



## مجلة خليج العرب

للدراسات الإنسانية والاجتماعية

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد العاشر || تاريخ الإصدار 20-01-2026

# تقييم مستويات نضج إدارة الجودة في شركات القطاع النفطي العراقية - دراسة حالة في شركة توزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل انموذجاً

Assessment of Quality Management Maturity Levels in Iraqi Oil Sector Companies: A Case Study of the Oil Products Distribution Company – Middle Euphrates Distribution Authority, Babylon Branch

مدرس مساعد نورس مجيد مجهد العمار<sup>2</sup>

M.M. Nawras Majid Mujhad Al-Ammar

المديرية العامة ل التربية بابل - قسم الاعداد والتدريب

الدكتور الأستاذ المساعد حسين نورالدين عزت<sup>1</sup>

Ass.Prof. Hussein Norrialdeen Ezaat

الجامعة التقنية الشمالية

الدكتور المدرس احمد حسين علي<sup>4</sup>

Dr.Ahmed Hussein Ali Amhshoul

جامعة جعفر الصادق/ فرع كركوك

الدكتور المدرس عدي سعدون عزيز<sup>3</sup>

Dr.Uday Saadoun Aziz Al-Taie

شركة توزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss4108>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™

Crossref doi

ISSN  
INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER  
INTERNATIONAL CENTRE



معرفة  
e-Marefa

شمامه  
shamaa  
شبكة المعلومات العربية النحوية  
Arab Educational Information Network

ASKad

ORCID  
Connecting Research  
and Researchers

INTERNATIONAL  
Scientific Indexing

creative  
commons

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تقييم مستويات نضج إدارة الجودة في شركة توزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل، باستخدام منهج دراسة الحالة. وتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما هو مستوى نضج إدارة الجودة في فرع بابل، وما الإجراءات المطلوبة لارتفاعه بهذا المستوى؟

اعتمد البحث على أدوات متنوعة لجمع البيانات شملت الاستبيانات، والمقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق الرسمية. تكون مجتمع البحث من جميع العاملين والمستويات الإدارية في هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل والبالغ عددهم (1361) موظفًا، فيما تم اختيار عينة ممثلة بلغت (350) موظفًا إداريًا وفنيًا من لديهم معرفة بنظم إدارة الجودة، وتم تحديد حجم العينة وفق معادلة إحصائية مناسبة لضمان التمثيل الكافي.

أظهرت النتائج الأولية وجود فجوات في تطبيق ممارسات إدارة الجودة تتطلب تبني تحسينات مستمرة للوصول إلى مستويات متقدمة من النضج. وبناءً على النتائج، يقدم البحث توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان الامتثال للمعايير الدولية. ويؤكد البحث على أهمية إدارة الجودة في تحقيق التميز التشغيلي واستدامة الأداء في قطاع النفط.

**الكلمات المفتاحية:** نضج إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، تقييم الأداء المؤسسي، القطاع النفطي، الكفاءة التشغيلية، نموذج كروسي.

### Abstract:

This research aims to assess the maturity levels of Quality Management (QM) in the Oil Products Distribution Company – Middle Euphrates Distribution Authority, Babylon Branch, using a case study approach. The research addresses the following problem: What is the current level of QM maturity in the Babylon Branch, and what actions are required to elevate this level?

The study utilized multiple tools, including structured questionnaires, personal interviews, and document analysis, to collect comprehensive data. The research population consisted of 1,361 employees across all administrative levels of the branch, from which a statistically representative sample of 350 administrative and technical staff with knowledge of quality management was selected.

Preliminary findings revealed significant gaps in the application of QM practices, indicating the need for continuous improvement to reach advanced maturity levels. Based on the results, the study provides actionable recommendations aimed at improving institutional performance, enhancing operational efficiency, and ensuring compliance with international standards. This research highlights the critical role of quality management in achieving operational excellence and sustaining performance in the oil sector.

**Keywords:** Quality Management Maturity, Total Quality Management, Institutional Performance Evaluation, Oil Sector, Operational Efficiency, Crosby Form

### المبحث الأول : منهجية البحث

#### - اولاً : مشكلة البحث

تواجه شركات القطاع النفطي تحديات كبيرة في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة في عملياتها التشغيلية والإدارية. على الرغم من أهمية تطبيق نظم إدارة الجودة لتحقيق الاستدامة والفعالية، تعاني بعض المؤسسات من نقص في التقييم الدقيق لمستوى نضج إدارة الجودة لديها، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء المؤسسي، وتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هو مستوى نضج إدارة الجودة في شركة توزيع المنتجات النفطية - هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل؟  
وما هي الإجراءات المطلوبة لارتفاعه بهذا المستوى؟

### ثانياً :فرضية البحث

تختلف مستويات نضج إدارة الجودة في شركة توزيع المنتجات النفطية - فرع بابل حسب طبيعة الأنشطة التنظيمية والتشغيلية، ومدى تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة.

### ثالثاً :أهمية البحث

تناولت عدة دراسات نموذج كروسبى بوصفه إطاراً لتشخيص واقع الجودة في المنظمات الخدمية والإنتاجية، وأكدت ملاءمته للتطبيق في البيئات العربية (السامرائي، 2021، ص 83-85). كما استخدمت بعض الدراسات النموذج في بناء مقاييس كمية لقياس نضج إدارة الجودة الشاملة (الزبيدي، 2023، ص 117-119) وتتبع أهمية البحث من خلال الآتي :

1. الأهمية العلمية: يسهم البحث في توضيح مفهوم نضج إدارة الجودة وتقييم مستوياته باستخدام نماذج عالمية مثل (CMMI) أو (ISO 9004)، مما يضيف قيمة إلى الأدبيات العلمية.
2. الأهمية العملية: توفير بيانات دقيقة حول مستوى نضج إدارة الجودة في شركة توزيع المنتجات النفطية. تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وضمان الجودة في القطاع النفطي.
3. الأهمية الاقتصادية: تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر، مما يسهم في تحسين الأداء الاقتصادي للشركة.

### رابعاً :أهداف البحث

1. التقييم والتحليل: تقييم مستوى نضج إدارة الجودة في هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل.
2. التحديد والتطوير: تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق إدارة الجودة. اقتراح إجراءات لتطوير مستوى النضج وتحسين العمليات.
3. التوصيات: تقديم توصيات تساهم في تحسين مستوى الجودة بما يتواءل مع المعايير العالمية.

