

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 Jouda & 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 ¹, Hassan Jouda Shehan ², Dhay Mohsen Hussein ³

^{1,3} Middle Technical University - Administrative Technical College/Baghdad, Baghdad, Iraq

² Middle Technical University - Technical Institute of Management, Baghdad, Iraq

dr.n.nidaa.alshaheen@mtu.edu.iq¹
ddc2038@mtu.edu.iq³

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 المعاصفة الارشادية لتقدير ثقافة الجودة
(ISO10010:2022) / دراسة حالة في المديرية العامة للتربية بابل**

أ.م.د. نداء صالح مهدي^١ ، أ.م.د. حسن جودة شيخان^٢ ، الباحثة ضي محسن حسين^٣

^{١,٣} الجامعة التقنية الوسطى-الكلية التقنية الإدارية/بغداد، بغداد، العراق

^٢ الجامعة التقنية الوسطى-معهد الإدارة التقني، بغداد، العراق

المستخلاص: يهدف البحث إلى تقييم واقع ثقافة الجودة في المديرية العامة ل التربية بابل من خلال تحديد مستوى توافق بنود المعاشرة الإرشادية الدولية (ISO10010:2022)، ثم يتم تحديد حجم الفجوة بين الواقع الفعلي وتقييم واقع ثقافة الجودة في المديرية وبين بنود المعاشرة (ISO10010:2022) يعتمد البحث على منهج دراسة الحالة وتنتمل في الملاحظة والمقابلات الشخصية والمعيشية الميدانية واستخدام قائمة الفحص بقصد الوصول إلى الحقائق العلمية، وتم استخدام قائمة فحص مستندة إلى بنود المعاشرة (ISO10010:2022) لتقدير مدى الامتثال الحالي لدى مديرية تربية بابل التي اختيرت مكاناً للتطبيق وباستعمال عدد من الأدوات الإحصائية، وأظهرت نتائج البحث عن وجود ضعف واضح في التأسيس لثقافة الجودة داخل المديرية، سبما 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 تمارس بصورة جزئية أو فردية، دون توجيه استراتيجي شامل فغياب رؤية ثقافية موحدة وضعف ارتباطها بالرسالة المؤسسية يشكلان حاجزاً أمام ترسیخ مفاهيم الجودة في السلوك التنظيمي اليومي، قدم البحث عدداً من التوصيات التي من أهمها إعداد سياسة ثقافية مؤسسية شاملة منتهية على المعاشرة (ISO10010:2022) من خلال وضع وثيقة معتمدة تحدد القيم الثقافية المرغوبة، وترتبطها بالأهداف التربوية ودمج الخطط الإدارية والعمليات اليومية.

الكلمات المفتاحية: المعاشرة الإرشادية لتقدير ثقافة الجودة، (ISO10010:2022).

Corresponding Author: E-mail: dr.n.nidaa_alshaheen@mtu.edu.iq

المقدمة

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

تواجه المديرية العامة ل التربية بابل تحديات متعددة في تطبيق مبادئ الجودة، مما يستدعي الحاجة إلى دراسة مستفيضة لتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للمديرية ومتطلبات المعاشرة (ISO10010:2022) إن فهم هذه الفجوة يمكن أن يسهم 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 ل التربية بابل، من خلال دراسة حالة شاملة تتناول المعايير والممارسات المعمول بها، ومقارنتها بالمعايير الدولية المحددة في المعاشرة (ISO10010:2022) من خلال هذا البحث، نأمل أن نساهم في تسليط الضوء على أهمية ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وأن نقدم رؤى قيمة تساعد المديرية العامة ل التربية بابل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز جودة التعليم المقدم للطلاب.

المبحث الأول: منهجة البحث وبعض الدراسات السابقة

منهجية البحث: تناول هذا المبحث منهجة البحث وتضمن الآتي

اولاً: مشكلة البحث

إن المشكلة الرئيسية التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع هي ان المديرية العامة ل التربية في محافظة بابل يواجه تحديات ملموسة تتعلق بجودة وثقافة المؤسسة، ومثل العديد من هيئات القطاع العام، تعمل المديرية في سياق أعادت 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 المتسلقة 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 المعاشرة (ISO10010:2020) والإداء الفعلي في المديرية العامة ل التربية عينة البحث؟

ثانياً: اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات المطروحة فإن البحث يهدف إلى:

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

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

ثالثاً: أهمية البحث

تلخص أهمية البحث الحالي بما يأتي:

١. تساهم في زيادة الابراء 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 بالمعاصفة (ISO10010:2020) خارج السياقات الخاصة أو الصناعية.

