مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى
**اسم الكاتب:** أ.د. محفوظ حمدون الصواف، م.م. ليلى مصطفى محمد بلال
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3231
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 18:36 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٤ مجلد ٣١ لسنة ٢٠٠٩
ص ص[١٤٧ -١٧٠]

# اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى

الدكتور محفوظ حمدون الصواف
أستاذ - قسم الإدارة الصناعية

ليلى مصطفى محمد بلال
مدرس مساعد- قسم الإدارة الصناعية

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل
Prof_mm@yahoo.com

## المستخلص

**تسعى هذه الدراسة إلى عرض مواقف وسلوكيات الإدارة العليا* تجاه إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها في الشركات الصناعية المبحوثة، فضلاً عن تقديم الاستنتاجات والتوصيات الملائمة من أجل الشروع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تغيير الثقافة المنظمية إلى ثقافة الجودة، وهو ما يعني اعتماد مبادئ وقيم الجودة الشاملة أساساً لثقافة الإدارة العليا بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، باستخدام مجموعة إجراءات كالبرامج التدريبية، وحلقات تبادل المعارف والخبرات، فضلاً عن التركيز على العمليات والنتائج بدلاً من التركيز على النتائج فقط، وإتباع سياسة التوجه نحو المستهلك** Customer Driven **ويتحقق ذلك باستخدام نظام معلومات فعال.**

## The Trends of Top Management Towards Spreading Total Quality Management Culture An Investigation Study for General Sector of Industry at Ninavah Province

**Mahfoodh H. Al-Sawwaf (PhD)**
Professor
Department of Industrial Management
University of Mosul

**Layla M. M. Bilal**
Assistant lecturer
Department of Industrial Management
University of Mosul

## Abstract

The aim of this study is to show the attitudes and behaviors of top management towards the total quality management and the aspects of applications on the industrial searched companies. The appropriate recommendations have been proposed to adopt the

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٧/٧/١٦ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/٣/١٠

modern philosophy and approach through changing the organizational culture of quality culture.

This will be achieved by the training program, sharing of knowledge experiences and focus on the processes and results, instead of focusing on the results and also adopt the customer driven policy. As will as adopting effective information and systems.

**المقدمة**

إن حقيقة اعتبار الجودة جزءاً متكاملاً من عمليات المنظمة يعني أن الجودة هي وسيلة من وسائل إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها في رضا الزبون والرضا الوظيفي.... وغيرها، وتتأتى هذه الحقيقة من خلال سعي الإدارات العليا لبناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم.

وهو ما قد يعده البعض أمراً سهلاً إلاّ أن تبني الإدارات العليا لهذا التغيير قد يستلزم جهداً كبيراً وأموالاً طائلة.

لذا فإن على المنظمات في بداية الأمر أن تطرح على نفسها تساؤلات مثل أين هو موقع المنظمة الحالي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وما الذي تسعى إلى تحقيقه؟ وذلك لكي تتمكن من التعرف على الخطوات التي يجب أن تنتهجها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم تتعرف المنظمة على الجوانب التي تتطلب منها تركيزاً واهتماماً أكثر، وهو ما حاولت الدراسة عرضه بأسلوب علمي وباستخدام التحليل الإحصائي (النسب المؤية والوسط الحسابي والانحراف المعياري)، للتعرف على الجوانب التي ينبغي للمنظمات العراقية أن تسعى إلى التركيز عليها، لبناء ثقافة الجودة الشاملة في منظماتهم وصولاً إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

**الجانب الفكري للدراسة**

**أولاً - منهجية الدراسة**

**مشكلة الدراسة**

تعد ثقافة الجودة الشاملة من المسائل الحساسة ذات المساس المباشر بحياة المنظمات في عالم المنافسة، والتي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة. ويكمن السر وراء هذا الاهتمام في علاقة ثقافة الجودة الشاملة بتوجهات الإدارة العليا، حيث أشارت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن ٩٠% من الأسباب التي تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فاعل وكفوء ترجع إلى مواقف وسلوكيات الإدارة العليا، وأن ١٠% يعود إلى الإجراءات الفنية والمادية، هذه الحقيقة دفعت العديد من المنظمات إلى تبني مدخل ثقافة الجودة لتطوير مقومات نظم الجودة(*)، لذا فإن ما تعانيه المنظمات الصناعية العراقية، ومنها منظمات عينة

(*) Woods. John A, 1998, The Quality year Book, CWL Publishing Enterprises

البحث هو وجود وعي لأهمية إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها، ولكن الغموض يكتنف عملية التطبيق نفسها ومتطلباتها، وهو ما توصل إليه الباحثان بعد إجراء المسح الأولي لعينة البحث من خلال مقابلة عدد من المدراء المعنيين بالجودة والإنتاج. ومن هذا المنطلق يمكن طرح مشكلة الدراسة بالصيغة الآتية:

١. ما مستوى مساهمة ثقافة الإدارة العليا في تبني مدخل ثقافة الجودة الشاملة في عينة البحث؟
٢. ما هي الأسس التي تعتمدها الإدارة العليا في التوجه نحو ثقافة الجودة الشاملة في عينة البحث؟
٣. ما مستوى التزام الإدارة العليا في عينة البحث بمدخل إدارة الجودة الشاملة ومبادئها والعناصر المكونة لها وهي:
   - رضا المستهلك.
   - العملية والنتائج.
   - تنمية خبرات العاملين.
   - كفاءة نظام المعلومات.

**فرضيات الدراسة**

تتمثل فرضيات الدراسة بالآتي:

١. كلما ارتفعت درجة تبني الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة للمنظومة القيمية للجودة الشاملة (منهج ثقافة الجودة الشاملة)، زادت فرص تطبيق هذا المنهج في هذه الشركات.
٢. ليس هناك اختلاف حاد حول المبادئ المكونة لمنهج إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة.

**أهمية الدراسة**

تفرض التطورات الراهنة على منظماتنا الصناعية ضغوطاً كبيرة لتتغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتبني مفاهيم إدارية حديثة ووضعها موضع التنفيذ محققة بذلك أهدافاً عديدة مثل تلاؤمية المنظمة مع خصائص المنظمات العالمية والذي ينعكس على النطاق الداخلي للمنظمة في تحسين مستوى الإنتاجية والجودة.

واتساقاً مع ذلك تتأتى أهمية الدراسة من أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على القيادات الإدارية ولاسيما فئة الإدارة العليا ومدى إيمانها وقدرتها على بناء ثقافة الجودة الشاملة في منظماتها.

من هنا فإن الأهمية العلمية التي يمكن أن تضيفها الدراسة هي تسليط الضوء على توجه الإدارة العليا نحو احتواء ثقافة الجودة الشاملة وانعكاسات ذلك على منهج المنظمة (تحويلها إلى منظمة متعلمة)، ومن ثم على موقعها في المنافسة العالمية، فضلاً عن توضيح الغموض الذي يكتنف التحول نحو تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وثقافتها في المنظمات العراقية والذي يمكن تداركه من خلال الجهود البحثية المكثفة في هذا المجال.

**أهداف الدراسة**

تتوخى الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل اتجاهات الإدارة العليا نحو ثقافة الجودة الشاملة بشكل إجمالي لمنظمات القطاع العام في محافظة نينوى.
٢. الوقوف على مستوى تبني مدراء منظمات القطاع العام في محافظة نينوى للمنظومة القيمية والمعرفية لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
٣. التعرف على انعكاسات ثقافة المدراء من اتفاق أو اختلاف حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطبيق هذا المدخل.