خامساً: منهج البحث: منهج دراسة الحالة، الذي يركز على تحليل عميق وتفصيلي لفرع بابل في هيئة توزيع الفرات الأوسط.

### سادساً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: جميع العاملين والمستويات الإدارية في هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل والبالغ عددهم 1361 عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية أو طبقية من الموظفين الإداريين والفنين الذين لديهم معرفة بإدارة الجودة والبالغ عددهم 350 وتم تحديد العدد بناءً على معادلة إحصائية مناسبة لضمان التمثيل الكافي.

### سابعاً : أدوات جمع البيانات

-الاستبيان: تصميم استبيان خاص بمستويات نضج إدارة الجودة بناءً على نموذج تقييم النضج (مثل نموذج CMMI أو ISO 9004) إذ يحتوي الاستبيان على محاور لقياس النضج في مستويات: عدم التأكيد (Uncertainty) ، النهضة (Awakening) ، المستوى الثالث (التوثيق) (Certainty) ، الحكمة (Wisdom) ، واليقين (Enlightenment).

-المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات مع المسؤولين والإداريين لفهم تطبيق إدارة الجودة بعمق.

-الوثائق واللاحظات: تحليل الوثائق الرسمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بإدارة الجودة في الفرع.

### ثامناً : أساليب تحليل البيانات

تحليل كمي: استخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS أو Excel) لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان. تطبيق اختبارات إحصائية (مثل المتوسطات، الانحراف المعياري، اختبارات الفرضيات ، اختبار t).

تحليل نوعي: تحليل البيانات المستخلصة من المقابلات واللاحظات والوثائق لتفسير الأنماط والسلوكيات.

### المبحث الثاني : الأطر النظري

#### المقدمة

يُعد مفهوم نضج الجودة (Quality Maturity) من المفاهيم المحورية في أدبيات إدارة الجودة الشاملة، إذ يستخدم لقياس مدى تطور المنظمات في تبني ممارسات الجودة وانتقالها من الممارسات العشوائية إلى الممارسات المنهجية المستدامة (Evans & Lindsay, 2023, pp. 48-52). كما تعد إدارة الجودة واحدة من الركائز الأساسية لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع النفطي. تواجه المؤسسات في هذا القطاع تحديات متزايدة في تحقيق التكامل بين متطلبات الجودة والمعايير الدولية والتطبيق العملي في بيئة تتسم "بالتعميد والتغير المستمر" ،

يهدف هذا البحث إلى تقييم مستوى نضج إدارة الجودة في هيئة توزيع الفرات الأوسط فرع بابل باعتبارها نموذجاً لشركات توزيع المنتجات النفطية. من خلال تحليل دقيق وبيانات ميدانية، يسعى البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول نقاط القوة والضعف واقتراح حلول عملية لتعزيز الجودة.

#### أولاً \_ نشأة إدارة الجودة

تطور مفهوم إدارة الجودة منذ أوائل السنتينيات كجزء من ثورة الجودة التي كان من المفترض أن تحيي الصناعة بعد الحرب العالمية. نتج مقدمتها بشكل أساسي عن عمل "علموا الجودة" مثل (إدوارد ديمينك) ، (وجوزيف جوران) ، (وفيليب كروسبى) ، حيث إنها توفر نهجاً شاملأً للقدرة التنافسية ووسيلة لتحقيق التميز في المنظمات. مع نشأتها في القطاع الصناعي ، وبناءً عليه ، تم تحديد تطوير إدارة الجودة على أنه يتضمن "أربع مراحل": (Bürgy, 2016, 22)

**المرحلة الأولى:** بأنها مرحلة التفتيش. حيث يرتبط هذا بالنصف الأول من القرن العشرين ، الذي ميز عصر الإنتاج الضخم الصناعي. حيث كانت عملية التفتيش بمثابة أداة لجمع المعلومات لتحسين المنتجات. والتأكد أيضاً من فحص جميع المنتجات النهائية.

**المرحلة الثانية:** مراقبة الجودة (QC) التي طورها Walter A. Shewhart ، هي المرحلة الثانية من إدارة الجودة، كما تم وصفها بأنها عملية ضمان تحقيق أهداف الجودة أثناء العمليات

**المرحلة الثالثة** هي ضمان الجودة (QA) ، والتي تشير إلى أي إجراء موجه نحو تزويد الزبائن بالمنتجات أو الخدمات التي تفي بالمعايير المطلوبة .

**المرحلة الرابعة** هي إدارة الجودة الشاملة : والتي تستلزم تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة على كل جانب من جوانب التنظيم العمليات .

#### ثانياً \_ مفهوم الجودة:

يمكن تعريف مصطلح الجودة وفقاً لمعنيين مختلفين، الاول يرى أنها مجموعة من الخصائص لمنتج معين. اما الثاني فيرى ان الجودة كل شيء ذات قيمة (Frances, 2013 , 22) . وتعرف الجودة وفقاً للمواصفة (ISO 9000:2015) بأنها الدرجة التي تفي بها مجموعة من الخصائص المتصلة في المتطلبات (Bürgy, 2016, 23)

ومع ذلك فإنه لا يتم تصنيف الجودة فقط إلى جانب مساحتها في النجاح الاقتصادي للشركة فحسب، ولكن أيضاً يصنف وفقاً لوجهات نظر مختلفة حيث يتم تفسيرها بخمس طرق مختلفة كما هو موضح في الجدول (1):

جدول (1) طرق تفسير الجودة

الوصف Description	وجهة النظر Perspective
يرى هذا المنظور الجودة كمقياس مطلق ومعترف به عالمياً ، وليس مقياساً قابلاً للتحديد. حيث ينص هذا المنظور على أن الجودة معقولة فقط مع قدر معين من الخبرة. فهو يفسر الجودة على أنها كمال غير قابل للقياس.	الجودة المتسامية او الفائقة Transcendental quality
ينص المنظور المتعلق بالمنتج على أن الجودة قابلة للقياس في أي وقت. فضلاً عن ذلك ينص هذا النهج على أنه يمكن تصور الاختلافات النوعية من الناحية الكمية.	الجودة المتعلقة بالمنتج - Product-related quality
تتضمن الجودة المتعلقة بالمستخدم القدرة الالازمة للمنتجات لتلبية متطلبات الزبائن الفردية. هذا يعني أن الخيار المختار ليس الخيار الأفضل مطلقاً ولكنه الأفضل لغرض المحدد.	الجودة المتعلقة بالمستخدم
يعرف هذا المنظور الجودة على أنها تلبية المواصفات واللوائح. وهذا يعني أنه لا يمكن الوصول إلى الجودة الجيدة إلا إذا تم استيفاء متطلبات محددة.	الجودة المتعلقة بالعملية
أخيراً ، تصف الجودة المتعلقة بالقيمة تحقيق إنجاز بتكلفة مقبولة. الفكرة من وراء ذلك هي أن الإفراط في الوفاء مقبول ولكن لا يكفي من قبل الزبائن.	الجودة المتعلقة بالقيمة