٣. يقدم البحث الحالي خطة مقرحة لتحسين أداء المديرية، وتركيزها على معالجة نقاط الضعف مثل العمليات غير الفاعلة وضعف مشاركة العاملين وبهدف التنفيذ إلى تحقيق فوائد فورية وطويلة الأمد من خلال مواعنة الممارسات مع ارشادات (ISO10010:2020)، التي ترتكز 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 إلى الحقائق العلمية.

خامساً: حدود البحث

١. الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للدراسة ابتداءً من عام ٢٠٢٤ ولغاية ٢٠٢٥، التي تم فيها اقرار الموضوع وصولاً إلى النتائج النهائية وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والملاحظة والمعايشة الميدانية لغرض ملئ قائمة الفحص.

٢. الحدود المكانية: اختارت الباحثة المديرية العامة ل التربية بابل بوصفهما عينة لإجراء الجانب العملي للبحث.

٣. الحدود العلمية: التي تتمثل بـ (تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي للمديرية ومتطلبات المعاصفة الإرشادية لتقييم ثقافة الجودة (ISO10010:2022)).

سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في الاطار النظري على الكتب، والرسائل، والاطاريات، والدوريات العربية والاجنبية، فضلاً عن اصدارات منظمة الايزو، والتتصفح 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 المعاصفة الإرشادية لتقييم ثقافة الجودة (ISO10010:2022) في المديرية ويوضح الجدول (١) فقرات المقياس الثلاثي واوزانه.

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

غير متوفر	متوفر جزئياً	متوفر وموثق كلياً
0	1	2

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 المعاصفة الإرشادية (ISO10010:2022) في ضوء ما تضمنته نتائج قوائم الفحص، يجري اعتماد المعادلات الآتية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة: (Muhammad&khalil,2022:102)

(jumaal,Khaleel,2022:90)

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الوزن} \times \text{النكرارات)}}{\text{مجموع النكرارات}} \quad (1)$$

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{(\text{اعلى درجة في المقياس})} \times 100 \quad (2)$$

$$\text{حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \quad (3)$$

سابعاً: بعض الدراسات السابقة

بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال متطلبات المعاصفة الارشادية (ISO10010:2022)

جدول (٢): بعض الدراسات السابقة الأجنبية في مجال المعاصفة الارشادية (ISO10010:2022)

Kumar et al., (2018) ١ - دراسة	
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، وتستكشف 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 الرأي 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 يتوضّطه 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 ك وسيط في العلاقة بين مراقبة الجودة والأداء الجامعي يُظهر أهمية جزئية.
Albaroudi and Iqbal, (2024) ٢ - دراسة	
عنوان البحث	Mapping the TQM implementation: An empirical investigation of the cultural dimensions with different strategic orientation in Indian firms
مشكلة البحث	ضعف في تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأبعاد الثقافية الفردية مما ولد تأثيرات سلبية على فهم ميزة كل بعد ثقافي وهذا ما دعى إلى تلوك في تحقيق التنفيذ الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.
اهداف البحث	استكشاف العلاقة بين الأبعاد الثقافية واستراتيجية الشركات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن إجراء تحليل مقارن للأبعاد الثقافية في الاختيارات الاستراتيجية للشركات، أي المبتكرين والمستكثفين والمدافعين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
مجتمع وعينة البحث	مجموعة من المبتكرين والمستكثفين والمدافعين من ١١١ شركة هندية.
منهج وادوات البحث	دراسة تطبيقية، استمارنة الاستبانة.
اهم النتائج	أظهرت نتائج الدراسة أن إحدى عشر فرضية من الفرضيات الأربع عشر تم دعمها، والتي تربط الأبعاد الثقافية بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالتجهيز الاستراتيجي، وبمساعدة القيم ذات الصلة المهمة للأبعاد الثقافية بالشركات الاستراتيجية المعينة، 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

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

تعد نظم إدارة الجودة أنظمة رسمية تصدرها منظمة الایزو العالمية ولها معايير من خلالها يحدد ويوثق عمليات المنظمة واجراءاتها ومسؤولياتها لتحقيق سياسات الجودة وممارساتها وأهدافها. وتساعد هذه الانظمة المنظمة على تنسيق أنشطتها وتجهيزها لتلبية متطلبات الزبائن والمتطلبات التنظيمية، فضلاً عن تحسين فعاليتها وكفاءتها بشكل مستمر بوصفها مساراً يؤدي إلى تحسين اداء 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 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) وتحديداً 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 الازمة لنجاحها، لذا تم نشر المعاصفة الدولية (ISO10010) رسمياً في عام (2022) بعنوان () Quality management — Guidance to (understand, evaluate and improve organizational quality culture وتحسين ثقافة الجودة التنظيمية") (Cressionnie, 2020: 2).

