



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية
**OBSTACLES TO THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY
MANAGEMENT PROGRAM IN A NUMBER OF IRAQI
SERVICE ORGANIZATIONS**

حنان رياض خليل العبيدي
كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد

أ.م.د. مها كامل جواد
كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عدد من منظمات الخدمة العراقية وبواقع منظمة واحدة في كل من قطاعات (الصحة، المالية، التربية، التعليم، السياحة) وهي (مستشفى اليرموك التعليمي، مصرف الرافدين/ فرع حي العربي الجديد، مديرية تربية الكرخ الأولى، كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد، فندق فلسطين الدولي).

كما يسعى الى تصنيف أولوية المعوقات و حسب نوع المنظمة الخدمية المبحوثة، و تشخيص مدى انسجام أو اختلاف آراء أفراد عينة البحث حول ترتيب معوقات TQM، و كذلك إقتراح مجموعة من الحلول لمعالجة تلك المعوقات. واعتمد البحث على الإستبانة كأداة لتحليل الجانب العملي، إذ تم توزيع الإستبانات على القيادات في كل منظمة و بواقع (80) إستبانة لتمثل عينة للبحث.

بينت نتائج البحث أن المعوقات الإدارية كانت في مقدمة المعوقات التي تحول دون تطبيق (TQM) في كل من مستشفى اليرموك التعليمي وكلية الإدارة والاقتصاد، في حين جاءت معوقات الموارد البشرية في المرتبة الأولى بالنسبة لمصرف الرافدين، كما أن المعوقات المالية كانت لها الأولوية بين باقي المعوقات في مديرية تربية الكرخ الأولى، أما في فندق فلسطين الدولي فقد تصدرت المعوقات البيئية، لذا نقصي الباحث المنظمات المبحوثة بالبدأ في معالجة و إزالة المعوقات الخاصة بها و حسب أولويتها.

المصطلحات الرئيسية للبحث: إدارة الجودة الشاملة (TQM)، المنظمات الخدمية، معوقات.

Abstract

The research aims to statement the main obstacles that prevent the application of total quality management (TQM) in a number of Iraqi service organizations, and by one organization in each of the sectors (health, finance, education, higher education, tourism), which are, (Al-Yarmouk Teaching



Hospital, Rafidain Bank/ Branch of Hay Al-Arabi Al-Jadid, Al-Karkh/1 Directorate of Education, College of administration and Economics/ Baghdad University, International Palestine Hotel). The research also, tries to classify the priority of the obstacles depending on the type of service organization surveyed. And diagnoses the extent to which or the difference of the research sample members views on the order of obstacles of TQM, and also proposes a set of solutions to address these obstacles. The research adopted the questionnaire as a tool to analyze the practical side, which was distributed to the leaders in each organization and by (80) questionnaire to represent a research sample.

The results of the research showed that the administrative obstacles have been at the forefront of the obstacles that prevent the application of TQM in all of Al-Yarmouk Teaching Hospital and College of administration and Economics, while the obstacles of human resources were in the first place for the Rafidain Bank. Also, the financial obstacles had a priority among the other obstacles in Al-Karkh/1 Directorate of Education, whereas the environmental obstacles has topped in the International Palestine Hotel. So the researcher recommends organizations surveyed to start the treatment and removal of TQM obstacles depending on their own priority.

المقدمة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الحديثة المترابطة من حيث تداخل الوسائل الإدارية الأساسية مع المهارات الفنية المتخصصة، و هذا يشكل مسؤولية للإدارة العليا التي تقود الى التحسين والتطوير المستمرين. وقد أثبتت البحوث و التطبيقات الحديثة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية التي و جدت لخدمة الأفراد و المجتمع، إذ حققت TQM نجاحات متوالية في العديد من المنظمات العالمية و باتت حديث الساعة في يومنا هذا خاصة في مجال البحث العلمي.

كما تعد خدمة المجتمع معيار يجب تفعيله لتقليل الفجوة التي تسم العلاقة بين المنظمات الخدمية و المجتمع، وهذا يحتاج إلى دراسة احتياجات المجتمع باستمرار. شملت عينة البحث خمس منظمات خدمية عراقية تختلف في نوع الخدمة المقدمة وهي (مستشفى اليرموك التعليمي، مصرف الرافدين/ فرع حي العربي الجديد، مديرية تربية الكرخ الأولى، كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة بغداد ، فندق فلسطين الدولي)، وان هذه القطاعات الخدمية تمتاز بدورها الكبير على المجتمع إذ يمكن من خلالها تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية للمجتمع.

يحتوي البحث على أربعة فقرات تناولت الاولي منها المنهجية المعتمدة من حيث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومبرراته والفرضيات ومنهج البحث و أدواته ، وتضمنت الفقرة الثانية الجانب النظري للبحث متوالا عدة نقاط أساسية تتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، وتركزت الفقرة الثالثة على تحليل الجانب



العملي من خلال تحليل نتائج الإستبانات في المنظمات المبحوثة ، فيما إختصت الفقرة الرابعة بلإستنتاجات والتوصيات.

أولاً: منهجية البحث

١ + مشكلة البحث: إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية يشوبها العديد من العقبات، منها التباين الواضح في جودة الخدمة فضلاً عن طبيعة الخدمة باعتبارها غير ملموسة و بالتالي صعوبة قياس جودتها ، ولكون عينة البحث تتكون من خمس منظمات خدمية عراقية تختلف في نوع الخدمة المقدمة والذي يجعل بيئة هذه المنظمات متباينة ، لذا نسعى الباحث إلى تحليل واقع تطبيق TQM في ظل بيئة كل منظمة و إيجاد أي المعوقات هي الأكثر تأثيراً عن غيرها.

ولغرض التعرف على جوانب المشكلة والتصدي لها ستكون التساؤلات الآتية كمرشد للتعرف على الواقع الفعلي لعدد من المنظمات الخدمية العراقية وما يحول دون تطبيقها لـ TQM:
١. ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في منظمات الخدمة المبحوثة؟

٢. هل تتباين أولوية معوقات تطبيق TQM في المنظمات المبحوثة وفقاً لطبيعة عمل القطاعات؟

٣. هل يوجد إتفاق بين أفراد العينة في المنظمات المبحوثة حول ترتيب أولويات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

١ ٤ أهمية البحث: أن البحث سيكشف دور TQM في دعم وتحسين القطاعات الخدمية وزيادة اهتمام الإدارة العليا بضرورة تطبيق الأساليب العلمية في معالجة مشاكلهم لغرض تحسين مستوى الأداء. فضلاً عن أنه سوف يفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بالتطبيق على منظمات أخرى، لذا تحتاج المنظمات إلى دراسات ميدانية تكشف لها عيوبها و نقاط ضعفها كي تحدد الأسلوب الأمثل للتحويل من العمل العشوائي إلى العمل المنظم من خلال تطبيق أنظمة الجودة الشاملة ، و بالتالي فإن هذا البحث يعد إضافة أكاديمية و محاولة لسد النقص في هذا المجال، وسوف يلقي الضوء على بعض الجوانب التي تفيد متخذي القرار في منظمات الخدمة المبحوثة.

١ ٣ أهداف البحث: يهدف البحث لتحقيق الآتي:

١. تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق TQM في منظمات الخدمة المبحوثة.
٢. تصنيف أولوية المعوقات حسب نوع المنظمة الخدمية ومن وجهة نظر أفراد عينة البحث.
٣. تشخيص مدى انسجام أو اختلاف آراء أفراد عينة البحث حول ترتيب معوقات TQM.



٤. إقتراح مجموعة من الحلول لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق TQM في منظمات الخدمة المبحوثة.