**Source:** Bürgy, Pascal, 2016, Measure Process Maturity for Quality Management Systems COBIT 5 PAM for ISO 9001:2015 Maturity Measurement, Master Thesis in MSc Business Information Systems, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland , V1.0 – 21. January 2016.

### ثالثاً \_ مفهوم ادارة الجودة

"تُعد إدارة الجودة قضية مستمرة تواجهها معظم الشركات، ومع ما تشهده بيئه الأعمال من تغيرات متسرعة، يصبح لزاماً على إدارة الجودة التكيف مع هذه التحولات لضمان الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة أو تحقيق مستويات أعلى. (Radosław, 2019, 13).

ويشير (Bürgy, 2016, 24) إلى أنه يمكن تحديد تخصصات ادارة الجودة من خلال خمس خطوات هي :

#### 1. تخطيط الجودة

يركز على متطلبات الجودة الخارجية للأسواق والزبائن. بناءً على ذلك ، يتم التخطيط لأهداف الجودة الداخلية فيما يتعلق بالحدود مثل الموارد.

#### 2. توجيه الجودة

تنفيذ العناصر المخطط لها ضمن تخطيط الجودة. حيث يركز هذا التخصص على تلبية متطلبات الجودة.

#### 3. فحص الجودة

يحتوي على الفحص الملموس لجودة المنتجات والخدمات.

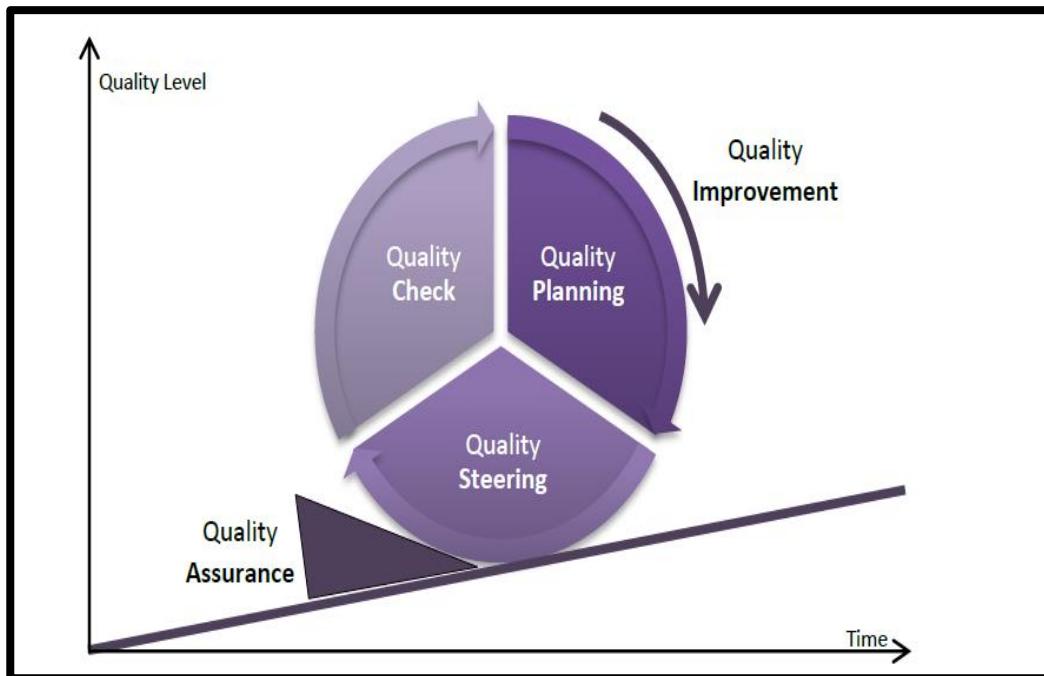
#### 4. ضمان الجودة

يركز هذا التخصص على تعويض متطلبات الجودة المحددة.

## 5. تحسين الجودة

توليد ثقافة التحسين المستمر للعمليات وعوامل الجودة الأخرى. هذا الانضباط هو محرك كل إدارة جودة.

ويمكن توضيح هذه الخطوات بالشكل التالي:



شكل (1) "الإطار المفاهيمي لمكونات نظام إدارة الجودة

**Source:** Bürgy, Pascal, 2016, Measure Process Maturity for Quality Management Systems COBIT 5 PAM for ISO 9001:2015 Maturity Measurement, Master Thesis in MSc Business Information Systems, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland , V1.0 – 21. January 2016.

### رابعاً\_ مستويات نضج ادارة الجودة

شهدت أنظمة إدارة الجودة تطوراً من منهج النظم إلى حقل علوم الإدارة، حيث يقوم منهج النظم على تحليل المنظمة بوصفها كياناً مكوناً من عناصر مترابطة. ويستند هذا النهج إلى مبادئ علم التحكم الآلي وأساليب النمذجة الرياضية، باعتبار المنظمة نظاماً متكاملاً يتكون من أجزاء مترابطة. (Ligarski, 2017, p. 32) ، وأصبح لزاماً على المنظمات التي تطبق وتعتمد نظام إدارة جودة التوافق مع متطلبات معيار EN ISO 9001:2015 والعمل على تحسينه بصورة مستمرة. إذ يُعرّف التحسين في سياق توحيد أنظمة إدارة الجودة كأحد مكونات إدارة الجودة، يهدف إلى تعزيز القدرة على تلبية متطلبات الجودة. وتشمل هذه المتطلبات مختلف الجوانب مثل الفعالية، والكفاءة، وقابلية التتبع (Halima et al., 2017, p. 97).

