

دراسة مستوى تطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية  
المطبقة لنظام الأيزو ٩٠٠١  
دراسة تحليلية لآراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات  
الطبية في سامراء

م.م. قادسية سعيد جبر  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

م.د. عمار عواد محمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

أ.م. كفاح عباس محييد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

iraqia19812016@gmail.com am19ar83@yahoo.com Kefah.ailjanabi@gmail.com

**المستخلص:**

هدف البحث الى تشخيص الوضع في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء الحاصلة على شهادة ISO 9001 ومستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في هذه الشركة، وانبثق هذا الهدف من مشكلة مفادها انه أصبح لزاماً على الشركة المبحوثة العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً ولتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها، وللتأكد من صحة الفرضيات ولتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد البحث العديد من الاساليب الاحصائية كمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ومستوى التطبيق والتحليل العملي، وان مجتمع البحث مكون من شركة صناعية مطبقة لنظام الأيزو لدراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة باستخدام استبانة تغطي ستة مبادئ أساسية منها مستلزمات الجودة وأدوات الجودة وجودة الإنتاج والخدمات وكل مبدأ يحتوي على خمسة عناصر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركة الصناعية لعينة الدراسة المطبقة لنظام ISO 9001 لا تطبق جميع أساسيات الجودة الشاملة، كما ان أساسيات الجودة الشاملة ترتبط في ما بينها، وفي ضوء نتائج البحث فقد تم وضع مجموعة من المقترحات منها ضرورة إحداث تغييرات شاملة ومخططة في أساليب ومفاهيم وطرق الإدارة في شركات القطاع الصناعي وعدم الاكتفاء بتطبيق نظام الجودة العالمية ISO 9001.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، ادارة الجودة الشاملة.

**Study the level of application of total quality management strategies  
in industrial companies that apply the ISO 9001 system  
Analytical study at the general company for the manufacture of  
medicines and medical supplies Samarra**

Assist. Prof. Kefah Abbas Mahameed  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Lecturer Dr. Ammar Awad Mohammed  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Assist. Lecturer: Qidasia Said Jjbr  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

**Abstract:**

The aim of the research was to diagnose the situation in the General Company for Medicines and Medical Supplies in Samarra, which has an ISO 9001 certificate and

the level of application of the fundamentals of total quality in this company. This goal emanated from a problem that it has become imperative for the company in question to work on completing the components and systems of quality in order to gain global acceptance according to internationally agreed quality standards and thus to be able to walk in the direction of globalization, which will accept only companies that are distinguished by quality in their products and services.

To ensure the validity of the hypotheses and to achieve the research objectives, the research relied on many statistical methods such as measures of central tendency, measures of dispersion, And the level of application and analysis of factors, and the research community consisted of an industrial company that applied the ISO system to study the level of application of the fundamentals of total quality using a questionnaire covering six basic principles, including quality requirements, quality tools, quality of production and services, and each principle contains five elements, One of the most important findings of the study is that the industrial company for the sample of the study applied to the ISO 9001 system does not apply all the fundamentals of total quality, and the fundamentals of total quality are linked between them despite not applying the fundamentals of total quality, and in light of the research results, a set of proposals has been developed. Among them is the necessity of making comprehensive and planned changes in the methods, concepts and methods of management in the companies of the industrial sector and not contenting themselves with the application of the international quality system ISO 9001.

**Keywords:** Quality, Total quality management.

## المقدمة

شدة المنافسة انتجت مفاهيم حديثة صارت تمثل اتجاهات ضرورية في تطوير أنشطة المنظمات وكان ابرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة التي أصبحت في مقدمة الأفكار الإدارية التي كونت الوعاء في ظل المتغيرات الاقتصادية المتلاحقة والسريعة في بيئة الاعمال وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن للجودة مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بكفاءة وإن إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث يتناول كل من المستهلك والمجتمع والموظفين في المنظمة ونظام الجودة وتطوير المنتجات، ويتطلب ذلك وجود نظام قائم وفعال لمراقبة الجودة والمنهج المتبع لأداء وتنفيذ الأعمال، وبما ان طريق الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة طريق يحتاج فترات طويلة فان اعتماد سلسلة المواصفات الأيزو بمختلف إصداراتها ونشراتها هي الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح والحجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة مما جعل عدة شركات تخطو لتطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية لاجتياز حواجز التصدير بتبني مشاريع الأيزو وإن سلسلة الأيزو لا تحدد مستوى الجودة أو الأداء لأي من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة بل تترك ذلك ليتم تحديده من قبل الشركة حسب رغبات وطلبات وحاجات المستهلكين، وكان هناك قبل الأيزو ISO ومواصفاته العالمية في شتى المجالات حيث وجدت بعض المواصفات لبعض الاستخدامات في الدول المتقدمة والهادفة إلى توكيد وقياس الجودة على سبيل المثال (المواصفات العسكرية في بعض الدول الكبرى مثل المواصفات العسكرية الأمريكية والمواصفات العسكرية لحلف شمال الأطلنطي وجميع هذه المواصفات كانت تحدد شروطاً لأنظمة الجودة للمصانع التي تتعامل معها

كمجهزين لمنتجات صناعية تدخل في الصناعة العسكرية النهائية لتلك الدول، وبعد أن تطور المفهوم العالمي للجودة وزيادة الاهتمام العالمي بالجودة وبعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً سهلاً وإنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والاقتصادية والعسكرية، أصدرت المنظمة العالمية للتقييس والسيطرة النوعية أول سلسلة في مجال نظم توكيد الجودة في العام (1987) وكانت مجموعة الأيزو 9000 ومنذ ذلك الوقت تم التعديل عليها لتتماشى مع المتطلبات والرغبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة التي تم تطبيقها عالمياً، وعلى الرغم مما يشمله نظام الأيزو من بعض الغموض والتحديات إلا أنه يجب أن تتسلح به الشركة، ليس فقط باعتباره شهادة يحتاجها المنتج لتخطي الحدود الدولية بل لكونها آلية تساعد الشركة على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها ومواكبة مع التطورات الحديثة، بالشكل الذي ينعكس إيجابياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات المحلية في مقابل المنتجات المستوردة.

