

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Mahdi Nidaa Saleh, Shehan Hassan Joude & Hussein Dhay Mohsen. Diagnosis of the gap between the actual reality of the directorate and the requirements of the guidance standard for assessing quality culture (ISO 10010:2022) / A case study in the General Directorate of Education, Babylon. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):60-73.

## Diagnosis of the gap between the actual reality of the directorate and the requirements of the guidance standard for assessing quality culture (ISO 10010:2022) / A case study in the General Directorate of Education, Babylon

Nidaa Saleh Mahdi <sup>1</sup>, Hassan Joude Shehan <sup>2</sup>, Dhay Mohsen Hussein <sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Middle Technical University - Administrative Technical College/Baghdad, Baghdad, Iraq

<sup>2</sup> Middle Technical University - Technical Institute of Management, Baghdad, Iraq

[dr.n.nidaa\\_alshaheen@mtu.edu.iq](mailto:dr.n.nidaa_alshaheen@mtu.edu.iq) <sup>1</sup>

[ddc2038@mtu.edu.iq](mailto:ddc2038@mtu.edu.iq) <sup>3</sup>

**Abstract:** The research aims to evaluate the reality of quality culture in the General Directorate of Education in Babel by determining the level of availability of the items of the international guideline specification (ISO10010:2022). Then, the size of the gap between the actual evaluation of the quality culture in the directorate and the items of the specification (ISO10010:2022) will be determined. The research relies on a case study approach, involving observation, personal interviews, field experience, and the use of a checklist to reach scientific facts. A checklist based on the items of the specification (ISO10010:2022) was used to assess the current compliance at the Directorate of Education in Babel, which was chosen as the site for the application, utilizing several statistical tools. The research results showed a clear weakness in establishing a quality culture within the directorate, particularly in the areas of leadership, communication, and effective participation of staff, with a gap estimated at 90.5%. The conclusions indicated a weak institutional foundation for a quality culture in the Babil Education Directorate: the study revealed that the quality culture within the directorate does not rely on a clear institutional foundation, but is instead practiced partially or individually, without a comprehensive strategic direction. The absence of a unified cultural vision and its weak connection to the institutional mission create a barrier to embedding quality concepts in daily organizational behavior. The research presented several recommendations, the most important of which is to develop a comprehensive institutional cultural policy based on the (ISO10010:2022) standard by creating an approved document that specifies the desired cultural values, connects them to educational goals, and integrates administrative plans with daily operations.

**Keywords:** The guideline specification for assessing quality culture, (ISO10010:2022).

تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للمديرية ومتطلبات المواصفة الارشادية لتقييم ثقافة الجودة  
(ISO10010:2022) / دراسة حالة في المديرية العامة لتربية بابل

أ.م.د. نداء صالح مهدي<sup>١</sup>، أ.م.د. حسن جودة شيحان<sup>٢</sup>، الباحثة ضي محسن حسين<sup>٣</sup>

<sup>١,٢</sup> الجامعة التقنية الوسطى-الكلية التقنية الإدارية/بغداد، بغداد، العراق  
<sup>٢</sup> الجامعة التقنية الوسطى-معهد الإدارة التقني، بغداد، العراق

**المستخلص:** يهدف البحث الى تقييم واقع ثقافة الجودة في المديرية العامة لتربية بابل من خلال تحديد مستوى توافر بنود المواصفة الإرشادية الدولية (ISO10010:2022)، ثم يتم تحديد حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لتقييم واقع ثقافة الجودة في المديرية وبين بنود المواصفة (ISO10010:2022) يعتمد البحث على منهج دراسة الحالة وتمثل في الملاحظة والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية واستخدام قائمة الفحص بقصد الوصول الى الحقائق العلمية، وتم استخدام قائمة فحص مستندة الى بنود المواصفة (ISO10010:2022) لتقييم مدى الامتثال الحالي لدى مديرية تربية بابل التي اختيرت مكاناً للتطبيق وباستعمال عدد من الادوات الإحصائية، وأظهرت نتائج البحث عن وجود ضعف واضح في التأسيس لثقافة الجودة داخل المديرية، سيما في مجالات القيادة، والاتصال، والمشاركة الفعالة للعاملين وقدرت الفجوة بـ(٩٠,٥%). وأظهرت الاستنتاجات بضعف التأسيس المؤسسي لثقافة الجودة في مديرية تربية بابل: أظهرت الدراسة أن ثقافة الجودة داخل المديرية لا تستند إلى أساس مؤسسي واضح، وإنما تُمارس بصورة جزئية أو فردية، دون توجيه استراتيجي شامل فغياب رؤية ثقافية موحدة وضعف ارتباطها بالرسالة المؤسسية يشكلان حاجزاً أمام ترسيخ مفاهيم الجودة في السلوك التنظيمي اليومي، قدم البحث عدداً من التوصيات التي من أهمها إعداد سياسة ثقافية مؤسسية شاملة مبنية على المواصفة (ISO10010:2022) من خلال وضع وثيقة معتمدة تُحدد القيم الثقافية المرغوبة، وتربطها بالأهداف التربوية ودمج الخطط الإدارية والعمليات اليومية.

**الكلمات المفتاحية:** المواصفة الإرشادية لتقييم ثقافة الجودة، (ISO10010:2022).

Corresponding Author: E-mail: [dr.n.nidaa\\_alshaheen@mtu.edu.iq](mailto:dr.n.nidaa_alshaheen@mtu.edu.iq)

## المقدمة

تُعد ثقافة الجودة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. في هذا السياق، تأتي المواصفة الإرشادية (ISO10010:2022) كأداة فعالة لتقييم وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسات. تهدف هذه المواصفة إلى تقديم إطار عمل يساعد المنظمات على فهم وتحليل ثقافة الجودة السائدة لديها، وتحديد الفجوات بين الواقع الفعلي والمتطلبات المثلى الموصى بها.

تواجه المديرية العامة لتربية بابل تحديات متعددة في تطبيق مبادئ الجودة، مما يستدعي الحاجة إلى دراسة مستفيضة لتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للمديرية ومتطلبات المواصفة (ISO10010:2022) إن فهم هذه الفجوة يمكن أن يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في ثقافة الجودة، وبالتالي وضع استراتيجيات فعالة لتعزيزها.

يهدف هذا البحث إلى تحليل الوضع الحالي لثقافة الجودة في المديرية العامة لتربية بابل، من خلال دراسة حالة شاملة تتناول المعايير والممارسات المعمول بها، ومقارنتها بالمعايير الدولية المحددة في المواصفة (ISO10010:2022) من خلال هذا البحث، نأمل أن تساهم في تسليط الضوء على أهمية ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وأن نقدم رؤية قيمة تساعد المديرية العامة لتربية بابل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز جودة التعليم المقدم للطلاب.

## المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

**منهجية البحث:** تناول هذا المبحث منهجية البحث وتضمن الاتي

### أولاً: مشكلة البحث

إن المشكلة الرئيسية التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع هي ان المديرية العامة للتربية في محافظة بابل يواجه تحديات ملموسة تتعلق بجودة وثقافة المؤسسة، ومثل العديد من هيئات القطاع العام، تعمل المديرية في سياق أعاقته فيه الثقافة الإدارية التقليدية وقيود الموارد جهود التحسين المستمر، وتشمل القضايا الشائعة الجمود البيروقراطي، وعدم وضوح إجراءات ضمان الجودة، وضعف مشاركة الموظفين في حل المشكلات، وغياب حلقات التغذية الراجعة المتسقة لدفع عجلة التحسين. وتساهم هذه العوامل في ضعف الأداء والخدمات، وقد تم طرح التساؤلات التالية:

١. ما مدى وجود نظام لتوفير إطار عمل لإدارة ثقافة الجودة وتحسينها بشكل أفضل؟

٢. ما مقدار الفجوة بين إدارة ثقافة الجودة وفق المواصفة (ISO10010:2020) والاداء الفعلي في المديرية العامة للتربية عينة البحث؟

### ثانياً: اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات المطروحة فان البحث يهدف الى:

١. دراسة امكانية تطبيق المواصفة (ISO10010:2020)، ثم تحديد حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لإدارة ثقافة الجودة في المديرية المبحوثة وبين المواصفة (ISO10010:2020)، من خلال تشخيص حالات عدم المطابقة مع المواصفة.

