



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

**إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع  
كهرباء نينوى / المركز**

بحث الدبلوم العالي التخصصي  
في ادارة الجودة

**إبء عبد الغني عبد الله اليوزبكي**

بإشراف  
المدرس الدكتور  
**رغيد ابراهيم اسماعيل**

**إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية  
توزيع كهرباء نينوى / المركز**

**بحث تقدمت به  
إباء عبد الغني عبد الله اليوزبكي**

**إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي  
في  
إدارة الجودة**

**المدرس الدكتور  
رغيد إبراهيم اسماعيل**



﴿ إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا ﴿١﴾ لِيَغْفِرَ لَكَ اللَّهُ مَا تَقَدَّمَ مِنْ

ذُنُوبِكَ وَمَا تَأَخَّرَ وَبِئْسَ نِعْمَتُهُ عَلَيْكَ وَيَهْدِيكَ صِرَاطًا

مُسْتَقِيمًا ﴿٢﴾ وَيَنْصُرَكَ اللَّهُ نَصْرًا عَزِيزًا ﴿٣﴾

صِدْقِ اللَّهِ الْعَظِيمِ

﴿ سورة الفتح الآيات ١-٣ ﴾

### إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ " إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة /دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز " جرى بإشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الجودة.

التوقيع:

المشرف: م.د. رغيد ابراهيم اسماعيل الحيالي

التاريخ: / / ٢٠٢٢

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة بـ " إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة /دراسة استطلاعية في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز " قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: أ.م. د علي غانم سعدالله

التاريخ: / / ٢٠٢٢

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصيتي المشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. رعد عدنان رؤوف الحمداني

التاريخ: / / ٢٠٢٢

### إقرار رئيس قسم الإدارة الصناعية

بناءً على توصيات المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. رعد عدنان رؤوف الحمداني

التاريخ: / / ٢٠٢٢

## قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة التقويم والمناقشة، بأننا قد اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة بـ (إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة /دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز) وناقشنا الطالبة (إباء عبدالغني عبدالله جرجيس اليوزبكي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ (( / / ٢٠٢٢ )) وأنها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الجودة.

التوقيع:

الاسم: أ.د. ميسر ابراهيم احمد الجبوري

رئيساً

التوقيع:

الاسم: م. بشار عز الدين السماك

عضواً

التوقيع:

الاسم: م.د. د. رغيد ابراهيم اسماعيل

عضواً ومشرفاً

## قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته ..... المنعقدة بتاريخ / / ٢٠٢٢ وقرر منح الطالب شهادة الدبلوم في الادارة الصناعية.

التوقيع

مقرر مجلس الكلية

أ.د. علاء عبد السلام يحيى الحمداني

/ / ٢٠٢٢

التوقيع

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

أ.د. ثائر أحمد سعدون السمان

/ / ٢٠٢٢

## الاهداء

أبي و أمي ..... حفظكما الله واطال في عمركما

اساتذتي الأفاضل ..... رفع الله في شأنكم وزادكم علماً ووفقكم  
لما فيه خير البلاد والعباد

الزملاء والاصدقاء ولكل من ساندني ووقف بجانبي في هذه المرحلة  
.....لطالما تميزتم بالإخاء والوفاء والعطاء

أهدي لكم هذا العمل المتواضع ، وأسأل الله العلي العظيم \_ أن يكون  
خالصاً لوجهه الكريم ، وأن ينتفع منه كل من قرأه

بسم الباحثة

إباء عبد الغني عبدالله

## شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

الشكر لله على نعمه العظيمة، وأحمده على فضله علي بإتمام هذا البحث، وأرجو أن ينفع الله به، وينفع كل من يطلع عليه.

ان العرفان بالجميل يحتم علينا أن نتقدم بأسمى الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل والمشرف على هذا البحث وتوجيهاته القيمة ونصائحه النفيسة والتي كانت لي خير سند في انجاز هذا البحث، فجزاه الله عني أحسن الجزاء.

وكما يشرفني أن اتقدم بالشكر والتقدير إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد ، والأساتذة في قسم الإدارة الصناعية لدعمهم اللامحدود خلال فترة الدراسة.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الموقرين في لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة وإثراء موضوع البحث، والتي ستكون لآرائهم الأثر الطيب في تحسين مستوى البحث.

وأخص أيضاً بالشكر والامتنان.. التدريسين الأفاضل محكمي إستمارة الإستمارة لملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإرشاداتهم فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى جميع أفراد عائلتي ، أمي وأبي العزيز على دعائهما الصالح الذي أثار طريقي، كما أشكر اختي العزيزة ايلاف التي شاركتني في المسيرة الدراسية وكنا معا عوناً وسنداً. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في إنجاز هذا الجهد من قريباً وبعيداً.

شكري و تقديري واحترامي

الباحثة

إباء عبد الغني عبدالله

## المستخلص

في السنوات الأخيرة، برزت الحاجة إلى الجودة واحدة من العناصر الأساسية لأغلب الشركات من أجل ضمان بقائها في ظل المنافسة الشديدة. لهذا السبب تطلبت لنا الحاجة إلى تبني ممارسات إدارة الجودة من أجل تلبية حاجات الزبون وتحسين أداء الشركات . يهدف هذا البحث إلى بحث ممارسات إدارة الجودة المعتمدة، والتي شملت عنصرين رئيسيين: أولاً، ممارسات إدارة الجودة في البنية التحتية، والتي تتضمن الالتزام بالإدارة العليا، وإدارة علاقات المجهزين، وإدارة علاقات الزبائن، وإدارة القوى العاملة؛ وتتمثل في إعادة توجيه الممارسات الأساسية. ثانياً، الممارسات الأساسية لإدارة الجودة، والتي شملت إدارة العمليات وتصميم المنتجات/الخدمات. حيث قدمت هذه الدراسة عدد الأسئلة لتوضيح المشكلة على النحو الآتي:

١. هل يملك الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز فكرة عن مفهوم ممارسات إدارة الجودة؟

٢. هل يملك الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز تصور عن أبعاد ممارسات إدارة الجودة؟

٣. هل يملك الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز معرفة عن مستوى أبعاد ممارسات إدارة الجودة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء نينوى؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع مخطط افتراضي يعكس مخطط الدراسة الفرضي الذي أوضحت مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها باستخدام برنامج (SPSS.24) في عرض النتائج، وتم استخدام استمارة الاستبانة في الجانب الميداني كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (٤٧) فرداً من المديرية العامة لتوزيع كهرباء نينوى-المركز وتم استخدام منهج البحث التحليلي ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي من أبرزها :

توافر ممارسات إدارة الجودة في المديرية المبحوثة التي حددها البحث، واعتماداً على هذه الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من المقترحات المنسجمة معها، فضلاً عن مجموعة من الدراسات المقترحة للباحثين مستقبلاً والمحكمة لموضوع البحث العالي، ومن أهم المقترحات التي قُدمت هو ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالمديرية المبحوثة في دعم وتأييد ممارسات إدارة الجودة في المديرية وتقديم التسهيلات الضرورية كافة .

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ثبت المحتويات
ج	ثبت الجداول
د	ثبت الأشكال
د	ثبت الملاحق
هـ	ثبت المختصرات
٢-١	المقدمة
٢٠-٣	<b>الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة</b>
٩-٤	المبحث الأول: منهجية الدراسة.
٢٠-١٠	المبحث الثاني: وصف مجتمع وعينة البحث
٣٧-٢٢	<b>الفصل الثاني: اطار مفاهيمي عن ماهية ممارسات إدارة الجودة</b>
٢٤-٢٣	المبحث الأول: نشأة إدارة الجودة
٢٨-٢٥	المبحث الثاني: مكونات ممارسات إدارة الجودة
٣٧-٢٩	المبحث الثالث: ابعاد ممارسات إدارة الجودة
٥١-٣٨	<b>الفصل الثالث: الجانب العملي</b>
٤٧-٣٩	المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات البحث
٥٠-٤٨	المبحث الثاني: المختبر الاحصائي T
٥٣-٥١	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>
٦٠-٥٤	المصادر
I-XII	الملاحق
A	Abstract

## ثبت الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١.	المصادر المعتمدة في اعداد استمارة الاستبانة ومتغيرات البحث الواردة في الاستبانة	٨
٢.	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة	١٢
٣.	توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية	١٢
٤.	توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي	١٣
٥.	توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة	١٤
٦.	توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة بالمنصب الحالي	١٥
٧.	توزيع الافراد المبحوثين حسب النوع	
٨.	الدراسات الاجنبية	١٦
٩.	ممارسات إدارة الجودة	٢٨
١٠.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسائية والانحرافات المعيارية لبعء التزام الإدارة العليا	٣٩
١١.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسائية والانحرافات المعيارية لبعء ادارة علاقات المورد	٤٠
١٢.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسائية والانحرافات المعيارية لبعء ادارة علاقات الزبون	٤٢
١٣.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسائية والانحرافات المعيارية لبعء ادارة القوى العاملة	٤٣
١٤.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسائية والانحرافات المعيارية لبعء ادارة العمليات	٤٥
١٥.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسائية والانحرافات المعيارية لبعء تصميم المنتج/الخدمة	٤٦
١٦.	نتائج T-test بعد التزام الادارة العليا	٤٨
١٧.	نتائج T-test بعد ادارة علاقات المورد	٤٩
١٨.	نتائج T-test بعد ادارة علاقات الزبون	٤٩
١٩.	نتائج T-test بعد ادارة القوى العاملة	٤٩
٢٠.	نتائج T-test بعد ادارة العمليات	٥٠
٢١.	نتائج T-test بعد تصميم المنتج/الخدمة	٥٠

## ثبت الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	مخطط البحث	١
٤٠	معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر التزام الإدارة العليا	٢
٤١	معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر إدارة علاقات المورد	٣
٤٣	معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر إدارة علاقات الزبون	٤
٤٤	معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة ادارة القوى العاملة	٥
٤٦	معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر إدارة العمليات	٦
٤٧	معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر تصميم المنتج/الخدمة	٧

## ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
I	صدق الاستبانة	١
III	قائمة اسماء محكمي الاستبانة (صدق الاستبانة)	٢
IV	استمارة الاستبانة	٣
VIII	الهيكل التنظيمي	٤
XII	المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع مسؤولي مديرية توزيع كهرباء نينوى /المركز	٥

## ثبت المختصرات

المصطلح باللغة الإنكليزية	المختصر	المصطلح باللغة العربية	ت
Quality Management Practices	QMP	ممارسات إدارة الجودة	.1
Small and Medium-sized Enterprises	SME	الشركات الصغيرة والمتوسطة	.2
Information and communication Technology	ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	.3
Mistake Proofing	Poka yoke	تفادي الخطأ أو منع الخطأ	.4
Quality Management	QM	إدارة الجودة	.5
Structural Equation Modeling	SEM	نمذجة المعادلة الهيكلية	.6
Total Quality Management	TQM	إدارة الجودة الشاملة	.7
Malcolm Baldrige National Quality Awards	MBNQA	جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة	.8
Statistical Process Control	SPC	مراقبة العمليات الإحصائية	.9
Supplier Relationship Management	SRM	إدارة علاقات المورد	.10
Total Productive Maintenance	TPM	الصيانة المنتجة الشاملة	.11
Customer Relationship Management	CRM	إدارة علاقات الزبون	.12
Government Accountability Office	GAO	مكتب المحاسبة الحكومي الأمريكي	.13

## المقدمة

يواجه قادة الأعمال ومدراء الشركات الصناعية والخدمية تحديات من جراء المنافسة الشديدة التي تمتاز ببيئتها بالتغير في ظل حدة المنافسة ، لهذا السبب لجأت معظم الشركات الصناعية إلى تحسين جودة منتجاتها إضافة إلى تحسين الأداء العملياتي من خلال تبني ممارسات إدارة الجودة.

تنفيذ ممارسات إدارة الجودة قد انتشر بعد أن ادركت الشركات بأن ممارسات إدارة الجودة بالإمكان أن تزيد من تنافسية الأعمال . لهذا السبب إدارة الجودة من لانها مطابقة على لحاجات ورغبات الزبون وفي الوقت ذاته تعمل على تقليل الكلفة. من جهة أخرى بعض الشركات تعمل على تحقيق تنفيذ نتائجها من خلال تحقيق نتائج إيجابية تقود إلى تحسين التنافسية في الاعمال ونتاجية العمل وبالتالي تضمن فرصة بقائها واستمراريتها في العمل (Yamada et al., 2013,366)

في الفترة الحالية، الدوائر تبحث تدريجياً على تحقيق الإبداع من أجل تحسين خدماتها وعملياتها من أجل تعزيز رضا الزبون والأداء التنافسي. كما أن الشركة تحتاج باستمرار إلى زيادة تقديم الخدمة مع مواجهة المرونة للتقلبات البيئية (Gibson and Birkinshaw, 2004, Gorane and Kant, 2016,209-226)

شهد العقدين الماضيين من القرن العشرين ثروة جديدة ونضج لممارسات إدارة الجودة وبصورة خاصة في العالم الصناعي . إدارة الجودة قد انتقلت بسرعة من مراقبة الجودة إلى ضمان الجودة ومن ثم ادارة الجودة الشاملة . إذ أن التطور والنقد لم يهمل التطورات الجديدة بل استندت عليها. إذ أن ممارسات إدارة الجودة ومداخلها سوف تستند على المواكبة في القرن الحادي والعشرون (Youssef et al., 2006,944-945)..

فضلا عن ذلك في الآونة الأخيرة، أصبحت بيئة الأعمال غير متوقعة تدريجياً، وقد أدى ذلك إلى تقييد لعدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) من أجل عمل مقارنة مرجعية لممارسات إدارة الجودة (QMP) (Quality Management Practices) التي تتوافق مع تقضيات الزبائن المتغيرة باستمرار. ومن أجل الحصول على المعلومات ذات الصلة من المصادر الخارجية التي تدعم بدورها إعادة التنظيم الداخلي ، من هنا برز لنا الحاجة إلى تعبئة الموارد التي تدعم التخطيط وتقييم الاحتياجات إضافة الى تكاملها للأنشطة التي تدعم العمليات. من جهة أخرى تميل معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في البلدان منخفضة الدخل إلى البحث عن قادة السوق من أجل تهيئة عملياتهم مع المحافظة على قدرتها التنافسية في السوق. لذا من

الضروري ملاحظة أن التطورات التقدمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) قد مكّنت الشركات الصغيرة والمتوسطة من تحديد المنتجات التي تتوافق بشكل جيد مع احتياجات الزبائن. حيث اعتمدت بعض الشركات إلى خدمات الدعم التكنولوجي لإعادة وضعها في سلسلة ممارسات إدارة الجودة (Onyinyi and Nuwagaba, 2021, 10).

تعتبر ممارسات إدارة الجودة الفعالة أمراً بالغ الأهمية لنجاح تسليم المشروع. ومع ذلك ، فإن تحديات الجودة في البلدان النامية مثل نيجيريا ، كانت مصدر قلق لممارسي البناء والأطراف المعنية الأخرى مثل الزبائن والهيئات التنظيمية. يقترح بعض العلماء أن جزءاً من هذه التحديات يمكن أن يُعزى إلى أنظمة إدارة الجودة غير الفعالة. وبالتالي ، يؤدي إلى ، سوء السمعة التنظيمية / الصناعية ، وضعف / نقص في التتبع ، وعملية التوثيق الرديئة (poor documentation process) ، ونقص التدقيق في المخطط التحسيني (Odiba et al., 2021, 10)

ولغرض اعطاء تفاصيل أكثر عن هذا البحث فقد تضمن أربعة فصول :

الفصل الاول مبحثين : المبحث الاول : منهجية البحث. المبحث الثاني : وصف مجتمع وعينة البحث .

الفصل الثاني : تضمن مبحثين أيضاً : المبحث الاول : نشأة إدارة الجودة . المبحث الثاني : ممارسات إدارة الجودة.

الفصل الثالث تضمن ثلاثة مباحث : المبحث الاول : وصف وتشخيص متغيرات البحث. المبحث الثاني : المختبر الاحصائي T.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الأول

### منهجية البحث والدراسات السابقة

خُصص هذا الفصل من البحث لعرض منهجية البحث في إطار مبحثين، خصص الأول فيها لمنهجية البحث والذي يشمل (مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، مخطط البحث الافتراضي، فرضيات البحث، منهج البحث، أساليب جمع البيانات والمعلومات، أدوات تحليل البيانات، ومجال البحث). في حين خُصص المبحث الثاني لوصف مجتمع وعينة البحث.

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : وصف مجتمع وعينة البحث

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث

من خلال الاستطلاع الأول من قبل الباحثة في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز تأثر لديها بعض المؤشرات التي تدل على وجود مشكلة في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز والمتمثل ضعف اهتمام أو قلة تركيز الأفراد العاملين في المديرية العامة لتوزيع كهرباء نينوى / المركز. بناءً على ما تقدم يمكن حصر مشكلة الدراسة طرح التساؤلات الآتية:

١. هل يملك الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز فكرة كاملة عن مفهوم ممارسات إدارة الجودة؟
٢. هل يملك الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز تصور جيد عن أبعاد ممارسات إدارة الجودة ؟
٣. هل يملك الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز معرفة عن مستوى أبعاد ممارسات إدارة الجودة في المديرية العامة لتوزيع كهرباء نينوى/المركز ؟

#### ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال التركيز على موضوع مهم ألا وهو ممارسات إدارة الجودة ولكن في ميدان خدمي مغاير وهو الخدمة المقدمة من قبل مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز في مدينة الموصل وبالتالي:

١. تكوين فكرة وتصور كامل لدى العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز عن ممارسات إدارة الجودة
٢. كيفية الوصول الى تحقيق درجة رضا عالية من الزبائن في المجتمع المرتادين إلى المديرية لتلقي الخدمة بهدف الاستفادة وتحقيق المنفعة المنشودة من زيارتهم إلى المديرية طالما أن العاملين في المديرية على قدر عالي من الوعي والفهم لمفهوم وابعاد ومقياس ممارسات إدارة الجودة
٣. حتماً سيكون لهذا الفهم والوعي بممارسات إدارة الجودة الأثر الكبير على الخدمات المقدمة الى المستفيدين من ممارسات إدارة الجودة في المديرية.

