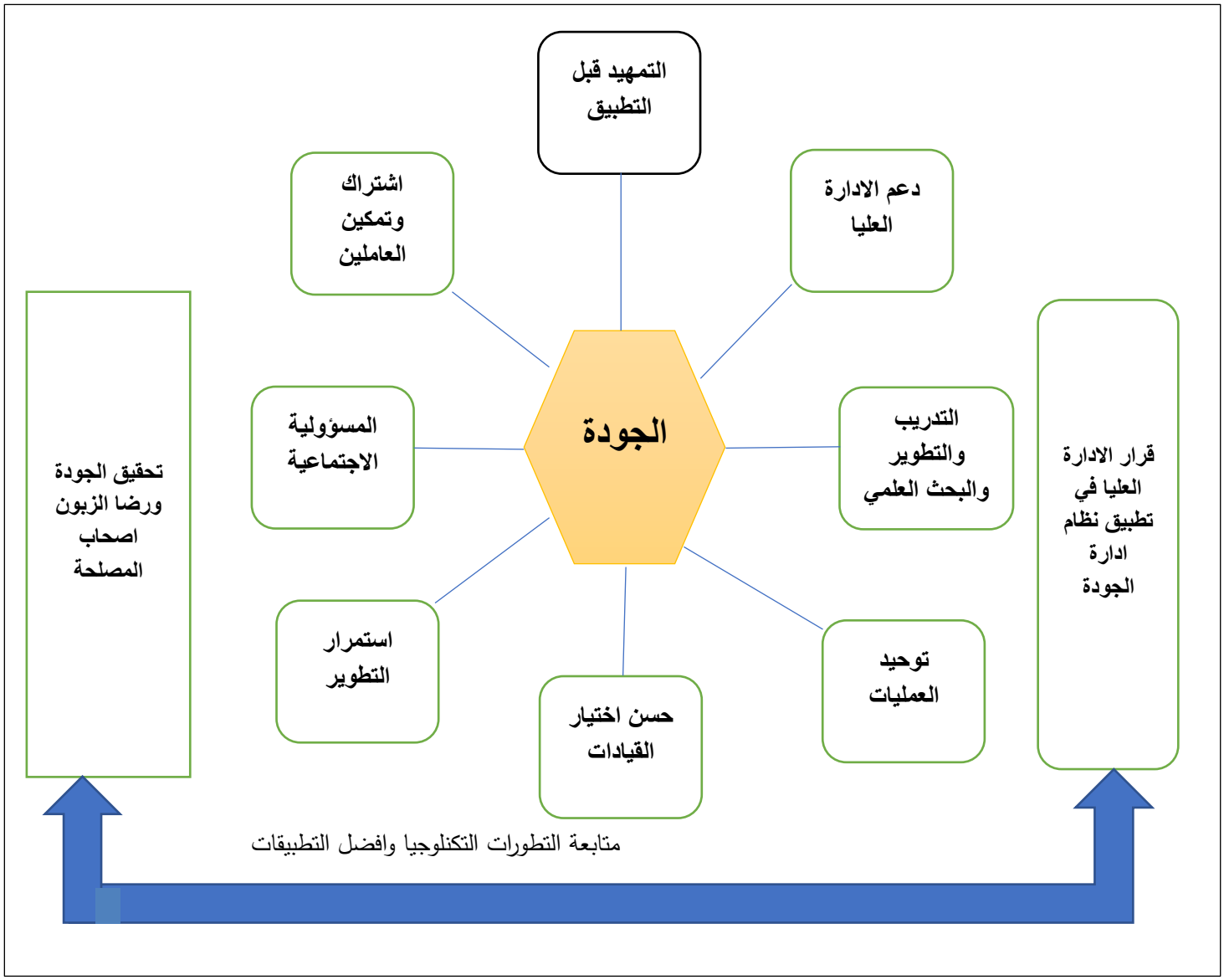
ب-توفير السلع والخدمات وفق المواصفات والمتطلبات المطلوبة .

ت-التعامل المرن مع كافة المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية وبما يحقق الجودة المطلوبة .

ث-توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً .

سابعاً : مستلزمات تطبيق جودة الخدمة:- تتطلب الفلسفة الإدارية لتطبيق الجودة في المنظمات توفير عدد من المستلزمات الضرورية لاستخدامها في تطبيق برامج الجودة في بيئة الأعمال التي تدعو الى العمل الجماعي الفعال ونظراً للأهمية النسبية التي تتميز بها الجودة اليوم فإنها تحتاج الى مستلزمات و أدوات لتحقيق الجودة والشكل رقم (3) يبين ذلك:-

[32]) عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، مصدر سابق ص 33 .



شكل رقم (7)

متطلبات تطبيق الجودة

المصدر : عبد الناصر علك حافظ ، وليد حسين عباس ، مصدر سابق ،ص53.

ويتضح من خلال المتطلبات الواردة في الشكل السابق ان عملية تطبيق إدارة الجودة في المنظمات يلزم توفر البيئة الملائمة اذ تأتي من خلال توفر مستلزمات ضرورية لتطبيق إدارة الجودة ومن أهمها هي تلك التي تسهم في تعزيز الجودة كدعم الإدارة العليا اذ ان دعم تطبيق إدارة الجودة يسهل التوجيه لبلوغ الأهداف والعمل على الالتزام بمتطلبات الجودة والتمهيد قبل تطبيقها يؤدي الى زرع القناعة والثقة في المنظمات ويسهل تطبيقها ، ان توحيد عمليات تطبيق الجودة يرفع مستوى الأداء ويجعله يتم بطريقة سهلة ويقلل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد اذ يرفع من المهارة داخل المنظمات واستمرار المتابعة من خلال تنفيذ وضبط الجودة وأقسام المنظمة لمتابعة وجمع المعلومات من اجل التقييم لتتم معالجة انحرافات

معايير التطوير وإشراك جميع العاملين مجالات العمل وفي اتخاذ القرارات خاصة وحل المشاكل وعمليات التحسين المستمر بما يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتحمل الإدارة لتحقيق احتياجاته أمام المجتمع.

ثامناً : متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسات الحكومية :- طور الباحثون في مجال إدارة الجودة مجموعة من العناصر او الخطوات القابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية ، اذ تمكن كل من (Barton & Marsson) وهم من الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة من إعداد نموذج عملي يمكن تطبيقه في القطاع الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالمراحل التالية[33]:-

1- تحديد الفئة المستفيدة من خدمات القطاع الحكومي والتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذه الفئة .
2- تهيئة كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي الى تلبية مطالب الفئات المشمولة ببرنامج الخدمة الحكومي .
3- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة .
4- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من اجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة .
5- تبني سياسة اللامركزية الإدارية وتفويضها الى جانب لامركزية أداء الخدمة من اجل تسهيل تقديمها للجمهور وتخفيف الإجراءات البيروقراطية .
6- الاستطلاع المستمر لأداء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آرائه ومقترحاته وكذلك تشخيص الفجوات .
7- المقارنة المستمرة بين مستوى الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وتحفيز الوحدات الاخرى لتحذو حذوها .
8- التحفيز المادي والمعنوي المستمر لموظفي الوحدات ذات الجودة العالية وتشجيعهم لتقديم المزيد من الخدمات .

تاسعاً : موقع الجودة في استراتيجية المنظمة :-

نجد ان عمليات التخطيط الاستراتيجي هي عمليات إدارية متطورة ومنظمة ، تنتهجها المنظمات لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في إطارها ، حيث تساعد عمليات التحليل هذه في

---

[33]) ناهض زكي بو طعيمة ، " مدى تطبيق مبادىء ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها " ، جامعة الاقصى ، غزة ،2016 ، ص (39-40) ، رسالة ماجستير متاحة على شبكة الانترنت على الرابط. https://iugspace.iugaza.edu.ps .

تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة ، مما يمكنها من تحديد الاستراتيجية المناسبة التي تعمل فيها لتحقيق الأهداف بعيدة المدى .

ان اهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمة من خلال هذه العمليات التخطيطية هو تحقيق الجودة في السلع والخدمات التي تقدمها الى العملاء ، ولذا فأن تحقيق الجودة سيؤدي في نهاية المطاف الى تحقيق الميزة التنافسية التي تمثل السلاح الاستراتيجي لكل منظمة .

يتضح مما تقدم ان للجودة أهمية كبيرة و يجب ان يكون لها حيز واسع في التخطيط الاستراتيجي باعتبارها هدفاً اساسياً في عملية التخطيط ويتطلب من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة سواء كانوا موظفين عاديين او إدارة عليا ، بالعمل الدؤوب لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي لأنه يحقق للمنظمة دعامة قوية في مواجهة المنافسة الشرسة في كافة المجالات ، كما ان تكامل الاستراتيجية والجودة يتحقق في بعدين ، البعد الأول : ويحدث عندما تترجم الإدارة العليا عناصر الجودة الى فعاليات للخطة الاستراتيجية ، البعد الثاني : عندما تقوم خطة الجودة بتوجيه فعلي للخطة الاستراتيجية مع وضع الهدف الرئيسي لهما.[34]

عاشراً : التخطيط الاستراتيجي للجودة :- يرتبط النجاح والتفوق لأي منظمة بالتخطيط الاستراتيجي للجودة ، لأنه يمثل عصب الحياة للخطة الاستراتيجية ، اذ ان نجاح هذا التخطيط يعني نجاح المشروع الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام ، حيث يعمل على مساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية في تقديم افضل المخرجات ، وان أي ضعف او فشل في هذا المستوى من التخطيط يؤدي الى فشل بقية أجزاء الخطة الاستراتيجية وبالتالي انتهاء دورة حياة المنظمة وانحلالها تدريجيا . ويتمثل التخطيط الاستراتيجي للجودة بخطوات استراتيجية أساسية ، ومن اهم تلك الخطوات هي تشكيل ما يعرف بـ(مجلس الجودة) الذي يتم وضعه من قبل رئيس المؤسسة او المنظمة وكبار المسؤولين الذين يعتلون الإدارة العليا في المؤسسة ليكونوا مسؤولين عن وضع استراتيجية الجودة فيها .

ويمكن إيجاز مهام مجلس الجودة فيما يلي [35] :-

1) وضع سياسة الجودة وتحديد أهدافها
2) دعم وتوجيه إدارة الجودة في المؤسسة

---

[34]) **يوسف حجيم الطائي ، واخرون ، " نظام ادارة الجودة في المنظمة الانتاجية والخدمية "، دار اليازور للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص (52-53) .**

[35]) **احمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمة ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، 2013 ، ص177.**

3) إنشاء فريق الجودة
4) توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق الجودة
5) وضع خطط وورش للتعليم والتدريب المستمر
6) متابعة الأنظمة الخاصة بالحوافز المعنوية والمكافئات المادية
7) المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار
8) المتابعة والتقييم لمشاريع التحسين المستمر .