٢. قياس حجم الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات إدارة ثقافة الجودة وفق المواصفة (ISO10010:2020) في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل.

### ثالثاً: أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث الحالي بما يأتي:

١. تساهم في زيادة الاثراء الفكري والمعرفي في مجال متغير البحث، واثراء المكتبة العلمية بدراسة تهتم بمتغير مهم ذو علاقة بثقافة الجودة.
٢. يقدم تحليلاً قائماً على الحالات لكيفية تقييم ثقافة الجودة وتطويرها في بيئة القطاع العام، وبالتالي توسيع نطاق الأدبيات المتعلقة بالمواصفة (ISO10010:2020) خارج السياقات الخاصة أو الصناعية.
٣. يقدم البحث الحالي خطة مقترحة لتحسين أداء المديرية، وتركيزها على معالجة نقاط الضعف مثل العمليات غير الفاعلة وضعف مشاركة العاملين ويهدف التنفيذ إلى تحقيق فوائد فورية وطويلة الأمد من خلال مواءمة الممارسات مع إرشادات (ISO10010:2020)، التي تركز على مبادئ إدارة الجودة السبعة، مثل القيادة، إشراك الأفراد، واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة.

### رابعاً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة منهج دراسة حالة (Case Study) وتتمثل في الملاحظة والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية واستخدام قائمة الفحص بقصد الوصول الى الحقائق العلمية.

### خامساً: حدود البحث

١. الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للدراسة ابتداءً من عام ٢٠٢٤ ولغاية ٢٠٢٥، التي تم فيها اقرار الموضوع وصولاً الى النتائج النهائية وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والملاحظة والمعايشة الميدانية لغرض ملئ قائمة الفحص.
٢. الحدود المكانية: اختارت الباحثة المديرية العامة لتربية بابل بوصفها عينة لإجراء الجانب العملي للبحث.
٣. الحدود العلمية: التي تتمثل بـ (تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للمديرية ومتطلبات المواصفة الارشادية لتقييم ثقافة الجودة (ISO10010:2022)).

### سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في الاطار النظري على الكتب، والرسائل، والاطاريح، والدوريات العربية والاجنبية، فضلاً عن اصدارات منظمة الايزو، والتصفح في شبكة المعلومات الدولية (Internet)، بينما اساليب جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي اعتمدت على الزيارات الميدانية لموقع الدراسة، واجراء المقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في المنظمة المبحوثة وقوائم الفحص. وقد جرى اعتماد مقياس (ليكرت) الثلاثي لتشخيص مستوى تطبيق متطلبات المواصفة الارشادية لتقييم ثقافة الجودة (ISO10010:2022) في المديرية ويوضح الجدول (١) فقرات المقياس الثلاثي واوزانه.

جدول (١): المقياس الثلاثي لتحديد درجة المطابقة مع المواصفة القياسية

متوفر وموثق كلياً	متوفر جزئي	غير متوفر
2	1	0

Source: Fadel, Ali Abbas & Abdel Karim, Azzam Abdel Wahab, (2022), "Evaluation of the Possibility of Applying the Clauses of the Specification (ISO 45001:2018) in a Number of Formations of the Ministry of Construction and Housing: Comparative Research" Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 4, Pages 277.

بعد تحديد درجة المطابقة لكل متطلبات المواصفة الارشادية (ISO10010:2022) في ضوء ما تضمنته نتائج قوائم الفحص، يجري اعتماد المعادلات الاتية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة: (Muhammad&khalil,2022:102)، (jumaal,Khaleel,2022:90)

$$\begin{aligned} \text{الوسط الحسابي المرجح} &= \frac{\text{مجموع (الوزن} \times \text{التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}} \dots\dots\dots (١) \\ \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} &= \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{( اعلى درجة في المقياس)}} \times 100 \dots\dots\dots (٢) \\ \text{حجم الفجوة} &= 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \dots\dots\dots (٣) \end{aligned}$$

سابعاً: بعض الدراسات السابقة

بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال متطلبات المواصفة الإرشادية (ISO10010:2022)

جدول (٢): بعض الدراسات السابقة الأجنبية في مجال المواصفة الإرشادية (ISO10010:2022)

١ - دراسة (Kumar et al., 2018)	
عنوان البحث	Role of leadership styles in connecting quality culture and university performance: a higher education perspective from Saudi Arabia
مشكلة البحث	دور أنماط القيادة في ربط ثقافة الجودة والأداء الجامعي: منظور التعليم العالي من المملكة العربية السعودية ما هو تأثير ثقافة الجودة على أداء الجامعة في سياق التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؟ من خلال الأدوار الوسيطة لأنماط القيادة التحويلية والتفاعلية؟
اهداف البحث	تأثير ثقافة الجودة على الأداء الجامعي في سياق التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتكشف الأدوار الوسيطة لأنماط القيادة التحويلية والتفاعلية.
مجتمع وعينة البحث	مجموعة من الإداريين الذين يمثلون الجامعات العامة والخاصة في المملكة العربية السعودية.
منهج وادوات البحث	وصفي تحليلي/ استطلاع الراي عبر الانترنت.
اهم النتائج	تشير النتائج إلى أن مراقبة الجودة تمارس تأثيراً مباشراً ملحوظاً على الأداء الجامعي، جنباً إلى جنب مع التأثير غير المباشر الذي يتوسطه أنماط القيادة التحويلية والتفاعلية فضلاً عن ذلك فإن تأثيرات أنماط القيادة التحويلية والتفاعلية على الأداء الجامعي ذات دلالة إحصائية، ومع ذلك، فإن تأثير أنماط القيادة التفاعلية على الأداء الجامعي ودوره كوسيط في العلاقة بين مراقبة الجودة والأداء الجامعي يُظهر أهمية جزئية.
٢ - دراسة (Albaroudi and Iqbal, 2024)	
عنوان البحث	Mapping the TQM implementation: An empirical investigation of the cultural dimensions with different strategic orientation in Indian firms
مشكلة البحث	رسم خريطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تجريبية للأبعاد الثقافية ذات التوجهات الاستراتيجية المختلفة في الشركات الهندية
اهداف البحث	ضعف في تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأبعاد الثقافية الفريدة مما ولد تأثيرات سلبية على فهم ميزة كل بعد ثقافي وهذا ما أدى إلى تركيز في تحقيق التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.
مجتمع وعينة البحث	استكشاف العلاقة بين الأبعاد الثقافية واستراتيجية الشركات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن إجراء تحليل مقارنة للأبعاد الثقافية في الاختيارات الاستراتيجية للشركات، أي المبتكرين والمستكشفين والمدافعين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
منهج وادوات البحث	مجموعة من المبتكرين والمستكشفين والمدافعين من ١١ شركة هندية.
اهم النتائج	دراسة تطبيقية، استمارة الاستبانة.
اهم النتائج	أظهرت نتائج الدراسة أن إحدى عشر فرضية من الفرضيات الأربعة عشر تم دعمها، والتي تربط الأبعاد الثقافية بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالتوجه الاستراتيجي، وبمساعدة القيم ذات الصلة المهمة للأبعاد الثقافية بالشركات الاستراتيجية المعنية، وجدت الدراسة أيضاً أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أمراً سهلاً أو أنه ليس كذلك، وستتمكن بعض المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي المعين من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسهولة ونجاح، لكن بعض المنظمات ستواجه صعوبة في تنفيذها بنجاح.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: نشأة ومفهوم تقييم وتحسين ثقافة الجودة (ISO 10010:2022)

تعد نظم إدارة الجودة أنظمة رسمية تصدرها منظمة الايزو العالمية ولها معايير من خلالها يحدد ويوثق عمليات المنظمة وإجراءاتها ومسؤولياتها لتحقيق سياسات الجودة وممارساتها وأهدافها. وتساعد هذه الانظمة المنظمة على تنسيق أنشطتها وتوجيهها لتلبية متطلبات الزبائن والمتطلبات التنظيمية، فضلاً عن تحسين فعاليتها وكفاءتها بشكل مستمر بوصفها مساراً يؤدي الى تحسين أداء المنظمة مما يساعد على تحقيق التميز وتحسين الاداء (Silva, C. S & Nogueira, 2021:5-6)، في العقدين الأول والثاني من القرن الحادي والعشرين، أصبح هناك وعياً متزايداً داخل مجتمع الأعمال وبين المتخصصين في الجودة بأن نجاح مبادرات الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية الأساسية، إذ أظهرت الدراسات والتجارب أن المنظمات التي تتمتع بثقافة جودة قوية كانت أكثر نجاحاً في تنفيذ وتحسينات الجودة والحفاظ عليها، كما شهدت هذه الفترة عدداً متزايداً من المنظمات التي تنفذ استراتيجيات إدارة التغيير لتعزيز الثقافة التي تدعم أهداف الجودة، لذا أصبحت الفجوة بين أنظمة الجودة الرسمية والجوانب الثقافية لإدارة الجودة أكثر وضوحاً، وإدراكاً للحاجة إلى التوجيه بشأن إنشاء ورعاية ثقافة الجودة (Глебова & Лаптева, 2022: 22).