١ مبررات البحث:

١. بسبب توقف أغلب الصناعات في العراق ولكون أغلب المنظمات الحكومية العاملة حالياً هي في قطاع الخدمات، أثرت الباحثة على اختيار مجموعة من هذه المنظمات من أجل تنفيذ وتطوير خدماتها المقدمة للزبون بما يلبي حاجاته ورغباته.
٢. وجدت الباحثة إن هناك ندرة في البحوث التي تختص بدراسة معوقات تطبيق TQM بالجانب الخدمي محلياً ولعدة قطاعات في آن واحد.

١ فرضيات البحث:

١. الفرضية الرئيسية الأولى:- "توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية".
٢. الفرضية الرئيسية الثانية:- " هناك اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بخصوص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في عدد من منظمات الخدمة العراقية" و تشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الإدارية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
 - ب - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات البيئية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
 - ت - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الثقافية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
 - ث - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات المالية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
 - ج - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن معوقات الموارد البشرية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.

١ م ٦ منهج البحث: إتمدت الباحثة (المنهج الوصفي التحليلي المقارن) الذي يقوم على جمع المعارف والمعلومات وتحليلها بالشكل الذي يساعد في المقارنة وبناء الأنموذج، والذي يتيح الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

١ م ٤ أدوات البحث: تم إعداد استبانة لقياس متغير (معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) مكونة من عدة محاور (إدارية، بيئية، ثقافية، مالية، موارد بشرية) تضمنت مجموعة من الفقرات الخاصة بكل محور لبيان واقعها في المنظمات الخدمية المبحوثة. وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت



(Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث، وكانت درجة الموافقة من (1-5) ، حيث: (1) لا أتفق تماماً، (2) لا أتفق، (3) محايد، (4) أتفق، (5) أتفق تماماً.
تم توزيع الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في (كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد و الكلية التقنية الإدارية وكلية التراث) المهتمين بهذا الموضوع في مجال إدارة الجودة الشاملة لتحكيم الاستبانة من حيث وضوح العبارات و انتمائها و الصياغة اللغوية و كفاية المفردات لكل محور، و بناءً على آراء المحكمين الذي بلغ عددهم (15) محكماً قامت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة بمثابة إختبار صدق لمحتوى الأداة، وبذلك تكون الأداة صالحة لقياس ما صممت لأجله.
استخدمت الباحثة "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's alpha) لحساب ثبات أداة البحث، وقد بلغت قيمة الثبات الكلي لأداة البحث (0.956)، وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

ثانياً: الجانب النظري

٢ + التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة القلب النابض للمنظمة و تعد النواة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و ان مفهوم الجودة معروف منذ آلاف السنين و لكنها كمهنة و عمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فتاريخ الجودة يعود إلى عام 1250 ق.م. أثناء حكم رؤساء العشائر و الملوك و الفراعنة و إلى عام 1900 م إذ نشأ ما يسمى بمصطلح "ضبط الجودة" (الترتوري و جويحان، 2009: 43). و منهم من يرى أن مصطلح الجودة أستخدم لأول مرة في مختبرات هواتف بيل خلال العشرينات 1920م بواسطة مجموعة من الرائدین في هذا المجال منهم Walter, Harold Dodge & George Edwards (الطائي، 2001: 28).
ولا يوجد تاريخ محدد لبدايتها فمنهم من يرى أن بداية عصر إدارة الجودة الشاملة يعود إلى عام 1930 م، في حين يحدد آخرون أن بداية إدارة الجودة الشاملة كانت مع ظهور حلقات الجودة في اليابان (النعمي، 2005: 12).

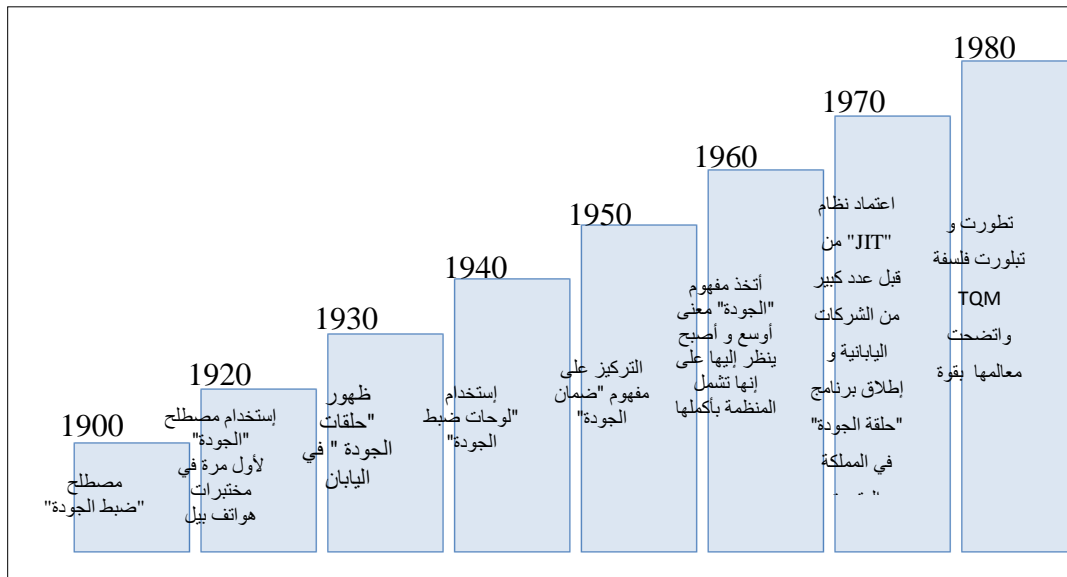
و خلال فترة الأربعينيات تم اللجوء إلى إستخدام التقنيات الإحصائية و التحليلية لتقييم الجودة وإستخدام لوحات ضبط الجودة من أجل السيطرة على العمليات الإنتاجية (النجار و جواد، 2010: 277). و قد بدأ التركيز على مفهوم "ضمان الجودة" في فترة الخمسينيات ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كإسلوب فعال في مجال ضبط الجودة، إذ إعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد (الوادعي، 2007: 21).

وفي الستينات فقد أتخذ مفهوم الجودة معنى أوسع و أصبح ينظر إليها على إنها تشمل المنظمة بأكملها ولا تقتصر فقط على عملية الإنتاج و السبب في ذلك يعود إلى أن جميع وظائف المنظمة مسؤولة عن جودة المنتج (النجار و جواد، 2010: 277).



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

وفي السبعينات و بعد أزمة النفط عام 1973 تم اعتماد نظام JIT من قبل عدد كبير من الشركات اليابانية وبدأ عدد صغير من الشركات الأمريكية والأوروبية بتطبيق هذا النظام في عام 1980. وظهرت حلقات الجودة ليتم عرضها على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تم إطلاق برنامج حلقة الجودة أولاً في شركة لوكهيد في عام 1974 في المملكة المتحدة (Al-Musleh :2010: 20). ومن ثم تبلورت فلسفة TQM وتطورت واتضحت معالمها بقوة في فترة الثمانينيات من القرن العشرين، إذ شهد هذا العقد زيادة الوعي العام بقيمة عمليات تحسين الجودة في كل المنظمات (القحطاني، 2011: 12). الشكل (1) يلخص التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.



الشكل (1) التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحثة.

٢ ٤ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

إن تباين مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة وفقاً لوجهات نظر الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM، ويمكن ملاحظة التعاريف الآتية:

- عرف معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) (BSI) إدارة الجودة الشاملة أنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات و توقعات الزبون و المجتمع و تحقيق أهداف المنظمة بكأفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين في دافع مستمر للتطوير" (جودة ، 2010: 22).
- عرفت منظمة الأيزو (Organization International Standerdization) (ISO) بأنها "إسلوب لإدارة المنظمة تتمحور في مجملها حول الجودة و تقوم على أساس مشاركة جميع



أعضاء المنظمة و تهدف إلى النجاح بعيد الامد من خلال تحقيق رضا الزبائن و فوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم للمجتمع" (النجار و جواد، 2010: 279).

- يعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي (U.S. Federal Quality Institute) بأنها "نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا الزبون" (الآلوسي، 2004: 19).
- يعرف ستيفن كوهين ورونالد بارنرد إدارة الجودة الشاملة "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاءً بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو السلع المقدمة له" (العيد، 2009: 8).

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضا الزبائن. ويمكن مما سبق تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام إداري جديد يشمل مشاركة جميع الإدارات والأقسام والأفراد داخل المنظمة ويشكل مسؤولية للإدارة العليا التي تقود إلى التحسين والتطوير المستمرين و تأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها بدءاً من التعامل مع المجهز ومروراً بعمليات التشغيل والتصميم والتكنولوجيا والعمليات الإنتاجية وحتى التعامل مع الزبون النهائي سعياً للوفاء بمتطلباته وتوقعاته".

٢ ٣ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة لتحسين الأداء استولت على انتباه العديد من الباحثين والكتاب، إذ ينظر إليها كمقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، وأعدت في الكثير منها لأهميتها الإستراتيجية الفائقة وهذا مايزيد من فاعليتها و قدرتها التنافسية، فنتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يأتي (يوسف، 2007: 31):

- تقليص شكاوى المستهلكين وتحقيق رضاهم و تخفيض تكاليف الجودة.
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/ خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون.
- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- زيادة شهرة المنظمة.
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

٢ ٤ أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد آراء الباحثين و المتخصصين بشأن أهداف إدارة الجودة الشاملة وسنقدم هنا العديد من هذه الآراء والأفكار بعد جمعها وتوحيدها في مختلف المجالات فمنها مايتعلق بالزبون أو المنظمة أو

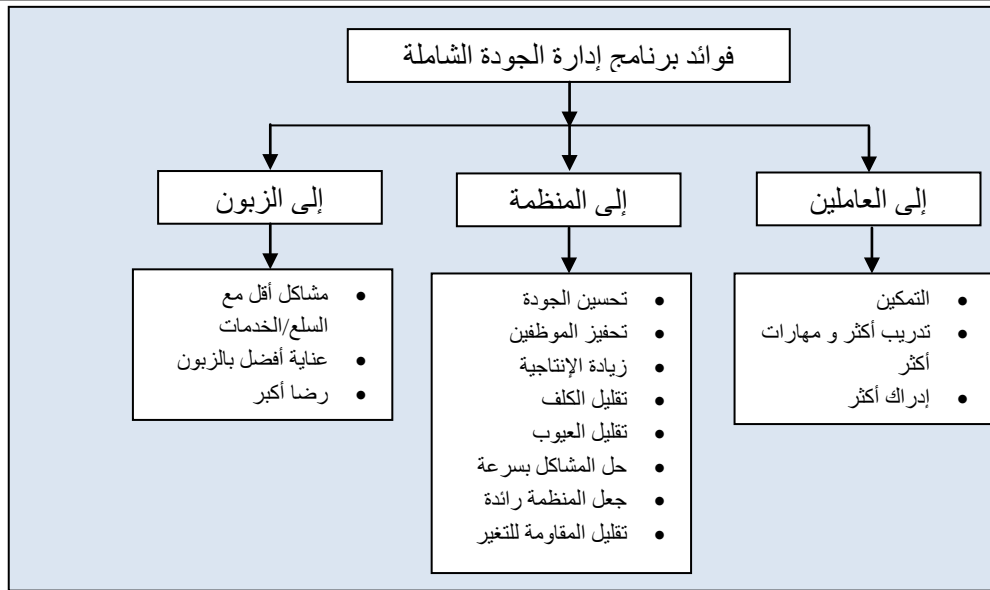


العاملين، (النعيمي، 2005: 22) و (النجار وجواد، 2010: 281-289) و (الألوسي، 2004: 21) و (راشد وحسين، 2009: 5) و (العبيد، 2006: 43) و (بركات، 2007: 36) و (قنديل، 2008: 27-28) وهي:

- تحقيق رضا الزبون وذلك بتلبية حاجاته وطلباته الحالية والمستقبلية.
- تحسين مستمر في السلع من خلال إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية وأتباع الاساليب العلمية الحديثة وبشكل متواصل وعبر المشاركة الفاعلة لجميع أفراد المنظمة ومن مختلف الاقسام.
- زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- زيادة مرونة المنظمة من خلال تحليل (SWOT) اي تشخيص نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وأستخدام نقاط قوة المنظمة لمعالجة مواطن الضعف وأقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- توحيد الاستراتيجيات والاهداف لمختلف أجزاء المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة ومنها النمو والبقاء في الاسواق من خلال التنافس ببعده تنافسي واحد أو أكثر.
- زيادة الحصة السوقية وتحقيق الربحية وذلك بتقليل الكلف غير الضرورية.
- تحسين مهارات العاملين وتحسين العلاقات فيما بينهم لإيجاد الحلول الجذرية للمشكلات التي تواجههم.

٢ • فوائد إدارة الجودة الشاملة:

شهدت المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة ثمرات عديدة إنعكست على تطوير هيكلها الإداري والفني. كما أن الفوائد المستحصلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعم على كل من الزبائن و العاملين و المنظمة بشكل عام كما هو موضح في الشكل (2):



الشكل (2) فوائد برنامج إدارة الجودة الشاملة

Source: Janakiraman, B. & Gopal, R.K., 2008, "Total Quality Management: Text and Cases", Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi, pp. 62.

٢ ٦ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من المعروف أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تحتاج إلى المرور بالعديد من المراحل من أجل نجاح عملية التطبيق، لكن لا يمكن تعميم مراحل معينة نجحت في تطبيقها منظمة ما على المنظمات الأخرى، فقد تختلف هذه المراحل من منظمة إلى أخرى حسب نوع المنظمة سواء كانت صناعية أم خدمية، وكذلك تبعاً لحجم المنظمة إذ كلما زاد حجم المنظمة ازدادت تعقيداً، فضلاً عن ذلك نجد أنها تختلف حسب موطن المنظمة فالمنظمات في الدول المتقدمة تختلف عن مثيلاتها في الدول النامية وهكذا تتعدد آراء الكتاب والباحثين حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فمنهم من صنفها إلى ثلاث مراحل ومنهم من قال أنها أربعة مراحل ومنهم جاء بخمس مراحل، وسنعرض آراء البعض منهم: فقد رأى (Ghobadian & Gallear, 2001: 22) أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتكون من ثلاث مراحل وهي (مرحلة ما قبل التطبيق، مرحلة التطبيق المخطط، مرحلة التطبيق التتويج أو التطويري).

وحدد (Al-Musleh, 2010: 16) بأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العالم الحديث هي واحدة من أكثر الأنشطة المعقدة التي يمكن للمنظمة القيام بها لأنها تتطلب تغيير ثقافي للجميع. وانها تمر بأربع مراحل هي (مرحلة التحديد والاعداد، مرحلة فهم والتزام الادارة، مرحلة إنشاء برنامج للتحسين، مرحلة التحليل النقدي).



