أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين

المدرس الدكتور علي فرحان عبدالله الفكيكي
الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن ، وزارة التجارة
ali_ff51@yahoo.com
المدرس الدكتور أثمار ظاهر حبيب
كلية الصيدلة ، الجامعة المستنصرية

The importance of the principles of total quality management in administrative reform from the point of view of Iraqi academics

Lec. Dr. Ali Farhan Abdullah Al-Fekiki
General Company for Automotive and Machinery Trade, Ministry of Commerce
Lec. Dr. Athmar Zahir Habib
College of Pharmacy, Al-Mustansiriya University

الخلاصة :

إن الإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد إلى تحقيقه، وتسعى كل مؤسسة ومجتمع إلى الوصول إليه، إذ يهدف هذا البحث الى بيان أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري– من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الاكاديميين في العراق. حيث تم توزيع الاستبانة عشوائياً، وبعد منحهم وقتاً كافياً لتعبئة الاستبانة، تم استرداد ما مجموعه(٢٥٣) استبانة.

وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد(٣) استبانة، نظراً لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبقي(٢٥٠) استبانة صالحة للتحليل، وهي تعتبر من وجهة نظر الباحثان جيدة جداً تدل على تعاون المستجيبين، واهتمامهم بموضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الإصلاح الإداري ، الأكاديميين العراقيين ، الجودة الشاملة ، الوصف التحليلي ، التغذية المرتدة .

Abstract:

Reform is a project goal that every individual seeks to achieve, and every institution and society seeks to reach it, as this research aims to demonstrate the importance of the principles of total quality management in administrative reform - from the point of view of Iraqi academics. The study sample is from academics in Iraq. Where the questionnaire was distributed randomly, and after giving them enough time to fill out the questionnaire, a total of (253) questionnaires were retrieved.

After examining the questionnaires, (3) questionnaires were excluded, due to the failure to fulfill the conditions required to answer them, and (250) questionnaires remained valid for analysis, and they are considered very good from the researchers' point of view indicating the cooperation of the respondents and their interest in the subject of the study.

Keywords: administrative reform, Iraqi academics, total quality, analytical description, feedback.

❖ **أسباب اختيار الموضوع**:

١- الحاجة إلى الإصلاح وخاصة في هذا الوقت الحالي، الذي انتشر فيه الفساد

٢- بيان الوسائل التي يجب إتباعها للوصول إلى الإصلاح.

❖ **المقدمة**:

يحظى موضوع إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير في عصرنا الحالي، وذلك بسبب الدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة، فلم يعد هناك مجالً لنجاح أية مؤسسة وتحقيق غايتها، الا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة. كما هي مدخل للتطوير والإصلاح الإداري من خلال تركيزهاعلى القيادة و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتغذية المرتدة والتحسين المستمر والمشاركة في اتخاذ القرار والاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات.... الخ. كما ان الإصلاح الإداري يهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في الأنشطة العامة بما تكفل تحسين مستويات الأداء، ورفع الكفاءة وجعلها أكثر ملائمة مع التطور، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

❖ **مشكلة وأهميتة البحث**:

يُعد البحث من البحوث التي تقدم تحليلاً علمياً يوضح العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاصلاح الاداري، إذ أن إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحديثة ويجب الإشارة إليها والى أهميتها في تطوير مؤسسات أو شركات الدولة المختلفة، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يُعد احد العناصر المهمة لتحقيق رفع كفاءة اداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد الإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة أو الشركة.

حيث يعتبر الإصلاح الإداري ومداخله المختلفة تغيير وتطوير في سياسة المؤسسة أو الشركة، وهذا التغيير يحتاج إلى من يؤمن به ويقوم على ممارسته أو الدفع بالمؤسسة إلى ممارسته، والحاجة إليه قائمة ومستمرة ما دامت المؤسسات تنشد البقاء والاستمرار. فالإصلاح الإداري أصبح متطلباً من اجل القضاء على الفساد الاداري الذي له أثاره السلبية. كما إن وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات ارتبطت مصالحها بالفساد والانحرافات وقسم منها يحتل مواقع بارزة تطيح بكل البرامج الموضوعة وتحاول افشال أي محاولة للاصلاح الاداري، وكذلك نشوء طبقة واسعة من الموظفين غير متعلمة غير واعية تحاول إن تكسب وتثرى بشكل سريع بأساليب ملتوية تشجع البقية بشكل غير مشروع على الانحرافات مما يخلق فوضى ادارية. اذ اصبح من الضرورة ايجاد حلول مناسبة وسريعة وبمشاركة كل فئات المجتمع للحد من انتشار هذه الحالة.

❖ أهداف البحث:

سيكون هذا البحث موجه نحو تحقيق هدف رئيس هو التعرف على أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري- من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس سيتم السعي لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:-

١- محاولة فتح آفاق جديدة أمام الباحثين في موضوع إدارة الجودة الشاملة و الاصلاح الاداري، للقيام بأبحاث جديدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٢- التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي تساهم في معالجة هذه المشكلة وتقديم التوصيات على ضوء النتائج التي سيصل إليها البحث.
٣- الإسهام في إثراء المكتبات ببحث علمي ميداني في مجال إدارة الجودة الشاملة و الإصلاح الإداري.