بدأت المناقشات داخل اللجان الفنية التابعة لمنظمة (ISO) وتحديد اللجنة الفنية (ISO/TC176/SC3) حول تطوير معيار يركز بشكل خاص على الثقافة التنظيمية في سياق إدارة الجودة، وقد كان هذا العمل بقيادة خبراء في إدارة الجودة والتطوير التنظيمي

الذين هدفوا إلى إنشاء معيار من شأنه أن يكمل أنظمة إدارة الجودة الحالية من خلال معالجة العناصر الثقافية اللازمة لنجاحها، لذا تم نشر المواصفة الدولية (ISO10010) رسميًا في عام (2022) بعنوان (Quality management — Guidance to understand, evaluate and improve organizational quality culture) (إدارة الجودة — إرشادات لفهم وتقييم وتحسين ثقافة الجودة التنظيمية) (Cressionnie, 2020: 2).

ويعكس التطور التاريخي لـ (ISO10010) اعترافًا أوسع نطاقًا في مجال إدارة الجودة بأن الثقافة تؤدي دورًا حاسمًا في نجاح مبادرات الجودة، ومن الأيام الأولى لمراقبة الجودة الفنية إلى المنهج الشامل لإدارة الجودة الشاملة و (ISO9001)، ويؤكد على أهمية معالجة الجوانب البنوية والثقافية لإدارة الجودة. (Trela, 2023: 37)، فالمواصفة (ISO10010) هي خطوة مهمة إلى الأمام في تزويد المنظمات بالإرشادات اللازمة لإنشاء ثقافة جودة قوية تدعم وتعزز أنظمة إدارة الجودة الخاصة بها. (Gueorguiev & Popescu, 2023: 132).

### ثانيًا: أهداف تقييم وتحسين ثقافة الجودة (ISO 10010:2022)

فيما يلي مجموعة من الأهداف التي يمكن ربطها بتعزيز ثقافة الجودة والحفاظ عليها داخل المنظمة (Hildesheim & Sonntag, 2020: 3-4) (Durana, et al., 2019: 1-3):

1. التأكد من أن جميع المنتجات والخدمات والتفاعلات تلتبي أو تتجاوز توقعات الزبائن باستمرار، وبالتالي بناء الثقة والولاء.
2. ترسيخ عقلية التقييم والتحسين المستمر في جميع العمليات، وتشجيع العاملين على تحديد فرص التحسين والابتكار.
3. خلق بيئة يتم من خلالها تشجيع العاملين على تحمل مسؤولية المهام المتعلقة بالجودة، واتخاذ القرارات، والمساهمة بالأفكار التي تعزز معايير الجودة في المنظمة.
4. توحيد العمليات والممارسات في جميع أنحاء المنظمة للحفاظ على مستوى ثابت من الجودة في جميع المخرجات، بغض النظر عن الموقع أو القسم.
5. دمج أهداف الجودة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وضمان أن الجودة هي الاعتبار الرئيسي في صنع القرار وتخصيص الموارد.
6. تبسيط العمليات للحد من عدم الكفاءة، والحد من النفايات، وتحسين الموارد، وبالتالي تحسين الإنتاجية والجودة بشكل عام.
7. تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوظائف لمشاركة أفضل الممارسات وحل المشكلات المتعلقة بالجودة ودفع التحسين الجماعي.

### ثالثًا: أهمية تقييم وتحسين ثقافة الجودة (ISO 10010:2022)

- تعد ثقافة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذلك فإن تأطير أهميته سيكون في ضوء المنظورات الآتية:
1. **منظور الفاعلية التنظيمية:** ثقافة الجودة ضرورية لفاعلية المنظمة لأنها تضمن أن تكون جميع العمليات والمنتجات والخدمات متوافقة باستمرار مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى النجاح المستدام والقدرة التنافسية في السوق (Damanik, et al., 2023: 1557).
  2. **منظور مشاركة الموظفين:** تعزز ثقافة الجودة القوية مستويات عالية من مشاركة الموظفين ورضاهم، إذ إنها تمكن الموظفين من تولي مسؤولية عملهم، مما يساهم في قوة عاملة أكثر تحفيزًا وإنتاجية (Sten, et al., 2022: 962).
  3. **منظور رضا الزبائن:** ثقافة الجودة ضرورية للحفاظ على مستويات عالية من رضا الزبائن، إذ إنها تدفع المنظمة إلى تلبية توقعاتهم أو تجاوزها باستمرار، مما يؤدي إلى ولائهم والترويج الإيجابي (Endara, et al., 2019: 15).
  4. **منظور التحسين المستمر:** ثقافة الجودة هي الأساس للتحسين المستمر، وتشجع على عقلية التقييم المستمر وتعزيز العمليات، مما يساعد المنظمات على التكيف مع الظروف المتغيرة والابتكار بشكل فعال (Balpetek, 2023: 29).
  5. **منظور إدارة المخاطر:** تساعد ثقافة الجودة في تقليل المخاطر من خلال دمج ممارسات الجودة في كل جانب من جوانب المنظمة، مما يقلل من احتمالية الأخطاء والعيوب والفشل، ويعزز السلامة العامة والامتثال (Rowland & Suler, 2019: 730-731).
  6. **منظور القيادة:** من وجهة نظر القيادة، تعد ثقافة الجودة ضرورية لأنها تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مع ممارساتها التشغيلية، مما يضمن عمل جميع مستويات المنظمة نحو تحقيق أهداف الجودة المشتركة (Rehmani, et al., 2020: 182).
  7. **منظور السمعة وصورة العلامة التجارية:** ثقافة الجودة مهمة لبناء والحفاظ على سمعة قوية وصورة علامة تجارية، لأنها تعكس التزام المنظمة بالتميز، والذي يمكن أن يجذب ويحتفظ بالزبائن والشركاء والمستثمرين (Masyitoh, et al., 2023: 162).
  8. **منظور الامتثال التنظيمي:** في الصناعات ذات المتطلبات التنظيمية الصارمة، تضمن ثقافة الجودة القوية أن المنظمة تلتبي باستمرار المعايير القانونية والتنظيمية، وتجنب العقوبات وتعزيز المصادقية مع الجهات التنظيمية (Damanik, et al., 2021: 655).
  9. **منظور الابتكار:** تعمل ثقافة الجودة على تعزيز الابتكار من خلال تعزيز بيئة يتم فيها تشجيع الأفكار الجديدة واختبارها وصقلها، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات متفوقة يمكنها تمييز المنظمة عن المنافسين (Herminingsih & Arijanto, 2020: 136).
  10. **منظور القدرة التنافسية العالمية:** في الاقتصاد العالمي، تعد ثقافة الجودة أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على القدرة التنافسية، إذ تضمن قدرة المنظمة على تلبية معايير الجودة الدولية والتنافس في الأسواق المتنوعة (Nugraha, et al., 2024: 252).



١١. **منظور الاستدامة:** تعد ثقافة الجودة مهمة للاستدامة، إذ تشجع الممارسات التي لا تعمل على تعزيز الجودة فحسب، بل تأخذ أيضاً في الاعتبار التأثير الطويل الأجل على البيئة والمجتمع والاقتصاد، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة (Salah, 2020: 450).

