



The possibility of establishing the Requirements of Total Quality Management (TQM) in Research Organizations Research to survey the opinions of managers in the Department of Affairs of Non-Organized Governorates in the Region/Department of Affairs of Nineveh Governorate

Moatasem Hood M.salih

Nninevah university - Law college

moatasem.hood@uoninevah.edu.iq

Key words:

Total quality management, researches organizations, continuous improvement, training and education

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 18 Mar. 2025

Accepted | 14 Apr. 2025

Available online | 30 Jun. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Moatasem Hood M.salih

Nninevah university

Abstract:

The study aimed to determine the availability of the basic requirements for Total Quality Management (TQM) and then determine the feasibility of implementing these requirements in the Department of Governorate Affairs not affiliated with the Nineveh Governorate Affairs Department as the study population. The study adopted the following variables: (Customer Service, Continuous Improvement, Administrative Leadership, Employee Participation, Fact-Based Decision-Making, Training and Education). In this regard, the researcher conducted a survey using a descriptive and analytical approach. A questionnaire was used as the primary tool for obtaining data and information from the study population. The SPSS program was used for statistical analysis of the data and testing the study's hypotheses, the most important of which are: The department under study has the basic requirements for the possibility of implementing Total Quality Management, according to the opinions of the managers surveyed as a sample of the study population. A set of conclusions were reached, the most prominent of which are: The internal regulations of the department under study provide the necessary requirements for establishing Total Quality Management, and therefore, it is feasible, according to the opinions of most of the respondents. Based on the study's conclusions, the researcher made a number of recommendations, the most important of which are: the need for the department to pay greater attention to applying the pillars of total quality management, including paying attention to customers (who are the beneficiaries of the department's services) by focusing on their needs and desires and raising the quality of projects and research that the department provides for their benefit.

إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات البحثية بحث لاستطلاع آراء المدراء في دائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في إقليم/ قسم

شؤون محافظة نينوى

م.م. معتصم هود محمد صالح

جامعة نينوى - كلية القانون

moatasem.hood@uoninevah.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) ومن ثم تحديد إمكانية تطبيق هذه المتطلبات في دائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في إقليم قسم شؤون محافظة نينوى كمجتمع للدراسة وتم اعتماد (الزبون، التحسين المستمر، القيادة الإدارية، مشاركة الأفراد العاملين، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التدريب والتعليم) كمتغيرات للبحث وبهذا الصدد قام الباحث بدراسة استطلاعية من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. كما تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية للحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، وتم اعتماد برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة ومن أهمها: تتوافر في الدائرة قيد الدراسة المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء المدراء المستطلعين كعينة من مجتمع الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها: يتوفر في النظام الداخلي للدائرة المبحوثة المتطلبات الضرورية لإقامة إدارة الجودة الشاملة، وبعد ذلك فهي قابلة للتطبيق حسب آراء أغلب الأفراد المستطلعين. وبناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد أبدى الباحث عدد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الدائرة وعلى نحو أكبر بتطبيق مركات إدارة الجودة الشاملة ومنها الاهتمام بالزبائن (وهم المستفيدين من خدمات الدائرة) من خلال التركيز على حاجاتهم ورغباتهم ورفع مستوى جودة المشاريع والبحوث التي تقدمها الدائرة لصالحهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، المنظمات البحثية، التحسين المستمر، التدريب والتعليم.

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) منهجاً علمياً وإدارياً متكاملًا هدفه الأساسي هو إرضاء الزبون (الداخلي والخارجي) في المنظمة من خلال العمل على استراتيجيات تقوم على تمكين ومشاركة جميع العاملين وقياس الأداء والتحسين المستمر للعمليات. ومن هنا تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة في التركيز على الزبون والتحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين من أجل تقديم استراتيجيات بمستويات عالية من الجودة تمكن المنظمة من تحقيق رضا زبائنها وتحقيق التميز في الأداء. وإذا كانت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة طبقت كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير أداء المنظمات الإنتاجية الهادفة إلى تحقيق الربح من خلال تقديم منتجات عالية الجودة تلبي متطلبات ورغبات زبائنها، كما تم تطبيقها في المنظمات الخدمية مثل البنوك والمستشفيات والدوائر الحكومية التي تندرج ضمنها المنظمات العلمية كالجامعات والمدارس وغيرها. وتأسيساً على ما تقدم نرى أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات البحثية ومنها الدائرة قيد البحث واثراً ذلك على زيادة قدرتها على المنافسة ومواكبة التقدم العلمي وتقديم خدماتها لزبائنها من الدوائر المستفيدة بأعلى مستويات الجودة. إذ تعد هذه الدائرة من المنظمات العلمية البحثية (تختص بالدراسات والبحوث)، والتي تقدم نتائجها العلمية لخدمة دوائر محافظة نينوى، والتي تتمثل بتقديم الدراسات

والبحوث العلمية والمشاريع والاستشارات الفنية والهندسية التي تصب في خدمة قطاعات المحافظة ودوائرها وبمختلف التخصصات الهندسية والزراعية والإدارية والرياضية وعلوم الفيزياء والكيمياء والقانون والطب البيطري وغيرها من التخصصات الأخرى.

أولاً: الإطار المنهجي للبحث

أ- مشكلة البحث:

تعمل مراكز البحوث والاستشارات البحثية ومنها دائرة الشؤون والأقاليم / قسم نينوى في ظل تحديات تنافسية، وتستلزم تلك التحديات بضرورة تقديم الخدمات البحثية من خلال منطق التميز والتفوق في جودة الخدمات البحثية المتمثلة بالبحوث والاستشارات البحثية. وفي ضوء ذلك تبرز الحاجة إلى استخدام المنظمات البحثية (أو الساندة) لأساليب جديدة منها إدارة الجودة الشاملة (TQM) بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة الالتزام بها من أجل التركيز على الجودة في جميع أوجه نشاطاتها وإشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من قبل الجهات المستفيدة من المنظمة.