**ثانياً - مفهوم ثقافة الجودة الشاملة**

يمر العالم اليوم بتغييرات سياسية، تجارية، تقنية واجتماعية تنعكس آثارها ليس فقط على طريقة أداء المنظمات لمهامها في الأسواق العالمية، وإنما في كل الأسواق المحلية، والتي أصبحت مفتوحة أكثر من ذي قبل للمنافسة العالمية، إذ لا يمكن لأي منظمة مهما صغر حجمها أو كبر أن تهمل هذه التغييرات، لذا فإن على المنظمات أن تتجاوب مع هذه التغيرات من خلال طرائق تفكير جديدة ومواقف وسلوكيات ملائمة، فضلاً عن إتباع مناهج إدارية جديدة.

إن إدراك الشركات الصناعية بأن جودة المنتج هي العامل الحرج في النجاح أو حتى في البقاء على قيد الحياة، دفع المنظمات إلى تبني مفهوم الجودة الشاملة فلسفةً ومنهج عمل.

وفي هذا السياق تشير الأدبيات المنشورة في هذا المجال إلى تعدد التعاريف والمفاهيم التي تعرض لها الكتاب والباحثون في إدارة الإنتاج والعمليات والجودة ونذكر منهم:

Heizer & Render, (2001), Okland, (2001),Tunks (1992), Langothetis (1997), Marfaw (2006), عليمات (٢٠٠٤) ، العلي (٢٠٠٨)، إلاّ أن جميعهم لم يختلفوا على أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن أسلوب أو منهج جديد للتفكير في إدارة المنظمات، محورها هو تعهد الإدارة العليا والعاملين بانجاز الأعمال بصورة تلبي توقعات الزبائن، أو تتفوق عليها من خلال نظام متكامل يركز على إستراتيجية أن التحسين المستمر هو مسؤولية الجميع.

وانطلاقاً من أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييراً فكرياً وثقافياً (الثقافة المنظمية) ودعم الإدارة العليا للتغيير، يؤكد (Gore,1999, 14) أن الثقافة المنظمية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المنظمة ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف

وتوجهات إدارة الجودة الشاملة. ويشير (Milkovich and William, 1997,73) إلى أن تميز المنظمة يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفراد هذه المنظمة من خلال الأساليب التي تعلموها والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون، إن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة يتطلب ترسيخ ثقافة منظمية تنسجم مع مضامين الجودة الشاملة، وفي هذا السياق يؤكد (Bonesronning, 2004, 237) أن الثقافة تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات كيف تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف أو عمليات التكيف والتلاؤم، ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية تغيير جذري، إذ تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل وتتطلب التزاماً طويل الأمد.

**ثالثاً - إدارة التحول نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة**

تشتمل منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات الجوهرية، إذ إن تغيير مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يؤدي دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ورسالة إدارة المنظمة (عقيلي، ٢٠٠٠، ٨٤). وهنا لا بد من الإشارة إلى أن عملية التغيير يصاحبها مقاومة، لأن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب في كثير من الأحوال تغيرات جوهرية في التفكير والأداء. وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى المرتكزات الأساسية أو الفكرية التي يقوم عليها منهج إدارة الجودة الشاملة، فعلى الرغم من عدم وجود اتفاق عام بين الباحثين والكتاب (نذكر منهم Langthetis (1997), Ciampa (1992), Bank (2001), Wasdworth (2002), Marfaw (2006),، البنا (٢٠٠٧) إلا أننا لم نجد هناك اختلافاً واضحاً وجوهرياً حول مضامين إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يجعل الاختلاف الظاهر يعود إلى أسلوب التصنيف، وسيتم هنا اعتماد التصنيف الذي عرضه البنا (٢٠٠٧) كونه الأكثر تلاؤماً مع أهداف البحث والتي تتمثل بالآتي:

١. فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
٢. ثقافة الجودة الشاملة.
٣. تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
٤. انعكاسات الأهداف على الممارسات الإدارية.
٥. استراتيجيات التنفيذ المستخدمة.
٦. النتائج المتوقعة.

وانطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية هي قضية أساسية وليست مجرد علاقة وثيقة بالجودة فهي صلة جديدة بالزبون وبالشكل الذي يحقق رضاه، فالتغيير الايجابي أو أداء الجودة كما متوقع يمثلان شجاعة والتزاماً بالجودة، وهو الشيء المطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال (الجنابي، ٢٠٠١، ٧٢)، ويؤكد (أبو نبعه، ١٩٩٨، ٨٣)

على أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يلزم المنظمات بتغيير ثقافتها التنظيمية، وهو ما ركز عليه العديد من الباحثين والكتاب، إذ عدَ (Bank, 1996, 112) أن خلق ثقافة تنظيمية يعد تحدياً كبيراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، أما (Krajewski & Ritzman, 2000, 144) فإنه يشير إلى أن الإدارة تواجه تحدياً لغرس الوعي بأهمية الجودة في العاملين ودفعهم لتحسين العملية والمنتج، ويتطلب ذلك تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمنظمة، ويجب أن يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المنظمة. أما (العلي) فيذهب إلى أبعد من ذلك ويشير إلى ضرورة التأكد من مقدرة العامل على الاندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة التي توجب توصيفاً مختلفاً للعمل من خلال فتح حوارات مع الأفراد العاملين والتشاور بأمور العمل، وسماع مشاكلهم، والعمل على مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تسهيل عملية التطبيق (العلي، ٢٠٠٨، ٣٢)

لذا فإن تطبيق الخطوات الأساسية نحو التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة يتطلب إتباع الإجراءات الآتية: (البنا، ٢٠٠٧، ١٦)

١. تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوناتها.
٢. بناء خطة متكاملة لتبني ثقافة الجودة الشاملة في الإدارات والعاملين في كافة مجالات المنظمة.
٣. إقناع العاملين في المنظمة بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.
٤. إيجاد الدافعية لدى العاملين لتبني مفاهيم وثقافة إدارة الجودة.

ويسهم توجه الإدارة العليا نحو التركيز على العناصر الآتية في تحقيق نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة (الشيمي، ٢٠٠٢، ٦):

- رضا المستهلك.
- العملية والنتائج.
- تنمية خبرات العاملين.
- كفاءة نظام المعلومات.

وسنقدم شرحاً مقتضباً عن كل عنصر من هذه العناصر وكما يأتي:

١. **رضا المستهلك**: يعد رضا المستهلك أو الزبون (سواء أكان داخلياً أو خارجياً)(*)هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العديد من العمليات ابتداء من تصميم المنتج وانتهاءً بصنعه وإخراجه بجودة عالية تشبع رغبات المستهلك وتوقعاته، وتركز إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على إرضاء المستهلك الخارجي، ونقصد هنا بالتركيز هو أن (تلبس نظارته، وأن تحاول أن تنظر

(*) المستهلك الخارجي:هم الأشخاص أو المؤسسات التي تمثل المستخدم الأخير للمنتج أو الخدمة أما المستهلك الداخلي فقد يكون موظفاً أو وحدات داخل المؤسسة بمعنى أن كل من يأتي بعدك في العمل يكون زبون لك.

بعينه) للتعرف على طريقة تفكيره وتوجهاته من خلال الممارسات التي حددها (Foster,2001, 41) وكما يأتي:

- تحديد احتياجات الزبون ومتطلباته الحقيقية.
- الاستماع إلى صوت الزبون
- الاستفادة من المعلومات الواردة من التغذية العكسية والتي تمثل مقياساً لمدى رضاهم.
- تحديد احتياجات الزبون المستقبلية قبل أن يصرح عنها.

أما بالنسبة للزبون الداخلي فإن إدارة الجودة الشاملة تؤمن بأهمية مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة في تطوير عمل المنظمة والارتقاء به إلى المستويات العليا في العمل والإنتاج من خلال: (السامرائي، ٢٠٠٧، ٣٥٩)

- نبذ أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء وإحلال الإرشاد والتوجيه محله.
- العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم من خلال البرامج التدريبية.
- وضع نظام للاتصال الأفقي والعمودي لإيصال القرارات والتوجيهات بين الأقسام نفسها والإدارات العليا، توفير شروط السلامة المهنية للعاملين مع توفير الأمان والضمان.
- توفير مناخ منظمي سليم يشعر العاملين بصلاحيته لما فيه من لمسة إنسانية.