ويعكس التطور التاريخي لـ(ISO10010) اعترافاً أوسع نطاقاً في مجال إدارة الجودة بأن الثقافة تؤدي دوراً حاسماً 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)، فالمعاصفة (ISO10010) هو خطوة مهمة إلى الأمام في تزويد المنظمات بالإرشادات الازمة لإنشاء ثقافة جودة قوية تدعم وتعزز أنظمة إدارة الجودة الخاصة بها (Gueorguiev & Popescu, 2023: 132).

ثانياً: اهداف 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):
١. التأكيد من أن جميع المنتجات والخدمات والتقاعلات تلبي أو تتجاوز متطلبات الزبائن باستمرار، وبالتالي بناء الثقة والولاء.
 ٢. ترسیخ عقلية التقييم والتحسين المستمر في جميع العمليات، وتشجيع العاملين على تحديد فرص التحسين والابتكار.
 ٣. خلق بيئة يتم من خلالها تشجيع العاملين على تحمل مسؤولية المهام المتعلقة بالجودة، واتخاذ القرارات، والمساهمة بالأفكار التي تعزز معايير الجودة في المنظمة.
 ٤. توحيد العمليات والممارسات في جميع أنحاء المنظمة للحفاظ على مستوى ثابت من الجودة في جميع المخرجات، بغض النظر عن الموقع أو القسم.
 ٥. دمج أهداف الجودة في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وضمان أن الجودة هي الاعتبار الرئيسي في صنع القرار وتخصيص الموارد.
 ٦. تبسيط العمليات للحد من عدم الكفاءة، والحد من النفايات، وتحسين الموارد، وبالتالي تحسين الإنتاجية والجودة بشكل عام.
 ٧. تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الوظائف لمشاركة أفضل الممارسات وحل المشكلات المتعلقة بالجودة ودفع التحسين الجماعي.

ثالثاً: أهمية تقييم وتحسين ثقافة الجودة (ISO 10010:2022)

- تعد ثقافة الجودة مفهوم حديث نسبياً لذلك فإن تأثير أهميته سيكون في ضوء المنظورات الآتية:
١. 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).
 ٢. منظور مشاركة الموظفين: تعزز ثقافة الجودة القوية مستويات عالية من مشاركة الموظفين ورضاهما، إذ إنها تمكن الموظفين من توقيع مسؤولية عملهم، مما يساهم في قوّة عاملة أكثر تحفيزاً وإنتاجية (Sten, et al., 2022: 962).
 ٣. منظور رضا الزبائن: ثقافة الجودة ضرورية للحفاظ على مستويات عالية من رضا الزبائن، إذ إنها تدفع المنظمة إلى تلبية متطلباتهم أو تجاوزها باستمرار، مما يؤدي إلى ولاءهم والترويج الإيجابي (Endara, et al., 2019: 15).
 ٤. 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).
 ٥. 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).
 ٦. 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).
 ٧. 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).
 ٨. منظور الامتثال التنظيمي: في الصناعات ذات المتطلبات التنظيمية الصارمة، تتضمن ثقافة الجودة القوية أن المنظمة تلبي باستمرار المعايير القانونية والتنظيمية، وتجنب العقوبات وتعزيز المصداقية مع الجهات التنظيمية (Damanik, et al., 2021: 655).
 ٩. منظور الابتكار: تعمل ثقافة الجودة على تعزيز الابتكار من خلال تعزيز بيئه يتم فيها تشجيع الأفكار الجديدة واختبارها وصقلها، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات متقدمة يمكنها تمييز المنظمة عن المنافسين (Herminingsih & Arijanto, 2020: 136).
 ١٠. منظور القدرة التنافسية العالمية: في الاقتصاد العالمي، تعد ثقافة الجودة أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على القدرة التنافسية، إذ تضمن قدرة المنظمة على تلبية معايير الجودة الدولية والتنافس في الأسواق المتعددة (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 أيضًا في الاعتبار التأثير الطويل الأجل على البيئة والمجتمع والاقتصاد، بما ينماشى مع أهداف التنمية المستدامة (Salah, 2020: 450).