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في تطبيق المواصفة (ISO 10010:2022)

توجد العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تطوير واستدامة ثقافة الجودة وفق المواصفة (ISO 10010:2022) داخل المنظمة، لذا نوضح بعض منها على النحو الآتي:

١. **التزام القيادة:** إن تفاني الإدارة العليا ومشاركتها في تعزيز معايير الجودة والحفاظ عليها أمراً بالغ الأهمية، كما إن القادة الذين يعطون الأولوية للجودة يحددون توجه المنظمة بأكملها، مما يؤثر على مدى جدية مبادرات الجودة (Damanik, et al., 2023: 1557).

٢. **إشراك الموظفين وتمكينهم:** عندما يشارك الموظفون على جميع المستويات في عمليات صنع القرار ويتم تمكينهم من اتخاذ إجراءات تؤثر على الجودة، فإنهم يكونون أكثر ميلاً إلى تبني ودعم ثقافة الجودة. (Leung, et al., 2023: 569-570)

٣. **التواصل:** يساعد التواصل المفتوح والشفاف والمتسق حول أهداف الجودة ومعاييرها وتوقعاتها في مواءمة جهود الجميع وتعزيز الفهم المشترك لأهمية الجودة. (Oduor, et al., 2015: 319-320)

٤. **التدريب والتطوير:** تضمن برامج التدريب والتطوير المستمرة أن الموظفين لديهم المهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة للمساهمة بشكل فعال في مبادرات الجودة، وتعزيز ثقافة الجودة. (Wonodhipo, et al., 2024: 886-887)

٥. **البنية أو الهيكل التنظيمي:** إن البنية التنظيمية التي تدعم التعاون والمرونة واتخاذ القرارات السريعة من شأنها أن تعزز تنفيذ ثقافة الجودة واستدامتها، في حين أن التسلسلات الهرمية الجامدة قد تعوق ذلك. (Shwairef, et al., 2021: 109)

٦. **تخصيص الموارد:** التخصيص المناسب للموارد، بما في ذلك الوقت والميزانية والتكنولوجيا، أمراً ضرورياً لدعم مبادرات الجودة، وبدون الموارد الكافية، قد يتم تقويض جهود الجودة أو تخفيض أولويتها. (McCants, 2022: 12-13)

٧. **قياس الأداء والملاحظات:** إن التقييم المنتظم للأداء وفقاً لمعايير الجودة، جنباً إلى جنب مع الملاحظات البناءة في الوقت المناسب، يساعد في تحديد مجالات التحسين وتعزيز السلوكيات التي تركز على الجودة. (Söderlind, 2020: 70-71)

٨. **أنظمة المكافآت والتقدير:** تحفز الموظفين على الحفاظ على معايير عالية والمساهمة بنشاط في ثقافة الجودة، كما إن الافتقار إلى مثل هذه الأنظمة من شأنه أن يقلل من الحماس لمبادرات الجودة. (Rarieya, et al., 2023: 31-32)

٩. **القيم والأخلاقيات التنظيمية:** تشكل القيم الأساسية والمعايير الأخلاقية للمنظمة نهجها تجاه الجودة، كما إن التوافق القوي بين أهداف الجودة والقيم التنظيمية يعزز ثقافة الجودة الأكثر أصالة واستمرارية. (Zeb, et al., 2021: 664-665)

١٠. **البيئة الخارجية:** يمكن لعوامل مثل توقعات الزبائن والمتطلبات التنظيمية والمنافسة في السوق أن تدفع يمكن لعوامل مثل توقعات الزبائن والمتطلبات التنظيمية والمنافسة في السوق أن تدفع التركيز على الجودة داخل المنظمة، إذ يمكن للضغط الخارجي أن يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على ثقافة الجودة اعتماداً على كيفية إدارتها. (Mati, et al., 2020: 13-14)

١١. **إدارة التغيير:** تؤثر قدرة المنظمة على إدارة التغيير والتكيف معه على ثقافة الجودة الخاصة بها، إذ تضمن عمليات إدارة التغيير الفعالة دمج تحسينات الجودة بسلسلة في المنظمة دون مقاومة أو انقطاع. (Zaenuri, et al., 2023: 111)

١٢. **التكنولوجيا والابتكار:** يمكن أن يؤدي تبني التقنيات الجديدة والممارسات المبتكرة إلى تعزيز ثقافة الجودة من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وتمكين التحسين المستمر، وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تعيق التقنيات القديمة أو التي تم تنفيذها بشكل سيئ جهود الجودة (Silva, 2024: 11).

#### المبحث الثالث: الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض نتائج تحليل قائمة فحص الخاصة بالمواصفة الإرشادية (ISO 10010:2022) والفجوات التي تحققت بين الفقرات التي تقيس معايير هذا المتغير وبين الواقع الفعلي للتطبيق في المديرية العامة قيد البحث، وذلك بعد أن تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد المؤشرات.

#### البند الرابع: السياق

من خلال الجدول (٣) يتضح ان الوسط الحسابي لبند سياق المديرية بلغ (0.66) وبدرجة مطابقة (33.3%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (66.7%) حجم الفجوة مما يدل على ان مديرية تربية بابل تمتلك معرفة حول سياق ثقافة الجودة لكنها دون مستوى الطموح مما يتطلب منها وضع خطة عمل لتطبيق مؤشرات السياق وفق مواصفة (ISO10010:2023).

جدول (٣): قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البند الرابع المتمثل بالسياق

٤. بند السياق			
الفقرات	المؤشرات	التكرارات	
		متوفر كلي	متوفر جزئي
غير متوفر	غير متوفر	متوفر	غير متوفر
4.1 العلاقة بين ثقافة الجودة وثقافة المديرية			
1	تُضمّن المديرية مبادئ إدارة الجودة والمفاهيم الأساسية في ثقافتها.	✓	

✓	2	تتوافق رؤية المديرية ورسالتها وقيمتها مع أهدافها.
✓	3	تُراعي المديرية احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية ذات الصلة في الأهداف بفاعلية.
<b>4.2 فهم سياق المديرية</b>		
<b>4.2.1 القضايا الخارجية والداخلية</b>		
✓	4	تفهم المديرية توقعات ومتطلبات الجودة الخاصة بالخدمة والقطاع.
✓	5	تُراعي المديرية العوامل الخاصة بالبلد والمنطقة.
✓	6	تُراعي المديرية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية بفاعلية.
✓	7	تلتزم المديرية بالمتطلبات القانونية والتشريعية والتنظيمية.
✓	8	تفهم المديرية احتياجات وتوقعات الزبائن وسلسلة التوريد والأطراف المعنية الأخرى.
✓	9	تأخذ المديرية بنظر الاعتبار قوى المنافسة في السوق .
✓	10	تعتمد المديرية الوسائل التكنولوجية في اداء عملها.
✓	11	تُراعي المديرية الجوانب والتأثيرات البيئية بفاعلية.
✓	12	تُراعي المديرية التاريخ والتقاليد.
✓	13	تُراعي المديرية التركيبة السكانية المحلية بفاعلية.
✓	14	تلتزم الإدارة العليا بثقافة الجودة في المديرية بقوة.
✓	15	تأخذ المديرية بنظر الاعتبار الشخصيات المؤثرة وتعزز دورها ضمن ثقافتها.
✓	16	تُقدّر المديرية أهمية الأشخاص والسلوكيات والكفاءات والخبرات والتنوع.
✓	17	تهتم المديرية بتقديم خدماتها الى الجهات ذات العلاقة بفاعلية.
✓	18	تأخذ الادارة بالحسبان البيانات التاريخية عند تقييم اداءها.
✓	19	تُرصّد المديرية الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وتواجه المخاطر بفاعلية.
✓	20	تستثمر الادارة الموارد اللازمة لأداء العمل بفاعلية.
✓	21	تُوفّر الإدارة التدريب والتعليم للعاملين فيها بجودة عالية.
✓	22	تهتم الإدارة بنشر ثقافة الجودة بشكل كبير
✓	23	تُراعي الإدارة تنوع الموارد البشرية في المديرية من حيث الخبرة والثقافة والمستوى التعليمي.
✓	24	تتعامل المديرية مع الشكاوى بشفافية.
12	8	4
<b>التكرارات</b>		
0	1	2
<b>الوزن</b>		
<b>الوسط الحسابي</b>		
0.66		
<b>مستوى المطابقة</b>		
33.3%		
<b>حجم الفجوة</b>		
66.7%		

المصدر: من اعداد الباحثة.