٢. **العملية والنتائج**: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إتباع نظام التركيز على العملية الإنتاجية بدلاً من التركيز على المنتج، ويتطلب من المنظمات التي تركز على العمليات والنتائج هيكلاً تنظيمياً يعكس الموازنة بين عوامل تنافسية متعارضة تتركز على الجودة وحجم الإنتاج والمرونة والتكلفة ووفرة العرض، وتضمن المستويات الإدارية العليا لهذا الهيكل التنظيمي نطاقاً إشرافياً كبيراً للمدراء، وتضاف إلى مسؤولياتهم الوظائف الداعمة للعملية الإنتاجية مثل مراقبة المواد ومراقبة الجودة والهندسة الصناعية، وعموماً فإن منظمات التركيز على العملية ونتائجها لديها وظائف مساعدة مرتفعة المستوى في المستويات الإدارية العليا (بفا و سارن، ١٩٩٩، ٥٣)، ويتطلب الهيكل التنظيمي في المنظمة التي تركز على العمليات والنتائج قدراً كبيراً من التنسيق بين الوحدات الإدارية عن طريق الاعتماد على نظام معلومات كفء ليعمل النظام بكفاءة .

٣. **تنمية خبرات العاملين**: يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المنظمات كافة، لأنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتضمنه من الفعاليات والنشاطات الهادفة، وترى فلسفة الجودة الشاملة أن التدريب هو قلب

تحسين الجودة، وذلك لأن هناك قناعة تامة بأن تغيير مواقف العاملين هي جزء مهم من عملية إدارة التطوير في إدارة الجودة الشاملة، ولا شك بأن العاملين يشعرون بالرضا عندما توفر المنظمة لهم فرص النمو المهني وحتى الشخصي والثقافي (السامرائي،٢٠٠٧، ٢٧١)، وفي هذه المرحلة تتمكن المنظمة من التحول نحو المنظمات المتعلمة من خلال التعلم المستمر، ويعد التدريب حافزاً لهم يدفعهم للحرص على المنظمة وتفوقها، لذا فإنهم لا يدخرون وسعاً في سبيل الارتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها (كيلادا، ٢٠٠٤، ٣٠١).

٤. **كفاءة نظام المعلومات**: تؤدي نظم المعلومات دوراً استراتيجياً في حياة المنظمات، لأنها تقوم بدعم الإدارة في مختلف عملياتها التخطيطية والتنظيمية وصنع القرارات والرقابة (السامرائي، ٢٠٠٧، ٣١٥)، وتسهم نظم المعلومات في تمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة طالما نجحت في إدارة موارد نظم المعلومات بكفاءة وفاعلية، حيث إن اعتماد المنظمة على نظام معلومات كفوء يبين ثقافة المنظمة الإدارية التي تشجع الاعتماد على التغذية العكسية المستمرة والتي تعد جزءاً فاعلاً من عملية التغيير نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة كونها تعرض أي تدهور في الأداء أو أي مشاكل تصاحب التعلم، وتجعل من الممكن معالجته بسرعة (الشلمة ،٢٠٠٤، ١٥)

**رابعاً - خطوات التحول نحو ثقافة الجودة الشاملة**

إن تثبيت نوع الثقافة المطلوبة يؤدي إلى بلورة القيم الرئيسة والتي يجب أن تنعكس على السلوك الإداري، وهو ما يتطلب من الإدارة أن تأخذ بنظر الاعتبار المرتكزات الفكرية والخطوات الأساسية نحو التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة.

ولتقديم الصورة الأوضح لابد من تناول مجالات التغيير التي يتطلبها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة للتوصل إلى بناء ثقافة جودة شاملة داخل المنظمة أو ما يمكن أن نطلق عليه (الثقافة التنظيمية الجديدة New Organizational Culture)، ومن الضروري أن تكون هذه الثقافة المنظمية الجديدة الواعية قادرة على تحقيق التكامل الداخلي (Internal Integrating) للأنماط السلوكية، والذي يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق الرسالة (عقيلي، ٢٠٠١، ٨٥).

ويتطلب نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة التعامل مع العناصر الآتية والتي تشكل العوامل الحرجة تجاه بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة(Mehta ،٢٠٠٧، ٢):

١. التدريب.
٢. مجاميع المناقشة.
٣. مجاميع مشاركة المعرفة.
٤. الدافعية لتبادل الأفكار.
٥. نشر الوعي بالجودة على المستوى العام للمنظمة.

ومن هذا المنطلق فإن أهم مجالات التغيير التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي الآتية: (الطائي وقدادة، ٢٠٠٨، ١٢٤ -١٢٥)

١. ثقافة المنظمة.
٢. الهيكل التنظيمي.
٣. إعادة تقييم العمليات.
٤. الأنظمة والسياسات.
٥. النمط القيادي.
٦. أسلوب تنفيذ العمل.

أما المجالات التي يتطلب التعامل معها بشكل مباشر من أجل تحويل ثقافة المنظمة إلى ثقافة الجودة الشاملة فقد حددها الباحثان بعد الاطلاع على بعض ما كتب في أدبيات ثقافة إدارة الجودة الشاملة أمثال ((Mehta (2007),Woods (1996)، عقيلي (٢٠٠١)، جودة (٢٠٠٤)، الشيمي(٢٠٠٠)) .

وسوف نتناول هذه المجالات بشيء من التوضيح مع التركيز على ثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة العليا في تحويلها إلى ثقافة جودة شاملة والتي ينتج عنها تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة العمل في المنظمة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يؤدي التعليم والبرامج التدريبية في الجودة دوراً بارزاً في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة وذلك تمهيداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**١. ثقافة المنظمة Organizational Culture**

قدم جون اركوهارت تعريفاً لثقافة المنظمة يعد واحداً من أفضل التعريفات "هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها المنظمة الأفراد والطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض. وتعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة، والتي يلحظها الموظفون والبائعون والزبائن بمرور الوقت" (ويليامز، ١٩٩٩، ٥١)، أما (Daft, 2002, 392) فقد نظر إليها على أنها مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة التي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، من حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يؤدي دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة (عقيلي، ٢٠٠١، ٨٦)، ويمكن عرض ثقافة المنظمة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة بالاتي:

- اعتماد الولاء والانتماء والإخلاص في العمل مبادئ لتحقيق رسالة المنظمة التي تمثل مسعى الجميع.
- التميز والكمال في إنجاز هدف استراتيجي.

- نشر أخلاقيات العمل (احترام الآخرين، الصدق، الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية) بين العاملين في المنظمة وجعلها تمثل صورة المنظمة لدى المتعاملين معها.
- المشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد أنماط قيادة وإشراف مساندة.
- الفشل ليس نهاية، بل نتيجة تجربة يمكن الاستفادة منها.

إن معرفة قواعد التغيير في المنظمة وفهم خصائص أو صفات المنظمات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو أمر مهم لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة المنظمة، ومن الضروري أن يكون العاملون في المنظمة ملمين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يساعدهم على تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح وتشتمل ثقافة الجودة الشاملة الجوانب الآتية:

أ. التركيز على الزبون.
ب. أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
ت. التفاني في العمل.
ث. احترام الآخرين.
ج. الصدق في التعامل مع الآخرين.
ح. الخطأ هو فرصة للتطور.
خ. عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية.
د. التميز بوصفه منهجاً.