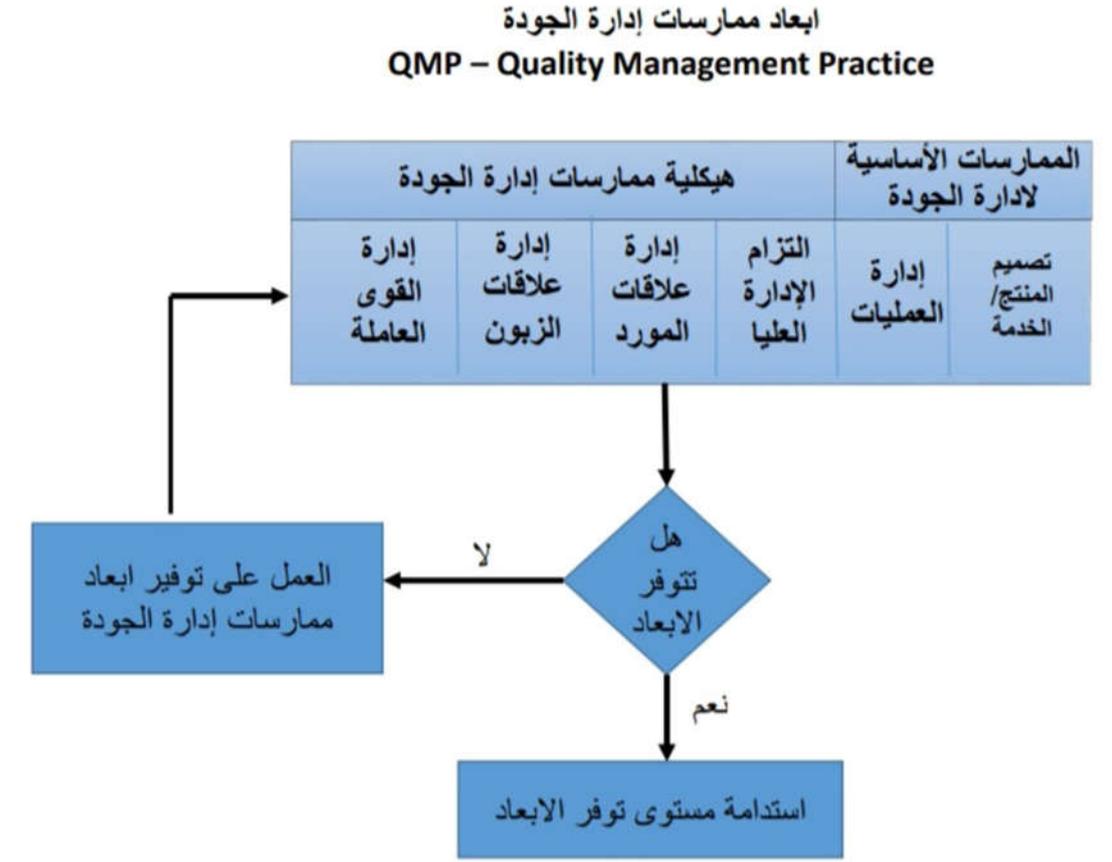
#### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تقديم اطار نظري وعملي عن مفهوم وخصائص وأبعاد ممارسات إدارة الجودة في المديرية كهدف رئيس، وينبثق عن هذا الهدف أهداف فرعية مهمة هي :

١. تعريف الافراد العاملين في مختلف اقسام الميدان بمفهوم وأبعاد وخصائص ممارسات إدارة الجودة وكيفية الوصول الى تقديم خدمات ترضي الزبائن.
٢. محاولة قياس مستوى ممارسات إدارة الجودة.
٣. التعرف على واقع حال مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز وإمكانية تحسين أبعاد ممارسات إدارة الجودة في المديرية.

#### رابعاً : مخطط البحث الافتراضي

يمكن أن نعكس متغيرات البحث من خلال المخطط المبين بالشكل (1)



#### الشكل (1) مخطط البحث

الشكل من اعداد الباحثة بالاعتماد على تسقيط اراء الباحثين لابعاد ممارسات إدارة الجودة.

## خامساً : فرضيات البحث

استكمالاً لمنهجية البحث ولأجل معالجة مشكلة البحث لابد من وضع الفرضيات البحثية بهدف معالجة المشكلة المحددة في البحث. لذلك تنص فرضيات البحث على الآتي :

### الفرضية الأولى :

" تتوفر ممارسات إدارة الجودة في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز ."

### الفرضية الثانية :

" تتباين مستوى توفر ممارسات إدارة الجودة في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز ."

## سادساً : منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات البحث في الجانب النظري والمنهج الاحصائي في وصف وتشخيص متغيرات البحث فضلاً عن قياس مستوى توفر ممارسات إدارة الجودة في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .

تم استهداف الفئة بتوزيع الاستبيان على رؤساء الاقسام كانت عينة قصدية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي هنا (الاسلوب الاحصائي)

### سابعاً : أساليب جمع البيانات والمعلومات

١. **الجانب النظري :** اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري من البحث على المصادر الأجنبية من الكتب والمجلات ورسائل الماجستير ودوريات المتاحة على شبكة المعلومات الدولية في وصف وتحليل متغيرات البحث وبما يعكس فكرة كاملة وواضحة عن ممارسات إدارة الجودة

٢. **الجانب العملي :** تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب بالاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات حيث تضمن الاستمارة جزئين رئيسيين هما : الجزء الأول المعلومات الخاصة بالمستجيب. والجزء الثاني : تضمن مقاييس الاستجابة الخاصة بأبعاد ممارسات إدارة الجودة وتم صياغة الفقرات الخاصة بهذه الأبعاد من العديد من الكتب والدراسات والبحوث العلمية المكتوبة في مجال ممارسات إدارة الجودة.

أ- **استمارة الاستبانة:** وتم الاعتماد عليها بوصفها احدى الأدوات الأساسية لجمع المعلومات وقياس متغيرات الدراسة. وقد تم تصميمها على نحو يتلاءم مع متغيرات الدراسة والأبعاد المنبثقة منها، وسعت الباحثة إلى بناء مقياس يتلاءم مع طبيعة المتغيرات ينسجم مع بيئة مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز وقد تم عرضها على عدد من المحكمين والموضحة في الملحق (١) .

ب- وصف استمارة الاستبانة: اعتمدت الباحثة في قياس استجابة الافراد المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي في ناحية الاتفاق مع العبارات من عدمها على مستوى جميع فقرات الاستبانة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) والتي مثلتها الاوزان الاتية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي وتم اعداد مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات التي قدمها الباحث.

واشتملت الاستمارة على ثلاثة اجزاء رئيسة هي:

الجزء الأول: معلومات تعريفية عن الافراد المبحوثين وتشمل (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة ، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي).

الجزء الثاني: اختبار صدق الاستبانة وثباتها: لغرض قياس صدق الاستمارة وثباتها قامت الباحثة باخضاع الاستمارة لعدد من الاختبارات. قبل البدء بتوزيعها على الافراد المبحوثين في المديرية المبحوثة وتتمثل هذه الاختبارات بالاتي:

الجزء الثالث: اختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة:

أ-قياس الصدق الظاهري: بغية التأكد من قابلية الاستمارة على قياس متغيراتها فقد اجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم الادارية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة واهدافها. إذ تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وسهولة فهمها من المجيب ودقتها من الناحية العلمية وتم اجراء التعديلات اللازمة حسب راي الاغلبية والملحق (٢) يبين اسماء السادة المحكمين والقابهم ومواقع عملهم.

ب-قياس الشمولية: اختبر قياس الشمولية من خلال طرح العديد من الاسئلة على السادة المحكمين عن مدى شمولية عواملها وابعادها وعلى ضوء ذلك اضيفت فقرات وحذفت فقرات اخرى وصححت بعض العبارات وتم حذف بعض الفقرات وازافة اخرى اكثر شمولية للدراسة ومتطلباتها. والملحق (٣) يبين استمارة الاستبانة وماتشمله من ابعاد ممارسات إدارة الجودة.

## الجدول (١)

المصدر المعتمد في اعداد استمارة الاستبانة ومتغيرات البحث الواردة في الاستبانة

المصدر	رموز الفقرات في متن الدراسة	ارقام الفقرات في استمارة الاستبيان	المتغيرات الرئيسية	ابعاد الدراسة
(zu,2009)	X1-X6	أ	التزام الادارة العليا	اولا: هيكلية ممارسات ادارة الجودة
	X7-X10	ب	ادارة علاقات المورد	
	X11-X12	ت	ادارة علاقات الزبون	
	X13-X15	ث	إدارة القوى العاملة	ثانيا: الممارسات الاساسية لإدارة الجودة
	X16-X19	ج	ادارة العمليات	
	X20-X22	د	تصميم المنتج/الخدمة	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان

### ثامناً : أدوات تحليل البيانات

تم تحليل بيانات البحث من خلال اعتماد الادوات الاحصائية الاتية :  
 من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة واستنادا الى طبيعة توجهات الدراسة الحالية واهدافها واليات اختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على البرمجيات الجاهزة (SPSS-v24) لإجراء التحليل الاحصائي المطلوب وتمثل هذه الادوات ما يأتي:-  
 ١. التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات البحث (ممارسات إدارة الجودة).

أ-التكرارات: لاستعراض الاجابات الخاصة بالأفراد المبحوثين  
 ب-النسب المئوية: لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الاجابات.  
 ت-الوسط الحسابي: لعرض متوسط الاجابات عن متغير معين.  
 ث-الانحراف المعياري: يظهر درجة تشتت الاجابة عن وسطها الحسابي.  
 ج-المختبر الاحصائي t : ويستعمل في تحديد المتطلب الأكثر إستجابة إزاء امكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز واختبار فرضيات البحث (إختبار T-TEST القيمة الجدولية)

ر-نسبة الاستجابة: لتحديد مواقف الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.

## تاسعاً : مجال البحث

تمثل مجال البحث بالاتي :

١. الحدود المكانية : مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .
٢. الحدود الزمانية : امتدت الدراسة للفترة من ٢٠٢١/٩/٢١ ولغاية ٢٠٢٢/١/١ .
٣. الحدود البشرية: الحدود البشرية كافة الافراد العاملين في المديرية العامة لتوزيع كهرباء نينوى /المركز من أعلى مستوى اداري إلى ادنى مستوى اداري.

## المبحث الثاني

### وصف مجتمع وعينة البحث

أولاً : نبذة تعريفية عن مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز

#### • تاريخ التأسيس لمديرية توزيع كهرباء نينوى وتسمياتها

تتبع المديرية العامة لكهرباء الشمال إلى وزارة الكهرباء. ويديرها مدير عام من قبل الوزارة ومخول بكافة الصلاحيات اللازمة لإدارة أعمال ونشاطات المديرية العامة، تأسست المديرية العامة لتوزيع كهرباء الشمال بموجب الامر الوزاري الصادر من وزارة الكهرباء المرقم ٤٢٢٥ في ١٤/١٠/٢٠٠٣، في الموصل لتتولى توزيع الطاقة الكهربائية على اسس سليمة بصورة تسعى الى احتياجات الزبائن في المحافظات/نينوى، كركوك، وصلاح الدين ومن أهم مهامها انشاء شبكات توزيع الطاقة على المستهلكين ، وتنسيق الربط بين تلك الشبكات من الشبكة الوطنية، وكذلك جباية اجور الطاقة الكهربائية من المستهلكين، وتنسيق الربط وتنظيم الاعمال والنشاطات بكل مايتعلق بتوزيع الطاقة الكهربائية من مديريات انتاج ونقل الطاقة الكهربائية والعمل بموجب توجيهات وزارة الكهرباء، والمساهمة الفعالة في تطوير المحطات الثانوية وشبكات التوزيع ضمن الرقعة الجغرافية المسؤولة عنها.

#### عدد الأقسام في المديرية العامة لتوزيع الكهرباء/المركز

تتألف المديرية من عدة أقسام كما مبين ادناه، منها الأقسام العامة ومنها الشعب .

١. مدير فرع توزيع كهرباء مركز نينوى (شعبة ادارة الجودة، شعبة الطبابة، شعبة متابعة الشكاوي، شعبة تحسين معامل القدرة، شعبة العلاقات والاعلام)
٢. قسم القانونية(شعبة الاملاك، الدعاوي، شعبة العقود)
٣. قسم الشؤون الادارية(شعبة الموارد البشرية، شعبة الخدمات الادارية، شعبة الاضابير، شعبة التوثيق الالكتروني، شعبة الاوراق، شعبة الطباعة، شعبة النقلات، شعبة الحضانة، شعبة الاستعلامات، شعبة الحضور اليومي)
٤. قسم الشؤون المالي(شعبة حسابات الخطة، شعبة حسابات الخير، شعبة حسابات الميزانية والتكاليف، شعبة حسابات الرواتب، شعبة حسابات الصندوق، شعبة حسابات الموجودات، شعبة حسابات المالية، شعبة حسابات
٥. قسم الرقابة الداخلية والتحقق(شعبة التحقيق المالية والاداري، شعبة تحقيق حسابات المستهلكين، شعبة تحقيق حسابات الخطة)
٦. قسم المعلوماتية والحاسبة(شعبة الحاسبة والانترنت، شعبة صيانة الحاسبات، شعبة البدالة الارضية)

٧. قسم الشؤون الفنية (شعبة صيانة محطات ٣٢ كف، شعبة صيانة محطات ١ كف، شعبة فحص وصيانة القابلوات، شعبة فحص وتوصيل المحولات والمقاييس، شعبة متابعة خدمات المواطنين، شعبة صيانة الادارة، شعبة صيانة الاحمال، شعبة تشغيل المحطات الثانوية مراقبي المحطات)
٨. قسم التخطيط (شعبة التخطيط، شعبة الاحصاء، شعبة التصاميم، شعبة البرامجيات، شعبة التدريب، شعبة المعلوماتية)
٩. قسم الهندسة الميكانيكية (شعبة النقلات، شعبة العمل المركزي، شعبة ورش تصليح )
١٠. قسم المخازن ( شعبة المخازن، شعبة المخازن الفرعية)
١١. قسم مبيعات الطاقة (شعبة حسابات المشتركين السكني، شعبة حسابات المشتركين الاخرى، شعبة القراءة والتوزيع السكني، شعبة القراءة والتوزيع الاخرى، شعبة الجباية، شعبة التجاوزات، شعبة المراجعات)
١٢. قسم التخطيط والمشاريع (شعبة تخطيط محطات ٣٢ كف، شعبة تغطية محطات ١١ كف، شعبة تشييد الشبكات الارضية، شعبة الهندسة المدنية، شعبة تأهيل وترميم الشبكات، شعبة تنفيذ انارة المدينة)
١٣. قسم التجهيز (شعبة التجهيز الداخلي، شعبة التجهيز الخارجي)
١٤. قسم السلامة والتفتيش الهندسي (شعبة السلامة، شعبة التقييس والتفتيش الهندسي)
١٥. قسم السيطرة والاتصالات (شعبة السيطرة والتفتيش، شعبة الاتصالات ونقل المعلومات الشبكية، شعبة صيانة برمجيات منظومة الحاسبة، شعبة ادارة الاحمال والاعطال، شعبة المقاييس الذكية، شعبة الادارة والتوثيق)
- عدد رؤساء اقسام المديرية والشعب والقطاعات
- يبلغ عدد العاملين فئة رؤساء الاقسام في مديرية توزيع كهرباء نينوى /المركز (١٥٩) مدير اداري بشهادات واختصاصات مختلفة.
- طبيعة الخدمة التي تقدمها للمواطنين
- تتولى توزيع الطاقة الكهربائية على اسس سليمة بصورة تفي باحتياجات الزبائن
- الأنشطة
١. وضع وتنفيذ خطط التوسع في توزيع الطاقة الكهربائية
  ٢. صيانة وتنفيذ الخطوط والشبكات والمحطات الثانوية
  ٣. الاستجابة السريعة والفعالة لتلبية الاحتياجات المستجدة من الطاقة الكهربائية
  ٤. الاستجابة الفعالة لشكاوي الزبون، والعمل باستمرار على تقليل الشكاوي من خلال برامج الصيانة الوقائية(\*) .

(\*) تم اخذ البيانات من الكراس التعريفي لمديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .

## ثانياً : وصف الافراد المبحوثين

تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالعاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز ضمانا لتحقيق الاستفادة من المعلومات المفيدة المقدمة منهم. فضلا عن الصلاحيات التي يتمتعون بها قسم منهم لاسيما في الادارة العليا في اتخاذ القرارات التي تسهم في اجراء تغييرات جذرية في مجمل أنشطة المديرية وبالتالي الحصول على الافكار والمقترحات التي تعزز اهمية الدراسة. وايضاً من خلالها تم الحصول على الهيكل التنظيمي للمديرية الذي يبينه الملحق (٤) ، وقامت الباحثة بتوزيع (٥٠) استمارة على الافراد المبحوثين في واقع عملهم في المديرية المبحوثة وتم الحصول على (٤٧) استمارة وكانت صالحة اما التي لم يحصل عليها (٣) اي بلغت نسبة الاستجابة الى (٩٤%) والملحق (٥) يبين تاريخ مقابلات رؤساء الأقسام .

الجدول رقم (٢) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	النسبة المئوية
٥٠	٤٧	%٩٤

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان .

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال الاجابة عن الجزء الاول من استمارة الاستبانة (المعلومات التعريفية) بالخصائص المبينة ادناه :

## سمات الافراد المبحوثين في المديرية المبحوثة

### ١ - خاصة الفئات العمرية

يمكن توضيح الفئات العمرية للأفراد العاملين في ميدان المبحوثين من خلال الجدول .

الجدول (٣) توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
٢٠-٢٩	٢	%٤
٣٠-٣٩	٨	%١٧
٤٠-٤٩	٢٠	%٤٣
٥٠-٥٩	١٦	%٣٤
٦٠ فأكثر	١	%٢
المجموع	٤٧	%١٠٠

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان .

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة الأعلى من الافراد المبحوثين هم من الفئة العمرية (٤٠-٤٩) حيث حصلت هذه الفئات العمرية على اعلى نسبة وبالغثة (٤٣%) . وهذا يدل على أن الافراد المبحوثين ذوي الاعمار الوسطى العدد الأكثر مسؤولين ادارياً، في حين أن نسبة الفئة العمرية (٢٠ - ٢٩) بلغت (٤%)، والفئة (٣٠ - ٣٩) بلغت (١٧%) والفئة من (٥٠-٥٩) بلغت (٣٤%)، وكانت الفئة العمرية (٦٠ فأكثر) النسبة الأقل من أفراد العينة (٢%)

## ٢- خاصية التحصيل الدراسي

يتضح من الجدول (٤) الخاص في التحصيل الدراسي أن النسبة الأعلى من الافراد المبحوثين كانت من حملت شهادة البكالوريوس وبالغثة نسبتهم (٧٥%) وهذه مؤشر إيجابي يدل على أنهم لديهم خبرة في الإجابة على فقرات الاستبيان ، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم فني (٦%)، وبلغت نسبة حملت الشهادة الاعدادية (١٥%)، وحملت الشهادة الدبلوم عالي (٢%)، وبلغت نسبة حملت شهادة الماجستير (٢%). والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي.

الجدول (٤) توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	التحصيل الدراسي
-----	-----	دكتوراه
٢%	١	ماجستير
٧٥%	٣٥	بكالوريوس
٢%	١	دبلوم عالي
١٥%	٧	اعدادية
٦%	٣	دبلوم فني
١٠٠%	٤٧	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان

## ٣- عدد سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (٥) أن غالبية الافراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة أقل من ٥ سنوات إذ بلغت (١٩%)، وكانت النسبة المتبقية (٨١%) هي من كان لديه خدمة أكثر من خمس سنوات توزعت كالتالي:

(٥ - ١٠) بنسبة (٨.٥%)، (١١ - ١٥) بنسبة (١٣%)، و (١٦ - ٢٠) بنسبة (٢٥.٥%)، (٢١-٢٥) بنسبة (١٥%)، (٢٦-٣٠) بنسبة (٨.٥%)، ٣١ فأكثر (١٠.٥%) حيث يدل عدد سنوات الخدمة عل خبرة الأفراد المكتسبة من خلال المعرفة المتراكمة وتحمل المسؤولية وهذا بدوره يساعد في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول (٥) توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٩	١٩%
٥ سنوات - ١٠ سنوات	٤	٨.٥%
١١ سنة - ١٥ سنة	٦	١٣%
١٦ سنة - ٢٠ سنة	١٢	٢٥.٥%
٢١ سنة-٢٥ سنة	٧	١٥%
٢٦ سنة-٣٠ سنة	٤	٨.٥%
٣١ فأكثر	٥	١٠.٥%
المجموع	٤٧	١٠٠%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان

#### ٤ - عدد سنوات الخدمة بالمنصب الحالي

يتضح من الجدول (٦) أن غالبية الافراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة أقل من ٥ سنوات أذ بلغت (٤٢.٥%)، وكانت النسبة المتبقية (٥٧.٥%) هي من كان لديه خدمة أكثر من خمس سنوات توزعت كالتالي:

(٥ - ١٠) بنسبة (١٥%)، (١١ - ١٥) بنسبة (٢٥.٥%)، و (١٦ فأكثر) بنسبة (١٧%). حيث يدل عدد سنوات الخدمة عل خبرة الأفراد المكتسبة في المنصب الإداري من خلال المعرفة المتراكمة وتحمل المسؤولية وهذا بدوره يساعد في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة بالمنصب الحالي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
٤٢.٥%	٢٠	أقل من ٥ سنوات
١٥%	٧	٥ سنوات - ١٠ سنوات
٢٥.٥%	١٢	١١ سنة - ١٥ سنة
١٧%	٨	١٦ سنة فأكثر
١٠٠%	٤٧	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان

٥- نسبة عدد الذكور الى الاناث

الجدول (٧) سمات الافراد المبحوثين حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	النوع
٧٤%	٣٥	ذكر
٢٦%	١٢	انثى
١٠٠%	٤٧	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج استمارة الاستبيان

إن غالبية الافراد المبحوثين هم ذكور وبلغت النسبة (٧٤%) بينما بلغت نسبة الاناث (٢٦%) وهم الفئة القليلة في الجانب الاداري كمدير فرع أو شعبة.