وبهذا الصدد قام الباحث بدراسة استطلاعية في دائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في أقاليم / قسم شؤون محافظة نينوى، خلال الفترة (2024/9/1 - 2025/2/12) لمعرفة ما إذا كان المدراء في تلك الدائرة لديهم المعرفة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهل هم بحاجة إلى تعمق هذا التصور؟

تأسيساً على ما سبق فإن طرح التساؤلات المؤشرة أدناه يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث أولاً: هل يتوفر لدى المدراء في الدائرة قيد البحث رؤية واضحة حول تعريف وأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: هل تتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء المدراء المستطلعين في الدائرة قيد البحث؟

ب - أهداف البحث:

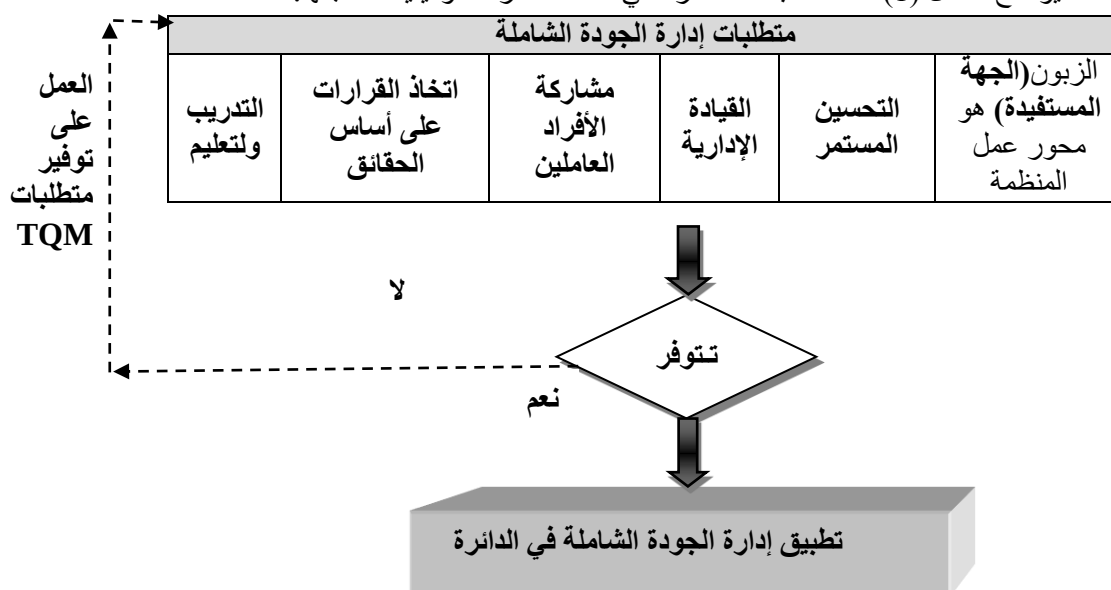
يهدف البحث إلى الآتي:

أولاً: تحديد مدى اطلاع المستطلعين في الدائرة قيد الدراسة حول تعريف إدارة الجودة الشاملة وماهي أهدافها ومتطلباتها.

ثانياً: تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدائرة قيد البحث.

ج - مخطط البحث:

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي لمشكلة الدراسة وكيفية معالجتها.



الشكل رقم (1) مخطط البحث الافتراضي

د - فرضيات البحث

الفرضية الأولى: تتوافر في الدائرة قيد البحث المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء المدراء المستطلعين.
 الفرضية الثانية: تكون استجابة الدائرة قيد البحث لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بنسبة جيدة.

هـ - حدود البحث:

أولاً: الحدود الزمانية: تستهدف الدراسة الكشف عن مواقف المدراء المستطلعين ضمن حدود ظروف البحث وتحديدًا للمدة من (2024/9/1) ولغاية (2025/2/1).
 ثانياً: الحدود المكانية: اقتصر البحث على دائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في اقليم/ قسم محافظة نينوى وذلك لتعاون العاملين مع الباحث.

و- طرق جمع بيانات ومعلومات البحث

استند الباحث على جمع بيانات ومعلومات الدراسة في التوصل الى نتائج الدراسة على الطرق الأتية :

أولاً: الاستعانة ببعض المصادر التي لها ارتباط بموضوع الدراسة لشمول الجانب النظري من الدراسة.

ثانياً: استمارة الاستبيان تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها الاداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعد استطلاع المصادر البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث.

ز- مجتمع البحث وعينته:

أولاً: مجتمع البحث: تم اختيار دائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في اقليم / قسم شؤون محافظة نينوى مجتمعاً للبحث للأسباب الأتية:

(1) كونها من الدوائر المهمة التي تقدم عطاءاتها البحثية والفنية للمجتمع المحلي في محافظة نينوى.

(2) كونها من الدوائر الحديثة نسبياً وكانت مستجيبة ومتعاونة مع الباحث.
 ويعرض الجدول رقم (1) تعريفاً مبسطاً لدائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في اقليم / قسم شؤون محافظة نينوى.

الجدول رقم (1) تعريف مبسط لدائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في اقليم / قسم شؤون محافظة نينوى

نُبذة مختصرة عن الدائرة قيد البحث	الخدمات المقدمة من قبل الدائرة
1- تأسيس الدائرة السابق (1995/10/15) 2- تأسست هذه الدائرة حديثاً في (2011/3/18) وهي احدى الدوائر التابعة لهيئة العلوم والتكنولوجيا / وزارة التعليم العالي. 3- تشتمل الدائرة على شعب علمية رئيسية وهي: أ-شعبة الدراسات والبحوث ب - شعبة المشاريع والاستشارات ج - شعبة التخطيط والمتابعة 4- الشعب الساندة وهي : أ- شعبة الموارد البشرية ب - شعبة الموارد المالية والتجارية 5- كما تشتمل الدائرة على وحدات أساسية وهي: أ- الوحدة الزراعية ب - وحدة الأراضي	سابقاً: 1- تكثير النباتات بتقنية الزراعة النسيجية والهندسة الوراثية. 2- الرقابة الوطنية - حالياً : البحوث والدراسات العلمية ، الاستشارات الفنية والهندسية، الابتكارات العلمية بشتى الاختصاصات التي تخدم الواقع العلمي والخدمي لمحافظة نينوى والنشاط النووي في إزالة التلوث الإشعاعي الخطر في منطقتي الطمر عذابة والريحانية، بالإضافة الى أنها تقدم خدماتها لباقي دوائر المحافظة في إقامة الدورات العلمية المتمثلة بإقامة دورات لبرامج الحاسوب والانترنت وكذلك تقدم خدماتها المجانية في مجال صيانة الأجهزة كأجهزة الحاسوب وأجهزة التبريد والتكييف وغيرها. * (تحرص الدائرة على المشاركة بالدورات والندوات والمؤتمرات العلمية المحلية والدولية بالمحافظة وخارجها).

المصدر: اعداد الباحث.

ثانياً: وصف عينة البحث:

تم اختيار عينة مستهدفة تمثلت بالمدراء الذين يشاركون في صناعة واتخاذ القرارات وقد شملت عينة البحث مدير القسم ومعاونوه العلمي ومدراء الشعب ومدراء الوحدات الرئيسية والفرعية والمستشارين الذين يمتلكون معلومات عن مهام الدائرة ويشاركون في صنع القرارات أو تقديم الاستشارات الضرورية لاتخاذها في الدائرة. ويوضح الجدول رقم (2) وصف الأفراد المستطلعين عينة البحث، اذ وزعت (30) استمارة استبانة وأعيدت الينا (26) استمارة أي نسبة الاستجابة (87٪) وقد تم إعداد الاستبانة اعتماد على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومنهم (الصباغ، 2002:15)، (الطويل والعبدي، 2010:237) وغيرهم.