ومن الأمور المهمة في ثقافة الجودة إنها تقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون، سواء أكان الزبون داخلياً أم خارجياً من خلال التركيز على مبدأ التوجه نحو الزبون Customer Driven. فضلاً عما للتدريب من أهمية في مجال نشر ثقافة الجودة بين العاملين. (جودة، ٢٠٠٤، ٤٨)

**٢. الهيكل التنظيمي Organizational Structure**

طالما إن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يحدد المسؤوليات والعلاقات الرسمية، ويوفر الآليات للربط والتنسيق للعناصر التنظيمية في كل واحد متماسك، وينعكس في مخطط المنظمة الذي هو التمثيل البصري للمجموعة الكاملة والعمليات الجارية في أية منظمة (Daft, 2002, 313) نجد أنه لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل Vertical Organizational Structure ذا المستويات الإدارية المتعددة، مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء في العمل في المنظمة عموماً. ولأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل كأساس لتحقيق أهداف المنظمة، وبناءً عليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة سيكون منبسطاً أو أفقياً Flat (جودة، ٢٠٠٤، ٥٠) ويطلق على الهيكل التنظيمي الجديد "مدخل النظام الكلي المتكامل" The Whole Integrated System Approach الذي ينظر إلى المنظمة وهيكلها التنظيمي على أنه مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (عقيلي،

٢٠٠١، ٨٨)، وينتج عن تطبيق هذه الهياكل الفرعية حدوث ترابط عمودي وأفقي مما يزيد من أواصر التعاون، والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة. في حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق إلا من خلال الإدارة الانبساطية Extroversive Management أي قياس الأداء من خلال مدى مساهمة الأفراد العاملين في الأقسام في تلبية احتياجات الزبائن (كيلادا، ٢٠٠٤، ١٢١)

**٣. العمليات Processes**

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى العمليات على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات بحيث تسهم جميعها في الوصول إلى هدف إرضاء الزبائن (الطائي وقدادة، ٢٠٠٨، ١٣٤). ويتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، فالمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (إعادة الهندسة أو الهندرة) ولابد هنا من عدم إغفال إعادة الهندسة البشرية التي تتمثل بإيجاد الانسجام بين عمليات إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توافرها في العنصر البشري (جودة، ٢٠٠٤، ٥١).

**٤. أسلوب الإدارة Management Style**

من خلال الاطلاع على المضامين والمرتكزات التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلى الثقافة المنظمية الجديدة، أصبحت المنظمة بحاجة إلى أسلوب إداري جديد وسياسة جديدة، ينسجمان مع المنهجية والثقافة، ويرى (هيريرا، ٢٠٠٤، ١٠) أن سياسة الجودة أحد عناصر السياسة المشتركة التي تكون تحت سيطرة الإدارة العليا فالمسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة العليا مسؤولية جسيمة.

وبيّن ويليامز أن إنشاء أو تغيير ثقافة المنظمة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم كسب وتأييد والتزام الإدارة العليا فضلاً عن تدفق أوامر الإدارة العليا من أعلى إلى أسفل (ويليامز، ١٩٩٩، ٥١). ويعد أسلوب "الإدارة الجوالة" Management By Walking (MBW) أو الإدارة المرئية Visual Management التي غالباً ما تكون في مواقع العمل جنباً إلى جنب مع مرؤوسيها، الأسلوب الذي يوفر قنوات الاتصال المفتوحة بين القاعدة والقمة، والذي أسماه المفكرون "بالسيولة التنظيمية" Organization Liquidity وهو ما يوفر بيئة أو مناخ تنظيمي غير رسمي عن طريق كسر الحواجز بين المستويات الإدارية من خلال اعتبار الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد.

**الجانب الميداني للدراسة**

بهدف تقديم المعالجات الضرورية والعلمية لمشكلة الدراسة عمد الباحثان إلى استخدام استمارة الاستبانة التي خضعت لعدة اختبارات وللاستدلال على هذه النتائج الإحصائية تم استخدام برنامج Excel for Windows وفيما يأتي توضيح لذلك:

**أولاً - تصميم استمارة الاستبانة**

تم اعتماد استمارة الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي تطلبتها طبيعة المشكلة، وتم الاستفادة من المقياس الوارد في دراسة (الشيمي،٢٠٠٠، ٦) واشتملت على (٤٣) سؤالاً موزعاً على خمس مجاميع رئيسة وكما يأتي:

١. أسس مدخل إدارة الجودة الشاملة ومسؤولية الإدارة العليا في تطبيقه.
٢. مبدأ التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه.
٣. التركيز على العمليات والنتائج.
٤. شحن خبرات العاملين والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم.
٥. نظم الاتصال والمعلومات.

**ثانياً - صدق الاستبانة**

عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في حقل الإدارة الصناعية والجودة في جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد والمعهد التقني في الموصل والمدرجة أسماؤهم أدناه، وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم بالغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض بنود الاستبانة، لتصبح أكثر وضوحاً في قياسها للمتغيرات المراد قياسها، ولذا فإن أداة جمع البيانات قد حققت على الأقل، الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

١. الأستاذ المساعد الدكتور أكرم الطويل -قسم الإدارة الصناعية -كلية الإدارة والاقتصاد –جامعة الموصل.
٢. الأستاذ المساعد الدكتور ميسر إبراهيم احمد - قسم الإدارة الصناعية -كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
٣. الأستاذ المساعد الدكتور ليث سعد الله حسين - قسم نظم المعلومات الإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
٤. الأستاذ المساعد ثائر السمان - قسم الإدارة الصناعية -كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل.
٥. المدرس الدكتور ماجد محمد صالح - المعهد التقني في نينوى.

**ثالثاً - ثبات الأداة**

تم حساب الثبات من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا، وقد كان معامل الثبات بالنسبة لمفردات الدراسة (٩٥%).

**رابعاً - معالجة البيانات وتحليلها**

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية المبحوثة، فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل بـ:

١. التكرارات لإجابات الشركات المبحوثة والنسب المؤية لهذه التكرارات.
٢. المتوسط للإجابات على مقاييس الاتجاهات.
٣. الانحرافات المعيارية.

**خامساً - وصف عينة الدراسة**

نظراً لاهتمام هذه الدراسة بثقافة الجودة، ومدى إدراك الإدارات العليا في الشركات المبحوثة بتبني هذا المدخل، لذا فإن مجتمع الدراسة قد شمل القيادات الإدارية في الشركات المبحوثة.

والجدول ١ يوضح عدد الشركات المبحوثة وعدد الاستمارات الموزعة لكل منهم إذ تم توزيع ٨٠ استمارة على الإدارات العليا في شركات القطاع العام في محافظة نينوى وبلغت الاستمارات المستلمة ٦٠ استمارة.

**الجدول ١**
**نسب استجابة الشركات المبحوثة في محافظة نينوى**

| ت | اسم المنظمة | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المستلمة | نسبة الاستجابة |
|---|---|---|---|---|
| ١ | الشركة العامة للألبسة الجاهزة/مصنع الغزل والنسيج | ١٥ | ١٢ | %٨٠ |
| ٢ | الشركة العامة للألبسة الجاهزة/معمل ولدي | ١٥ | ١٠ | %٦٦ |
| ٣ | الشركة العامة للاسمنت الشمالية | ١٠ | ١٠ | %٨٣ |
| ٤ | الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال | ١٠ | ٨ | %٨٠ |
| ٥ | الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية | ١٥ | ١٠ | %٦٦ |
| ٦ | الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية | ١٥ | ١٠ | %٦٦ |

الجدول من إعداد الباحثين

**أولاً - وصف الإفراد المبحوثين**

ويوضح الجدول ٢ الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين في الشركات الصناعية المبحوثة وكما يأتي: الفئات العمرية، التحصيل العلمي، الجنس، الوظيفة.