في حين ذكر (Juneja, 2011: 96) أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمة تتم في خمس مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: صياغة إستراتيجية جودة الخدمة.
 - المرحلة الثانية: تحليل عملية الخدمة وتحديد معايير الجودة.
 - المرحلة الثالثة: إنشاء نظام لمراقبة العملية.
 - المرحلة الرابعة: تحقيق عملية لتحديد فرصة التحسين.
 - المرحلة الخامسة: تحسين جودة العملية.
- ومن وجهة نظر الباحثة فإن إدارة الجودة الشاملة تمر بخمس مراحل من أجل تطبيقها بشكل جيد في المنظمات الخدمية وهي:-

- مرحلة الإعداد: وهي بمثابة مرحلة التهيئة وتوفير الظروف الملائمة و التجهيز للمراحل الأخرى ويتم خلالها تعميق الإحساس بأهمية التطوير واتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة يتم تحليل (SWOT) (نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية) وصياغة الرؤيا التي تعتمد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة ووضع رسالة المنظمة و أهدافها بعيدة الأمد وتحديد حاجات ومتطلبات وتوقعات الزبائن الحالية.
- مرحلة التطبيق: ويتم خلالها التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق الخطط و عمل فرق الجودة و تحسين مهارات حل المشكلات و فحص مقترحات التحسين المستمر .
- مرحلة الرقابة والتقييم: وتتم من خلالها الرقابة والمتابعة أولاً بأول على كل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فضلا عن استخدام بيانات التغذية العكسية لتقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تقديم برامج تدريبية للعاملين.
- مرحلة ما بعد التطبيق: وهي مرحلة نشر ثقافة الجودة داخليا وخارجيا من خلال تبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى حيث تكون المنظمة قد حققت بعض النجاحات التي تفخر بها .

٢ ٢ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعددت آراء الباحثين والكتاب بشأن تسمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة فمنهم من يسميها "متطلبات" ومنهم من يسميها "مبادئ" ولكن أغلب الباحثين إتفقوا من حيث محتواها على أنها (التركيز على الزبون، التزام و دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، وغيرها) كما أن كثير منهم إعتدوا مصطلح "مبادئ" وعليه تم الإستناد إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي التسميه الأفضل.

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة لا بد أن تكون عملية التطبيق مخططة ومنظمة وينبغي توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها. وإذا كان الباحثون يختلفون في وجهات نظرهم بتعريف إدارة الجودة الشاملة، فإنهم على الاغلب يتفقون في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة. و من



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
 - الفصل الثالث - لسنة 2014
 معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

خلال الإطلاع على مجموعة من آراء الكتّاب و المتخصصين و الباحثين وجد أن هناك تعددا في آرائهم في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث العدد والتصنيف. يوضح الجدول (1) آراء مجموعة من الباحثين و الجهات المختصة بالجودة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول (1) آراء عدد من الباحثين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الأهمية النسبية (%)	المجموع	Casas, 2011	الراشد, 2011	Nonxuba, 2010	النجار و جواد, 2010	عوجة, 2010	Besterfield, 2009	الخطيب, 2008	الطائي و قتادة, 2007	البناء, 2007	العبيد, 2006	شاكّر, 2006	التعيمي, 2005	الباحثون	
														المبادئ	
8	1											•		التركيز على الإيجابيات و تحفيزها	
8	1										•			المراجعة الشاملة للتنظيم	
8	1										•			وضع معايير الأداء	
8	1					•								الأجور و الحوافز	
25	3									•	•		•	المعلومات و التغذية العكسية	
25	3			•							•	•		التعاون و فرق العمل	التركيز على الموارد البشرية
83	10	•	•	•	•		•	•	•	•		•	•	مشاركة العاملين	
58	7		•		•	•	•			•	•	•		التدريب و التعليم	
8	1		•											إستخدام إدارة النظم	
8	1		•											الإدارة بالحقائق	
42	5		•					•	•	•	•			الوعي و الثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و فلسفتها	
8	1			•										الشراء و إدارة المجهزين	
42	5		•	•	•		•	•						قياس الجودة	
17	2				•				•					المقارنة المرجعية	
92	11	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	التحسين المستمر	
25	3		•		•			•						منع حدوث الإنحرافات	
50	6	•			•		•		•	•	•			مشاركة المجهزين	
92	11	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	التركيز على الزبون	



الداخلي هو الذي يعمل داخل المنظمة وتكون مدخلاته هي مخرجات الأقسام الأخرى داخل المنظمة.

٣. التحسين المستمر: و يعني تطوير كل من الموارد والسلع والعمليات ، و أن عملية التحسين لا تتوقف عند مرحلة معينة فهي مستمرة لا توجد لها نهاية، و يتم السعي لها دائماً.
٤. مشاركة العاملين: تعد مشاركة جميع الافراد في المنظمة من اهم المباديء التي ينبغي التركيز عليها، لكونها تعزز الثقة لديهم وتزيد ولاءهم وانتماءهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة الامر الذي الذي يستلزم اىصال الفهم الكامل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة واهميتها الى كل العاملين.
٥. التدريب و التعليم: هو مبدأ اساسي لإدارة الجودة الشاملة ويتم خلاله تدريب وتأهيل و تشجيع و تحفيز جميع العاملين في المنظمة وتطوير امكانياتهم من اجل تحقيق التطوير والتحسين في سلع وعمليات المنظمة والتفوق والتميز الذي يمكن بلوغه.
٦. مشاركة المجهزين: يتطلب هذا المبدأ اختيار المجهزين على اساس جودة المواد الأولية و الالتزام بالمواصفات و المعايير والتعامل معهم بشكل ايجابي وانشاء علاقات طويلة الامد معهم كونهم يشكلون ركن اساسي في تحقيق الجودة، لان المدخلات السليمة لها دور اساسي في انتاج مخرجات ذات جودة عالية.

٢ * معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة في المنظمات الخدمية من أهم الأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام الخدمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصبحت ضرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك الخدمي في الوقت الحاضر. إلا ان تطبيق هذه الثورة الإدارية في المنظمات الخدمية تواجه الكثير من العقبات أو المعوقات، وهي عبارة عن مجموعة من المشكلات أو الصعوبات المتعلقة بالإدارة و البيئة التي تحد من تطبيق إدارة لجودة الشاملة.

قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، و يرجع السبب الرئيسي لفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات إلى المنظمة ذاتها فقد لا تختار البرنامج الصحيح بما يتلائم مع ثقافتها وطبيعة العاملين فيها.

وبعد الاطلاع على آراء العديد من الباحثين والمختصين في مجال الجودة حول المعوقات التي تمنع من تطبيق TQM في العديد من المنظمات، أرتأت الباحثة جمعها في معوقات محددة بسبب ان اغلبها متداخلة ومتكررة بمفاهيم وأساليب متقاربة وكما موضح في الجدول (2):

جدول (2) آراء عدد من الباحثين حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

الأهمية النسبية (%)	المجموع	العضائي، 2012	القحطاني، 2011 Abd-Rahman et 2011.al.	TANNOCK, 2002	النجار و جواد، 2010	Stevenson, 2007	2009, Skiti	راشد وحسين، 2009	أبو غنجة، 2009	الدعوب و عبد الرحمن، 2009	نبيية، 2008	زقروق، 2008	الوادعي، 2007	Al-Mansour, 2007	راضي، 2006	الذقي، 2006	Soltani et al. 2005	الكلوت، 2004	الباحثون المعوقات
100 %	18	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	معوقات إدارية
39 %	7			•			•	•					•				•	•	عدم الإهتمام على الزبون
56 %	10	•	•	•	•	•					•	•			•		•		معوقات ثقافية
28 %	5		•							•			•					•	تأثير القوانين و الأنظمة
11 %	2																•	•	تغلب المصلحة الشخصية
56 %	10	•	•		•			•			•	•	•		•	•		•	معوقات مالية
67 %	12	•	•		•	•	•	•		•		•	•	•	•	•			معوقات بيئية
33 %	6		•	•			•		•	•					•				عدم وجود نتائج إيجابية
28 %	5				•			•					•					•	تعقد إجراءات العمل
50 %	9	•								•	•	•	•		•	•	•	•	افتقار الموارد البشرية
11 %	2		•						•										التركيز على تطبيق بعض أدوات TQM