المبحث الثالث

مؤسسة الشهداء

اولاً : نبذة عن مؤسسة الشهداء

هي مؤسسة حكومية خدمية تابعة لمجلس الوزراء العراقي تأسست سنة 2006 أي بعد التحول السياسي الذي شهده العراق عام 2003 ، اذ تم تشريع قانون مؤسسة الشهداء من أجل معالجة الوضع العام لذوي الشهداء وتعويضهم مادياً ومعنوياً بما يتناسب مع حجم التضحيات التي قدموها، هذا وقد أكدت فقرات هذا القانون على أهمية تكريم الشهداء وذويهم وبيان التضحيات الجسام التي قدموها من اجل الوطن والمبادئ السامية . وازدادت مسؤولية عمل مؤسسة الشهداء في السنوات الأربعة الماضية ، أذ كانت معنية بشريحة ذوي شهداء النظام البائد ، وحاليا تعنى بشريحتي الحشد الشعبي وضحايا الإرهاب ، وتثميناً لتضحيات الشهداء تم الغاء قانون مؤسسة الشهداء لسنة 2006 وتعديله واستبداله بقانون المؤسسة رقم (2) لسنة 2016 ليتم شمول جميع الشهداء الذين سقطوا قبل العام 2003 وبعدها والى يومنا هذا . وتطلب هذا التوسع في عمل المديرية توفير الموارد المادية والكوادر المتخصصة ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف السامية التي انشات من أجلها المؤسسة .

ثانياً : أهداف المؤسسة : هناك مجموعه من الأهداف التي انشات من أجلها المؤسسة ، وكما نص عليها قانون مؤسسة الشهداء رقم (2) لسنة 2016 وكما يلي [36] :-

1- تقديم الرعاية و الدعم لذوي الشهداء وتعويضهم مادياً ومعنوياً بما يتناسب مع حجم التضحيات وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي لهم .

2- توفير فرص العمل و الدراسة الملائمة لذوي الشهداء وبما يتناسب وكفاءتهم ومنحهم الأولوية فيها

3- تقديم البرامج والتسهيلات والمساعدات لذوي الشهداء في المجالات القانونية والاقتصادية والاجتماعية والمالية والصحية والتعليمية وغيرها .

4- تمجيد قيم الشهادة والتضحية والفداء في المجتمع من خلال الاتي:

[36]) **قانون مؤسسة الشهداء رقم (2) لسنة 2016 المعدل ، المادة 3 .**

أ- إقامة الفعاليات الثقافية والفنية والإعلامية.

ب- إقامة النصب التذكارية والمتاحف وتسمية المرافق العامة للدولة بأسمائهم.

ت- ألزام كافة الوزارات والدوائر التابعة لها والمؤسسات غير المرتبطة بوزارة بإصدار تعليمات لتسهيل الإجراءات والمعاملات الخاصة بذوي الشهداء.

5- إبراز تضحيات الشهداء ومعاناة ذويهم وفضح الانتهاكات والجرائم المرتكبة بحقهم عبر نشاطات وفعاليات متنوعة.

6- تعريف الجهات الوطنية والإقليمية والدولية بالتضحيات التي قدمها الشهداء والظلم الذي لحق بهم وذويهم وإصدار قرار من الأمم المتحدة بتجريم حزب البعث.

7- تنمية موارد المديرية الاستثمارية على أن تكون الإيرادات للمديرية نفسها لغرض تقديم المساعدات والتسهيلات لذوي الشهداء.

ثالثاً : التشكيلات الإدارية لمؤسسة الشهداء : ينص قانون مؤسسة الشهداء في الفصل الرابع منه على التشكيل الإداري للمؤسسة والذي يتضمن ما يلي :-

1- دائرة شهداء ضحايا جرائم حزب البعث.
2- دائرة شهداء الحشد الشعبي.
3- دائرة شهداء العمليات الحربية والأخطاء العسكرية والعمليات الإرهابية
4- الدائرة الإدارية والمالية.
5- الدائرة القانونية.
6- دائرة الاقتصاد والاستثمار وإدارة أموال المديرية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري.
7- دائرة شؤون وحماية المقابر الجماعية.
8- دائرة العلاقات العامة والإعلام وتوثيق جرائم حزب البعث.
9- قسم الرقابة والتدقيق.
10- قسم العقود.

11- فروع المؤسسة في المحافظات والأقاليم بمستوى مديرية وتضم أقسام للدوائر المذكورة في البنود (ثانيا) و(ثالثا) و(رابعا) من هذه المادة .

خامساً : الخدمات التي تقدمها مؤسسة الشهداء

تقدم مؤسسة الشهداء وبالتنسيق مع مؤسسات الدولة في كافة المجالات ، بتقديم الخدمات العامة لذوي الشهداء ، وتوفير فرص العمل والدراسة المناسبة لهم بما يتناسب مع كفاءتهم وتحصيلهم الدراسي والعلمي ، وتقديم التسهيلات والمساعدات التي تمكنهم من تحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي في المجالات الاقتصادية والقانونية وتقديم الرعاية الصحية والكفالة الاجتماعية وجميع المجالات الاخرى .

ومن ابرز الخدمات التي تقدم وفق أحكام قانون المؤسسة هي كما يلي :-

1- تتكفل المؤسسة بأجور نقل ذوي الشهداء في الطائرات والقطارات والسيارات في داخل العراق وخارجه ذهاباً واياباً لغرض العلاج او التعلم .

2- مساعدة الطلبة من ذوي الشهداء بتخصيص نسبة لا تقل عن 10% من المقاعد الدراسية في الدراسات الأولية والدراسات العليا والبعثات و الزمالات لذوي الشهداء واستثنائهم من شرطي العمر والمعدل .

3- دعم مسيرة التعليم والدراسة لذوي الشهداء من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم ، حيث تقوم المؤسسة بدفع (50%) من أجور الدراسة في الكليات الحكومية المسائية والأهلية . وتقوم أيضا بحضور حفلات التخرج لهم وحضور المناقشات العلمية في الدراسات العليا ومنحهم دروع التفوق العلمي .

4- أرسال ذوي الشهداء الى بيت الله الحرام لأداء مناسك الحج .

5- تخصيص قطع أراضي او وحدات سكنية لذوي الشهداء من خلال التنسيق مع وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة .

6- تقوم المؤسسة بطريقة التنفيذ المباشر او التعاقد بتشييد الوحدات السكنية للمشمولين بإحكام قانون المؤسسة بناءاً على طلبهم وتملك لهم مجاناً .

7- توفير فرص العمل الملائمة لهم وبما يتناسب مع كفاءتهم ومنحهم الأولوية في ذلك .

8- تقديم الرعاية الصحية لذوي الشهداء وإرسالهم في رحلات علاجيه خارج القطر .

بالإضافة الى تلك الخدمات فأن المؤسسة تعمل على تقديم الكثير من الخدمات و الامتيازات والتسهيلات لذوي الشهداء في كافة وزارات الدولة الاخرى ، وتجنباً للطرح المفرط في الدراسة الحالية تم الإشارة فقط الى الخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة للمشمولين حسب قانون رقم (2) لسنة 2016 المعدل .

سادساً : مديرية شهداء ذي قار (عينة البحث)

تعد مديرية شهداء ذي قار احدى التشكيلات الإدارية لمؤسسة الشهداء العامة ، فهي نسخه مصغرة من المؤسسة الرئيسية ، حيث تتكون من ثلاث أقسام فرعية هي (قسم شهداء جرائم حزب البعث ، وقسم شهداء الحشد الشعبي ، وقسم شهداء العمليات الحربية والأخطاء العسكرية والعمليات الإرهابية) كذلك توجد فيها عدة شعب مماثلة للدوائر الرئيسية التي تتكون منها التشكيلات الإدارية للمؤسسة العامة ، وتتفرع أيضا من هذه المديرية خمسة مكاتب فرعية منتشرة في أقضية ونواحي محافظة ذي قار وهي (مكتب شهداء نصب الشهيد في قضاء الجبايش ، ومكتب شهداء قضاء الرفاعي ، ومكتب شهداء قضاء الشطرة ومكتب شهداء قضاء سوق الشيوخ ومكتب شهداء تل شعيب الواقع قرب الحدود الإدارية بين محافظتي ذي قار والبصرة) ، تعتبر المهمة الأساسية لعمل المديرية هو معالجة الوضع العام لذوي الشهداء في هذه المحافظة وتعويضهم مادياً ومعنوياً بما يتناسب مع حجم التضحيات التي قدموها ، وعلى غرار هذه المديرية توجد في محافظات العراق كافة مديريات مشابهة لعمل مديرية شهداء ذي قار والتي تكون جميعها تابعة للمؤسسة العامة في بغداد .

المبحث الأول

تحليل وصفي لمجتمع وعينة البحث

تتخذ جميع الأبحاث والدراسات العلمية مجموعة من القواعد و الأسس العامة التي تتلائم مع طبيعة الدراسة ، اذ تساعد هذه الإجراءات المتبعة الباحث بالقيام بعمليات التحليل العلمي والموضوعي للبيانات المراد تفسيرها وقياسها ، لذلك لا بد من استعمال أداة البحث المتمثلة في استمارة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع وعينة البحث المدروسة .

الاستبانة :- وهي من الوسائل المتبعة في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة موضوع البحث ويتم تصميمها بطريقة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تمثل متغيرات البحث وتوجيهها الى عينة عشوائية من الافراد ، وتم صياغة الاستبانة بطريقة تضمنت (24) فقرة مثلت الاسئلة التي تناولت اراء المستجوبين حول الابعاد المستقلة والتابعة .

وسنتطرق في هذا المبحث الى منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الاحصائية المستخدمة واختبارات الصدق والثبات.

اولا : منهج الدراسة :- تهدف هذه الدراسة الى تحديد اثر تغير جودة الخدمة بأبعاده الخمسة (الملموسية – الاعتمادية – الاستجابة – الامان– التعاطف) على صياغة الاستراتيجية ، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المختلفة ، وتمت الاستعانة بالاستبانة التي طورت بناء على مراجعة الادب النظري ولجنة التحكيم وبعد جمع البيانات اللازمة وتدقيقها تم ادخالها في برنامج المعالجة الاحصائية SPSS23 لمعرفة نتائج الدراسة .

ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها :- يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من ذوي الشهداء المشمولين باحكام قانون مؤسسة الشهداء لتعويضهم مادياً ومعنوياً وتقديم الخدمات لهم بما يتناسب مع حجم التضحيات التي قدموها ، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار مديرية شهداء ذي قار لهذه الدراسة، اذ قام الباحث بتوزيع استمارة استبانة على افراد عينة الدراسة البالغ عددها (100) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (80) استمارة بمعدل استجابة (80%) تمت

معالجتها احصائياً للوصول الى النتائج . وتم استبعاد الـ(20) استمارة الاخرى لوجود نقص في المعلومات التي ملئت من قبل المستجوبين .

ثالثاً : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات :- من اجل تحقيق اهداف الدراسة واثبات فرضيتها ، قام الباحث باستخدام مصدرين اساسيين لجمع المعلومات وهما :

أ- **المصادر الاولية :-** من اجل المعالجة العلمية الدقيقة لموضوع الدراسة تم اللجوء الى استخدام الاستبانة لجمع البيانات الاولية للازمة ، اذ شملت هذه الاستبانة عدد من الفقرات التي عكست اهداف الدراسة والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها ، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (FIVE LIKERT SCALE) فقد أخذت كل إجابة أهمية نسبية من (1 الى 5).