**١. الفئات العمرية:**

يتضح من الجدول ٢ الفقرة الخاصة بالفئات العمرية التي تم وضعها في ثلاث فئات، أولها الفئة العمرية (٣٠ -٤٤) سنة، وثانيها الفئة العمرية من (٤٥ -٥٩) وثالثها الفئة العمرية من (٦٠ -٦٥) سنة. وقد احتل أفراد الإدارة العليا من الفئتين الأولى والثانية النسبة الأكبر، إذ بلغت نسبتهم من الفئة العمرية (٣٠ -٤٤) سنة (٥٠%) وكذلك بلغت نسبتهم من الفئة العمرية الثانية (٤٥ -٥٩) سنة (٤٠%) فيما بلغت نسبة أفراد الإدارة العليا من الفئة الثالثة ١٠%.

ويشير تحليل متغيرات العمر إلى هيمنة عناصر القيادات الشابة ذات الكفاءة على عينة الدراسة، التي تؤهلها إلى تبني الثقافة المشجعة على تطوير المنظمة باتجاه الجودة.

**٢. التحصيل العلمي**

يتبين من الفقرة الخاصة بالتحصيل العلمي لمستويات الإدارة العليا في الشركات المبحوثة أن (٦٦,٢%) وهي النسبة الأكبر، هم من حملة شهادة البكالوريوس ثم تأتي بالمرتبة الثانية (١٧,٢%) وهم من حملة شهادة الدبلوم العالي، أما نسبة المدراء الحاصلين على شهادة الماجستير فقد بلغت (١٣,٣%)، وهو ما يعزز وعي الإدارات العليا نحو التطوير الذاتي باتجاه الجودة، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (٣,٣%).

**٣. الجنس**

تشير الفقرة الخاصة بجنس المدراء المبحوثين، إلى أن نسبة الذكور بلغت (٨٠%)، أما نسبة الإناث فقد بلغت (٢٠%)، وهو ما يؤكد الآراء التي تقول بأن توجه الإناث نحو المراكز الإدارية العليا هو أقل منه لدى الذكور، وذلك نابع من التخوف من المخاطرة.

**٤. الوظيفة**

يتضح من الجزء الخاص بالوظيفة في الجدول ٢ والذي تم تقسيمه إلى مستويين من الإدارات العليا، مدير (مدير عام أو مدير معمل) ثم مدير قسم. وقد بلغت نسبة مدراء الإدارة العليا (٢٨%) من إجمالي العينة، وهي نسبة قد تبدو قليلة، وذلك عائد إلى أن الإدارة العليا تتركز بأيدي قليلة جداً، فضلاً عن أن حجم العينة ليس كبير جداً. أما النسبة الأكبر فقد مثلت مديري الأقسام وقد بلغت (٧٢%).

**الجدول ٢**
**وصف الإفراد المبحوثين**

| **الفئات العمرية** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **٣٠ -٤٤** | | **٤٥ -٥٩** | | **٦٠ -٦٥** | |
| التكرار | النسبة المؤية | التكرار | النسبة المؤية | التكرار | النسبة المؤية |
| ٣٠ | ٥٠ % | ٢٤ | ٤٠% | ٦ | ١٠% |

| **التحصيل العلمي** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **بكالوريوس** | | **دبلوم عالٍ** | | **ماجستير** | | **دكتوراه** | |
| التكرار | النسبة المؤية | التكرار | النسبة المؤية | التكرار | النسبة المؤية | التكرار | النسبة المؤية |
| ٤٠ | ٦٦,٢% | ١٠ | ١٧,٢% | ٨ | ١٣,٣% | ٢ | ٣,٣ % |

| **الجنس** | | | |
|---|---|---|---|
| **ذكر** | | **أنثى** | |
| التكرار | النسبة المؤية | التكرار | النسبة المؤية |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ٤٨ | %٨٠ | ١٢ | %٢٠ |
| **الوظيفة** | | | |
| **مدير (عام ومدير معمل)** | | **مدير قسم** | |
| التكرار | النسبة المؤية | التكرار | النسبة المؤية |
| ١٧ | % ٢٨ | ٤٣ | %٧٢ |

الجدول من إعداد الباحثين

**ثانياً - وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها**

يتم هنا وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وفقاً لمجاميع الأسئلة التي تناولتها استمارة الاستبانة، وكالآتي:

**١. أسس مدخل إدارة الجودة الشاملة ومسؤولية الإدارة العليا في تطبيقه**

يحاول الباحثان من خلال المجموعة الأولى من الأسئلة ($X_8$-$X_1$) التعرف على مدى موافقة رجال الإدارة العليا في الشركات المبحوثة لمفاهيم وأسس مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك مدى توافر عامل التزام القيادة ومبادرتها نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بوصفه مدخلاً أساسياً لتحسين الجودة، فضلاً عن تضمنها سؤالاً مفتوحاً للتعرف على محددات مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج من وجهة نظر مستوى الإدارة العليا.

تشير معطيات الجدول ٣ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المؤية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ($X_8$-$X_1$)، إذ يؤكد (٨٩,٨%) و(٨٥%) من المبحوثين على تبني إدارات الشركات المبحوثة مسؤولية تحقيق إدارة الجودة الشاملة ويعزز ذلك الأوساط الحسابية (١,٩)، (١,٨٥) والانحرافات المعيارية (٠,٣٠٢٥)، (٠,٣٦) للمتغيرات ($X_6$,$X_1$) على التوالي. من جانب آخر أكد أكثر من (٥٠%) من المبحوثين من خلال إجاباتهم على السؤال ٩ في استمارة الاستبيان (وهو من الأسئلة التأكيدية) على إعطاء عامل ثقافة والتزام الإدارة العليا الأهمية رقم ١ في تحقيق الجودة الشاملة. أما فيما يتعلق بمدى إدراك الإدارة العليا لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد أشارت إجابات المبحوثين إلى أن هناك إدراكاً واسعاً ولاسيما بالنسبة للمتغيرات ($X_5$,$X_4$,$X_3$) إذ تراوحت النسب بين (٧٠,٧% - ٩٠%)، كذلك أشارت النتائج إلى أن هناك وضوح للرؤيا بشأن التمييز بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والايزو، وهذا يعكس توجه الإدارات العليا في الشركات المبحوثة إلى تبني مشروع شهادة ضمان الجودة العراقية (٩٠٠١ - ٢٠٠٠) الذي لم يرَ النور بسبب التغيرات السريعة التي حدثت بعد الاحتلال الأمريكي للعراق. كذلك تشير إجابات المبحوثين إلى أن (٥٠%) من الشركات المبحوثة تتبنى النظام الوقائي بدلاً من النظام التصحيحي.

تأسيساً على ماتقدم يتفق المبحوثون على أن الإدارات العليا في الشركات المبحوثة لديها إدراك واسع عن بعض المفاهيم ذات العلاقة بتحقيق إدارة الجودة

الشاملة وهو ما يتوافق مع المبادئ الإحدى عشر التي جاء بها Ishikawa (Foster,2001,46) لبناء نظام الجودة في المنظمة، كما أكده بينو انجستروم (انجستروم، ٢٠٠٤، ١) حيث أن الخطوة الأولى في تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي فهم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والالتزام بتطبيقها Management Commitment.