ويعد نموذج نضج إدارة الجودة (Quality Management Maturity – QMM) أحد نماذج التقييم التي يمكن للشركات استخدامها في قياس مستوى إدارة الجودة (Permatasari, et al, 2017, 382). ومن خلال استخدام نموذج نضج إدارة الجودة (QMM)، تستطيع الشركة تحديد مستوى نضج إدارة الجودة لديها، ومن ثم التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى جهود تحسين، واقتراح الحلول المناسبة التي من شأنها تحسين أداء الشركة.

وتشتمل نماذج التميز ونماذج النضج في دعم استدامة الشركات عبر دمج معايير التنمية المستدامة، إذ يرتبط مفهوم الاستدامة بمفهوم النضج، ويمكن قياسه من خلال نماذج تعتمد على نضج نظام إدارة الجودة (Ea & Wangb, 2019, p. 43). إذ يعد تقييم مستوى نضج المنظمة أحد جوانب الفحص والتحليل الشامل لعمل هذا النظام في المنظمة. يمكن تعريفه على أنه مراجعة شاملة ومنهجية ومنتظمة لأنشطة المنظمة

وفقاً للنموذج المعتمد. وإذا تم تنفيذ ذلك بشكل صحيح ، فإن تقييم مستوى نضج المنظمة يمكن أن يكون أدلة ممتازة لتشخيص نقاط الضعف في نظام إدارة الجودة والبحث عن توصيات لتحسينه. وتمثل زيادة نضج نظام إدارة الجودة عاملاً أساسياً في التطوير، وتشكل محوراً رئيسياً في معيار ISO 9004:2009، إذ يُعد الارتقاء التدريجي بمستوى النضج ضرورة للمنظمة المستدامة لتحقيق أداء أفضل، وذلك من خلال قياس مستوى النضج وتحديد العوامل المؤثرة فيه (Wolniak, 2019, p. 3).

تم اقتراح مفهوم النضج لأول مرة من قبل P. Crosby ، الذي عرّفها بأنها حالة من الالكمال والكمال والاستعداد . كما يمكن تعريف نضج عملية المنظمة على أنه الدرجة التي يتم بها تحديد العمليات وإدارتها ومرؤونتها وقياسها وفعاليتها. فنضج العملية هو مفهوم يأتي إلهامه من إدارة الجودة والممارسات التجارية الجيدة (Wolniak, 2019, 3).

وعلى الرغم من أن نموذج كروسيبي يُعد نموذجاً كلاسيكيًا، إلا أن الدراسات الحديثة أكدت استمرارية أهميته بوصفه أساساً نظرياً ثابتاً عليه نماذج النضج المعاصرة، لا سيما في ظل التحول الرقمي والجودة المستدامة (Dahlgaard-Park et al., 2021, pp. 1115-1118). كما أشارت دراسات حديثة إلى إمكانية دمج نموذج كروسيبي مع نماذج الصناعة 4.0 لتقييم نضج الجودة الرقمية في المنظمات (Sony & Naik, 2024, pp. 22-25).

#### خامساً \_ نماذج مستويات نضج إدارة الجودة

تعدّدت النماذج التي تناولت نضج إدارة الجودة عبر مراحل متّصاعدة. فقد قدم كروسيبي نموذجاً بخمس مراحل (عدم التأكّد، النهضة، التثوير، الحكمة، التأكّد) بهدف تحفيز المنظمات على تحسين أدائها (Yujie & Wangb, 2019, p. 610). كما صفت نماذج أخرى النضج بأربع أو خمس مراحل وفق تطور مفاهيم وتقنيات الجودة، مثل نموذج ماكينزي (1991-1984)، وتصنيف Garvin، بالإضافة إلى دراسات لاحقة ربطت بين النضج والمستوى المؤسسي لإدارة الجودة (Halima et al., 2017, p. 22). وفي هذا السياق، يُعد معيار ISO 9004:2000 أكثر صارمة من ISO 9001، إذ يقسم النضج إلى خمس مراحل تبدأ من غياب الأساليب المنهجية وصولاً إلى التشغيل الأمثل، بما يعزّز فعالية النظام وكفاءاته ويرتقي برضاء المستهلكين والأداء المؤسسي (Yujie & Wangb, 2019, p. 610).

جدول (2) (معيار نضج الجودة وفقاً لـ ISO9004-2000).

الدليل Guide	مستوى الاداء	مستوى النضج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا توجد طريقة منهجية في المرحلة.</li> <li>- نتائج سيئة أو عدم وجود نتائج.</li> </ul>	عدم وجود طرق منتظمة	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك طريقة مشكوك فيها ومصححة في المرحلة.</li> <li>- تتلقى الشركة بيانات النتائج الأقل تحسناً.</li> </ul>	طرق معكوسه	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نهج منهجي قائم على العمليات.</li> <li>- الشركة في المراحل الأولى من تحسين النظام. هناك اتجاه للتحسين.</li> </ul>	طرق منهجية مستقرة ومنتظمة	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم اعتماد طريقة تحسين العملية في هذه المرحلة.</li> <li>- النتائج المحسنة هي التحسين الجيد والمستمر.</li> </ul>	التحسين المستمر	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز عملية التحسين الشامل في هذه المرحلة.</li> <li>- يتم الحصول على أفضل النتائج من تحسين المؤسسات.</li> </ul>	طرق التشغيل المثلى	5

**Source:** Yujie Ea , Hongtao Wangb, 2019, A Research on the Quality Management Maturity of E-commerce Platforms, 2019 5th International Conference on Economics, Business, Finance, and Management ICEBFM 2019, 610

سادساً **مستويات النضج الخمسة وفقاً لـ (Crosby):** قدم كروسبى (1979) نموذجاً لنضج الجودة يتضمن خمس مراحل متتالية: عدم اليقين، النهضة، التثوير، الحكمة، واليقين، مدعاوماً ببرنامج من 14 خطوة لتحسين الجودة (Nascimento et al., 2016, p. 254)، (Goetsch & Davis, 2021, pp. 92-99) في المرحلة الأولى يسود غياب الفهم لمفاهيم الجودة، بينما تبدأ الإدارة في إدراك قيمتها تدريجياً في مرحلة النهضة. ومع التثوير، تصبح الجودة جزءاً من استراتيجية النمو وتحصص لها موارد وإجراءات أكثر تنظيماً. أما في مرحلة الحكمة فتشارك جميع الإدارات في التحسين، ويتم التعامل مع المشكلات وقائياً وبصورة أكثر كفاءة. وفي المرحلة الأخيرة، اليقين، تصبح الجودة جزءاً أساسياً من الفكر الإداري، حيث ترتكز الأنشطة على الوقاية وتعزيز الأداء المستدام (Abdulrahman, 2014, pp. 53-55)؛

(Nascimento et al., 2016, p. 256). كما أكدت الدراسات الحديثة استمرار أهمية نموذج كروسبى كأساس نظري يبني عليه تقييم نضج الجودة المؤسسية (Oakland, 2023, pp. 143-145).