ولتحقيق ما تقدم قسم البحث الى أربع مباحث تضمن الأول منهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي في الدراسة وخصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت اليها الدراسة.

### المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. **مشكلة الدراسة:** تنحصر مشكلة الدراسة في القدرة على الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. هل تطبق اساسيات إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء الحاصلة على شهادة الأيزو؟
  ٢. هل هناك علاقة بين تطبيق الأيزو وتحقيق الاساسيات الشاملة للجودة في الشركة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجودة الشاملة التي أصبحت موضوع مهم لا يمكن تجاهله حالياً انطلاقاً من التطورات الحاصلة فيه وباعتباره النظام الذي خلاله يتم تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة الشركة وتتمحور تلك الأهمية في النقاط الآتية:
1. معرفة مدى امكانية التزام الشركات بمعايير الجودة بعد حصولها على الأيزو.
  ٢. التعرف هل ان الأيزو هو الهدف أم الجودة.
  ٣. معرفة التطبيقات المعتمدة التي تحافظ على الجودة في الشركة.
  ٤. التعرف على الوضع الحالي للشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء.
  ٥. التركيز على أهمية تطبيق الأيزو كحجر أساسي لتحقيق الجودة الشاملة في الشركة.
  ٦. نشر ثقافة الجودة وبيان أهميتها في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج في الشركة.
  ٧. تسليط الضوء على نظام الأيزو.

### ثالثاً. أهداف الدراسة:

1. الكشف عن تطبيقات الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في الشركات الحاصلة على الأيزو في محافظة صلاح الدين للوصول إلى تحديد مستويات الجودة المطبقة في هذه الشركات وخصوصاً الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء.
٢. معرفة ما يتم في هذه الشركات هل هو إدارة للجودة ام فقط ضمان للجودة.
٣. بيان مستوى الجودة الشاملة في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء.
٤. التركيز على العلاقة بين تطبيق الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.
٥. التعرف على المنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو والجهات التي قامت بمنحها.
٦. بناء مدخل نظري شامل حول شهادة الأيزو.

رابعاً. **فرضيات الدراسة:** تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الآتية:

١. إن الشركات الصناعية المطبقة لنظام الأيزو ISO 9001 تطبق أساسيات الجودة الشاملة.
٢. الأسلوب المتبع في قياس مدى تطبيق الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء لأساسيات الجودة الشاملة وذلك من خلال شرطين:
  - ❖ يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة تساوي (4) أو أكبر أو ان النسبة المئوية لمستوى تطبيق اساسيات الجودة الشاملة يساوي (80%).
  - ❖ يتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أصغر من (4) او ان النسبة المئوية لمستوى التطبيق اقل من (80%) (كورتل، ٢٠١١: ٦٠).
٣. **خامساً. مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة بـ (40) من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء والتابعة لوزارة الصناعة والمعادن والحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة العالمية ISO 9001-2008 من شركة VEXIL الأسترالية- النيوزلندية المشتركة وتم توزيع 40 استبانة في الشركة.
٤. **سادساً. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم جمع الاستبانة من الشركة التي شملتها الدراسة ومن ثم تم معالجة البيانات وتفرغها بواسطة الحاسوب من خلال برنامج احصائي، اما التبيويب والتحليل فتم بواسطة الباحثين أنفسهم بمتابعة مختص في التحليل الاحصائي حيث تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.19.0) اذ تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية وهي:
  ١. اساليب الاحصاء الوصفي مثل (النسب المئوية، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى التطبيق).
  ٢. اساليب الاحصاء التحليلي وتمثل في التحليل العاملي FACTOR ANALYSIS من فوائده:
    - ❖ تلخيص المتغيرات المتعددة في عدد اقل من العوامل بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل دالة تربطه ببعض أو كل المتغيرات.
    - ❖ يبين تشعب المتغيرات واي من هذه المتغيرات كان أكثر تشعباً من حيث الاجابات.
    - ❖ توضيح علاقة الارتباط بين كل متغير مع بقية المتغيرات الاخرى.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم وهي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية منها هو منهج المنافسة والبقاء في الأسواق، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق من اجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق أية أرباح وسنتناول في هذا المبحث الآتي:

**اولاً. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** يصفها (المعهد الوطني للتقانة والتقييس) ببساطة بانها أنها نظام إدارة يعالج بشكل جوهري معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (Easton & Jarrell, 1998: 254) ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي للجودة الشاملة والذي يعرف الجودة "بأنها هي منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الاساليب

الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات" (كورتل، ٢٠١١: ١٩) اما منظمة الأيزو تعرف إدارة الجودة الشاملة: " بأنها مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الامد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع". وبتحليل الثلاث كلمات التي تكوّن إدارة الجودة الشاملة نجد أن (السامرائي، ٢٠١٢: ٤٢-٤٣):  
إدارة: هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.  
الجودة: درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة.  
الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات.

فهي نهج إداري يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي تحسين رضا الزبون (Souza et al., 2018: 3) وهي فلسفة متكاملة على مستوى الشركة تهدف إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات/الخدمات والعمليات من أجل تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن (Baird et al., 2019: 3).

ثانياً. مبادئ ومكونات إدارة الجودة الشاملة: ان التطبيقات التي استخدمت فيها القيم الاساسية والمفاهيم قد افادت الافراد القائمين على ادارة الجودة الشاملة الكثير من الدروس والعبر والتي كان اهمها كسب المهارات والموجهة نحو بناء المنظمة المعتمدة على الجودة. وتوجد الحاجة الوحيدة التي تتركز على المخاطر التي تصاحب المنظمات في اجراء المقارنة المرجعية. وتتمثل القيم الاساسية في مكونات نظام الجودة الشاملة في الآتي (الدويك وآخرون، ٢٠١٤: ٤-٥) (الزهراني، ٢٠١٤: موقع الكتروني) و(Pambreni et al., 2019: 1397) و(Abbas, 2019: 3) و(AI-Saffara & Obeidatb, 2020: 77):

١. **التركيز على رضا الزبون:** ان معرفة رضا المستهلك يعتبر النجاح الكبير لجهود ادارة الجودة بشكل شامل في الشركة لأن تسليط الضوء على رضا المستهلك امر مهم جدا فأن اكثر الشركات تحاول إيجاد تكامل بين مفاهيم الجودة ورضا المستهلك، وان المفهوم الاستراتيجي لرضا المستهلك يهتم بالأمر التي تحاول المنظمة تحقيقها مثل (الاحتفاظ بالزبون واختراق السوق بالإضافة الى المحافظة على جعل الجودة محور اساسي لاتجاهات المنظمة)، مثال ذلك تهتم المنظمة بتحقيق رضا المستهلك من خلال انتاج السلع التي تلبي معظم أو كل حاجات وطلبات المستهلك وتقديم الخدمات وفقا لنظام إدارة الجودة بدلا من اهتمامها بالأقسام الهندسية او التسويقية فقط.