## الدراسات السابقة (الدراسات الأجنبية)

يتضح من الدراسات السابقة بأن دراستنا الحالية سوف تركز على ممارسات إدارة الجودة المتمثلة بالعناصر

١. هيكلية ممارسات إدارة الجودة (إلتزام الادارة العليا، إدارة علاقات المورد، إدارة علاقات الزبون، إدارة القوى العاملة)
٢. الممارسات الاساسية لادارة الجودة (إدارة العمليات، تصميم المنتج/الخدمة) التي تم اخذها حسب دراسات سابقة بعد تسقيط الاراء ودراستنا الحالية (مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز حيث تم استهداف الفئة بتوزيع الاستبيان على رؤساء الاقسام كانت عينة قصدية وتم استخدام المنهج الوصفي هنا (الاسلوب الاحصائي)

### الجدول (٨) الدراسات الاجنبية

دراسة (Wu, 2020)	
Assessing the individual and synergistic effects of quality management practices on operations performance	عنوان الدراسة
تقييم الآثار الفردية والداعمة لممارسات إدارة الجودة على أداء العمليات	
تم اقتراح ممارسات إدارة الجودة ( QM كحزمة لتحسين الأداء الجيد للشركة. ومع ذلك، قدمت الدراسات التجريبية القليل من الدعم لهذا المنظور حيث وجد أن مجموعة صغيرة فقط من ممارسات إدارة الجودة تؤدي إلى تحسين الجودة. من خلال اتباع نهج جديد، فإن الغرض من هذه الورقة هو تقييم التأثيرات الفردية الداعمة للعديد من ممارسات الجودة الرئيسية على أداء العمليات	مشكلة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تترك الممارسة الفردية لإدارة الجودة أثراً كبيراً وإيجابياً على أداء العمليات</li> <li>• تنتج التأثيرات الداعمة عبر ممارسات إدارة الجودة تأثيراً كبيراً وإيجابياً على أداء العمليات</li> </ul>	فرضية الدراسة
تم جمع بيانات المسح واستخدامها لاختبار الفرضيات المقترحة. حيث تم إجراء تحليلات الهرمي لتقييم حجم التأثيرات الداعمة والتأثيرات الفردية.	المنهج المتبع
التحليل الانحدار الهرمي	أدوات التحليل
وقد وجد في هذه الدراسة أن التأثيرات الداعمة عبر ممارسات إدارة الجودة جوهرية في تعزيز جميع أبعاد أداء العمليات في حين أن التأثير الفردي يختلف باختلاف أهداف الأداء..	أهم استنتاج
دراسة (Uluskan et al., 2018)	
Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations	عنوان الدراسة

<p>تأثير ممارسات إدارة الجودة على الاستعداد للتغيير بسبب تنفيذ الجودة الجديدة</p>	
<p>يعد تنفيذ مبادرات جديدة للجودة في المنظمات أمراً صعباً، لأنه يتطلب من المديرين والموظفين التكيف مع العمليات والمنهجيات بل والعقليات الجديدة. الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة (QM) والاستعداد للتغيير بسبب تنفيذ مبادرات جودة جديدة مثل الهدر، الحيويد السداسية (SIX SIGMA) وتحديد أي أبعاد إدارة الجودة أكثر أهمية لتغيير الفعالية وتغيير الملزمين</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يرتبط دعم الإدارة العليا ارتباطاً إيجابياً بإدارة العلاقات مع الزبائن</li> <li>- يرتبط دعم الإدارة العليا ارتباطاً إيجابياً بإدارة علاقات الموظفين</li> <li>- ترتبط إدارة علاقات الموظفين ارتباطاً إيجابياً بإدارة العمليات.</li> <li>- ترتبط إدارة علاقات الموظفين ارتباطاً إيجابياً بإدارة علاقات الزبائن</li> </ul>	<p>فرضية الدراسة</p>
<p>المنهج الوصفي</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>تم فحص القضايا في هذه الدراسة من خلال تحليل بيانات المسح التي تم الحصول عليها من مدراء صناعة النسيج والملابس باستخدام تحليل العوامل والانحدار التدريجي لبناء نموذج المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية.</p>	<p>أدوات التحليل</p>
<p>تحدد هذه الدراسة تدابير الاستعداد للتغيير التي هي محددة لتنفيذ الجودة وتؤسس بنيتين، وهما تغيير الالتزام وفعالية التغيير. وتشير النتائج إلى أنه كلما زادت العلاقات الجيدة بين الموظفين، زاد مستوى الالتزام بالتغيير التنظيمي. إذا تم إشراك الموظفين وتمكينهم من تقديم جودة ممتازة، فمن المرجح أن يلتزموا بالتغيير بسبب تنفيذ مبادرات الجودة المستقبلية. وعلاوة على ذلك، تم العثور على علاقة مباشرة بين إدارة علاقات الزبائن وفعالية التغيير. فالشركات ذات التوجه القوي نحو الزبائن تكون أكثر قدرة على تنفيذ مبادرات الجودة التي تهم أسواقها</p>	<p>أهم استنتاج</p>
<p>دراسة (Youssef et al., 2014)</p>	
<p>Quality management practices: an international perspective ممارسات إدارة الجودة: منظور دولي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>في بيئة الأعمال المضطربة لعدم التأكد باستمرار، لا تزال الجودة واحدة من الأبعاد الرئيسية التي تتنافس عليها شركات التصنيع. إن زبائن اليوم مدركون تمام الإدراك لما يريدون وأصبحوا أكثر دراية بكيفية الحصول عليه. فهم المشاكل بمنتجات ذات جودة عالية بأسعار معقولة، ويتم تسليمها في الوقت الذي يحتاجونها فيه. وبالتالي، يجب على شركات التصنيع تصميم</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>استراتيجيات التصنيع للاستجابة لاحتياجات الزبائن بطريقة رشيقة وسريعة. وعليهم أن يعتقدوا وينفذوا ممارسات سليمة لإدارة الجودة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود فروق ذات أهمية في حصيلة المنتج النهائي الأول فيما بين مصانع التصنيع التي تشهد مستويات مختلفة من التقدم نحو تحقيق وضع تصنيعي من المستوى العالمي</li> <li>- عدم وجود فروق ذات بال في تكلفة الخردة وتكاليف إعادة العمل (كنسبة مئوية من المبيعات) فيما بين مصانع التصنيع التي تتفاوت مستويات التقدم نحو تحقيق وضع تصنيعي على مستوى عالمي</li> <li>- عدم وجود اختلافات كبيرة في تكاليف الضمان (كنسبة مئوية من المبيعات) بين مصانع التصنيع التي تحقق مستويات مختلفة من التقدم نحو تحقيق وضع تصنيعي على مستوى عالمي</li> </ul>	<p>فرضية الدراسة</p>
<p>وتشير تحليلاتنا إلى أن مصانع التصنيع السعودية تخطو خطوة كبيرة نحو تحقيق وضع تصنيعي على مستوى عالمي. ويبين أن هناك فروقاً إحصائية هامة بين مصانع التصنيع السعودية في مدى تنفيذ بعض ممارسات إدارة الجودة. كما تبين وجود اختلافات كبيرة في أحد المتغيرات التي تقيس متغيرات جودة المنتج فيما بين مصانع التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك والمملكة العربية السعودية. فضلاً عن ذلك، لا شك في أن نتائجنا سترفع من وعي الإدارة العليا في قطاع التصنيع السعودي بأهمية المنافسة عالمياً على أساس الجودة وكفاءة التصنيع.</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>ويستند التحليل في هذه الدراسة على عيّنتين. وكان للعيينة الأولى أكثر من ٢٥٠ ملاحظة وجمعت من أجل مصانع التصنيع العاملة في المملكة العربية السعودية. وتضم العينة الثانية أكثر من ٢٩٠ ملاحظة وتم جمعها من ثلاثة بلدان في أمريكا الشمالية: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك</p>	<p>أدوات التحليل</p>
<p>. يمكن للشركات السعودية التي شاركت في الدراسة أن تستخدم نتائجنا لمقارنة أدائها القائم على الوقت بأداء الشركات العالمية المستوى في بلدان أمريكا الشمالية الثلاث.</p>	<p>أهم استنتاج</p>
<p>دراسة (Shan et al., 2013)</p>	
<p><b>Impact of quality management practices on the knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective</b></p> <p>تأثير ممارسات إدارة الجودة على عملية خلق المعرفة: منظور شركات الطيران الصينية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تصف دراسات إدارة الجودة المعاصرة مجموعة من استراتيجيات تحسين</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>الجودة. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لا تأخذ في الاعتبار تأثير ممارسات إدارة الجودة على عملية خلق المعرفة. واستناداً إلى استعراض شامل للأدبيات ومسح ميداني، تتحرى هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة على عملية خلق المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لدعم الإدارة العليا تأثير إيجابي على عملية التواصل</li> <li>• لتدريب الموظفين أثر إيجابي على عملية التعرف على المعرفة</li> <li>• للتركيز على الزبائن تأثير إيجابي على عملية التعرف على الزبائن</li> <li>• لإدارة الجودة لدى المجهزين تأثير إيجابي على عملية مراقبة الجودة</li> <li>• لمشاركة الموظفين تأثير إيجابي على عملية التعرف على المعرفة</li> <li>• لتصميم المنتج له تأثير إيجابي على عملية التعرف على المعرفة</li> <li>• لتحديد المعايير تأثير إيجابي على عملية التعرف على المعرفة</li> <li>• لجودة المعلومات تأثير إيجابي على عملية معرفة المعرفة</li> <li>• لبيان الرؤية تأثير إيجابي على عملية التعرف على المعرفة.</li> <li>• إن الاعتراف والمكافأة لهما تأثير إيجابي على عملية التعرف على المعرفة</li> </ul>	<p>فرضية الدراسة</p>
<p>الاستبيان - الوصفي</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>بناءً على النموذج المتقدم في القسم السابق، صمنا استبياناً وتكليفاً من شركة صناعة الطيران الصينية لإجراء مسح للحصول على معلومات تتعلق بشركة كيو إم وكيه سي من خمس شركات طيران تقع في شرق الصين. تتمتع جميع هذه الشركات بسمعة جيدة لممارساتها في إدارة الجودة واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأكثر نضجاً.</p>	<p>أدوات التحليل</p>
<p>نجد أن تدريب الموظفين ومشاركتهم وتصميم المنتجات ووضع المعايير وبيان الرؤية لها تأثيرات مباشرة كبيرة على عملية خلق المعرفة. كما نجد أن بعض ممارسات إدارة الجودة الأخرى، مثل دعم الإدارة العليا، وتركيز الزبائن، وإدارة جودة المجهزين، وجودة المعلومات، والتقدير والمكافآت، ليس لها تأثير مباشر على خلق المعرفة. تقدم مقترحات لتحسين إدارة الجودة في شركات الطيران في الصين</p> <p>تقدم مقترحات لتحسين إدارة الجودة في شركات الطيران في الصين. وتناقش الآثار المترتبة على النتائج بالنسبة للباحثين والممارسين، وتقدم المزيد من التوجيهات البحثية.</p>	<p>أهم استنتاج</p>
<p>دراسة (Zu, 2009)</p>	
<p>Infrastructure and core quality management practices: how do they affect quality? البنية التحتية والممارسات الأساسية لإدارة الجودة: كيف تؤثر على الجودة؟</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>تسعى هذه الدراسة التجريبية إلى حل النتائج المتضاربة في أدبيات إدارة الجودة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة المختلفة، وخاصة ممارسات إدارة الجودة في البنية التحتية وممارسات إدارة الجودة الأساسية، على أداء الجودة.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>- ممارسات إدارة الجودة الأساسية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء الجيد - ممارسات إدارة الجودة في البنية التحتية لها تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء الجيد من خلال ممارسات إدارة الجودة الأساسية</p>	<p>فرضية الدراسة</p>
<p>واستناداً إلى نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية والأبحاث المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة وأدائها، تقترح الدراسة نموذجاً بحثياً للعلاقة بين البنية التحتية وممارسات إدارة الجودة الأساسية وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على الأداء الجيد. تم استخلاص البيانات التجريبية من ٢٢٦ مصنع تصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية. تم اختبار نموذج البحث باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM).</p>	<p>المنهج المتبع</p>
<p>نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)</p>	<p>أدوات التحليل</p>
<p>في النموذج الهيكلي، تم استخدام عاملين متكاملين لتمثيل نوعي ممارسات إدارة الجودة: تشمل إدارة الجودة في البنية التحتية دعم الإدارة العليا، وعلاقة الزبائن، والعلاقة مع المجهزين، وإدارة القوى العاملة)، وتتكون إدارة الجودة الأساسية من المعلومات الجيدة وتصميم المنتجات/الخدمات وإدارة العمليات. يظهر تحليل نموذج الهيكل أن إدارة الجودة الأساسية تؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء الجيد، وتسهم إدارة الجودة في البنية التحتية في الأداء الجيد من خلال دعم إدارة الجودة الأساسية</p>	<p>أهم استنتاج</p>

مما لا شك فيه ان الدراسة الحالية استفادت كثيرا من الدراسات السابقة حيث حاولت ان توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول الى تشخيص دقيق لمشكلة الدراسة ومحاولة معالجتها بشكل شمولي ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة. تأشر لدينا مايلي:-

١. استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الجدول (٨) للوصول الى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم (إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز)

٢. استفادت الدراسة الحالية من دراسة (Quality management practices: an international perspective) ممارسات إدارة الجودة: منظور دولي (Youssef et al., 2014) ،

(Assessing the individual and synergistic effects of quality management practices on operations performance)

تقييم الآثار الفردية والداعمة لممارسات إدارة الجودة على أداء العمليات (Wu, 2020)،  
(Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations)

تأثير ممارسات إدارة الجودة على الاستعداد للتغيير بسبب تنفيذ الجودة الجديدة  
Impact of quality management practices on the (Uluskan et al., 2018)

knowledge creation process: The Chinese aviation firm perspective  
تأثير ممارسات إدارة الجودة على عملية خلق المعرفة: منظور شركات الطيران الصينية  
Infrastructure and core quality management (Shan et al., 2013)

practices: how do they affect quality?  
الجودة: كيف تؤثر على الجودة؟ (Zu, 2009) في صياغة أدوات الدراسة

٣. استفادت الدراسة الحالية من دراسة ( Flynn et al., 1995, Flynn et al., 1994, )  
Saraph et al., 1989, Anderson and Gerbing, 1988, Powell, 1995, Ahire et al., 1996, Black and Porter, 1996, Adam et al., 1997, Stanojeska et al.,  
2020, Lewis et al., 2007) في إثراء الإطار النظري

## **الفصل الثاني**

### **اطار مفاهيمي عن ماهية ممارسات إدارة الجودة**

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين حيث يتناول المبحث الأول نشأة إدارة الجودة والثاني مكونات ممارسات إدارة الجودة.

**المبحث الأول: نشأة إدارة الجودة**

**المبحث الثاني : ممارسات إدارة الجودة**

# الجانب النظري

## المبحث الأول

### نشأة إدارة الجودة

#### ١. مقدمة

يوجد توافق شبه كامل في الآراء في المؤلفات على أن أي برامج ناجحة لإدارة الجودة يجب أن تضمن الالتزام والدعم الكاملين من جانب القيادات العليا في المديرية، وأن تركز على الزبائن وتحصل على التعاون والمشاركة المستمرين من جانب القوى العاملة في الشركة وتتبع ذلك العناصر الأساسية لأي برنامج فعال لإدارة الجودة ، والمتمثلة باستخدام مقاييس الجودة (المقاييس/المقاييس المرجعية)؛ وجود سياسات وإجراءات تدعو إلى الاستخدام المتسق لبروتوكول منع التلوث ونظام (Poka Yoke) (mistake proofing)، والصيانة الوقائية، والوفاء بالجدول الزمنية ، والحفاظ على النظام النظيف (أي سياسات إدارة العمليات ومراقبتها)، وتوافر بيانات عالية الجودة واستخدامها لكل من المديرين والموظفين. وتشمل العناصر الأساسية لبرامج إدارة الجودة الفعالة إعداد تقرير واحد عن جودة المعلومات وتحليلها مصفوفة أداء الجودة. بدأت شركة موتورولا استخدام نظام الحماية في عام ١٩٨٧ إلا أنها لم تلفت انتباه المسؤولين التنفيذيين في قطاع الأعمال إلا في منتصف التسعينات . ومع ذلك، لم تبدأ دراسات إدارة الجودة في أوائل القرن العشرين كانت تعني في المقام الأول الفحص لضمان جودة المنتج. في ثلاثينيات القرن العشرين، تم تطوير التحليل الإحصائي ومراقبة الجودة من قبل (Walter A. Shewhart). وفي الخمسينيات من القرن العشرين، قدم بعض معلمي الجودة مساهمات ضخمة في نشر طريقة إدارة الجودة. قام (Edwards Deming) بتدريس إدارة الجودة من خلال التقنيات الإحصائية لليابانيين. قدم جوزيف جوران (JURAN) مفاهيم السيطرة في الجودة. روج فيليب كروسبي (Crosby) لعدم وجود عيوب لتحسين الجودة.

في النمط الاقتصادي الناشئ الذي يتسم بالمنافسة المتزايدة مثل السوق الصينية، فإن كيفية تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الفعالة لتحسين القوة التنافسية للشركات هي واحدة من الأسئلة الأكثر شعبية وأهمية التي يهتم بها المدبرون. تشير ممارسات إدارة الجودة (QMPs) إلى جميع أنواع برامج وخطط إدارة الجودة التي يمكن أن تنتج منتجات وخدمات جيدة، وتكاليف منخفضة، وزبائن أكثر رضا، وأداء مالي أفضل. تم توسيع محتوى ممارسات إدارة الجودة منذ بدء ثورة الجودة في اليابان في الخمسينات. أما الآن، فإن أنظمة إدارة الجودة لا تتكون فقط من طرق إدارة الجودة التقليدية مثل قياس الجودة ومراقبتها، ولكن أيضًا مجموعة من برامج وفلسفات الجودة في أنظمة الجودة TQM و ISO 9000. (Su et al., 2008,809-810).

إن تحسين أداء الشركات وقوتها التنافسية هو الغرض النهائي من تنفيذ سياسات إدارة الجودة. إن المعيار الرئيسي لأهمية أعضاء مجلس إدارة الشركات يتمثل مساهمتهم في أداء الأعمال. في الأبحاث المبكرة، يزعم أن بعض أعضاء مجلس الإدارة النوعية هم "الممارسات الرئيسية" التي يمكن أن تحقق أداءً تجارياً متفوقاً، استناداً إلى الخبرات الشخصية لمعلمي الجودة. وتشمل هذه الممارسات الرئيسية "الخطوات الـ ١٤" (CROSBY) لتحقيق نتائج ذات جودة ممتازة (Crosby, 1979,55)، "ثلاثية" (Juran's trilogy) جوران من العملية الإدارية (Juran and Deming, 2018,1028). ديمينغ "١٤ نقطة" (Deming, 2018,1028). ديمينغ (Gryna, 1980)، ومع ذلك، نادراً ما تكون هذه الادعاءات مصحوبة بأدلة داعمة قوية. حتى أواخر ثمانينيات القرن العشرين، كانت الأدبيات حول تأثيرات نواب البرلمان على أداء الأعمال هي إلى حد كبير على الوصفة الشخصية للباحثين في مجال إدارة الجودة، وهي تتضمن معظمها تحليل نوعي. استخدم باول (١٩٩٥) لأول مرة أساليب إحصائية للتحقق من العلاقة بين أعضاء مجلس إدارة الشركة وأداء الأعمال، ووجد أن أعضاء مجلس إدارة الشركة لهم علاقة إحصائية إيجابية بأداء الأعمال، ولكن العلاقة ضعيفة للغاية. كما اقترح باول أنه ليس كل برامج إدارة الجودة تجلب أداءً تجارياً ممتازاً.