جدول (3) مستويات نضج إدارة الجودة ومعايير قياسها

ال المستوى الخامس التأكيد Certainty	ال المستوى الرابع الحكمة Wisdom	ال المستوى الثالث التثوير Enlightenment	ال المستوى الثاني النهضة Awakening	ال المستوى الأول عدم التأكيد Uncertainty	معايير القياس
تعد إدارة الجودة جزءاً أساسياً في الشركة	تشارك إدارات الشركة في برامج تحسين الجودة و تدرك الإدارة (إدارة الشركة) وعلى نحو واضح وشمولي لمفاهيم إدارة الجودة وكذلك تدرك إدارة الشركة الأدوار المهمة للمدراء في التأكيد المستمر على برامج ومفاهيم إدارة الجودة	يتمثل تعلم المزيد عن مفهوم إدارة الجودة امراً مسانداً ومساعداً لعملية التحسين في أثناء المضي في برنامج تحسين الجودة	يكون هناك إدراك من قبل الإدارة بقيمة إدارة الجودة إلا أنها لا تقدم الأموال والوقت لتحقيق هذه القيمة	يصعب على الإدارة أن تدرك أن الجودة هي أداة إدارية مهمة و يكون قسم الجودة هو المسؤول الأول عن مشكلات الجودة	فهم الإدارة وميلها نحو مفاهيم الجودة
يعد مدير الجودة أحد أعضاء مجلس الإدارة وينصب الاهتمام الأساسي لمدير الجودة على إجراءات المنع و تكون الجودة هي قائدة لفكرة الإداري داخل الشركة	يكون مدير الجودة هو المسؤول عن تقديم التقارير والإجراءات الوقائية المرتبطة بقضايا الزبون والمهام الأخرى الخاصة بالجودة	يقدم قسم الجودة تقارير إلى الإدارة العليا ويتم إدراج نتائج الفحص فيها وكذلك يؤدي مدير الجودة دوراً مهماً في إدارة الشركة	يتم تعين مسؤول للجودة إلا أن التركيز ما يزال منصباً نحو فحص المنتجات واتخاذ الإجراءات التصحيحية وترتبط إدارة الجودة تنظيماً بقسم الإنتاج	تقع الجودة في الهيكل التنظيمي للشركة ضمن أقسام التصنيع أو الهندسة وإن عملية الفحص ليست جزءاً من عمل الشركة وينصب التركيز الجودة على الفحص والتصنيف	الحالة التنظيمية للجودة

تهم إدارة الجودة على نحو مهم بمنع حصول المشكلات باستثناء الحالات غير الاعتيادية	يتم تشخيص المشكلات على نحو مبكر خلال مراحل تطورها و تشارك جميع الأقسام وعلى نحو صريح ومنفتح بتقديم المقتراحات والتحسينات الخاصة بحل مشكلات الجودة	يتم إنشاء شبكة اتصالات تخص الإجراءات التصحيحية لمعالجة مشكلات الجودة و تعالج مشكلات الجودة على نحو شفاف وعلني وبأسلوب منتظم	يتم تكليف فرق لمعالجة المشكلات الرئيسية للجودة و يصعب تناول حلول طويلة الأمد لمعالجة مشكلات الجودة	تعالج المشكلات في حالة ظهورها فقط و يصعب وجود تحديد وتعريف ملائم وواضح لمشكلات الجودة و ينصب التركيز على إلقاء اللوم والاتهامات على قسم الجودة في حالة وجود مشكلات بالجودة	معالجة المشكلة
تكون كلفة الجودة الم المصرح بها 2.5% من نسبة المبيعات وان النسبة الفعلية لتكلفة الجودة هي 2.5% من نسبة المبيعات	تكون كلفة الجودة الم المصرح بها 6.5% من نسبة المبيعات وان النسبة الفعلية لتكلفة الجودة هي 8% من نسبة المبيعات	تكون كلفة الجودة المصرح بها 8% من نسبة المبيعات وان النسبة الفعلية لتكلفة الجودة هي 12% من نسبة المبيعات	تكون كلفة الجودة المصرح بها 3% من نسبة المبيعات وان النسبة الفعلية لتكلفة الجودة هي 18% من نسبة المبيعات	تكون كلفة الجودة غير معلومة وان النسبة الفعلية لتكلفة الجودة هي 20% من نسبة المبيعات	كلفة الجودة بصفتها نسبة من المبيعات
تمثل عمليات تحسين الجودة نشاطاً اعتيادياً مستمراً داخل الشركة	يتم الاستمرار ببرنامج 14 خطوة والبدء بالتأكد من تنفيذها	يتم تطبيق برنامج 14 خطوة بفهم كامل وتنفيذ لكل خطوة *	تحاول الإدارة القيام بإجراءات مؤثرة لتحسين الجودة على الأمد القصير	يصعب وجود أنشطة منتظمة لتحسين الجودة وكذلك يصعب وجود فهم واضح لبعض أنشطة تحسين الجودة	إجراءات تحسين الجودة
تملك الإدارة تفسيراً واضحاً لأسباب مشكلات الجودة	منع العيوب هو جزء روتيني من عملياتنا	يتم تشخيص مشكلات الجودة وحلها من خلال كل من دعم والتزام الإدارة وبرامج تحسين الجودة	نواجه دائماً مشكلات بالجودة	يصعب على الإدارة امتلاك فهم وتفسير واضح لأسباب مشكلات الجودة	الحالة العامة للجودة في الشركة

المصدر: عبدالرحمن، رشا طلال، 2014، تحديد مستويات نضج إدارة الجودة باعتماد مدخل Crosby لعدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى/دراسة مقارنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص54.

