



إدارة الجودة و تعزيز عمليات الاندماج بين الشركات  
الباحث: وميض جمال فيصل المحمدي

ادارة اعمال دولية / جامعة بوخارست للدراسات الاقتصادية

wameedjamal1996@gmail.com

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة لتعرف على مفهوم إدارة الجودة وايضاح مفهوم التعزيز في الشركات وربط مفهوم إدارة الجودة بعملية الاندماج وكيفية تطبيقها بصورة تنظيمية متناسقة لتجنب المخاطر والخلل الذي يمكن ان يسبب اضرار على الشركة مما يعود بالضرر على العملاء والموظفين , تتضمن الدراسة اربع فصول الأول الاطار العام للدراسة , الثاني الاطار النظري للدراسة , الثالث إيضاح العلاقة بين إدارة الجودة وعملية الاندماج , الرابع الجداول الإحصائية , والفصل الخامس تضمن النتائج والتوصيات والمقترحات ( توصل البحث الى مجموعة نتائج أهمها ان الجودة تعمل على قليل الصراعات التنظيمية والثقافية بعد الاندماج , تحسين جودة الخدمات والمنتجات بعد الاندماج بفضل أنظمة الجودة الموحدة .وتوصي الدراسة الى تطبيق نظام إدارة الجودة موحد قبل واثناء عملية الاندماج , تعزيز التواصل الداخلي والخارجي خلال مراحل الاندماج .

الكلمات المفتاحية (تعزيز , إدارة الجودة , الاندماج ) .

Wameed Jamal Faisal Al-Muhammadi

International Business Administration University: Bocharst University of Economic Studies

wameedjamal1996@gmail.com

Abstract

. This study aims to identify the concept of quality management, clarify the concept of enhancement in companies, link the concept of quality management to the integration process, and how to apply it in a consistent organizational manner to avoid risks and defects that could cause harm to the company, which ultimately leads to Regarding the harm to customers and employees, the study includes four chapters: the first is the general framework of the study, the second is the theoretical framework of the study, the third explains the relationship between quality management and the integration process, the fourth contains the statistical tables, and the fifth chapter includes the results. The research concluded with several key findings, including that quality reduces organizational and cultural conflicts after mergers and improves the quality of services and products after mergers thanks to standardized quality systems. The study recommends implementing a system Quality management is standardized before and during the merger process, enhancing internal and external communication throughout the merger phases.

**Keywords (enhancement, quality management, integration).**

مقدمة

إدارة الجودة الشاملة هي نهج تنظيمي يهدف إلى تعزيز الأداء وضمان تقديم خدمات ومنتجات بأعلى معايير الجودة عن طريق إشراك كافة الموظفين و رفع مستوى التحسين المستمر. تبنى على التركيز على العملاء، تقليل الأخطاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي في تعزيز رضا العملاء وتعظيم العوائد التجارية، و تكتظ المنظمات بالكثير من المسؤوليات والمشاريع والعمليات التي تتطلب انتباهاً وحرصاً شديدين، وهذا يستدعي ضرورة وجود مراقب للتأكد من أن كل شيء يسير كما هو مخطط له، وتعد الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة، فالمحافظة على الجودة في جميع جوانب



النشاطات التجارية للشركة يضمن الحفاظ على المستهلكين، وابقاء التدفقات النقدية متسقة، والتفوق على المنافسين في السوق،

### مشكلة الدراسة

باتت التنظيمات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة , وذلك لغاية رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع المنتجة , عن طريق استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في وسط الازدحامات التنافسية بين المنظمات والحكومات في العالم . لقد احتلت إدارة الجودة وتطبيقاتها أهمية خاصة , سواء على الصعيد العالمي أو المحلي , إذا تعد أحد الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية , وقد عدها أحد الراغبين في استخدامها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب . ويرتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما أشار لها الأدب الإداري بأفكار رئيسية هي الإدارة اليابانية وإدارة الموارد البشرية والتميز .

فإن الجودة والنوعية وضمان تحقيق معاييرهما صار اليوم لزاما في أي عمل له أهداف ينافس الآخرين من اجل تحقيقها, ومن هنا ظهرت أهمية إدارة الجودة وشعارات حسن الأداء في جميع مناحي الحياة لضمان استمرار الشركات والمؤسسات بإنتاج مخرجات تنافس المعروض وتلبي حاجة السوق, ولم تعد معايير الجودة الشاملة حديثا قابعا في زوايا الترف الفكري, بل أصبحت – نظريا وتطبيقيا واقعا فرض نفسه في مختلف المؤسسات ومنشآت الأعمال.

وعملية الاندماج تعد استراتيجية معقدة, ورغم الأهداف الطموحة لزيادة الحصة السوقية أو تحقيق الكفاءة, فإن العديد من عمليات الاندماج تفشل في تحقيق نتائجها المرجوة بسبب صعوبات التكامل التشغيلي والثقافي بين الشركات المندمجة. وتظهر إحدى أبرز هذه الصعوبات في التحدي الذي تواجهه الإدارة في توحيد نظم وسياسات الجودة المتبعة في كلتا الشركتين. فبدلاً من أن تُصبح إدارة الجودة أداة لتعزيز التكامل, قد تتحول الاختلافات في معاييرها وثقافتها إلى عائق كبير أمام تحقيق الأداء الأمثل للكيان الجديد.

بسبب مواجه العديد من المؤسسات معوقات تنفيذ الجودة الشاملة في المنظمات بسبب تحديات إدارية وثقافية تؤثر على تبني مفاهيم التحسين المستمر. تشمل هذه المعوقات ضعف الوعي بأهمية الجودة، ومقاومة التغيير من قبل الأفراد أو الإدارات. كما تساعد محدودية الدعم القيادي وغياب الرؤية الواضحة في عرقلة تحقيق أهداف الجودة الشاملة لذا توجب عمل دراسة للوقوف على اسباب تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات وعلاقتها وتأثيرها في تحقيق الاندماج بين الموظفين .

### اهداف الدراسة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة تمثل حقيقة مهمة في المؤسسات وهذا يستدعي ترسيخ هذا المفهوم بتطبيق عبر الوصف النظري , فيجب ان تكون جزءا مهما من القيادات في المؤسسات ,حيث انها تعد عملية طويلة تحتوي على مراحل مختلفة لا يمكن ان تنفصل عن بعضها البعض وميزتها الأساسية الاستمرار , ويمكننا تحديد اهداف البحث من خلال عدة نقاط أهمها :

- 1.الكشف عن المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الجودة .
- 2.التعرف على الأدوات التي بدورها يمكن تنفيذ إدارة الجود بالمؤسسات .
- 3.بيان أهمية تطبيق ادراة الجودة بالمؤسسات .
4. التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة وعملية الاندماج في المؤسسات .

### أهمية الدراسة

من الواضح ان عملية إدارة الجودة تعتبر ذات أهمية كبيرة من خلال انها تعد العنصر الأساسي للتطوير والنمو , فتحرص الشركات من خلال سعيها نحو التطور والنمو الى نظام إدارة الجودة فيعد مبدءا مهم في عملية الحفاظ على



التواصل مع العملاء لذلك تقوم معظم المؤسسات بوضع نظام وسياسة معينة لتطبيق إدارة الجودة للتمكن من استيفاء منتجاتها وإدارة مشاريعها للحصول على رضا وحسن اندماج العملاء ودفع عجلة التطور في المؤسسة الى الامام .  
ومما سبق فتظهر أهمية الدراسة من خلال :

### 1. الأهمية العلمية :

اذ تعتبر من اهم الوسائل التي تنافس بها المؤسسات وتتميز بها لجذب الزبائن والمستهلكين ,ومن ثم إيجاد وسيلة ناجحة لا يصال حاجاتهم ورغباتهم باحسن مايمكن ويمكن التأكيد على أهمية إدارة الجودة من لال انها عملية تعمل على تقليل تكاليف المؤسسة ,زيادة الحصة السوقية والايادات , تؤثر على الاستراتيجية التنافسية , وترفع من رضا الزبائن والمستهلكين , تمكين الموظفين , التحسين المستمر....)

### 2. الأهمية النظرية :

ان هذه الدراسة بسب أهميتها تعتبر مصدر لكثير من الباحثين والمؤسسات اذ تعد خريطة لتطبيق برامج وسياسات إدارة الجودة في المؤسسات كافة وتعزيز العمل الجماعي بين الموظفين لتسهيل عملية اندماجهم بشكل صحيح ما يعكس ذلك على الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة و تقوم إدارة الجودة الشاملة في تطوير مهارات إدارية ومهنية لفريق العمل إضافة إلى منح الفرصة للموظفين في تقوية إمكاناتهم وتطويرها و تشجع التحسينات المطلوبة وممارسة أساليب وسياسات إدارية جديدة كونها تمثل أداة اتصال فعالة وتسهم في نشر الثقافة بين العاملين وتحقيق خدمات أفضل مما يساعد في تحليل فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

#### مقدمة

ان النظرية أو القانون يتكون من مجموعة من المفاهيم أو المصطلحات العلمية التي يعنى بها الباحث, مقاصد ومعاني تصنف وتحلل وتعبير عن طبيعة هذه المفاهيم ومحتوياتها الفكرية وإبعادها العملية و الفنية. والمفاهيم التي يطرحها الباحث كثيرا ما ترتبط ببعضها من ناحية اللغة والأسلوب العلمي الداعم لتأسيس الفرضيات والنظريات التي يتعامل معها الباحث في دراسته لأية مشكلة أو ظاهرة طبيعية أو اجتماعية وسيتم خلال هذه الدراسة تحديد عدد من المفاهيم وتوضيح معانيها ومنها :

#### أولاً: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

##### 1. الإدارة

وهي اصطلاح يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة الى العمل في المؤسسة وهي تمثل العنصر الشخصي في حياة المؤسسة , ذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر اخر يحل محله ويعتمد نجاح المؤسسات الى حد كبير على المهارة التي تؤدي بها اعمال الإدارة<sup>1</sup>.