## المبحث الثاني

### ممارسات إدارة الجودة

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الجودة

هناك حاجة ملحة للمزيد من التعاريف العملية لبعض الممارسات -التقنيات- وتصنيفاتها إذ أن التعريفات الحالية وتصنيفاتها والدراسات السابقة تشير إلى ممارسات إدارة الجودة بطرق مختلفة على أنها تقنيات أو عوامل أو مبادئ أو حتى إرشادات فضلاً عن إلى التصنيفات الحالية لممارسات إدارة الجودة تتأثر بشكل رئيسي بجوائز الجودة أو الجائزة الأوربية لإدارة الجودة (Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) (Youssef et al., 2006, 945)

ممارسات إدارة الجودة بالإمكان اعتبارها كفلسفة إدارية تتميز بمبادئها وتقنياتها التي تؤكد على التحسين المستمر وزيادة العاملين مع تبني فكرة العمل الجماعي وتوجيه العملية، المقارنة المرجعية التنافسية، والالتزام القيادي مع القياس المستمر للنتائج وعلاقته مع المجهزين (Rönnbäck and Witell, 2008, 577-578)

وحسب دراسة (Sinha et al. 2016,2).أوضحت بأن مفهوم ممارسات إدارة الجودة يطلق عليها بعوامل النجاح الحرجة.

وكما عرفت من قبل (Patyal and Koilakuntla, 2017,1-10) . بان ممارسات إدارة الجودة تعتبر كوسيلة لخلق الفاعلية في المنظمات.

كما عرفت من قبل (Flynn et al. 1995,659-691). بان ممارسات إدارة الجودة تشير إلى الأنشطة الأساسية التي من المتوقع أن تقود بشكل مباشر أو غير مباشر إلى تحسين جودة الأداء والميزة التنافسية.

وحسب دراسة (Lakhal et al., 2006, 625) بأن ممارسات إدارة الجودة (QMP) هي أدوات وتقنيات واستراتيجيات ممارسات إدارة لتحسين الجودة، مدفوعة عادة بالحاجة إلى تلبية رضا الزبائن. بعض ممارسات إدارة الجودة تتمثل بـ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وتقنيات الجودة الإحصائية ، وضمان الجودة ، والتعليم والتدريب، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة الموظفين، والتركيز على الزبائن، وأنظمة الجودة .

حسب الدراسة المقدمة من قبل (Wu, 2020, 297) أوضح بأن ممارسات إدارة الجودة تعتبر كخطة لتحسين أداء الجودة للشركة.

تشير ممارسات إدارة الجودة (QMP) إلى " جميع أنواع برامج وخطط إدارة الجودة التي يمكن أن تنتج منتجات وخدمات محسنة، وتكاليف منخفضة، وزبائن أكثر رضا وأداء مالي أفضل. (Su et al., 2008, 809-810).

### ثانياً: ممارسات إدارة الجودة

حسب الدراسة المقدمة من (Xiong et al., 2017, 6-7). أوضح بان هناك

#### أ. مرتكزات ممارسات إدارة الجودة لإدارة الجودة تسعة أبعاد:

قيادة الإدارة العليا، سياسة الجودة، دور قسم الجودة ، التدريب، إدارة العمليات، التركيز على الزبائن ، جودة المعلومات والتحليل، علاقات الموظفين وإدارة جودة المجهزين. سيتم تقديم عرض موجز للأبعاد التسعة لممارسات إدارة الجودة والأوصاف ذات الصلة في هذا القسم.

١. **قيادة الإدارة العليا:** لوصف الدور الرئيسي لمدراء الإدارة العليا في قيادة جهود إدارة الجودة

٢. **سياسة الجودة:** لوصف كيف أن الشركة تقوم بتطوير وتنفيذ استراتيجية وأهداف الجودة

٣. **دور قسم الجودة:** لوصف وضوح واستقلالية قسم الجودة ، والتنسيق بين قسم الجودة والأقسام الأخرى في الشركة.

٤. **التدريب:** توفير التدريب المتعلق بالجودة بما في ذلك مفاهيم الجودة وأدوات تحسين الجودة للمدراء والموظفين.

٥. **إدارة العمليات:** للتأكيد على التوافق مع متطلبات الزبائن من خلال إدارة وتقييم وتحسين العمليات الرئيسية بالشركة قيد البحث. وضوح ملكية العملية وحدودها وخطواتها.

٦. **التركيز على الزبون:** لوصف مدى رضا الزبون مع الأخذ بنظر الاعتبار التغذية العكسية من الزبائن لتحسين الجودة.

٧. **معلومات وتحليلات عالية الجودة:** لوصف كيف يضمن مدراء الشركة تعمل على توافر بيانات ومعلومات موثوقة وكافية والمنفذة في الوقت المناسب وذات صلة لجميع المستخدمين الرئيسيين لتحسين جودة الخدمة.

٨. **علاقات الموظفين:** يتضمن هذا المحور مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لنجاح إدارة الجودة في الشركة ، مثل مشاركة الموظفين والتمكين والاعتراف وما إلى ذلك.

٩. **إدارة جودة المجهزين:** لتشجيع التعاون الفعال وطويل الأجل مع عدد أقل من المجهزين الموثوق بهم لتحسين الجودة. اذ يتم التركيز على سياسة الشراء على الجودة بدلاً من السعر.

بناءً على الإشارة لعدد من الدراسات التجريبية لإدارة الجودة ، حسب الدراسة المُقدمة من (1, 2001, Sousa and Voss) أن ممارسات إدارة الجودة قد لا تكون مقبولة عالمياً في جميع السياقات التنظيمية.

وكما بينت دراسة (1, 1991, Benson et al.) أن سياق الجودة التنظيمية يؤثر على الإجراءات المتعلقة بالجودة التي يتخذها المدراء كما أن متغيرات السياق التنظيمي تشمل دعم الشركة وأداء الجودة السابق والمعرفة الإدارية ومتطلبات الجودة الخارجية.

#### **ب. تصنيف ممارسات إدارة الجودة حسب الأدبيات للدراسات السابقة**

تم تصنيف ممارسات إدارة الجودة إلى بعدين رئيسيين ، وهما ممارسات البنية التحتية لإدارة الجودة وممارسات إدارة الجودة الأساسية

(Flynn et al., 1995, Patyal and Koilakuntla, 2017, Zu et al., 2009)

حيث سيتم اخذ عن الدراسات السابقة المناسبة مع عينة ومجتمع الدراسة

الجدول (٩) ممارسات إدارة الجودة

إدارة العمليات	تصميم المنتج/الخدمة	إدارة القوى العاملة	علاقات الزبائن	علاقات الموردين	دعم الإدارة العليا	الأبعاد الباحث
					*	Stanojeska et al., 2020
				*		Youssef et al., 2014
					*	Lewis et al., 2007)
*						Yeung et al., 2005
		*	*	*		Anderson and Sohal, 1999
				*		Dow et al., 1999
		*				Forza and Filippini, 1998
				*	*	Adam et al., 1997
		*	*			Grandzol and Gershon, 1997
	*	*	*	*	*	Ahire et al., 1996
*	*	*	*	*	*	Black and Porter, 1996
*		*		*	*	Powell, 1995
*	*	*	*		*	Flynn et al., 1995
*	*	*	*	*	*	Flynn et al., 1994
*	*	*	*	*		Flynn, 1994
*	*	*	*		*	Saraph et al., 1989
					*	Anderson and Gerbing, 1988
٧	٦	١٠	٨	٩	١٠	المجموع
%٤١	%٣٥	%٥٩	%٤٧	%٥٣	%٥٩	

\*الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على البحوث السابقة المشار إليها في الجدول

## المبحث الثالث

### ابعاد ممارسات إدارة الجودة

أولاً: البنية التحتية والممارسات الأساسية لإدارة الجودة

تعمل ممارسات إدارة الجودة في البنية التحتية على إنشاء بيئة تعليمية وتعاونية تنظيمية من خلال الحفاظ على دعم الإدارة العليا والتزامها، مع التركيز على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، والحفاظ على المجهزين الكفؤين والموثوقين والمرنين، وتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار الجيد مع التدريب والتمكين، والذي من المتوقع أن يدعم تطبيق ممارسات إدارة الجودة الأساسية ( Flynn et al., 1995, 659-691 )

#### ١. التزام الإدارة العليا ( Top Management Support )

إن دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة دور لا يمكن إنكاره ويشدد عليه العديد من الباحثين. من ناحية أخرى، يتم الاعتراف بمشاركة الموظفين كواحد من الشروط الأساسية لتحسين نظام إدارة الجودة. (Stanojeska et al., 2020, 93)

يدرك مجتمع الأعمال أن كبار المسؤولين التنفيذيين لا بد وأن يلتزموا بإدارة أكثر زبائن الشركة الاستراتيجية. وقد لاحظ الرئيس والمدير التنفيذي لجمعية إدارة الحسابات الاستراتيجية أن: "رعاية الإدارة العليا ومشاركتها هما أهم مؤشر للنجاح. (Napolitano, 1997, 5) ."

ومن المتوقع أن يكون دعم الإدارة العليا جزءاً لا يتجزأ من تشجيع الممارسات والسلوكيات التي تؤدي إلى أداء جيد في جميع أنحاء المنظمة. ومن المتوقع أن يكون له تأثير على جميع أبعاد الإطار. على سبيل المثال، يمكن للإدارة العليا تشجيع تطوير علاقات قوية مع الزبائن من خلال توفير الموارد اللازمة لزيارات الزبائن التي يقوم بها الموظفون، ودعوة الزبائن لزيارة المنظمات أو المديرية، وطلب الحصول على معلومات مفصلة حول احتياجات الزبائن ومواصفاتهم، والمطالبة بإدراج ممثلي الزبائن في فرق تصميم المنتجات. ويمكن للإدارة العليا أن تعزز العلاقات القوية مع المجهزين بعدم التركيز على اعتبارات الأسعار عند تقييم اختيار المجهزين والاحتفاظ بهم، وتزويد إدارة المشتريات بالأدوات اللازمة لتقييم مستويات جودة المجهزين، وتشجيع العقود الطويلة الأجل مع المجهزين، شريطة أن يكون الموردون مصدقين على جودتهم (March and Garvin, 1986, 11-20)

ويشجع إصرار الإدارة العليا على تسجيل المعلومات الرئيسية حول العملية للحصول على الملاحظات المتعلقة بالرقابة الإحصائية. والأهم من ذلك أن الإدارة العليا لا بد وأن تعمل

على الفور وفقاً لملاحظات العملية التي تتلقاها، وأن تعمل على تحديد النتائج. كما انه ينبغي للإدارة العليا أن تقبل مسؤوليتها عن الجودة وأن توفر قيادة فعالة جيدة النوعية من خلال أنواع الإجراءات المذكورة أعلاه. ومن المهم أن تكون هناك قيادة قوية وواضحة للجودة في استراتيجية متطورة ومركزة تركز على الجودة. ويعد التوجه طويل الأمد من قبل الإدارة العليا أمراً حيوياً من أجل تجنب الإحباط إذا كانت التغييرات في الأداء الجيد تتقدم بشكل أبطأ من المتوقع. ومن أجل إيصال هذه الاستراتيجية إلى الموظفين على جميع المستويات، من الضروري خلق مناخ إداري يركز على الأداء الجيد (Flynn et al., 1995,664-665)

وحسب الدراسة المقدمة من قبل (Senge, 2017, 1-3) وجدت أن البحوث الإدارية تعتبر التزام الإدارة العليا أمر حاسم لنجاح أي جهد يهدف إلى تغيير الفلسفة التشغيلية للمنظمة. وبدون دعم الإدارة من غير المرجح أن يتغير سلوك أعضاء المنظمة. وقد قيل إن التغيير سيكون أكثر نجاحاً إذا التزمت الإدارة العليا بالتغيير.

في حين تمت مناقشة أهمية التزام الإدارة العليا في إدارة الجودة على نطاق واسع، لم يتم التحقيق في الفحص التجريبي لدرجة وطريقة تأثيرها على نتائج محددة، مثل جودة المنتج. وقد لا تكون الصلة بين التزام الإدارة العليا بجودة المنتجات وجودتها صلة مباشرة. ويشجع التزام الإدارة العليا المرؤوسين على الاستثمار بشكل كامل في العناصر المحددة التي يكونون مسؤولين عنها، مما يزيد من تأثير هذه العناصر على جودة المنتجات. ولذلك، يمكن للزبون أن يتوقع أن تأثير مدى التزام الإدارة العليا بالجودة على مقدار الجهد الذي يكرسه الموظفون لإدارة جودة المواد من المجهزين، وتصميم المنتجات والعمليات الجيدة، ووضع معايير مرجعية لعمليات الشركة ومنتوجها، واستخدام ضمان جودة التصنيع من خلال استخدام تقنيات SPC، وتمكين المرؤوسين، والحصول على التدريب الجيد وتوفيره، وتنفيذ استراتيجيات المشاركة. والمشاركة في شركة ذات مستوى عالٍ من التزام الإدارة العليا بالجودة، يتوقع المرء ليس فقط مستوى أعلى من تنفيذ المنشآت التسع الأخرى، ولكن أيضاً جودة أعلى للمنتجات. ومع تزايد التزام الإدارة العليا، يتوقع المرء أن تنفذ جميع عناصر التنفيذ تنفيذاً صارماً. وهكذا، في مستويات التزام الإدارة العليا، والعوامل السياقية الأخرى (التكنولوجيا، ونوع المنتج، وما إلى ذلك) قد تميز الشركات على طول جودة المنتج. على الرغم من أن هذه الحجة تدعمها النتائج بشكل غير مباشر، فإن الدراسة يمكن أن تؤكد التأثير الديناميكي للمستويات المختلفة من التزام الإدارة العليا على جهود الجودة للشركة وما ينتج عنها من جودة المنتج (Ahire and O'shaughnessy, 1998,17-29)

وحسب دراسة (Cole,1993,1-3) بينت بأن التأثير المعنوي المنسوب إلى الإدارة العليا ليس بالأمر المستغرب إلى حد كبير. حيث يحتاج الموظفون في جميع أنحاء المنظمة إلى إقناع الإدارة العليا من أجل الارتقاء في سلم الشركة. عندما تكشف الإدارة العليا عن التزامها

باستراتيجية معينة، فإن هذا يزود المرؤوسين بأدلة بارزة لإثارة إعجاب الإدارة العليا. وبالتالي، عندما تحاول الشركة تنفيذ تغيير مخطط، فإن الموظفين على جميع المستويات أكثر عرضة لاستثمار الوقت والجهد في برنامج التغيير إذا كان هذا البرنامج يحظى بدعم كامل وموثوق من الإدارة العليا.

بعض الأدبيات عرفت الإدارة العليا بأنها عمل عملي موجه نحو الهدف يركز على خلق وتنفيذ الرؤية الجيدة للأدوات الأصلية. سينظر الموظفون إلى قادتهم كنماذج يحتذى بها عندما تدعم آراؤهم تحسين الجودة والدائم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (Neyestani and Juanzon, 2016,1-2)

وتشير دراسة (Harmancioglu et al., 2010,33-35) بأنه تكتسب درجة الدعم الذي تحظى به الإدارة العليا في تنفيذ بيئة جيدة الأهمية لنجاح المنظمة في اتباع أفضل ممارسات إدارة الجودة. ومن الصعب تنفيذ ممارسات إدارة الجودة داخل المنظمة إذا انعدمت الالتزام من جانب الإدارة العليا. إن الإدارة العليا تساعد المنظمة على بناء الوعي التنظيمي وزيادة التزام الموظفين من خلال تنفيذ نظم إدارة الجودة لتحقيق هدف الجودة الجيدة.

وينبغي لكبار المديرين أن يضعوا معايير الجودة على سبيل الأولوية مع تخصيص موارد كافية لمواصلة تحسين الجودة وتقييم الموظفين على أساس أدائهم. ولكي تضمن الإدارة العليا في تفويض السلطات وتمكين الموظفين، فشلت العديد من المنظمات في تنفيذ نظم إدارة الجودة لتحسين أدائها الجيد. وللنجاح في تنفيذ نظام إدارة الجودة، ينبغي أن يلتزم كبار المديرين بتمكين الموظفين من تحقيق أداء جيد. بمجرد أن تقوم الإدارة العليا بتمكين الموظفين، سيكون الموظفون مسؤولين عن عملهم الذي من شأنه تعزيز التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة التنظيمية (Ahmed et al., 2021, 3)

## ٢. إدارة علاقات المورد (Supplier Relationship Management)

في الأسواق العالمية التنافسية، تعمل جودة المنتج كمفتاح لنجاح الشركات واستراتيجياتها. في مثل هذه الحالات، SRM (Supplier Relationship Management) إدارة علاقات المورد تتمثل بالصورة للحصول على طريقة أفضل وفعالة لتحقيق جودة المنتج. الآن، استراتيجيات التسويق فقط ليست كافية للحصول على زمام المبادرة في السوق. تحتاج الشركات إلى معرفة التقنيات التي قد تؤثر أيضاً على سيطرتها في السوق. تلعب SRM دوراً مهماً للشركات للتفاعل مع مورديها لاكتساب أحدث قاعدة معرفية مفيدة في تشكيل تحركاتهم الاستراتيجية المستقبلية، تم تحديد إدارة علاقات المجهزين كأداة تفاعل بين المجهزين والشركة.

من أجل نمو المجهزين والشركة ، من المهم بشكل متبادل تطوير علاقة صحية مع بعضها البعض. (Theodorakioglou et al., 2006, 1)

إدارة علاقات المجهزين هي نهج شامل لإدارة التفاعلات بين المنظمات والشركات التي تقوم بتوريد المنتجات والخدمات التي تستخدمها المنظمة (Wahyudi et al., 2021,43)

تعتبر مهمة بشكل متزايد للشركات لأنها تسعى إلى تحسين أرباحها من خلال علاقات طويلة الأجل مع الزبائن. وفي السنوات الأخيرة، استثمر العديد منهم بكثافة في أصول تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة تفاعلاتهم مع الزبائن قبل الشراء وإثثاءه وبعده. (Bohling et al., 2006,184).

وحسب الدراسة المقدمة من قبل (Tillery, 1985,11) بأنه يوفر إنشاء علاقة مستمرة مع الزبائن والحفاظ عليها مدخلاً في عملية تصميم المنتج من خلال تسهيل توضيح احتياجات الزبائن و رغباتهم. وكما تعتبر المفتاح لتنمية علاقات قوية مع الزبائن و إنشاء روابط اتصال بين المنظمة والزبائن

وكما بينت دراسة (Mettler and Rohner, 2009,58-69) تعتبر ادارة علاقة المورد عنصرا من عناصر تبادل المعلومات وتدققها في إدارة سلسلة الإمدادات. وتتمثل الأهمية الرئيسية لإدارة العلاقات مع الموظفين في وضع الشركات ومورديها الثقافة المتنوعة واللجوء في مجال الأعمال التجارية على قاعدة مشتركة من أجل التعزيز المتبادل لعملياتهم التنظيمية مثل إدارة السلع والمشتريات ومناولة المواد وإدارة المخزون، وما إلى ذلك. وبالنظر إلى مثل هذه الحقائق من قبل الباحثين المختلفين، فإن استخدام إدارة العلاقات مع الزبائن يعتبر دائما طريقا إلى المنافع المتبادلة لأنه يخلق موقفا مع سيناريوهات الفوز للموردين وكذلك الشركة. وبمجرد الحفاظ على تأثير إيجابي من المورد من قبل الشركة مع التقاهم المتبادل، فإن جودة المنتج تشهد تأثيراً إيجابياً.