وتكونت الاستبانة بشكلها الأولي من ستة أبعاد رئيسية مثلت المتغيرات المستقلة والمعتمدة للدارسة. يتضمن الجزء الأول من هذه المتغيرات قياس جودة الخدمة عبر خمسة أبعاد رئيسية هي الملموسية والاعتمادية والاستجابة و الأمان والتعاطف ، وتم استخدام 20 فقرة لقياسها وكانت الفقرات مقسمة بالتساوي وعلى النحو الاتي :

أبعاد جودة الخدمة	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف
عدد الفقرات	4	4	4	4	4
ترتيب الفقرات	4-1	8-5	12-9	16-13	20-17

اما الجزء الثاني من هذه المتغيرات تمثل بالبعد الاستراتيجي لقياس الخطة الاستراتيجية في عمل مديرية شهداء ذي قار تضمنت (4) فقرات من أسئلة الاستبانة ، كان ترتيب هذه الأسئلة هو (21-22-23-24) ، وقد تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي (five Likert scale) كالاتي :

بدائل الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

وبهذا تكون الاستبانة (أداة الدراسة) بشكلها النهائي من (24) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي .

ب- **المصـــادر الثانويـــة** : والتـــي تمثلـــت فـــي الكتـــب والمراجـــع العربيـــة والأجنبيـــة ذات العلاقـــة والـــدوريات والمقـــالات والتقـــارير و الأبحـــاث التـــي تناولـــت موضـــوع الدراســـة ، والخـــوض و البحـــث فـــي شـــبكة المعلومـــات العالميـــة الانترنـــت ، لبنـــاء الجانـــب النظـــري فـــي الدراســـة ، والتعـرف علـى الأسـس والطـرق العلميـة السـليمة فـي كتابـة الدراسـات ، وكـذلك اخـذ تصـور عـام عن اخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية .

رابعا : المعالجة الإحصائية المستخدمة : من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث الى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار الثالث والعشرين SPSS-23 ، اذ تم تحليل البيانات باستعمال الاساليب التالية :-

1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & percent)

2- المتوسطات الحسابية (Arithmetic Means) : لتحديد مضمون استجابة افراد العينة والتحليل عن متغيراتها .

3- الانحراف المعياري (standard deviation) : لقياس تباعد او تشتت القيم عن وسطها الحسابي .

4- معامـــل كرونبـــاخ – الفـــا (Cronbach's Alpha) : لقيـــاس ثبـــات أداة الدراســـة (اســـتمارة الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

5- معامل الارتباط (Correlation Coefficient): لمعرفة مدى ارتباط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة للدراسة.

6- تحليل نتائج الانحدار(Regression analysis) : وذلك للتحقق من اثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

خامسا: اختبارات الصدق والثبات

1- الصـدق (Validity) : يتمثـل الصـدق بدرجـة التـي يقـيس بهـا الاختبـار السـمة التـي وضـع لقياسـها . وهـو يـرتبط بالهـدف او الاهـداف المتوقـع مـن اداة القيـاس تحقيقهـا ويتصـل بنـوع

واهمية القرار الذي سيتم اتخاذه تبعاً لذلك . وهو اهم من الخصائص الاخرى كالثبات ، ويعني الصدق بصفة عامة ان السؤال او العبارة الموجودة في استمارة الاستبانة تقيس ما يفترض البحث قياسه بالفعل ، أي ان الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت من أجلها الأسئلة التي تدور حول محور الدراسة.

2- الثبات (Reliability) : يقصد بالثبات دقة المقياس او اتساقه ، فاذا حصل الفرد نفسه على الدرجة نفسها (او ما يقاربها) في نفس الاختبار وفي مجموعه من الاسئلة المتكافئة او المتماثلة في مناسبات مختلفة فأننا نصف الاختبار او المقياس في هذه الحالة بانها على درجة عالية من الثبات ، ويعني ثبات الاستبانة هو ان تعطي الاستبانة نفس النتائج اذ أعيد تطبيقها عدة مرات متتاليه ، بمعنى اذا كرر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج ، فهذا هو الثبات ، ولإجراء احد معاملات الثبات مثل (الفا كرونباخ - Cronbach's Alpha او التجزئة النصفية - Split Half) .

ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد ، أي ان قيمة المعامل اذا كانت مساوية للصفر لا يوجد في البيانات ثبات ، اما اذا كانت قيمة المعامل مساوية للواحد الصحيح فأن معنى ذلك يوجد ثبات عام ، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كان الثبات مرتفع وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض ، ويتضح من الجدول رقم (1) ومن خلال الاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS23 ، ان ثبات مقياس البحث لكل المتغيرات الرئيسية للدراسة قد بلغ معامل الفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) في جميعها (0.879) وهذا يدل على ثباتها وصلاحيتها للتطبيق .

جدول (1)

معامل ألفا كرو نباخ – Cronbach's Alpha

Cases processing summary			
%	N		
100	80	Valid	cases
0	0	Excluded[a]	
100	80	Total	
a- List wise deletion based on all variables in the procedure			
Reliability statistic			
N Of Items	Cronbach's Alpha		
6	0.879		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS-23

جدول (2)

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة البحث

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا
الملموسية	4	0.918
الاعتمادية	4	0.873
الاستجابة	4	0.835
الأمان	4	0.819
التعاطف	4	0.819
الاستراتيجية	4	0.854
الثبات العام للاستبانة	24	0.879

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS-23

يتضح من خلال الجدول رقم (2) ان معامل الثبات العام و الخاص بأبعاد البحث مرتفع فقد بلغ (0.879) لجميع الفقرات الخاصة بالاستبانة الـ(24) ، فيما يتراوح الثبات الخاص بالأبعاد ما بين (0.819) كحد ادنى لبعد التعاطف، و بين (0.918) كحد اعلى لبعد الملموسية ، وهذا يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الذي يمكن ان نعتمد عليه في التطبيق الميداني الخاص بالدراسة.

المبحث الثاني

التحليل الإحصائي

تم تحليل وقياس البيانات المتحصلة حول متغيرات الدراسة وفرضياتها وتم استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية وقد تم عرض النتائج في جزئين رئيسيين يغطيان الدراسة وفقاً للتالي :

- **الجزء الأول** : في هذا الجزء تم تحليل البيانات واجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة وتم الحصول على التكرارات والنسب المئوية وبيان اهميتها على واقع عمل مديرية شهداء ذي قار وكما يلي :

جدول رقم (3)

يوضح واقع بعد الملموسية في عمل مديرية الشهداء

الفقرة		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %
برمجيات حديثة واستخدام التكنلوجيا	النسبة المئوية	16.25	51.25	12.5	15	5	100
	التكرار	13	41	10	12	4	80
السهولة و التنظيم للوصول الى المرافق العامة	النسبة المئوية	16.25	30	26.25	17.5	10	100
	التكرار	13	24	21	14	8	80
أسلوب تعامل متحضر ومظهر مرتب ونظيف	النسبة المئوية	25	31.25	30	3.75	10	100
	التكرار	20	25	24	3	8	80
توفر الخدمات العامة للمراجعين صالات انتظار	النسبة المئوية	13.75	38.75	26.25	10	11.25	100
	التكرار	11	31	21	8	9	80

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يتضح من إجابات أفراد العينة على الفقرات التي تغطي بعد الجوانب الملموسة ما يلي:-

1- تمثل الفقرة (1) التي حصلت على نسبة مئوية قدرها (51.25) وتكرار (41) اقوى فقرات البعد من حيث تسلسل الجوانب الملموسة والتي تصف طبيعة ما تملكه المديرية من تكنلوجيا وبرمجيات جيدة تتلائم مع طبيعة الخدمات التي تؤديها . وعلى سبيل المثال فان البرمجيات المستخدمة من قبل مؤسسة الشهداء كثيرة ومتعددة ومنها اعتمادها على منصة حكومة المواطن الالكترونية التي تصل بطلبات واستفسارات مراجعين المديرية بالمؤسسة العامة لتسهيل انجاز المعاملات الخاصة بالمواطنين وكذلك يتم استخدام برنامج التوثيق الالكتروني الخاص بارشفة المعاملات الخاصة بالمراجعين وتوثيق كافة حقوق وامتيازات المستفيدين من قانون المؤسسة.

2- بينما شكلت الفقرة رقم (4) التي تناولت توفر الخدمات الهامة للمراجعين من قاعات انتظار وكافتيريا وموقف سيارات المرتبة الثانية في هذا البعد حيث حصلت على (31) تكرار ونسبة مئوية قدرها (38.75) وهي تمثل درجة عالية من المقبولية حيث يبين لنا عدم وجود مشكلة في هذا الجانب من عمل المديرية، ولكنه يتطلب أيضا بعض التطوير والتعديل.

3- اما الفقرتين (2,3) على الترتيب فقد أظهرت هاتين الفقرتين نسبة معتدلة من قبل أفراد العينة حيث كانت نسبة درجة الموافقة العالية لهاتين الفقرتين هو بالترتيب (31.25,30) مما يدل على وجود أسلوب تعامل جيد ومظهر أنيق للعاملين وكذلك سهولة الوصول الى مرافق العامة والشعب والوحدات في المديرية .

ومما سبق تبين هذه النتائج ان بعد الملموسية في عمل المديرية شهداء ذي قار هو جيد ومقبول ويمكن إجراء تحسينات مستقبلية على نقاط الضعف في بعض الجوانب المتعلقة بعمل المديرية لتكون طبيعة الخدمات التي تقدمها المديرية مصدر جذب للمراجعين بشكل عام .

جدول رقم (4)

يوضح واقع بعد الاعتمادية في عمل مديرية الشهداء

الفقرة		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %
الوفاء بالوعود في الوقت المحدد	النسبة المئوية	3.75	43.75	28.75	28.75	0	100
	التكرار	3	35	23	19	0	80
اهتمام جدي بالتعهدات للمراجعين	النسبة المئوية	5	28.75	38.75	27.5	0	100
	التكرار	4	23	31	22	0	80
اعتماد سجلات وقواعد بيانات	النسبة المئوية	21.25	32.5	23.75	16.25	6.25	100
	التكرار	17	26	19	13	5	80
العاملون على معرفة بطبيعة القوانين التعليمات	النسبة المئوية	16.15	13.75	18.75	38.75	12.5	100
	التكرار	13	11	15	31	10	80

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يتضح من إجابات أفراد العينة على الفقرات التي تغطي بعد جوانب الاعتمادية ما يلي:-

1- تباين الآراء واختلافها فيما يخص الفقرات التي قاست هذا الجانب من الاستبانة ، ولكن بشكل عام فأن الإجابات تدل على إيجابية عالية .

2- حصلت الفقرة رقم (5) التي تمثل الوفاء بالعهد في الوقت المحدد على اكبر تكرار وقدره (35) ونسبة مئوية قدرها (43.75) حيث تدل على المواقف الايجابية في اجابات المراجعين من خلال الالتزام الذي أظهره العاملون في المديرية في هذا الجانب .

3- مثلت الفقرة رقم(6) المرتبة الثانية من الاجابات المحايدة ، حيث بلغت النسبة المئوية لتلك الاجابات هو (38.75) وتكرار قدره (31) وهي نسبة عالية تمثل تحفظ اغلب إجابات المراجعين الاهتمام الجدي بتعهدات المراجعين وهذا يلزم المديرية بمراجعة هذا الجانب والاهتمام به كثيراً .