❖ حدود البحث:

في سياق تبيان حدود البحث المتضمن للجوانب النظرية والزمانية والمكانية والبشرية، وذلك من خلال العرض الموجز الآتي:-

١- الحدود النظرية: إدارة الجودة الشاملة و الإصلاح الإداري.

٢- الحدود الزمانية: ٢٠١٨.

٣- الحدود المكانية: جمهورية العراق.

٤- الحدود البشرية: الاكاديميين العراقيين.

❖ **أساليب جمع البيانات والمعلومات**:

اولاً:- الجانب النظري: استند الجانب النظري من البحث على عدة مصادر وهي:-

١-الكتب والبحوث العربية.

٢- الرسائل والاطاريح الجامعية.

٣- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ثانياً:- الجانب العملي: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي فهو ينسجم مع توجهات البحث إذ إن موضوعه يتطلب الاعتماد على استمارة الاستبيان وهي أنسب الادوات التي تحقق أهدافه.

المبحث الاول

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

❖ **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**:

أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون(الداخلي أو الخارجي)، ولقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة عنواناً شاملاً لتعبر عن عملية تحسين الجودة، فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الراهن أسلوباً إدارياً مهماً في الشركات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الحديث من نجاحات في جميع مجالات الإدارة.(١).

❖ **تعريف إدارة الجودة الشاملة**:

١- عرَّفها الشمري (٢) بأنها: منهج ومظهر من مظاهر العمل الإداري التعاوني الجماعي أساسه الرغبة والالتزام والسلوك المتميز القائم على المعرفة، والخبرة، والمهارة المطلوبة والعمل بروح الفريق الواحد، من أجل التحسين والتطور المستمر لبيئة العمل، والبحث عن وسائل وطرق العمل الفعال والتوظيف

الأمثل للموارد المتاحة لرفع مستوى الأداء، وجودة الخدمات بشكل صحيح وبأقل التكاليف لتحقيق رضا المستفيد.

٢- عرفها مصطفى (٣) بأنها: مدخل إلى تطوير مستمر يشمل مراحل الأداء كافة، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات الزبون، ويشمل نطاقها كل مراحل العمليات منذ التعامل مع المجهزين مروراً بعمليات التصميم وحتى التعامل مع الزبون بيعاً وخدمة.

٣- عرفها الدرادكة والشلبي (٤) بأنها: المنهج التطبيقي والأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق حاجات وتوقعات الزبون؛ وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.

ويعرفها الفكيكي(٥): بأنها نظام متكامل يرتكز على تضافر جهود القيادة والمرؤوسين، من خلال تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين المنتج، وتطويره بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز لتحقيق الأهداف.

❖ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة والنجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية وغيرها ممن طبقت هذه الفلسفة فقد وجدت فيها (٦):-

١- أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الارباح.

٢- أن إدارة الجودة الشاملة تمكن الإدارة من دراسة احتياجات الزبائن والوفاء بتلك الاحتياجات.

٣- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

٤- أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على الشهادة الدولية الايزو (ISO).

٥- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

٦- الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل.

٧- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين، من تقديم منتج ذات جودة عالية.

٨- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد في بيئة العمل.

٩- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتوجاتها وأهدافها.

١٠- توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة.

❖ **أهداف إدارة الجودة الشاملة**:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف ويجب معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها. ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي(٧): -

١. التشجيع على طرح الأفكار لتحسين وتطوير العمل.
٢. زيادة معدلات الإنتاج.
٣. ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.
٤. اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال.
٥. رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
٦. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
٧. استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة.
٨. رفع مستوى الثقة بين العاملين والزبائن.

❖ **مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة**:

إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية استدعى نشوء مطالب ملحة على إدارة الجودة الشاملة، ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، التي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة.(٨).

إذ تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يبين ذلك الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (٩).

التسلسل	مجالات المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
١	أسلوب العمل	فردي	العمل الجماعي وروح الفريق
٢	التخطيط	قصير المدى	طويل المدى
٣	جهود التحسين	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تحسين مستمر
٤	المواصفات	جامدة	مرنة
٥	طبيعة العمل	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
٦	الإنتاج والجودة	هدفان متضاربان لايمكن تحقيقهما في آن واحد	الجودة تؤدي إلى زيادة الإنتاج
٧	الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي
٨	اتخاذ القرارات	مركزي مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم	غير مركزي مبني على معلومات وبيانات علمية وتشاركيه
٩	التركيز	التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا الزبائن
١٠	متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
١١	البيانات	حفظ	تحليل البيانات وإجراء المقارنات
١٢	العلاقة بالموردين	النظر إلى الموردين على أنهم مستقلين	مشاركة الموردين
١٣	التركيز على الزبون	الزبون الخارجي فقط	الزبون الداخلي والخارجي

❖ المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول عدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تشكل إطاراً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي شركة، إلا أن هناك شبه إجماع بينهم حول مجموعة من المبادئ والمتمثلة في الآتي (١٠)،(١١):-

اولاً:- القيادة: تتجلى مسؤولية القيادة في ضرورة إيجاد بيئة داخلية تساهم في تحفيز الأفراد على الوصول إلى أهداف المؤسسة، كما أنها تقوم بإنشاء هذه الأهداف وتوجيه أعضاء المؤسسة بالشكل السليم والصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ويرى الفكيكي(١٢): أن القيادة جزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة، وإن القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات المهمة في المؤسسة أو الشركة، لذا فإن التزام القيادة في دعمها وتطويرها يعد من المهام الاساسية والضرورية التي تؤدي للنجاح والتقدم في القطاعات الحكومية والغير الحكومية.