##### 2. إدارة الجودة :

هي منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم السلع او خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء , وذلك من خلال الحرص لى التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي واشراك العملاء في جميع مراحل العمل<sup>2</sup>.

##### 3. الاندماج :

هي لعملية التي يترتب عليها تبادل الأسهم العادية للشركة او الشركات المندمجة مقابل اسهم عادية في الشركة الدامجة او ربما مقابل سداد قيمة الشركة المندمج لمساهميها نقدا او بإصدار سندات مستحقة في تاريخ لاحق حسب الاتفاق ما بين الشركات موضوع الاندماج , وكذلك يترتب على الشركة ان تعمل (الشركة المندمجة) كقسم للشركة الدامجة وعادة



يتطلب الامر اعداد قوائم مالية ختامية منفصلة للوحدات المندمجة مع قوائم مالية موحدة للشركة الدامجة باقسامها وفروعها في نهاية فترة محاسبية<sup>3</sup>.  
ثانيا : الدراسات السابقة

### 1. دراسات عربية

#### • ادراسة "عماد محمد رياض (اثر الاندماج والاستحواذ على كفاءة الأداء المالي بالشركات المساهمة)<sup>1</sup>

ان من اهم اهداف هذه الدراسة هو دراسة اثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للشركات من خلال مقارنة الأداء المالي قبل وبعد الاندماج ودراسة ابعاد ذلك التأثير على نسبة التداول , وصافي راس المال العامل , والعائد على الأصول وكذلك العائد على المبيعات وربحية الأسهم ويتم ذلك عن طريق دراسة اثر الاندماج والاستحواذ على مؤشرات كفاءة الأداء والوزن النسبي للشركات والقيمة السوقية للاسهام .  
من خلال هذه الأهداف توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

1. عدم وجود تأثير او وجود التأثير السلبي للاندماج او الاستحواذ على كفاءة الأداء المالي بالشركات بنسبة 95% .  
2. وجود تأثير إيجابي للاندماج والاستحواذ بنسبة 5% فقط ولا يوجد تأثير للاندماج والاستحواذ على زيادة الوزن النسبي للشركات على المستوى القطاعي .

اما عن اهم نتائج الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي أظهرت العلاقة الإستحقاقات الاختيارية بالتهرب الضريبي إلى وجود العلاقة الطردية المعنوية عند مستوى معنوية 5% فقط وهذا يعطي انطباعا ليس بقليل على احتمال ممارسة الشركات المصرية لسلوك التهرب الضريبي باستخدام فرض الإستحقاق، أما بالنسبة العلاقة بين صافي الربح قبل الضرائب (الأداء) والفروق الضريبية المحاسبية (التهرب الضريبي) فوجدت العلاقة موجبة عند مستوى معنوية 1% و 5%، بما يؤدي إلى أن مع زيادة صافي الربح المحاسبي المحتمل خضوعه للضريبة يزداد سلوك استخدام بدائل القياس المحاسبي بواسطة الإستحقاقات الاختيارية لإحداث فروق بين الربحين الضريبي والمحاسبي، وذلك يؤدي إلى تخفيض عبء الضريبة للمستويات الدنيا

وكانت من اهم توصيات الدراسة ضرورة ان يسبق عملية الاندماج والاستحواذ طول مالية أخرى كاعادة الهيكلة المالية وبحث وتقديم جدوى ونتائج اتخاذ قرارات الاندماج والاستحواذ وتحليل أسباب نتائجها السلبية والايجابية .

#### • ب.دراسة فاطمة الياس محمد نصر ,سمية ابراهيم عبدالله (اثر الاندماج على جودة الادارة الشاملة دراسة حالة مجموعة بنك الخرطوم)4

ان من اهداف هذه الدراسة الى اختبار عملية الدمج في الجهاز المصرفي السوداني المتمثلة بمجموعة بنك الخرطوم لقياس مدى تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في عصر العولمة والمنافسة المفتوحة توجب تطبيق مفهوم ابعاد إدارة الجودة الشاملة لأهمية جودة المنتج والخدمات في ظل السوق المفتوحة والتي اصحبت سوق للطلب وليست للعرض. وعلى ما ورد تم اختيار الفرصة التالية. تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد مفهوم الجودة الشاملة ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم دراسة الجودة الشاملة من عدة مداخل من حيث مفهومها أهميتها وأهدافها، التطور التاريخي لها وإدارة الجودة الشاملة وفوائدها ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحديث الدراسة عن جودة الخدمة المصرفية ومفهومها وابعادها فتناولت تقويم الأداء على أساس الجودة الشاملة وشهادة الأيزو وعلاقتها بالإسلام. وفي الدراسة الميدانية تناولت الدراسة اختبار بيانات الجودة الشاملة في المجموعة والتي جمعت عن طريق بناء استبانة خاصة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بفروع المجموعة بالعاصمة القومية. وتناولت الخاتمة فشملت على النتائج التي أظهرت عدم تطبيق أي من معايير الجودة الشاملة في المجموعة كما وشملت الخاتمة على التوصيات ومنها:

1. الالتزام بمفهوم الجودة الشاملة كم اقتراح إطار لتطبيق مفهوم إدارة الجودة.

2. ان تلتزم مجموعة بنك الخرطوم بتطبيق ابعاد مفهوم الجودة الشاملة ولتحقيق اهداف الدراسة تم تناول موضوع الجودة الشاملة من عدة مباحث ومفهومها أهميتها وأهدافها، التطور التاريخي لها وإدارة الجودة الشاملة وفوائدها ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتناولت الدراسة جودة الخدمة المصرفية ومفهومها وابعادها فتناولت تقويم الاداء على اساس الجودة الشاملة وشهادة الأيزو وعلاقتها بالإسلام.



و الدراسة الميدانية تناولت الدراسة اختبار بيانات الجودة الشاملة في المجموعة والتي جمعت عن طريق بناء استبانة خاصة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بفروع المجموعة بالعاصمة القومية. اما الخاتمة فشملت على النتائج التي اظهرت عدم تطبيق أي من معايير الجودة الشاملة في المجموعة كما وشملت الخاتمة على التوصيات والتي منها الالتزام بمفهوم الجودة الشاملة كم اقترح إطار لتطبيق مفهوم ادارة الجودة.

## 2.دراسة اجنبية

### • ادراسة " (2017,Gupta&Banerjee ) " "Impact of merger and acquisitions on financial performance: Evidence from selected companies in India<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي لمجموعة من الشركات الهندية , وذلك من خلال تحليل اثر الاندماج على مؤشرات الربحية والسيولة للمنشآت بعد الاندماج , وذلك لاجل تحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بتحليل الأداء المالي للشركات العينة خلال ثلاث سنوات قبل الاندماج وبعد اتمام عملية الاندماج .

شملت عينة الدراسة سبع قطاعات صناعية مختلفة خضعت لعملية الاندماج والاستحواذ خلال الفترة 2006-2012 وقد تم استخدام اهم أدوات جمع البيانات هي القوائم المالية التي تم تدقيقها لشركات العينة خلال ثلاث سنوات قبل وبعد الاندماج في الفترة 2000-2015.

من خلال ما سبق توصلت الدراسة الى انه لا يوجد تحسین في الأداء المالي لشركات الاستحواذ بعد الاندماج , حيث قلت مؤشرات الربحية والسيولة لشركات العينة المختارة بعد الاندماج .

### • ب.دراسة<sup>(6)</sup> " Al-Hroot et. al. (2017), "An Empirical Analysis of pre and Post "

#### "Merger Impact on Financial Performance: A Case Study of Jordan Ahli Bank"

اهم اهداف الدراسة تحليل تاثير الاندماج على الأداء المالي للبنك الأهلي الأردني عن طريق مقارنة الأداء المالي له قبل وبعد الاندماج وفي هذه الدراسة تم قياس الأداء المالي بعد الاندماج للبنك الأهلي الأردني باستخدام تحليل النسب المالية من 2001-2004 قبل الاندماج و 2006-2009 بعد الاندماج ,

وقد توصلت الدراسة الى وجود تحسن في بعض مؤشرات الأداء المالي 8 مؤشرات من 12 مؤشر , وهذا يظهر بنسبة 66.67% بالمائة بعد الاندماج , وقد تدهورت بعض المؤشرات الأخرى بما يقارب 4 مؤشرات أي بنسبة 33.33% حيث أظهرت النتائج ان هذه المؤشرات افضل قبل عملية الاندماج .