4- فيما حازت الفقرة رقم (7) المستوى الثالث في اجابات افراد العينة في الاستبانة حيث كانت النسبة المئوية للإجابة على هذه الفقرة التي تستفهم حول وجود سجلات وقواعد بيانات هي

(32.5) و (26) تكـرار بدرجـة موافقـة عاليـة وهـذا الامـر ايجـابي يسـتدعي مراعـاة وتطـوير هذا الجانب بشكل افضل .

5- امـا فيمـا يتعلـق بـالفقرة رقـم (8) التـي تبـين طبيعـة المعرفـة الكافيـة بـالقوانين والتعليمـات مـن قبـل العـاملين فقـد مثلـت نسـبة قليلـة جـداً مـن درجـة الموافقـة ، وكانـت النسـبة الاكبـر مـن هـذه الاجابـات هـي نسـبة (38.75) وعـدد تكـرار قـدره (31) وهـذا الامـر يشـر الـى وجـود مـوظفي المديريـة لـذلك يسـتوجب علـى المديريـة ان تقـوم ببـرامج تدريبيـة لكوادرهـا وموظفيهـا لكـي يكونـوا قادرين عل تفسير القوانين والاجابة على استفسارات المراجعين .

جدول رقم (5)

يوضح واقع بعد الاستجابة في عمل مديرية الشهداء

الفقرة		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %
سرعة تقديم الخدمة	النسبة المئوية	15	46.25	20	15	2.75	**100**
	التكرار	12	37	16	12	3	**80**
إعلان وقت تقديم الخدمة	النسبة المئوية	12.5	50	16.25	16.25	5	**100**
	التكرار	10	40	13	13	4	**80**
قاعدة بيانات خاصة بالمستفيدين	النسبة المئوية	21.25	38.75	26.25	10	3.75	**100**
	التكرار	17	31	21	8	3	**80**
اهتمام جدي بمشكلات المراجعين	النسبة المئوية	18.75	36.25	22.5	15	7.5	**100**
	التكرار	15	29	18	12	6	**80**

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يوضح الجدول رقم (5) الإجابات الخاصة بأفراد العينة على الفقرات (12,11,10,9) التي تغطي بعد الجوانب الخاصة بالاستجابة وكما يلي :-

1- شكلت الفقرة رقم (10) التي تستفهم حول وقت تقديم الخدمة أهمية كبيرة لدى الأفراد ، حيث حازت المرتبة الأولى بـ(40) تكرار ونسبة مئوية قدرها (50) من الإجابات الإيجابية بالموافقة ، أي الأقرار بوجود وقت كافي لإعلان المراجعين عن موعد تقديم الخدمات وهذا يدل على ان المديرية تتمتع بميزة السرعة في موعد الخدمة المقدمة .وبالتالي لا توجد مشاكل في هذا الجانب مع التطوير المستقبلي له في المستقبل .

2- فيما احتلت الفقرة رقم (9) التي تبين سرعة تقديم الخدمة على المرتبة الثانية من الأهمية حيث بلغت نسبتها المئوية (46.25) و عدد تكرار قدره (37) وهذا يدل على وجود سرعة عالية في تقديم الخدمات للمراجعين .

3- امـــا الفقـــرات (12,11) فقـــد شـــكلت علـــى الترتيـــب مـــا نســـبته (38.75 ، 36.25) مـــن الموافقـات الايجابيـة علـى الترتيـب ورغـم ان هـذه النسـب هـي اقـل مـن الفقـرات (9 ، 10) إلا انهـا تشـكل ايضـاً نسـب إيجابيـه عاليـة ، وهـذا يـدل علـى ان بعـد الاسـتجابة هـو بعـد متكامـل فـي عمـل مديرية شهداء ذي قار ، ويستوجب الحفاظ عليه وتطويره بشكل أوسع وافضل في المستقبل .

جدول رقم (6)

واقع بعد الأمان في عمل مديرية الشهداء

الفقرة		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة
غرس الثقة في نفوس المراجعين	النسبة المئوية	21.25	38.75	18.75	17.5	3.75	100
	التكرار	17	31	15	14	3	80
العاملون على معرفة تامة باستفسارات المراجعين	النسبة المئوية	10	27.5	21.25	31.25	10	100
	التكرار	8	22	17	25	8	80
تميز العاملين باللباقة والإنسانية في العمل	النسبة المئوية	30	27.5	26.25	10	6.25	100
	التكرار	24	22	21	8	5	80
يشعر المراجعين بالطمأنينة	النسبة المئوية	18.75	37.5	21.25	15	7.5	100
	التكرار	15	30	17	12	6	80

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يتضح مما ورد في الجدول رقم (6) من إجابات أفراد عينة البحث على الفقرات (13 ، 14 ، 15 ، 16) التي تغطي جوانب بعد الأمان في تقديم الخدمات ما يلي :-

1- أظهـرت الفقـرة رقـم (13) التـي تناولـت موضـوع " غـرس الثقـة فـي نفـوس المـراجعين " المرتبـة الأولـى حيـث حصـلت علـى مـا نسـبته (38.75) وبتكـرار قـدره (31) وهـي موافـق بشـده ،

وتعتبر نسبه عالية وتعني نجاح المديرية في غرس الثقة لدى لمراجعين من ناحية تقديم الخدمات التي يرغبون بها .

2- حازت الفقرة رقم(16) التي تناولت " الطمأنينة لدي مراجعي المديرية " المرتبة الثانية وحازت على (30) تكرار ونسبة مئوية قدرها (37.5) بعد الفقرة رقم 13 من حيث الجوانب الايجابية في درجة الموافقة العالية وهذا يعزز من عمل المديرية وتشجيعها في بذل المزيد من الجهود والخدمات لكسب ثقة المراجعين وشعورهم بالامان تجاه المديرية مما يعزز من سمعة المديرية وقيمتها امام ذوي الشهداء الامر الي يعود ذلك على عمل المديرية بالشكل الايجابي الذي يطور عملها في المستقبل .

3- رغم ان الفقرات (14 ، 15) قد تساوت في النسب المئوية في مستوى الاجابات الايجابية بنسبة (27.5) وتكرار قدره (22) ، الإ ان الفقرة (14) قد شكلت ضعف كبير حيث كانت نسبة عدم الموافقة على وجود معرفة لدى العاملين حول استفسارات المراجعين ، الامر الذي يفسر وجود ضعفاً كبيراً لدى العاملين في المعرفة الكافية للاجابة على مختلف الاستفسارات التي يوجهها المراجعون (31.25) وتكرار قدره (25) عند مراجعة المديرية لذا وجب على المديرية الاهتمام بهذا الجانب وإيجاد سياقات عملية لتدريب الكوادر الوظيفية لديها وإلمامهم بكافة القوانين والتعليمات وتدريبهم على كيفية الاجابة على استفسارات المراجعين مع توفير كراسات ولوحات اعلانية تشرح كافة القوانين والتعليمات العامة وذلك فيما يخص استفسارات المراجعين واسئلتهم .

4- وبشكل عام فأن هذا البعد يعد بعداً متكاملاً تقريباً حيث تقاربت النسب المئوية في الاجابات الايجابية لفقرات هذا البعد مع تفاوت بسيط فيما بينها .

جدول رقم (7)

جدول يوضح واقع بعد التعاطف في عمل مديرية الشهداء

الفقرة		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %
يهتم العاملون بالمراجعين	النسبة المئوية	8.75	52.5	22.5	15	1.25	**100**
	التكرار	7	42	18	12	1	**80**
ساعات العمل تناسب وقت المراجعين	النسبة المئوية	22.5	41.25	21.25	13.75	1.25	**100**
	التكرار	18	33	17	11	1	**80**
يبدي العاملون اهتماما بالمراجعين وفق التعليمات والقوانين	النسبة المئوية	18.75	38.75	20	17.5	5	**100**
	التكرار	15	31	16	14	4	**80**
تحديد احتياجات المراجعين وفهمها بدقة	النسبة المئوية	12.5	31.25	35	16.25	5	**100**
	التكرار	10	25	28	13	4	**80**

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يتضح من إجابات أفراد العينة على الفقرات (20,19,18,17) التي تغطي بعد التعاطف في عمل مديرية شهداء ذي قار كما يلي :-

1- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تكامل كبير في النسب الايجابية لدرجة الموافقة العالية حسب آراء وإجابات أفراد العينة ، كما نلاحظ انخفاض في نسب عدم الموافقة بشكل عام ، وبالتالي فأن هذا البعد في عمل المديرية هو متكامل ويجب الحفاظ عليه وتطويره في المستقبل .

2- شكلت الفقرة رقم (17) التي استفهمت حول اهتمام العاملون بالمراجعين على المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرها (52.5) وتكرار (42) من درجات الموافقة ، ثم تأتي بعدها الفقرة رقم (18) التي احتلت المرتبة الثانية وحصلت على عدد تكرار قدره (33) ونسبة مئوية قدرها (41.25) التي تناولت تناسب ساعات العمل مع وقت المراجعين .

3- اما الفقرات (20,19) على الترتيب ، والتي ناقشت في الاستبانة اهتمام العاملون بالمراجعين وفق القوانين وكذلك تحديد وفهم حاجات المراجعين والعمل على تلبيتها ، فقد شكلت نسب (38.75 ، 31,25) وتكرار قدره (31 ، 25) وهي نسب عالية ويدل على تكامل بعد التعاطف في عمل المديرية مما يتطلب ضرورة الحفاظ عليه وتطويره في المستقبل.

جدول رقم (8)

يوضح واقع الاستراتيجية في عمل مديرية الشهداء

الفقرة		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %
دراسة وتحليل بيئة العمل بشكل مباشر	النسبة المئوية	2.5	16.15	31.25	36.25	13.75	**100**
	التكرار	2	13	25	29	11	**80**
العمل وفق الاستراتيجية	النسبة المئوية	3.75	13.75	30	36.25	16.25	**100**
	التكرار	3	11	24	29	13	**80**
وضوح الاستراتيجية وفهمها من قبل العاملين	النسبة المئوية	6.25	11.25	25	42.5	15	**100**
	التكرار	5	9	20	34	12	**80**
الاهتمام بالسياسات والخطط المستقبلية	النسبة المئوية	3.25	11.25	31.25	32.5	21.25	**100**
	التكرار	3	9	25	26	17	**80**

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يوضح الجدول رقم (8) إجابات أفراد العينة على الفقرات (21 ، 22 ، 23 ، 24) التي تغطي الاستراتيجية في عمل مديرية شهداء ذي قار وكما يلي :-

1- حازت الفقرة رقم (23) على المرتبة الأولى التي (تناولت وضوح الاستراتيجية وفهمها من قبل العاملين) على (34) تكرار ونسبة مئوية قدرها (42.5) من عدم الموافقة ، وهي

نسبة عالية جداً وتشير الى عدم وضوح الاستراتيجية وفهمها ، الأمر الذي يدعو المديرية الى معالجة هذا الجانب ومراجعته ووضع الأطر العامة لإيجاد استراتيجية واضحة المعالم ومفهومه من قبل الأفراد العاملين .