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطبيق المعاصفة (ISO 10010:2022)

- توجد العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تطوير واستدامة ثقافة الجودة وفق المعاصفة (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 أمرًا 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 عملية 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 مواهمة 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 والمرؤنة واتخاذ القرارات السريعة من شأنها أن تعزز تنفيذ ثقافة الجودة واستدامتها، في حين أن التسلسلات الهرمية الجامدة قد تتعوق ذلك (Shwairef, et al., 2021: 109).
 ٦. تحصيص الموارد: التخصيص المناسب للموارد، بما في ذلك الوقت والميزانية والتكنولوجيا، أمرًا ضروري لدعم مبادرات الجودة، وبدون الموارد الكافية، قد يتم تقويض جهود الجودة أو تخفيض أولويتها (McCants, 2022: 12-13).
 ٧. قياس الأداء والملاحظات: يساعد في تحديد مجالات التحسين وتعزيز السلوكيات التي تركز على الجودة (Söderlind, 2020: 70-71).
 ٨. أنظمة المكافآت والتقييم: 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 للضغوط الخارجية أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على ثقافة الجودة اعتمادًا 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 بسلامة في المنظمة دون مقاومة أو انقطاع (Zaenuri, et al., 2023: 111).
 ١٢. التكنولوجيا والإيكار: يمكن أن يؤدي تبني التقنيات الجديدة والممارسات المبكرة 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 سيء جهود الجودة (Silva, 2024: 11).

المبحث الثالث: الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض نتائج تحليل قائمة فحص الخاصة بالمعاصفة الارشادية (ISO 10010:2022) والفجوات التي تتحقق بين الفقرات التي تقيس معايير هذا المتغير وبين الواقع الفعلي للتطبيق في المديرية العامة قيد البحث، وذلك بعد ان 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) ويدرجـة مطابقة (33.3%) فيما بلـغـت درجة عدم المطابقة (66.7%) حجم الفجوة مما يدل على ان مديرية تربية باـلـتـمـاكـةـ مـعـرـفـةـ حـوـلـ سـيـاقـ ثـقـافـةـ الجـوـدـةـ لـكـنـهاـ دـوـنـ مـسـتـوىـ الطـمـوحـ مـاـ يـنـطـلـقـ مـنـهـ وـضـعـ خـطـةـ عملـ لـتـطـبـيقـ مـؤـشـراتـ السـيـاقـ وـقـوـقـ مـوـاصـفـةـ (ISO10010:2023).

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

٤. بند السياق					
الفقرات			المؤشرات		
النكرارات					
كلـيـةـ	مـتـوفـرـ	غـيرـ	كلـيـةـ	جزـئـيـةـ	مـتـوفـرـ
٤. العلاقة بين ثقافة الجودة وثقافة المديرية					
تضمـنـ المـديـرـيـةـ مـبـادـيـ إـداـرـةـ الجـوـدـةـ وـمـفـاهـيمـ الأـسـاسـيـةـ فيـ ثـقـافـتـهاـ					1
<input checked="" type="checkbox"/>					

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

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		
التكارات	المؤشرات	القرارات
متوفّر	متوفّر غير	
كلي	جزئي	متوفّر
عام 5.1		
✓	تُوضّح الإدارة ثقافة الجودة المطلوبة وتسهيل الوصول إليها وتوثيقها في المديرية.	٢٥
✓	تضمن ثقافة الجودة المعتمدة في المديرية مستوى الالتزام والسياسات المتبعة فيها.	٢٦
✓	تحدد ثقافة الجودة في المديرية السلوكيات والقيم المتوقعة لدعها بفاعلية.	٢٧
✓	تُؤْفَر المديرية فرصاً للأفراد على مستويات مختلفة للمشاركة في تحديد وتنفيذ ثقافة الجودة.	٢٨
✓	تحدد المديرية احتياجات وتوقعات الزبائن والأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة فيما يتعلق بالنتائج بفاعلية.	٢٩
✓	تحدد المديرية خصائصها وتتأثيرها المحتمل على ثقافة الجودة المطلوبة فيها بجودة عالية.	٣٠

✓	٣١	تستخدم المديرية الأدوات والتقييمات لقياس الأداء مقابل معايير ثقافة الجودة المطلوبة بفاعلية.
✓	٣٢	يُعترف بثقافة الجودة كجزء مهم من ثقافة المديرية بجودة عالية.
✓	٣٣	تتأثر ثقافة الجودة في المديرية بشكل كبير بموقف وفك وفهم الإدارة العليا فيها.
✓	٣٤	تعتمد الإدارة العليا في المديرية سياسة جودة تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وقيمها.
✓	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	تحدد الإدارة العليا التوقعات والسلوكيات المطلوبة في المديرية بوضوح.
✓	٣٩	ظهور القيادة على جميع المستويات ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بفاعلية.
✓	٤٠	تحدد الإدارة العليا وتعين وتطور أبطال ثقافة الجودة في المديرية بفاعلية.
✓	٤١	تضمن الإدارة العليا الالتزام المستمر بثقافة الجودة في المديرية.
14	3	0
0	1	2
0.15		
%7.5		
%92.5		
		النكرارات
		الوزن
		الوسط الحسابي
		مستوى المطابقة
		حجم الفجوة

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 (%) ٦٠ فيما بلغت درجة عدم المطابقة (%) ٩٤ مما يدل على ان مديرية تربية بايل تعاني من ضعف في تحديد ثقافة الجودة الحالية، مما ينبغي اجراء عملية التقييم لثقافة المديرية بالاعتماد على مؤشرات تتعلق بثقافة الجودة كالاعتماد على المعاشرة (ISO10010:2022).