واهم نتائج الدراسة كانت وجود تاثير إيجابي لعملية الاندماج على الأداء المالي , وتوصلت كذلك ان الأداء المالي للبنك الأهلي الأردني تحسن بشكل كبير في الفترة ما بعد الاندماج , حيث ارتفعت نسب السيولة والكفاءة بشكل ملحوظ بعد الاندماج .

### ثالثا : النظريات المفسرة للدراسة

#### • النظرية البنائية الوظيفية

تمثل النظرية الاساس لجميع اركان المعرفة الانسانية , وركيزة التفسير اليومي الذي يقوم به الفرد للظواهر الاجتماعية والطبيعية , فمثل هذه التفسيرات التي تشمل الملاحظات العلمية , وبهذه الطريقة يرتبط الفرد بالعالم الطبيعي والمجتمع عن طريق مجموعة مركبة من المقولات التي تحاول تفسير كيف تعمل الظواهر , فيختلف تفسير الظواهر التي تحدث في المجتمع فنظرية في الاقتصاد في ثقافة غربية او شيوعية تختلف تفسيراتها عن نظرية في اي ثقافة اخرى<sup>(7)</sup> .

أن النظرية البنائية الوظيفية كانت من تقاليد سوسولوجيا الحداثة, ولها علاقات تاريخية بتطورات النظرية الانثروبولوجية, إذ ان التطورية احد مصادر التأثير في نظرية التحديث. ومن المعلوم أيضا إن العالم بارسونز قام لأول مرة بتطوير المتغيرات النمطية والتي تحدثت عن الطريقة التي تغيرت فيها العلاقات الاجتماعية نتيجة الانتقال, من مجتمعات ما قبل الصناعة إلى المجتمعات الصناعية. وقد ابرز الفرق الذي تطرحه فرديناند بين العلاقات المبنية على أساس المجتمع المحلي والعلاقات المبنية على أساس المجتمع العقدي او التعاقدية<sup>(8)</sup> <sup>(1)</sup>. إن الاتجاه النظري الاجتماعي التكاملي الذي يسقط الصراع من حساباته للفعل الاجتماعي لان الحركة الاجتماعية تحكمها وظائف هذه الوظائف

تترجم الفعل الاجتماعي والتي تعمل ضمن مؤسسات اجتماعية مثل السوق، المدرسة، العمل، وهي تمثل البناء لهذه الوظائف التي تحكمها آليات التعاون والتقاطع والتي تسمى بأنماط التفاعل الرمزي وهي التطابق، الالتزام، التعاون وان الهدف وراء ذلك هو تنشيط الفعل الاجتماعي واحتواء ما قد يثبت من تقاطعات بين الأفراد والجماعات كما في المؤسسات والوزارات كافة<sup>(9)</sup>. إن إدارة الجودة دوره الخطير في المجتمعات المعاصرة وخصوصا من حيث علاقتها بالتنمية إذ كما يذكر (كولينيز) إن نطاق إدارة الجودة يتوسع وتتطور وتصبح المؤهلات الإدارية مطلبا أساسيا لإشغال مهن معينة كما تصبح مصدرا في صراع القوة والثروة والمركز. فعملية الاندماج أساس هام لفروق جمعيات المكانة وإدارة الجودة إحدى الوسائل المساعدة لتحقيق هذا الهدف تنميته<sup>(10)</sup>.

يمكن النظر إلى المؤسسات كنسقا كما يرى بارسونز هو شبكة من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات. وانه مجموعة من الفاعلين. أفرادا وجماعات وحتى مجتمعات تنتظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة وتحكم عملية التفاعل مجموعة من العناصر هي:

- 1- التوقعات المتبادلة بين الفاعلين والتي تجعل كلا منهم يضع في اعتباره سلوك الآخر .
- 2- القيم والمعايير التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين.
- 3- الجزاءات التي تظهر في إشكال عن الثواب والعقاب<sup>(11)</sup>.

### الفصل الثالث

#### المبحث الاول

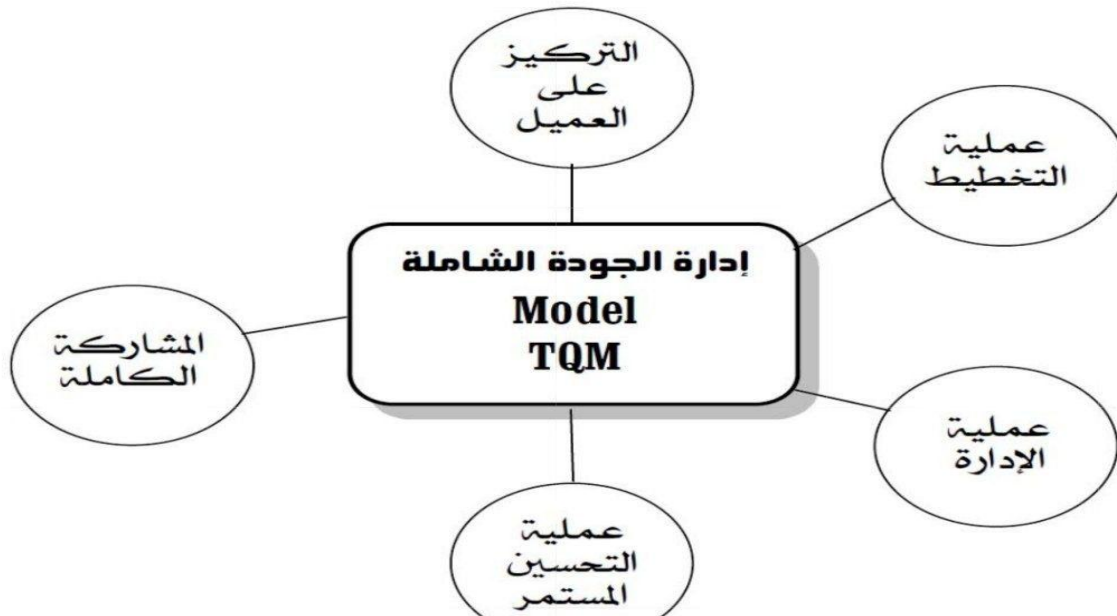
#### ادارة الجودة وعلاقتها بعملية الاندماج بين العاملين

مقدمة

تعد ادارة الجودة فلسفة ادارية حديثة ظهرت خلال عقد التسعينيات بحيث اصبحت اسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية والبقاء في الاسواق، وهذا النهج حقق نجاحا عظيما للمؤسسات التي انتهجته فاصبح السعي لارضاء العاملين والتحسين المستمر في الاداء في العصر الراهن لم يقتصر على المؤسسات الربحية بل شمل كافة انواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف اساسا لتحقيق ارباح<sup>(12)</sup>.

وتعتبر الجودة من الركائز الأساسية التي تهدف الى دعم الكفاءة والأداء المؤسسي وضمان استدامة التميز في بيئة الاعمال المعاصرة، فاصبحت الجودة ليس فقط هدف تكميلي بل فلسفة إدارية شاملة تشمل جميع جوانب النشاط التنظيمي، من خلال عمليات التطورات التي يشهدها العالم ظهرت عمليات الاندماج بين الشركات كخطة استراتيجية من غرض تحقيق النمو، ورفع القدرة التنافسية، و تطوير الحصة السوقية<sup>(13)</sup>.

ومن خلال ما سبق تظهر العلاقة الوثيقة بين إدارة الجودة وعمليات الاندماج، حيث تمثل الجودة عامل حاسم في نجاح الاندماج عن طريق توحيد المعايير الإدارية، وتطوير الكفاءة التشغيلية، وتأسيس ثقافة تنظيمية موحدة تقوم على أسس الجودة الشاملة.



**أولاً : اهداف إدارة الجودة(14)**

لكل برنامج او عملية او استراتيجية مجموعة اهداف يسعى الى تحقيقها وهنا تظهر إدارة الجودة من الركائز الجزهرية في الفكر الإداري الحديث , لانها تشكل منظومة متكاملة هدفها تحقيق التميز المؤسسي من خلال ضبط العمليات وتحسين المخرجات بما ينسجم مع متطلبات العملاء والمعايير العالمية ويمكننا تحديد اهم اهداف إدارة الجودة من خلال :

- 1.تسعى إدارة الجودة الى ابتكار مقاييس الأداء :أي ان إدارة الجودة في هذا الهدف تسعى الى الكشف عن نقاط الضعف والقوة داخل العمليات ودعم القرارات الإدارية .
- 2.تهدف إدارة الجودة الى تحقيق اعلى أداء في كل المجالات :أي ان استراتيجية الجودة تكون شاملة متكاملة لجميع اطر العمل منها الإدارية ,المالية,الفنية,البشرية,الخدمية .
- 3.تضع الجودة أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية :ان الجودة تؤمن دائماً ان هنالك طريقاً للتحسين والتطوير مهما كانت النتائج الحالية جيدة وذات مستوى متقدم وعن طريق هذا الهدف يمكنها ان تقوم بتقليل الأخطاء وهدر الموارد.
- 4.تدرك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة : أي ان عمل الجود يكون واسع يشمل العمليات الداخلية والخارجية وتأخذ بنظر الاعتبار وجود المنافسين في السوق , وتسعى الى تطوير استراتيجيات تمكن المؤسسة من التطور والتحديث عن طريق خدمات المؤسسة وجودة منتجاتها .
- 5.تضع إجراءات بسيطة لاداء الجودة :تهدف الجودة في هذا الجانب في تقليل التعقيدات والصعوبات التي تواجه الموظفين بحيث يصبح تطبيق الجودة جزءاً طبيعياً وسلساً في عمل المؤسسة .