ويتضح من الجدول (2) أن هناك خمسة معوقات تم الاتفاق عليها من قبل أغلب الباحثين المذكورين، إذ بلغت نسبة الاتفاق على "المعوقات الإدارية" (100%)، في حين حصلت "المعوقات الثقافية" و "المعوقات المالية" على نسبة (56%) من مجموع الباحثين، أما "المعوقات البيئية" فكانت النسبة (67%)، وأخيراً بلغت نسبة الاتفاق على معوق "افتقار الموارد البشرية" بحدود (50%)، أما المعوقات الأخرى المذكورة فقد حصلوا على نسبة اتفاق أقل من (50%).
والآن نجمع كل ما ذكر في أنواع محددة من المعوقات وهي كالآتي:



١. معوقات إدارية: وهي المعوقات التي تتعلق بالجوانب الإدارية اللازمة لتحسين الأداء، وتضم الآتي (عدم وضوح الأهداف، صعوبة التغيير التنظيمي، عدم تشجيع الأبداع والابتكار، عدم تطبيق أنظمة العقوبات، عدم الأهتمام بتقييم الأداء، سوء نظام الحوافز والمكافآت، عدم منح الصلاحيات، ضعف التدريب والتعليم الدائم، المركزية أو الأنفرد في الرأي، ضعف القيادة، ألتأخذ القرار قبل إعداد البيئة الملائمة).
٢. معوقات بيئية: وهي المعوقات التي تتعلق بصفة عامة بالجوانب البيئية التي يؤدي عدم توافرها أو ضعفها إلى ضعف مستوى الأداء وتضم الآتي (ضعف العلاقة بين المنظمات والمجتمع، عدم وجود منافسة، ضعف الأتصالات، تأثير عوامل سياسية، ضعف أنظمة المعلومات، تأثير القوانين والأنظمة، تقليد ومحاكاة تجارب منظمات أخرى).
٣. معوقات ثقافية: وهي المعوقات التي تتعلق بالجوانب الثقافية اللازمة لتحسين أداء المنظمة. وتضم الآتي (حادثة وضعف الفهم ب TQM، الأفرط في العمل، عدم وجود معايير محددة).
٤. معوقات مالية: وهي المعوقات التي تتعلق بالجوانب المالية اللازمة لتحسين الأداء وتضم الآتي (ضعف النظام المالي، تكاليف التدريب، عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة، تكاليف الأنشطة الوقائية).
٥. معوقات الموارد البشرية: وهي المعوقات التي تتعلق بذات الأفراد من خلال تقصيرهم في القيام بأدوارهم مما يحد من فعالية أدائهم وتضم الآتي (عدم الأستعانة بخبراء ومتخصصين في TQM، عدم تقدير أهمية المورد البشري، ضعف الملاكات المدربة والمؤهلة في مجال TQM، أفتقار مشاركة الأفراد الحقيقية، نقص الكفاءات البشرية، عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة).

ثالثاً: الجانب العملي

٣ + وصف عينة البحث:

تم إختيار خمس منظمات خدمية في كل من قطاعات (التعليم، التربية، المالية، الصحة، السياحة) وتمثلت مفردات عينة البحث في القيادات العليا لكل من هذه المنظمات، وقد تم جمع المعلومات التعريفية (الشخصية) لكل فرد من أفراد العينة وذلك من خلال إجاباتهم على فقرات الإستبانة و تم تصنيفها بحسب نوع المنظمة المبحوثة. يصف الجدول (3) السمات الديموغرافية لعينة البحث الخاصة بالمنظمات المبحوثة ككل.

جدول (3) السمات الديموغرافية لأفراد عينة البحث

الجنس	
إناث	ذكور
العدد	العدد
%	%
42	38
52.5	47.5



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

مدة الخدمة الوظيفية											
أقل من 5 سنوات		6-10 سنة		11-15 سنة		16-20 سنة		20 سنة فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
13	16.3	13	16.3	16	20	10	12.5	28	35		
المركز الوظيفي											
مدير عام		معاون مدير عام		مدير قسم		مدير شعبة		مدير وحدة		أخرى	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	2.5	5	6.3	18	22.5	34	42.5	21	26.3	0	0
المؤهل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
12	15	4	5	8	10	40	50	9	11.3	7	8.8
سنوات الخبرة في المنصب الوظيفي الحالي											
أقل من 5 سنوات		6-10 سنة		11-15 سنة		16-20 سنة		20 سنة فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
32	40	24	30	10	12.5	6	7.5	8	10		
الإشتراك في دورات تدريبية مختصة بإدارة الجودة الشاملة											
نعم						كلا					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
24	30	56	70								
العمل في لجان وورش عمل خاصة بإدارة الجودة الشاملة											
نعم						كلا					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
14	17.5	66	82.5								
حضور ندوات خاصة بإدارة الجودة الشاملة											
نعم						كلا					
العدد		%		العدد		%		العدد		%	
22	27.5	58	72.5								

يتبين من الجدول (3) أن السمات الديموغرافية لأفراد عينة البحث تتميز بالآتي:

- بلغت نسبة الإناث (52.5%) ، في حين بلغت نسبة الذكور (47.5%) و كما نرى أن النسبة مقاربة بين الذكور و الإناث مع تفوق قليل للإناث.
- يتضح من الجدول (3) بأن حوالي ثلث العينة هم ممن تتجاوز خدمتهم (20) سنة وهذا يشير إلى أن العينة المبحوثة تتصف بالنضج الفكري و المهارة الكاملة التي تمكنها من الإجابة على فقرات



- الإستبانة بفهم و إستيعاب عالي فضلاً عن تمكنهم من معرفة المعوقات في عملهم أكثر من غيرهم.
٣. حققت الفئة التي لديها خبرة أقل من (5) سنوات في المنصب الوظيفي الحالي أعلى نسبة فقد بلغت (40%). وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد العينة ليس لديهم خدمة طويلة في منصبهم الوظيفي (أي 5 سنوات و أقل) و يعود ذلك إلى أن أغلب المنظمات تحاول إعادة التنظيم و تغيير الهيكلية القيادية لتحسين أسلوب عملها من جهة ولخلق آلية متجددة لإدارة العمل من جهة أخرى.
٤. تشير فقرة المركز الوظيفي إلى إشتراك أغلب المستويات الإدارية في البحث من خلال إستطلاع آراء العينة المبحوثة إذ بلغت نسبة مدراء الشعب و مدراء الوحدات (42.5%) و (26.3%) على التوالي وهذا يشير إلى أن أغلب عينة البحث هو من مدراء الشعب أي أنهم أقرب للمشاكل و المعوقات الخاصة بتطبيق TQM.
٥. يتضح من الجدول (3) وفي فقرة المؤهل العلمي أن نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس هي (50%) أي أنهم يمثلون نصف العينة المبحوثة، بينما كان عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه (12) أي بنسبة (15%) وهذه نسبة جيدة تعزز من مصداقية أجوبة الإستبانة و نتائج الدراسة.
٦. بلغ عدد المشتركين في دورات تدريبية مختصة بإدارة الجودة الشاملة (24) أي بنسبة (30%) فقط، و هذا مؤشر جيد على وجود نسبة لا بأس بها من العينة المبحوثة لديهم معرفة و إهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٧. يشير الجدول (3) إلى أن نسبة العاملين في لجان وورش عمل خاصة بإدارة الجودة الشاملة بلغ ت (17.5%). كما يمكن ملاحظة أن نسبة الذين حضروا ندوات خاصة بإدارة الجودة الشاملة هي (27.5%). وهذا يعني أن ثلث عينة البحث لديهم معرفة بإدارة الجودة الشاملة من خلال إشتراكهم بدورات و حضور ندوات خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

٣ طرق جمع و تحليل البيانات:

تمت عملية جمع البيانات على أساس توزيع استبانة للمستقصى منه، إذ تم توزيع (103) إستبانة لذوي المناصب القيادية في المنظمات المبحوثة بفاقد (21) إستبانة و إستبعد الباحث (2) إستبانة لعدم إكتمال البيانات المطلوبة و بالتالي فإن الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (80) إستبانة و بنسبة (78%) من إجمالي الإستبانات الموزعة.