2- اما الفقرتين (21 ،22) على الترتيب ، والتي تناولت كل منهما (تحليل بيئة العمل ، وكذلك العمل وفق الاستراتيجية) مثلت نسبة مئوية متساوية قدرها (36.25) و (29) تكرار وهذا يعني وجود ضعف كبير جداً في عمليات التحليل في بيئة عمل المديرية وكذلك الضعف في العمل وفق الاستراتيجية ان وجدت وهذا الامر يتطلب من ادارة المديرية معالجة هذا الامر والنظر اليه بشكل جدي لما يشكل من اهمية عالية في عمل المديرية الان وفي المستقبل .

3- اما الفقرة رقم (24) التي تناولت الاهتمام بالسياسات والخطط المستقبلية فقد احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها (32.5) وتكرار قدره (26) ، وعلى الرغم من ان هذه النسبة هي اقل من بقية الفقرات إلا انها تعد نسبة عالية وتمثل ضغطاً على إدارة المديرية لإيجاد سياسات وخطط مستقبلية تتوافق مع عمل المديرية .

4- بشكل عام افرزت اجابات افراد العينة **(وجود ضعف عام في البعد الاستراتيجي في عمل المديرية)** حيث نلحظ خلال الجدول اعلاه فيما يخص هذا البعد وجود نسب مئوية عاليه في درجات الاجابات السلبية (غير موافق) ، كما نلاحظ وجود ضعف في الاجابات التي تدل على الرضى و الموافقة في وجود الاستراتيجية .

- **الجزء الثاني** : خصص هذا الجزء الى عرض نتائج الدراسة واختبار فرضية البحث باستخدام الطرق الاحصائية المتعددة والتي تمت الاشارة اليها سابقاً في المبحث الاول في فترة المعالجة الاحصائية المستخدمة وسوف نستعرض هذه النتائج كما يلي :-

جدول رقم (9) مستوى استجابة أفراد عينة البحث لجميع محاور الاستبانة

STATISTIC					
الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean			
4	**1.09**	**2.39**	برمجيات حديثة واستخدام التكنلوجيا	1	البعد الأول
1	**3.57**	**3.11**	السهولة و التنظيم للوصول الى المرافق العامة	2	
3	**1.19**	**2.43**	أسلوب تعامل متحضر ومظهر مرتب ونظيف	3	
2	**1.18**	**2.67**	توفر خدمات العامة للمراجعين من صالات انتظار وغيرها	4	
4	**1.28**	**2.65**	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		
3	**0.90**	**2.75**	الوفاء بالوعود في الوقت المحدد	5	البعد الثاني
2	**0.93**	**2.92**	اهتمام جدي بالتعهدات للمراجعين	6	
4	**1.27**	**2.59**	اعتماد سجلات وقواعد بيانات	7	
1	**1.38**	**3.23**	العاملون على معرفة بطريقة القوانين التعليمات	8	
4	**1.30**	**2.57**	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		
3	**1.26**	**2.54**	سرعة تقديم الخدمة	9	البعد الثالث
2	**1.34**	**2.60**	إعلان وقت تقديم الخدمة	10	
4	**1.41**	**2.46**	قاعدة بيانات خاصة بالمستفيدين	11	
1	**1.57**	**2.67**	اهتمام جدي بمشكلات المراجعين	12	
4	**1.40**	**2.57**	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		
3	**1.61**	**2.56**	غرس الثقة في نفوس المراجعين	13	البعد الرابع
1	**1.69**	**3.17**	العاملون على معرفة تامة باستفسارات المراجعين	14	
4	**1.83**	**2.50**	تميز العاملين باللباقة والإنسانية في العمل	15	
2	**1.89**	**2.71**	يشعر المراجعين بالطمأنينة	16	
4	**1.65**	**2.74**	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		
3	**1.84**	**2.65**	يهتم العاملون بالمراجعين	17	البعد الخامس
4	**2.01**	**2.49**	ساعات العمل تناسب وقت المراجعين	18	
2	**2.15**	**2.71**	يبدي العاملون اهتماما بالمراجعين وفق التعليمات والقوانين	19	
1	**2.18**	**2.91**	تحديد احتياجات المراجعين وفهمها بدقة	20	
4	**2.045**	**2.69**	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		
4	**2.19**	**3.64**	دراسة وتحليل بيئة العمل بشكل مباشر	21	البعد السادس
3	**2.30**	**3.70**	العمل وفق الاستراتيجية	22	
2	**2.41**	**3.72**	وضوح الاستراتيجية وفهمها من قبل العاملين	23	
1	**2.50**	**3.81**	الاهتمام بالسياسات والخطط المستقبلية	24	
4	**2.35**	**3.72**	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS-23

جدول رقم (10)

مستوى استجابة أفراد عينة البحث للبعد الأول (الملموسية)

العبارات		درجة الموافقة								
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
برمجيات حديثة واستخدام التكنلوجيا	النسبة المئوية	16.25	51.25	12.5	15	5	2.39	1.09	4
	التكرار	13	41	10	12	4			
السهولة و التنظيم للوصول الى المرافق العامة	النسبة المئوية	16.25	30	26.25	17.5	10	3.11	3.57	1
	التكرار	13	24	21	14	8			
أسلوب تعامل متحضر ومظهر مرتب ونظيف	النسبة المئوية	25	31.25	30	3.75	10	2.43	1.19	3
	التكرار	20	25	24	3	8			
توفر خدمات العامة للمراجعين من صالات انتظار وغيرها	النسبة المئوية	13.75	38.75	26.25	10	11.25	2.67	1.18	2
	التكرار	11	31	21	8	9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.65	1.28	4

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج spss-23

يتضح من خلال جدول رقم (10) المتعلق بإجابات أفراد عينة البحث حول درجة الموافقة في بعد الملموسية ما يلي :-

1- حازت العبارة (السهولة و التنظيم للوصول الى المرافق العامة) على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.11) وبانحراف معياري (3.57) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ (2.65) وانحراف بلغ (1.28).

2- جاءت الفقرة التي نصت على (توفر خدمات العامة للمراجعين من صالات انتظار وغيرها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي هو (2.67) وانحراف معياري (1.18) وكان اعلى من المتوسط الحسابي الكلي .

3- استحوذت الفقرة (أسلوب تعامل متحضر ومظهر مرتب ونظيف) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي هو (2.43) وانحراف معياري (1.19) ويعتبر اقل من المتوسط الحسابي الكلي .

4- اما المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت من نصيب الفقرة التي تقول (برمجيات حديثة واستخدام التكنلوجيا) فكانت متوسطها الحسابي هو (2.39) اقل من المتوسط الحسابي الكلي ، وبانحراف معياري قدره (1.09).

جدول رقم (11)

مستوى استجابة أفراد عينة البحث للبعد الثاني (الاعتمادية)

		درجة الموافقة							
العبارات		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الوفاء بالوعود في الوقت المحدد	النسبة المئوية	3.75	43.75	28.75	28.75	0	2.75	0.90	3
	التكرار	3	35	23	19	0			
اهتمام جدي بالتعهدات للمراجعين	النسبة المئوية	5	28.75	38.75	27.5	0	2.92	0.93	2
	التكرار	4	23	31	22	0			
اعتماد سجلات وقواعد بيانات	النسبة المئوية	21.25	32.5	23.75	16.25	6.25	2.59	1.27	4
	التكرار	17	26	19	13	5			
العاملون على معرفة بطبيعة القوانين والتعليمات	النسبة المئوية	16.15	13.75	18.75	38.75	12.5	3.23	1.38	1
	التكرار	13	11	15	31	10			
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري							2.57	1.30	4

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج spss-23

يبين الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالبعد الثاني (الاعتمادية) كما يلي :-

1- حصلت فقرة (العاملون على معرفة بطبيعة القوانين والتعليمات) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.38) وهوه اعلى من المتوسط الحسابي الكلي (2.87) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.99).

2- في المرتبة الثانية جاءت فقرة (اهتمام جدي بالتعهدات للمراجعين) بمتوسط حسابي قدره (2.92) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي ، وبانحراف معياري هو (0.93)

3- جاءت العبارة (الوفاء بالوعود في الوقت المحدد) بالمرتبة الثالثة التي بلغ متوسطها الحسابي (2.75) وهو اقل من المتوسط الحسابي الكلي .

4- حصلت العبارة (اعتماد سجلات و قواعد بيانات) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.59) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري قدره(1.27)

جدول رقم (12)
مستوى استجابة أفراد عينة البحث للبعد الثالث (الاستجابة)

		درجة الموافقة							
العبارات		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
سرعة تقديم الخدمة	النسبة المئوية	15	46.25	20	15	2.75	2.54	1.26	3
	التكرار	12	37	16	12	3			
إعلان وقت تقديم الخدمة	النسبة المئوية	12.5	50	16.25	16.25	5	2.60	1.34	2
	التكرار	10	40	13	13	4			
قاعدة بيانات خاصة بالمستفيدين	النسبة المئوية	21.25	38.75	26.25	10	3.75	2.46	1.41	4
	التكرار	17	31	21	8	3			
اهتمام جدي بمشكلات المراجعين	النسبة المئوية	18.75	36.25	22.5	15	7.5	2.67	1.57	1
	التكرار	15	29	18	12	6			
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري							2.57	1.40	4

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج spss-23

نلاحظ من الجدول أعلاه الإجابات عن العبارات المتعلقة بالبعد الثالث (الاستجابة) وكما يأتي:-

1- حصلت عبارة (اهتمام جدي بمشكلات المراجعين) على المرتبة الأولى وحازت على متوسط حسابي قدره (2.67) وهو اعلى من المتوسط الكلي وبانحراف معياري بلغ (1.57)

2- المرتبة الثانية كانت من نصيب العبارة (إعلان وقت تقديم الخدمة) حيث حصلت على متوسط حسابي (2.60) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي و انحراف معياري بلغ (1.34)

3- حازت العبارة (سرعة تقديم الخدمة) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.54) وهو اقل من المتوسط الحسابي الكلي وبانحراف معياري هو(1.26)

4- المرتبة الرابعة والأخيرة كانت من نصيب العبارة (قاعدة بيانات خاصة بالمستفيدين) التي نالت على متوسط حسابي قدره (2.46) وهو اقل من المتوسط الحسابي الكلي وبانحراف معياري (1.41) .

جدول رقم (13)

مستوى استجابة أفراد عينة البحث للبعد الرابع (الأمان)

		درجة الموافقة							
العبارات		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
غرس الثقة في نفوس المراجعين	النسبة المئوية	21.25	38.75	18.75	17.5	3.75	2.56	1.61	3
	التكرار	17	31	15	14	3			
العاملون على معرفة تامة باستفسارات المراجعين	النسبة المئوية	10	27.5	21.25	31.25	10	3.17	1.69	4
	التكرار	8	22	17	25	8			
تميز العاملين باللباقة والإنسانية في العمل	النسبة المئوية	30	27.5	26.25	10	6.25	2.50	1.83	2
	التكرار	24	22	21	8	5			
يشعر المراجعين بالطمأنينة	النسبة المئوية	18.75	37.5	21.25	15	7.5	2.71	1.89	1
	التكرار	15	30	17	12	6			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.69	1.98	4

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS-23

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة حول بعد الأمان لدى عينة البحث وكما يلي :-

1- حازت العبارة (العاملون على معرفة تامة باستفسارات المراجعين) على المرتبة الأولى بواقع (3.17) هو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي وبانحراف معياري قدره (1.69)

2- حصلت العبارة (يشعر المراجعون بالطمأنينة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(2.71) وانحراف معياري قدره(1.89) وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة اقل من المتوسط الحسابي الكلي

3- جاءت العبارة (غرس الثقة في نفوس المراجعين) ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ(2.56) وهو اقل من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري قدره (1.61)

4- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (يتميز العاملون باللباقة والانسانية في العمل) وحصلت على متوسط حسابي قدره (2.50) اقل من المتوسط الحسابي الكلي ، وانحراف معياري قدره(1.83).