**الجدول ٣**

**أسس مدخل إدارة الجودة الشاملة ومسؤولية الإدارة العليا في تطبيقه**

| مقياس الاستجابة / مج الأولى | نعم | | كلا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | | |
| $X_1$ | ٥٣ | %٨٩,٨ | ٧ | %١٠,٢ | ١,٩ | ٠,٣٠٢٥ |
| $X_2$ | ٣٠ | %٥٠ | ٣٠ | %٥٠ | ١,٥ | ٠,٥٠٤٢ |
| $X_3$ | ٥١ | %٨٥ | ٩ | %١٥ | ١,٨٥ | ٠,٣٦ |
| $X_4$ | ٤١ | %٧٠,٧ | ١٩ | %٢٩,٣ | ١,٦٨٣ | ٠,٤٦٩١ |
| $X_5$ | ٥٤ | %٩٠ | ٦ | %١٠ | ١,٩ | ٠,٣٢٥٣ |
| $X_6$ | ٥١ | %٨٥ | ٩ | %١٥ | ١,٨٥ | ٠,٣٦ |
| $X_7$ | ٥٨ | %٩٦,٧ | ٢ | %٣,٣ | ١,٩٦٦ | ٠,١٨١ |
| $X_8$ | ١٠ | %١٧,٢ | ٤٨ | %٨٢,٨ | ١,١٦٦ | ٠,٣٧٥٨ |

الجدول من إعداد الباحثين

**٢. مبدأ التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه:**

تشير معطيات الجدول ٤ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات المجموعة الثانية ($X_{17}$-$X_9$)، وتتجه إجابات الأفراد المبحوثين نحو الاتفاق على تبني الشركات المبحوثة فلسفة إرضاء المستهلك وتحقيق رغباته، حيث أشارت نسبة (١٠٠%) إلى ذلك، ويعزز ذلك الوسط الحسابي للمتغير ($X_{15}$) (٢) والانحراف المعياري البالغ (٠)، وهو ما يؤكد الاتفاق العالي في إجابات الأفراد المبحوثين على تبني إعداد دراسات مسحية للمستهلكين للتعرف على درجة رضاهم($X_{14}$) إذ بلغت نسبة الاتفاق (١٠٠%). وأكد المبحوثون بنسبة (١٠٠%) على حرص الشركات المبحوثة على تدعيم مكانتها التنافسية في السوق($X_{16}$). أما ما يخص تضييق نطاق الارتباط بالمستهلك بعد تسليمه المنتج أو الخدمة ومساندة الإدارة العليا للعاملين في أقسام المبيعات والتسويق ($X_{10}$,$X_9$)، فقد أكد (٧٨,٣% و٨٣,٣%) من الأفراد المبحوثين على الانفتاح على المستهلك ودعم أقسام المبيعات والتسويق على التوالي. وهذا ما يعزز إجابات المبحوثين على المتغيرات ($X_{16}$,$X_{15}$,$X_{14}$). من جانب آخر يرى (٦٤,٤%) أن المعلومات المرتدة في تقييم التطوير وتحسين الجودة ($X_{17}$) مفيدة جداً في تنفيذ

التطوير المنشود ويعزز ذلك الوسط الحسابي (١,٣٥) والانحراف المعياري (٠,٤٨٠٩).

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن أغلبية المبحوثين أكدوا على أهمية تبني فلسفة رضاء المستهلك وتحقيق رغباته، فضلاً عن الحرص على تدعيم المكانة التنافسية لهم في السوق، وهذا يتوافق مع ما أكده الكثير من الباحثين مثل (Foster) (Bergman and Klefsjo)

**الجدول ٤**
**مبدأ التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه**

| مقياس الاستجابة مج الثانية | نعم | | كلا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | | |
| $X_9$ | ١٣ | %٢١,٧ | ٤٧ | %٧٨,٣ | ١,٢١٦٦ | ٠,٤١٥٤ |
| $X_{10}$ | ٥٠ | %٨٣,٣ | ١٠ | %١٦,٧ | ١,٨٣٣ | ٠,٣٧٥٨ |
| $X_{11}$ | ٢٤ | %٤٠ | ٣٦ | %٦٠ | ١,٤ | ٠,٤٩٤ |
| $X_{12}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{13}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{14}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{15}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{16}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{17}$ | ٢١ | %٣٥,٦ | ٣٨ | %٦٤,٤ | ١,٣٥ | ٠,٤٨٠٩ |

الجدول من إعداد الباحثين

### ٣. التركيز على العمليات والنتائج

تتجه إجابات المبحوثين على المتغيرات ($X_{24}$-$X_{18}$) في الجدول ٥ نحو الاتفاق مع توجه الإدارة العليا نحو التركيز على العمليات الإنتاجية والنتائج. ويؤكد غالبية المبحوثين (٩٣,٤%) أن فلسفة إدارات شركاتهم هي استخدام أسلوب الرقابة بالميزانيات للتوجيه بالنتائج، ويتوافق مع ذلك نسبة إجابات المبحوثين على المتغير ($X_{19}$) حول الرؤية المستقبلية البعيدة الأمد لطرائق قياس النتائج إذ بلغت (٤٠%) وبوسط حسابي (١,٦) وانحراف معياري (٠,٤٩٤). ويؤكد جميع الأفراد المبحوثين (١٠٠%) على ضرورة إيجاد حلول مستمرة لمشاكل تحسين عمليات الجودة، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (٢)، ويرى جميع المبحوثين ($X_{21}$)أن العمليات تلقى الاهتمام نفسه الذي تلقاه النتائج النهائية. أما على مستوى اهتمام الإدارة بإيجاد مقاييس علمية تغطي كافة أنشطة العمل المختلفة ($X_{22}$) نجد أن اتفاقاً عاماً من قبل المبحوثين على أنهم يهتمون بوصفهم إدارات عليا بعملية التقييس بأنشطتها المختلفة. من جانب آخر نجد أن إجابات المبحوثين للمتغير ($X_{23}$) تعكس تركيز الإدارة العليا في تتبع جودة المنتج النهائي من خلال جودة العملية الإنتاجية وقد

بلغت نسبة الاتفاق (٥٩,٣%) . وتؤكده إجابات المبحوثين على المتغير ($X_{24}$) في أن مسؤولية الإدارة العليا هي تحسين العمليات من خلال تصحيح منهج العمل.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول إن أغلب الأفراد المبحوثين من الإدارات العليا يتفقون على أن إداراتهم تتجه نحو التركيز على العمليات الإنتاجية والنتائج النهائية بشكل متوازن والذي يعكس توجه الإدارة العليا نحو تبني منهج أن الجودة تبنى من خلال نظام متكامل يبدأ من التصميم وحتى الحصول على المنتج النهائي، فضلاً عن عدم تهاونها في السعي نحو إيجاد حلول مستمرة للمشاكل الناتجة عن تحسين الجودة أو تبني ثقافة الجودة. وهو ما أكده (Woods,1996,10) الذي عدَ مبدأ التركيز على العمليات والنتائج أحد مبادئ بناء ثقافة جودة شاملة في المنظمة.

**الجدول ٥**
**التركيز على العمليات والنتائج**

| مقياس الاستجابة / مج الثالثة | نعم | | كلا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | | |
| $X_{18}$ | ٥٧ | %٩٣,٤ | ٣ | %٦,٦ | ١,٩٥ | ٠,٢١٩٧ |
| $X_{19}$ | ٣٦ | %٦٠ | ٢٤ | %٤٠ | ١,٦ | ٠,٤٩٤ |
| $X_{20}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{21}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{22}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{23}$ | ٢٤ | %٤٠,٧ | ٣٥ | %٥٩,٣ | ١,٤ | ٠,٤٩٤ |
| $X_{24}$ | ٣٦ | %٦٠ | ٢٤ | %٤٠ | ١,٦ | ٠,٤٩٤ |

الجدول من إعداد الباحثين

**٤. شحن خبرات العاملين والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم**

تعكس متغيرات هذه المجموعة ($X_{34}$-$X_{25}$) الواردة في الجدول ٦ قيماً واتجاهات وإدراك الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمبدأ تنمية قدرات العنصر البشري وشحن خبراته للاستفادة منه في مجال تحقيق الجودة الشاملة، ويتضح من إجابات المبحوثين أن (٦٢,٧%) يوافقون على أن مهمة الإدارة العليا هي التفكير، وأن مهمة العاملين هي التنفيذ، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (١,٦١٦) للمتغير ($X_{25}$) والانحراف المعياري (٠,٤٩٠٣) وهو ما يعكس إن التفكير الاستراتيجي يأخذ حيزاً جيداً لدى الإدارات المبحوثة. وعلى الرغم من محدودية الميزانية المخصصة للتدريب($X_{32}$)، إذ أشار (٦٣,٣%) من المبحوثين إلى ذلك، إلا أن أغلبهم اتفقوا على أن شركاتهم تهتم ببرامج التدريب والتطوير الذاتي للعاملين بصفة منتظمة، إذ أكد (٩٦,٧%) منهم على ذلك وتعززه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ($X_{27}$) البالغة (١,٩٦٦)، (٠,١٨١) على التوالي. وفي الاتجاه نفسه اتفق جميع الأفراد المبحوثين على أن الإدارة تؤمن بأن تحقيق الجودة