٢. **القيادة والتخطيط الاستراتيجي:** تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات ادارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين الى سلوكيات ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة. وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن، يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول الى حالة التميز، اما التخطيط الاستراتيجي فيتمثل بالرؤية والرسالة التنظيمية للجودة والسياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف الجودة (Abbas, 2020: 3).

٣. **التحسين المستمر:** ان مفهوم عملية التحسين التي يتم تطويرها في تطبيقات ادارة الجودة تتطلب في بداية الامر باستقرار العملية (العمليات) الجارية مما يجعلها قابلة للتنبؤ كما وان قدراتها تكون سهلة الوصول الى حالة التحليل ومن ثم التحسين. ويظهر التحسين المستمر من خلال مراحل الثلاث (المشاركة والتوازن والتحسين)، وتساعد تكنولوجيا المعلومات على اعادة تصميم العملية الادارية التي غالبا ما تتصف بالحركية أو الديناميكية. وعلى المختصين استثمار جهودهم المستمرة من

- خلال جعل تكنولوجيا المعلومات الحديثة تساعد على أداء العمليات بأساليب جديدة مختلفة مما تمنح المنظمة ميزة تنافسية. كما ويتوجب بناء البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل قوي وفاعل بما فيه الكفاية لمساندة التطبيقات الجديدة الملائمة للعملية المعنية.
٤. **مشاركة العاملين وتطويرهم:** تزداد أهمية إدارة القوى العاملة عند دراسة تطوير ثقافة المنظمة لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقاتها. وان المدخل الرئيسي الى التطبيقات الفعالة للجودة هي إدارة الموارد البشرية.
٥. **الثقافة وإدارة التغيير:** المقصود بالتغيير هو الإجراءات الجديدة (مثل السياسات والسلوكيات الجديدة والانماط الحديثة وكذلك المنهجيات المتطورة والمنتجات الجديدة بالإضافة الى الافكار الريادية) المعتمدة على اعادة صياغة المفاهيم في المنظمة. وتتضمن معمارية التغيير على تصميم وبناء الانماط الجديدة واعادة تصميم الانماط القديمة بهدف تطوير انماط متطورة تحقق الزيادة في المؤشرات الانتاجية والاداء بهدف امتلاك الميزة التنافسية التي يمكن ان تتفرد بها المنظمة او تصبح قادرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة.
٦. **المقارنة المرجعية:** المقصود بالمقارنة المرجعية هي قياس الأداء (الفردى أو أداء المنظمة) ومقارنته مع ما موجود بالمنظمات الرائدة والافضل في المجال الاقتصادي أو في عالم الأعمال مع تحديد الطرق والآليات التي جعلت تلك المنظمات تتمكن الوصول الى حالة التميز في مستويات أدائها وكذلك استخدام المعلومات والنتائج كأساس في تحقيق المنظمة لأهدافها وتطبيق استراتيجياتها.
٧. **انظمة السيطرة على الجودة:** المقصود بالسيطرة هو التحقيق من ان الاهداف المحددة قد تم تحقيقها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من نتائج الأداء المتحقق للعملية (العمليات). وهذا يعني عملية مقارنة المعلومات المتحققة عن الأداء مع المعايير والقرارات المعتمدة على تلك النتائج. **ثالثاً. المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة:** استيعاب المنظمات مبادئ الجودة الشاملة يتوجب تهيئة المستلزمات الضرورية التي تحقق التطبيق الناجح لهذه الفلسفة في الشركات التي تهدف إلى الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها والتوصل الى رضا المستهلك هو الاساس الذي أنشأت من اجله الشركات ويمكن إجمال أهم هذه المتطلبات بالآتي (العزاوي، ٢٠٠٥: ٤٠-٤٤).
١. **القيادة:** القيادة ضمن مفاهيم الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والامكانية والقدرة على إنجاز تلك الاهداف.
٢. **الالتزام:** أن الالتزام من قبل الادارة العليا بالجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المبادئ والمفاهيم الأساسية لهذه الفلسفة والذي يمكن الاستفادة من مزاياها ولا تنحصر أهمية دعم الادارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة والضرورية وانما تمتد لتشمل قيام كل شركة بوضع مجموعة اولويات.
٣. **فرق العمل:** أن العمل كفريق هو أحد متطلبات فاعلية إدارة الجودة الشاملة إذ تعد مجاميع العمل طريقة مهمة لاندماج الموظفين والسبب في ذلك يكمن في القول إنك مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً ومتماسكاً.
٤. **التصميم الفعال:** ان امتلاك الشركة لأقسام البحث والتطوير والتي تضم خبراء يمتلكون كفاءه يساعدها في تصميم منتجاتنا تقديم خدمات تحقق رضا للمستهلك عن طريق مطابقة المواصفات

التي يرغب المستهلك في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له، لذلك فإن اختيار مصممي المواد والمكانن والمعدات والمنتجات المطلوبة سيكون له إثر واضح في امكانية الشركة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها حاجات المستهلك بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أدواق الزبائن أولاً وتحسين عمليات الشركة ثانياً.

٥. **التركيز على العمليات:** السبب الأساسي في حصول الشركات على ميزة تنافسية عالية في الاسواق العالمية يعود من خلال ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للمستهلكين لان الاتجاهات الحديثة تؤكد على أهمية مدير العمليات إذ صارت إدارة العمليات حقيقة اساسية على الجميع فهمها وإدراكها بانها الاساس لرضا المستهلك أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء الشركات هم مدراء العمليات.

### المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً. **نبذة مختصرة عن الشركة:** ان الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء هي تابعة لوزارة الصناعة والمعادن في العراق، حيث تم تأسيس الشركة بموجب اتفاقية التعاون الاقتصادي والفني بين العراق والاتحاد السوفيتي عام 1959 ويوشر بالعمل بتنفيذ الاتفاقية عام 1960، أسست الشركة العامة لصناعة الأدوية بموجب قانون المؤسسات العامة رقم 66 لسنة 1965 في عام 1966 وقد تم افتتاح الشركة رسمياً في عام 1969 حيث تمت المباشرة بالإنتاج التجريبي عام 1973، وتم تكييف أوضاعها القانونية بموجب قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997 وبرأسمال (271.644) مليون دينار وقد تم تعديل رأسمال الشركة إلى (1.771.644) مليار دينار في عام 1999، ويقع الموقع الرئيسي للشركة في محافظة صلاح الدين-سامراء ومساحته 176 دونم وتضم مقر الشركة ومصنع ادوية سامراء، حيث يبلغ عدد العاملين الحاليين (3564) موظفا موزعين على أقسامها المختلفة، وتنتج أكثر من 400 نوع من الادوية منها (الحبوب بأشكالها المختلفة، الكبسول، مضادات حيوية، مسكنات، مقويات والاشربة والمعلقات، المراهم والكريمات، المعقمات والغرغرات، قطرات العيون، قطرات الفم، الامبولات والفيالات، الامهات الفموي، التحاميل). ولعل من اهم اسباب اختيار الشركة المبحوثة هي:

١. لان الشركة حاصلة على شهادة نظام الجودة العالمية ISO9001-2008.
٢. كون منتجاتها الدوائية تتميز بالجودة العالية والسعر المناسب ولها مكانه ذهنية لدى الزبون العراقي.
٣. تعد الشركة الاكثر اهمية في الشرق الاوسط كونها تعمل وفقاً للداستير الدولية (الامريكية والبريطانية) (زعيتز وآخرون، ٢٠١٢: ١٣).

ثانياً. **توزيع العينة وتحليلها:** وذلك من خلال الاتي:

١. **توزيع عينة الدراسة في الشركة حسب نوع الجنس:** توزعت عينة الدراسة في الشركة التي شملتها الدراسة حسب نوع الجنس كما هو موضح في الجدول (١) الاتي:

الجدول (١): الجنس

النسبة المئوية التراكمية	النسب المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار		
87.5	87.5	87.5	35	ذكر	الصالحة
100.0	12.5	12.5	5	انثى	
	100.0	100.0	40	الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (١) الى ان اغلبية العينة كانت من الذكور إذ مثلت تكرر (35) بنسبة (87.5%) من اجمالي العينات و ان الاناث مثلت تكرر (٥) بنسبة (12.5%).

٢. توزيع عينة الدراسة في الشركة حسب العمر: توزعت عينة الدراسة في الشركة التي شملتها الدراسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول (٢) أدناه:

الجدول (٢): العمر

النسبة المئوية التراكمية	النسب المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	
7.5	7.5	7.5	3	25 فما دون
47.5	40.0	40.0	16	35-26 سنة
75.0	27.5	27.5	11	45-36 سنة
100.0	25.0	25.0	10	46 سنة فأكثر
	100.0	100.0	40	Total

المصدر: إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٢) الى ان اغلبية العينة كانت في عمر (35-26 سنة) حيث مثلت تكرر (16) بنسبة (40%) من اجمالي العينة ويليها عمر (45-35 سنة) بتكرر (11) ونسبته (27.5%) ويليها عمر (46 سنة فأكثر) بتكرر (10) ونسبته (25%) ويأتي في الأخير عمر (25 سنة فما دون) بتكرر (3) ونسبته (7.5%).

٣. توزيع عينة الدراسة في الشركة حسب سنوات العمل في الشركة: توزعت عينة الدراسة في الشركة التي شملتها الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الشركة كما هو موضح في الجدول (٣) أدناه:

الجدول (٣): سنوات العمل في الشركة

النسب المئوية التراكمية	النسب المئوية الصالحة	النسب المئوية	التكرار	
97.5	97.5	97.5	39	أكثر من 3 سنوات
100.0	2.5	2.5	1	اقل من سنة
	100.0	100.0	40	Total

المصدر: إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٣) الى ان الغالبية العظمى من نسبة العينة كانت (أكثر من 3 سنوات) بتكرر (39) ونسبته (97.5%) مما يعني ان غالبية العاملين في الشركة هم من ذوي الخبرة وان نسبة الذين يعملون في الشركة (أقل من سنة) بتكرر (1) ونسبته (2.5%).

٤. توزيع عينة الدراسة في الشركة حسب المؤهل العلمي: توزعت عينة الدراسة في الشركة التي شملتها الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول (٤) أدناه:

الجدول (٤): المؤهل العلمي

النسب المئوية التراكمية	النسب المئوية الصالحة	النسب المئوية	التكرار		
72.5	72.5	72.5	29	جامعي	الصالحة
95.0	22.5	22.5	9	ثانوية عامة	
100.0	5.0	5.0	2	اقل من ثانوية	
	100.0	100.0	40	Total	

المصدر: إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٤) الى ان الغالبية العظمى من اجمالي العينة (جامعي) بتكرار (29) ونسبته (72.5%) ويليها (ثانوية عامة) حيث بلغ تكرار (9) ونسبته (22.5%) واخيراً (أقل من الثانوية) بتكرار (2) ونسبته (5%).

٥. توزيع عينة الدراسة في الشركة حسب المسمى الوظيفي: توزعت عينة الدراسة في الشركة التي شملتها الدراسة حسب المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (٥) أدناه:

الجدول (٥): المسمى الوظيفي

النسب المئوية التراكمية	النسب المئوية الصالحة	النسب المئوية	التكرار		
35.0	35.0	35.0	14	رئيس قسم أو مدير ادارة	الصالحة
75.0	40.0	40.0	16	مراقب أو مشرف	
100.0	25.0	25.0	10	عامل او موظف	
	100.0	100.0	40	Total	

المصدر: إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٥) الى ان اغلبية العينات كانت من العاملين بوظائف (مراقب أو مشرف) بتكرار (16) ونسبته (40%) من اجمالي العينات، اما نسبة العاملين بوظائف قيادية (رئيس قسم أو مدير) فان التكرار (14) ونسبته (35%) وان العاملين بوظائف تشغيلية (عامل أو موظف) بتكرار (10) ونسبته (25%).