الجدول رقم (2) وصف للأفراد المستطلعين عينة البحث

المركز الوظيفي					
ادارة عليا		مدراء الوحدات والاستشاريين		مدراء الشعب	
عدد	%	العدد	%	عدد	%
2	8 ٪	19	73 ٪	5	19 ٪
التحصيل الدراسي					
دبلوم فني		بكالوريوس		دراسات عليا	
عدد	%	عدد	%	عدد	%
1	4 ٪	19	73 ٪	6	23 ٪
مدة الخدمة الوظيفية / سنة					
6-10 سنة		11-15 سنة		16 فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%
1	4 ٪	4	16 ٪	15	57 ٪

المصدر: من إعداد الباحث.

يشير الجدول رقم (2) الى المركز الوظيفي للمستطلعين، اذ تبين ان الإدارة العليا في القسم تحتل (8%) من المستطلعين، في حين يحتل مدراء الأقسام والشعب فيها (92 %)، ويشير الجدول الى التحصيل الدراسي للمستطلعين، اذ تبين من الجدول ان (100 %) منهم يحملون شهادة الدبلوم الفني فما فوق، تمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح . كما يتضح من الجدول (2) مدة الخدمة الوظيفية للمستطلعين ، اذ تبين ان (73 %) منهم لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات في المنصب الحالي أما بالنسبة للخدمة الوظيفية الإجمالية فقد تصل الى أكثر من أربعين سنة ، وهي مدة زمنية كافية يكتسب منها مدراء المنظمة معرفة وخبرة في كيفية تعاملهم مع المتغيرات المحيطة بهم واتخاذ قرارات مناسبة في مجال إدارة الجودة الشاملة .

ح - الدراسات المتعلقة بالموضوع:

فيما يأتي عرض مبسط لبعض الدراسات:

أولاً: دراسة الصباغ (2002):

عنوان الدراسة [متطلبات إدارة الجودة الشاملة واثرها في ابعاد محتوى استراتيجية الانتاج والعمليات] وهي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية، سعت هذه الدراسة الى تحديد مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة وما هو تأثيرها في تعزيز ابعاد استراتيجية الانتاج والعمليات، وتوصلت الى عدة استنتاجات اهمها وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في ابعاد استراتيجية الانتاج والعمليات في الشركة المبحوثة .

ثانياً: دراسة السمان وصالح (2005):

عنوان الدراسة [إدارة الجودة الشاملة TQM] وهي دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، تناولت الدراسة مجموعة من المتغيرات الخاصة بـ إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها التركيز والمسؤولية والقياس والاختصاص والتوجه والتي تؤثر بشكل إيجابي في جودة صناعة الألبسة، وتوصلت الدراسة ان تحديد الجودة يكون بناء على مطالب الإدارة وتحدد المسؤولية من خلال فرق عمل الجودة.

ثالثاً: دراسة سلطان (2006):

عنوان الدراسة [دور مكونات راس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة] وهي دراسة استطلاعية لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، تناولت الدراسة تحديد دور مكونات راس المال الفكري المتمثلة بـ(راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس مال العلاقات مع الزبون) واثرها في تطبيق نظام الـTQM، وتوصلت الدراسة الى استنتاجات من أبرزها ان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يستمد دعمه من راس المال الفكري في المنظمات المبحوثة.

رابعاً: دراسة اليونس (2008):

عنوان الدراسة [دور راس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة واثرها في أداء العمليات] وهي دراسة تناولت أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة وماهي متطلباتها وتأثيرها مع راس المال الفكري على أداء العمليات في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات داخل الشركة عينة البحث.

خامساً: دراسة إسماعيل (2010):

عنوان الدراسة [إدارة الجودة الشاملة واثرها في راس المال الزبائني] وهي دراسة استطلاعية لعينة من زبائن شركة نينوى للصناعات الغذائية ، سعت الدراسة للتعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في راس المال الزبائني ، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثير معنوي لبعض متغيرات إدارة الجودة الشاملة منها مشاركة العاملين وتفويضهم والتركيز على الزبون والتحسين المستمر على راس المال الزبائني.

سادسا: دراسة الطويل والعبيدي (2010):

عنوان الدراسة [إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية] وهي دراسة مسحية لاستطلاع آراء مدراء مستشفى ابن الأثير في الموصل ، هدفت الدراسة الى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى عينة البحث ، وتوصلت الدراسة الى استنتاجات من أهمها يتوفر في النظام الداخلي للمستشفى عينة الدراسة المتطلبات الضرورية لإقامة إدارة الجودة الشاملة . يتبين بعد عرض المبحث للدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة (TQM) ان بعضها طبقت في منظمات انتاجية والبعض الآخر طبق في منظمات خدمية ، لذا فإن الذي يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة هو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات البحثية (دائرة تختص بالبحوث والدراسات)، وهذا ما عزز من أهمية دراستنا الحالية.

ثانيا: الجانب النظري للبحث

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Concept of TQM

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والتي يرمز لها اختصاراً بـ(TQM) من المفاهيم الفكرية والفلسفية المعاصرة التي أصبحت مصب اهتمام الكتاب منذ ما يقرب الثلاثة عقود المنصرمة . فلم تعد الجودة مقتصرة على جودة السلع المقدمة الى الزبائن، بل امتدت لتشمل الخدمات المقدمة هم أيضاً. (الطويل والعبيدي، 2010: 241) ولا بد من الذكر بان الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي وصلت اليه الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة ومارافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكار من ابتكارات العصر الحالي، بل ان له جذوره الموعلة في القدم. حيث تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة الى الحضارة البابلية (Alanazi, 2020: 23)، حيث سطر الملك البابلي حمورابي في مسلته الشهيرة أولى القوانين التي أولت الجودة والإتقان في العمل أهميته خاصة . ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه . ثم كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانبا من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة وفلسفتها وأدواتها. (الغزاوي، 2005: 15) يمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها وهي:

(Yeng, et.al, 2018:3)

أولاً: الإدارة Management: يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية التفاعل مع الآخرين من اجل تحقيق النجاح التام.

ثانياً: الجودة Quality: تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة او الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية. وقد عرف كروسبي (1979) الجودة Quality بأنها مطابقة المنتج مع متطلبات الزبون.