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

٦. بند تحديد ثقافة الجودة الحالية		
الفقرات	المؤشرات	النكرارات
٤٢	٦.١ تحديد الأداء مقابل القياس والمؤشرات والقيم المستهدفة لتقييم فاعلية ثقافة الجودة	✓ تحدد الإدارة الأداء مقابل القياس والمؤشرات والقيم المستهدفة لتقييم فاعلية ثقافة الجودة
٤٣	٦.٢ تحديد معايير قياس وتقدير ثقافة الجودة جميع جوانب المديرية.	✓ تُغطي مؤشرات قياس وتقدير ثقافة الجودة جميع جوانب المديرية.
٤٤	٦.٣ تحديد معايير الأداء في المديرية عن المستوى والحالة المطلوبين لثقافة جودتها بوضوح.	✓ تُعبر معايير الأداء في المديرية عن المستوى والحالة المطلوبين لثقافة جودتها بوضوح.
٤٥	٦.٤ تحديد ما سيتم قياسه وكيفية قياسه	✓ تُحدّد الادارة نطاق تقييم ثقافة الجودة في المديرية بوضوح.
٤٦		✓ تُحدّد الادارة معايير قياس ثقافة الجودة في المديرية بفاعلية.
٤٧		✓ تستخدم المديرية الأدوات والتقييمات ومصادر البيانات المناسبة لفهم ثقافة الجودة فيها
٤٨		✓ تُحدّد الإدارة العليا ما سيتم قياسه وتحدد مسؤولية الإدارية والمساءلة في المديرية
٤٩		✓ تستخدم المديرية مجموعة من تدفقات البيانات والتقييمات لضمان رؤية متعددة الاتجاهات لثقافة الجودة.
٥٠		✓ تُستخدم نتائج البيانات في المديرية لتحديد الأهداف ودمجها بأهداف الجودة المعتمدة فيها.
٥١	٦.٥ مراقبة وقياس ثقافة الجودة الحالية	✓ 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 والمشرفين وأحتياجات ومتطلبات الثقافة المطلوبة وخاصتها فضلاً عن مؤشرات مستوى النضج ونظام التسجيل بشكل شامل.
٥٤		✓ تُستخدم في المديرية مجموعات الأسئلة الموحدة للاستطلاع وأدوات القياس الأخرى لفترات زمنية متغيرة.
٥٥		✓ تحافظ الادارة بالمعلومات المؤقتة المتعلقة بالتحليل وقياس الأداء المستقبلي في المديرية.
٦.٦ تحليل وتقدير ثقافة الجودة الحالية		
6.4.1 عام		

✓	تعتمد الإدارة العليا السياسات والموارد ذات الصلة في المديرية بفاعلية.	٥٦
✓	٦،٤،٢ تحليل ثقافة الجودة الحالية	٥٧
✓	تستخدم المديرية الأساليب المناسبة والفعالة لعرض المعلومات وتحديد الفجوات .	٥٨
✓	تعالج المديرية الفجوات الظاهرة وتقدم الأفكار لتنقيتها .	٥٩
✓	تعتمد المديرية أسلوب تحليل السبب الجزئي لفهم المسببات الرئيسية للمشكلات ومعالجتها بفاعلية.	٦٠
✓	تعتمد إدارة المديرية خطة عمل محددة لتحليل البيانات والمعلومات بفاعلية.	٦١
✓	تقدم نتائج التحليل في المديرية إلى الأطراف ذات العلاقة بوضوح وشفافية.	٦٢
✓	تضمن الإجراءات ضمن أهداف الجودة في المديرية وتحقيقها من خلال المراجعة الدورية للإدارة .	٦٣
18	3	0
0	1	2
0.12		النكرارات
%6		الوزن
%94		الوسط الحسابي
		درجة المطابقة
		حجم الفجوة

المصدر: من اعداد الباحثة.