٦. توزيع عينة الدراسة في الشركة حسب مكان العمل او الادارات: توزعت عينة الدراسة في الشركة التي شملتها الدراسة حسب مكان العمل أو الادارات كما هو موضح في الجدول (٦) أدناه:

الجدول (٦): مكان العمل او الادارات

النسب المئوية التراكمية	النسب المئوية الصالحة	النسب المئوية	التكرار		
45.0	45.0	45.0	18	الانتاج والصيانة	الصالحة
57.5	12.5	12.5	5	الجودة	
72.5	15.0	15.0	6	التسويق والمبيعات	
100.0	27.5	27.5	11	الاقسام الأخرى	
	100.0	100.0	40	الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين.

تشير نتائج الجدول (٦) الى ان اغلبية العينات كانت في قسم (الانتاج والصيانة) بتكرار (18) ونسبته (45%) من اجمالي العينة وان تكرار (الاقسام الاخرى) (11) بنسبة (27.5%) ويليهما قسم (التسويق والمبيعات) بتكرار (6) بنسبة (15%) واخيراً فأن قسم (الجودة) بتكرار (5) ونسبته (12.5%).

**ثالثاً. تحليل البيانات أو نتائج البحث:** ركزت دراستنا على توزيع الاستبانة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء الحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة العالمية ISO 9001-2008 من شركة VEXIL الاسترالية-النيوزلندية المشتركة، حيث تم توزيع 40 استبانة في الشركة وتم استعادة 40 وتمثلت نسبة الاستبانة المستعادة 100% وقد صممت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للبحث والمتصلة بالفروض الاساسية للبحث وتتكون من ستة اجزاء كل جزء يحتوي على خمسة اسئلة وجميعها تتعلق بالسؤال عن مستوى تطبيق اساسيات الجودة الشاملة في الشركات التي شملتها الدراسة ، وقد تناولت هذه الأجزاء ما يأتي: (مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، ادوات إدارة الجودة الشاملة، نشأة إدارة الجودة الشاملة، نطاق إدارة الجودة الشاملة، طبيعة إدارة الجودة الشاملة، جودة الإنتاج والخدمات).

وقد وضعت خمس بدائل للإجابة على كل عبارة ليعطي المستقضي رأيه تجاه كل سؤال من الاسئلة المطروحة عليه وذلك على مقياس ذو خمس درجات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وذلك بهدف الحصول على تدرج للإجابات حيث تم تدرجها على التوالي (1، 2، 3، 4، 5) وتم التعرف على آراء عينة من موظفي الشركة موضع الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية التي تم اعتمادها للتحليل في هذا الجانب وكانت عبارة عن مقياس الاحصاء الوصفي إذ تم استخدام المتوسط الحسابي واستخدام الانحراف المعياري، كما تم احتساب مستوى التطبيق والتحليل العملي ممن شملتهم الاستبانة في الشركة، وكانت نتائج التحليل الإحصائي تجاه مستوى تطبيق اساسيات الجودة الشاملة في الشركة التي شملتها الدراسة كما موضح ادناه:

#### ١. مستلزمات إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول (٧) النتائج الآتية:

الجدول (٧): مستلزمات ادارة الجودة الشاملة

مستلزمات إدارة الجودة الشاملة				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	تلتزم الادارة العليا للشركة بتحقيق أعلى درجات الجودة.	4.6	0.744	70%
2	تعد ادارة الجودة الشاملة هدف جوهرى لإدارة الشركة.	4.65	0.769	77.5%
3	تدعم إدارة الشركة مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المناسبة.	4.225	0.946	42.5%
4	تعمل الشركة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.	4.725	0.505	75%
5	برامج الشركة التحفيزية مبنية على أساس تحقيق أعلى جودة مطلوبة.	3.9	0.955	25%
	المتوسط العام	4.425	0.783	58%

المصدر: إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (٧) ان الوسط الحسابي لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة هو على التوالي (4.6، 4.65، 4.225، 4.725، 3.9). وان الانحراف المعياري يكون نتائجه على التوالي (0.744، 0.769، 0.946، 0.505، 0.955) وتكون نسب مستوى التطبيق على التوالي (70، 77.5، 42.5، 75، 25) وان المتوسط العام للمتوسط الحسابي (4.425) وللانحراف المعياري (0.783) ولمستوى التطبيق (88.5%) ومن هذه النتائج يتبين بأن الشركة تطبق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

## ٢. أدوات إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول (٨) النتائج الآتية:

الجدول (٨): أدوات إدارة الجودة الشاملة

أدوات إدارة الجودة الشاملة				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
6	سهولة الحصول على المعلومات التي يمكن ان تستخدم في ادارة الجودة.	4.15	0.769	32.5%
7	إن المعلومات المستخدمة في التخطيط متاحة ويمكن الحصول عليها بطريقة سهلة.	3.525	1.131	15%
8	يستخدم موظفو الشركة (اساليب احصائية متنوعة).	3.475	1.109	17.5%
9	إن موظفي الشركة يخضعون للتدريب على الرقابة الإحصائية.	3.1	0.955	5%
10	التشجيع على تطوير الطرق الاحصائية لتحسين الجودة.	3.725	1.154	32.5%
	المتوسط العام	3.595	1.023	20.5%

المصدر: إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (٨) ان الوسط الحسابي لأدوات إدارة الجودة الشاملة هو على التوالي (4.15، 3.525، 3.475، 3.1، 3.725) وان الانحراف المعياري يكون نتائجه على التوالي (0.769، 1.131، 1.109، 0.955، 1.154) وتكون نسب مستوى التطبيق على التوالي (32.5، 15، 17.5، 5، 32.5) وان المتوسط العام للمتوسط الحسابي (3.595) وللانحراف المعياري (1.023) ولمستوى التطبيق (71.9%) ومن هذه النتائج يتبين بأن الشركة لا تطبق أدوات إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل.