#### البند الخامس: تحديد ثقافة الجودة المطلوبة

من خلال الجدول (٤) يتضح ان الوسط الحسابي لبند تحديد ثقافة الجودة في المديرية بلغ (0.15) وبدرجة مطابقة (7.5%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (92.5%) حجم الفجوة مما يدل على ان مديرية تربية بابل تعاني من ضعف في تحديد ثقافة الجودة المطلوبة.

جدول (٤): قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البند الخامس المتمثل بتحديد ثقافة الجودة المطلوبة

٥. بند تحديد ثقافة الجودة المطلوبة			
الفقرات	المؤشرات	التكرارات	
		متوفر كلي	متوفر جزئي
5.1 عام			
٢٥	تُوضَّح الإدارة ثقافة الجودة المطلوبة وتسهيل الوصول إليها وتوثيقها في المديرية.	✓	
٢٦	تتضمن ثقافة الجودة المعتمدة في المديرية مستوى الالتزام والسياسات المتبعة فيها.	✓	
٢٧	تُحدَّد ثقافة الجودة في المديرية السلوكيات والقيم المتوقعة لدعمها بفاعلية.	✓	
٢٨	تُوفَّر المديرية فرصاً للأفراد على مستويات مختلفة للمشاركة في تحديد وتنفيذ ثقافة الجودة.	✓	
٢٩	تُحدَّد المديرية احتياجات وتوقعات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة فيما يتعلق بالنتائج بفاعلية.	✓	
٣٠	تُحدَّد المديرية خصائصها وتأثيرها المحتمل على ثقافة الجودة المطلوبة فيها بجودة عالية.	✓	

✓	٣١	تستخدم المديرية الأدوات والتقنيات لقياس الأداء مقابل معايير ثقافة الجودة المطلوبة بفاعلية.
<b>5.2 ادوار ومسؤوليات القيادة</b>		
✓	٣٢	يُعترف بثقافة الجودة كجزء مهم من ثقافة المديرية بجودة عالية.
✓	٣٣	تتأثر ثقافة الجودة في المديرية بشكل كبير بموقف وفكر وفهم الإدارة العليا فيها.
✓	٣٤	تعتمد الإدارة العليا في المديرية سياسة جودة تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وقيمتها.
✓	٣٥	تدعم سياسة وثقافة الجودة الاتجاه الاستراتيجي للمديرية.
✓	٣٦	تدعم الإدارة العليا ثقافة الجودة المطلوبة وتتواصل بشأنها وتدعمها في المديرية بجودة عالية.
✓	٣٧	تعتمد الإدارة العليا السياسات والموارد ذات الصلة في المديرية بفاعلية.
✓	٣٨	تُحدد الإدارة العليا التوقعات والسلوكيات المطلوبة في المديرية بوضوح.
✓	٣٩	تُظهر القيادة على جميع المستويات ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بفاعلية.
✓	٤٠	تُحدد الإدارة العليا وتُعين وتُطور أبطال ثقافة الجودة في المديرية بفاعلية.
✓	٤١	تضمن الإدارة العليا الالتزام المستمر بثقافة الجودة في المديرية.
14	3	0
0	1	2
<b>ال تكرارات</b>		
<b>الوزن</b>		
<b>الوسط الحسابي</b>		
<b>مستوى المطابقة</b>		
<b>حجم الفجوة</b>		

المصدر: من اعداد الباحثة.

#### البند السادس: تحديد ثقافة الجودة الحالية

من خلال الجدول (٥) يتضح ان الوسط الحسابي لبند تحديد ثقافة الجودة الحالية في المديرية بلغ (0.12) وبدرجة مطابقة (6%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (94%) مما يدل على ان مديرية تربية بابل تعاني من ضعف في تحديد ثقافة الجودة الحالية، مما ينبغي اجراء عملية التقييم لثقافة المديرية بالاعتماد على مؤشرات تتعلق بثقافة الجودة كالاتماد على المواصفة (ISO10010:2022).

جدول (٥): قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البند السادس المتمثل بتحديد ثقافة الجودة الحالية

٦. بند تحديد ثقافة الجودة الحالية				
الفقرات	المؤشرات	التكرارات		
		متوفر كلي	متوفر جزئي	غير متوفر
٦,١ عام				
٤٢	تُحدّد الإدارة معايير الأداء القابلة للقياس والمؤشرات والقيم المستهدفة لتقييم فاعلية ثقافة الجودة	✓		
٤٣	تُعطى مؤشرات قياس وتقييم ثقافة الجودة جميع جوانب المديرية.	✓		
٤٤	تُعتبر معايير الأداء في المديرية عن المستوى والحالة المطلوبين لثقافة جودتها بوضوح.	✓		
٦,٢ تحديد ما سيتم قياسه وكيفية قياسه				
٤٥	تُحدّد الادارة نطاق تقييم ثقافة الجودة في المديرية بوضوح.	✓		
٤٦	تُحدّد الادارة معايير قياس ثقافة الجودة في المديرية بفاعلية.	✓		
٤٧	تستخدم المديرية الأدوات والتقنيات ومصادر البيانات المناسبة لفهم ثقافة الجودة فيها	✓		
٤٨	تُحدّد الإدارة العليا ما سيتم قياسه وتُحدّد مسؤولية الإدارة والمساءلة في المديرية	✓		
٤٩	تستخدم المديرية مجموعة من تدفقات البيانات والتقنيات لضمان رؤية متعددة الاتجاهات لثقافة الجودة .	✓		
٥٠	تُستخدم نتائج البيانات في المديرية لتحديد الأهداف ودمجها بأهداف الجودة المعتمدة فيها.	✓		
٦,٣ مراقبة وقياس ثقافة الجودة الحالية				
٥١	تُقيّم الادارة ثقافة الجودة الحالية مقابل الثقافة المطلوبة في المديرية .	✓		
٥٢	تُقيّم الادارة السلوكيات والخصائص المطلوبة في المديرية .		✓	
٥٣	يتضمن التقييم في المديرية تحديد الفترة الزمنية اللازمة والنطاق والمشاركين واحتياجات ومؤشرات الثقافة المطلوبة وخصائصها فضلا عن مؤشرات مستوى النضج ونظام التسجيل بشكل شامل.	✓		
٥٤	تُستخدم في المديرية مجموعات الأسئلة الموحدة للاستطلاع وأدوات القياس الأخرى لفترات زمنية متفق عليها .	✓		
٥٥	تحتفظ الادارة بالمعلومات الموثقة المتعلقة بالتحليل وقياس الأداء المستقبلي في المديرية.	✓		
٦,٤ تحليل وتقييم ثقافة الجودة الحالية				
6.4.1 عام				



٥٦	✓	تعتمد الإدارة العليا السياسات والموارد ذات الصلة في المديرية بفاعلية.
٢, ٤, ٦ تحليل ثقافة الجودة الحالية		
٥٧	✓	تستخدم المديرية الأساليب المناسبة والفاعلة لعرض المعلومات وتحديد الفجوات .
٥٨	✓	تُعالج المديرية الفجوات الظاهرة و تُقدم الافكار لتقليلها .
٥٩	✓	تعتمد المديرية اسلوب تحليل السبب الجذري لفهم المسببات الرئيسية للمشكلات ومعالجتها بفاعلية.
٦٠	✓	تُعتمد ادارة المديرية خطة عمل محددة لتحليل البيانات والمعلومات بفاعلية.
٦١	✓	تُقدم نتائج التحليل في المديرية إلى الأطراف ذات العلاقة بوضوح وشفافية.
٦٢	✓	تُضمّن الإجراءات ضمن أهداف الجودة في المديرية وتُقيّم من خلال المراجعة الدورية للإدارة .
التكرارات		
18	3	0
الوزن		
0	1	2
الوسط الحسابي		
0.12		
درجة المطابقة		
%6		
حجم الفجوة		
%94		

المصدر: من اعداد الباحثة.

#### البند السابع: تحديد وتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة

من خلال الجدول (٦) يتضح ان الوسط الحسابي لبند تحديد وتنفيذ الاجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بلغ (0.15) وبدرجة مطابقة (7.5%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (92.5%) حجم فجوة مما يدل على ان مديرية تربية بابل تعاني من ضعف في تحديد وتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة، مما ينبغي تبني منهج لتطبيق ثقافة الجودة من خلال الاعتماد على المواصفة (ISO10010:2022).