البند السابع: تحديد وتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة

من خلال الجدول (٦) يتضح ان الوسط الحسابي لبند تحديد وتنفيذ الإجراءات 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 بايل تعاني من ضعف في تحديد وتنفيذ الاجراءات 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 بتحديد وتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة

7. بند تحديد وتنفيذ الإجراءات لتحقيق ثقافة الجودة المطلوبة		
الفقرات	المؤشرات	النكرارات
الكل	جزئي	متوفّر
7.1 عام		
✓		
✓		يُقدّر العائد المحتمل على الاستثمار بثقافة الجودة في المديرية من حيث تحسين الأداء بحيث يكون مرتفعا.
✓		٦٣ ظهر الإدارة الدعم المستمر لمبادرات الجودة على جميع المستويات بما في ذلك السلوكيات المطلوبة.
✓		٦٤ تراجع الادارة الرؤوية والرسالة والقيم وتحذّثها بانتظام.
✓		٦٥ تحدّد الادارة أهداف الجودة وتبّلغ عنها باستمرار.
✓		٦٦ تراجع الادارة الأهداف وتحذّثها بانتظام.
✓		٦٧ تربط الادارة مؤشرات أداء العاملين بأهداف الجودة.
✓		٦٨ تواصل الادارة مع الزبائن والأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة في المديرية بانتظام.
✓		٦٩ تحديد ما سيتم قياسه وكيفية قياسه
7.2 جوانب ثقافة الجودة		
✓		٧٠ تراعي الادارة الجوانب المختلفة لثقافة الجودة عند وضع الاستراتيجية، مثل الثقافة غير الملمسة والسلوكية والمؤسسية والمادية.
7.2.1 وضع استراتيجية ثقافة الجودة		
✓		تعتمد المديرية المنهج المناسب لإنشاء استراتيجية ثقافة الجودة الخاصة بها، مثل المتابعة أو الامتثال أو الابتكار أو القيادة.
✓		٧١ تضع الإداره العليا استراتيجية ثقافة جودة مناسبة وقابلة للتحقيق تتوافق مع الخطط الاستراتيجية للمديرية.
7.2.3 تحليل الحاجة إلى ثقافة الجودة من حيث استراتيجية الجودة		
✓		٧٢ تحدّد قيم الجودة التي يمكن تحقيقها وتنسق مع رؤية المديرية ورسالتها وقيمها بفاعلية.
✓		٧٣ تتوافق قيم الجودة مع النظم الاجتماعي واحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية وأنشطة إدارة الجودة في المديرية.
10	2	0
0	1	2
0.15		النكرارات
%7.5		الوزن
%92.5		الوسط الحسابي
		درجة المطابقة
		درجة عدم المطابقة

المصدر: من اعداد الباحثة.

البند الثامن: تضمين ثقافة الجودة المطلوبة
من خلال الجدول (٧) يتضح ان الوسط الحسابي لبند تضمين ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بلغ (٠) وبدرجة مطابقة (%) أي ان درجة عدم المطابقة (100%) حجم فجوة مما يدل على ان 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					
التكرارات			المؤشرات		الفقرات
متوفّر	متوفّر	غير متوفّر	كلّي	جزئي	
٨.١ عام					
✓					٧٥ تُتخذ الإجراءات الازمة 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 الازمة لتضمين ثقافة الجودة المطلوبة، ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في المديرية.
٨.٢ تكين 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 وتحكّم حسب الضرورة في المديرية.
✓					٨١ تُراقب الادارة التغييرات في سياق المديرية بفاعلية.
✓					٨٢ تُقيّم الادارة المخاطر المتعلقة بالتغييرات وتحذّف منها.
التكرارات			الوزن		
٥	٠	٠	٠		
٠	١	٢	٠		
الوسط الحسابي			درجة المطابقة		
%0.0			درجة عدم المطابقة		
%100			ال المصدر: من اعداد الباحثة.		

البند التاسع: الحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة
من خلال الجدول (٨) يتضح ان الوسط الحسابي لبند الحفاظ على ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بلغ (٠.٠٧) وبدرجة مطابقة (%) فيما بلغت درجة عدم المطابقة (96.5%) حجم فجوة مما يدل على ان 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					
التكرارات			المؤشرات		الفقرات
متوفّر	متوفّر	غير متوفّر	كلّي	جزئي	
٩.١ عام					
✓					٨٢ تُتخذ الادارة الإجراءات لضمان تطوير ثقافة الجودة المطلوبة وتعزيزها وتضمينها بمرور الوقت في المديرية بفاعلية.
٩.٢ اشراك الأفراد					
✓					٨٣ يُحدّد فرق ثقافة الجودة ويعينون في المديرية بفاعلية.
✓					٨٤ توجه الادارة العاملين وتشجعهم على تبني الجودة المطلوبة في المديرية.
✓					٨٥ تقيّم الادارة مسؤوليتها في دمج ثقافة الجودة مع نظام الادارة وتنظيم الأنشطة والتسيير مع الآخرين.
✓					٨٦ تدعم الادارة العليا فرق ثقافة الجودة وتعاون معهم بجودة عالية.
١٠.٩ الوعي والتدريب					
✓					٨٧ تُتّخذ الادارة العليا إجراءات لزيادة الوعي بثقافة الجودة والقيم والسلوكيات المطلوبة في المديرية بفاعلية.
✓					٨٨ تُوكّد الادارة على أهمية التدريب لتطوير وتحسين ثقافة الجودة المطلوبة في المديرية بجودة عالية.
✓					٨٩ تقدّم الادارة التدريب المناسب لتحسين الوعي بالجودة والموافق والكافأة والفهم في المديرية.
١١.٩ التواصل					
✓					٩٠ تتواصل الادارة العليا مع المسؤولين عن ثقافة الجودة بشكل منتظم.
١٢.٩ إدارة التغيير					