## ٣. نشأة إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول (٩) النتائج الآتية:

الجدول (٩): نشأة إدارة الجودة الشاملة

نشأة إدارة الجودة الشاملة				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
11	تركز اتصالات الإدارة بالموظفين على طرق تحسين الجودة لا على خفض التكاليف.	3.9	1.215	42.5%
12	هناك التزام مشترك بتحسين الجودة.	4.3	0.853	50%

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
13	لا يركز اختيار الموردين على السعر المنخفض فقط	3.675	0.944	12.5%
14	العمل من اجل التحسين المستمر للجودة.	4.625	0.867	77.5%
15	يتقدم المديرون في شركتنا بنماذج نقدي بها.	3.15	1.231	10%
	المتوسط العام	3.93	1.022	38.5%

المصدر: إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (٩) ان الوسط الحسابي لنشأة إدارة الجودة الشاملة هو على التوالي (3.9)، 4.3، 3.675، 4.625، 3.15) وان الانحراف المعياري يكون نتائجه على التوالي (1.215، 0.853، 0.944، 0.867، 1.231) وتكون نسب مستوى التطبيق على التوالي (42.5، 50، 12.5، 77.5، 10) وان المتوسط العام للوسط الحسابي (3.93) وللانحراف المعياري (1.022) ولمستوى التطبيق (78.6%) ومن هذه النتائج يتبين بأن الشركة لا تطبق نشأة إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل.

٤. نطاق إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول (١٠) النتائج التالية:

الجدول (١٠): نطاق إدارة الجودة الشاملة

نطاق إدارة الجودة الشاملة				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
16	تحسين الجودة عنصر دائم وليس شعاراً أو حملة مؤقتة.	4.525	0.905	70%
17	المدراء يؤمنون حقاً بأهمية تحسين الجودة.	4.25	1.905	55%
18	كل الأقسام في الشركة معنية تماماً بعملية تحسين الجودة	4.25	1.080	80%
19	اجتماعات الجودة جزءاً من خطة استراتيجية للتحسين.	4.475	0.960	70%
20	الرغبة في تحسين الجودة هي التي تدفع برامج التفتيش.	4.2	0.723	35%
	المتوسط العام	4.34	1.114	62%

المصدر: إعداد الباحثين

يتضح من الجدول (١٠) ان الوسط الحسابي لنطاق إدارة الجودة الشاملة هو على التوالي (4.525، 4.25، 4.25، 4.475، 4.2) وان الانحراف المعياري يكون نتائجه على التوالي (0.905، 1.905، 1.080، 0.960، 0.723) وتكون نسب مستوى التطبيق على التوالي (70، 55، 80، 70، 35) وان المتوسط العام للوسط الحسابي (4.34) وللانحراف المعياري (1.114) ولمستوى التطبيق (86.8%) ومن هذه النتائج يتبين بأن الشركة تطبق نطاق إدارة الجودة الشاملة بنسبة عالية.

٥. طبيعة إدارة الجودة الشاملة: يبين الجدول (١١) النتائج الاتية:

الجدول (١١): طبيعة إدارة الجودة الشاملة

طبيعة إدارة الجودة الشاملة			
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	الجودة شيء هام جداً وإحدى القيم المشتركة المحددة.	4.2	0.723
22	الموظفون في الشركة لهم تأثير ما على صياغة رسالة الشركة.	4.675	0.828
23	الموظفون يدركون أن ادائهم يؤثر على الجودة.	4.4	1.007
24	الدمج بين أدوات الجودة وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.	3.775	1.143
25	التدريب يركز على المساعدة في حل المشكلات والتحسين.	4.4	1.143
	المتوسط العام	4.29	0.968

المصدر: إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (١١) ان الوسط الحسابي لطبيعة إدارة الجودة الشاملة هو على التوالي (4.2، 4.675، 4.4، 3.775، 4.4) وان الانحراف المعياري يكون نتائجه على التوالي (0.723، 0.828، 1.007، 1.143، 1.143) وتكون نسب مستوى التطبيق على التوالي (82.5، 30، 62.5، 30، 55) وان المتوسط العام للوسط الحسابي (4.29) وللانحراف المعياري (0.968) ولمستوى التطبيق (85.8%) ومن هذه النتائج يتبين بأن الشركة تطبق جودة الانتاج والعمليات.

#### ٦. جودة الانتاج والخدمات: يبين الجدول (١٢) النتائج الآتية:

الجدول (١٢): جودة الانتاج والخدمات

جودة الانتاج والخدمات			
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	توفير خدمة ممتازة للعميل، والاهتمام بمراقبة جودة الإنتاج.	4.45	1.011
27	تعتمد قرارات الشركة على ما تم تعلمه مباشرة من العملاء.	3.625	1.191
28	التدريب على الاستماع بفاعلية للعميل.	3.375	1.191
29	الاجتماعات من اجل التعرف أكثر على احتياجات العميل	4.05	1.011
30	استخدام وثائق للبحث والتقييم لمعرفة احتياجات العميل.	3.775	1.310
	المتوسط العام	3.855	1.142

المصدر: إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (١٢) ان الوسط الحسابي لجودة الانتاج والخدمات هو على التوالي (4.45، 3.625، 3.375، 4.05، 3.775) وان الانحراف المعياري هو على التوالي (1.011، 1.191، 1.191، 1.011، 1.310) وتكون نسب مستوى التطبيق على التوالي (67.5، 22.5، 20، 37.5، 40) وان المتوسط العام للوسط الحسابي (3.855) وللانحراف المعياري (1.142)

ولمستوى التطبيق (77.1%) ومن هذه النتائج يتبين بأن الشركة لا تطبق نظام جودة الانتاج والخدمات.