ثالثاً: الشاملة Total : تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة ، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون. وإذا أخذنا المفهوم كاملاً (Total Quality Management) فقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة، فقد عرفت بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتطافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات الزبائن، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً الى الجودة المطلوبة باقل كلفة واقصر وقت. (يحيوي، 2014: 14) كما تم الإشارة الى ان إدارة الجودة الشاملة هي عملية التحسين المستمر سواء فيم يتعلق بالأفراد أم الأقسام ، للتركيز على مبدأ تحقيق حاجات ورغبات والزبائن. (السلمان، وصالح، 2005: 12) كما ذكر بان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة ومترابطة تهدف الى تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبإنجاح اكبر من المنافسين وذلك من خلال التحسين المستمر للمنظمة وبمشاركة فعالة من الجميع من اجل

منفعة المنظمة والتطوير الذاتي للعاملين لديها وبالتالي تحسين نوعية أو جودة الحياة في المجتمع. (يونس، 2008:12) وعرفت بأنها الاستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود عالية في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة. (سلطان، 2006: 30) في حين عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها ثقافة إدارية تتطلب الالتزام الكامل لرضا الزبون من خلال التحسين المستمر والإبداع في جميع جوانب أعمال المؤسسة وأنشطتها (سهام و شادلي، 2010: 20). ويرى (الصباغ، 2002: 19) على أنها عبارة عن مدخل إداري تعتمد عليه الشركة (أو المنظمة) لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن وتغطي عملياتها الحلقات الإدارية والتشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع. أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم أو في المنظمات العلمية فقد عرفت بأنها فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة. (Sadikoglu & Olcay, 2014:999)

ج - أهداف إدارة الجودة الشاملة: Objects of TQM

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو:
(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الجهد والوقت الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم)، لذا فإن الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي: (القرشي، 2009:9)
أولاً: الترشيد في التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
ثانياً: تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الزبون.
ثالثاً: تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة أو المتابعة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات. أما بخصوص أهداف إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي على نحو عام والمنظمات البحثية على نحو خاص فيمكن تحديدها بالآتي:
(إسماعيل، 2010:31)(Nicolau & Kentas, 2017:111)

أولاً: زيادة كفاءة المنظمة من خلال إرضاء زبائنها (الجهات المستفيدة من دراساتها) وضمان التحسين الشامل لكافة مستويات وفعاليات المنظمة وبالتالي زيادة نسبة تحقيق الأهداف.
ثانياً: تعلم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
ثالثاً: تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
رابعاً: تقليل المهام عديمة الفائدة ومن العمل المتكرر.
خامساً: زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة والعمل المستمر والدؤوب على تخفيض التكاليف والوقت والجهد المبذول في أداء العملية (العمل الخاص بإنجاز المشروع أو الدراسة البحثية).
سادساً: تقوية أواصر العمل بين العاملين من خلال التأكيد على روح الفريق والعمل الجماعي.
سابعاً: زيادة ولاء العاملين للمنظمة وزيادة ثقتهم بأدائهم.
ثامناً: كسب عاملين ذوي خبرة ومهارة ومعارف ومبدعين يمكن اعتمادهم رأس مال فكري للمنظمة، من خلال التعليم والتدريب على أسلوب تطوير العمل والاطلاع على كل ما هو حديث.
(Antunes, et, al, 2018:221)

د - { الجودة في الإسلام } :

إن إدارة الجودة الشاملة أسلوب غير حديث فهو موجود في تعاليم ديننا الإسلامي الحديث بكل مفاهيمها، فالمسلم مطالب بالإتقان في عمله كي يرضى الله سبحانه وتعالى ويرضى عنه الناس، فالإسلام يدعو للجودة وإتقان العمل من خلال الآيات والحديث الشريف.

المبادئ والمفاهيم التي يدعو لها الإسلام منها (أغا، 2010: 52):
أولاً: القيم: فلا يأخذ المسلم إلا القيم السامية وفي كل شيء ، ففي الحديث الشريف يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: (إنَّ الله كتب الإحسان في كل شيء). رواه مسلم
ثانياً: الإتقان: يجب ان ينجزه المسلم بإتقان وجودة، ففي الحديث الشريف يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: (إنَّ الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). رواه البيهقي بسند صحيح
ثالثاً: المهارات: يجب على المسلم أن يطور مهاراته الإدراكية والتفاعلية ، قال تعالى (ان خير من استأجرت القوي الأمين). (القصص، آية 26)

هـ - متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب آراء عدد من الكتاب:
 يشار الى ان متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا المنهج، وان أي خلل في توفير هذه المتطلبات سينعكس سلباً على نجاح التطبيق، حيث إنها تمثل المرتكزات الأساسية التي تستند عليها المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما مبينة في الشكل رقم (2)، إذ تجسد أهمية هذه المتطلبات من خلال تحقيقها للآتي: **زيادة ربحية المنظمة ، وتقليل الكلف ، وتحسين جودة المنتجات (مخرجات المنظمة).** (الطويل وحلمي، 2007: 12).

تناول العديد من الكتاب إدارة الجودة الشاملة كلا بحسب وجه نظره ، وتباينت وجهات الكتاب في تحديد متطلبات أو مبادئ أو عناصر إدارة الجودة الشاملة كما يسميها البعض الآخر من الكتاب ، وكما مبين في الجدول (3) .

(العناصر الاساس لإدارة الجودة الشاملة)



الشكل رقم (2) العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: عيوشي وآخرون، (2009)، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، (مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية)، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، ص 5

الجدول رقم (3) متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عدد من الكتاب

المتطلبات	محور عمل الزبائن هم	المستمر تحسين	القيادة الادارية	مشاركة العاملين	على اساس اتخاذ القرارات	والتعليم والتدريب	الاستراتيجي المدخل	قواعد المقارنة	الاستجابة السريعة	الكتاب
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Nicolaou & Kentas, 2017:112)
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Antunes,et.al,2018:224)
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Hasan,et.al,2018:372)
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Kim, 2016:512)
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	(Kuo,2016:59)
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	:13)

									(Musenze&Thomas,2020)
		*	*			*	*	*	(Nugroho & Nurcahyo,2018:616)
			*	*	*	*	*	*	(Sari, & Firdaus, 2018:76)
			*	*	*	*	*	*	(Yeng, et.al, 2018:5)
1	2	2	6	6	8	9	9	9	المجموع
11,1	22,2	22,2	66,7	66,7	88,9	100	100	100	النسبة %

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول رقم (3) بان متطلبات (الزبائن هم محور عمل المنظمة)،(التحسين المستمر)،(القيادة الإدارية) قد حصلت على أعلى نسبة اتفاق للكتاب الذين تم الاطلاع على كتاباتهم اذ كانت نسبة الاتفاق(100%)، كما حصل متطلب(مشاركة العاملين) على نسبة اتفاق بلغت (87,5%) أما متطلبات (اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) و(التدريب والتعليم) فقد حصلت على نسبة اتفاق بلغت (62,5%) أما بقية المتطلبات فقد حصلت على نسبة تقل عن (50%). إتساقاً مع ما تقدم سيعتمد الباحث المتطلبات التي حصلت على نسبة اتفاق تزيد عن(60%) في بحثهم الحالي.

و- متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث: أولاً: الزبائن هم محور عمل المنظمة:

بعد التركيز على الزبائن وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم الهدف الرئيس لأية منظمة وان نجاح أو فشل المنظمة مرهون بخدمة زبائنهم وبمواصلة تعزيز التفاعل معهم. فالزبائن هم محور عمل المنظمة والقوة الدافعة لها، حيث اجمع الكتاب على ان الزبون يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة. (الطويل والعبيدي، 2010: 242) ويعد الزبون الأكثر أهمية في أية منظمة، ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة لأن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح اليه وينتهي به. (Hasan,et.al,2018:374) ويذكر بان الزبون هو الموجه لإدارة الجودة الشاملة ولا تقتصر كلمة الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل يتعدى ذلك إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة العاملين والعمليات وبيئة العمل باعتبارهم يقومون بإنتاج المنتجات، اذ ان الجودة تتطلب مشاركة جميع العاملين. (Kim, 2016:509) ان بقاء استمرارية الشركة وضمائنها هو مواصلة وتعزيز التفاعل مع زبائنهم من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم من المنتجات (Kuo,2016:52). وفي اطار ذلك يتم التأكيد ان رضا الجمهور(الزبون) يعد الهدف الأساسي لأي منظمة، حيث تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة التركيز على الزبون من خلال الالتزام بالمتطلبات والاحتياجات، ومعرفة مدى رضا الزبائن عن السلع أو الخدمات المقدمة لهم، وكذلك التعرف على احتياجاتهم المستقبلية لأن عدم توفير تلك الحاجات من قبل المؤسسات سيؤدي الى فشلها وعدم نجاحها وهذا يعني خسارتها. (اللوزي،2004: 52)

ثانياً: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن اتخاذ القرار المعتمد على الحقيقة والواقع والبيانات المحللة يعد من متطلب أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على اتخاذ القرارات الدقيقة والمستندة على المعلومات المؤكدة (الحقيقية) فضلاً عن التحليل الدقيق للعوامل المؤثرة في جودة المنتجات (أو المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات) والعمل دائماً على تقديم منتجات أو ابتكارات بمواصفات مرغوبة (Musenze&Thomas,2020:7). لذا يتوجب على كل منظمة ان تكون قراراتها مبنية على أساس الحقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الراي الشخصي. ويتم التأكيد إلى ان القرارات الناجحة تعتمد على الحقائق بصورة اكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية.

(الطويل والعبيدي، 2010: 250)

ثالثاً: القيادة الادارية:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة كادريادي إداري قادر على تحقيق الاندماج بينه وبين الافراد العاملين لإيجاد تعاون وانسجام وتأخي بينه وبينهم (Sari & Firdaus, 2018:74). إذ تأتي أهمية القيادة الإدارية من منطلق الدور المهم الذي تلعبه والتأثير في سلوك الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة الإدارية من الناحية العملية تكون ملازمة للمجموعة، إذ لا يمكن لأي مجموعة أن تحقق أهدافها دون وجود قائد إداري يقود فعاليتها نحو تحقيق أهدافها، كما لا يمكن لأي قائد إداري أن يؤدي دوره بفعالية دون وجود المجموعة (الصباغ، 2002:22). وعُرفت القيادة الإدارية بأنها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد العاملين ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدفا يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم يتعاونون معا في جماعة واحدة مع بعضهم البعض (Nugroho & Nurcahyo, 2018:611). وأشار (الطويل والعبيدي، 2010: 251) الى ان القيادة الادارية هي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها الى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون غير المرغوبة برغبة وطوعية، وذلك للوصول الى تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: مشاركة الأفراد العاملين:

تعد مشاركة العاملين من المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، لأن شعار إدارة الجودة الشاملة هو (ان الجودة مسؤولية جميع افراد المنظمة) ولكونها فلسفة شاملة، اذا ينبغي مشاركة كافة الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق اهداف الشمولية والمشاركة. إذ يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين مختلف الأقسام. ولا يتضمن هذا المفهوم المشاركة فقط وإنما الانسجام والتعاون كل من موقعه لتحسين أدائه وصولاً الى الانسجام والتعاون داخل الأقسام والوحدات التنظيمية في كل المستويات الإدارية ومن ثم الوصول الى التكامل والتعاون لكل المنظمة. (اليونس، 2008: 32)
ان الهدف من مشاركة العاملين هو تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية لان هذه الأهداف تم إشراكهم في وضعها وتنمية روح الانتماء لديهم لانهم يساهمون في عملية التطوير أو التحسين، فهم الذين يمتلكون المعرفة المتكاملة في أعمالهم وخفاياها، وهم المسؤولون عليها فهم قادرين على تحسينها وتطوير قدراتهم على التدريب والتعلم بسهولة لانهم يمتلكون المعرفة الضرورية عن طبيعة الأعمال التي يؤدونها. (Yeng,et.al, 2018:6)

خامساً: التعليم والتدريب:

إن التدريب والتعليم لعدد من العاملين على قواعد وأساسيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة يعد عاملاً مهماً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. ان اقامة إدارة الجودة الشاملة يستوجب تكوين ثقافات منظمة تكون فيها الجودة هي الركيزة الأساسية لنشاطات الافراد، ويتحقق ذلك عند اتخاذ الإدارة الخطوات اللازمة لتحسين أداء المدراء والافراد داخل المؤسسة، إذ ان البيئة المناسبة للتعلم تساعد الافراد على تسهيل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. (اليونس، 2008: 39) ويبين (الطويل وحمد، 2007: 19) ان في منظمات الجودة يجب على كل شخص ان يتطور باستمرار والادارة تشجع افرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة لذلك فالأفراد يتفوقون في اداء وظائفهم.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة وبدون توقف ويجب ان يكون الهدف النهائي (المثالية أو الكمال) والذي لا يمكن تحقيقه. (السمان وصالح، 2005: 18) وتعود نشأة وتطور فلسفة التحسين المستمر (Kaizen) إلى الشركات اليابانية نتيجة الحاجة والضرورة للتفوق والتميز في الأسواق العالمية. ولقد أصبح التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية للمنظمة وبالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الاعمال لديها وبما يمكنها من تحقيق أهدافها المستمرة. (إسماعيل، 2010: 33) ويشار إلى ان

التحسين المستمر بوصفه أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه لا يتوقف عند مرحلة معينة بل يشمل تحسيناً مستمراً لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة. إن التحسين المستمر هو مسؤولية أفراد المنظمة جميعاً وليس حصراً على مستوى إداري معين، فهو إذاً مسؤولية جماعية شاملة لإدارة والأفراد العاملين وغايته إرضاء الزبائن (المستفيد من المنظمة) وإشباع رغباتهم من الاحتياجات كما ونوعاً. (الصباغ، 2002 : 32)

حلقة ديمينج للتحسين المستمر للعمليات: (PDCA Cycle or Deming Wheel)

إن بإمكان المنظمة أو الدائرة الاستفادة من حلقة ديمينج للتحسين المستمر للعمليات لتحسين فعاليتها، إذ يعد ديمينج Deming أحد رواد الجودة الذي اقترح الحلقة المبينة في الشكل (3)، حيث تعد الحلقة إحدى الدعائم الأساسية في إدارة الجودة الشاملة إذ من خلالها يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء الزبائن. والخطوات الأربع الأساسية في هذه الحلقة هي:

- (أ) - **خطط (plan)**: الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب مواصفات ومتطلبات الزبون.
- (ب) - **نفذ (Do)**: يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.
- (ج) - **قيم أو افحص (Check)**: في هذه المرحلة نقوم بتغيير ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
- (د) - **حسن (Act)**: بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسين والتعديلات على العملية ونعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة.