ويرى الباحثان: أن منصب القيادة، منصب مهم وحساس فيجب تكليف من ذوي الخبرة والكفاءة والنزاهة لتوليه، وذلك لتحجيم الفساد الاداري من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والاهتمام بالتغذية المرتدة او العكسية كونها من الادوات المهمة للقيادة لتعديل الأخطاء والانحرافات عن المسار المطلوب تحقيقه وكذلك معرفة المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

ثانياً:- التركيز على الزبون: الزبون هو مفتاح نجاح المؤسسة أو الشركة، فلابد لها أن تقوم بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلبي هذه الاحتياجات، بل وأن تقدم أكثر مما هو متوقع لإرضائهم.

ويرى الباحثان: ان الاهتمام بالزبون خصوصاً الداخلي(الموظف)، من أهم واجبات القيادة حيث إن العلاقة طردية بين رضا الموظفين و ولاءهم للمؤسسة او الشركة.

ثالثاً:- الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات: إن فعالية القرارات تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات(ليس على الحدس والتخمين أو الخبرة)، لذا يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوقاً بها بالإضافة إلى ضرورة أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

رابعاً:- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: تُعد مشاركة العاملين من خلال فرق العمل التي لها صلاحية اتخاذ القرار مبدأ أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل، وأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الانتماء والولاء بشكل ينعكس إيجابياً على الإنتاجية، وإبداء الأفراد استعداداً كبيراً للمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة قليلة.(١٣).

ويضيف الفكيكي(١٤): يجب أن لا يكون القرار مقتصراً على مجموعة معينة في المؤسسة أو الشركة، كما أن توفر المعلومات لجميع الأطراف وتحديد حقوق وواجبات الجميع يجنب حدوث حالات الفساد الإداري.

حيث إن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز القناعة والولاء لدى العاملين في المؤسسات وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.

واستكمالاً يضيف الخطيب (١٥):-

خامساً:- منع الأخطاء قبل وقوعها: تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وإلى أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، ولذا تتم القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري وبطرق مختلفة، ومن خلال القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية في أثناء تقديم الخدمة، وذلك لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

سادساً:- التحسين المستمر والتدريب: تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على جهود التحسين والتطوير المستمر، والعمل على وضع برامج لتحسينها بشكل مستمر لتتلائم مع الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية. والتدريب يعد أحد أهم المقومات الأساسية التي يرتكز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتمكين العاملين من الأداء بشكل مميّز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال. والتدريب هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، فأن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة.

كما إن عملية التدريبية بوصفها من مداخل الإصلاح الإداري فإنها تقوم على تدريب الفرد على سلوكيات القيادة مما يساعد على بناء كادر يستطيع القيادة عند الأزمات أو الاحتياج له في الأدوار القيادية.

❖ **الإصلاح الإداري:**

يعد الإصلاح الإداري عنصرا مهما في النظام العام للمؤسسات الادارية اذ تعاظمت حالة الفساد واصبح من الضرورة ايجاد حلول مناسبة وسريعة وبمشاركة كل فئات المجتمع للحد من انتشار هذه الحالة حيث ان للفساد اوجه متعددة منها يسمى بالانحراف ويعرف بانه الابتعاد عن المسار المحدد. والاصلَّاح : ضدّ الفساد. وأصلح الشيء: أزال فساده... إذ ان الفساد سوء استخدام السلطة. والهدف الذي يراد به حماية المجتمع من الإضرار التي يسببها الفساد .

فالاصلاح هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إعادة التَّنظيم للمؤسَّسات للوصول إلى مستوى أفضل، كما يقصد به القضاء على الفساد في الأجهزة . فهو الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة.

كذلك عرفه بعض الباحثين بانه مجموعة من الاجراءات المتخذة تعالج مجموعة من الانحرافات الشاذة الحاصلة في بعض قطاعات الدولة عن المسار الاداري السليم.

حيث إن التغيرات الدولية المعاصرة تفرض على جميع االمؤسسات انتهاج الاسلوب العلمي الواعي في تطبيق برنامج الاصلاح الاداري لمواجهة الفساد الوظيفي.

❖ **أهداف الإصلاح الإداري:**

طبقًا لدراسات الإصلاح الإداري فإن أهدافه الإداري تتمثل في الآتي(١٦):-

١- تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.

٢- ترشيد الإنفاق الحكومي.

٣- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.

٤- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.

٥- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم.

المبحث الثالث

الاطار الميداني للبحث

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظراً لأنه الأكثر ملائمة ويتناسب مع ما يعالجه البحث الحالي.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات لبحثهم:-

١- **المصادر الأوليّة:** لمعالجة الجانب الميداني لموضوع البحث، لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأوليّة من خلال الاستبانه، كأداة رئيسه تدعم موضوع البحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

٢- **المصادر الثانويّة:** اتّجه الباحثان في معالجة الجانب النظري للبحث، إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثّل في الكتب العربية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

❖ **منهج الدراسة:**

المنهج هو:" الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة البحث".(١٧).