## سابعاً \_ تقييم مستوى نضج إدارة الجودة

يعتمد تقييم نضج أنظمة إدارة الجودة غالباً على التقييم الذاتي للمنظمة، كأداة مرتبطة بنماذج التميز وجوائز الجودة، ويستخدم حالياً أيضاً في معايير PN-ISO. يتيح هذا التقييم تحديد نقاط القوة والضعف وال مجالات التي تحتاج إلى تحسين، ما يجعله أداة فعالة للتحسين المستمر. ويجب أن تكون عملية التقييم جزءاً من تطوير الأنشطة المخططة لتحسين أداء المنظمة، وفق منهجية المراجعة والتقييم، مع إمكانية تقديم إرشادات دقيقة رغم اختلاف تطبيقات ISO 9001 بين المنظمات (Ligarski, 2017, pp. 218-219).

### 1. نموذج من المعيار ISO 9004

يركز معيار PN-EN ISO 9004:2010 على الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسة، مشدداً على دور القيادة والاستراتيجية ونظام الإدارة والموارد والعمليات في تحديد نقاط الضعف. ويعتمد التقييم الذاتي لمستوى النضج على عناصر رئيسية تشمل: الإدارة، الاستراتيجية والسياسة، إدارة الموارد، إدارة العمليات، المراقبة والتحليل والمراجعة، والتحسين والابتكار والتعلم. كما يقترح المعيار استخدام نتائج التقييم لرصد التقدم، مقارنة الأداء مع منظمات أخرى، وتحديد أولويات التحسين.

### 2. نموذج من المعيار ISO 10014

يركز معيار PN-ISO 10014:2008 على تحقيق الفوائد المالية والاقتصادية من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة ISO 9000 ونهج العمليات في المنظمة. ويحدد المعيار عناصر رئيسية تؤثر مباشرة على هذه الفوائد، وتشمل: النهج الموجه نحو العملاء، القيادة، التزارة، الأشخاص، نهج العمليات، التحسين، القرارات القائمة على الحقائق، وإدارة الموارد. كما يشجع المعيار على استخدام التقييم الذاتي، سواء عبر استبيانات أولية أو تقييم شامل، لتحديد أولويات التحسين المستقبلي.

### 3-نموذج التقييم الذاتي لجوائز الجودة الأوروبية

تركتز معايير التقييم الذاتي لجائزة الجودة على عناصر رئيسية تشمل الاستراتيجية، الموظفين، الشراكة والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج المنظمة من الزبائن والموظفين والمجتمع، بالإضافة إلى النتائج الرئيسية. وتم تطوير نموذج التميز للجودة استناداً إلى معايير جائزة الجودة الأوروبية للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث تقسم الجائزة البولندية إلى خمسة أركان تمثل إمكانات المنظمة وأربعة ركائز تمثل نتائج المنظمة (European Foundation for Quality Management, EFQM).

مما تقدم يمكن القول أن تقييم مستوى نضج إدارة الجودة يعد أداة فعالة للتحسين المستمر، حيث يعتمد غالباً على التقييم الذاتي للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف و مجالات التحسين. ويشير إلى أن نماذج مختلفة مثل ISO 9004:2010، ISO 10014:2008، ونموذج التقييم الذاتي لجوائز الجودة الأوروبية (EFQM) توفر أطراً واضحة لقياس النضج، مع التركيز على القيادة، الاستراتيجية، الموارد، العمليات، التحسين والابتكار، وإشراك الموظفين والمجتمع، مما يمكن المؤسسات من رصد التقدم، مقارنة الأداء، وتحديد أولويات التحسين بشكل منهجي وموثوق.

### المبحث الثالث : الجانب العملي

#### أ- وصف وتشخيص عينة الدراسة :

جدول (4) وصف وتشخيص عينة الدراسة

التفاصيل							ت
ذكر							الجنس
270							
العمر	أقل من 20 سنة	من 20-30 سنة	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	من 50-60 سنة	من 60-51 سنة	أكثر من 60 سنة
	20	40	175	90	5	20	5

المؤهل العلمي	اداريه	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
	40	93	198	8	10	1
الاختصاص (طبيعة العمل)	اداري			فني		
	150			200		
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	-10 من سنة 20	اقل من 30 سنة	30 سنة - فما فوق		
	20	150	100	80		
عدد الدورات في مجال الجودة	1	2	3	4		
	110	95	80	65		

الجدول من اعداد الباحثين

بـ- نسب الاتفاق والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

أولاً: المستوى الأول (عدم التأكيد Uncertainty)

جدول (5) يوضح المستوى الاول عدم التأكيد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %100												ت
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
3.19	4.95	9.7	9.7	8.0	10.3	7.1	10.3	9.4	9.4	7.1	9.4	9.4		X1
3.08	4.93	9.1	10.3	7.4	7.4	11.7	8.6	10.0	10.0	10.6	7.4	7.4		X2
3.01	5.21	7.7	8.3	6.6	8.0	9.1	12.6	10.0	9.7	11.4	8.8	7.7		X3
3.24	4.76	12.3	9.7	7.7	9.7	9.4	8.3	8.3	11.4	6.0	6.6	10.6		X4
3.20	5.21	8.6	8.0	10.3	7.1	8.0	10.3	8.0	8.3	12.0	8.6	10.9		X5
3.12	5.06	7.4	10.6	8.9	9.4	10.9	8.6	6.9	7.1	10.6	9.7	10.0		X6
3.01	5.30	5.4	7.4	9.7	11.1	7.4	10.3	8.6	8.6	12.9	11.1	7.4		X7
3.1	5.08	8.6	8.9	8.9	10.6	7.7	8.6	8.0	10.6	9.4	9.7	9.1		X8
3.09	5.18	7.4	7.1	9.7	10.0	9.7	9.4	8.3	8.3	10.3	11.7	8.0		X9
3.15	5.18	8.0	8.9	8.9	8.0	8.3	10.9	8.9	10.0	8.0	10.3	10.0		X10
3.11	5.08													المجموع

الجدول من أعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل قائمة الفحص

#### التحليل الإحصائي العام (المستوى الأول - عدم التأكيد)

المتوسط الحسابي الكلي = (5.08) من 10، كما ان الانحراف المعياري الكلي = 3.11 امما يشير إلى تباين ملحوظ بين إجابات العينة (أي أن الآراء ليست متقاربة جدًا) وهذا يعني أن الفرع في مستوى متوسط يميل إلى الضعف في هذا البعد، وأن هناك تشتتاً في إدراك العاملين لطبيعة مشكلات الجودة.