الشكل رقم (3) حلقة ديمينج للتحسين المستمر (PDCA Cycle)

المصدر: عيوشي وآخرون، (2009)، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، (مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية)، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، ص 5

ثالثاً: الجانب الميداني للبحث

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية :

أ- صدق الاستبانة :

لحساب درجة الصدق بين فقرات قائمة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس كرونباخ الفا Cronbach Alpha لقياس مدى ثبات ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات قائمة الاستبانة والجدول (4) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ في المنظمة قيد البحث.

الجدول رقم (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ في المنظمة قيد البحث

المحاور	المتطلب	الفقرات الرئيسية	قيمة كرونباخ الفا
الجودة الشاملة TQM مطلبات تطبيق ادارة	التركيز على الزبون	X1- X5	0.700
	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	X6-X10	0.798
	القيادات الإدارية	X11-X15	0.833
	مشاركة الأفراد العاملين	X16-X20	0.844
	التعليم والتدريب	X21-X25	0.743
	التحسين المستمر	X26-X30	0.922
	الاستبانة على نحو عام	X1-X30	0.781

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويمكن القول ان قيمة معامل الصدق كرونباخ الفا كانت جيدة حيث أن اقل مستوى لهذا المعامل ويعد مقبولا وهو (0,60) مما يدل على ان الاستثمار تتمتع بمصدقية عالية .

ب - الإدراك الأولي للمديرين لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة TQM :

أولاً: التركيز على الزبون يبين الجدول (5) ان 16.4 % من المدراء الذين تم استطلاع آرائهم قد اتفقوا على ان الدائرة تركز على الزبون في حين ان 50.76 % من المدراء قد بينوا عكس ذلك في حين ان 33.06 % كانوا على الحياد.

ثانياً: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: الجدول (5) يبين ان 46.14 % من المدراء قد اتفقوا على ان الدائرة تتخذ قراراتها على أساس الحقائق في حين ان 25.98 % قد بينوا ان الدائرة لا تتخذ القرارات على أساس الحقائق

ثالثاً: القيادة الإدارية: أشرت النتائج المبينة في الجدول (5) التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات قائمة الاستبانة ان 46.92 % من المدراء قد اكدوا على قدرة القيادة الإدارية على التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد في حين بين 29.96 % ان القيادة كانت سلبية .

رابعاً: مشاركة الأفراد العاملين: يتبين من الجدول (5) انه اكد 32.28 % من المستجيبين ان الافراد العاملين في الدائرة يشاركون بصورة كاملة في جميع المستويات التنظيمية في حين اكد 43.08 % على عدم مشاركتهم مما يمنع إظهار قدراتهم .

خامساً: التعليم والتدريب: اظهرت النتائج المبينة في الجدول (5) التي تم الحصول عليها من المستجيبين ان 30.78 % انهم يتلقون ال تدريب والتعليم الكافي لتطوير قدراتهم في حين اكد 45.34 % اكدوا عكس ذلك .

سادساً: التحسين المستمر: أوضحت النتائج المبينة في الجدول (5) التي تم الحصول عليها من قائمة الاستبيان أن 33.04 % من المستجيبين قد أكدوا على ان الدائرة تحسن من عملياتها باستمرار وبصورة لا تتوقف في حين اكد 41.50 % ان الدائرة لا تقوم بأي تحسينات او انها تقوم بتحسينات خجولة بعض الشيء في انشطتها. يبين الجدول رقم (5) نتائج تحلي ل استمارات استبيان الأفراد المستطلعين، حيث يبين التوزيعات التكرارية لعدد الإجابات، والوسط الحسابي لمعدل الإجابات، والانحراف المعياري لمعدل الاختلاف في الإجابات، ولكل متطلب من المتطلبات الستة.

الجدول رقم (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى دائرة شؤون المحافظات غير المنتظمة في إقليم / قسم شؤون نيوى

الترتيب العام	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										تسلسل	ملاحظات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
		لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
1.002	3.270	11.5	3	26.9	7	42.3	11	15.4	4	3.8	1	X1	التركيز على الزبون
0.989	3.500	11.5	3	46.2	12	26.9	7	11.5	3	3.8	1	X2	
1.049	3.300	11.5	3	30.8	8	42.3	11	7.7	2	7.7	2	X3	
1.026	3.400	7.7	2	50	13	26.9	7	7.7	2	7.7	2	X4	
1.139	3.500	19.2	5	38.5	10	26.9	7	7.7	2	7.7	2	X5	
1.041	3.394	12.28	3	38.48	8	33.06	10	10	2.6	6.14			متوسط النسب
1.086	2.692	0	0	30.8	8	23.1	6	30.8	8	15.4	4	X6	أخذ القرارات على أساس الحقائق
1.128	2.923	7.7	2	19.2	5	46.1	12	11.5	3	15.4	4	X7	
1.148	2.961	7.7	2	26.9	7	30.8	8	23.1	6	11.5	3	X8	
1.192	2.307	7.7	2	7.7	2	19.2	5	38.4	10	26.9	7	X9	
1.235	2.384	3.8	1	19.2	5	19.2	5	26.9	7	30.8	8	X10	
1.157	2.653	5.38		20.76		27.68		26.14		20			متوسط النسب
1.427	2.961	15.4	4	30.8	8	7.7	2	26.9	7	19.2	5	X11	القيادة الإدارية
1.231	2.653	3.8	1	26.9	7	23.1	6	23.1	6	23.1	6	X12	
1.280	3.038	15.4	4	19.2	5	34.6	9	15.4	4	15.4	4	X13	
1.134	2.384	3.8	1	11.5	3	30.8	8	26.9	7	26.9	7	X14	
1.235	2.384	3.8	1	19.2	5	19.2	5	26.9	7	30.8	8	X15	
1.2614	2.684	8.44		21.52		23.08		23.84		23.08			متوسط النسب
1.347	3.153	15.4	4	34.6	9	15.4	4	19.2	5	15.4	4	X16	المشاركة العاملين
1.142	3.115	7.7	2	30.8	8	42.3	11	3.8	1	15.4	4	X17	
1.079	2.269	0	0	19.2	5	15.4	4	38.4	10	26.9	7	X18	
1.231	3.346	11.5	3	50	13	11.5	3	15.4	4	11.5	3	X19	
1.098	3.384	15.4	4	30.8	8	38.4	10	7.7	2	7.7	2	X20	
1.1794	3.0534	10		33.08		24.6		16.9		15.38			متوسط النسب
40.925	11.423	11.5	3	42.3	11	26.9	7	7.7	2	11.5	3	X21	التعليم والتدريب
1.270	3.423	15.4	4	50	13	7.7	2	15.4	4	11.5	3	X22	
1.2	3	15.4	4	15.4	4	30.8	8	30.8	8	7.7	2	X23	
1.210	3.230	15.4	4	30.8	8	23.1	6	23.1	6	7.7	2	X24	
1.243	2.884	11.5	3	19.2	5	30.8	8	23.1	6	15.4	4	X25	
9.1696	4.792	13.8		31.54		23.86		20.02		10.76			متوسط النسب
1.158	3.307	7.7	2	50	13	19.2	5	11.5	3	11.5	3	X26	المتابعة
1.233	2.807	11.5	3	19.2	5	19.2	5	38.4	10	11.5	3	X27	
1.177	2.884	7.7	2	26.9	7	23.1	6	30.8	8	11.5	3	X28	
0.941	3.384	3.8	1	50	13	34.6	9	3.8	1	7.7	2	X29	
1.327	2.807	11.5	3	19.2	5	30.8	8	15.4	4	23.1	6	X30	
1.167	3.037	8.44		33.06		25.38		19.98		13.06			متوسط النسب