وتم ترميز البيانات وتبويبها ومراجعتها و تحليلها بإستخدام العديد من البرامج الإحصائية المناسبة منها: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) و برنامج (Excel). و قد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفرضيات البحث، إذ تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات:



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

التكرارات، النسب المئوية، الوسط المرجح بالأوزان، الانحراف المعياري، و اختبار t لعينة واحدة (One sample t-test)، تحليل التباين F (ANOVA)، إختبار LSD (SCHEFFE).
٣ ٣ إختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على "توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عدد من منظمات الخدمة العراقية". و يمكن إختبار صحة الفرضية من خلال عرض النتائج التي حصلنا عليها من إجابات عينة البحث وكما في الجدول (4) و الذي يبين الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية و نتائج إختبار t للمحاور الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة.

جدول (4) نتائج اختبار t لمعرفة أولوية المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة

المعوقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	نتائج إختبار t مستوى المعنوية	النتيجة
مستشفى اليرموك التعليمي					
إدارية	3.70	0.37	7.09	0.000	معنوي
ثقافية	3.45	0.42	4.02	0.001	معنوي
موارد بشرية	3.61	0.48	4.75	0.000	معنوي
مالية	3.42	0.50	3.14	0.008	معنوي
بيئية	3.52	0.48	4.12	0.001	معنوي
مصرف الرافدين					
إدارية	3.18	0.51	1.13	0.027	معنوي
ثقافية	3.37	0.41	2.85	0.019	معنوي
موارد بشرية	3.85	0.38	7.22	0.000	معنوي
مالية	3.47	0.29	5.06	0.001	معنوي
بيئية	3.75	0.55	4.35	0.002	معنوي
مديرية تربية الكرخ الأولى					
إدارية	3.47	0.35	2.82	0.010	معنوي
ثقافية	3.40	0.26	4.95	0.000	معنوي
موارد بشرية	3.52	0.57	5.57	0.000	معنوي
مالية	3.55	0.44	3.06	0.005	معنوي
بيئية	3.23	0.49	2.31	0.030	معنوي
كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد					
إدارية	3.90	0.63	6.03	0.000	معنوي
ثقافية	3.31	0.57	2.34	0.032	معنوي
موارد بشرية	3.59	0.38	6.69	0.000	معنوي
مالية	3.34	0.51	2.85	0.011	معنوي
بيئية	3.73	0.42	7.45	0.000	معنوي
فندق فلسطين الدولي					
إدارية	3.55	0.41	4.84	0.000	معنوي
ثقافية	3.36	0.34	3.82	0.002	معنوي
موارد بشرية	3.28	0.38	2.67	0.020	معنوي
مالية	3.50	0.48	3.75	0.003	معنوي



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

معنوي	0.000	7.92	0.34	3.76	بيئية
-------	-------	------	------	------	-------

يتضح من الجدول (4) تباين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لكل محور من محاور معوقات تطبيق TQM في مستشفى اليرموك التعليمي، فقد بلغ الوسط الحسابي لمحور المعوقات الإدارية (3.70) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.37) و قيمة t (7.09) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقد جاءت هذه المعوقات في المرتبة الأولى مقارنة بالمعوقات الأخرى و الخاصة بمستشفى اليرموك التعليمي، وهذا ما يشير إلى ضعف الجوانب الإدارية في تطبيق TQM داخل المستشفى . و تتفق هذه النتيجة مع دراسة Skiti (2009) و Balghonaim (2010) في أن المعوقات الإدارية هي المعوقات الرئيسية التي تواجهها المستشفيات العامه خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في عدم التزام الإدارة العليا.

كما يتضح أيضا أن معوقات الموارد البشرية جاءت في المرتبة الأولى مقارنة بالمعوقات الأخرى الخاصة بمصرف الرافدين. فقد بلغ الوسط الحسابي لمحور معوقات الموارد البشرية (3.85) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري (0.38) و قيمة t (7.22) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهذا ما يشير إلى أن معوقات الموارد البشرية هي الأكثر تأثيرا حسب رأي عينة البحث من غيرها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة Khan (2011) في ان معوقات الموارد البشرية تعتبر من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المالية والمتمثلة في افتقار كفاءة الموارد البشرية. في حين جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى بالنسبة بمديرية تربية الكرخ الاولى مقارنة بالمعوقات الأخرى. فقد بلغ الوسط الحسابي لمحور المعوقات المالية (3.85) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري (0.44) و قيمة t (3.06) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى ضعف الموازنة المالية في توفير الوسائل التي تساعد في تطبيق TQM.

كما يتضح من الجدول (4) تباين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t لكل محور من محاور معوقات تطبيق TQM في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، فقد بلغ الوسط الحسابي لمحور المعوقات الإدارية (3.90) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري (0.63) و قيمة t (6.03) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقد جاءت هذه المعوقات في المرتبة الأولى مقارنة بالمعوقات الأخرى و الخاصة بكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، مما يشير إلى ضعف الجوانب الإدارية في تطبيق TQM. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Mishra and Pandey, 2013) التي جرت في التعليم العالي إذ كانت المعوقات الرئيسية هي المعوقات المالية المتمثلة في نقص الامول والموارد.

أما في فندق فلسطين الدولي، فقد بلغ الوسط الحسابي لمحور المعوقات البيئية (3.76) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري (0.34) و قيمة t (7.92) عند مستوى معنوية أقل من



(0.05)، وقد جاءت هذه المعوقات في المرتبة الأولى مقارنة بالمعوقات الأخرى و الخاصة بفندق فلسطين الدولي، وهذا يشير إلى عدم توفر البيئة الملائمة لتطبيق TQM. و في ضوء التحليل السابق لنتائج الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات البحث فإنه يمكن القول بقبول صحة هذه الفرضية و التي تنص على "توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عدد منظمات الخدمة العراقية".
الفرضية الرئيسية الثانية: و تنص على أن "هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بخصوص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عدد من منظمات الخدمة العراقية" و تستنتج منها الفرضيات الآتية:
أ - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الإدارية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
ب - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات ثقافية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
ت - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن معوقات الموارد البشرية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
ث - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات المالية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
ج - هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات البيئية في عدد من منظمات الخدمة العراقية.
وقد تطلب اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية تطبيق تحليل التباين (ANOVA) F، و يوضح الجدول (5) نتائج التحليل وكما يأتي:

جدول (5) نتائج اختبار (ANOVA) F

المعوقات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	نتائج الاختبار	
					قيمة F	مستوى المعنوية
الإدارية	بين المجموعات	3.936	4	0.984	4.659	0.002
	داخل المجموعات	15.842	75	0.211		
الثقافية	بين المجموعات	0.167	4	0.042	0.253	0.907



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

معنوي			0.165	75	12.387	داخل المجموعات	
غير معنوي	0.073	2.234	0.483	4	1.933	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.216	75	16.221	داخل المجموعات	
غير معنوي	0.660	0.606	0.128	4	0.513	بين المجموعات	المالية
			0.212	75	15.875	داخل المجموعات	
معنوي	0.001	4.956	1.042	4	4.167	بين المجموعات	البيئية
			0.210	75	15.763	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (5) أن هناك تباين في قيم F لكل محور من محاور معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد بلغت قيمة F للمعوقات الإدارية (4.659) بمستوى معنوية (0.002) (أقل من 0.05) وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى بأن "هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الإدارية في منظمات الخدمة العراقية".