جدول رقم (14)

مستوى استجابة أفراد عينة البحث للبعد الخامس (التعاطف)

		درجة الموافقة							
العبارات		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
يهتم العاملون بالمراجعين	النسبة المئوية	8.75	52.5	22.5	15	1.25	2.65	1.84	3
	التكرار	7	42	18	12	1			
ساعات العمل تناسب وقت المراجعين	النسبة المئوية	22.5	41.25	21.25	13.75	1.25	2.49	2.01	4
	التكرار	18	33	17	11	1			
يبدي العاملون اهتماما بالمراجعين وفق التعليمات والقوانين	النسبة المئوية	18.75	38.75	20	17.5	5	2.71	2.15	2
	التكرار	15	31	16	14	4			
تحديد احتياجات المراجعين وفهمها بدقة	النسبة المئوية	12.5	31.25	35	16.25	5	2.91	2.18	1
	التكرار	10	25	28	13	4			
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري							2.69	1.98	4

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج spss-23

يتضح من خلال الجدول رقم (14) ان إجابات أفراد العينة الخاصة حول بعد التعاطف جاءت كما يلي :-

1- حازت العبارة (تحديد احتياجات المراجعين وفهمها) على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.91) وانحراف معياري (2.18) وهو اعلى من المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ (2.69).

2- جاءت الفقرة التي تقول (يبدي العاملون اهتماما بالمراجعين وفق التعليمات والقوانين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي هو (2.71) وانحراف معياري (2.15) وكان اعلى من المتوسط الحسابي الكلي .

3- استحوذت الفقرة (يهتم العاملون بالمراجعين) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي هو (2.65) وانحراف معياري (1.84) ويعتبر اقل من المتوسط الحسابي الكلي .

4- اما المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت من نصيب الفقرة التي تقول (ساعات العمل تناسب وقت المراجعين) فكانت متوسطها الحسابي هو (2.49) اقل من المتوسط الحسابي الكلي ، وانحراف معياري (2.01).

جدول رقم (15)

مستوى استجابة أفراد عينة البحث للبعد السادس (الاستراتيجية)

		درجة الموافقة							
العبارات		**موافق**	**موافق بشدة**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الأهمية النسبية**
دراسة وتحليل بيئة العمل بشكل مباشر	**النسبة المئوية**	**2.5**	**16.15**	**31.25**	**36.25**	**13.75**	**3.64**	**2.19**	**4**
	التكرار	**2**	**13**	**25**	**29**	**11**			
العمل وفق الاستراتيجية	**النسبة المئوية**	**3.75**	**13.75**	**30**	**36.25**	**16.25**	**3.70**	**2.30**	**3**
	التكرار	**3**	**11**	**24**	**29**	**13**			
وضوح الاستراتيجية وفهمها من قبل العاملين	**النسبة المئوية**	**6.25**	**11.25**	**25**	**42.5**	**15**	**3.72**	**2.41**	**2**
	التكرار	**5**	**9**	**20**	**34**	**12**			
الاهتمام بالسياسات والخطط المستقبلية	**النسبة المئوية**	**3.25**	**11.25**	**31.25**	**32.5**	**21.25**	**3.81**	**2.50**	**1**
	التكرار	**3**	**9**	**25**	**26**	**17**			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							**3.72**	**2.35**	**4**

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج **spss-23**

نلاحظ من الجدول أعلاه إجابات أفراد عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالبعد السادس (الاستراتيجي) وكما يأتي:-

1- حصلت عبارة (الاهتمام بالسياسات والخطط المستقبلية) على المرتبة الأولى وحازت على متوسط حسابي قدره (3.81) وهو اعلى من المتوسط الكلي وبانحراف معياري بلغ (2.50)

2- المرتبة الثانية كانت من نصيب العبارة (وضوح الاستراتيجية وفهمها من قبل العاملين) حيث حصلت على متوسط حسابي (3.72) وهو مساوٍ للمتوسط الحسابي الكلي و انحراف معياري بلغ (2.41)

3- حازت العبارة (العمل وفق الاستراتيجية) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وهو اقل من المتوسط الحسابي الكلي وبانحراف معياري هو(2.30)

4- المرتبة الرابعة والأخيرة كانت من نصيب العبارة (دراسة وتحليل بيئة العمل بشكل مباشر) التي كان متوسطها الحسابي هو (3.64) وبانحراف معياري (2.19).

معامل الارتباط (**Correlation Coefficient**) : يستخدم معامل الارتباط الخطي ليبرسون لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير (Y) عندما تتغير قيم (X) او العكس ويستخدم عادة في حالة البيانات الكمية . وتكون قيمة معامل الارتباط مساوية للصفر عندما تكون الظاهرتان مستقلتان تماماً ، وتكون قيمة المقدار موجبة عندما يكون الارتباط بين المتغيرين طردياً . ويكون قويا عندما يكون المقدار الموجب قريب من الواحد الصحيح . وضعيفا عندما يكون المقدار الموجب قريباً من الصفر .

جدول (16)

معامل الارتباط – Pearson

		Correlations Pearson's RHO					
		الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الاستراتيجي
الملموسية	Correlation Coefficient	1.000					
	Sig.(1-tailed)						
	N	80					
الاعتمادية	Correlation Coefficient	0.429	1.000				
	Sig.(1-tailed)	.000					
	N	80	80				
الاستجابة	Correlation Coefficient	0.345	0.656	1.000			
	Sig.(1-tailed)	.000	.000				
	N	80	80	80			
الأمان	Correlation Coefficient	0.295	0.599	0.842	1.000		
	Sig.(1-tailed)	.000	.000	.000			
	N	80	80	80	80		
التعاطف	Correlation Coefficient	0.114	0.567	0.813	0.897	1.000	
	Sig.(1-tailed)	.000	.000	.000	.000		
	N	80	80	80	80	80	
الاستراتيجي	Correlation Coefficient	0.003	0.461	0.747	0.797	0.894	1.000
	Sig.(1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80	80
* Correlation Coefficient is significant at the 0.01 level (1-tailed)							

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS-23

يتضح من خلال إجراء التحليل لمعرفة ارتباط البعد الاستراتيجي بالأبعاد الاخرى كانت قيم الارتباط بين متغيرات البحث كما مبين في الجدول (16) المتضمن نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ، اذ ان جميع قيم معاملات الارتباط التي تضمنها البحث تراوحت ما بين (0.003 – 0,897) ، وهو ارتباط طردي موجب ، وهذا يعني ان علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف) والمتغير التابع (الاستراتيجي) تتمتع بمستوى من الثقة معنوية ذات الدلالة الإحصائية .

الانحـدار : يهدف الانحدار الى تقدير العلاقة بين المتغير التابع (Y) والمتغير المستقل (X) على ان المتغير المستقل قد يكون متغير واحد او عدة متغيرات ويستخدم الانحدار في عملية التنبؤ الاحصائي. اما تحليل الانحدار فهو اداة احصائية تقوم ببناء نموذج احصائي وذلك لتقدير العلاقة بين متغير كمي واحد وهو التابع ومتغير كمي اخر وهو المستقل ويسمى في هذه الحالة بنموذج الانحدار الخطي البسيط ، او عدة متغيرات كمية وهي المتغيرات المستقلة وفي هذه الحالة يسمى بنموذج الانحدار الخطي المتعدد . بحيث ينتج معادلة لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرات . ويمكن استخدام هذه المعادلة في معرفة نوع العلاقة بين المتغيرات وتقدير المتغير التابع باستخدام المتغيرات الاخرى .

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار بين المتغير المعتمد والمتغير المستقل

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	SIG.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.396	0.363		3.848	0.000
	Teng	-0.235	0.109	-0.132	-2.160	0.034
	Dependent	-0.123	0.160	-0.053	-0.767	0.446
	Response	0.315	0.179	0.179	1.757	0.083
	Security	0.039	0.181	0.028	0.214	0.831
	Empithy	0.886	0.147	0.768	6.013	0.000
a. Dependent Variable : الاستراتيجية						

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية باستخدام برنامج spss-23

يتضح من الجدول رقم (17) المتضمن تحليل الانحدار الخطي للمتغير التابع (الاستراتيجية) على أبعاد المتغير المستقل (جودة الخدمة) ما يلي :-

- معادلة الانحدار :

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5$$
$$Y = 1.396 - 0.235X1 - 0.123X2 + 0.315X3 + 0.039X4 + 0.886X5$$

حيث ان :

Y : تمثل البعد الاستراتيجي

X_1 : تمثل بعد (الملموسية)

X_2 : تمثل بعد (الاعتمادية)

X_3 : تمثل بعد (الاستجابة)

X_4 : تمثل بعد(الأمان)

X_5 : تمثل بعد (التعاطف)

نلاحظ من خلال معادلة التقدير ان أي تغير طردي موجب بأحد المتغيرات المستقلة سيؤدي بالضرورة الى تغير بمقدار معامل (β) وكما يلي :-

1- ان التغير في X_1 (الملموسية) بمقدار (1) سوف لن يؤدي الى تغير في المتغير المعتمد (Y) بمقدار (0.235-) باعتبار ان العلاقة بينهما علاقة عكسية. أي كلما زادت نوعية الخدمة للمراجعين وتميزت بالأطر الحديثة في تقديم الخدمة ، وكانت درجة المعاملة والملموسة من قبل المراجعين ترتقي الى مستوى عالي نجد ان الحاجة الى هدف التخطيط في هذا المجال تتلاشى او تقل.

2- ان التغير في X_2 (الاعتمادية) بمقدار (1) سوف لن يؤدي الى تغير في المتغير المعتمد (Y) بمقدار (0.123-) باعتبار ان العلاقة بينهما علاقة عكسية ايضاً ، وهذا يعي ان التزام المؤسسة بتقديم الخدمات بالوقت المناسب وبذل اقصى الجهود لخدمة المراجع وتوفير سجلات وبيانات دقيقة وكذلك فهم العاملين في المؤسسة بالقوانين والتعليمات يقود المؤسسة الى الرقي في هذا المجال وبالتالي لا نجد هناك ضرورة لعمليات التخطيط .

ومن خلال الأرقام المؤشرة أعلاه يثبت لدينا ان الدلالة المعنوية للقيم السالبة للمتغير المستقل يرتبط بعلاقة عكسية مع المتغير المعتمد وهذا يعني ان اي نقصان في المتغير

المستقل بمقدار وحده واحده يؤدي الى زيادة في المتغير المعتمد بنفس المقدار والعكس صحيح .

3- ان التغير في X_3 (الاستجابة) بمقدار (1) سوف يؤدي الى تغير في المتغير المعتمد (Y) بمقدار (0.315) . هذه العلاقة الطردية تؤكد لنا ضرورة القيام بعمليات التخطيط اللازم لمعالجة المشاكل التي تنتاب بُعد الاستجابة من حيث السرعة في تقديم الخدمة وسلامة وقت تقديمها وإنشاء قاعدة بيانات دقيقة بالمستفيدين كذلك الاهتمام الجدي بمشكلات المراجعين ومعالجتها وكل ذلك يصب في واقع النهوض بعمل المؤسسة.