#### نقاط القوة

1- بعض الفقرات مثل X10, X3, X5, X7, X9 سجلت متوسطاً قريباً من 5.2 تمثل وعيًا جزئياً بمشكلات الجودة.

2- وجود إدراك (ولو محدود) بضرورة تحديد التكاليف (X8) يشير لإمكانية البناء عليه مستقبلاً

رابعاً: نقاط الضعف

3- ثقافة اللوم (X7): تُعد من أبرز المشكلات حيث المتوسط الأعلى يشير إلى سلوك منتشر.

4- التركيز على الفحص (X4) بدل الوقاية والتحسين.

5- غياب وضوح في تحديد مشاكل الجودة (X6).

6- تحويل المسؤولية لوحدة الجودة وحدتها (X2) بدل المشاركة الشاملة.

#### فرص التحسين المستقبلية

1. بناء ثقافة وقائية بدل رد الفعل (الانتقال من الفحص إلى التحسين المستمر).

2. نشر ثقافة المسؤولية المشتركة عن الجودة بدل إلقاء اللوم على قسم الجودة.

3. تطوير أنظمة قياس تكاليف الجودة لجعلها واضحة ودقيقة.

4. توسيع التدريب والتأهيل لزيادة وعي الكوادر بأنشطة الجودة.

5. تعزيز دور الإدارة العليا في اعتبار الجودة أداة استراتيجية لا مجرد نشاط فني.

النتيجة النهائية لهذا المستوى يشير إلى أن فرع بابل يقع في مرحلة "النهاية المبكرة" بين المستوى الأول والثاني من نضج الجودة وفق (Crosby). هذا يستدعي خطة تطوير تدريجية تبدأ بالوعي الإداري والتدريب، مروراً بتحديد الكلف، وصولاً إلى دمج الجودة كمسؤولية شاملة..

#### ثانياً: المستوى الثاني (النهاية Awakening)

جدول (6) يوضح المستوى الثاني النهاية

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %100										ت	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		
3.14	4.87	9.4	9.7	8.3	10.3	9.7	8.6	10.9	8.0	8.9	6.6	9.7	X11
3.16	5.11	10.0	8.3	7.4	7.1	9.4	9.4	12.0	9.1	7.4	10.9	8.9	X12
3.08	5.33	8.6	5.4	9.7	7.1	6.9	11.7	11.1	10.0	10.9	8.3	10.3	X13

3.18	5.17	9.7	8.9	6.3	9.1	7.7	8.3	12.0	8.0	10.6	10.9	8.6	X14
3.07	4.93	7.7	8.6	11.7	9.7	7.1	12.6	8.0	8.9	10.0	7.1	8.6	X15
3.13	4.98	8.9	9.1	8.0	8.9	12.3	9.4	7.4	8.9	9.1	9.4	8.6	X16
3.12	5.06												المجموع

الجدول : من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل قائمة الفحص

#### التحليل الاحصائي للمستوى الثاني (Awakening)

المتوسط العام = 5.06 ( من 10 تقربياً → يدل على مستوى متوسط من النضج في هذه المرحلة. والانحراف المعياري = 3.12 مما يشير إلى وجود تباين ملحوظ بين إجابات المستجيبين، أي أن هناك نفاوت في قناعة العاملين حول ممارسات الجودة.

#### نقاط القوة:

- 1-وجود وعي إداري أولي بقيمة الجودة.
- 2-تشكيل فرق عمل لمعالجة المشكلات.
- 3-ارتباط الجودة بالإنتاج يعكس إدماجها في العمليات.

#### نقاط الضعف:

- 1-غياب التمويل والدعم الكافي.
- 2-غلبة الحلول القصيرة الأمد.
- 3-استمرار مشكلات الجودة دون حلول جذرية.

#### فرص التحسين المستقبلي:

- 1-تعزيز الاستثمار في برامج الجودة.
- 2-توسيع نطاق إدارة الجودة لتشمل كل الأقسام.
- 3-تبني استراتيجيات تحسين مستمر مثل (TQM, Six Sigma).
- 4-بناء ثقافة وقائية لمنع المشكلات بدلاً من الاكتفاء بالتصحيح.

النتيجة النهائية : ما زال الفرع في مرحلة متوسطة من الوعي بالجودة، لكن الجهود العملية (الوقت، التمويل، الحلول الطويلة الأمد) ما تزال غير كافية.

ثالثاً: المستوى الثالث (التنوير (Enlightenment

جدول (7) يوضح المستوى الثالث التنوير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق 100%												ت
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
3.22	4.73	12.6	9.4	8.3	8.9	10.1	7.4	9.1	10.6	7.4	7.4	8.9	X17	
3.23	4.98	8.0	10.6	10.9	10.3	8.0	8.0	6.6	8.3	8.0	13.1	8.3	X18	
3.15	5.19	8.3	9.1	7.7	8.9	8.0	8.3	10.6	11.4	9.4	7.7	10.6	X19	
3.22	4.82	10.0	10.9	10.3	8.6	8.3	11.1	8.9	9.1	7.1	7.7	10.0	X20	
3.10	4.57	11.4	9.4	10.0	10.3	9.7	9.4	9.4	10.0	6.0	6.6	7.7	X21	
3.23	4.93	9.4	9.1	10.3	9.7	9.4	9.4	7.1	7.1	8.3	10.3	9.7	X22	
3.16	4.91	10.6	10.9	6.6	8.0	7.1	10.3	11.4	11.4	6.6	9.4	7.7	X23	
3.14	5.10	7.7	9.1	9.7	8.6	9.4	8.6	10.3	7.1	9.7	11.1	8.6	X24	
3.18	4.90													المجموع

الجدول : من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل قائمة الفحص

التحليل العام للمستوى الثالث (التنوير (Enlightenment

المتوسط العام = 4.90 يشير إلى أن مستوى التنوير متوسط، أي أن هناك إدراك متزايد لممارسات الجودة لكنه ما يزال غير راسخ بشكل كامل ، كما ان الانحراف المعياري = 3.18 مما يعكس وجود تباين كبير بين وجهات نظر المستجيبين، مما يدل على أن مستوى التنوير يختلف باختلاف الوحدات أو الأفراد.

نقاط القوة (كلي):

1. هناك اهتمام متزايد بتعلم مفهوم الجودة ودمجه في التحسين المستمر.
2. قسم الجودة بدأ يؤدي دوراً ملمسياً في تقديم تقارير للإدارة العليا.
3. وجود شفافية نسبية في معالجة مشكلات الجودة.