وحسب راي (Sharif and Irani, 2012,11) بين بان الشراكة التعاونية بين شركاء سلاسل التجهيز تعمل على تحسين التنسيق داخل شبكة سلاسل التجهيز مع تقليل من تأثير سلاسل التجهيز داخل النظام. ومع ذلك، يشار إلى التعاون في سلسلة الإمداد على أنه مجموعة من الجهود المشتركة لتحقيق هدف مشترك.

وحسب دراسة (Manoochehri , 1985,22) يمكن للموردين المساهمة في تحسين الأداء الجيد للشركة. حيث يعتبر من الأمور الأساسية لزيادة مساهمتهم اختيار عدد صغير من المجهزين وإقامة علاقة طويلة الأجل معهم. إن اختيار المجهزين تتم على أساس اعتبارات الجودة، لا التكلفة، الذي يشجع على توفير قطع غيار عالية الجودة ؛ فإن المجهزين الذين يتم

اختيارهم من خلال عملية العطاءات التنافسية ليس لديهم حافز على تحسين نوعيتهم بعد إرساء العقد.

ويساهم الموردون أيضا في عملية تصميم المنتج من خلال إدراجه في أفرقة تصميم المنتج، حيث يقدمون مدخلات بشأن قدرات المواد والقطع المحتملة. ومن المتوقع أيضا أن ترتبط العلاقة مع المجهزين ارتباطا مباشرا بإدارة تدفق العمليات، نظرا لأن المواد والأجزاء المشتراة هي مصدر رئيسي لتنوع العمليات. (Wahyudi et al., 2021,436).

إدارة العلاقات مع المجهزين لها تأثيراً كبيراً على القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المتغيرة. وتتمثل إحدى الوسائل لتحسين إدارة المجهزين في بوابات المجهزين، التي تمكن الشركات من الاتصال بمورديها بمزيد من الفعالية والشفافية. ومع ذلك، ينطوي الحصول على بوابة المجهزين على العديد من أصحاب المصلحة والقرارات الهامة، التي تنظر على سبيل المثال في هندسة المتطلبات واختيار البائعين. ومن ثم، ينبغي تنفيذ الاقتناء بعناية، فيما يتعلق باحتياجات أصحاب المصلحة. (Stahlström, 2021,1).

### ٣. إدارة علاقات الزبون

(CRM) إدارة علاقات الزبون مهمة بشكل متزايد للشركات لأنها تسعى إلى تحسين أرباحها خلال علاقات طويلة الأجل مع الزبائن. وفي السنوات الأخيرة، استثمر العديد منهم بكثافة في أصول تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة تفاعلاتهم مع الزبائن قبل الشراء وأثناءه وبعده.

(Shah and Syaquirah, 2017,392).

وهذا يعني أنه كلما تعاضمت المعرفة حول الكيفية التي تبني بها الشركات وتجمع بنجاح بين قدراتها التكنولوجية والتنظيمية، كلما تعاضم فهمنا لكيفية تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء أصبحت المنظمات بكافة أنواعها العامة منها ام الاعمال تركز على إدارة علاقات الزبون لأنها نقطة توجيه مركزية في الأوساط الاكاديمية لبيئة الاعمال العامة والاعمال التي تركز على إدارة علاقات الزبون ،فالاساليب التقليدية لجذب الزبائن لم تعد ذات جدوى للمنظمات المعاصرة لاسيما مع وجود بيئة عالية التنافس (مصاحب، ٢٠٠٨، ٢٨) فادارة علاقات الزبون خطوة ذات أولوية واهمية كبيرة للكثير من المنظمات وتقوم على أساس منطق ذي قبول واسع بين الجمهور في بناء وتعزيز علاقات قوية مع الزبائن.

## - مفهوم إدارة علاقات الزبون

فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة وتجهيزهم بالخدمات المناسبة في الوقت المناسب وصولاً لتحقيق أهدافهم وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مريحة لكلا الطرفين (Harper,2003,2)

بناء وإدارة علاقات الزبون في أي مستوى تنظيمي من خلال فهم واستبقاء وإدارة حاجات الزبون بالاعتماد على كسب معرفة حول الزبائن لزيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية وبذلك تزداد الربحية (Plessis and Boon,2004,76)

جهد شامل لجميع أجزاء المنظمة للحصول على الزبائن والمحافظة عليهم من خلال انشاء علاقات مناسبة طويلة الأمد قادرة على إضافة قيمة لكل من المنظمة والزبون (Rainer,et al.,2007,215)

منهجية لفهم الزبون والتأثير في سلوكه من خلال التواصل معه بهدف تحسين أمور ثلاثة: الحصول على الزبون والاحتفاظ به والحصول على ولائه وتحقيق الربح (عمروش، ٢٠٠٩، ١٢) هي استراتيجية أعمال متكاملة تعمل على زيادة اكتساب الزبائن وتقوية العلاقة معهم والاحتفاظ بهم من خلال علاقات طويلة الأمد (العنزي، ٢٠١٠، ١٩)

## ٤. إدارة القوة العاملة (Workforce Management)

اليوم بيئة الأعمال التنافسية تعتبر، الجودة هي المفتاح لنجاح وبقاء أي مؤسسة. ولكي تحافظ الشركات على قدرتها التنافسية في البيئة العالمية، فإنها تتبنى ممارسات جودة مختلفة كجزء أساسي من خططها التجارية الاستراتيجية. يمكن تعريف ممارسات إدارة الجودة (QMP) بشكل عام على أنها الإجراءات المتبعة في مكان العمل والتي تعزز جودة المنتج والسلامة العامة في مكان العمل ورضا الزبون (Srinivas et al., 2020,421)

شهدت السنوات الثلاثين الماضية زيادة كبيرة في الاهتمام البحثي بممارسات إدارة الجودة المنفذة في المنظمات. وتتراوح البحوث في هذا المجال بين الدراسات الأكاديمية وجدول أعمال أكثر احتفالاً. جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA). التي تستند إلى جائزة أكثر احتفالاً. جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA). التي تستند إلى جائزة DEMING في اليابان، التي تحظى بتقدير كبير في سياق الأعمال التجارية الأمريكية. يختبر مكتب المحاسبة الحكومي الأمريكي (GAO) تأثير إستراتيجية تطوير TQM على أداء الشركات الأمريكية العشرين الأعلى مرتبة، كما أشار MBNQA (Acintya, 2019,308). إدارة قوة العمل هي مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتحسين إنتاجية موظفيها على المستوى الفردي والإداري وعلى مستوى الكيان. ويقدم الدعم لإدارة العملية من خلال تعزيز

نهج حل المشاكل التي تساعد المنظمات على تحسين تصميم منتجاتها أو خدماتها لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل (Sila and Ebrahimpour, 2005,1123-1133)

هناك ثلاثة عناصر هامة لإدارة القوى العاملة، وهي التزام الموظف، وتدريب الموظف، ورضا الموظف عن الوظيفة. العنصر المهم الأول في إدارة القوى العاملة هو التزام الموظف الذي يساهم في حصول المنظمة على ميزة تنافسية من أجل إرضاء الزبائن (Dhar, 2015,19) وكما بينت الدراسة المقدمة من قبل إدارة القوى العاملة: تشجيع العمل الجماعي ومناقشات المجموعات، فضلاً عن الآراء والأفكار، ودفع حوافز الفريق للأفكار التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وأداء مهام متعددة من خلال أعمال المصنع، ومكافأة العمال لاكتسابهم ممارسات ومهارات عمل جديدة (Abdallah, 2013,5)

إدارة الموظفين هي واحدة من أهم عناصر الممارسة في إدارة جودة الشركات. التي تمكن مشاركة الموظفين وتدريبهم وتمكينهم (Ahire et al., 1996,31).

تتطلب إدارة القوة العاملة لتعزيز مواقف العمل اتباع نهج غير تقليدي في حل المشاكل والتعويض. ويؤكد هذا النهج على أهمية أفكار الموظفين ونموهم وتطورهم المستمر (Luthans and Fox, 1989, Jones and James, 1979,1-4)

ويشارك الموظفون في قرارات الجودة والسلامة. حيث هناك تدريب تنظيمي واسع النطاق على الجودة والسلامة والقدرة على الاعتراف وتنمية مهاراتها وقدراتها وقاعدة البيانات المتوفرة لديها معارفها من أجل تحسين الجودة والسلامة على النحو الذي تحدده قيادة المنظمة. (Ladewski and Al-Bayati, 2019,195)

التي تستند إلى جائزة DEMING في اليابان، تحظى بتقدير كبير في سياق الأعمال التجارية الأمريكية. يختبر مكتب المحاسبة الحكومي الأمريكي تأثير استراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة (TQM/Total quality management) على أداء الشركات الأمريكية.

كما أشار ( Fulford and Enz,1995,23) أن تصورات الموظفين للتمكين تؤثر على ولائهم ورضاهم عن العمل.

وحسب دراسة المقدمة من قبل (Schlesinger and Heskett,1991,4) تجد أيضاً أن تصورات الموظفين للجودة لها علاقة إيجابية بالقدرة على تقديم الخدمات والرضا الوظيفي. من الدراسات أعلاه، يمكن استنتاج أن تمكين الموظف يؤدي إلى التزام أكبر، وأداء أفضل، ورضا وظيفي أعلى. وبالتالي، تحتاج المنظمات إلى إدارة قوتها العاملة لتعزيز مواقف العمل من خلال التدريب لتلبية النمو المستمر للموظفين وتطويرهم .

وكما رأى (Goetsch and Davis ,1997,15) التدريب على أنه سلسلة من الأنشطة التي تنظم على نحو منهجي وتهدف إلى تعزيز المعرفة والمهارات وتحفيز الموظفين بشأن نطاق عمله. ولا ينطبق ذلك على العاملين في مجال التشغيل فحسب، بل أيضا على المديرين الذين ينبغي أن يتلقوا تدريباً متساوياً حتى يتمكنوا من ممارسة القيادة في ظروف الجودة الكاملة.

### ثانياً: الممارسات الأساسية لإدارة الجودة

يستخدم عدد من الأدوات والتقنيات ذات الجودة مثل "أوراق الفحص"، "الرسم البياني"، "الرسم البياني لعظام السمك" (يسمى أيضاً مخطط إيشيكاوا)، "مخططات التدفق"، "مخططات التحكم"، "الرسم البياني المبعثر"، و "تحليل باريتو" لتحليل وتحسين أداء العملية (Tague, 2005,5) وحسب دراسة (Youssef et al., 2014,1) فإن إسهام هذا البحث الحالي للمعارف المتعلقة بممارسات إدارة الجودة هو إسهام فريد وغير مسبوق، فإنها تصنف ممارسات إدارة الجودة إلى ممارسات تقليدية مقابل ممارسات معاصرة. وتقرن الدراسة ممارسات إدارة الجودة في ثلاثة أنظمة اقتصاد متقدم واقتصاد واحد نام. في بيئة الأعمال المضطربة والمتغيرة باستمرار، حيث لا تزال الجودة واحدة من الأبعاد الرئيسية التي تتنافس عليها شركات التصنيع. إن زبائن اليوم مدركون تمام الإدراك لما يريدون وأصبحوا أكثر دراية بكيفية الحصول عليه. فهم يطالبون بمنتجات ذات جودة عالية بأسعار معقولة، ويتم تسليمها في الوقت الذي يحتاجونها فيه. وبالتالي، يجب على شركات التصنيع تصميم استراتيجيات التصنيع للاستجابة لاحتياجات الزبائن بطريقة رشيقة وسريعة. وعليهم أن يعتنقوا وينفذوا ممارسات سليمة لإدارة الجودة.

### أ- Process management (إدارة العمليات)

يستخدم مصطلح إدارة الجودة بشكل مترادف مع مصطلح إدارة العمليات، بحجة أن العمليات نفسها هي موضوع إدارة الجودة. يشمل نظام إدارة الجودة الموجه نحو المعالجة ويدير ويوجه جميع الأنشطة في المنظمة (Stravinskiene and Serafinas, 2020,6)

يمكن تتبع مفهوم إدارة العمليات في تعريف نظام إدارة الجودة نفسه. يُفهم نظام إدارة الجودة على أنه الهيكل والسياسات والعمليات والإجراءات والموارد (بما في ذلك الموارد البشرية) للمنظمة المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة (Bollaert, 2014,4)

إن إدارة العمليات تشمل أنشطة مثل عمليات رسم الخرائط، وتحسين العمليات، والتقييد بنظام العمليات المحسنة. ويمكن دعمه بأدوات مراقبة الجودة السبع: المدرجات، أوراق الفحص، المخططات المبعثر، مخططات إيشيكاوا، تحليلات باريتو، مخططات التدفق، ومخططات التحكم. وتستخدم هذه الأدوات لتحليل العمليات وتبسيطها في وقت لاحق، وبالتالي فهي تدعم

الاستغلال في المقام الأول. وبالمثل، فإن الصيانة المنتجة الشاملة - TPM وهي تقنية للصيانة الاستباقية والوقائية - تزيد من استخدام الماكنة وتوافرها، أي الاستغلال الفعال للموارد. إدارة المخزون في الوقت المناسب هي أيضا مثال على الاستغلال. كما أن بعض ممارسات إدارة العمليات موجهة نحو الاستكشاف، بما في ذلك الرسوم البيانية الألفة، ومخطط العلاقات، ومخطط الشجرة، ومخطط برنامج اتخاذ القرارات العملية، والعصف الذهني. حيث يعني التمكين إعطاء الناس القريبين من الزبائن مزيدا من السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات. فالتمكين يعطي الموظفين مرونة أكبر وتحكما أكبر في وظائفهم. وبالتالي، يمكن خدمة احتياجات الزبائن بكفاءة في الاتصال الأول، مما يؤدي إلى انخفاض وقت الخدمة، والمزيد من الزبائن، وتحسين الكفاءة والأداء العام. يمكن للموظفين المتمكنين تحديد متى يقومون بالاستغلال والاستكشاف. (Benner and Tushman, 2003,15)

#### ب- تصميم المنتج/ العملية

وحسب دراسة المقدمة بان تصميم المنتج / الخدمة - يشمل التنسيق بين الإدارات التي تضم عملية تطوير المنتج / الخدمة ، وجودة المنتجات / الخدمات والتي تهدف إلى تحقيق الكلفة المنخفضة ومدى مراعاة قابلية التصنيع في عملية تصميم المنتج. (Saraph et al. 1989, 12).

وحسب دراسة المقدمة من قبل (Leavengood, 2011, 277) الذي اوضحت  
بـ : **تصميم المنتج** تتضمن جودة المنتج الجديد : والذي يتضمن تغطية المحاور الأتية :

١. هذا المحور يتضمن مراجعة تصاميم المنتجات الجديدة بدقة قبل إنتاج المنتج وبيعه.
٢. يتم تحليل متطلبات الزبائن بدقة في عملية تصميم المنتج الجديد.
٣. تخفيض تكلفة المنتجات الجديدة التي من أولوياتها التركيز على جودة المنتج الجديد.
٤. الجدول الزمني يعتبر عنصر مهم في الجودة والذي يساهم في عملية تطوير المنتجات الجديدة.
٥. عملية التصميم بين الوظائف حيث يشارك موظفو الشركة في متابعة فقرة إدخال منتجات جديدة أو إجراء تغييرات على المنتجات.
٦. يلعب مهندسي التصنيع إلى حد كبير دور مهم قبل إدخال منتجات جديدة.
٧. يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار عنصر العمل كفريق عمل بين التسويق والتصنيع من أجل تقديم منتجات جديدة قبل طرحها إلى الاسواق العالمية.

## **الفصل الثالث**

### **الجانب العملي**

يعرض هذا الفصل وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياتها بهدف التعرف على ماهية الابعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية المعتمدة في مخطط الدراسة، وفرضياتها، والتحقق من مدى سريان مخططها الافتراضي واختبار فرضياتها. وكذلك عرض مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات اعتماداً على ما توفر في الطروحات النظرية والميدانية وما آلت اليه النتائج التي توصلت لها الدراسة، وبناءً على ذلك قسم هذا الفصل الى مبحثين هي:

**المبحث الأول : وصف وتشخيص متغيرات البحث**

**المبحث الثاني:المختبر الاحصائي T**

## المبحث الأول

### وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث من خلال الاحصائيات الخاصة بكل بعد من أبعاد هيكلية ممارسات ادارة الجودة وابعاد ممارسات الاساسية لادارة الجودة في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز حيث تضمن الاحصائيات التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكالاتي :

اولا: هيكلية ممارسات ادارة الجودة

أ. التزام الادارة العليا : يعرض الجدول (١٠) الاحصائيات الخاصة ببعد التزام الإدارة العليا في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .

#### الجدول (١٠)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

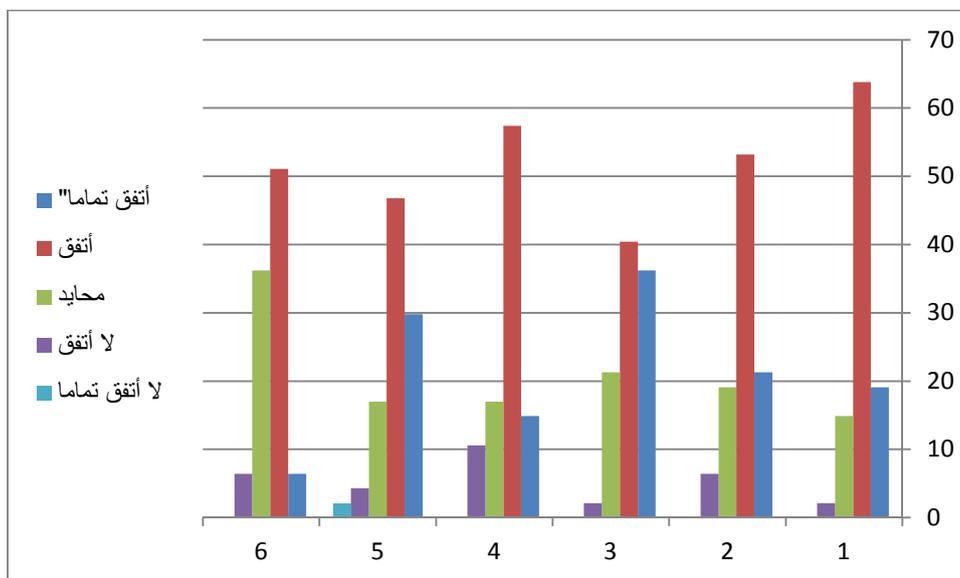
لبعد التزام الإدارة العليا

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشر	المتغير
		لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.65	4.00	-	-	2.1	1	14.9	7	63.8	30	19.1	9	X1	التزام الإدارة العليا
0.81	3.89	-	-	6.4	3	19.1	9	53.2	25	21.3	10	X2	
0.81	4.10	-	-	2.1	1	21.3	10	40.4	19	36.2	17	X3	
0.83	3.76	-	-	10.6	5	17	8	57.4	27	14.9	7	X4	
0.92	3.97	2.1	1	4.3	2	17	8	46.8	22	29.8	14	X5	
0.71	3.57	-	-	6.4	3	36.2	17	51.1	24	6.4	3	X6	
0.78	3.9	0.35		5.31		20.9		52.1		21.3		الكلية	
		5.66				20.9		73.4					

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول (١٠) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة تجاه الفقرات (x1-x6) الخاصة ببعد التزام الإدارة العليا، إذ تشير النسب إلى أن (73.4%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (5.66%) غير متفقين على هذه الفقرات وان (20.9%) من عينة البحث محايدون في الاجابة عن فقرات هذا البعد وجاء ذلك بوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.78) ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة في دعم بعد التزام الادارة العليا تبين أن الفقرة (X1) والتي تنص على ( تعمل الادارة العليا في المديرية على تقييم جودة الاداء) وذلك باتفاق بلغ نسبته (82.9%) من عينة الدراسة

وبوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري (0.65) وشكلت هذه الفقرة اعلى نسبة اتفاق بين الفقرات . بينما كانت أقل نسبة الاتفاق للفقرة (X6) والتي تشير (يتوفر لدى المديرية نظام لمراقبة اداء الانتاج) وذلك بنسبة (57.5%) وبوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.71).وكما موضحة في الشكل( ٢ )



الشكل (٢)

معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر التزام الإدارة العليا

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ب: ادارة علاقات المورد : يظهر الجدول (١١) الاحصائيات الخاصة ببعد إدارة علاقات المورد في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .

الجدول (١١)

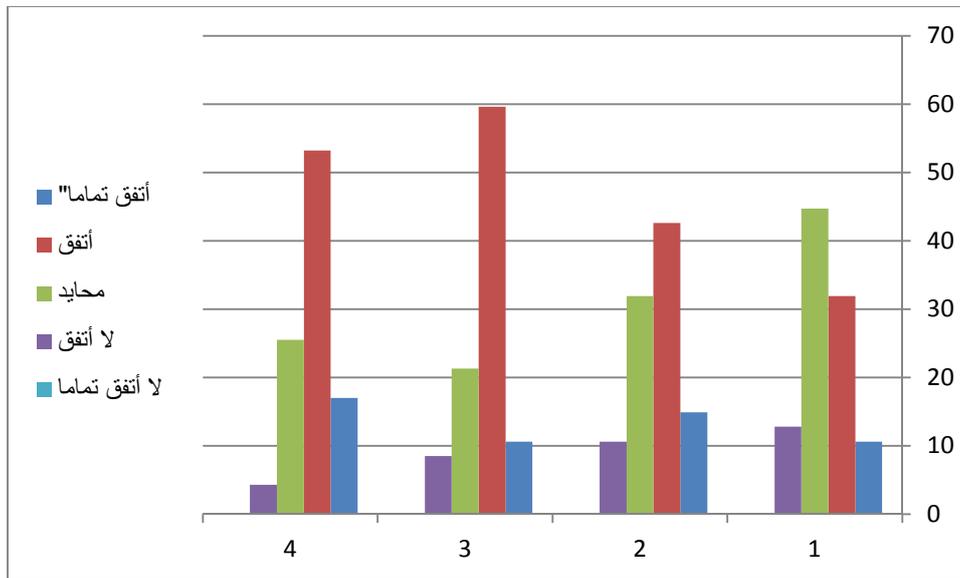
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد ادارة علاقات المورد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير	المتغير
		لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.85	3.40	-	-	12.8	6	44.7	21	31.9	15	10.6	5	X7	إدارة علاقات المورد
0.87	3.61	-	-	10.6	5	31.9	15	42.6	20	14.9	7	X8	
0.77	3.72	-	-	8.5	4	21.3	10	59.6	28	10.6	5	X9	
0.76	3.82	-	-	4.3	2	25.5	12	53.2	25	17	8	X10	
0.81	3.6	9.05				30.8		46.8		13.3		الكلية	
		9.05				30.8		60.1					

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول (١١) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة تجاه الفقرات (X7-X10) الخاصة ببعء ادارة علاقات المورد، اذ تشير النسب إلى أن (60.1%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (9.05%) غير متفقين على هذه الفقرات وان (30.8%) من عينة البحث محايدون في الاجابة عن فقرات هذا البعد وجاء ذلك بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.81) ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة في دعم بعد إدارة علاقات المورد تبين أن الفقرة (X10) والتي تنص على (لدى المديرية نظام تقييم منهجي للمورد) وذلك باتفاق بلغ نسبته (٧٠.٢%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.76). وكذلك الفقرة (X9) التي تنص على (تعمل المديرية على توفير المساعدة التقنية للمورد) وذلك باتفاق بلغ نسبته أيضاً (70.2%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.77). وشكلت هذه الفقرة أعلى نسبة اتفاق بين الفقرات . بينما كانت أقل نسبة الاتفاق للفقرة (X7) والتي تشير (تعتمد المديرية على عدد من المجهزين ذوي الجودة العالية) وذلك بنسبة (42.5%) وبوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.85) وكما موضح في الشكل (٣)



الشكل (٣)

معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر إدارة علاقات المورد

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ت : ادارة علاقات الزبون: يبين الجدول (١٢) الاحصائيات الخاصة ببعد إدارة علاقات الزبون في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .

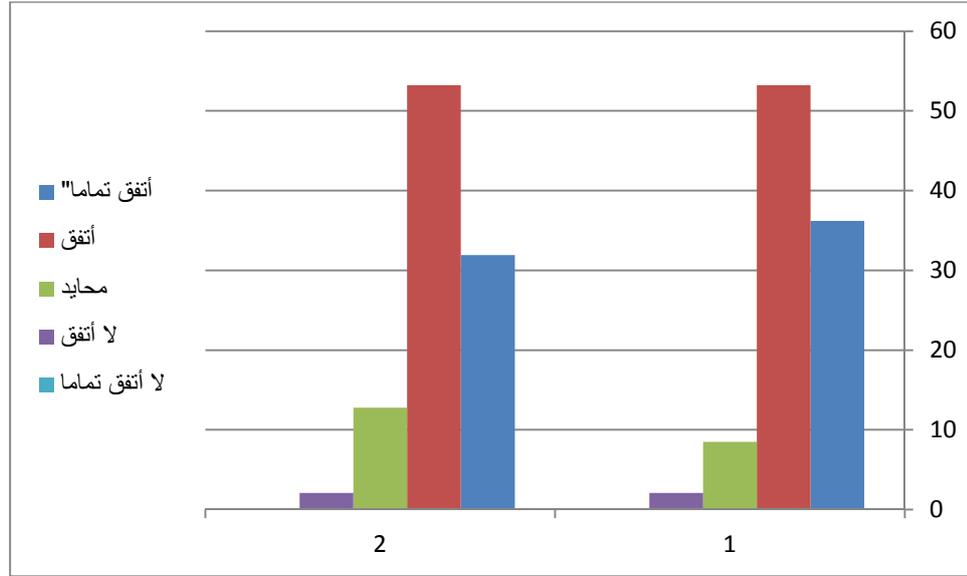
### الجدول (١٢)

#### التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ادارة علاقات الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتوسط	المتغير
		لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما"			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.69	4.2	-	-	2.1	1	8.5	4	53.2	25	36.2	17	X11	إدارة علاقات الزبون
0.72	4.1	-	-	2.1	1	12.8	6	53.2	25	31.9	15	X22	
0.70	4.15	2.1				10.65		53.2		34.05		87.25	الكلي
		2.1				10.65							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول (١٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة تجاه الفقرات (X11-X12) الخاصة ببعد ادارة علاقات الزبون تشير النسب إلى أن (87.25%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (2.1%) غير متفقين على هذه الفقرات وان (10.65%) من عينة البحث محايدون في الاجابة عن فقرات هذا البعد وجاء ذلك بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري(0.70) ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة في دعم بعد إدارة علاقات الزبون تبين أن الفقرة (X11) والتي تنص على (تعتمد المديرية التغذية العكسية لتصميم جودة الاداء) وذلك باتفاق بلغ نسبته (89.4%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي قدره (4.2) وانحراف معياري(0.69). وكذلك الفقرة (X12) التي تنص على (تعمل المديرية على المحافظة على اتصال مستمر مع زبائننا) وذلك باتفاق بلغ بنسبته أيضاً (85.1%) وبوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.72) وكما موضح في الشكل (٤)



الشكل (٤)

معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر إدارة علاقات الزبون

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ث : ادارة القوى العاملة : يستعرض الجدول (١٣) آراء ووجهات نظر مديرية توزيع كهرباء

نينوى/المركز إدارة القوى العاملة.

الجدول (١٣)

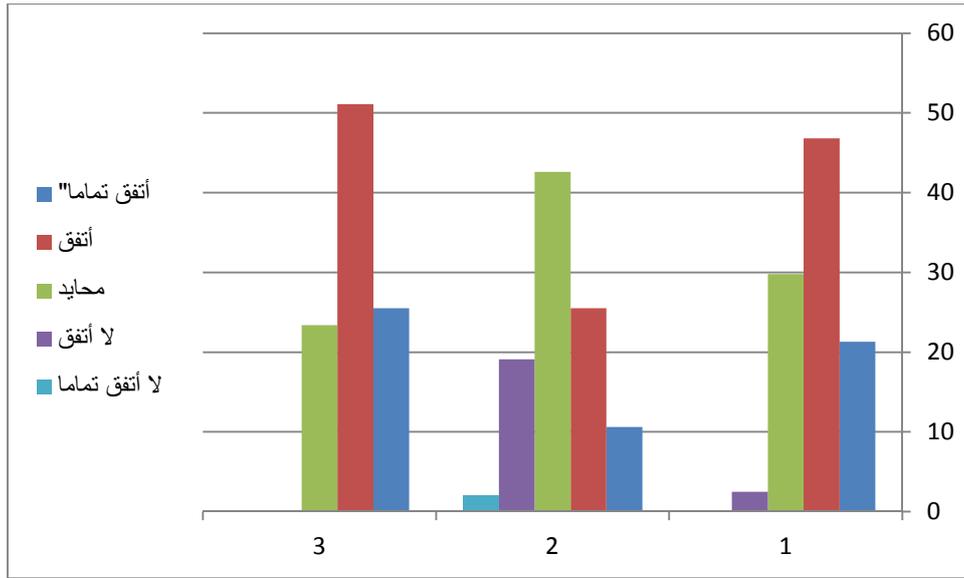
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد ادارة القوى العاملة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير	المتغير
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.76	3.87	-	-	2.5	1	29.8	14	46.8	22	21.3	10	X13	إدارة
0.96	3.23	2.1	1	19.1	9	42.6	20	25.5	12	10.6	5	X14	القوى
0.70	4.02	-	-	-	-	23.4	11	51.1	24	25.5	12	X15	العاملة
٠.٨٠	٣.٧٠	0.7		7.2		31.93		41.13		19.13			الكلي
		7.9				31.93		60.26					

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول (١٣) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة تجاه الفقرات (X13-X15) الخاصة ببعيد ادارة القوى العاملة، إذ تشير النسب إلى أن (60.26%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات مقابل (7.9%) غير متفقين على هذه الفقرات وان (31.93%) من عينة البحث محايدون في الاجابة عن فقرات هذا البعد وجاء ذلك بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.80) ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة في دعم بعد إدارة القوى العاملة تبين أن الفقرة (X15) أكبر قيمة والتي تنص على (موظفي المديرية يشاركون في القرارات الخاصة بالجودة) وذلك باتفاق بلغ نسبته (76.6%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري (0.70). وكذلك الفقرة (X14) الاقل التي تنص على (يتوفر لدى المديرية التغذية العكسية من قبل الزبون من اجل الحصول على جودة عالية) وذلك باتفاق بلغ بنسبته أيضاً (36.1%) وبوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.96) وكما موضح في الشكل (٥)



الشكل (٥)

معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة ادارة القوى العاملة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ثانيا: الممارسات الاساسية لإدارة الجودة :

ج. ادارة العمليات: يوضح الجدول (١٤) النتائج الخاصة بهذا البعد في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .

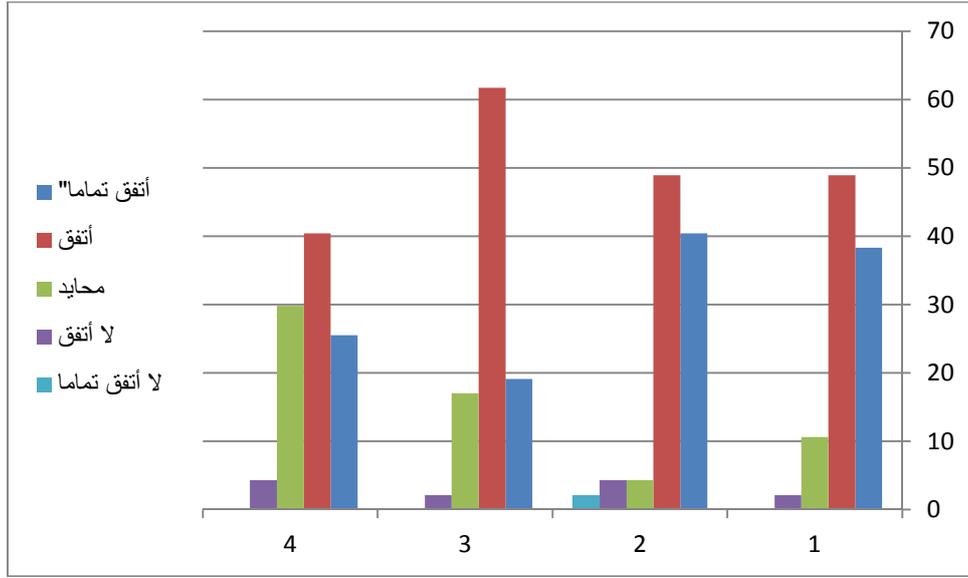
### الجدول (١٤)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية  
لبعد ادارة العمليات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتغير	المؤشر
		لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما"			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.72	4.23	-	-	2.1	1	10.6	5	48.9	23	38.3	18	X16	إدارة العمليات
0.88	4.21	2.1	1	4.3	2	4.3	2	48.9	23	40.4	19	X17	
0.67	3.97	-	-	2.1	1	17.0	8	61.7	29	19.1	9	X18	
0.84	3.87	-	-	4.3	2	29.8	14	40.4	19	25.5	12	X19	
0.77	4.07	٠.٥		3.2		15.4		49.9		30.8		الكلية	
		3.7		15.4		80.7							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول (١٤) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة تجاه الفقرات (X16-X19) الخاصة ببعد ادارة العمليات، إذ تشير النسب إلى أن (80.7%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات وجاء ذلك بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.77) ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة في دعم بعد إدارة العمليات تبين أن الفقرة (X17) اعلى قيمة والتي تنص على (تعمل المديرية باستمرار على صيانة المعدات الوقائية) وذلك باتفاق بلغ نسبته (89.3%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري (0.82). وكذلك الفقرة (X19) اقل قيمة التي تنص على (تستخدم المديرية اسلوب مراقبة العمليات الاحصائية/السيطرة الاحصائية على الجودة في عملياتها) وذلك باتفاق بلغ بنسبته أيضاً (65.9%) وبوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.82) كما موضح في الشكل (٦)



الشكل (٦)

معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر إدارة العمليات

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ب. تصميم المنتج/الخدمة: يوضح الجدول (١٥) النتائج الخاصة بهذا البعد في مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز .

الجدول (١٥)

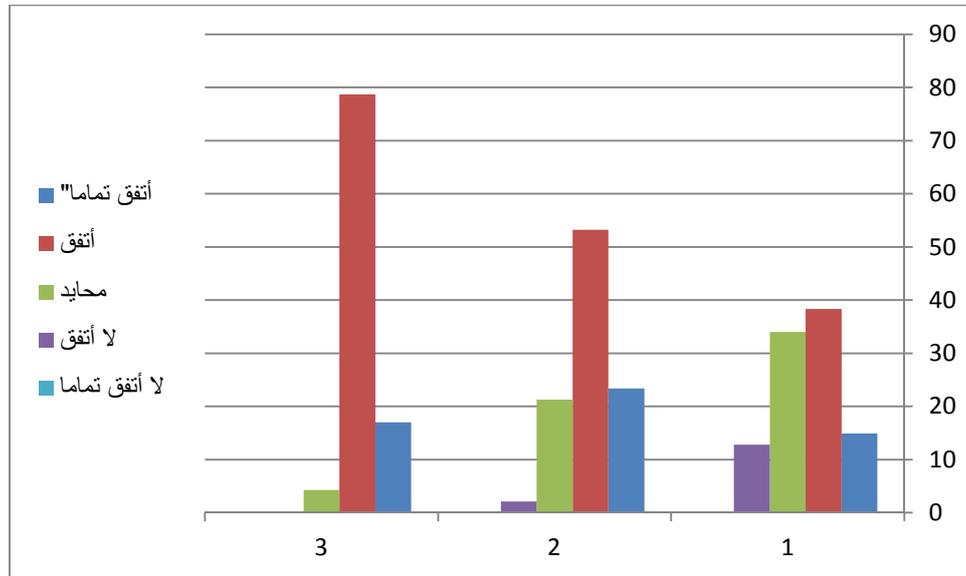
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية

لبعد تصميم المنتج/الخدمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المتوسط	المعيار
		لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.90	3.55	-	-	12.8	6	34.0	16	38.3	18	14.9	7	X20	تصميم المنتج/الخدمة
0.73	3.97	-	-	2.1	1	21.3	10	53.2	25	23.4	11	X21	
0.44	4.12	-	-	-	-	4.3	2	78.7	37	17.0	8	X22	
0.69	3.88	4.96		19.86		56.73		18.3				الكلي	
		4.96		19.86		75.03							

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تشير معطيات الجدول (١٥) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة تجاه الفقرات (X20-X22) الخاصة ببعء تصميم المنتج/الخدمة، إذ تشير النسب إلى أن (75.03%) من عينة البحث متفقون على هذه الفقرات وجاء ذلك بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.69) ومن خلال متابعة مدى اسهام كل فقرة في دعم بعد تصميم المنتج/الخدمة تبين أن الفقرة (X22) اعلى قيمة والتي تنص على (تبذل المديرية جهداً للحصول على المواصفات المطلوبة بوضوح في عملية التصميم) وذلك باتفاق بلغ نسبته (95.7%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (0.44). وكذلك الفقرة (X20) اقل قيمة التي تنص على (تقوم المديرية بمراجعة تصاميم المنتجات / الخدمات الجديدة بالتفصيل قبل إنتاج المنتج / الخدمة) وذلك باتفاق بلغ نسبته (53.2%) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.69) كما موضح في الشكل (٧)



الشكل (٧)

معطيات الإجابة من قبل العينة المبحوثة لعنصر تصميم المنتج/الخدمة

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

## المبحث الثاني

### المختبر الاحصائي T

بهدف اختبار فرضية البحث والتحقق من أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة يساهم في تحسين خدمات مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز المقدمة إلى المواطنين يتم اختبار المتغيرات الخاصة بهذه الابعاد من أجل أثبات أو نفي الفرضية الموضوعة في هذا البحث العلمي من خلال الاختبار الاحصائي (T- test) . وكما موضح لكل بعد :

اولاً \_ هيكلية ممارسات ادارة الجودة :

أ. التزام الادارة العليا: يتضح من الجدول (١٦) أن بعد التسهيلات المادية حصل على نسبة استجابة عالية حيث بلغ (100%) بمعنى أن قيم T المحسوبة لأغلب فقرات بعد التزام الادارة العليا كانت معنوية أي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (١.٦٧١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وحجم عينة (٤٧).

الجدول (١٦) نتائج T-test بعد التزام الادارة العليا

الأبعاد	المتغيرات	قيم T المحسوبة	نسب الاستجابة
التزام الإدارة العليا	X1	41.588	%100
	X2	32.799	
	X3	34.591	
	X4	30.751	
	X5	29.632	
	X6	34.293	

$P \leq 0.05$  N= 47 Test value = 3

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ب. بعد ادارة علاقات الموارد: نلاحظ من الجدول (١٧) أن نسبة الاستجابة على بعد ادارة علاقات الموارد بلغت (100%) بمعنى أن قيم T المحسوبة لأغلب فقرات بعد إدارة علاقات المورد كانت معنوية أي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (١.٦٧١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وحجم عينة (٤٧).

الجدول (١٧) نتائج T-test بعد ادارة علاقات الموارد

نسب الاستجابة	قيم T المحسوبة	المتغيرات	الأبعاد
%100	27.422	X7	ادارة علاقات الموارد
	28.385	X8	
	33.072	X9	
	34.502	X10	

$P \leq 0.05$  N= 47 Test value = 3

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ت. بعد ادارة علاقات الزبون :حيث يظهر من الجدول (١٨) أن نسبة الاستجابة من قبل مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز على الفقرات الخاصة بهذا البعد كانت (%100) بمعنى قيم T المحسوبة لجميع فقرات هذا البعد كانت أعلى من القيمة الجدولية لـ T والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (N=47).