هي مسؤولية كل فرد في المنظمة وعزز ذلك الوسط الحسابي ومقداره (٢) للمتغير ($X_{31}$). وفي مجال تفضيل الإدارات المبحوثة لعدم الإفصاح عن برامجها المستقبلية الخاصة بالعاملين، بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ($X_{29}$) (١,٦٥)، (٠,٤٨٠٩) على التوالي. أما ما يخص تحفيز العاملين وتوعيتهم باتجاه نشر مفهوم الجودة فيتضح أن الإدارات المبحوثة بشكل عام تعتمد أسلوب التعلم الذاتي من دون الدخول في برامج تدريبية وتطويرية بشكل فاعل، وهذا ما يعكس بشكل واضح عدم الاستقرار البيئي للشركات المبحوثة، فهي تمر في مرحلة حرجة بسبب التغيرات السريعة التي حدثت بعد الاحتلال الأمريكي للعراق.

تأسيساً على ما تقدم، يتفق أغلب المبحوثين على أن الإدارات العليا في شركاتهم تهتم بتنمية قدرات ومهارات العاملين وشحن خبراتهم ذاتياً والاعتماد عليهم في تنفيذ البرامج والسياسات التي تقرها في مجال الجودة مع وجود تحفظات على عدم الإفصاح عن برامجها المستقبلية بالنسبة للعاملين، فضلاً عن عدم إعطاء أهمية لطبيعة وخصائص العاملين في تنفيذ برامجها واعتماد أسلوب المركزية على الرغم من إيمانها بأن تبني مبدأ المشاركة يعزز من الأداء التشغيلي والاستراتيجي لكافة الأنشطة في المنظمة. وهذا يتفق تماماً مع جاء به (Mehta, 2005, 2). في دراسته عن بناء ثقافة الجودة في المنظمة والتي يجب أن تبنى في أرجاء المنظمة من خلال، برامج التدريب، مجاميع تبادل الخبرات والمعارف، فضلاً عن إيجاد الدافعية للاستمرار بالتغيير وإيجاد الفكر الناقد الواعي للتغيير المطلوب.

**الجدول ٦**

**شحن خبرات العاملين والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم**

| مقياس الاستجابة مج الرابعة | نعم | | كلا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | | |
| $X_{25}$ | ٣٧ | %٦٢,٧ | ٢٣ | %٣٧,٣ | ١,٦١٦ | ٠,٤٩٠٣ |
| $X_{26}$ | ١٢ | %٢٠ | ٤٨ | %٨٠ | ١,٢ | ٠,٤٠٣٣ |
| $X_{27}$ | ٥٨ | %٩٦,٧ | ٢ | %٣,٣ | ١,٩٦٦ | ٠,١٨١ |
| $X_{28}$ | ٥٩ | %٩٨,٣ | ١ | %١,٧ | ١,٩٨٣ | ٠,١٢٩١ |
| $X_{29}$ | ٣٩ | %٦٥ | ٢١ | %٣٥ | ١,٦٥ | ٠,٤٨٠٩ |
| $X_{30}$ | ٥٥ | %٩١,٧ | ٥ | %٨,٣ | ١,٩١٦ | ٠,٢٧٨٧ |
| $X_{31}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{32}$ | ٢٢ | %٣٦,٧ | ٣٨ | %٦٣,٣ | ١,٣٦٦ | ٠,٤٨٥٩ |
| $X_{33}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{34}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |

الجدول من إعداد الباحثين

**٥. درجة الاعتماد على نظم المعلومات والاتصالات**

تشير معطيات الجدول ٧ للمتغيرات ($X_{42}$-$X_{35}$) إلى مدى توفر ثقافة إدارية تعتمد على استخدام نظام معلومات واتصالات فاعلة والاستفادة منها، فضلاً عن التعرف على جودة نظم الاتصال في تعزيز العلاقة بين العاملين من جهة والمستهلك من جهة أخرى. ويتفق جميع المبحوثين على حرص الإدارة العليا على الاقتناع بضرورة مراجعة ومراقبة خطوات ومبادرات التطوير والتحسين في المنظمة، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير ($X_{37}$) (٢)، ويدعم ذلك اعتماد الإدارة العليا لسماع كافة الاقتراحات والانتقادات الموجهة إليها والعمل على دراستها حيث بلغت نسبة الاتفاق على(X37) بنسبة (١٠٠%). ويشير المتغير ($X_{40}$) على أن نظام معلومات المنظمة يساعد العاملين على تحقيق إنجاز أفضل للعمل. أما على مستوى اعتماد الإدارات العليا على المعلومات المرتجعة أو التغذية العكسية في بناء خططها المستقبلية فقد أشار (٩٨,٣%) من المبحوثين إلى ذلك، فضلاً عن التزام الإدارات العليا بأهمية وضوح خطوط الاتصالات بين مستويات العمل المختلفة، إذ بلغت نسبة الاتفاق للمتغير ($X_{42}$) (١٠٠%). أما فيما يخص تطوير العلاقة مع المستهلك فقد أتفق (٩٦,٧%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ($X_{38}$)، إذ بلغ (١,٩٨٣)، (٠,١٢٩١) على التوالي.

تأسيساً على ما تقدم يتفق غالبية المبحوثين على اهتمام الإدارة العليا في الشركات المبحوثة باعتماد نظام المعلومات ونظم الاتصال الكفوءة، لما لها من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية منهج إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما اتفق عليه أكثر الباحثين ومنهم (هيريرا، ٢٠٠٤، ٨) و(عليمات، ٢٠٠٤، ٤٤)

**الجدول ٧**
**درجة الاعتماد على نظم المعلومات والاتصالات**

| مقياس الاستجابة / مج الخامسة | نعم | | كلا | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | | |
| $X_{35}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{36}$ | ٤٨ | %٨٠ | ١٢ | %٢٠ | ١,٨ | ٠,٤٠٣٣ |
| $X_{37}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{38}$ | ٥٨ | %٩٦,٧ | ٢ | %٣,٣ | ١,٩٨٣ | ٠,١٢٩١ |
| $X_{39}$ | ٣٣ | %٥٥ | ٢٧ | %٤٥ | ١,٥٥ | ٠,٥٠١٦ |
| $X_{40}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |
| $X_{41}$ | ٥٩ | %٩٨,٣ | ١ | ١,٧ | ذ.٩٨٣ | ٠,١٢٩١ |
| $X_{42}$ | ٦٠ | %١٠٠ | ٠ | ٠ | ٢ | ٠ |

الجدول من إعداد الباحثين

**الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً - الاستنتاجات**

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

١. طالما أصبحت إدارة الجودة الشاملة شعاراً إدارياً وأساسياً في كل المنظمات تقريباً، فلا بد أن يصاحب ذلك تحولاً جذرياً شاملاً في سلوك الإدارات العليا وهو ما بدأت منظماتنا الصناعية في القطاع العام (نطاق الدراسة) تدركه ومن ثم إدراك دورها كإدارة عليا في تبني نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

٢. على الرغم من وجود وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلاّ أن مفهوم ثقافة الجودة الشاملة لم يرقَ إلى مستوى الطموح، مسبباً ثغرة واضحة بين الرغبة في التحول وإدراك طبيعة هذا التحول ومتطلباته العديدة والمتكاملة، وهو ما يثبت فرضية الدراسة المتمثلة في أن ارتفاع تبني الإدارة العليا للمنظومة القيمية للجودة الشاملة (منهج فلسفة إدارة الجودة الشاملة) يزيد من فرصة نجاح تطبيق هذا المنهج.