جدول (٦): قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البند السابع المتمثل بتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة

7. بند تحديد وتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة			
الفقرات	المؤشرات	التكرارات	
		متوفر كلي	متوفر جزئي
7.1 عام			
٦٣	يُقدّر العائد المحتمل على الاستثمار بثقافة الجودة في المديرية من حيث تحسين الاداء بحيث يكون مرتفعاً.	✓	
٦٤	تُظهر الإدارة الدعم المستمر لمبادرات الجودة على جميع المستويات بما في ذلك السلوكيات المطلوبة.	✓	
٦٥	تُراجع الادارة الرؤية والرسالة والقيم وتُحدّثها بانتظام.	✓	
٦٦	تُحدّد الادارة أهداف الجودة وتُبلّغ عنها باستمرار.		✓
٦٧	تُراجع الادارة الأهداف وتُحدّثها بانتظام.		✓
٦٨	تُربط الادارة مؤشرات أداء العاملين بأهداف الجودة.	✓	
٦٩	تتواصل الادارة مع الزبائن والأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة في المديرية بانتظام.	✓	
7.2 تحديد ما سيتم قياسه وكيفية قياسه			
7.2.1 جوانب ثقافة الجودة			
٧٠	تُراعى الادارة الجوانب المختلفة لثقافة الجودة عند وضع الاستراتيجية، مثل الثقافة غير الملموسة والسلوكية والمؤسسية والمادية.	✓	
7.2.2 وضع استراتيجية ثقافة الجودة			
٧١	تعتمد المديرية المنهج المناسب لإنشاء استراتيجية ثقافة الجودة الخاصة بها، مثل المتابعة أو الامتثال أو الابتكار أو القيادة.	✓	
٧٢	تضع الإدارة العليا استراتيجية ثقافة جودة مناسبة وقابلة للتحقيق تتوافق مع الخطط الاستراتيجية للمديرية.	✓	
7.2.3 تحليل الحاجة إلى ثقافة الجودة من حيث استراتيجية الجودة			
٧٣	تُحدّد قيم الجودة التي يمكن تحقيقها وتُنسّق مع رؤية المديرية ورسالتها وقيمها بفاعلية.	✓	
٧٤	تتوافق قيم الجودة مع التقدم الاجتماعي واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية وأنشطة إدارة الجودة في المديرية.	✓	
التكرارات		0	2
الوزن		2	1
الوسط الحسابي		0.15	
درجة المطابقة		7.5%	
درجة عدم المطابقة		92.5%	

المصدر: من اعداد الباحثة.

### البند الثامن: تضمين ثقافة الجودة المطلوبة

من خلال الجدول (٧) يتضح أن الوسط الحسابي لبند تضمين ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بلغ (0) وبدرجة مطابقة (0%) أي أن درجة عدم المطابقة (100%) حجم فجوة مما يدل على أن مديرية تربية بابل تعاني من ضعف في تضمين ثقافة الجودة المطلوبة.

جدول (٧): قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البند الثامن المتمثل بتحديد ثقافة الجودة الحالية

8. بند تضمين ثقافة الجودة المطلوبة				
الفقرات	المؤشرات	التكرارات		
		متوفر كلي	متوفر جزئي	غير متوفر
٨.١ عام				
٧٥	تُتخذ الإجراءات اللازمة لتضمين ثقافة الجودة المطلوبة، ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في المديرية.	✓		
٧٦	تتناسب الإجراءات المتخذة في المديرية مع نتائج التقييم فيها.	✓		
٧٧	تُتخذ الإجراءات اللازمة لتضمين ثقافة الجودة المطلوبة، ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في المديرية.	✓		
٨.٢. تمكين التحسين المستمر لثقافة الجودة				
٧٨	تُراجع الادارة أساليب جمع البيانات فيها بشكل دوري.	✓		
٧٩	تُقيّم الادارة فاعلية الإجراءات المتخذة وتتابع الحالات السلبية في ثقافة الجودة.	✓		
٨٠	تُراجع الادارة الاستطلاعات المتكررة وتُكيف حسب الضرورة في المديرية.	✓		
٨١	تُراقب الادارة التغييرات في سياق المديرية بفاعلية.	✓		
٨٢	تُقيّم الادارة المخاطر المتعلقة بالتغييرات وتُخفّف منها.	✓		
التكرارات				
		0	0	5
الوزن				
		2	1	0
الوسط الحسابي				
			0	
درجة المطابقة				
				0.0%
درجة عدم المطابقة				
				100%

المصدر: من اعداد الباحثة.

### البند التاسع: الحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة

من خلال الجدول (٨) يتضح أن الوسط الحسابي لبند الحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بلغ (0.07) وبدرجة مطابقة (3.5%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (96.5%) حجم فجوة مما يدل على أن مديرية تربية بابل تعاني من ضعف في بند الحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة.

جدول (٨): قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق البند التاسع المتمثل بالحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة

٩. بند الحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة				
الفقرات	المؤشرات	التكرارات		
		متوفر كلي	متوفر جزئي	غير متوفر
٩.١ عام				
٨٢	تتخذ الادارة الإجراءات لضمان تطوير ثقافة الجودة المطلوبة وتعزيزها وتضمينها بمرور الوقت في المديرية بفاعلية.	✓		
٩,٢ اشراك الافراد				
٩,٢,٩ فرق الجودة				
٨٣	يُحدّد فرق ثقافة الجودة ويُعيّنون في المديرية بفاعلية.	✓		
٨٤	توجه الادارة العاملين وتشجعهم على تبني الجودة المطلوبة في المديرية.		✓	
٨٥	تقيم الادارة مسؤوليتها في دمج ثقافة الجودة مع نظام الإدارة وتنظيم الأنشطة والتنسيق مع الآخرين.	✓		
٨٦	تدعم الإدارة العليا فرق ثقافة الجودة وتتعاون معهم بجودة عالية.		✓	
٩,٢,٢ الوعي والتدريب				
٨٧	تتخذ الإدارة العليا إجراءات لزيادة الوعي بثقافة الجودة والقيم والسلوكيات المطلوبة في المديرية بفاعلية.	✓		
٨٨	تؤكد الادارة على أهمية التدريب لتطوير وتضمين والحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بجودة عالية.	✓		
٨٩	تقدّم الادارة التدريب المناسب لتحسين الوعي بالجودة والمواقف والكفاءة والفهم في المديرية.	✓		
٣,٩ التواصل				
٩٠	تتواصل الإدارة العليا مع المسؤولين عن ثقافة الجودة بشكل منتظم.	✓		
٤,٩ إدارة التغيير				

✓	تُناقش الادارة التأثيرات المحتملة للتغيير في ثقافة الجودة المطلوبة فيها.			٩١
✓	تُحدّد الادارة التطورات الإيجابية والسلبية في ثقافة الجودة في المديرية بفاعلية.			٩٢
9	2	0	التكرارات	
0	1	2	الوزن	
0.07			الوسط الحسابي	
%3.5			درجة المطابقة	
%96.5			درجة عدم المطابقة	

المصدر: من اعداد الباحثة.

من خلال ما ورد في الجداول انفاً، يتضح أنّ هنالك فجوة بين الواقع الفعلي للمديرية وبنود المواصفة (ISO10010:2022)، إذ يمكن تلخيص النتائج بالجدول (٩).