✓	تناقش الادارة التأثيرات المحتملة للتغير في ثقافة الجودة المطلوبة فيها.			٩١
✓	ثحدد الادارة التطويرات 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 افأ، يتضح أنَّ هنالك فجوة بين الواقع الفعلي للمديرية وبين المعاشرة (ISO10010:2022)، إذ يمكن تلخيص النتائج بالجدول (٩).

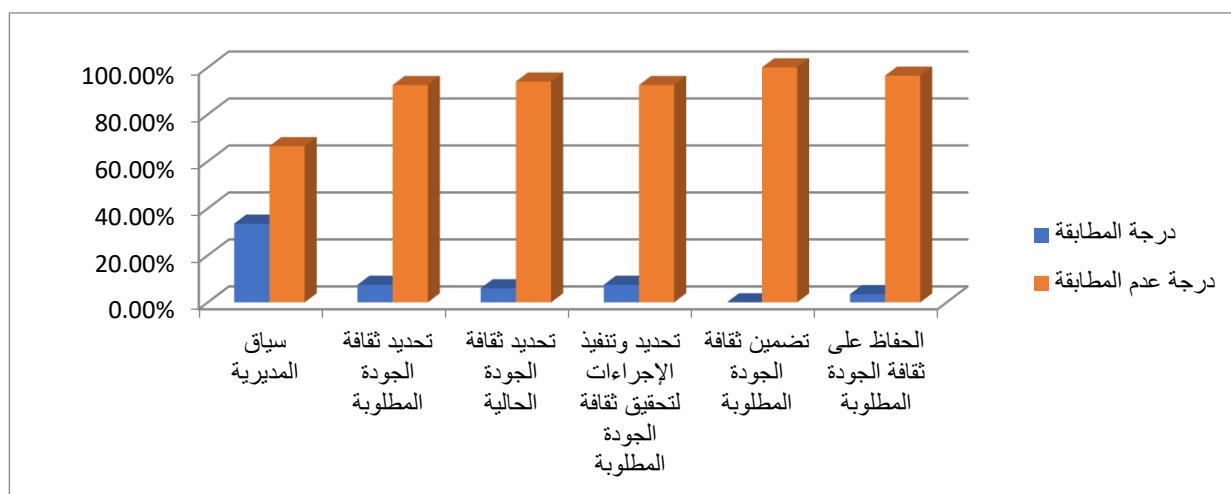
جدول (٩): نتائج قوائم الفحص لبيان المعاشرة (ISO10010:2022)

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

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج قوائم الفحص لبيان المعاشرة (ISO10010:2022)

من خلال النتائج اعلاه تبين بأنَّ أعلى مستوى تطبيق فكان للبند الرابع السياق فقد حقق (٥٣٥،٥٪) وحجم الفجوة (٥٥،٦٪)، وهذا يدل على الادراك الشامل للعوامل الاقتصادية والقانونية والسياسية والتنظيمية فضلاً عن العوامل المجتمعية مما يجعلها تتبعاً مركز متقدم في العلاقات التي تؤثر بالإيجاب على اداء التربية، وحقق بند الثامن تضمين ثقافة الجودة المطلوبة اقل مستوى تطبيق بنسبة (٠٪) وحجم الفجوة (١٠٠٪)، 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) أعلاه. يمكن أن نوضح النتائج باستعمال المخطط البياني لنظهر اجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لمعايير وبيان المعاشرة (ISO10010:2022) في المديرية وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١): اجمالي نسب المطابقة وحجم الفجوات لمعايير وبيان المعاشرة (ISO10010:2022) في المديرية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

سيتناول هذا الفصل في المبحث الاول مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها اثناء البحث ومجموعة من التوصيات المقترنة اعتماداً على الاستنتاجات المؤشرة.