ج - الاتساق الداخلي :

يبين الملحق (1) درجة الاتساق الداخلي بين متغيرات قائمة الاستبيان حيث ظهرت النتائج على مستوى ممتاز حيث انه من ملاحظة الأرقام نلاحظ ان العلاقات جيدة وكبيرة بين متغيرات قائمة الاستبيان مما يعكس درجة اتساق عالية .

د - تحديد أي المتطلبات كان أكثر تطبيقاً في الدائرة المبحوثة

لتحديد أي من العوامل كان الأكثر توفراً - حسب إجابات العينة المبحوثة - تم استخدام اختبار T وهو يستخدم لاختبار الفروقات المعنوية بين المتوسطات والجدول (6) بين قيم T لمختلف فقرات استمارة الاستبيان .

الجدول رقم (6) اختبار T لاختبار الفروقات المعنوية بين المتوسطات

المتغيرات	N	المتوسطات	الانحراف المعياري	T
التركيز على الزبون	26	3.4038	.90575	19.162
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	26	2.5385	.95836	13.506
القيادة الإدارية	26	3.0577	1.04237	14.957
مشاركة الأفراد	26	3.2692	.96157	17.336
التعليم والتدريب	26	7.1538	20.59261	1.771
التحسين المستمر	26	3.0577	1.15175	13.537
TQM	26	3.0385	.98917	15.663

N=26

ويمكن من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ ان معامل T المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (2.458) بمستوى معنوية (0.10) و بدرجة حرية 25 أي اننا سنرفض فرضية العدم (وهي فرضية البحث) ونقبل الفرضية البديلة بمعنى وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المتوسطات عينة البحث.

هـ - الملحق (1) : الاتساق الداخلي لعبارات قائمة الاستبيان:

1- الزبائن هم محور عمل المنظمة

الجدول (7) الاتساق الداخلي لعبارات التركيز على الزبون

X5	X4	X3	X2	X1	
				1	X1
			1	0.504(**)	X2
		1	0.346	0.450(*)	X3
	1	0.394(*)	0.059	0.001	X4
1	0.481(*)	0.291	0.213	0.428(*)	X5

2- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

الجدول (8) الاتساق الداخلي لعبارات اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

X10	X9	X8	X7	X6	
				1	X6
			1	0.078	X7
		1	0.646(**)	0.214	X8
	1	0.506(**)	0.286	0.693(**)	X9
1	0.758(**)	0.518(**)	0.309	0.360	X10

3- القيادة الإدارية

الجدول (9) الاتساق الداخلي لعبارات القيادة الإدارية

X15	X14	X13	X12	X11	
				1	X11
			1	0.470(*)	X12
		1	0.745(**)	0.351	X13
	1	0.733(**)	0.615(**)	0.182	X14
1	.490(*)	.446(*)	.538(**)	.530(**)	X15

4- مشاركة العاملين

الجدول (10) الاتساق الداخلي لعبارات مشاركة العاملين

X10	X19	X18	X17	X16	
				1	X16
			1	0.637(**)	X17
		1	0.655(**)	0.411(*)	X18

	1	0.499(**)	0.795(**)	0.666(**)	X19
1	0.489(*)	0.314	0.505(**)	0.229	X20

5- التعليم والتدريب

الجدول (11) الاتساق الداخلي لعبارات التعليم والتدريب

X25	X24	X23	X22	X21	
				1	X21
			1	0.299	X22
		1	.289	0.235	X23
	1	0.716(**)	.558(**)	0.428(*)	X24
1	0.258	0.563(**)	-0.196	0.401(*)	X25

6- التحسين المستمر

الجدول (12) الاتساق الداخلي لعبارات التحسين المستمر

X30	X29	X28	X27	X26	
				1	X26
			1	0.827(**)	X27
		1	0.810(**)	0.790(**)	X28
	1	0.655(**)	0.514(**)	0.694(**)	X29
1	0.510(**)	0.804(**)	0.734(**)	0.717(**)	X30

** معنوية عند مستوى ثقة 0.10 * معنوية عند مستوى ثقة 0.05

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أ - الاستنتاجات:

من خلال البحث الحالي تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات وقد تم تقسيمها الى جانبين نظري وميداني وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات النظرية

- 1- اكدت الدراسات حول مفهوم TQM بانها فلسفة فكرية وادارية تقوم على التغيير والتجديد.
- 2- يحقق تطبيق مفهوم TQM عدد من المزايا والفوائد التي تحصل عليها الدائرة عند تطبيقها.
- 3- مفهوم TQM من المفاهيم الموجودة في ديننا الحنيف .
- 4- هنالك عدد من المتطلبات التي لا بد من توفرها لتطبيق مفهوم TQM .

ثانياً: الاستنتاجات العملية

- 1- أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من قائمة الاستبيان في العينة التي تم بحثها أن الدائرة تركز بصورة قليلة على الزبائن .
- 2- بينت النتائج التي تم الحصول عليها ان الدائرة تتخذ قراراتها على اساس الحقائق أي انها تسعى لتحليل بياناتها للحصول على أعلى مستوى من الثقة في القرارات المتخذة .
- 3- أوضحت النتائج التي تم الحصول عليها على قدرة القيادة الادارية في التأثير الايجابي على سلوك الافراد.
- 4- بينت النتائج ان هنالك مشاركة قليلة من الافراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية.
- 5- أظهرت النتائج التي تم التوصل اليها ان العاملين لا يتلقون التدريب الكافي للعمل بصورة جيدة.
- 6- أكدت النتائج التي تم التوصل اليها على ان الدائرة لا تحسن عملياتها بصورة مستمرة أي انها تقوم بعمليات تحسينية صغيرة .
- 7- وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المتوسطات.