الجدول (١٨) نتائج T-test بعد ادارة علاقات الزبون

نسب الاستجابة	قيم T المحسوبة	المتغيرات	الأبعاد
%100	41.573	X11	ادارة علاقات الزبون
	39.413	X12	

$P \leq 0.05$  N= 47 Test value = 3

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ث. بعد ادارة القوى العاملة: كشف الجدول (١٩) أن نسبة الاستجابة من قبل مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز على الفقرات الخاصة بهذا البعد (%100) بمعنى أن قيم T المحسوبة لجميع فقرات بعد إدارة القوى العاملة كانت معنوية أي أعلى من قيمة T الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (N=47).

الجدول (١٩) نتائج T-test بعد ادارة القوى العاملة

نسب الاستجابة	قيم T المحسوبة	المتغيرات	الأبعاد
%100	34.502	X13	ادارة القوى العامة
	23.087	X14	
	39.006	X15	

$P \leq 0.05$  N= 47 Test value = 3

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

## ثانياً\_الممارسات الأساسية لإدارة الجودة

أ. بعد ادارة العمليات :يشير الجدول (٢٠) إلى وجود نسبة استجابة بلغت (100%) على بعد ادارة العمليات من قبل مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز وهذا تدل على أن قيم T المحسوبة أعلى من قيمة T الجدولية(١.٦٧١) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (N=47).

الجدول (٢٠) نتائج T-test بعد ادارة العمليات

الأبعاد	المتغيرات	قيم T المحسوبة	نسب الاستجابة
إدارة العمليات	X16	39.835	%100
	X17	32.705	
	X18	40.391	
	X19	31.233	

$P \leq 0.05$  N= 47 Test value = 3

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ب. بعد تصميم المنتج /الخدمة :يشير الجدول (٢١) إلى وجود نسبة استجابة بلغت (100%) على بعد تصميم المنتج/الخدمة من قبل مديرية توزيع كهرباء نينوى/المركز وهذا تدل على أن قيم T المحسوبة أعلى من قيمة T الجدولية(١.٦٧١) عند مستوى معنوية(0.05) وحجم عينة (N=47).

الجدول (٢١) نتائج T-test بعد تصميم المنتج/الخدمة

الأبعاد	المتغيرات	قيم T المحسوبة	نسب الاستجابة
تصميم المنتج/الخدمة	X20	26.937	%100
	X21	37.016	
	X22	63.159	

$P \leq 0.05$  N= 47 Test value = 3

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

بناء على نتائج التحليل يمكن استنتاج الآتي :

١. إن ممارسات ادارة الجودة مرهونة بتلبية احتياجات ورغبات الزبائن.
٢. إن ممارسات إدارة الجودة هي قابلية الموظفين في المديرية على بلوغ الهدف والمتمثل بتلبية احتياجات الزبائن من الخدمات المقدمة من قبل المديرية وفق المعايير المحددة.
٣. إن ممارسات إدارة الجودة المتمثلة بالعينة المستهدفة لها تصور واضح عن ممارسات إدارة الجودة وتم تثبيت ذلك ضمن الاستنتاجات العملية.
٤. إن ممارسات إدارة الجودة لا بد أن تتصف بمعايير أو أبعاد أساسية شائعة في جميع أنواع الخدمات هيكلية ممارسات ادارة الجودة(التزام الإدارة العليا، ادارة علاقات المورد، ادارة علاقات الزبون، ادارة القوى العاملة) الممارسات الاساسية لادارة الجودة (ادارة العمليات، تصميم المنتج /الخدمة).
٦. أثبتت نتائج اختبار T-test أن الأبعاد الخاصة بممارسات ادارة الجودة متوفرة في المديرية المبحوثة حيث كانت نسبة الاستجابة (100%) على جميع الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة بدليل أن جميع قيم T لفقرات جميع الابعاد كانت معنوية أي أعلى من القيمة الجدولية والبالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (N=47)
٧. ظهرت نتائج المختبر الاحصائي(T) لاجابات المبحوثين في جدول (١٦) ان بعض المتغيرات الفرعية قد حققت عدم اتفاق اذ كانت قيمة (T) المحسوبة لمتغير (x5) ٢٩.٦ التي اكد فيها(تعتمد المديرية على عدد من الموردين ذوي الجودة العالية)
٨. أظهرت نتائج المختبر الاحصائي(T) لاجابات المبحوثين في جدول (١٧) ان بعض المتغيرات الفرعية قد حققت عدم اتفاق اذ كانت قيمة (T) المحسوبة لمتغير (x7) ٢٧.٤ التي اكد فيها (تعلم المديرية على مشاركة العاملين في عملية الإنتاج)
٩. ظهرت نتائج المختبر الاحصائي(T) لاجابات المبحوثين في جدول (١٩) ان بعض المتغيرات الفرعية قد حققت عدم اتفاق اذ كانت قيمة (T) المحسوبة لمتغير (x14) ٢٣.٠٨ التي اكد فيها (يتوفر لدى المديرية التغذية العكسية من قبل الزبون من اجل الحصول على جودة عالية)

١٠. ظهرت نتائج المختبر الاحصائي (T) لاجابات المبحوثين في جدوللا (٢١) ان بعض المتغيرات الفرعية قد حققت عدم اتفاق اذ كانت قيمة (T) المحسوبة لمتغير (x20) ٢٩.٦ التي اكد فيها(تقوم المديرية بمراجعة تصاميم المنتجات /الخدمات الجديدة بالتفصيل قبل انتاج المنتج /الخدمة)
١١. يتبين من جدول التوزيعات التكرارية ان هناك ضعف في الاتفاق لبعء إدارة القوى العاملة وكانت قيمتها (60.26%)
١٢. يتبين من جدول التوزيعات التكرارية ان هناك ضعف في الاتفاق لبعء ادارة علاقات المورد وكانت قيمتها(60.1%)
١٣. حصل بعد إدارة علاقات الزبون المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لتبني ممارسات إدارة الجودة من جهة نظر المبحوثين وكانت قيمة الاتفاق (٨٧.٢٥ % )
١٤. وحصل بعد التزام الإدارة العليا على مرتبة جيدة من حيث الأهمية النسبية لتبني ممارسات إدارة الجودة من جهة نظر المبحوثين وكانت قيمة الاتفاق (٧٣.٤%) وبعء تصميم المنتج /الخدمة على نفس المرتبة حيث كانت قيمة الاتفاق (٧٥.٠٣%)
١٥. حصل بعد إدارة العمليات المرتبة جيد جدا من حيث الأهمية النسبية لتبني ممارسات إدارة الجودة من جهة نظر المبحوثين وكانت قيمة الاتفاق(٨٠.٧%)
١٦. حققت المديرية قيد البحث على نسبة استجابة جيد جدا مع بعد إدارة علاقات الزبون وإدارة العمليات، فيما حققت نسبة استجابة جيد مع بعد التزام الإدارة العليا وبعء تصميم المنتج /الخدمة ، في حين حققت نسبة استجابة متوسطة مع بعد إدارة القوى العاملة وبعء إدارة علاقات المورد، الامر الذي يعكس أسس سليمة لتطبيق بعض هذه المتطلبات
١٧. يتبين من جدول التوزيعات التكرارية ان هناك اتفاق في اراء المبحوثين حول متغيرات وابعاد البحث اذ اتجهت نحو القطب الموجب على وفق مقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى /المركز

## ثانياً : التوصيات :

اعتماداً على الاستنتاجات المستخلصة يمكن تقديم المقترحات الآتية :

١. حسب نتائج الجدول (١٦) على المديرية زيادة العمل والاعتماد على مشاركة العاملين في عمليات الإنتاج لامكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة في المديرية
٢. حسب نتائج الجدول (١٧) يجب الاهتمام بالبعد (x7) بالاعتماد على الموردين ذوي الجودة العالية لامكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة في المديرية
٣. إمكانية توفير التغذية العكسية من قبل المديرية للزبون من اجل الحصول على جودة عالية
٤. يجب على المديرية القيام بمراجعة التصاميم المنتجات او الخدمات الجديدة قبل انتاج المنتج او الخدمة من اجل إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة في المديرية
٥. زيادة الاهتمام بالقوى العاملة في المديرية والعاملين إمكانية اتاحة الفرصة للعاملين من المشاركة في القرارات الخاصة بالجودة وزيادة الوعي لكافة العاملين بممارسات إدارة الجودة
٦. زيادة الاهتمام ببعدها علاقات الموردين وهي المحور الأساسي التي تدور حول الجودة في كل مستوياتها والوسيلة التي تحقق أهدافها وذلك بالاعتماد على الموردين ذوي الجودة العالية ومشاركة الموردين الفاعلين وتوفير المنتجات المساعدة واطافة نظام تقييم منهجي لامكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة في المديرية
٧. اتاحة الفرصة لتعيين حملة شهادة الدكتوراه في الاختصاصات الهندسية والإدارية والاختصاصات المطلوبة .
٨. إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة على مستوى قطاع التعليم العالي
٩. إمكانية دراسة ممارسات إدارة الجودة في قطاع الصحي

## المصادر

المصادر العربية :

١. القرآن الكريم

### ١. الرسائل والاطاريح

١. مصيحب ،محسن رشيد ،٢٠٠٨،تقويم فاعلية ادارة علاقات الزبون باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة مدخل استراتيجي ، دراسة حالة في شركة زين (العراق)، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٢. عمروش،فادي،٢٠٠٩، استخدام تقنيات الذكاء الصناعي لاختيار امثل نظام CRM ملائم لاحتياجات شركة ما ،رسالة ماجستير في هندسة الحواسيب ،جامعة حلب ،كلية الهندسة الكهربائية الالكترونية.
٣. العنزى ،أميرة خضير كاظم ، ٢٠١٠ ، دور ابعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف ، رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية

### A. Periodicals and Researches

1. Abdallah, A. B. 2013. The Influence Of" Soft" And" Hard" Total Quality Management (Tqm) Practices On Total Productive Maintenance (Tpm) In Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal Of Business And Management*,8,1.
2. Acintya, A. 2019. Quality Management Practices And Quality Performance: A Thematic Analysis Of Indonesia's Health Service Provider. *The Indonesian Journal Of Accounting Research*,22.
3. Adam, E. E., Corbett, L. M., Flores, B. E., Harrison, N. J., Lee, T., Rho, B. H., Ribera, J., Samson, D. & Westbrook, R. 1997. An International Study Of Quality Improvement Approach And Firm Performance. *International Journal Of Operations & Production Management*.
4. Ahire, S. L., Golhar, D. Y. & Waller, M. A. 1996. Development And Validation Of Tqm Implementation Constructs. *Decision Sciences*,27,23-26.
5. Ahire, S. L. & O'shaughnessy, K. 1998. The Role Of Top Management Commitment In Quality Management: An Empirical Analysis Of The Auto Parts Industry. *International Journal Of Quality Science*.
6. Ahmed, S., Manaf, N. H. A. & Islam, R. 2021. Assessing Top Management Commitment, Workforce Management, And Quality

- Performance Of Malaysian Hospitals. *International Journal Of Healthcare Management*,14,236-244
7. Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. 1988. Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*,103,411.
  8. Anderson, M. & Sohal, A. S. 1999. A Study Of The Relationship Between Quality Management Practices And Performance In Small Businesses. *International Journal Of Quality & Reliability Management*,16,859-877
  9. Asif, M. & De Vries, H. J. 2015. Creating Ambidexterity Through Quality Management. *Total Quality Management & Business Excellence*,26,1226-1241
  10. Benner, M. J. & Tushman, M. L. 2003. Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy Of Management Review*,28,238-256.
  11. Benson, P. G., Saraph, J. V. & Schroeder, R. G. 1991. The Effects Of Organizational Context On Quality Management: An Empirical Investigation. *Management Science*,37,1107-1124
  12. Black, S. A. & Porter, L. J. 1996. Identification Of The Critical Factors Of Tqm. *Decision Sciences*,27,1-21.
  13. Bohling, T., Bowman, D., Lavallo, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. & Varadarajan, R. 2006. Crm Implementation: Effectiveness Issues And Insights. *Journal Of Service Research*,9,184-194.
  14. Bollaert, L. 2014. *A Manual For Internal Quality Assurance In Higher Education: With A Special Focus On Professional Higher Education*, Eurashe
  15. Cole, R. E. 1993. Introduction To The Special Issue On Total Quality Management. *California Management Review*,35,7-11.
  16. Deming, W. E. 2018. *Out Of The Crisis*, Mit Press.
  17. Dhar, R. L. 2015. Service Quality And The Training Of Employees: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Tourism Management*,46,419-430
  18. Dow, D., Samson, D. & Ford, S. 1999. Exploding The Myth: Do All Quality Management Practices Contribute To Superior Quality Performance? *Production And Operations Management*,8,1-27
  19. Flynn, B. B. 1994. The Relationship Between Quality Management Practices, Infrastructure And Fast Product Innovation. *Benchmarking For Quality Management & Technology*,1,48-64.
  20. Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. 1994. A Framework For Quality Management Research And An Associated Measurement Instrument. *Journal Of Operations Management*, 11,339-366.

21. Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. 1995. The Impact Of Quality Management Practices On Performance And Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26, 659-691.
22. Forza, C. & Filippini, R. 1998. Tqm Impact On Quality Conformance And Customer Satisfaction: A Causal Model. *International Journal Of Production Economics*, 55, 1-20.
23. Fulford, M. D. & Enz, C. A. 1995. Human Resources As A Strategic Partner In Multiunit-Restaurants. *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 36, 24-29
24. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity. *Academy Of Management Journal*, 47, 209-226.
25. Goetsch, D. L. & Davis, S. 1997. *Introduction To Total Quality: Quality Management For Production, Processing, And Services*, Prentice Hall.
26. Gorane, S. & Kant, R. 2016. Supply Chain Practices: An Implementation Status In Indian Manufacturing Organisations. *Benchmarking: An International Journal*.
27. Grandzol, J. R. & Gershon, M. 1997. Which Tqm Practices Really Matter: An Empirical Investigation. *Quality Management Journal*, 4, 43-59.
28. Harmancioglu, N., Grinstein, A. & Goldman, A. 2010. Innovation And Performance Outcomes Of Market Information Collection Efforts: The Role Of Top Management Team Involvement. *International Journal Of Research In Marketing*, 27, 33-43.
29. Jones, A. P. & James, L. R. 1979. Psychological Climate: Dimensions And Relationships Of Individual And Aggregated Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior And Human Performance*, 23, 201-250.
30. Ladewski, B. J. & Al-Bayati, A. J. 2019. Quality And Safety Management Practices: The Theory Of Quality Management Approach. *Journal Of Safety Research*, 69, 193-200.
31. Lakhal, L., Pasin, F. & Limam, M. 2006. Quality Management Practices And Their Impact On Performance. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 23, 625-646.
32. Lewis, W. G., Pun, K. F. & Lalla, T. R. 2007. Measuring Top Management Commitment In Smes: A Self-Assessment Scale. *Asian Journal On Quality*.
33. Luthans, F. & Fox, M. L. 1989. Update On Skill-Based Pay. *Compensation & Benefits Review*, 21, 62-67.
34. Manooch, G. 1985. Building Quality Into The Product. *Business*, July-September, 47-50

35. March, A. & Garvin, D. 1986. A Note On Quality: The Views Of Deming, Juran, And Crosby, *Harvard Business School Case (9-687-011) And Teaching Note (5-691-022)*.
36. Mettler, T. & Rohner, P. 2009. Supplier Relationship Management: A Case Study In The Context Of Health Care. *Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research*, 4,58-71.
37. Napolitano, L. 1997. Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 17,1-8.
38. Neyestani, B. & Juanzon, J. B. P. 2016. Identification Of A Set Of Appropriate Critical Success Factors For Successful Tqm Implementation In Construction, And Other Industries.
39. Odiba, E., Demian, P. & Ruikar, K. 2021. Development Of A Conceptual Framework For Effective Quality Management Practices In Construction Organisations. *Journal Of Construction Business And Management*, 5,1-16.
40. Onyinyi, B. & Nuwagaba, D. 2021. Benchmarking Competency And Quality Management Practices Among Smes In Uganda: Does Ict Robustness Matter? *Orsea Journal*, 10.
41. Patyal, V. S. & Koilakuntla, M. 2017. The Impact Of Quality Management Practices On Performance: An Empirical Study. *Benchmarking: An International Journal*, 24,511-535.
42. Powell, T. C. 1995. Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16,15-37
43. Rönnbäck, Å. & Witell, L. 2008. A Review Of Empirical Investigations Comparing Quality Initiatives In Manufacturing And Service Organizations. *Managing Service Quality: An International Journal*.
44. Saraph, J. V., Benson, P. G. & Schroeder, R. G. 1989. An Instrument For Measuring The Critical Factors Of Quality Management. *Decision Sciences*, 20,810-829.
45. Schlesinger, L. A. & Heskett, J. L. 1991. The Service Company. *Harvard Business Review*, 69,71-81
46. Schroeder, R. G., Goldstein, S. M. & Rungtusanatham, M. J. 2013. *Operations Management In The Supply Chain: Decisions And Cases*, McGraw-Hill Education.
47. Senge, P. M. 2017. *The Leaders New Work: Building Learning Organizations*, Routledge.
48. Shan, S., Zhao, Q. & Hua, F. 2013. Impact Of Quality Management Practices On The Knowledge Creation Process: The Chinese Aviation Firm Perspective. *Computers & Industrial Engineering*, 64,211-223.

49. Sharif, A. M. & Irani, Z. 2012. Supply Chain Leadership. *International Journal Of Production Economics*, 140, 57-68.
50. Sila, I. & Ebrahimpour, M. 2005. Critical Linkages Among Tqm Factors And Business Results. *International Journal Of Operations & Production Management*.
51. Sinha, N., Garg, A. K., Dhingra, S. & Dhall, N. 2016. Mapping The Linkage Between Organizational Culture And Tqm: The Case Of Indian Auto Component Industry. *Benchmarking: An International Journal*.
52. Sousa, R. & Voss, C. A. 2001. Quality Management: Universal Or Context Dependent? *Production And Operations Management*, 10, 383-404.
53. Srinivas, R., Swamy, D. & Nanjundeswaraswamy, T. 2020. Quality Management Practices In Oil And Gas Industry. *International Journal For Quality Research*, 14.
54. Ståhlström, M. 2021. *Improving Supplier Relationship Management With Supplier Portal*. Master's Programme In Industrial Engineering And Management, Aalto University,
55. Stanojeska, M., Minovski, R. & Jovanoski, B. 2020. Top Management Role In Improving The State Of Qms Under The Influence Of Employee's Involvement: Best Practice From The Food Processing Industry. *Journal Of Industrial Engineering And Management*, 13, 93-119.
56. Stravinskiene, I. & Serafinas, D. 2020. The Link Between Business Process Management And Quality Management. *Journal Of Risk And Financial Management*, 13, 225.
57. Su, Q., Li, Z., Zhang, S. X., Liu, Y. Y. & Dang, J. X. 2008. The Impacts Of Quality Management Practices On Business Performance: An Empirical Investigation From China. *International Journal Of Quality & Reliability Management*.
58. Tague, N. R. 2005. *The Quality Toolbox*, Asq Quality Press Milwaukee.
59. Theodorakioglou, Y., Gotzamani, K. & Tsiolvas, G. 2006. Supplier Management And Its Relationship To Buyers' Quality Management. *Supply Chain Management: An International Journal*.
60. Uluskan, M., McCreery, J. K. & Rothenberg, L. 2018. Impact Of Quality Management Practices On Change Readiness Due To New Quality Implementations. *International Journal Of Lean Six Sigma*, 9, 351-373.
61. Wahyudi, R., Bangun, V. S. & Muda, I. 2021. Implementation Of Supplier Relationship Management On Msmes In Indonesia.