اولاً: الاستنتاجات: سيتناول البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات في ظل النتائج التي ظهرت في قوائم وهي كالتالي:

١. وجود فجوة عالية بين الواقع الفعلي في المديرية وبنود المعاصفة الارشادية والتي بلغت بنسبة (٩٠,٥%).
٢. ضعف التأسيس المؤسسي لثقافة الجودة في مديرية تربية بابل: أظهرت الدراسة أن ثقافة الجودة داخل المديرية لا تستند إلى أساس مؤسسي واضح، وإنما تمارس بصورة جزئية أو فردية، دون توجيه استراتيجي شامل. غياب رؤية ثقافية موحدة وضعف ارتباطها بالرسالة المؤسسية يشكلان حاجزاً أمام ترسير مفاهيم الجودة في السلوك التنظيمي اليومي.
٣. وجود فجوة واضحة بين الواقع الثقافي الحالي والثقافة المرجوة: أثبت تحليل البيانات المستند إلى أدوات تشخيص معيارية (مقابلات، استبيانات، تحليل فجوات) أن هناك فجوة جوهرية بين الثقافة السائدة وبين الثقافة الداعمة للجودة التي تسعى لها المديرية، لا سيما في مؤشرات القيادة التشاركية، المبادرة، والانفتاح على التعلم.
٤. تفاوت في مستوى النضج الثقافي بين أقسام المديرية: لوحظ أن بعض الأقسام في المديرية تبني ثقافة أكثر تطوراً من غيرها على سبيل المثال (قسم الموارد البشرية)، ويرتبط ذلك مباشرةً بقوة القيادة المحلية، ومدى التزام المديرون في تأدية دور القدوة، ومدى إشرافهم للعاملين في عمليات اتخاذ القرار.
٥. 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 ترقينهم، مما يحد من الدافعية نحو تبني ثقافة الجودة.
٦. محدودية أدوات التقييم الثقافي المستخدمة حالياً داخل المديرية: تُعتمد حالياً على ملاحظات غير منتظمة أو انطباعات شخصية لقياس الثقافة المؤسسية، دون استخدام أدوات معيارية أو مؤشرات كمية، مما يجعل عمليات التشخيص غير دقيقة أو قابلة للتكرار.
٧. عدم وضوح دور القيادة العليا في ترسير ثقافة الجودة: أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التربوية، على الرغم من إيمانهم العام بالجودة، لا يمارسون دوراً فعالاً في تعزيز 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:

١. على المديرية وضع خطة عمل استراتيجية تهدف إلى تقليل الفجوة بين الواقع الفعلي وبنود المعاصفة (ISO10010:2022:2022) يمكن أن تشمل هذه الخطة تحديد الأهداف الرئيسية وتخصيص الموارد الالازمة لتحقيقها، فضلاً عن تنظيم حملة تنفيذ وتوسيعة تشمل كافة العاملين في كافة المستويات الادارية للمديرية فيما يتعلق ببنود المعاصفة (ISO10010:2022).
٢. إعداد سياسة ثقافية مؤسسية شاملة مبنية على المعاصفة ISO10010:2022 من خلال وضع وثيقة معتمدة تحدد القيم الثقافية المرغوبة، وترتبطها بالأهداف التربوية ودمج الخطط الإدارية والعمليات اليومية.
٣. إجراء تحليل فجوة سنوي لتقييم واقع الثقافة المؤسسية وتحديد أولويات التحسين من خلال تبني أدوات تشخيصية معiliarية لرصد الفجوة بين الواقع والطموح الثقافي وتحديث خطط التحسين بناءً على نتائج التحليل.
٤. تمكن القيادات التربوية من أداء دور القدوة في تعزيز ثقافة الجودة من خلال تخصيص برامج لبناء القدرات القيادية في مجال القيادة الثقافية التحويلية وربط التقييمات بمستوى تأثيرهم الثقافي داخل الأقسام.
٥. تضمين الثقافة المؤسسية ضمن السياسات والأنظمة والتعليمات الداخلية: يُوصى بمراجعة الأدلة الإدارية واللوائح لإدراج القيم الثقافية فيها بشكل صريح، لضمان استمرارها عبر الزمن.
٦. تعزيز شعبية ضمان الجودة لتأخذ على عائقها متابعة ثقافة الجودة وتحليل مؤشرات الأداء الثقافي وتتولى إدارة الاستبيانات الدورية، وتحليل الاتجاهات، ورفع التوصيات للإدارة العليا.
٧. ربط ثقافة الجودة بالهوية المؤسسية للمديرية ونشرها عبر المنصات الإعلامية الرسمية من خلال تصميم هوية بصرية موحدة، ومحظى 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 Yayınlari.
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., Lazaroiu, 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 Universității 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, Ruwa 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., Ongutu, 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-Khiraat 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.