ب - التوصيات:

- إستكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلنا إليه من نتائج وما بني من استنتاجات سيتم تقديم التوصيات التالية للدائرة المستفيدة من البحث:
- 1- ضرورة اهتمام الدائرة وعلى نحو أكبر بتطبيق مركات إدارة الجودة الشاملة ومنها الاهتمام بالزبائن (وهم المستفيدين من خدمات الدائرة) من خلال التركيز عل حاجاتهم ورغباتهم ورفع مستوى جودة المشاريع والبحوث التي تقدمها الدائرة لصالحهم.
 - 2- زيادة مستوى الثقة بين القيادة الإدارية للدائرة والمستويات التنظيمية الدنيا والوسطى .
 - 3- إتاحة الفرصة للمزيد من الديمقراطية في العمل والابتعاد عن المركزية المفرطة والروتين الذي يضعف أداء العاملين في إنجاز مهامهم.
 - 4- ضرورة التركيز على مشاركة الأفراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية للدائرة والتأكيد على العمل الجماعي لإظهار قدراتهم ومواهبهم بصورة متميزة.
 - 5- إشراك العاملين في دورات تدريبية داخلية وخارجية لأجل تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم العلمية والعملية وتحسين أداء العاملين بشكل عام.
 - 6- ضرورة تركيز الإدارة العليا على التحسين المستمر من خلال فرق عمل تكون مهمتها تحسين أداء الأفراد العاملين وكل ما يتعلق بالدائرة من نشاطات.
 - 7- التركيز علي النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للبحوث والدراسات أو الخدمات المقدمة من قبل الدائرة ورفع شعار {الجودة مسؤولية الجميع} لتحقيق التميز والإبداع في العمل.

خامساً: المصادر

أ - المصادر العربية:

- [1] إسماعيل، عواطف يونس، (2010)، إدارة الجودة الشاملة واثرها في راس المال الزبائني، المجلد (32)، العدد (101)، تشرين الأول.
- [2] سلطان، حكمت رشيد، (2006)، دور مكونات راس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة ، مجلة تنمية الرافين، المجلد (28)، العدد (81)، أيلول.
- [3] السمان، احمد ثائر احمد سعدون وصالح، ماجد محمد، (2005)، إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل ، مجلة تنمية الرافين، المجلد (27)، العدد (78)، نيسان.
- [4] الطويل، اكرم احمد والعبيدي، محمد ثائر، (2010)، إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مجلة تنمية الرافين، المجلد (32)، العدد (100)، أيلول.
- [5] الطويل، اكرم احمد وحلمي، زهراء صالح، (2007)، تحليل العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (21)، كانون الثاني.

ب - الدراسات:

- [6] أغا، أحمد عوني احمد حسن، (2010)، دور أنشطة اللوجستيك في تعزيز المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [7] الصباغ، داؤود سالم محمد حسين ، (2002)، متطلبات وإدارة الجودة الشاملة واثرها في أبعاد محتوى استراتيجية الإنتاج والعمليات ، في الشركة العامة للصناعات القطنية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [8] اليونس، صباح أنور يعقوب، (2008)، دور راس المال الفكري واثرها في أداء العمليات، في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ج - الانترنت:

- [9] يحيى، نعيمة محمد، (2014)، متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتينة - الجزائر.
www.alazhar.edu.ps/arabic/planning/images/lib-arb/46.pdf
- [10] سهام، موسى وشادلي، شوقي، (2010)، تحليل أثر توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الواقعة في المنطقة الصناعية "بسكرة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دطاهر مولاي سعيدة. www.lefepedia.co/arab/?p=27911
- [11] القرشي، حسين بن رده، (2009)، توظيف إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية وتقنية الشبكات " السبيل الى تحقيق التميز المستمر".
www.ipac.kacst.edu.sa.e Doc/1431/182789-.pdf
- [12] عيوشي، محمد احمد والروقي نايف ضيف الله والمطيري خالد شديد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي، (مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية)، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية.
www.scribd.com>Research >Business&Economics
- [13] اللوزي، موسى، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، (المؤتمر العربي الخامس في الإدارة/ الإبداع والتجديد/ دور المدير العربي في الأبداع والتميز)، شرم الشيخ - مصر.
unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan020798.pdf
- [14] العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2004-2005)، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة - الاردن. (www.abegs.org/sites/upload/doclib3.pdf).
- د- المصادر الأجنبية:

- [15] Alanazi, M.H. (2020). The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organizational results: An empirical assessment using the MBNQA model. Cogent Business and Management, 7.(1) <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1771074>
- [16] Yeng, S.K., Jusoh, M.S., & Ishak, N.A. (2018). The impact of Total Quality Management (TQM) On competitive advantage: A conceptual mixed method study in the Malaysia Luxury hotel industries. Academy of Strategic Management Journal, 17(2), 1-9
- [17] Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Laboratory Management Information Systems: Current Requirements and Future Perspectives, 2014, 996-1027. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>
- [18] Nicolaou, N., & Kentas, G. (2017). Total Quality Management Implementation Failure Reasons in Healthcare Sector. Journal of Health Science 5 (2017) 110-113, 5(2), 110-113. <https://doi.org/10.17265/2328-7136/2017.02.007>
- [19] Antunes, M.G., Mucharreira, P.R., Justino, M. do R.T., & Quirós, J.T. (2018). Total Quality Management Implementation in Portuguese Higher

- Education Institutions. Proceedings MDPI, 2(21), 1342. <https://doi.org/10.3390/proceedings2211342>
- [20] Hasan, K., Islam, M.S., Shams, A.T., & Gupta, H. (2018). Total Quality Management (TQM): Implementation in Primary Education System of Bangladesh. International Journal of Research in Industrial Engineering, 7(3), 370-380. <https://doi.org/10.22105/riej.2018.128170.1041>
- [21] Kim, G.-S. (2016). Effect of Total Quality Management on Customer Satisfaction. International Journal of Engineering Sciences & Research Technology, 5(6), 507-514. <https://doi.org/10.5281/zenodo.55618>
- [22] Kuo, C. (2016). Effects of Total Quality Management Implementation and Supply Chain Management Capability on Customer Capital. The Journal of Global Business Management, 12(2), 47-60.
- [23] Musenze, I.A., & Thomas, M.S. (2020). Development and validation of a total quality management model for Uganda's local governments. Cogent Business and Management, 7(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1767996>
- [24] Nugroho, T.W., & Nurcahyo, R. (2018). Analysis of Total Quality Management (TQM) implementation in small medium industries. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2018(Jul), 607-618.
- [25] Sari, & Firdaus, A. (2018). The Impact of Total Quality Management Implementation on Small and Medium Manufacturing Companies. Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 8(1), 67-78. <https://doi.org/10.15408/ess.v8i1.5852>.