**ثانياً: أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات(15)**

تظهر أهمية إدارة الجودة من خلال تحقيقها مجموعة استراتيجيات في المؤسسات :

- ا.تحقق المنظمة مزايا تنافسية تجعلها اكثر جاذبية من قبل الزبائن , في ظل المنافسة والتحديات القائمة .
- ب. تغيير طريقة تفكير العاملين وتعزيز الوعي لديهم بمفهوم الجودة وتأثيرها في نجاح واستدامة المنظمة .
- ج.تنمية ثقافة التعاون داخل المنظمة والعمل كفرق وجماعات لاعمال مشتركة , وتقوية العلاقات والروابط الوظيفية وزيادة الثقة بين العاملين .
- د. القيام بمراجعة مستمر لاداء المنظمة, واتباع منهج للتغيير يشمل جميع القرارات والإجراءات .

**ثالثاً: متطلبات إدارة الجودة**

تظهر للجودة متطلبات أساسية لتطبيق نهج إدارة الجودة ويجب على المنظمات تحديدها قبل البدء في التطبيق , اذ خلل في توفير هذه المتطلبات سيؤثر سلباً على نجاحها , وتظهر متطلبات إدارة الجودة في :

1.المتطلب الأول:القيادة الإدارية

2.المتطلب الثاني : التدريب والتعليم

3.المتطلب الثالث : مشاركة الاملين

4.المتطلب الرابع : فرق العمل

**1.القيادة الإدارية**

تعمل القيادة الإدارية دوراً أساسياً لتطبيق إدارة الجودة فان القيادة الفاعلة هي التي تتولى تحفيز العاملين وتشجعهم حتى تكون لديهم القدرة على تنفيذ الأهداف بفاعلية , دعم التعاون والتكامل فيما بينهم وانشاء فرق العمل والحرص على تحقيق رضا العاملين وتطوير علاقات جيدة معهم فض عن الاتمام المتوازن بالموارد البشري والإنتاج وتوظيف



التكنولوجيا الحديثة وتحسين هيكل المنظمة , وتحديد القيم الإيجابية والافتراضات التي تعزز لعمل الجماعي وتعظم النتائج التي تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة<sup>(16)</sup>.

## 2. التدريب والتعليم

يرتكز هذا المطلب في وضع واختيار الطرائق المناسبة للتطوير المستمر القدرات العاملين وتزويدهم بالمعرفة المتكاملة عن الجودة نظريا وتطبيقيا , وضمان تزويدهم بالمهارات والخبرات والمعارف التي ترفع من الكفاءة في الأداء ومن ثم ضمان التنفيذ الفاعل للخطط والبرامج الحالية والمستقبلية التي تؤدي الى رفع كفاءة وفاعلية المنظمة , من خلال ذلك فان إدارة الجودة تنظر الى القيمة الحقيقية والعائدات الإيجابية التي سيحققها كل من التدريب و التعليم على المدى الطويل , أهمها (انخفاض تكلفة العاملين , تقليل الحوادث وتعزيز العلاقة بين العاملين , زيادة مرونة العاملين , تحسين الجودة الإنتاجية... وغيرها)<sup>(17)</sup>.

## 3. مشاركة العاملين

من اهم ركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة لانها تحقق امرين , أولها وضع افضل الخطط وثانيها تحسين كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات , وان المشاركة الواسعة للعاملين في تطوير الحلول لصعوبات ومشكلات العمل واتخاذ القرار الأنسب , وسيؤدي ذلك الى تعزيز معنويات العاملين وتحسين أدائهم , يتوجب على المؤسسة توفير مساحة مناسبة لحرية المبادرة والعمل حتى يتمكن كل عامل من تقديم أفكاره وارهه ومقترحاته باستمرار من ضمن فرق العمل او حلقات الجودة , والسعي الى الاخذ بها وفي المجالات كافة , مثل التصميم الوظيفي , أنظمة تقييم الأداء , الحوافز , الترقيات , إعادة توزيع الأدوار<sup>(18)</sup>.

## 4. فرق العمل

يعتبر هذا المطلب احد التوجهات الإدارية المعاصرة التي تتبناها منظمات الاعمال بهدف الارتقاء بتنظيماتها وتحسين أدائها وقدراتها التنافسي , فالعمل كفرق وجماعات من الدعائم التي تقوم عليها إدارة الجودة والتي أعطت للعمل الجماعي دعما واسعا , فالعمل بروح الفريق يدعم ويعزز التعاون والتواصل والانسجام بين الأعضاء لانهم متحدون بفريق واحد يدفعهم نحو النجاح والتفوق , مما يقلل من الخلافات والتنافس والصراعات والتنافس الفردي بينهم , ويسهم العمل الجماعي بتهيئة بيئة مساعده ومحفزة تعزز الالتزام المشترك بإنجاز المهام وتدعم المبادرات الفاعلة والأفكار الجديدة , مما يقود الى تنمية المهارات بشكل دائم وتعزيز المواهب الذاتية والقدرات الإبداعية و ابرازا لدى العاملين وينمي الروابط الاجتماعية لديهم ويمنع احساسهم بالوحدة والانفصال عن الاخرين ويجعلهم فخورين واثقين بإنجازاتهم<sup>(19)</sup>.

## رابعا : أسس نجاح الجودة :

وضع العالم أدوار ديمينج في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين سبع أسس لنجاح الجودة وضبطها وتمثلت بما يلي<sup>(20)</sup>

- 1- وضع الحلول المناسبة وإشراك كل العاملين في المؤسسات الخدمية والإنتاجية .
- 2- السعي إلى تنمية مستمرة وتنظيم فعال وتطوير المعلومات وتطويرها ورفع مستوى التنظيم في الجودة.
- 3- استخدام الطرق الإحصائية ومنع حدوث المشكلات التي تؤثر في عمل الجودة.
- 4- تعليم العاملين في كل المؤسسات وتدريبهم على أشكال الجودة ونظمها.
- 5- تحديد أسس للجودة ليكون عملها بشكل فعال.
- 6- تطوير وتنمية العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها<sup>(21)</sup>.

## المبحث الثاني

### دور عملية الاندماج وإدارة الجودة على رضا العاملين

## مقدمة

تعتبر عملية الاندماج من الاستراتيجيات التي تتخذها الشركات من اجل تحقيق التوسع والنمو في الأسواق , وذلك عن طريق دمج الشركات ويمكن انجاز الكثير من الفوائد كزيادة الكفاءة التشغيلية وتوسيع الحصة السوقية , وبالرغم من المميزات المتنوعة , تواجه هذه العمليات صعوبات كبيرة سواء من الناحية التكامل الثقافي او من الجوانب القانونية التي تحكم هذه العمليات .

وتعد قرار عمليات الاندماج من القرارات الاستراتيجية التي تمكن الشركات من خلق كيانات اقتصادية كبيرة تتمكن من مواجهة المنافسة او اختراق أسواق جديدة , وإنجاز الأرباح لأغراء المستثمرين .

## أولا : أسباب القيام بعملية الاندماج(22) :

يمكن إيضاح أسباب قيام بعض الشركات بتطبيق عمليات الاندماج في الشركات المختلفة وذلك يمكن التركيز عليه من خلال النقاط التالية:

1. السيطرة : وهي ان الشركة تقوم بالسيطرة على جهة معينة في بلد ما اذا ما سمحت القوانين بذلك .
2. التعاون : تزيد عمليات الاندماج من قيمة الشركات التي قامت بها , بحيث ينتج عنها وفورات تشغيلية تخفض التكاليف الإدارية من خلال تخفيض عدد المديرين , ودمج بعض الدوائر الإدارية .
3. النمو: ويمكن للشركات ان تحققه من خلال الاستثمارات الراسمالية الجديدة , وتنفيذ المشروعات الراسمالية , ونموها خارجيا عن طريق عملية الاندماج .
4. الاعتبارات الضريبية : وهنا يعطي الاندماج الشركات المندمجة فرصة لتخفيض الضرائب , وهذا يعتمد على مدى وجود فرص بديلة لتحقيق منافع ضريبية , حيث تكون هنالك ميزة اكتساب حق لترحيل الخسائر الناتجة عن العمليات التشغيلية , الى شركة رابحة أخرى من خلال الاندماج معها .
5. التنوع : ويمكن توضيحه بأنه القيام بتنوع الأنشطة نتيجة لرغبة بعض الشركات في القيام بتخفيض خطر التقلب في الأرباح , الناتج عن تغيرات الطلب والتكلفة .