حيث إن لكل دراسة منهج يعد ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث والدراسات ليتمكن الباحث من الوصول إلى وصف دقيق للنتائج وبما إن المشكلات متنوعة وكل نوع يتطلب منهجا مختلف بحسب متطلبات موضوع الدراسة.(١٨).

إذ تعد عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، لإن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطا وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث.(١٩).

❖ **عينة البحث:**

يعد اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل المهمة للبحث وان يفكر بها منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه.(٢٠). إذ يمكن تعريف العينة بأنها:

شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث.(٢١).

إذ إن من العسير على الباحث في الكثير من البحوث القيام بدارسة مجتمع أو جماعة بصورة شاملة، أي القيام بدراسة أفرادها كافة ذلك لما يتطلبه هذا من وقت وجهد وتكاليف مالية، لذا فأن الباحث يلجأ إلى أخذ عينة من مجتمع البحث ويخضعها إلى الدراسة والتحليل ومن ثم يعمم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه العينة.(٢٢).

ويرى عبيدات وآخرون: إن من أهم الأسباب التكلفة والجهد وطول الوقت، فقد يكون مجتمع الدراسة يقع على مساحة جغرافية كبيرة مما يضطر الباحث للتنقل مسافات طويلة لفحص عناصر المجتمع، مما يكلف مالاً وجهداً ووقتاً طويلاً.(٢٣).

❖ **خصائص عينة البحث**:

حددت خصائص عينة البحث بالجنس، واللقب العلمي، والعمر. وتوضح الجداول أرقام (٢)،(٣)،(٤)، توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الشخصية أو البيانات الأولية) لعينة الدراسة.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية%
1	ذكر	160	64
2	انثى	90	36
	المجموع	250	100

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة على متغير اللقب العلمي

ت	الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية%
1	استاذ	16	6.40
2	استاذ مساعد	50	20
3	مدرس	109	43.60
4	مدرس مساعد	75	30
	المجموع	250	100

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة على متغير العمر

ت	العمر	العدد	النسبة المئوية%
1	اقل من 25 سنة	0	0
2	26 - 30 سنة	18	7.20
3	31- 35 سنة	61	24.40
4	36- 40 سنة	87	34.80
5	41- 45 سنة	31	12.40
6	46- 50 سنة	26	10.40
7	51- 55 سنة	9	3.60
8	56 – فأكثر	18	7.20
	المجموع	250	100

❖ **أداة البحث**:

تعد عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ إن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطا وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث.(٢٤).

إذ تعد الاستبانة من أكثر الأدوات شيوعاً مقارنة بالأدوات الأخرى؛ وذلك بسبب اعتقاد كثير من الباحثين أن الاستبانة لا تتطلب منهم إلا جهداً يسيراً في تصميمها وتحكميها وتوزيعها وجمعها.

❖ **الاستبانة الأولية**:

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسه لجمع البيانات الأولية، ولتحقيق الهدف فقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على:-

١- مقابلة ومراسلة عدد من الأكاديميين لاستطلاع آرائهم وجمع البيانات الأولية للاستبانة، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف.

٢- الإطار النظري وكذلك الدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع البحث.

❖ **صدق الاستبانة**:

صدق أداة الدراسة أمر مهم للباحث، لأنه يساعده ويجعله متأكداً من أن أداة دراسته قادرة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها. إذ يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله بالفعل، وأن عباراتها وأسئلتها تمثل ما يراد قياسه حقيقةً.(٢٥).

حيث إن صدق الأداة يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الأداة وان الأداة تقيس ما وضعت أصلاً لقياسه.(٢٦).

وللتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة المستخدمة في هذا البحث، فقد عرضت فقرات الاستبانة الأولية على عشرة (10)، من المختصين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم وإصدار الأحكام على مدى صلاحية فقرات الاستبانة للتحقق من الصدق الظاهري. وقد تمت الاستجابة لآراء الاساتذة المحكمين، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وقام الباحثان بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل.

❖ **ثبات الاستبانة**:

لكي يحصل الباحث على أداة تعينه في الحصول على معلومات دقيقة تساعد في تحقيق أهداف البحث، لابد إن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة

نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة التي تعطى اتساقاً في النتائج عند تطبيقه لمرات عديدة.(٢٧).

❖ **تطبيق الاستبانة النهائية**:

بعد التحقق من صدق الأداة قام الباحثان بتوزيع الاستبانة النهائية يدوياً والكترونياً، وقد تمت الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت (Likert Scale) الذي يطلب فيه من المستجيب ان يحدد درجة موافقته او عدم موافقته على خيارات محددة، والدراسة الحالية كانت خياراته (أوافق - الى حد ما – لا أوافق).

حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث، وبعد منحهم وقتاً كافياً لتعبئة الاستبانة، تم استرداد ما مجموعه (٢٥٣) استبانة. وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٣) استبانة، نظراً لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبقي (٢٥٠) استبانة صالحة للتحليل، وهي تعتبر من وجهة نظر الباحثان جيدة جداً تدل على تعاون المستجيبين، واهتمامهم بموضوع البحث.

❖ **التحليل الإحصائي**:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، اجرى الباحثان عملية تصنيف البيانات وتبويبها أي تفريغ الإجابات في الاستبانة إلى ارقام يمكن إن تدخل في جداول احصائية لأجل تحليلها علمياً.