٣. اتضح من التحليل الإحصائي أن هناك توجهاً ملحوظاً من قبل الشركات الصناعية، لمحاولة توفير البنية الملائمة لممارسة ثقافة إدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود فروق بسيطة في ثقافات الإدارات العليا والتي لا تعكس أي اختلاف حول المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهو إثبات للفرضية الثانية للدراسة.

٤. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة،أن الإدارات العليا في الشركات الصناعية المبحوثة تركز على العمليات الإنتاجية، فضلاً عن كفاءة نظم الاتصال والاهتمام بالاعتماد على نظم المعلومات فيها، إضافة إلى مراجعة ومراقبة خطوات ومبادرات التحسين المستمر.

٥. تحرص الشركات المبحوثة على تدعيم مكانتها التنافسية في السوق من خلال تعزيز ثقة المستهلك والانفتاح عليه.

٦. تمتلك الإدارات العليا في الشركات الصناعية المبحوثة، رؤية بعيدة الأمد في تبني مقاييس علمية لإجراء عملية التقييس لكافة أنشطة العمل المختلفة.

٧. التفكير الاستراتيجي في الشركات الصناعية ومنها الشركات المبحوثة، أخذ حيزاً جيداً لدى إدارات الشركات.

٨. على الرغم من إعطاء أهمية كبيرة للتدريب، إلا انه لم يأخذ المساحة الحقيقية له على مستوى التخصيص المالي اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية وبما يعزز إنجاح برامج الجودة الشاملة.

٩. أظهرت النتيجة السابقة وجود قصور في تحفيز العاملين وتوعيتهم باتجاه نشر مفهوم ثقافة الجودة، وعدم الاعتماد على البرامج التدريبية والتطويرية والاكتفاء بدفع الأفراد نحو التعلم الذاتي.

**ثانياً - التوصيات**

١. إن نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة هي إحدى المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المنظمة، وتساعد في تفسير سبب وجود المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وهو ما يتطلب من منظماتنا الصناعية التركيز عليه بشكل أعمق.

٢. اتساقاً مع التطورات الحاصلة في أوضاع البلد، على الشركات الصناعية أن تسعى إلى تلاؤمية خصائصها (وفقاً لظروفها الحالية) مع خصائص المنظمات العالمية من خلال إيمان الإدارة العليا بقدرتها على بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة.

٣. التركيز على إعطاء البعد الاستراتيجي اهتماماً واسعاً، لما له من تأثير مباشر على تعميق ثقافة الجودة الشاملة لأنه الأداة التي تستخدمها الإدارة العليا لتنفيذ رسالة المنظمة ورؤيتها وسياسة لجودة شاملة لها.

٤. التزام الإدارة العليا هو العنصر الأكثر أهمية في تنفيذ منهج إدارة الجودة الشاملة وهو ما تحتاج منظماتنا إلى تعميق العمل به.

٥. من الضروري جداً تركيز اهتمام إدارات الشركات الصناعية لدراسة مضامين ثقافة الجودة الشاملة، وما تتطلبه من بنية ملائمة، وهو ما يعكس أهمية تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة بما يعزز موقف الشركات التنافسي.

٦. على الشركات الصناعية الاهتمام بموضوع تفعيل البرامج التدريبية ولكافة الأنشطة المختلفة لما للتدريب من أهمية في تطوير المنظمة فكرياً ومهارياً، مع الأخذ بنظر الاعتبار توفير التمويل اللازم لذلك.

**المراجع**

**أولاً - المراجع باللغة العربية**


١. البنا، رياض رشاد، ٢٠٠٧، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب تطبيقها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤ -٢٥ يناير ٢٠٠٧. المملكة العربية السعودية.

٢. الجنابي، نادية لطفي عبد الوهاب، ٢٠٠١، تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية - معامل الوزيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٣. السامرائي، مهدي صالح،٢٠٠٧، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤. الشلمة، ميسون عبد الله احمد، ٢٠٠٤، مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة:دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات /محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٥. الشيمي، سعيد محمد، ٢٠٠٠، قضايا إدارية، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات القطاع العام، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامةPARC. العدد الخامس – يوليو. جامعة القاهرة.
٦. الطائي، رعد قدادة، عيسى، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان الأردن.
٧. انجستروم، بينو، ٢٠٠٤، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر الوطني الأول للجودة،للفترة من٢٦ - ٢٨ ربيع الأول ١٤٢٥ هـ .المملكة العربية السعودية.
٨. بفا، الوود اس. و سارن، راكيش كي.، ١٩٩٩، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل حديث – تعريب د.محمد محمود الشواربي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٩. جودة، محفوظ أحمد، ٢٠٠٤، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٠. العلي، عبد الستار، ٢٠٠٨، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان الأردن.
١١. عارف، أسامة بن حسن، ٢٠٠٧، ثقافة الجودة، من موقع جامعة الملك عبد العزيز.
١٢. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٣. عليمات، صالح ناصر، ٢٠٠٤، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. كيلادا، جوزيف. ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية (٢٠٠٤) .
١٥. نبعة، عبد العزيز، وفوزية مسعد، ١٩٩٨، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، الاداري، المجلد (٢٠) العدد (٧٤).
١٦. هيريرا، جيم، ٢٠٠٤، الجودة الشاملة فلسفة وتخطيط، المؤتمر الوطني الأول للجودة، للفترة من٢٦ -٢٨ ربيع الأول ١٤٢٥ هـ. المملكة العربية السعودية.
١٧. ويليامز، ريتشارد ل.، ١٩٩٩، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٨. ياسين، سعد غالب، ٢٠٠٥، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Bank, John, 2000, The Essence of Total Quality Management, prentice. Hall.
2. Bergman, Bo. And Klefsjo, Bengt, 1994, Quality from customer needs to customer satisfaction. McGraw-Hill Sweden.
3. Bonesronning, Hans., 2004, Can Effective Teacher. Behavior be Identified. Economics and Education. Review.
4. Ciampa, Dun, 1992, Total Quality: A user's guide for implementation, Addison Wesley.
5. Daft, L.R., 2002, Management ,sixth edition, Tomson, south western.
6. Foster, S. Thomas., 2001, Managing Quality, An Integrative Approach. Prentice-Hall. New Jersey, U.S.A.
7. Gore, E, 1999, Organizational culture: a newzaeland study. International Journal of Quality and Reliability Management.
8. Heizer, Jay. Render , 2005, Barry. Operation Management prentice. Hall.
9. Krajewski, J.L.2002, and Ritzman, P.L. Operation Management Strategy and Analysis, sixth edition. Prentice Hall.

10. Langothetis, N., 1997, Managing for Total Quality from Deming to Taguchi and SPC, prentice. Hall. India.
11. Marfaw,J. Ngosong, 2006, Total Quality Management. University press of America.
12. Mehta. Sandeep, 2005, Building a Quality Culture, www.projectperfect.com.au
13. Milkovich, G. and William, G.,1997, Personnel Human Resource Management. A Diagnostic Approach, business application inc.
14. Oakland, J.S., 2001, Total Quality Management text with cases. Butterworth, Heinemann, oxford.uk .
15. Tunks, 1992, Roger Fast Track to Quality. McGraw –Hill.
16. Wasdworth, 2002, Harrison *et al*, Modern Methods for Quality Control and Improvement, John Wiley &Sons Inc, USA.
17. Woods. John A., 1996, The Six Values of a Quality Culture, www.CWLpublishingEnterprises.com