**رابعاً. التحليل العاملي:** التحليل العاملي: هو أحد الاساليب الاحصائية التي تستخدم في دراسة الظواهر بقصد إرجاعها الى أهم العوامل التي تؤثر فيها، أو تلخيص المتغيرات المتعددة الى عدد اقل تسمى العوامل بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل دالة تربطه ببعض أو كل المتغيرات. ان الغرض الاساسي للتحليل العاملي هو دراسة علاقات بين عدد من المتغيرات المشاهدة  $X_1, \dots, X_p$  بدلالة مجموعة من العناصر الفرضية غير المشاهدة  $F_1, \dots, F_m$  تسمى عوامل مشتركة وهي التي نهتم بها ويعتمد في تركيب هذا العامل على مجموعة من الاسس الاحصائية مثل الانحدار او الارتباط بحيث يكون عددها اقل من عدد المتغيرات الاصلية وهذا يساعد على فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات الاصلية، فالفكرة الاساسية للتحليل العاملي هي فرضية العوامل التي تؤثر في الظاهرة (العباسي، ٢٠١١: ٢).

١. **المتراپطات في التحليل العاملي:** وهي اسهامات المتغير في جميع العوامل.

ملاحظة: نفرض ان:

أ.  $X_1$  = مستلزمات ادارة الجودة الشاملة.

ب.  $X_2$  = ادوات ادارة الجودة الشاملة.

ج.  $X_3$  = نشأة ادارة الجودة الشاملة.

د.  $X_4$  = نطاق ادارة الجودة الشاملة.

هـ.  $X_5$  = طبيعة ادارة الجودة الشاملة.

و.  $X_6$  = جودة الانتاج والخدمات.

الجدول (١٣) يمثل القيم الاولية والمستخلصة للمتراپطات Communalities حيث ان القيم الاولية للمتراپطات تؤخذ مساوية الى الواحد في طريقة المكونات الاساسية في حالة اعتماد مصفوفة الارتباطات، وتؤخذ المتراپطات مساوية لتباين كل متغير في حالة اعتماد مصفوفة التباينات.

الجدول (١٣): المتراپطات

Communalities		
	Initial	Extraction
X1	1.000	.753
X2	1.000	.553
X3	1.000	.610
X4	1.000	.676
X5	1.000	.393
X6	1.000	.572

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: إعداد الباحثين.

يلاحظ من بيانات الجدول (١٣) ان القيمة المستخلصة للمتغير X1 تشير الى ان 0.753 من التباينات في قيم المتغير X1 تفسرها العوامل المترابطة، وان قيمة المتراپطات تتراوح من 0 الى 1 وهي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير X1 مع العوامل، وبصورة عامة

نلاحظ ان العوامل المترابطة تفسر نسبة عالية من تباين المتغيرات حيث ان اقل نسبة 0.393 هو للمتغير X5.

٢. القيم المميزة لتباين المكونات: ويتم استخراجها من نتائج الجدول (١٤) التالي:  
الجدول (١٤): القيم المميزة لتباين المكونات

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of Variance %	Cumulative %	Total	of Variance %	Cumulative %
1	3.557	59.286	59.286	3.557	59.286	59.286
2	.862	14.362	73.649			
3	.562	9.374	83.023			
4	.404	6.738	89.761			
5	.341	5.684	95.445			
6	.273	4.555	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: إعداد الباحثين.

الجدول (١٤) أعلاه يبين القيم المميزة لمصفوفة الارتباطات (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة وهو 6 بقدر عدد المتغيرات حيث ان المكون الرئيسي الاول له أكبر قيمة مميزة (او تباين المكون) ويساوي 3.557 ويفسر بنسبة 59.286 من التباينات الكلية للمتغيرات المدروسة حيث ان:

نسبة التباين المفسر للمكون = القيم المميزة/مجموع القيم المميزة  $\times 100$   
نسبة التباين المفسر للمكون الاول هو  $6/59.286 \times 100 = 988.1$ ، أما بقية العوامل فتهمل لكون قيمتها المميزة اقل من الواحد.

٣. مكونات المصفوفة: ويتم استخراجها من نتائج الجدول (١٥) التالي:  
الجدول (١٥): مصفوفة المكونات

Component Matrix <sup>a</sup>	
Component	
F1	
.868	X1
.743	X2
.781	X3
.822	X4
.627	X5
.756	X6
4.597	المجموع

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

المصدر: إعداد الباحثين.

من بيانات الجدول (١٥) نحصل من على النتائج التالية:  
معادلة العامل الأول:

$$F1 = 0.868X1 + 0.743X2 + 0.781X3 + 0.822X4 + 0.627X5 + 0.756X6$$

ومن هذا يتضح ان العامل F1 أكثر ارتباطاً بالمتغيرات (X1، X2، X3، X4، X5، X6) كما ان نسبة التباين المفسر هي  $76.616 = 100 * 6/4.597$  والجدول (١٦) يوضح القيم التي تم ارتباطها أكثر بالمتغيرات في الاتي:  
الجدول (١٦): القيم المرتبطة بالمتغيرات

Component	
F1	
X1	X1
X2	X2
X3	X3
X4	X4
X5	X5
X6	X6

المصدر: إعداد الباحثين.

ومن خلال نتائج الجدول (١٦) يتضح بأن اساسيات الجودة الشاملة مترابطة مع بعضها البعض.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### اولاً. الاستنتاجات:

- وجود تباينات في مستوى تطبيق اساسيات الجودة الشاملة في الشركة حيث بلغت اعلى نسبة 88.5% لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة وان اقل نسبة هي 71.9% لأدوات ادارة الجودة الشاملة وبسبب وجود الانحرافات فان هذا يؤثر على مستوى تطبيق اساسيات الجودة الشاملة.
- ان الاتجاه العام لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة هو (وافق بشدة) بواقع وسط حسابي (4.43) ونسبة مستوى التطبيق (88.5%) مما يعني ان الشركة التي شملتها الدراسة تطبيق معظم مستلزمات ادارة الجودة الشاملة، وأنها يمكنها توفير المستلزمات الأخرى لتصل نحو التطبيق الكامل.
- ان الاتجاه العام لأدوات إدارة الجودة الشاملة هو (وافق) بواقع وسط حسابي (3.60) ونسبة مستوى التطبيق (71.9%) وهذا لا يتوافق مع الفرضية الاساسية للبحث مما يعني ان الشركة التي شملتها الدراسة لا تطبق ادوات ادارة الجودة الشاملة بالشكل المقبول.
- ان الاتجاه العام لنشأة إدارة الجودة الشاملة هو(وافق) بواقع وسط حسابي (3.93) ونسبة مستوى التطبيق (78.6%) وهذا لا يتوافق مع الفرضية الاساسية للبحث فيتضح من هذا ان الشركة التي شملتها الدراسة لا تطبق نشأة الجودة الشاملة بشكل مقبول.
- ان الاتجاه العام طبيعة إدارة الجودة الشاملة هو (وافق بشدة) بواقع وسط حسابي (4.34) ونسبة مستوى التطبيق (86.8%) وهذا يتوافق مع الفرضية الاساسية للبحث نستنتج من هذه النتيجة ان الشركة عينة الدراسة تطبق طبيعة الجودة الشاملة بشكل مقبول.