اولاً:- **أسلوب تحليل النتائج**:

تحقيقاً لأهداف البحث تم تحليل النتائج على النحو الآتي:-

١- حساب تكرارات الإجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة للمقياس.

٢- تحويل الآراء الوصفية إلى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الآتية للمقياس (٢٨):-

أوافق (٣)، محايد (٢)، لا أوافق (١). كما في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

الأوزان الخاصة بالبدائل

التصنيف	أوافق	محايد	لا أوافق
الدرجة	٣	٢	١

٣- تحديد القيمة المناسبة لفقرات الاستبانة كما يلي ([٢٩]): -

مدى المقياس= قيمة الفئة الأعلى – قيمة الفئة الأدنى = ٣ -١ = ٢

قسمة مدى المقياس على عدد درجات المقياس = ٢÷ ٣ = ٠.٦٦

وفي ضوء هذه النتيجة تم تحديد قيمة فقرات المقياس الثلاثي كما يلي:-

- **قيمة منخفظة:** تقع في مدى الوسط المرجح (١ –١.٦٦) وبوزن مئوي (٥٥٪ فأقل).
- **قيمة متوسطة:** تقع في مدى الوسط المرجح (١.٦٧ – ٢.٣٣) وبوزن مئوي (من ٥٥٪ - أقل من ٧٨٪).
- **قيمة مرتفعة:** تقع في مدى الوسط المرجح (٢.٣٤ – ٣) وبوزن مئوي (من٧٨٪ -١٠٠٪).

ثانياً:- المعالجة الإحصائيّة:

تم اجراء المعالجة الاحصائية للبيانات في الدراسة الحالية على الحاسوب بوساطة البرنامج الاحصائي (SPSS) وهي اختصار للعبارة Statistical Package for Social Science وتعني حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية.([٣٠]). إذ اعتمد الباحثان الوسائل الاحصائية الآتية:-

١- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

٢- تحليل الاعتمادية: وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس بالاعتماد على استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات الاستبيان. وتنص المعادلة على:-

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum s^2{}_i}{s_i^2}\right]$$

٣- الوسط المرجح: لتحديد الارجحية في إجابات أفراد العينة لكل فقرة من الفقرات فقد أعطيت ثلاث درجات(٣) للبديل الاول (أوافق)، ودرجتان(٢) للبديل الثاني (محايد)، ودرجة واحدة (١). للبديل الثالث (لا أوافق)، وبذلك تكون أعلى حدة للصعوبة قدرها (٣) وأدنى حدة (١).

- معادلة الوسط المرجح (فشر Fisher) لتحديد الارجحية في إجابات أفراد العينة لكل فقرة من الفقرات.([٣١]) .

الوسط المرجح = (١ ت X ٣) + (٢ ت X٢) + (٣ ت X ١)

مج ت

إذ ان :-

ت١ = تكرار الإجابات على البعد الأول من مقياس الإجابة (اوافق).

ت٢ = تكرار الإجابات على البعد الثاني من مقياس الإجابة (محايد).

ت٣ = تكرار الإجابات على البعد الثالث من مقياس الإجابة (لا اوافق).

مج ت= مجموع التكرارات.

٤ – الوزن المئوي: لبيان وزن كل فقرة من فقرات الاستبانة والافادة منه في تفسير النتائج وفق القانون الآتي ([٣٢]).

الوزن المئوي = الوسط المرجح X ١٠٠

الدرجة القصوى

الدرجة القصوى هي أعلى درجة في المقياس =٣

ثالثاً:- عرض نتائج الاستبانة وتفسيرها:

سيقوم الباحثان في هذا الجزء من البحث بعرض النتائج التي توصل اليها من خلال جمع البيانات الحالة المدروسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لإيجاد أو استخراج الأوساط المرجحة والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة. والجدول رقم (٦) يبين ذلك.

جدول رقم (٦) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة.

التسلسل الفقرات	الفقرات	تكرار وافق	تكرار محايد	تكرار لا اوافق	الوسط المرجح	الوزن المئوي%
١	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضرورات الأساسية لاستمرار عمل المؤسسات.	٢٠٣	٤٢	٥	٢.٧٩	٩٣.٠٦
٢	تُعد عملية إدارة الجودة الشاملة من الأنشطة الضرورية التي لا يمكن عزلها في المؤسسات.	٢٠٠	٤٥	٥	٢.٧٨	٩٢.٦٦
٣	يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة التزاماً كاملاً من قبل القيادة و أفراد المؤسسة.	٢٣٠	١٩	١	٢.٩١	٩٧.٢٠
٤	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحجيم الفساد الاداري والمالي في المؤسسة .	١٦٠	٧٨	١٢	٢.٥٩	٨٦.٤٠
٥	يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة على توفير القيادة المناسبة لنجاح برنامج الإصلاح الإداري.	٢٠٤	٤٢	٤	٢.٨٠	٩٣.٣٣
٦	أن من واجبات القيادة توضيح أهداف الشركة أو المؤسسة للمرؤوسين لضمان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولنجاح برنامج الاصلاح الاداري.	٢١٠	٣٥	٥	٢.٨٢	٩٤

ولتفسير نتائج الدراسة رتب الباحثان فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية والجدول رقم (٧) يبين ذلك.