4- ان التغير في X_4 (الأمان) بمقدار (1) سوف يؤدي الى تغير قليل في المتغير المعتمد (Y) بمقدار (0.039). يشير ذلك الى ان واقع بعد الامان في تقديم الخدمة في عمل مديرية شهداء ذي قار والمتمثل بسلوك العاملين وخبرة الكادر الاداري وقدرته في الاجابة على استفسارات المراجعين والمعاملة الانسانية لهم وثقة المراجع بالعاملين ، كل ذلك يحتاج الى عمليات التخطيط التي ترتقي بواقع عمل المؤسسة .

5- ان التغير في X_5 (التعاطف) بمقدار (1) سوف يؤدي الى تغير في المتغير المعتمد (Y) بمقدار (0.886) . اذ ان الميل الإيجابي لفقرات بعد التعاطف والمتمثلة بالاهتمام الكافي بالمراجعين وملائمة أوقات دوام المديرية مع وقت المراجع والعناية برغبات المراجعين وإعطائهم اهتمام عالي وفهم احتياجاتهم ، وارتباطه طردياً مع المتغير المعتمد (الاستراتيجية) يستوجب اهتمام كبير بعمليات التخطيط في هذا المجال .

6- ومما سبق نلاحظ ان اكثر الابعاد الايجابية التي يعتمد عليها التخطيط هو بعد التعاطف ، وان اقل الابعاد الايجابية التي يحتاج اليها التخطيط هو بعد الامان .

ومن خلال الأرقام المؤشرة أعلاه يثبت لدينا ان الدلالة المعنوية للقيم الموجبة للمتغير المستقل يرتبط بعلاقة طردية مع المتغير المعتمد وهذا يعني ان أي زيادة في المتغير المستقل بمقدار وحده واحده يؤدي الى نقصان في المتغير المعتمد بنفس المقدار والعكس صحيح وهذه العلاقة تبين مدى الارتباط والتأثير الفعال بين المتغيرات المستقلة الموجبة مع المتغير المعتمد.

جدول (18)

اختبار فرضية البحث

Model Summary					
Model	R Square	Change Statistics			
		F Change	Df 1	Df 2	Sig. F Change
1	0.818	67.420	5	75	0.05
a. Predictors: (Constant), Empithy , Teng, Dependent , Response, Security					
b. Dependent Variable: Strategic البعد الاستراتيجي					

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث باستخدام برنامج SPSS-23

يتبين من الجدول أعلاه ان قيم معامل التفسير (التحديد) (R^2) للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير المعتمد (البعد الاستراتيجي) (0.818^a) بمعنى ان المتغيرات المستقلة تفسر (81.8%) من التغيير في المتغير المعتمد (البعد الاستراتيجي) ، هذا يدل على ان هناك متغيرات أخرى لم يذكرها البحث بالإمكان ان تفسر التغيرات المستقلة وبنسبة (18.2%) .

1- لا نقبل بصحة فرضية العدم (H0) والتي تنص على :-

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وإحصائية بين المتغير المستقل (الأبعاد) وبين المتغير المعتمد (البعد الاستراتيجي) في مؤسسة الشهداء

2- الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على :-

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمتغير المستقل (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف) في المتغير المعتمد (البعد الاستراتيجي) في مؤسسة الشهداء وذلك لان قيمة **F** المحسوبة **(67.420)** هي اكبر من قيمة **F** المجدولة عند مستوى معنوية (0.05) .

القرار لانقبل بصحة فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمتغير المستقل .

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة الى عدد من الاستنتاجات يأتي في مقدمتها:

1- كشفت المراجعة النظرية للدراسة أهمية تحليل وقياس جودة الخدمة ، اذ أصبحت اساسيات جودة الخدمة توجهاً مغروساً في عمل المؤسسات ومساراً لتحقيق أهدافها.

2- بينت عمليات القياس والتحليل الإحصائي التي جرت في مضمار هذه الدراسة إمكانية إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة من منظور الزبائن مما يتيح للمؤسسة فرصة التقييم الدوري للخدمات المقدمة.

3- وجود اهتمام كبير من قبل إدارة المؤسسة لتقديم الخدمات بأفضل ما يمكن من اجل إنصاف شريحة ذوي الشهداء ودعمهم.

4- وجود قناعة كبيرة لدى افراد عينة البحث بأن جودة الخدمة ليس امر روتيني فحسب ، بل هي مسار استراتيجي يعود نفعها على المؤسسة بشكل عام في تنظيم أعمالها وتقديم الخدمات بأفضل ما يمكن .

5- بينت نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة خدمات تقدمها مديرية شهداء ذي قار بشكل عام، وذلك من خلال المتغيرات الخمسة الأساسية لجودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) لكنها تفتقر الى مبدئ الاستراتيجية في تقديم الخدمة .

6- بينت نتائج الدراسة وجود ضعف في الاستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا ما أشارت اليه نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع (الاستراتيجية) .

7- على ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد أشارت نتائج معامل الارتباط Pearson، الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل (جودة الخدمة) والمتغير التابع (الاستراتيجية).

8- تم قبول الفرضية البديلة (**H1**) التي نصت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (جودة الخدمة) والمتغير المعتمد (الاستراتيجية) في مديرية شهداء ذي قار.

ثانياً: التوصيات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل اليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية:

1- ان الوصول الى مستوى عالٍ من الجودة في تقديم الخدمات يأتي نتيجة تضافر جهود مقدمي الخدمة، لذا يجب نشر ثقافة الفريق الواحد، وفتح قنوات اتصال اكثر بين المديرين والمستويات الإدارية الأخرى لضمان التعاون.

2- إقناع الإدارة العليا وصانعي القرار في المؤسسة بأن جودة الخدمة ما هي إلا سلسلة متصلة الحلقات، وان قوتها تقاس بأضعف حلقاتها، ومن دواعي لفت الانتباه في هذا الصدد ان يتم الرقي باستراتيجية جودة الخدمة، لانعكاسه ايجابياً على سمعة المؤسسة وأهدافها.

3- مد العاملين في المؤسسة مدار البحث بالمهارات والقدرات السلوكية اللازمة في المجالات الإدارية والقانونية وفن التحاور واستقبال المراجعين لإزالة العقبات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

4- ضرورة الاهتمام بالمسار الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية بشكل يعتمد التطوير الدائم لجودة الخدمة والقياس المستمر لها، للتعرف على مقدار التطور فيها ومعالجة الاهتزاز والضعف الذي قد يلحق بها.

5- إجراء معالجة سريعة للتخلص من الشوائب التي لحقت بالمتغير التابع (الاستراتيجية)، للحيلولة دون زيادة الترهلات وتراكم تبعاتها السلبية على عمل المؤسسة.

6- توصيل رسالة الى الإدارة العليا لمؤسسة الشهداء العامة ومتخذي القرار فيها الى ضرورة تقديم كل ما يستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي للمديريات التابعة لها لاسيما مديرية شهداء ذي قار لتساعدها في تنفيذ خططها.

7- الاهتمام بتنويع وتطوير برنامج تقديم الخدمة وشمولها بشكل مستمر، لأنها تساهم كثيرا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي أنشأت من أجلها المؤسسة.

8- ترسيخ معايير جودة الخدمة في مجال عمليات التخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية الأخرى للرقي بواقع تنفيذ خطط تقديم الخدمة بكفاءة عالية.

أ- **المصادر والمراجع العربية :**

اولاً : القران الكريم ، العنكبوت ،أية 49.

ثانياً : الكتب :

1) احمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمة ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، 2013.

2) بشير العلاق ، ثقافة الخدمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2009 ، عمان ، الأردن.

3) حسين محمد جواد الجبوري ، " التفكير الاستراتيجي : منهج متكامل للمستقبل "، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2017

4) حسين محمد جواد الجبوري ، مصدر سابق.

5) حسين محمد جواد الجوراني ، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد" ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2018 .

6) حميد الطائي ، بشير العلاق ، " إدارة عمليات الخدمة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، ، عمان ، الأردن ، 2009 .

7) صباح مجيد النجار ، مها كامل جواد ، " إدارة الجودة ، مبادئ وتطبيقات "، الذاكرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، بغداد، 2017 .

8) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، "الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2007 .

9) عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، " ادارة الجودة والبيئة "، دار البيان للنشر والتوزيع ، 2018 ، ط1 ، بغداد .

10) العتيبي محسن بن نايف ، " استراتيجية نظام الجودة في التعليم " ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ينبع ، ط 1 ، 2007.

11) فريد بلخير كورتل ، امال كحلية ، " الجودة وانظمة الايزو " دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،ط1 ، عمان ، 2012 .

12) مـأمون سـلمان الدراركـة، " إدارة الجـودة الشـاملة وخدمـة العمـلاء " ، عمـان ، دار صـفاء للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2015 .

13) مجيد الكرخـي ، " التخطـيط الاسـتراتيجي المبنـي علـى النتـائج " ، كتـاب الكترونـي متـاح علـى الشبكة العالمية الانترنت ،

14) مجيـد الكرخـي ، " التخطـيط الاسـتراتيجي بالسـيناريو " ، دار المنـاهج للنشـر والتوزيـع ، ط1 ، المكان بلا ، 2018 .

15) محمـد خثيـر ، أسـماء مرايمـي ، " العلاقـة التفاعليـة بـين ابعـاد جـودة الخدمـة ورضـا الزبـون بالمؤسسة " ، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال ، المجلد 3 ، العدد 4 ، 2017.

16) موفـق عـدنان عبـد الجبـار الحميـري ، رامـي فـلاح الطويـل ، "التسـويق الاسـتراتيجي لخـدمات الفنـادق والسـياحة : توجـه حـديث متكامـل ، دار ومكتبـة الحامـد للنشـر والتوزيـع ، ط1 ، عمـان ، 2016 .

17) نـواف عطيـة الليمـون ، " واقـع التخطـيط الاسـتراتيجي فـي مـدارس التعلـيم العـام فـي منطقـة ابـو ظبي التعليمية " ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 30 ، العدد الثاني ، 2014.

18) وائـل محمـد صـبحي ادريـس ، طـاهر محسـن منصـور الغـالبي ، " السـيناريو والعمليـة التخطيطية مفاهيم اساسية "، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الاردن ، 2012 .

19) يوسـف حجـيم الطـائي ، واخـرون ، " نظـام ادارة الجـودة فـي المنظمـة الانتاجيـة والخدميـة "، دار اليازور للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الاردن ، 2009 .

ثالثا : الرسائل والاطاريح :

1- احمـد السـعيدي ، "التخطـيط الاسـتراتيجي وعلاقتـه ، بفعاليـة الأداء المؤسسـي " ، دراسـة تطبيقيـة علـى شـركات تكنلوجيـا المعلومـات فـي سـلطنة عمـان ،رسـالة ماجسـتير ، متاحـه علـى شبكة الانترنت .

2- بوعنـان نـور الـدين ، " جـودة الخـدمات واثرهـا علـى رضـا العمـلاء " ، رسـالة ماجسـتير غـر منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2002 .