## ثانيا أنواع عملية الاندماج(23)

ان لعملية الاندماج مجموعة أنواع لكل شركة تتخذ نوعا معينا حسب النظام والإدارة المتبعة في الشركة ويمكن ايجاز هذه الأنواع كما يلي وكما موضح بالصورة :



## 1. الاندماج التكتلي :

يمكن توضيحه بأنه الاندماج الذي يتم بين شركات تعمل في صناعات منفصلة ولا تتداخل فمثلا تخيل سلسلة فنادق تقرر الاندماج مع شركة مطورة للبرمجيات - وهما شركتان غير مرتبطتين في السوق تعملان على توحيد قواهما عن



طريق دمج وإدارة التخصصات المتباينة ولكن التي قد تكون متكاملة، يمكن لشركاء التكتل أن يحققوا كلاً أعظم من مجموع أجزائهم، و انهم يهدفون إلى إنشاء كيان أكثر تنوعاً ومرونة وقوة من خلال دمج نقاط القوة غير ذات الصلة.

### - مزايا اندماج التكتل:

- زيادة التنوع لتوزيع المخاطر.
- تحسن الاستقرار نتيجة لتنوع مصادر الإيرادات.
- دعم فرص الحصول على التمويل والائتمان
- إمكانيات نمو جديدة في قطاعات متعددة..

### - عيوب اندماج التكتل:

- التكامل المعقد عبر العمليات المختلفة.
- التوسع المفرط في عدد كبير جداً من الأسواق.
- صعوبات في تحقيق التآزر الكامل.
- الانحراف عن الكفاءات الأساسية.
- صراع الثقافات وضعف التواصل

### 2. الاندماج الأفقي :

هو عبارة عن جمع اثنين من المنافسين المباشرين داخل نفس الصناعة، مثلاً تخيل أن متجرين متنافسين لأجهزة الكمبيوتر، والذين يسعيان عادة إلى جذب نفس المجموعة من العملاء، اجتمعوا في متجر واحد أكبر بدلاً من البقاء ككيانات منفصلة تتقاتل على حصة السوق، يجمع شركاء الاندماج الأفقي نقاط قوتهم وقاعدة عملائهم تحت سقف واحد. و يمنحهم القدرة على الاستمرار أو التوسع دون تعديل ما يبيعهونه فعلياً. إن جعل منافسك حليفاً لك من خلال الاندماج قد يزيل أحياناً عقبة كبيرة أمام النمو...

### - مزايا الاندماج الأفقي

- زيادة حصة السوق
- تحسن القدرة الشرائية.
- عروض أكثر تنوعاً.
- توفير التكاليف من خلال التآزر.
- اقتصاديات الحجم.
- عيوب الاندماج الأفقي

- تكاليف التكامل الأولية عالية.
- التحكم في السوق.
- المخاوف المنافسة.
- التداخل في الأدوار التنظيمية.
- التكامل والتحديات الثقافية.

### 3. اندماج تمديد السوق

وتهدف عمليات دمج توسيع السوق إلى توسيع قاعدة عملاء المنظمة إلى مناطق جغرافية جديدة. ويحصل اندماج توسيع السوق عندما تقوم شركتان في نفس خط العمل الأساسي بدمج قواهما للوصول إلى مناطق جغرافية جديدة أو قطاعات من العملاء، مثلاً تخيل اثنين من شركتي البناء في بلدين مختلفين تندمجان للتعامل مع مشاريع البناء الدولية بشكل مشترك. وعلى أي حال فإن الشركتين متخصصتان في البناء ويمكن اعتبارهما متنافستين إلى حد ما، إلا أنهما يمكنهما توسيع نطاق سوقهما المشترك من خلال الاندماج. وحيثما كانت كل واحدة منها تعمل في الأسواق المحلية فقط من قبل، ولكنها الآن قادرة على التوسع في المزيد من المناطق أو حتى على مستوى العالم تحت مظلة واحدة في بعض



الأحيان، يعتمد اندماج توسيع السوق على ارتباط شركة واحدة قوية في المجال التجاري بشركة أخرى تركز على العروض الاستهلاكية معاً، يمكنهم تلبية احتياجات كلا النوعين من العملاء تحت سقف واحد.

#### مزايا عمليات الاندماج تمديد السوق

- التوسع السريع في التركيبة السكانية للعملاء الجدد.
- الاستفادة من القدرات الحالية في المواقع الجديدة.
- النمو دون بناء بنية تحتية جديدة واسعة النطاق.
- إمكانية زيادة الأهمية الثقافية.

#### عيوب عمليات الاندماج تمديد السوق

- التنقل بين المتطلبات القانونية والامتثالية الإقليمية المتنوعة.
- تكيف العلامات التجارية والتسويق والمنتجات مع التفضيلات الجديدة.
- التنافس مع الشركات الإقليمية المنافسة الحالية للشركة المستحوذة.
- الحواجز اللغوية وعقبات التكامل بين الثقافات.

#### 4. الاندماج الرأسي

هو عندما تنضم شركتان تعملان في مراحل ذات صلة من إنتاج شيء ما معاً، مثلاً تخيل شركة مصنعة للصلب تندمج مع شركة تصنع قطع غيار السيارات ويقوم صانع الفولاذ بتصنيع مادة أساسية تذهب إلى مورد الأجزاء، والذي يقوم بتشكيلها إلى مكونات تستخدم في النهاية في إنتاج السيارات وبدلاً من العمل كروابط منفصلة في سلسلة التوريد هذه، فإنهم سيجمعون قواهم ككيان واحد، ويتحكمون في خطوات متعددة في هذه العملية في اندماج رأسي في الأساس، يقرر الشركاء السابقون في سلسلة التوريد إضفاء الطابع الرسمي على علاقتهم بشكل أكبر من خلال صفقة اندماج.

#### -مزايا الاندماج الرأسي

- السيطرة على سلسلة القيمة الكاملة للصناعة.
- زيادة هامش الربح والكفاءة.
- انخفاض تكاليف مواعيد التسليم والموردين .
- الوصول الآمن إلى الموارد القدرات الحيوية.
- افق جديدة للبيع المتبادل.

#### -عيوب الاندماج الرأسي

- استثمار مالي مقدمي مرتفع.
- صعوبات التكامل عبر العمليات المتنوعة.
- دفع مبالغ زائدة لشراء الشركات.
- ثقافات المتضارب له لكان العمل .
- التركيز منخفض جداً على الكفاءات الأساسية.

#### 5. اندماج تمديد المنتجات

وهي عملية الاندماج التي تحدث توسيع المنتج عندما تتحد قوا شركتين تبيعان عروضاً تكميلية والفكرة هي إنشاء قائمة موسعة من المنتجات والخدمات لقاعدة عملائهم المشتركة دون الحاجة إلى بناء أقسام جديدة من الصفر مثلاً



تخيّل اندماج شركة تبيع الطابعات مع شركة تبيع خراطيش الحبر. قدّمت كلّ منهما إمداداتٍ مُختلفة لنفس السوق المُستهدفة بدلاً من أن تحتاج شركة الطباعة إلى إنشاء خط إنتاج الحبر الخاص بها وشركة الحبر إلى تصميم الطابعات، اجتمعت الشركتان لتصبحا متجرًا موحدًا لجميع الضروريات المتعلقة بالطباعة.

#### -مزايا عمليات تمديد المنتجات (24)

- من الممكن الحصول على مصادر دخل جديدة من خلال خطوط المنتجات الموسعة.
- زيادة مقترحات القيمة من خلال القدرات المضافة.
- فرص البيع المتبادل لقواعد العملاء الحالية.
- الاستفادة من قنوات التوزيع الحالية.

#### -مزايا عمليات تمديد المنتجات

- دمج مختلف هياكل التكنولوجيا والبيانات.
- التنقل بين ثقافات وإجراءات مكان العمل المختلفة.
- الصراعات المحتملة على ولاء العلامة التجارية بين الشركات المندمجة.
- المخاطرة بالتركيز على العروض الأساسية التي يريدها العملاء أكثر من غيرها.

#### 6. الاندماج مع شركة استحوذت ذات أغراض خاصة

ويقصد به ان عملية الاندماج تكون بين شركتين خاصة وعامة لغرض تحقيق الاستحواذ .

من امثلة ذلك ان بمجرد موافقة المساهمين واستكمال الإجراءات التنظيمية تندمج شركة الاستحواذ مع الشركة المستهدفة .

#### -مزايا الاندماج تمديد الشركة ذات أغراض خاصة

- بديل للطرح العام الأولي: يسمح للشركات الخاصة بدخول سوق الأسهم دون الاضطرار للخضوع لعملية الطرح العام الأولي التقليدية.
  - سرعة وفعالية: يمكن أن يكون هذا المسار أسرع من الـ IPO التقليدي.
- عيوب الاندماج تمديد الشركة ذات أغراض خاصة

- مخاطر الفشل: هناك خطر من فشل الاندماج قبل اكتماله.
- مخاطر فقدان رأس المال: في أسوأ الأحوال، يمكن أن يؤدي إلى فقدان رأس المال للمستثمرين.