جدول رقم (٧)

أهمية فقرات الاستبانه مرتبة تنازلياً

ترتيب الفقرات حسب أهميتها	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي Z	تسلسل الفقرة في الاستبان الأصلي
١	يتطلب لنجاح إدارة الجودة الشاملة التزاماً كاملاً من قبل القيادة و أفراد المؤسسة.	٢.٩١	٩٧.٢	٣
٢	أن من واجبات القيادة توضيح أهداف الشركة أو المؤسسة للمرؤوسين لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة و لنجاح برنامج الإصلاح الإداري.	٢.٨٢	٩٤	٦
٣	يعتمد لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة على توفير القيادة المناسبة لنجاح برنامج الإصلاح الإداري.	٢.٨٠	٩٣.٣٠	٥
٤	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضرورات الأساسية لاستمرار عمل المؤسسات.	٢.٧٩	٩٣.٠٦	١
٥	تُعد عملية إدارة الجودة الشاملة من الأنشطة الضرورية التي لا يمكن عزلها في المؤسسات.	٢.٧٨	٩٢.٦٠	٢
٦	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحجيم الفساد الاداري والمالي في المؤسسة.	٢.٥٩	٨٦.٤٠	٤

١- يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزاماً كاملاً من قبل القيادة و أفراد المؤسسة.

حصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى إذ بلغت درجة حدتها(٢.٩١)، أما وزنها المئوي فبلغ (٩٧.٢٪)، وهذا يدل على إن غالبية الأكاديميين العراقيين يرون أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً كاملاً من قبل القيادة وأفراد المؤسسة.

٢- أن من واجبات القيادة توضيح أهداف المؤسسة او الشركة للمرؤوسين لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نجاح برنامج الإصلاح الإداري.

حصلت هذه الفقرة على المرتبة الثانية إذ بلغت درجة حدتها(٢.٨٢)، أما وزنها المئوي فبلغ (٩٤٪)، وهذا يدل على إن غالبية الأكاديميين العراقيين يرون أن من

واجبات القيادة توضيح أهداف المؤسسة للمرؤوسين لتوحد أهدافهم لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاح برنامج الإصلاح الإداري.

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الإصلاح الاداري ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المؤسسة او الشركة، لابد من إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ إن التزام النمط القيادي المناسب في دعمه لبرنامج الإصلاح الإداري يعد من المهام الأساسية والضرورية التي تؤدي للنجاح والتقدم في القطاعات الحكومية والغير الحكومية، رغم الاختلافات الواضحة بين القطاعات إلا أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بنفس الطريقة.

ويرى الصرايرة والعساف(٣٣): أن عمليات الإصلاح قد حظيت برعاية خاصة، وذلك لما له من أهمية كبيرة فيما يسهم فيه من دور أساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علميًا وعمليًا ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف الحقول.

٣- يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة على توفير القيادة المناسبة لنجاح برنامج الإصلاح الإداري.

نالت هذه الفقرة المرتبة الثالثة إذ بلغت درجة حدتها(٢.٨٠)، أما وزنها المئوي فبلغ(٩٣.٣٪)، ويرى الباحثان إن معظم الأكاديميين العراقيين متفقون على أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على توفير القيادة المناسبة لنجاح برنامج الإصلاح الإداري. لأن كيفية القيادة بنجاح من أهم المواضيع الاصلاح الاداري، وأن مستقبل نجاح المؤسسات أو الشركات يعتمد على توفير القيادة المناسبة. وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة إن من مهام القيادة الحكيمة الرئيسة هي تحقيق التغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة وبرنامج الاصلاح الاداري.

٤- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضرورات الأساسية لاستمرار عمل المؤسسات.

نالت هذه الفقرة المرتبة الرابعة إذ بلغت درجة حدتها(٢.٧٩)، أما وزنها المئوي فبلغ (٩٣.٠٦٪)، وهذا يدل للباحثان على أن هناك نسبة عالية من الاكاديميين العراقيين متفقون إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضرورات الأساسية لاستمرار عمل المؤسسات.

٥- تعد عملية إدارة الجودة الشاملة من الأنشطة الضرورية التي لا يمكن عزلها في المؤسسات

نالت هذه الفقرة المرتبة الخامسة إذ بلغت درجة حدتها(٢.٧٨)، أما وزنها المئوي فبلغ (٩٢.٦٠٪)، وهذا يتضح للباحثان على أن الاكاديميين العراقيين يرون أن إدارة الجودة الشاملة من الأنشطة الضرورية التي لا يمكن عزلها عن باقي الأنشطة في المؤسسات الخدمية أو الصناعية. إذ حظيت إدارة الجودة الشاملة بجانب كبير من الاهتمام في الوقت الحالي بسبب سرعة التطور على كافة الصعد الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتربوية والتكنولوجية، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة هي إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة المتمثلة بالبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة.

حيث تُعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إليها والى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية (مؤسسات الدولة والشركات المختلفة) وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد احد العناصر المهمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

٦- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحجيم الفساد الاداري والمالي في المؤسسة

نالت هذه الفقرة المرتبة السادسة إذ بلغت درجة حدتها(٢.٥٩)، أما وزنها المئوي فبلغ (٨٦.٤٠٪)، ويرى الباحثان إن معظم الأكاديميين العراقيين متفقون على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحجيم الفساد الاداري والمالي في المؤسسة او الشركة.