3- رمزي طلال حسن الروايدة ، " اثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقويم العلاقة بين المصرف والزبائن " : دراسة مقارنة على عينة من زبائن المصارف الأردنية والمصارف الأجنبية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011.

4- عبد العزيز عبد العال ، زكي عبد العال ، " إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات " ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة ، 2010.

5- عصام رشاد محمد أبو فزع ، " اخبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون " : دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2015 .

6- موفق محمد الضمور ، " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن " ، أطروحة دكتوراه ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، 2008.

7- ناهض زكي بو طعيمة ، " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها " ، جامعة الاقصى ، غزة ،2016 ، رسالة ماجستير متاحة على شبكة الانترنت على الرابط. https://iugspace.iugaza.edu.ps .

ب- المصادر الأجنبية

1- Braown S, Lamming R, Bessant J And Jones P, 2005, “ Stratigic Operation Management “ 2nd , Edition , Elsevier , Great Britian , Ch.8 .

2- David Fred.R , "Strategic Management :Concepts And Cases " New Jeresy,Imprint Of Pearson, 13th Ed,2011 .

3- Petrova E , " Gensis Of Strategic Management" , Ergo , 1st Edition , 2017.

4- Ritson . N " Business Strategy And Strategic Planning : A Definition And Definitive Guide " , London , Nell Reitson & Ventus Publishing .2019 ..

5- Ritson N" Strategic Management" ,Neil Ritson &Ventson Poblising Aps.2011.

6- Whally A , " Stratgic Markting " , Kanda , Deloitt & Touche Llp And Affilited Entitites , 1st , Editting , 2010 .

7- White C ," Strategic Management"China,Printed Palgave Macmillan ,First Published, 2004.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ذي قار – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الاقتصاد – الدراسات العليا

الدبلوم العالي في مجال التخطيط الاستراتيجي

الى / الدكتور ( ) المحترم

تحية طيبة :-

يسرني ان أضع بين يديكم الكريمة تحكيم للاستبانة التي تُعد جزء من متطلبات إنجاز بحث التخرج – الدبلوم العالي في مجال التخطيط الاستراتيجي والموسوم (**اثر جودة الخدمة في صياغة الاستراتيجية لمؤسسة الشهداء – مديرية شهداء ذي قار دراسة حالة**) وان نجاح هذه الاستبانة مرهون بدرجة استجابتكم للتعديلات والملاحظات التي تسطرونها على امل ان تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام وذلك بفضل ما ستقدمونه من ملاحظات .

وإذ يتوجه الباحث لسيادتكم بشكره وتقديره لتعاونكم الصادق معه ، كما يعتذر لكم عما قد يسببه ذلك من مشقة وجهد وتضحية بجزء من وقتكم الثمين لاستيفاء الاستبانة شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا .

مع فائق الشكر والتقدير ...

اللقب العلمي : المشرف

م.د عقيل الطائي

التوقيع :

التاريخ :

الباحث

كرار مهدي صالح

ملحق رقم (2) أبعاد الاستبانة للتحكيم

البعد الأول: الملموسية										
ت	العبارة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي اليه		الملاحظات
		واضحة	تعدل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
1	لدى مديرية شهداء ذي قار التكنلوجيا الحديثة اللازمة لأداء عملها								
2	تتمتع مرافق مديرية شهداء ذي قار بالتنظيم وسهولة الوصول								
3	يتميز العاملون في مديرية شهداء ذي قار بأسلوب تعامل متحضر ومظهر أنيق								
4	تتوفر في المديرية مرافق خدمة المراجعين من (موقف سيارات، كافتيريا، قاعات انتظار)								

البعد الثاني: الاعتمادية										
ت	العبارة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي اليه		الملاحظات
		واضحة	تعدل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
1	تلتزم المديرية بتقديم الخدمات في المواعيد التي تحددها								
2	الالتزام بالتعهدات الممنوحة للمراجعين وإعطائهم جهود قصوى								
3	الاحتفاظ بالسجلات وقواعد بيانات منظمة ودقيقة								
4	المعرفة والالمام بكافة التعليمات والقوانين من قبل العاملين								

البعد الثالث: الاستجابة										
ت	العبارة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي اليه		الملاحظات
		واضحة	تعدل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
1	يقوم العاملون في مديرية شهداء ذي قار بتقديم الخدمة للمراجعين بسرعه ودون تأخير								
2	تراعي المديرية الدقة في اعلام المراجعين عن موعد تقديم الخدمات								
3	وجود قاعدة بيانات واسعة ودقيقه بالمستفيدين								
4	توفر المديرية قنوات يتمكن المراجع من خلالها التعبير عن شكوى او مشكلة قد تواجهه								

البعد الرابع : الأمان										
ت	العبارة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي اليه		الملاحظات
		واضحة	تعدل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
1	سلوك العاملين يشعر المراجعين بالثقة والأمان								
2	يمتلك الكادر الإداري العامل في المديرية المعرفة الكافية للإجابة على استفساراتكم								
3	يتمتع العاملون في المديرية بالإنسانية واللياقة العامة								
4	العاملين في المديرية موضع ثقة المراجعين (أي يمكن الوثوق بهم)								

البعد الخامس: التعاطف									
ت	العبارة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي اليه		الملاحظات
		واضحة	تعدل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
1	يعطي العاملين في المديرية الاهتمام الكافي للمراجعين								
2	أوقات دوام المديرية تلائم أوقات المراجعين								
3	رغبات المراجعين موضع اهتمام عال من قبل العاملين في حدود القوانين والتعليمات								
4	يتفهم العاملون الاحتياجات الشخصية للمراجعين								

البعد السادس: الاستراتيجية									
ت	العبارة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي اليه		الملاحظات
		واضحة	تعدل	تحذف	هامة	غير هامة	ملائمة	غير ملائمة	
1	تعمل مديرية شهداء ذي قار باستمرار بدراسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية								
2	تعمل المديرية وفق استراتيجية موضوعة مسبقا								
3	لدى العاملين فهم واضح للاستراتيجية الموضوعة								
4	تهتم الإدارة العليا برسم سياسات وخطط العمل المستقبلي وتسويقها للقائمين عليها								

ملحق رقم (3) أسماء الأساتذة المحكمين

ت	اسم المحكم
1	أ.د عبد العظيم دريفش الزيادي
2	أ.م. د عدنان محمد حسن الشدود
3	م.د عبد الهادي رشغ الركابي

ملحق رقم (4) الاستبانة

البعد الأول : الملموسية						
الملموسية : يقصد بها مواقع العمل المادية والأجهزة المكتبية والأفراد العاملين في المؤسسات والمنظمات						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	**لدى مديرية شهداء ذي قار التكنلوجيا الحديثة اللازمة لأداء عملها**					
2	**تتمتع مرافق مديرية شهداء ذي قار بالتنظيم وسهولة الوصول**					
3	**يتميز العاملون في مديرية شهداء ذي قار بأسلوب تعامل متحضر ومظهر أنيق**					
4	**تتوفر في المديرية مرافق خدمة المراجعين من (موقف سيارات، كافتيريا، قاعات انتظار)**					

البعد الثاني: الاعتمادية						
الاعتمادية : تشير الى قدرة المؤسسة على أداء الخدمات بشكل يعتمد به من قبل متلقي الخدمة						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
5	**تلتزم المديرية بتقديم الخدمات في المواعيد التي تحددها**					
6	**الالتزام بالتعهدات الممنوحة للمراجعين وإعطائهم جهود قصوى**					
7	**الاحتفاظ بالسجلات وقواعد بيانات منظمة ودقيقة**					
8	**المعرفة والالمام بكافة التعليمات والقوانين من قبل العاملين**					

البعد الثالث : الاستجابة						
الاستجابة : يقصد بها توفر الرغبة لدى العاملين في المؤسسة بتقديم الخدمات التي يطلبها المراجعين بأفضل ما يمكن						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
9	**يقوم العاملون في مديرية شهداء ذي قار بتقديم الخدمة للمراجعين بسرعه ودون تأخير**					
10	**تراعي المديرية الدقة في اعلام المراجعين عن موعد تقديم الخدمات**					
11	**وجود قاعدة بيانات واسعة ودقيقه بالمستفيدين**					
12	**توفر المديرية قنوات يتمكن المراجع من خلالها التعبير عن شكوى او مشكلة قد تواجهه**					

البعد الرابع : الامان						
الامان : تمثل كياسة وتهذب العاملين في المؤسسة وإمكانيتهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم وادائها بثقة عالية وامان كبير						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
13	**سلوك العاملين يشعر المراجعين بالثقة والأمان**					
14	**يمتلك الكادر الإداري العامل في المديرية المعرفة الكافية للإجابة على استفساراتكم**					
15	**يتمتع العاملون في المديرية بالإنسانية واللياقة العامة**					
16	**العاملين في المديرية موضع ثقة المراجعين (أي يمكن الوثوق بهم)**					

البعد الخامس : التعاطف						
التعاطف : يدل على الاهتمام العاطفي الذي يبديه العاملين في المؤسسة تجاه المراجعين كما يؤدي الى ألفتهم مع المراجعين						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
17	**يعطي العاملين في المديرية الاهتمام الكافي للمراجعين**					
18	**أوقات دوام المديرية تلائم أوقات المراجعين**					
19	**رغبات المراجعين موضع اهتمام عال من قبل العاملين في حدود القوانين والتعليمات**					
20	**يتفهم العاملون الاحتياجات الشخصية للمراجعين**					

البعد السادس : الاستراتيجية						
الاستراتيجية : مفهوم يشير الى الخطط بعيدة المدى التي تضعها المؤسسة للنهوض بواقع أعمالها وتحقيق أهدافها المستقبلية						
الرقم	**العبارة**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
21	**تعمل مديرية شهداء ذي قار باستمرار بدراسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية**					
22	**تعمل المديرية وفق استراتيجية موضوعة مسبقا**					
23	**لدى العاملين فهم واضح للاستراتيجية الموضوعة**					
24	**تهتم الإدارة العليا برسم سياسات وخطط العمل المستقبلي وتسويقها للقائمين عليها**					

Abstract

This research focused on the concept of quality of service as one of the most important modern administrative issues that various public organizations and institutions seek to adopt as an effective component in building the strategic plan, this was the martyrs institution was chosen for this study and the study included a measurement and evaluation of the quality of services provided and a statement of their impact In formulating the general strategy of the corporation to enable senior management and its decision-makers to diagnose and address weaknesses and flaccidity experienced by some of the public facilities , as well as support active sites in it as strengths that benefit the corporation in operations Old service in order to raise the level of performance of the services provided.

To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, as the research was applied to a group of reviewers of Dhi Qar Martyrs Directorate sample of the study. Which reached (80) questionnaire questionnaires distributed to them, which included (24) items for independent and dependent research variables, and the research was conducted using the statistical analysis program (SPSS-23) to reach the results.

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Thi Qar University
College of Administration and Economics
Department Economics

The effect of quality of service on formulation the strategy in the martyrs' establishment

Thi Qar Martyrs Directorate - Case study

Research submitted to the Council of the College of Administration and Economics - Thi Qar University

It is part of the requirements for obtaining a high diploma degree in strategic planning

By

Karrar Mahdi Saleh

Supervisor

Assi. Dr. Aqeel Abdul Hussein Al-Tai

2020 1441