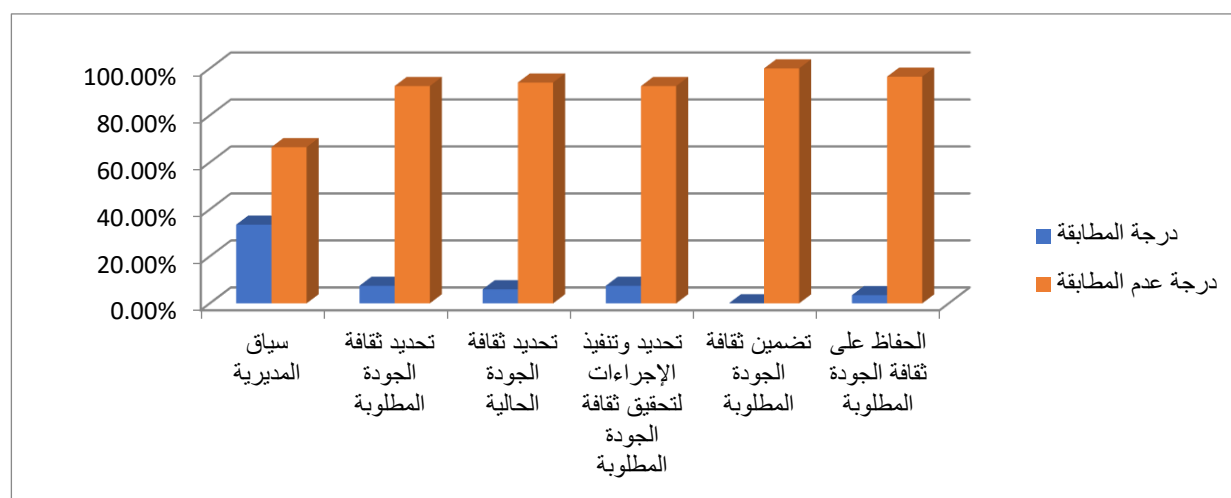
جدول (٩): نتائج قوائم الفحص لبنود المواصفة (ISO10010:2022)

المرتبة من حيث مستوى التطبيق	درجة عدم المطابقة	درجة المطابقة	الوسط الحسابي	البند
1	%65.5	%33.5	0.67	4. سياق المديرية
2	%92.5	%7.5	0.15	5. تحديد ثقافة الجودة المطلوبة
3	%94	%6	0.12	6. تحديد ثقافة الجودة الحالية
2	%92.5	%7.5	0.15	7. تحديد وتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة
5	%100	%0	0	8. تضمين ثقافة الجودة المطلوبة
4	%96.5	%3.5	0.07	9. الحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة
	%90.5	%9.5	0.19	الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج قوائم الفحص لبنود المواصفة (ISO10010:2022)

من خلال النتائج اعلاه تبين بأن أعلى مستوى تطبيق فكان للبند الرابع السياق فقد حقق (٣٥,٥%) وحجم الفجوة (٦٥,٥%)، وهذا يدل على الادراك الشامل للعوامل الاقتصادية والقانونية والسياسية والتنظيمية فضلاً عن العوامل المجتمعية مما يجعلها تتبوأ مركز متقدم في العلاقات التي تؤثر بالإيجاب على اداء التربية، وحقق بند الثامن تضمين ثقافة الجودة المطلوبة اقل مستوى تطبيق بنسبة (0%) وحجم الفجوة (100%)، بسبب عدم وجود نظام او منهج او اجراء دوري معتمد لتحسين ثقافة الجودة في المديرية، فضلاً عن عدم امتلاك المديرية نظام لإدارة المخاطر يأخذ بالنظر مخاطر ثقافة الجودة في المديرية.

وتراوحت بقية البنود في مستوى التطبيق وحجم الفجوة بين المستويين المذكورين وكما يظهر في الجدول (٩) اعلاه. يمكن أن نوضح النتائج باستعمال المخطط البياني لنظهر اجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لمعايير وبنود المواصفة (ISO10010:2022) في المديرية وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١): اجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لمعايير وبنود المواصفة (ISO10010:2022) في المديرية

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

سيتناول هذا الفصل في المبحث الأول مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أثناء البحث ومجموعة من التوصيات المقترحة اعتماداً على الاستنتاجات المؤشرة.

**أولاً: الاستنتاجات:** سيتناول البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات في ظل النتائج التي ظهرت في قوائم وهي كالآتي:

- وجود فجوة عالية بين الواقع الفعلي في المديرية وبنود المواصفة الارشادية والتي بلغت بنسبة (٩٠,٥٪).
- ضعف التأسيس المؤسسي لثقافة الجودة في مديرية تربية بابل: أظهرت الدراسة أن ثقافة الجودة داخل المديرية لا تستند إلى أساس مؤسسي واضح، وإنما تُمارس بصورة جزئية أو فردية، دون توجيه استراتيجي شامل. فغياب رؤية ثقافية موحدة وضعف ارتباطها بالرسالة المؤسسية يشكلان حاجزاً أمام ترسيخ مفاهيم الجودة في السلوك التنظيمي اليومي.
- وجود فجوة واضحة بين الواقع الثقافي الحالي والثقافة المرجوة: أثبت تحليل البيانات المستند إلى أدوات تشخيص معيارية (مقابلات، استبيانات، تحليل فجوات) أن هناك فجوة جوهريّة بين الثقافة السائدة وبين الثقافة الداعمة للجودة التي تسعى لها المديرية، لا سيما في مؤشرات القيادة التشاركية، المبادرة، والانفتاح على التعلّم.
- تفاوت في مستوى النضج الثقافي بين أقسام المديرية: لوحظ أن بعض الأقسام في المديرية تتبنى ثقافة أكثر تطوراً من غيرها على سبيل المثال (قسم الموارد البشرية)، ويرتبط ذلك مباشرة بقوة القيادة المحلية، ومدى التزام المديرين في تأدية دور القدوة، ومدى إشراكهم للعاملين في عمليات اتخاذ القرار.
- غياب الربط بين مؤشرات ثقافة الجودة ومؤشرات الأداء المؤسسي: لم يتم اعتماد أي آلية تربط ما بين مستوى التزام الموظفين بالقيم الثقافية (مثل النزاهة، المبادرة، التعاون) ومؤشرات أدائهم أو ترفيتهم، مما يحد من الدافعية نحو تبني ثقافة الجودة.
- محدودية أدوات التقييم الثقافي المستخدمة حالياً داخل المديرية: تُعتمد حالياً على ملاحظات غير منظمة أو انطباعات شخصية لقياس الثقافة المؤسسية، دون استخدام أدوات معيارية أو مؤشرات كمية، مما يجعل عمليات التشخيص غير دقيقة أو قابلة للتكرار.
- عدم وضوح دور القيادة العليا في ترسيخ ثقافة الجودة: أظهرت نتائج الدراسة أن القادة التربويين، على الرغم من إيمانهم العام بالجودة، لا يمارسون دوراً فعالاً في تفعيل القيم الثقافية داخل فرق العمل، مما يضعف الانتقال من المستوى النظري إلى الممارسة.

**ثانياً: التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها البحث سنقدم عدد من التوصيات وكما يأتي:

- على المديرية وضع خطة عمل استراتيجية تهدف إلى تقليل الفجوة بين الواقع الفعلي وبنود المواصفة (ISO10010:2022) يمكن أن تشمل هذه الخطة تحديد الأهداف الرئيسية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، فضلاً عن تنظيم حملة تثقيف وتوعية تشمل كافة العاملين في كافة المستويات الادارية للمديرية فيما يتعلق ببنود المواصفة (ISO10010:2022).
- إعداد سياسة ثقافية مؤسسية شاملة مبنية على المواصفة ISO10010:2022 من خلال وضع وثيقة معتمدة تُحدد القيم الثقافية المرغوبة، وتربطها بالأهداف التربوية ودمج الخطط الإدارية والعمليات اليومية.
- إجراء تحليل فجوة سنوي لتقييم واقع الثقافة المؤسسية وتحديد أولويات التحسين من خلال تبني أدوات تشخيصية معيارية لرصد الفجوة بين الواقع والطموح الثقافي وتحديث خطط التحسين بناءً على نتائج التحليل.
- تمكين القيادات التربوية من أداء دور القدوة في تعزيز ثقافة الجودة من خلال تخصيص برامج لبناء القدرات القيادية في مجال القيادة الثقافية التحولية وربط التقييمات بمستوى تأثيرهم الثقافي داخل الأقسام.
- تضمين الثقافة المؤسسية ضمن السياسات والأنظمة والتعليمات الداخلية: يُوصى بمراجعة الأدلة الإدارية واللوائح لإدراج القيم الثقافية فيها بشكل صريح، لضمان استمرارها عبر الزمن.
- تفعيل شعبة ضمان الجودة لتأخذ على عاتقها متابعة ثقافة الجودة وتحليل مؤشرات الأداء الثقافي وتتولى إدارة الاستبيانات الدورية، وتحليل الاتجاهات، ورفع التوصيات للإدارة العليا.
- ربط ثقافة الجودة بالهوية المؤسسية للمديرية ونشرها عبر المنصات الإعلامية الرسمية من خلال تصميم هوية بصرية موحدة، ومحتوى إعلامي تربوي يعكس قيم الجودة وجعل الجودة جزءاً من الثقافة المجتمعية المحيطة بالمديرية.