المبحث الرابع
النتائج والتوصيات

اولاً:- النتائج:

تمثلت أهم هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:-

١- جمع البيانات وتحليلها في إدارة الجودة الشاملة بشكل دوري، يجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٢- الزبون الداخلي(الموظف) هو مفتاح نجاح المؤسسة، فلابد لها أن تقوم بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلبي هذه الاحتياجات، بل وأن تقدم أكثر مما هو متوقع لإرضائهم.

٣- تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الولاء لدى العاملين في المؤسسات وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.

٥- الإصلاح الإداري مجموعة من الاجراءات تعالج مجموعة من الانحرافات الشاذة الحاصلة في بعض قطاعات عن المسار الاداري السليم.

٦- إن التغيرات الدولية المعاصرة تفرض على جميع االمؤسسات انتهاج الاسلوب العلمي الواعي في تطبيق برنامج الاصلاح الاداري لمواجهة الفساد الوظيفي.

٧- يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة إن من مهام القيادة الحكيمة الرئيسة هي تحقيق التغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة المتمثلة بإدارة الجودة الشاملة وبرنامج الاصلاح الاداري.

ثانياً:- التوصيات:

بناءً على ما تم استعراضه فيما مضى وما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن أن نحصر أهم التوصيات فيما يلي:-

١- اختيار عناصر متخصصة ومؤهلة من ذوي الكفاءة والخبرة في فريق الإصلاح الإداري لوضع استراتيجيات تطوير وإصلاح ملائمة للمؤسسة أو الشركة وحل المشكلات المختلفة التي قد تنتج في أثناء عملية الإصلاح.

٢- الاهتمام بعناصر جدية مؤمنة بالتغيير والإصلاح ومحاولة توفير الظروف المناسبة لها مع مشاركة جميع إفراد المجتمع بغض النظر على الطبقات باختلافاتهم لتسهيل عملية تطبيق الإصلاح مع زيادة الوعي الثقافي.

٣- جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق التوجيهات المركزية بهذا الشأن وعدم ابتعادها عن الهدف المركزي، حيث توجد رغبة الكثير في التغيير المطلوب في عملية الاصلاح الاداري في مختلف المستويات الادارية.

٤- توفير المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات الجميع يجنب حدوث حالات الفساد الإداري.

٥- تكليف أشخاص لتولي منصب القيادة من ذوي الخبرة والكفاءة والنزاهة المطلوبة من الناحية العلمية والعملية وقيامهم بتنفيذ الإعمال وممارسة الوظائف الإدارية.

٦- إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي وكذلك المشاركة الإيجابية للأفراد في حل مشكلات المؤسسة او الشركة وتطوير أوضاعها.

٧- يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوقاً بها، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها للتصدي لظاهرة الفساد الإداري والمالي.

هوامش البحث

١ - اللوزي، موسى: التنمية الادارية، دار الوائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردان. ١٩٩٩. ص١١.

٢ - الشمري، أحمد و(آخرون): مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.٢٠٠٤. ص٣٠.

٣ - مصطفى، أحمد سيد: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الامارات العربية المتحدة، مج٢٥، العدد (٩٧)، ٢٠٠٤. ص١٤٨.
٤ - الدراكة، مأمون والشبلي، طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.٢٠٠٢. ص١٦.
٥ - الفكيكي، علي فرحان عبدالله: دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة- من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين المبتعثين في المملكة المتحدة، اطروحة دكتوراه، إدارة الجودة الشاملة، الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية- لندن، بريطانيا. ٢٠١٦.
٦ - عبد المحسن، توفيق محمد: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. ١٩٩٩. ص١٢٠.
٧ - الشمري، أحمد و (آخرون): مصدر سابق. ص٥٦.
٨ - خفاجي، عباس: إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جامعة الإسراء، عمان، الاردن.١٩٩٥. ص١٨.
٩ - محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ٢٠٠٦. ص٢٧. أنظر أيضا، الأحمدي، حميد محمد: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، إدارة وتخطيط، جامعة الأزهر، مصر.٢٠٠٦. ص٦٦.

١٠ - الفضل، مؤيد والطائي، يوسف: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، الرواق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠٠٤. ص٢٣.
١١ - محفوظ، أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ٢٠٠٥. ص ٣٠٩- ٣١٠. أنظر أيضا: الفضل، مؤيد والطائي، يوسف: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، الرواق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠٠٤. ص٢٣.
١٢ - الفكيكي، علي فرحان عبدالله: مصدر سابق، ٢٠١٦.

١٣ - اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.١٩٩٩. ص٢٣٥.
١٤ - الفكيكي، علي فرحان: مصدر سابق.

١٥ - الخطيب، محمد بن شحات: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، ط١، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.٢٠٠٣. ص٥٥.
١٦- الصيرفي، محمد: الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط١، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.٢٠٠٨. ص٩٣-٩٤.