٦. ن الاتجاه العام نطاق إدارة الجودة الشاملة هو (وافق بشدة) بواقع وسط حسابي (4.29) ونسبة مستوى التطبيق (85.8%) وهذا يتوافق مع الفرضية الأساسية للبحث مما يعني ان الشركة عينة الدراسة تطبق نطاق ادارة الجودة الشاملة بشكل مقبول.
٧. ان الاتجاه العام جودة الانتاج والخدمات هو(وافق) بواقع وسط حسابي (3.86) ونسبة مستوى التطبيق (77.1%) وهذا لا يتوافق مع الفرضية الأساسية للبحث وهذا يعني ان الشركة عينة الدراسة لا تطبق جودة الانتاج والخدمات بشكل مقبول.
٨. تلخيص عدد متغيرات الدراسة من 6 الى عامل واحد بواسطة التحليل العاملي وهذا ما فسره المكون الاول كما موضح في الجدول (١٤) الذي يمتلك أكبر قيمة (3.557) بنسبة (59.286%).
٩. وجود ارتباط بين اساسيات الجودة الشاملة المفسر في التحليل العاملي الذي يبين المتشعبات في كل متغير من المتغيرات حيث وجد ان اساسيات الجودة الشاملة مترابطة مع بعضها البعض وان اقل قيمة له هي (0.627) لطبيعة ادارة الجودة الشاملة واعلى قيمة له هي (0.868) لمستلزمات ادارة الجودة الشاملة وهي الاكثر ارتباطاً من غيرها من المتغيرات.

#### ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة احداث تغييرات شاملة ومخططة في اساليب وطرق ومفاهيم الادارة في الشركة وعدم الاكتفاء بتطبيق نظام الجودة العالمية ISO 9001 وانه ليس أكثر من وسيلة تضع الشركات في بداية الطريق الصحيح ولا يضمن تحقيق نتائج متميزة.
٢. استكمال نظم ومقومات الجودة الشاملة وتصحيح الانحرافات لأنها تقوم على مبادئ وافكار تؤدي الى تحقيق أفضل اداء ممكن من خلال تحسين الانتاجية وزيادة الارباح وتحسين علاقة الشركة مع عملاء الشركة الداخليين (العاملين) والخارجيين (المستهلكين) والموردين والمستثمرين والمجتمع المحلي مما يمكن ان يحققه نظام الجودة العالمي ISO 9001.
٣. التزام الادارة العليا بتحقيق اعلى درجات الجودة وان تضع الجودة الشاملة كهدف جوهري والاستمرار في تحسين جودة المنتجات.
٤. يجب ان توفر ادارة الجودة الخطط المستخدمة والبحث عن اساليب تسهل عملية الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها ومحاولة تطوير الادوات الاحصائية لتحسين الجودة.
٥. تركيز الادارة على تحسين طرق الاتصال الفعال بالموظفين والعمل كفريق مشترك من اجل التحسين المستمر للجودة واختيار الموردين على اساس الجودة وليس على السعر.
٦. وجوب نقل الادارة للوعي بأهمية الجودة الى اقسام الشركة من خلال عقد اجتماعات واعداد خطة استراتيجية لتحسينها.
٧. من الضروري على الموظفين ان يدركوا مدى تأثير ادائهم على الجودة وتدريب العاملين على حل المشاكل والتركيز على تحسين الجودة وتوفير خدمة ممتازة للعميل والاهتمام بمراقبة جودة الانتاج والتدريب على الاستماع بفاعلية لاحتياجات العميل من خلال استخدام وثائق لمعرفة ما يحتاجه وتوفيره.
٨. ان تعمل الادارة على دعم الجودة الشاملة وتغيير فلسفة الادارة والبحث عن الايجابيات التي تؤدي الى تطبيق الجودة الشاملة.
٩. ضرورة ارتقاء الادارة العليا الى مستويات اعلى من الجودة من خلال التحسين واستغلال فرصة وجود الارتباط مع بعضها البعض بين متغيرات اساسيات الجودة الشاملة التي شملتها الدراسة.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

١. موقع الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-سامراء <http://www.sdisamarra.com/>
٢. السامرائي، برهان الدين حسين، ٢٠١٢، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، اطروحة ماجستير منشورة، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
٣. الزهراني، محمد، ٢٠١٤، <http://tqm-tabuk.com>.
٤. العزاوي، محمد عبدالوهاب، ٢٠٠٥، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن.
٥. كورتل، فريد، ٢٠١١، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الجزء الثاني، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة، الجزائر.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abbas Jawad, 2019, Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management, Journal of Cleaner Production, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806> .
2. Abbas Jawad, 2020, Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility' Journal of Cleaner Production, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
3. Baird Kevin, Hu Kristal Jia, Reeve Robert 2019, the relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance" <https://www.researchgate.net>.
4. Al- Saffara Nasser Abdul Ghani & Obeidatb Abdallah Mishael, 2020, the effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing, Management Science Letters 77-90 DOI: 10.5267/j.msl.2019.8.014.
5. Souza Marcelo A., Borchardt Miriam, M. Pereira Giancarlo & Viegas Cláudia V., 2018, TQM at car dealerships with better sales performance: a multiple "case study, Total Quality Management & Business Excellence,
6. <http://www.tandfonline.com/loi/ctqm20>, <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1503047>.
7. Easton George S. & Sherry L. Jarrell, 1998, the Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation\*Journal of Business, 1998, vol. 71, no. 2.
8. Pambreni Yuni, Khatibia Ali, Azama, S. M. Ferdous & Tham Jacqueline, 2019, The influence of total quality management toward organization performance, Management Science Letters 1397-1406, doi: 10.5267/j.msl.2019.5.011