#### ثالثا : العلاقة بين إدارة الجودة وعملية الاندماج بين الشركات

من خلال ما سبق تظهر ان عملية إدارة الجودة تعني مجموعة من الاجراءات والمبادئ التي تهدف الى تحقيق التحسين المستمر في عمل وأداء المؤسسة وجودة خدماتها ومنتجاتها بما يرضي الزبائن ويعزز الكفاءة وان عملية الاندماج تعتبر مكملة لهذه العملية من خلال انها تعمل على توحيد شركتين او اكثر في كيان واحد بهدف تحقيق مميزات استراتيجية واقتصادية مثل خفض التكاليف او توسيع قاعدة العملاء ويمكن ايجاز هذه العلاقة من خلال :

#### 1.ضمان الاتساق في ثقافة العمل

وتظهر عملية الاتساق في ثقافة العمل من اكبر التحديات في الاندماج هي اختلاف ثقافة الشركات , تطبيق مبادئ الجودة (مثل التحسين المستمر والمشاركة الجماعية ) حيث يساهم في خلق ثقافة موحدة قائمة على الأداء والشفافية .

#### 2.ادارة التغيير والتحسين المستمر

ان إدارة الجودة توفر اطار التغيير التنظيمي مما يؤدي لسهولة الانتقال من الوضع القديم الى وضع وكيان جديد دون فقدان الإنتاجية او المعنويات .



### 3. تعزيز الثقة بين الأطراف المندمجة

ان توفير نظام الجود في الشركات يؤدي الى ان تكون عملية الاندماج اكثر شفافية ويكون الموظفين والمساهمين مطمئنين بان الدمج سوف يتم وفق معايير موضوعية .

### 4. رفع الكفاءة وتقليل الاسراف

ان الجودة باستخدام تحليل العمليات ومنهج six sigma يمكنها تحسين العمليات المشتركة وتقليل التكلفة التشغيلية بعد الاندماج .

### 5. تحسين رضا العملاء بعد الاندماج

ان العديد من عمليات الاندماج تؤدي الى خلل مؤقت في الخدمات ووجود نظام الجودة يضمن الحفاظ على رضا العملاء واستقرار مستوى الخدمة .

### 6. التكامل التنظيمي

ان إدارة الجودة تساعد على توحيد الإجراءات والمعايير الإدارية بين الشركات المندمجة , مما يقلل من التعارضات والازدواجية في العمليات .

من خلال الطرح السابق يظهر ان إدارة الجودة هي عامل مهم واساسي لنجاح عملية الاندماج لانها تقوم بتقليل المخاطر وتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكيان الجديد وتزيد من فعالية التكامل<sup>(25)</sup> .

## الفصل الرابع

### الاطار المنهجي للدراسة والجداول الإحصائية

#### مقدمة

يعتبر الإطار المنهجي للبحث العلمي هو الأساس التنظيمي و الخريطة التفصيلية الذي يضمن جودة ومصداقية الدراسة، حيث يحدد الأدوات، والمناهج، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، مما يوجه الباحث نحو تحقيق أهدافه بكفاءة ويقلل من الأخطاء العشوائية. كما يُسهم في تنظيم خطوات البحث منطقيًا والتوصل الى النتائج الواضحة..

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

ان تحديد مجتمع الدراسة بدقة إحدى الخطوات الأساسية في إعداد أي بحث علمي، وذلك لما له من أثر مباشر على مصداقية النتائج، وموثوقية الاستنتاجات، وصحة التعميمات. إذ لا يمكن أن تنجح أداة جمع البيانات، أو تكتمل إجراءات التحليل الإحصائي، دون تحديد واضح للجهة أو الفئة التي ينطبق عليها موضوع الدراسة. وبالمثل، فإن اختيار العينة المناسبة من هذا المجتمع يُعد عنصرًا حاسمًا في نجاح البحث، لأنه يضمن تمثيلًا علميًا دقيقًا للواقع دون تحيز أو إغفال.

تم اختيار عينة الدراسة بدقة من خلال توزيع استمارة استبيان المتكون من 15 سؤال مقسمة الى 5 أسئلة للبيانات الأولية للمبحوثين و 10 أسئلة للبيانات الثانوية في موضوع الدراسة وتم توزيعها الى (200)مبحوث من مدراء ورؤساء الشركات المختلفة .

#### ثانياً: الجداول الإحصائية

#### أولاً: البيانات الأولية



## جدول رقم (1) الجنس

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	145	72.5%
2	انثى	55	27.5%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان نسبة الذكور 72.5% والاناث 27.5% أي ان عدد الذكور يمثل اكثر من ثلث العينة .

وان دراسة متغير الجنس له أهمية كبير في اطار دراستنا فالتنوع بين الجنسين يعزز فعالية المجلس من خلال كسر شبكات المديرين الذكور فقط، ويوفر منظوراً أوسع، مما يعزز الثقة من قبل المساهمين، وكذلك يساعد في تحسين التغيير التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية، وهو هدف رئيسي لادارة الجودة الشاملة..

## جدول رقم (2) العمر

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	فوق ال30	164	82%
2	تحت ال30	36	18%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان الفئة العمرية للعينة تراوحت بين فوق سن ال30 (82%) و تحت سن ال30 (18%).

يساعد العمر في فهم كيفية التزام المستويات الوظيفية المختلفة بمعايير الجودة المستدامة، حيث قد يظهر العاملون الأكثر خبرة التزاماً أعمق بفحص خطوات التنفيذ لتلافي أخطاء الإنتاج، يحدد العمر التدريبي والوظيفي احتياجات التدريب اللازمة لتعزيز القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة

## جدول رقم (3) الحالة الاقتصادية

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	دون الحاجة	12	6%
2	يسد الحاجة	157	78.5%
3	يزيد عن الحاجة	31	15.5%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان الحالة الاقتصادية للمبحوثين تراوحت بين دون الحاجة بنسبة 6% و يسد عن الحاجة بنسبة 78.5% ويزيد عن الحاجة بنسبة 15.5% .

تحليل الحالة الاقتصادية يكشف عن نقاط الضعف والقوة، مما يساعد في تبسيط العمليات، وتقليل الاختناقات، وتوفير التكاليف، وهو ما يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة.

## جدول رقم (4) الحالة الاجتماعية

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	اعزب	51	25.5%
2	متزوج	149	74.5%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان الحالة الاجتماعية للمبحوثين تراوحت بين 25.5% اعزب , و 74% متزوج .يساعد العمر والمستوى الاجتماعي في تحليل كيف يعرف الموظفون أنفسهم داخل مجاميع، مما يساهم في تشكيل الدمج التنظيمي، و الموظفون الذين لديهم جودة حياة وظيفية أعلى (مستقرون اجتماعياً) يساهمون بشكل أفضل في تحسين الجودة الشاملة والإنتاجية..



## جدول رقم (5) سنوات الخبرة الوظيفية

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	اقل من 5 سنوات	77	38.5%
2	من 5-10 سنوات	48	24%
3	اكثر من 10 سنوات	75	37.5%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان الخبرة الوظيفية لافراد العينة تراوح بين (اقل من 5 سنوات ) بنسبة 38.5% و (5-10 سنوات ) بنسبة 24% , و (اكثر من 10 سنوات ) 37.5% .

و تكمن أهمية دراسة الخبرة الوظيفية في إدارة الجودة ودمج الشركات في كونها العنصر الحاسم لضمان انتقال سلس للمعرفة، توحيد معايير العمل، والحد من مقاومة التغيير. الخبرات السابقة للموظفين تسرع تبني أساليب الجودة الشاملة (TQM)، وتقلل الأخطاء التشغيلية، وتعزز الأداء الجماعي بعد الاندماج، مما يحقق التكامل الثقافي والفني..

## ثانيا: البيانات الثانوية

جدول رقم (6) هل تساهم ادارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات الادارية

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	188	94%
2	لا	12	6%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات الادارية تراوحت بين (نعم) بنسبة 94% , و (لا) بنسبة 6%.

تكمن أهمية دراسة إدارة الجودة في تعزيز الكفاءة التشغيلية، في مساهمتها في تقليل الهدر والعيوب، وتحسين رضا العملاء من خلال التحسين المستمر. في سياق الاندماج بين الشركات، تساعد الجودة في توحيد العمليات، دمج الثقافات المؤسسية، وضمان استمرارية أداء الخدمات أو المنتجات بكفاءة عالية، مما يقلل المخاطر التشغيلية ويزيد القدرة التنافسية.

جدول رقم (7) توجد ثقافة تنظيمية داعمة للجودة داخل الشركة

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	144	72%
2	لا	28	28%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة داخل الشركة تراوحت بين (نعم) بنسبة 72% , و (لا) بنسبة 28% .

تُعد دراسة الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية في أبحاث الإدارة لضمان نجاح الجودة الشاملة وتعزيز الاندماج بين الشركات. فهي تُحدد القيم والمعتقدات السائدة التي تؤثر مباشرة على سلوك الموظفين، وتقبل التغيير، والالتزام بمعايير الجودة، مما يقلل من مقاومة الاندماج ويخلق بيئة عمل متجانسة ومبتكرة تُحقق الميزة التنافسية.

جدول رقم (8) تساعد إدارة الجودة في تقليل المشكلات الناتجة عن اندماج الشركات

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	176	88%
2	لا	24	12%



المجموع	200	%100
---------	-----	------

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول ان إدارة الجودة تساعد في تقليل المشكلات الناتجة عن اندماج الشركات بين (نعم) بنسبة 88%, و(لا) 12% .