١٧ - عبد الباسط، محمد حسن: اصول البحث الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، ط٣، القاهرة، مصر. ١٩٧١. ص ٢٠٠.
١٨ - عمر، معن خليل: الموضوعية في البحث الاجتماعي، دار الافاق، بيروت، لبنان. ١٩٨٣. ص ٤٤.
١٩ - العتابي، جبر مجيد: طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.١٩٩١. ص ٨٩.
٢٠ - عبيدات، ذوقان و(آخرون): البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن.٢٠٠١. ص٩٩.
٢١ - الكلالدة، ظاهر وجودة، كاظم: أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، زهران للنشر، عمان، الاردن.١٩٩٧. ص١٧٧.
٢٢ - العتابي، جبر مجيد: مصدر سابق. ص٧٥.
٢٣ - عبيدات، محمد و(آخرون): منهجية البحث العلمي- القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.١٩٩٧. ص٩٢.
٢٤ - العتابي، جبر مجيد: طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق. ١٩٩١. ص٨٩.
٢٥ - التير، مصطفى عمر: مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الإنماء العربي للدراسات، طرابلس، ليبيا. ١٩٨٩. ص١٨٩.
٢٦ - الظاهر، زكريا محمد، و(آخرون): مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. الاردن. ١٩٩٩. ص١٣٢.
٢٧ - العجيلي، صباح حسن و(آخرون): التقويم والقياس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق.١٩٩٠.ص١٤٥.
٢٨ - جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لاراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، العدد(٩٠)، ٢٠١١. ص٣٠١.

٢٩ - حمزاوي، رياض أمين و السروجي، طلعت مصطفى: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الامارات العربية المتحدة.١٩٩٨. ص٢٥٨. أنظر أيضا، السيعي، خالد بن صالح: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة أساليب التدريس الفعالة ومتطلبات استخدامها في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، مركز التربية لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد (١١٣)، ٢٠٠٩. ص٥١ .

٣٠ - الحكيم، ابراهيم: المرجع في تحليل البيانات (SPSS)، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية.٢٠٠٤. ص١٠.

٣١ - جابر، عبد الحميد و (آخرون): منهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة، القاهرة، مصر. ١٩٧٣. ص٣١٢.

٣٢ - المشهداني، محمود وهرمز، أمير حنا: الاحصاء، مطبعة التعليم العالي، الموصل، العراق.١٩٨٩. ص١٢٩.

٣٣- الصرايرة، خالد أحمد والعساف، ليلى: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، مج١، العدد(١)، لسنة ٢٠٠٨. ص٢.

قائمة المصادروالمراجع

١. الأحمدي، حميد محمد: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، إدارة وتخطيط، جامعة الأزهر، مصر.٢٠٠٦.

٢. التير، مصطفى عمر: مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الإنماء العربي للدراسات، طرابلس، ليبيا. ١٩٨٩.

٣. جابر، عبد الحميد و (آخرون): منهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة، القاهرة، مصر. ١٩٧٣.

٤. جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لاراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، العدد(٩٠)، ٢٠١١.

٥. الحكيم، ابراهيم: المرجع في تحليل البيانات(SPSS)، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية.٢٠٠٤.

٦. حمزاوي، رياض أمين والسروجي، طلعت مصطفى: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية ، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الامارات العربية المتحدة.١٩٩٨.

٧. الخطيب، محمد بن شحات: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، ط١، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.٢٠٠٣.

٨. خفاجي، عباس: إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جامعة الإسراء، عمان، الاردن.١٩٩٥.

٩. الدراكة، مأمون والشبلي، طارق: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.٢٠٠٢.

١٠. السبيعي، خالد بن صالح: اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة أساليب التدريس الفعالة ومتطلبات استخدامها في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، مركز التربية لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد (١١٣)، ٢٠٠٩.

١١. الشمري، أحمد و(آخرون): مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.٢٠٠٤.

١٢. الشمري، أحمد و(آخرون): مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.٢٠٠٤.

١٣. الظاهر، زكريا محمد، و(آخرون): مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. الاردن. ١٩٩٩.

١٤. عبد الباسط، محمد حسن: اصول البحث الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، ط٣، القاهرة، مصر. ١٩٧١.

١٥. عبد المحسن، توفيق محمد: تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر. ١٩٩٩.

١٦. عبيدات، ذوقان و(آخرون): البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن.٢٠٠١.

١٧. عبيدات، محمد و(آخرون): منهجية البحث العلمي- القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.١٩٩٧.

١٨. العتابي، جبر مجيد: طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.١٩٩١.

١٩. العجيلي، صباح حسن و(آخرون): التقويم والقياس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق.١٩٩٠.

٢٠. عمر، معن خليل: الموضوعية في البحث الاجتماعي، دار الافاق، بيروت، لبنان. ١٩٨٣.

٢١. الفضل، مؤيد والطائي، يوسف: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، الرواق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ٢٠٠٤.
٢٢. الفكيكي، علي فرحان عبدالله: دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة- من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين المبتعثين في المملكة المتحدة، اطروحة الدكتوراه، إدارة الجودة الشاملة، الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية- لندن، بريطانيا. ٢٠١٦.
٢٣. الكلالدة، ظاهر وجودة، كاظم: أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، زهران للنشر، عمان، الاردن.١٩٩٧.
٢٤. اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.١٩٩٩.
٢٥. اللوزي، موسى: التنمية الادارية، دار الوائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ١٩٩٩.
٢٦. محفوظ احمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ٢٠٠٦.
٢٧. محفوظ، أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن. ٢٠٠٥.
٢٨. المشهداني، محمود وهرمز، أمير حنا: الاحصاء، مطبعة التعليم العالي، الموصل، العراق.١٩٨٩.
٢٩. مصطفى، أحمد سيد: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، الامارات العربية المتحدة، مج٢٥، العدد (٩٧)، ٢٠٠٤.