- International Journal Of Multidisciplinary Research And Growth Evaluation*,2.
62. Wu, S. J. 2020. Assessing The Individual And Synergistic Effects Of Quality Management Practices On Operations Performance. *International Journal Of Productivity And Performance Management*,69,297-320.
  63. Xiong, J., He, Z., Deng, Y., Zhang, M. & Zhang, Z. 2017. Quality Management Practices And Their Effects On The Performance Of Public Hospitals. *International Journal Of Quality And Service Sciences*,9,383-401.
  64. Yamada, T. T., Poltronieri, C. F., Gambi, L. D. N. & Gerolamo, M. C. 2013. Why Does The Implementation Of Quality Management Practices Fail? A Qualitative Study Of Barriers In Brazilian Companies. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*,81,366-370.
  65. Yeung, A. C., Cheng, T. E. & Lai, K. H. 2005. An Empirical Model For Managing Quality In The Electronics Industry. *Production And Operations Management*,14,189-204.
  66. Youssef, M. A., Al-Ghamdi, S. M., Koch, J. V. & Dolan, T. 2006. Plant Location, Iso 9000 Certifications And Quality Management Practices. *International Journal Of Quality & Reliability Management*,23,944-963
  67. Youssef, M. A., Youssef, E. M. & Saleh, F. 2014. Quality Management Practices: An International Perspective. *International Journal Of Services And Operations Management*,19,1-28
  68. Zu, X. 2009. Infrastructure And Core Quality Management Practices: How Do They Affect Quality? *International Journal Of Quality & Reliability Management*.
  69. Zu, X., Robbins, T. L. & Fredendall, L. D. 2010. Mapping The Critical Links Between Organizational Culture And Tqm/Six Sigma Practices. *International Journal Of Production Economics*,123,86-106
  70. Bohling, T., Bowman, D., Lavallo, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. & Varadarajan, R. 2006. Crm Implementation: Effectiveness Issues And Insights. *Journal Of Service Research*,9,184-194
  71. Shah, K. A. & Syaquirah, N. F. 2017. The Relationship Between Infrastructure Practices With Quality Performance In Manufacturing Industry In Malaysia. Available At Ssrn 3084392.
  72. Hrper.s,2003, Customer Relationship Management (CRM)& Straight Through Processing (STP): Building block for Your Business.
  73. Plessis ,M. du & Boon, J. A.,(2004) "Knowledge Management in e- business and Customer Relationship Management", *International*

Journal Of Informayion Management , Elsevier Ltd .: 73-86, www.ivsl.org  
74. Rainer, R, Kelly, et al., 2007, Introduction to Information Systems, John Wiley & Sons Inc., New York., 3.

### **B. Thesis and dissertations**

1. Tillery, K. 1985. An Exploratory Study Of The Quality Function With Five Manufacturing Organizations. *Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia State University.*

### **C. Book**

1. Crosby, P. B. 1979. Quality Is Free Mcgraw-Hill Book Company. *New York/Ny/Usa.*

## الملاحق

### ملحق (١)

م/ صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل ..... المحترم.

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع رسالة الدبلوم العالي في إدارة الجودة والموسوم

"(إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة/دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/ المركز):

(إذتعد هذه الاستمارة مقياساً أعتمد عليه لأغراض البحث العلمي ، وإن تفضل كم بالإجابة الصحيحة عن أسئلة الاستبانة يساهم بوصف كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء شركتكم أولاً وتحقيق أهداف الدراسة ثانياً.

#### ملاحظة:

١. سئستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستتسم البيانات جميعها بطابع السرية والأمانة العلمية.
٢. يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
٣. يُرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

اباء عبد الغني عبدالله

أولاً: بيانات عامة

١. الجنس: ذكر  أنثى

٢. العمر:

من ٢٠ - ٢٩  من ٣٠ - ٣٩  من ٤٠ - ٤٩   
من ٥٠ - ٥٩  ٦٠ فأكثر

٣. سنوات الخدمة الكلية:

١ - ٥  ٦ - ١٠  ١١ - ١٥  ١٦ - ٢٠   
٢١ - ٢٥  ٢٦ - ٣٠  ٣١ فأكثر

٤. سنوات الخدمة بالمنصب الحالي:

٥. التحصيل الدراسي:

دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي

بكالوريوس  دبلوم فني  إعدادية

## الملحق (٢)

### قائمة أسماء محكمي الاستبانة (صدق الاستبانة)

القسم	الاسم	ت
الإدارة الصناعية	ا.د ميسر ابراهيم احمد الجبوري	.١
الإدارة الصناعية	ا.د عادل ذاكِر النعمة	.٢
الإدارة الصناعية	ا.د علي عبدالستار عبدالجبار الحافظ	.٣
الإدارة الصناعية	ا.م.د رعد عدنان رؤوف الحمداني	.٤
إدارة الاعمال	ا.م.د عادل عبدالله الطائي	.٥
الإدارة الصناعية	ا.م رياض جميل وهاب	.٦
الإدارة الصناعية	ا.م.د احمد هاني محمد النعيمي	.٧
الإدارة الصناعية	م.د زهراء غازي ذنون الدباغ	.٨



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة الصناعية  
الدراسات العليا/ الدبلوم العالي

### ملحق (٣)

#### م/ استمارة الاستبانة

الأستاذ الفاضل ..... المحترم.

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع رسالة الدبلوم العالي في إدارة الجودة والموسوم

"(إمكانية تطبيق ممارسات إدارة الجودة/دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى/ المركز):

(إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً اعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة الصحيحة عن أسئلة الاستبانة يساهم بوصف كبير في الحصول على نتائج دقيقة بما يخدم تحسين أداء شركتكم أولاً وتحقيق أهداف الدراسة ثانياً.

#### ملاحظة:

٤. ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم وستتسم البيانات جميعها بطابع السرية والأمانة العلمية.

٥. يُرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها مع الرجاء عدم ترك أي سؤال، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.

٦. يُرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

اباء عبد الغني عبدالله

أولاً: بيانات عامة

١. الجنس: ذكر  أنثى

٢. العمر:

من ٢٩ - ٢٠  من ٣٩ - ٣٠  من ٤٩ - ٤٠   
من ٥٩ - ٥٠  ٦٠ فأكثر

٣. سنوات الخدمة الكلية:

٥ - ١  ١٠ - ٦  ١٥ - ١١  ٢٠ - ١٦   
٢٥ - ٢١  ٣٠ - ٢٦  ٣١ فأكثر

٤. سنوات الخدمة بالمنصب الحالي:

٥. التحصيل الدراسي:

دكتوراه  ماجستير  دبلوم عالي

بكالوريوس  دبلوم فني  إعدادية

ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
اولاً:	Infrastructure QM practices – هيكلية ممارسات إدارة الجودة					
	الممارسات الموجهة نحو الموظفين والثقافة وخلق بيئة التي تدعم الاستخدام الفعال لممارسات ادارة الجودة					
أ.	<b>Top Management Commitment</b> (التزام الإدارة العليا)					
١.	تعمل الادارة العليا في المديرية على تقييم جودة الأداء					
٢.	تعمل المديرية باستمرار على مراجعة مشكلات الجودة خلال اجتماعات الإدارة العليا					
٣.	تعتمد المديرية المتمثلة بالإدارة العليا إلى جودة الأداء هدف رئيسي					
٤.	تتظر الإدارة العليا في المديرية إلى جودة الأداء كهدف رئيسي					
٥.	تعمل المديرية على مشاركة العاملين في عملية الإنتاج					
٦.	يتوفر لدى المديرية نظام لمراقبة أداء الإنتاج					

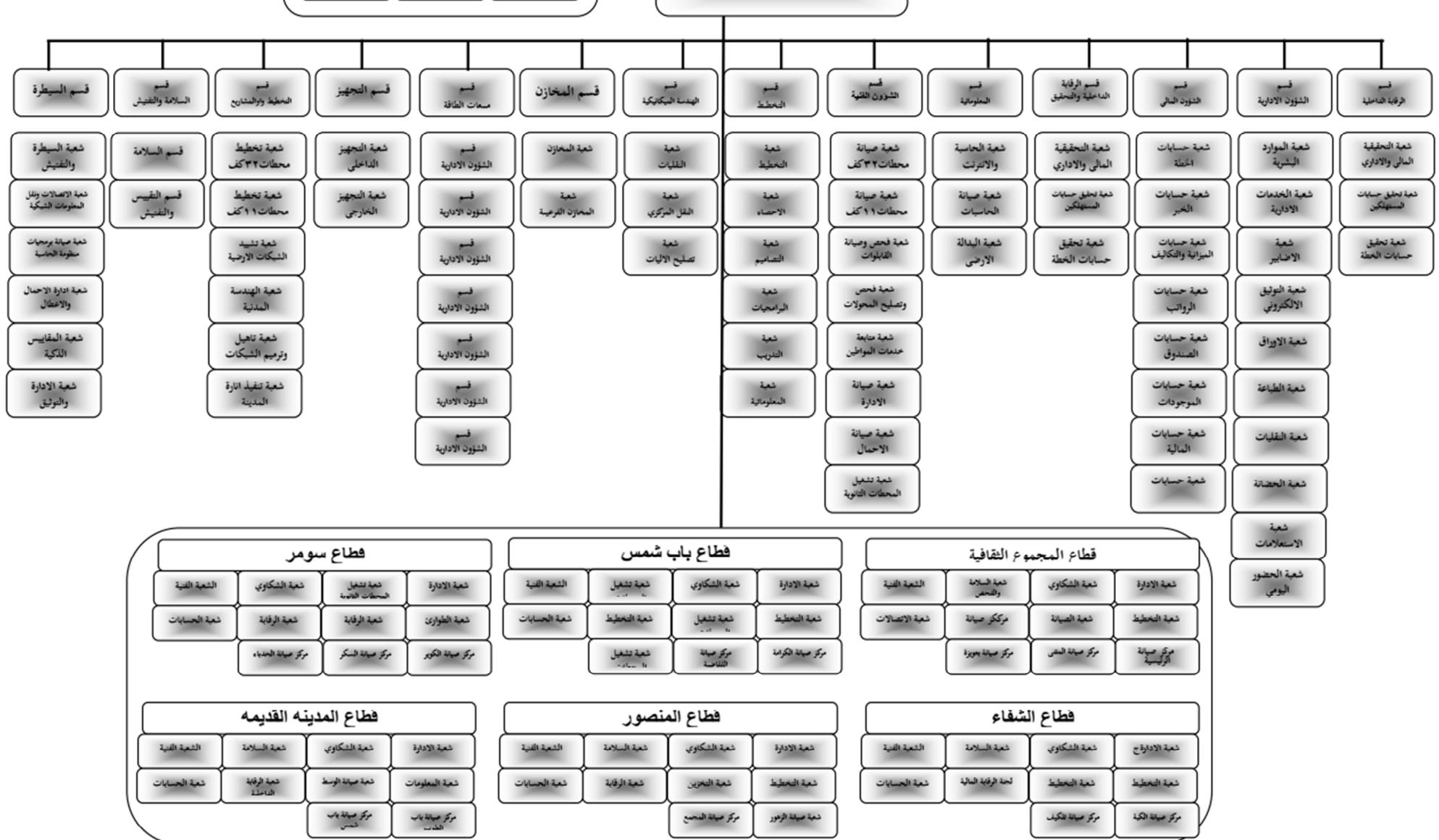
ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ب.	<b>Supplier Relationship Management</b> إدارة علاقات المورد/	تعد ادارة الموارد المحور الاساسي التي تدور حول الجودة في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق اهدافها وفهم المسارات والعمليات المرتبة كنظام يساهم في فاعلية وكفاءة المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها				
٧.	تعتمد المديرية على عدد من المجهزين ذوي الجودة العالية					
٨.	تعتمد المديرية على مشاركة المجهزين الفاعلين في عملية تصميم المنتجات / إعادة تصميم المنتجات					
٩.	تعمل المديرية على توفير المنتجات المساعدة التقنية للمورد					
١٠.	لدى المديرية نظام تقييم منهجي للمورد					
ت.	<b>Relationship Customer Management</b> إدارة علاقات الزبون	المبدأ الاساسي في فلسفة ادارة الجودة ونجاح المنظمة على المدى البعيد والذي يرتبط بجودتها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار مع تقديم الخدمة المناسبة التي تلبى حاجاتهم				
١١.	تعتمد المديرية التغذية العكسية لتصميم جودة الأداء					
١٢.	تعمل المديرية على المحافظة على اتصال مستمر مع زبائنها					
ث.	<b>Workforce Management</b> إدارة القوى العاملة	مشاركة العاملين في كل نشاط من الأنشطة الانتاجية وتفويض مسؤولية الجودة اليهم والذي من شأنه يؤدي ارتفاع نسبة تحقيق النجاح وركيزة اساسية من ركائز ممارسات ادارة الجودة				
١٣.	تعمل المديرية على تزويد الاقسام والافرع ببرامج التدريب الجيد المتمثلة ب إدارة الجودة الشاملة، مسؤولية الجودة على مستوى المديرية )					
١٤.	يتوفر لدى المديرية التغذية العكسية من قبل الزبون من اجل الحصول على جودة عالية					
١٥.	موظفي المديرية يشاركون في القرارات الخاصة بالجودة					
ثانياً:	<b>Core QM practices</b> الممارسات الأساسية لإدارة الجودة	الممارسات الموجهة نحو التقنية والمنهجية مثل اعداد التقارير وتحليل بيانات الجودة وتصميم المنتجات /الخدمات				
ج.	<b>Process Management</b> إدارة العمليات	فهم ادارة المسارات والعمليات المرتبطة كنظام يساهم في فاعلية وكفاءة المؤسسة ومن ثم تحقيق اهدافها				
١٦.	تعمل المديرية على معالجة كافة العمليات التي تحصل فيها مشكلات الجودة					
١٧.	تعمل المديرية باستمرار على صيانة المعدات الوقائية					

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٨.	تعمل المديرية على إبقاء أماكن العمل نظيفة دوماً من أجل تقليل حوادث وإصابات العمل.					
١٩.	تستخدم المديرية أسلوب مراقبة العمليات الإحصائية/السيطرة الإحصائية على الجودة في عملياتها					
د.	<b>Product/Service Design</b> <b>تصميم المنتج / الخدمة</b>					كيف تقوم المديرية وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجيتها والوفاء التام وتوليد قيمة متزايدة لزيائنها
٢٠.	تقوم المديرية بمراجعة تصاميم المنتجات / الخدمات الجديدة بالتفصيل قبل إنتاج المنتج / الخدمة					
٢١.	تقوم المديرية بإشراك موظفي التصنيع والجودة في عملية تطوير المنتج -الخدمة					
٢٢.	تبذل المديرية جهداً للحصول على المواصفات المطلوبة بوضوح في عملية التصميم					

# الهيكل التنظيمي

ملحق (٤)

## مدير فرع توزيع كهرباء نينوى



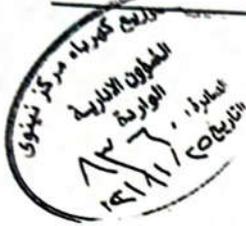




Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
University of Mosul  
College of Administration &  
Registration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا  
العدد: ٧١٣ / ٦١٤  
التاريخ: ٢٠٢٧ / ٩ / ٢١



الى / مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز  
م / تسهيل مهمة

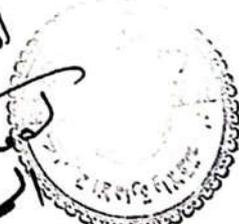
تحية طيبة ...

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالبة (اباء عبدالقني عبدالله) إحدى طلبة الدراسات العليا في كليتنا دبلوم عالي في ادارة الجودة (مرحلة البحث) لغرض الحصول على البيانات و المعلومات التي تخص بحثها (امكانية تطبيق ممارسات ادارة الجودة/ دراسة استطلاعية في مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز).

"مع التقدير"

الاستاذ الدكتور  
علاء عبدالسلام يحيى الحمداني  
معاون العميد

ادلى الجرحى  
المعلمة ن. السعدي  
المعلمة م. السعدي  
المعلمة م. السعدي  
المعلمة م. السعدي



نسخة منه الى /

- الدراسات العليا

التدريب  
م. م. م. م.  
١١ / ٢٥

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد /  
البريد الإلكتروني [economy-post@uomosul.edu.iq](mailto:economy-post@uomosul.edu.iq)

الملحق (٥)

المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع مسؤولي مديرية توزيع كهرباء نينوى /المركز

ت	الاسم الثلاثي	العنوان الوظيفي	تاريخ المقابلة	الغرض من المقابلة	وقت المقابلة
1.	احمد امجد محمد علي	مدير فرع توزيع كهرباء نينوى المركز	16\11\2021	اخذ الموافقة وتعريف الغرض من البحث	12:00 ص
2.	مثنى محمد خليل	مدير قسم مبيعات الطاقة	25\11\2021	تعريف ممارسات إدارة الجودة والغرض من البحث	11:00 ص
3.	وليد عبدالعظيم عبدالجبار	معاون مدير قسم مبيعات الطاقة	25\11\2021	تعريف ممارسات إدارة الجودة والغرض من البحث	11:00 ص
4.	رضوان محمد مصطفى	مدير فني قطاع الزهور	2\11\2021	توزيع استمارة استبانة البحث	10:00 ص
5.	أبيد جار الله المختار	مدير قطاع الزهور	2\11\2021	توزيع استمارة البحث	10:30 ص

## **Abstract**

In recent years, the need for quality has emerged as one of the basic elements for most companies in order to ensure their survival in the face of intense competition. For this reason, we have the need to adopt quality management practices in order to meet customer needs and improve corporate performance. This research aims to examine approved quality management practices, which included two main components: first, quality management practices in infrastructure, which includes commitment to senior management, supplier relationship management, customer relationship management, and workforce management; It is the reorientation of basic practices. Second, the basic practices of quality management, which included operations management and product/service design. Where this study presented a number of questions to clarify the problem as follows:

1. Do individuals working in the Nineveh Electricity Distribution Directorate/the Center have an idea of the concept of quality management practices?
2. Do individuals working in the Nineveh Electricity Distribution Directorate/Center have an idea of the dimensions of quality management practices?
3. Do individuals working in the Nineveh Electricity Distribution Directorate / Center have knowledge of the level of dimensions of quality management practices in the General Directorate of Nineveh Electricity Distribution?

To achieve the objectives of the study, a hypothetical scheme was developed that reflects the hypothetical study scheme that was explained by a set of hypotheses that were tested using the (SPSS.24) program in presenting the results. 47) An individual from the General Directorate of Nineveh Electricity Distribution - the Center. The analytical research method was used, and the research reached a set of results, the most prominent of which are:

The availability of quality management practices in the surveyed directorate identified by the research, and based on these conclusions, the research presented a set of proposals consistent with it, as well as a group of proposed studies for future researchers and the court for the subject of higher research, and one of the most important proposals made is the need for the administrative leaders to pay attention to the surveyed directorate in supporting Endorsing the quality management practices in the directorate and providing all necessary facilities.

**The Possibility of Applying Quality  
Management Practices**  
**An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of  
Employees in the Nineveh Electricity Distribution  
Directorate/ Center**

**A Thesis Submitted**

**By**

**Ibaa Abdulghani Abdullah Aluozbakey**

**To**

**The Council of the College of Administration and Economics  
at the University of Mosul**

**In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
specialized higher diploma**

**In**

**Quality Management**

**Supervised By**

**Lecturer**

**Dr. Raghed Ibrahim Esmaeel**

---

---

**2022 A.D.**

**1443 A.H.**

**University of Mosul  
College of Administration & Economics**



**The Possibility of Applying Quality  
Management Practices  
An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of  
Employees in the Nineveh Electricity Distribution  
Directorate/ Center**

**Thesis of specialized Higher diploma  
In Quality management**

**Ibaa Abdulghani Abdullah Aluozbakey**

**Supervised By**

**Lecturer**

**Dr. Raghed Ibrahim Esmaeel**

---

---

**2022 A.D.**

**1443 A.H.**