في حين بلغت قيمة F للمعوقات الثقافية (0.253) بمستوى معنوية (0.907) (أكبر من 0.05) وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية ويتم قبول الفرضية البديلة بأنه "ليس هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الثقافية في منظمات الخدمة العراقية".

كما بلغت قيمة F لمعوقات الموارد البشرية (2.234) بمستوى معنوية (0.073) (أكبر من 0.05) وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة ويتم قبول الفرضية البديلة بأنه "ليس هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن معوقات الموارد البشرية في منظمات الخدمة العراقية".

أما المعوقات المالية فقد بلغت قيمة F (0.606) بمستوى معنوية (0.660) (أكبر من 0.05) وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة ويتم قبول الفرضية البديلة بأنه "ليس هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات المالية في منظمات الخدمة العراقية".

و أخيراً فقد بلغت قيمة F للمعوقات البيئية (4.956) بمستوى معنوية (0.001) (أقل من 0.05) وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة بأن "هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات البيئية في منظمات الخدمة العراقية".

يمكن ملاحظة مما سبق أن المعوقات "الثقافية و الموارد البشرية و المالية" أتت غير معنوية (أكبر من 0.05)، و هذا يشير إلى إتفاق المنظمات المبحوثة على هذه المعوقات، لذلك يمكن إعتبار المعوقات "الثقافية و الموارد البشرية و المالية" هي معوقات عامة. بينما المعوقات "الإدارية و البيئية" جاءت معنوية (أقل من 0.05) لذلك يمكن أعتبارها معوقات خاصة، لذا تم إجراء إختبار LSD (SCHEFFE) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات الإدارية و البيئية في منظمات الخدمة العراقية.

جدول (6) نتائج اختبار LSD (SCHEFFE) للمعوقات الإدارية بين المنظمات المبحوثة



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

النتيجة	كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد			مصرف الرافدين			فندق فلسطين الدولي			مديرية تربية الكرخ الأولى			النتيجة
	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	
غير معنوي	0.236	0.196	معنوي	0.008	0.519	غير معنوي	0.396	0.151	غير معنوي	0.129	0.236	مستشفى اليرموك التعليمي	
معنوي	0.003	0.431	غير معنوي	0.104	0.283	غير معنوي	0.592	0.084	-	-	-	مديرية تربية الكرخ الأولى	
معنوي	0.000	0.347	غير معنوي	0.061	0.368	-	-	-	-	-	-	فندق فلسطين الدولي	
معنوي	0.000	0.715	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مصرف الرافدين	

يتضح من الجدول (6) أن هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الإدارية بين كل من "مستشفى اليرموك التعليمي" و "مصرف الرافدين" إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية (0.519) و بمستوى معنوية (0.008) و هو أقل من (0.05). كما يتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الإدارية بين كل من "مديرية تربية الكرخ الأولى" و "كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد" إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية (0.431) و بمستوى معنوية (0.003) و هو أقل من (0.05).

و كذلك الحال بالنسبة لكل من "فندق فلسطين الدولي" و "كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد" فقد بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية لهما (0.347) و بمستوى معنوية (0.000) (أقل من 0.05)، و هذا يؤكد أن هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الإدارية بين كل من "فندق فلسطين الدولي" و "كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد". في حين بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية لكل من "مصرف الرافدين" و "كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد" (0.715) و بمستوى معنوية (0.000) (أقل من 0.05)، و هذا يؤكد أن هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات الإدارية بين كل من "مصرف الرافدين" و "كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد".

جدول (7) نتائج اختبار (SCHEFFE) LSD للمعوقات البيئية بين المنظمات المبحوثة

النتيجة	كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد			مصرف الرافدين			فندق فلسطين الدولي			مديرية تربية الكرخ الأولى			النتيجة
	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	النتيجة	مستوى المعنوية	الفرق بين المتوسطات	
غير معنوي	0.208	0.208	غير معنوي	0.237	0.226	غير معنوي	.192	0.233	غير معنوي	0.056	0.297	مستشفى اليرموك التعليمي	
معنوي	0.001	0.505	معنوي	0.003	0.523	معنوي	.001	0.530	-	-	-	مديرية	



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية

تربية الكرخ الأولى											
فندق فلسطين الدولي	غير معنوي	0.882	0.025	غير معنوي	0.974	0.006	-	-	-	-	-
مصرف الرافدين	غير معنوي	0.919	0.019	-	-	-	-	-	-	-	-

يتضح من الجدول (7) أن هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات البيئية بين كل من "مديرية تربية الكرخ الأولى" و "فندق فلسطين الدولي" إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية (0.530) و بمستوى معنوية (0.001) و هو أقل من (0.05). كما يتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات البيئية بين كل من "مديرية تربية الكرخ الأولى" و "مصرف الرافدين" إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية (0.523) و بمستوى معنوية (0.003) و هو أقل من (0.05). و كذلك الحال بالنسبة لكل من "مديرية تربية الكرخ الأولى" و "كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد" فقد بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية لهما (0.505) و بمستوى معنوية (0.001) (أقل من 0.05)، و هذا يؤكد أن هناك إختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة البحث بشأن المعوقات البيئية بين كل من "مديرية تربية الكرخ الأولى" و "كلية الإدارة و الإقتصاد/ جامعة بغداد".

رابعاً: الإستنتاجات و التوصيات

٤ + الإستنتاجات:

١. من خلال إستعراض آراء مجموعة من الباحثين و المختصين في مجال الجودة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تم التوصل إلى ستة مبادئ أساسية حصلت على نسبة إتفاق أكثر من (50%) من الباحثين و هي (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب و التعليم، مشاركة المجهزين).
٢. أظهر البحث وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في منظمات الخدمة المبحوثة وهذه المعوقات تضمنت (المعوقات الإدارية، المعوقات الثقافية، معوقات الموارد البشرية، المعوقات المالية، المعوقات البيئية).



٣. تبين أن المعوقات الإدارية جاءت في المرتبة الأولى في كل من "مستشفى اليرموك التعليمي وكلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة بغداد"، في حين تصدرت معوقات الموارد البشرية المعوقات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مصرف الرافدين، إما في مديرية تربية الكرخ الأولى فقد أتت المعوقات المالية في المقدمة، وأخيراً فقد جاءت المعوقات البيئية في الصدارة بالنسبة لفندق فلسطين الدولي.

٤. تبين عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بشأن المعوقات "الثقافية و الموارد البشرية و المالية" بين منظمات الخدمة المبحوثة، و هذا يشير إلى إتفاق المنظمات المبحوثة على هذه المعوقات، لذلك يمكن إعتبار المعوقات "الثقافية و الموارد البشرية و المالية" هي معوقات عامة، وهذا يبين على أن هناك قصور لدى المنظمات المبحوثة في إشاعة ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين عاملها و في تشجيع العاملين على ابداء آرائهم بتحسين العمل.

٥. أظهر البحث وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بشأن المعوقات "الإدارية و البيئية" بين منظمات

الخدمة المبحوثة، إذ من الممكن إدراج هذه المعوقات ضمن المعوقات الخاصة. و يعود ذلك إلى أن لكل منظمة نظام إداري خاص بها يمكنها من تنفيذ مهامها وبرامجها كما أن لكل منها بيئة عمل تتلائم وطبيعة العمل المناط بها.