تعمل إدارة الجودة في الاندماج في توحيد الإجراءات، تقليل الهدر والتعارض الثقافي، وضمان استمرارية كفاءة العمليات التشغيلية بعد الاندماج. تساهم مبادئ الجودة في دمج أنظمة الشركات المتباينة، مما يعزز رضا العملاء، يخفض النفقات، ويحقق الانسجام الهيكلي والثقافي المطلوب لنجاح الاندماج.

جدول رقم (9) تؤدي إدارة الجودة الى تحسين التواصل بين فرق العمل بعد الاندماج

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	176	88%
2	لا	24	12%
المجموع			200

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول ان إدارة الجودة تؤدي الى تحسين التواصل بين فرق العمل بعد الاندماج تراوحت بين 88% (نعم) , و12% (لا).

تكمن أهمية دراسة إدارة الجودة في تعزيز التواصل بين فرق العمل من خلال إرساء لغة مشتركة وثقافة جودة موحدة تكسر صوامع الأقسام، مما يضمن تدفقاً سلساً للمعلومات. كما تعزز الاندماج بين الشركات بتوحيد الإجراءات والعمليات التشغيلية) مثل(ISO ، مما يقلل المخاطر، ويُسهل عملية التوافق الهيكلي والثقافي، ويضمن استمرارية تحسين الأداء بعد الدمج.

جدول رقم (10) يساعد تطبيق الجودة الشاملة في تقليل مقاومة الموظفين لعملية الاندماج

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	26	13%
2	لا	174	87%
المجموع			200

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول تطبيق الجودة الشاملة في تقليل مقاومة الموظفين لعملية الاندماج تراوحت بين (نعم) بنسبة 13%, (لا) بنسبة 87%.

تكمن أهمية دراسة إدارة الجودة في تقليل مقاومة الموظفين لعملية الاندماج في كونها توفر إطاراً يركز على العنصر البشري، التحسين المستمر، والتواصل الواضح، مما يقلل الخوف من التغيير، يُعزز المشاركة في اتخاذ القرار، ويوحد الثقافات التنظيمية، مما يساهم في خلق بيئة مرنة تتبنى الاندماج وتزيد من كفاءة الأداء

جدول رقم (11) تؤدي إدارة الجودة الى تعزيز رضا الموظفين في الشركات المندمجة

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	170	85%
2	لا	30	15%
المجموع			200

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول ان إدارة الجودة تؤدي الى تعزيز رضا الموظفين في الشركات المندمجة تراوحت بين (نعم) بنسبة 85%, (لا) بنسبة 15%.



تكمن أهمية دراسة إدارة الجودة في الشركات المندمجة في تعزيز رضا الموظفين من خلال توحيد الثقافات التنظيمية، تقليل التوتر الناتج عن التغيير، وتحسين التواصل، مما يرفع الكفاءة ويحقق النجاح التشغيلي. إدارة الجودة الشاملة توفر إطاراً يدمج العمليات، مما يقلل الأخطاء ويزيد من الإنتاجية، ويحفز الموظفين عبر إشراكهم في التحسين المستمر.

جدول رقم (12) ما ابرز التحديات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة اثناء الاندماج

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	اختلاف الثقافات التنظيمية	110	55%
2	ضعف التواصل والتنسيق	78	39%
3	عدم توافق العمليات	12	6%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول ابرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة اثناء الاندماج تراوحت بين (اختلاف الثقافات التنظيمية) بنسبة 55%، و (ضعف التواصل والتنسيق) بنسبة 39%، و (عدم توافق العمليات) بنسبة 6%.

تكمن أهمية دراسة تحديات تطبيق إدارة الجودة في تحديد المعوقات (كضعف الدعم المالي، التواصل، أو نقص الموارد) وتجاوزها لتحسين التنافسية، الأداء الوظيفي، والربحية. بحثياً، يساهم ذلك في صياغة استراتيجيات دمج فعالة بين الشركات، ضمان نجاح الاندماج، تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، وتعزيز الميزة التنافسية..

و تتمثل أبرز تحديات اختلاف الثقافات التنظيمية في مقاومة الموظفين للتغيير، وصعوبة التواصل الفعال، وتضارب القيم بين الفرق، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات دوران الموظفين. كما تشمل تحديات أعمق مثل المركزية العرقية، التحيز، والتعارض بين الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة، مما يستوجب تدخل القيادة لتعزيز بيئة شاملة.

جدول رقم (13) بريك اهم دور لادارة الجودة في نجاح عمليات الاندماج بين الشركات

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	ضمان استمرارية الأعمال	56	28%
2	تحديد الفجوات	34	17%
3	تطبيق التحسين المستمر	110	55%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول دور إدارة الجودة في نجاح عمليات الاندماج تراوحت بين (ضمان استمرارية الاعمال) بنسبة 28%، و(تحديد الفجوات) بنسبة 17%، (تطبيق التحسين المستمر) بنسبة 55%.

تكمن أهمية دراسة أدوار إدارة الجودة في نجاح الاندماج في كونها أداة استراتيجية لتوحيد الثقافات التنظيمية، ضمان اتساق العمليات، وتقليل المخاطر التشغيلية، مما يحقق التكامل السريع ويزيد الكفاءة والقدرة التنافسية للكيان الجديد. يُعد دمج أنظمة الجودة شرطاً أساسياً لتعزيز الميزة التنافسية ورضا العملاء بعد الاندماج.

جدول رقم (14) تساهم معايير الجودة في توحيد الاجراءات بين الشركات المندمجة

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	188	94%
2	لا	12	6%
المجموع		200	100%

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول ان معايير الجودة في توحيد الاجراءات بين الشركات المندمجة تراوحت بين (نعم) بنسبة 94%، و(لا) بنسبة 6%.



تكمن أهمية دراسة توحيد الإجراءات بين الشركات المندمجة في إدارة الجودة ونجاح عمليات الاندماج في كونها حجر الزاوية لتحقيق التآزر التشغيلي، وضمان استمرارية الجودة، وتقليل التكاليف، وتقليل مقاومة التغيير بين الموظفين. توحيد الإجراءات يحول الكيانات المنفصلة إلى منظومة موحدة ترفع الكفاءة وتعزز الميزة التنافسية.

جدول رقم (15) تطبق الشركة نظام واضح لإدارة الجودة

ت	نوع الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	نعم	136	68%
2	لا	64	32%
المجموع			200
			100%

يتبين من الجدول أعلاه ان إجابات المبحوثين حول تطبق الشركة نظام واضح لإدارة الجودة تراوحت بين 68% (نعم) و 32% (لا).

تكمن أهمية تطبيق نظام موحد لإدارة الجودة في الشركة في توحيد المنهجية أي دمج أنظمة للجودة مختلفة في منظومة واحدة متناغمة , وتقليل المخاطر التشغيلية , و تسهيل الدمج الثقافي من خلال وضع المعايير الموحدة التي تساعد في خلق ثقافة تنظيمية مشتركة الفعالية .

### الفصل الخامس

#### نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة

##### أولاً : نتائج الدراسة

1. ان تطبيق إدارة الجودة يساعد على تقليل مقاومة التغيير وتوحيد ثقافات العمل بين الكيانات المندمجة .
2. تعزيز رضا العاملين وزيادة التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل المندمجة .
3. وجود تأثير واضح لإدارة الجودة على استدامة الكيان المندمج على المدى الطويل .
4. ان نسبة الذكور 72.5% والاناث 27.5% أي ان عدد الذكور يمثل اكثر من ثلث العينة .
5. ان الفئة العمرية للعينة تراوحت بين فوق سن ال30 (82%) و تحت سن ال30 (18%).
6. ان الحالة الاقتصادية للمبحوثين تراوحت بين دون الحاجة بنسبة 6% و يسد عن الحاجة بنسبة 78.5% ويزيد عن الحاجة بنسبة 15.5% .
7. ان الحالة الاجتماعية للمبحوثين تراوحت بين 25.5% اعزب , و 74% متزوج .
8. ان الخبرة الوظيفية لافراد العينة تراوح بين (اقل من 5 سنوات ) بنسبة 38.5% و (5-10 سنوات ) بنسبة 24% , و (اكثر من 10 سنوات ) 37.5% .
9. ان مساهمة إدارة الجودة في تحسين كفاءة العمليات الادارية تراوحت بين (نعم ) بنسبة 94% , و (لا) بنسبة 6% من إجابات المبحوثين .
10. وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة داخل الشركة تراوحت بين (نعم ) بنسبة 72% , (لا) بنسبة 28%
11. ان إدارة الجودة تساعد في تقليل المشكلات الناتجة عن اندماج الشركات بين (نعم ) بنسبة 88% , و(لا) 12% .
12. تطبيق الجودة الشاملة في تقليل مقاومة الموظفين لعملية الاندماج تراوحت بين (نعم) بنسبة 13% , (لا) بنسبة 87% .