## Reference:

1. Albaroudi, H.B. and Iqbal, S. (2024), **“Role of leadership styles in connecting quality culture and university performance: a higher education perspective from Saudi Arabia”**, The TQM Journal.
2. Balpetek, B. (2023). **ADVANCED AND CONTEMPORARY STUDIES IN EDUCATIONAL SCIENCES**, Duvar Yayınları.
3. Cressionnie, L. L. (2020) **“An Essential INGREDIENT: To ensure an effective quality management system, organizations must have a strong culture”**, *Quality Progress*, 53(6).
4. Damanik, S., Situmorang, B., & Dewi, R. (2021). **The Influence of Participatory Leadership, Quality Culture, and Job Satisfaction on Lecturer Organizational Commitment (Case Study of Universities in Indonesia)**. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 4(1), 654-663.
5. Damanik, S., Suprayitno, S., Mesnan, M., & Nasution, U. (2023), **“The influence of leadership, quality culture, and job satisfaction on commitment in implementing quality assurance policies”**, *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 11(6), 1555-1565.
6. Durana, P., Kral, P., Stehel, V., Lazaroïu, G., & Sroka, W. (2019), **“Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A possible way to adaptation to Industry 4.0”**, *Social Sciences*, 8(4), 124.
7. Endara, Y. M., Ali, A. B., & Yajid, M. S. A. (2019). **The influence of culture on service quality leading to customer satisfaction and moderation role of type of bank**. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10(1), 134-154.
8. Fadel, Ali Abbas & Abdel Karim, Azzam Abdel Wahab, (2022), **“Evaluation of the Possibility of Applying the Clauses of the Specification (ISO 45001:2018) in a Number of Formations of the Ministry of Construction and Housing: Comparative Research”**, *Journal of Techniques*, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 4, Pages 277.
9. Gueorguiev, T., & Popescu, C. (2023), **“Standardization As Tool To Enhance Educational Accreditation”**, *Annals of ‘Constantin Brancusi’ University of Targu-Jiu. Engineering Series/Analele Universitatii Constantin Brancusi din Targu-Jiu. Seria Inginerie*, (4).
10. Herminingsih, A., & Arijanto, A. (2020). **Visionary leadership for implementing quality culture: empirical evidence in Indonesian private higher education**. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 8(4).
11. Hildesheim, C., & Sonntag, K. (2020), **“The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education”**, *Studies in Higher Education*, 45(4), 892-908.
12. Iqbal, S., Ashfaq, T., Azlan Bin Taib, C., & Rizal Razalli, M. (2023). **The effect of quality culture on service quality of public and private Universities: A comparative analysis**. *Plos one*, 18(4), e0283679.
13. Jumaa, Ruaa Khaled & Khaleel, Areej Saeed, (2022), **“Evaluation of the Application of Quality Management Systems in Projects Quality Management Guidelines According to the Specification ISO 10006:2017: A Case Study in the Department of Engineering Construction”**, *Journal of Techniques*, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 3, Pages 87-98.
14. Kumar, V., Sharma, R.R.K., Verma, P., Lai, K.-K. and Chang, Y.-H. (2018), **“Mapping the TQM implementation: An empirical investigation of the cultural dimensions with different strategic orientation in Indian firms”**, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 8, pp. 3081-3116.
15. Leung, K. K. T., Tan, C. L., & Wahid, N. A. (2023). **Ethical Considerations in Enhancing Quality Performance: A Comprehensive Review of the Role of Employee Empowerment & Involvement, Communication, Knowledge Management and Organisational Culture**. *Journal of Governance and Integrity*, 6(2), 564-576.
16. Masyitoh, M., Bahar, H., Suryadi, A., Bahri, S., Nisoh, A., Niwae, Y., ... & Sundi, V. H. (2023). **Quality Culture Model in Improving Development Madrasah Universitas Islam Negeri Jakarta Indonesia and Ma'had Al Ulum Addiniyah Thailand**. *International Journal of Contemporary Studies in Education (IJ-CSE)*, 2(3), 160-167.
17. Mati, A., Machuki, V., Ogutu, M., & Njihia, J. M. (2020). **The joint effect of organizational strategy, organizational culture and external environment on organizational performance of large private health facilities in Kenya**. *DBA Africa Management Review*, 10(1).
18. McCants, N. (2022). *The Resource Allocation Process and the Effects on Cybersecurity Culture* (Doctoral dissertation, Capella University).
19. Muhammad, Zainab Mahdi & Khalil, Areej Saeed, (2022), **“Diagnosing the Actual Reality of the Requirements of Ecological Design According to ISO14006:2020: A Case Study in Engineering Reconstruction Office-Iraq”**, *Journal of Techniques*, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 3, Pages 99-108.



20. Nugraha, A. P., Sarmini, S., Sabri, S., Mulyadi, M., & Fadlilah, A. H. (2024). **Quality Culture: Starting Point To Form Competitive Human Resources.** PaKMAs: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 4(1), 252-261.
21. Oduor, J., Wanderi, E. E. N., & Mberia, H. (2015). **Evaluation of Organizational Culture and Communication Influence on Total Quality Management Implementation in Rwandan Construction Companies: Case of Fair Construction Company.** International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 3, Issue 1, pp: (318-329).
22. Rarieya, J., Khamis, T., & Spowart, L. (2023). **Transforming teaching & learning in higher education:** Stories of impact from the Aga Khan University.
23. Rehmani, K., Naseem, A., & Ahmad, Y. (2020). **The relationship between quality culture and core practices of quality management system and their direct and indirect effects on organizational performance.** Global Social Sciences Review, 1, 180-189.
24. Rowland, Z., & Suler, P. (2019). **Quality culture: A tool of financial management to reduce risk.** In Proceedings of the 13th International Management Conference: Management Strategies for High Performance (imc 2019).
25. Salah, S. (2020). **Sustainable quality culture: company-wide management system (CWMS) and lean six sigma (LSS) as enablers.** In proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 10-12).
26. Shwairef, A. M., Abdulrahim, M. O., & Sukoharsono, E. G. (2021). **Organizational Culture, Governance Structure and Sustainability Disclosure Quality: Evidence from Indonesia, Malaysia, Singapore, and Thailand.** Accounting Analysis Journal, 10(2), 108-115.
27. Silva, C. S., Magano, J., Matos, A., & Nogueira, T. (2021). **"Sustainable quality management systems in the current paradigm: The role of leadership",** Sustainability, 13(4), 2056.
28. Söderlind, J. (2020). **A metric culture in academia: The influence of performance measurement on the academic culture of Swedish universities** (Doctoral dissertation, Kungliga Tekniska högskolan).
29. Sten, L. M., Ingelsson, P., Häggström, M., & JF. (2022), **"Characteristics and success factors for top management teams in managing organizations towards sustainable quality culture—a scoping review",** In Proceedings in M2D2022: 9th International Conference on Mechanics and Materials in Design, Funchal/Portugal (pp. 961-976).
30. Trela, A. (2023). **Wpływ zachowań organizacyjnych na skuteczność zarządzania jakością.** Polish Journal of Materials and Environmental Engineering, 6.
31. Wonodhipo, A. R., Hardhienata, S., & Tukiran, M. (2024). **Improving Employee Performance Through Strengthening Organizational Culture, Visionary Leadership, Self-Efficacy, And Job Satisfaction: Empirical Studies on Training Participants at Center for Development of Vocational Education Quality Assurance in Busin.** OPSearch: American Journal of Open Research, 3(2), 885-896.
32. Zaenuri, A., Pakaya, N. A., & Podungge, M. (2023). **Principles Change Of Culture In Total Quality Management (Study Of Al-Khairaat Gorontalo Islamic Boarding School).** In Proceeding of Annual International Conference on Islamic Education (Vol. 1, pp. 109-119).
33. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). **The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance.** Business process management journal, 27(2), 658-683.
34. Глебова, Е. В., & Лаптева, Е. П. (2022). **Тенденции развития международной стандартизации в области систем менеджмента.** Научные труды Дальрыбвтуза, 62(4), 20-24.