٤ التوصيات:

١. ضرورة إهتمام المنظمات الخدمية العراقية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر.
٢. ينبغي على منظمات الخدمة العراقية نشر ثقافة الجودة الشاملة و تطبيقها في جميع المستويات الإدارية بصورة عامة و القيادات العليا بصورة خاصة كونهم يمتلكون سلطة إتخاذ القرار.
٣. ينبغي على كل من "مستشفى اليرموك التعليمي وكلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة بغداد" معالجة المعوقات الإدارية أولاً عن طريق بناء منظومة إدارية تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانبها، لتحسين الأداء، وتطوير الخدمات المقدمة وذلك بتهيئة المنظمة من خلال توفير أجهزة و معدات حديثة تساعد في تطبيق TQM.
٤. يترتب على "مصرف الرافدين" أن يعمل جاهداً لإزالة معوق الموارد البشرية أولاً وذلك عن طريق توفير برامج تدريب وأنظمة تحفيز للعاملين وأعطائهم الصلاحيات الكافية لأداء أعمالهم على أكمل وجه، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في إبداء آراءهم حول العمل المناط بهم.
٥. يتوجب على "مديرية تربية الكرخ الأولى" معالجة المعوقات المالية أولاً وذلك من خلال الإعتماد على نظام حسابات فعّال و توفير الأموال اللازمة للبنية التحتية للمنظمة.



6. ينبغي على "فندق فلسطين الدولي" معالجة المعوقات البيئية قبل المعوقات الأخرى وذلك بتوفير شروط السلامة و تأمين بيئة مناسبة تمنع وقوع الأخطاء، الذي بدوره يسهم في تنمية و تطوير الجانب السياحي.

المصادر

المصادر العربية:

1. أبو غمجة، نصر الدين و مسعود، حسين (2009)، التحديات التي تواجه نظم ضمان الجودة و الإعتماد الأكاديمي في التعليم العالي و النوعي في الجماهيرية العظمى و الحلول المقترحة ، كلية التربية النوعية بالمنصورة، المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع) الإعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول"، المنصورة ، ص 2736- 2755.
2. الآلوسي، باسل (2004)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مصنع ذو الفقار/ دراسة حالة لمنتج A، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
3. بركات، منال (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. البنا، رياض (2007)، إدارة الجودة الشاملة مفهوماً وأسلوباً رسائلها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة ، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي ، 24-25 يناير، الرياض، ص1- 29.
5. الترتوري، محمد وجويحان، عرفات (2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
6. جودة، محفوظ (2010)، إدارة الجودة الشاملة/مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والطباعة، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.
7. الخطيب، أحمد والتميمي، فواز (2008)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان، ص 265.
8. الدعوب، مسعود و عبد الرحيم، عبد الرحيم (2009)، تطوير جامعة عمر المختار في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مجلة المختار للعلوم الإنسانية، العدد 5، الربع الأول، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا.



9. الدقي، أيمن (2006)، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. راشد، أمال وحسين، علي (2009)، إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 29، ص 1-18.
11. الراشد، محمد عبد العزيز (2011)، إدارة الجودة الشاملة/ دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، ص 1-30.
12. راضي، ميرفت محمد (2006)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. زقروق، خالد بن جميل (2008)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
14. شاکر، شفيق (2006)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 13، ص 41-62.
15. الطائي، رعد عبدالله وقداة، عيسى (2007)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، عمان.
16. الطائي، يوسف حجيم (2001)، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الانتاجية / دراسة حالة في معمل أطارات بابل، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
17. العبيد، عائشة حمودي (2006)، تقييم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد.
18. العضاضي، سعد بن علي (2012)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي/ دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 9.
19. عوجة، أزهار مراد (2010)، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية - الكوفة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الكوفة.
20. العيد، ختيم (2009)، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، رسالة ماجستير في تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجمهورية الجزائرية.
21. القحطاني، عبد الخالق (2011)، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة/ دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام



- بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة.
22. قنديل، باسل (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية/ دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. الكحلوت، سعدي محمد (2004)، العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة.
24. نبيلة، كحيلة (2009)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية/ دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي-جيجل ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، الجمهورية الجزائرية.
25. النجار، صباح وجواد، مها (2010)، إدارة الجودة الشاملة/ مبادئ وتطبيقات ، الطبعة الأولى، مكتبة الأسكندرونة، مطبعة دار الأسكندرونة، بغداد.
26. النعيمي، محمد فاضل (2005)، متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأمكانية تحقيقها في المنظمات الفندقية: دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من مدراء وضيوف فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، رسالة ماجستير في علوم السياحة وإدارة الفنادق، الجامعة المستنصرية.
27. الوادعي، محمد (2007)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
28. يوسف، بومدين (2007)، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة بومرداس، ص 27-37.

المصادر الأجنبية:

1. Ab Rahman, M. N., Shokshok, M. A., and Dzuraidah, A. W., (2011), "*Barriers and Benefits of Total Quality Management Implementation in Libyan Manufacturing Companies*", Middle-East Journal of Scientific Research, Volume 7, Number 2, pp. 619-624.
2. Al-Mansour, A. H., (2007), "*Application of TQM to Financial Services*", King Fahd University of Petroleum and Minerals, Kingdom of Saudi Arabia, pp. 13.
3. Al-Musleh, A., (2010), "*For Total Quality Management Development of A Framework Principles in the Constructio`n Companies with Special Reference to the Construction Companies in the State of Qatar*", PhD. Thesis,



- School of Engineering and Material Sciences, University of London, London, United Kingdom, pp. 320.
4. Balghonaim, F., (2010), "*Establishing TQM Barriers in Saudi Government Hospitals*", Doctoral Symposium, Brunel University West London, Brunel Business School, Uxbridge, Middlesex, England, pp. 13.
 5. Besterfield, D. H. (2009), "*Quality Control*", Pearson Education Inc, Upper Saddle River, Eighth Edition, New Jersey.
 - Casas, A. M., (2011), "*Total Quality Management, Quality Culture, Leadership And Motivation*", MSc. Thesis, Polytechnic University of Milan, Milan, Italy, pp. 94.
 6. Ghobadian, A., and Gallear, D., (2001), "*TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model*", Omega-International Journal of Management Science, Volume 29, Number 4, pp. 343-359.
 7. Janakiraman, B., and Gopal, R. K., (2008), "*About Total Quality Management: Text And Cases*", Prentice-Hall of India Private Limited, Third Printing, New Delhi, pp. 260.
 8. Junija, D., Ahmad, S., and Kumar, S., (2011), "*Adaptability of Total Quality Management to Service Sector*", International Journal of Computer Science & Management Studies, Volume 11, Number 2, pp. 2231-5268.
 9. Khan, M. A., (2011), "*An Empirical Study of Barriers in Implementing Total Quality Management in Service Organizations in Pakistan*", Asian Journal of Business Management Studies, Volume 2, Number 4, pp. 155-161.
 10. Mishra, P., and Pandey, A., (2013), "*Barriers in implementing total quality management in Higher Education*", Journal of Education & Research for Sustainable Development, An Online Quarterly International Peer-Reviewed Interdisciplinary Journal of Seven Petals Foundation, Volume 1, Online Issue 1, pp. 1-11.
 11. Nonxuba, A. N., (2010), "*The Application of Total Quality Management Within Small and Medium Enterprises*", MSc. Thesis, Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, Western Cape, South Africa, pp. 131.
 - Skiti, V., (2009), "*Barriers in implementing Total Quality Management in Kraaifontein public health care facility in the Western Cape*", Msc. Thesis, University of Stellenbosch, South Africa, pp. 66.
 12. Soltani, E., Lai, P., and Gharneh, N. S., (2005), "*Breaking Through Barriers to TIM Effectiveness: Lack of Commitment of Upper-Level Management*", Total Quality Management, Volume 16, Number 8-9, pp. 1009-1021.
 13. Stevenson, W., (2007), "*Operation Management*", McGraw- Hill, eighth Edition, pp 906.
 14. Tannock, J., Krasachol, L. & Ruangpermpool, S., (2002), "*The development of total quality management in Thai manufacturing SME's*", International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 19, Number 4, pp. 380-395.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 28
- الفصل الثالث - لسنة 2014
معوقات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من منظمات الخدمة العراقية