13. ان ادارة الجودة تؤدي الى تعزيز رضا الموظفين في الشركات المندمجة تراوحت بين ( نعم ) بنسبة 85%, ( لا ) بنسبة 15%.
14. ان ابرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة اثناء الاندماج تراوحت بين (اختلاف الثقافات التنظيمية ) بنسبة 55%, و (ضعف التواصل والتنسيق ) بنسبة 39%, و (عدم توافق العمليات ) بنسبة 6%.
15. ان دور إدارة الجودة في نجاح مليات الاندماج تراوحت بين (ضمان استمرارية الاعمال ) بنسبة 28%, و(تحديد الفجوات ) بنسبة 17%, (تطبيق التحسين المستمر ) بنسبة 55% .
16. ان معايير الجودة في توحيد الاجراءات بين الشركات المندمجة تراوحت بين ( نعم ) بنسبة 94%, و( لا ) بنسبة 6% .
17. تطبق الشركة نظام واضح لادارة الجودة تراوحت بين 68% ( نعم ), و 32% ( لا ) .

#### ثانيا : توصيات الدراسة

1. اجراء تقييم شامل للثقافة التنظيمية قبل عملية الاندماج .
2. تفعيل برامج تدريب وتأهيل العاملين حول مفاهيم الجودة والتحسين المستمر .
3. تعزيز التواصل الداخلي بين المستويات الإدارية اثناء وبعد عملية الاندماج .

#### ثالثا : مقترحات الدراسة

1. اجراء دراسة مقارنة بين الشركات الطبقة لعملية الاندماج والغير مطبقة .
2. دراسة العلاقة بين إدارة الجودة وثقافة المؤسس في نجاح الاندماج .
3. الاهتمام بتطوير برامج تدريبية متخصصة حول الجودة في الاندماج المؤسسي .

#### المصادر

##### 1.المراجع العربية

1. انس سالم احمد صباح , التخطيط الاستراتيجي واثره على فاعلية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين, جامعة الأقصى, فلسطين , 2020'.
2. د. احمد الخطيب و د . رداح الخطيب, إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية, عالم الكتاب الحديث, اربد, 2006,
3. برهان الدين حسين , دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة ,رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ,الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , 2012,
4. عبد جبر زامل الكلابي, ادارة الجودة للنظام /دراسة ميدانية,جامعة بغداد ,كلية الاداب, 2018,
5. عماد محمد رياض (اثر الاندماج والاستحواذ على كفاءة الأداء المالي بالشركات المساهمة)<sup>1</sup> , مجلة المحاسبة المصرية , كلية التجارة جامعة القاهرة , العدد التاسع , 2015 ,
6. عمر السعيد مصطفى احمد , اثر العلاقة بين معتقدات المراجع وعمليات الاندماج العكسي على جودة عمليا المراجعة , المجلد 15 , العدد الثالث , 2024 ,.
7. د. كامل عمران ود.توفيق الداود, علم اجتماع التنمية, دمشق, 2008,



8. رث والاس والسدن وولف, النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, ترجمة د. محمد عبد الكريم الحوراني, دار المجد لأوي, عمان, 2012,
9. د. متعب مناف جاسم, السوسيولوجيا العابرة, ط1, مكتبة البصائر, بيروت, لبنان, 2010,
10. د. محسن علي عطية, الجودة الشاملة والمنهج, دار المناهج, الأردن, 2008,
11. د. محمد فؤاد حجازي, النظريات الاجتماعية, مكتبة وهبة, مصر, 2013,
12. ا.د. محت محمد ابوالنصر, ادارة الجودة الشاملة, المجموعة العربية للتدريب والنشر, الطبعة 1, 2015
13. محفوظ احمد جودة, إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات, ط 6, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2012,
14. محمد ثائر علي البياتي, تأثير متطلبات إدارة الجودة في التوجه الاستراتيجي -دراسة استطلاعية, رسالة ماجستير, الكلية التقنية الإدارية, بغداد, 2018,
15. محمد جاسم محمد صالح, تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة في الأداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ العراق " 2013,
16. محمد فتحي, مصطلحات إدارية (إيضاح...وبيان) دار التوزيع والنشر الإسلامية, مصر, 2003,
17. منى عبدالله عمار, مواخرون, اثر انعكاسات تطبيق معيار التقرير الالي الدولي اندماج الاعمال على زيادة كفاءة الأداء المالي لعمليات الاندماج والاستحواذ, مصر, 2022,

## 2.المراجع الأجنبية

- 18 Gupta, B. & Banerjee, P. (2017), "Impact of merger and acquisitions on financial performance: Evidence from selected companies in India". International Journal of Commerce and Management Research. Vol. 3, No. 1
- 19 Al-Hroot et. al. (2017), "An Empirical Analysis of pre and Post Merger Impact on Financial Performance: A Case Study of Jordan Ahli Bank". International Journal of P P 56-62. Information, Business and Management. Vol. 9, No. 3.

## 3.المواقع الالكترونية

<https://exitwise.com/blog/types-of-mergers><sup>1</sup>

<https://exitwise.com/blog/types-of-mergers><sup>1</sup>

## الهوامش

- 1- محمد فتحي, مصطلحات إدارية (إيضاح...وبيان) دار التوزيع والنشر الإسلامية, مصر, 2003, ص 7.
- 2- د. مدحت محمد أبوالنصر, إدارة الجودة الشاملة, المجموعة العربية للتدريب والنشر, مصر, ط 1, 2015, ص 56.
- 3- منى عبدالله عمار, مواخرون, اثر انعكاسات تطبيق معيار التقرير الالي الدولي اندماج الاعمال على زيادة كفاءة الأداء المالي لعمليات الاندماج والاستحواذ, مصر, 2022, ص 162.
- 1 عماد محمد رياض (اثر الاندماج والاستحواذ على كفاءة الأداء المالي بالشركات المساهمة)<sup>1</sup>, مجلة المحاسبة المصرية, كلية التجارة جامعة القاهرة, العدد التاسع, 2015, ص ص 2011-270.
- 4-فاطمة الياس محمد نصر, سمية ابراهيم عبدالله, اثر الاندماج على جودة الادارة الشاملة /دراسة حالة مجموعة بنك الخرطوم, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, المجلد 7, العدد الثاني, 2016, ص 305.
- 5- Gupta, B. & Banerjee, P. (2017), "Impact of merger and acquisitions on financial performance: Evidence from selected companies in India". International Journal of Commerce and Management Research. Vol. 3, No. 1. P P 14-19.



- 6- Al-Hroot et. al. (2017), "An Empirical Analysis of pre and Post Merger Impact on Financial Performance: A Case Study of Jordan Ahli Bank". International Journal of Information, Business and Management. Vol. 9, No. 3. P P 56-62.
- 7- د.محمد فؤاد حجازي , النظريات الاجتماعية , مكتبة وهبة , مصر , 2013 , ص 14.
- 8- .كامل عمران ود.توفيق الداود, علم اجتماع التنمية, دمشق, 2008, ص78.
- 9- د. متعب مناف جاسم, السوسيولوجيا العابرة, ط1, مكتبة البصائر, بيروت, لبنان, 2010, ص 35-36.
- 10- رث والاس والسدن وولف, النظرية المعاصرة في علم الاجتماع, ترجمة د. محمد عبد الكريم الحوراني, دار المجد لأوي, عمان, 2012, ص 235.
- 11- بدجبر زامل الكلابي, ادارة الجودة للنظام /دراسة ميدانية, جامعة بغداد ,كلية الاداب, 2018, ص80.
- 12- د.محت محمد ابوالنصر , ادارة الجودة الشاملة ,المجموعة العربية للتدريب والنشر ,ط1, 2015, ص 53.
- 13- محفوظ احمد جودة , إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات , ط 6, دار وائل للنشر , عمان , الأردن . 2012, ص 56.
- 14- ا.د.مدحت محمد أبو النصر , المصدر السابق , ص 56.
- 15- الترتوري , محمد عوض وجويحان , اغادير عرفات , إدارة الجودة في المؤسسات والمكتبات ومراكز المعلومات , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان , الأردن , 2018, ص 8.
- 16- برهان الدين حسين , دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة , رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ,الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي , 2012, ص ص 80-81.
- 17- محمد ثائر علي البياتي , تأثير متطلبات إدارة الجودة في التوجه الاستراتيجي -دراسة استطلاعية , رسالة ماجستير , الكلية التقنية الإدارية , بغداد , 2018, ص ص 47-48.
- 18- محمد جاسم محمد صالح , تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة في الأداء المؤسسي للشركة العامة لموانئ العراق " 2013, ص 16.
- 19- انس سالم احمد صباح , التخطيط الاستراتيجي واثره على فاعلية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين, جامعة الأقصى,فلسطين , 2020' ص 45 .
- 20- د. احمد الخطيب و د . رداح الخطيب, إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية, عالم الكتاب الحديث, اربد, 2006, ص45.
- 22- عمرالسعيد مصطفى احمد , اثر العلاقة بين معتقدات المراجع وعمليات الاندماج العكسي على جودة عمليا المراجعة, المجلد 15, العدد الثالث, 2024, ص 3861.
- 23- <https://exitwise.com/blog/types-of-mergers>
- 24- فائق شقير , واخرون ,مدخل مقترح لتطوير محاسبة البنوك, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان, الأردن , 2000, ص 150.
- 25- تعليق الباحث .