نقاط الضعف (كلي):

1. ضعف استقرار ممارسات الجودة (تباطئ كبير في الآراء).
2. نسبة كلفة الجودة (8% متوقعة و 12% فعلية) تعكس فجوة بين التخطيط والتنفيذ.
3. بعض الممارسات (الاتصال، الالتزام الإداري) ما تزال غير كافية لتنشيط ثقافة الجودة.

فرص التحسين :

1. تعزيز دمج الجودة في الهيكل التنظيمي وتوسيع نطاق عملها.
2. تخفيض الفجوة بين الكلفة المخططة والفعالية عبر إدارة أفضل للموارد.
3. زيادة التدريب والتوعية لرفع وعي جميع العاملين بالجودة.
4. تطوير نظام اتصال داخلي فعال لمعالجة مشكلات الجودة بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

النتيجة النهائية للمستوى الثالث (Enlightenment) يعكس ان الاتجاه العام: المؤسسة في مرحلة انتقالية نحو تبني الجودة بعمق لكنها تواجه فجوة بين الوعي والتطبيق. كما ان لقوة الأساسية تتمثل بوجود اهتمام متامٍ بالتعلم، بدور مدير الجودة، وبالآليات للتقارير، وان نقطة الضعف الأساسي تكمن في وجود فجوة بين التخطيط (النسبة المتصدر بها) والتنفيذ (الكلفة الفعلية)، إضافة إلى ضعف الشفافية.

#### رابعاً: المستوى الرابع (الحكمة (Wisdom

جدول(8) المستوى الرابع الحكمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %100										ت	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		
3.08	4.83	7.1	11.1	10.6	10.9	9.1	7.4	10.1	9.1	8.9	7.7	8.0	X25
3.23	4.98	10.3	8.0	7.1	9.1	8.3	8.9	9.1	8.6	11.1	8.9	10.6	X26
3.23	5.17	9.1	9.7	12.0	10.0	8.0	9.7	7.7	7.4	10.3	10.3	5.7	X27
3.23	4.75	10.3	10.3	8.9	8.0	7.4	10.6	8.6	8.9	10.3	7.4	9.4	X28
3.12	4.91	9.4	8.0	9.7	11.1	8.9	8.6	7.7	8.9	10.6	7.4	9.7	X29
3.17	4.96	9.3	9.1	10.0	8.9	8.0	7.7	9.1	11.1	6.9	11.7	9.1	X30
3.19	5.11	9.4	10.3	5.1	9.4	9.7	9.7	11.4	7.7	6.6	12.9	7.7	X31
3.17	4.95												المجموع

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل قائمة الفحص

#### أولاً: التحليل الإحصائي العام للمستوى الرابع (الحكمة (Wisdom

المتوسط العام = 4.95 يشير إلى أن مستوى الحكمة متوسط أعلى قليلاً من التویر، ما يعني أن المؤسسة بدأت تصل إلى مرحلة أكثر نضجاً في إدارة الجودة لكنها لم تصل بعد إلى الاستدامة التامة.

الانحراف المعياري = 3.17 وجود تباين ملحوظ في آراء المستجيبين، ما يعكس عدم تجانس التجربة بين الأقسام.

### نقاط القوة

1. إدارات الفروع تشارك بشكل جيد نسبياً في برامج تحسين الجودة.
2. إدراك متزايد لمفاهيم الجودة على مستوى الإدارة العليا.
3. وجود خطوات عملية (مثل 14 خطوة للجودة) تعزز الاستمرارية.
4. منع العيوب بدأ يأخذ طابعاً روتينياً في العمليات.

### نقاط الضعف

1. ضعف الاستمرارية والاتساق بين الأقسام في تطبيق الممارسات.
2. مسؤولية الجودة ما تزال متمرضة بشكل كبير في "مدير الجودة" بدلاً من تبنيها كمفهوم مؤسسي شامل.
3. التشخيص المبكر للمشكلات ليس ممارساً بشكل كافٍ أو فعال.
4. ضعف في إشراك جميع الأقسام بشكل عميق ومتوازن.

### فرص التحسين

1. تحويل إدارة الجودة إلى مسؤولية جماعية بدلاً من الاعتماد على مدير الجودة فقط.
2. توسيع المشاركة الجماعية للأقسام في تقديم مقترنات التحسين.
3. تعزيز أنظمة التشخيص المبكر للمشكلات باستخدام أدوات رقمية (AI, Analytics).
4. تطوير برامج تدريبية تعمق فهم مفاهيم الجودة لدى القيادات العليا والكوادر.

### الخلاصة العامة للمستوى الرابع (الحكمة Wisdom)

1. النتيجة الكلية: هذا المستوى يعكس مرحلة نضج أعلى من التدريب، حيث بدأت إدارة الجودة تتحول من مجرد وعي وفهم إلى تطبيق أكثر عملية.
2. القوة الأساسية: إدراك إدارات الفروع لمفاهيم الجودة ودمجها في الأنشطة اليومية، مع وجود خطوات عملية مثل "14 خطوة" ومنع العيوب.
3. الضعف الأساسي: ما تزال الممارسات غير متجانسة بين الأقسام وتعتمد بشكل كبير على مدير الجودة، إضافة إلى ضعف التشخيص المبكر للمشكلات.

### خامساً: المستوى الخامس (التأكد Certainty)

#### جدول (9) المستوى الخامس التأكيد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %100										ت	
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		
3.32	4.73	11.4	11.4	10.6	7.7	9.7	6.0	10.6	4.9	9.4	7.4	10.9	X32
3.20	4.90	10.3	10.6	7.1	10.6	8.3	7.4	9.4	9.7	9.4	8.6	8.6	X33

3.30	5.02	9.7	11.1	8.3	10.0	6.3	6.0	10.9	9.4	6.3	12.0	10.0	X34
3.23	4.97	10.3	7.7	11.1	8.0	9.7	8.6	7.4	10.6	7.1	8.6	10.9	X35
3.07	5.50	6.6	7.1	6.9	9.1	9.1	9.1	7.7	9.1	12.0	11.7	9.7	X36
3.25	5.20	9.1	9.0	10.0	6.6	10.0	9.1	7.7	9.4	8.3	9.4	12.3	X37
3.13	5.05	9.4	7.1	8.3	11.4	8.9	10.0	8.0	9.1	8.6	10.9	8.3	X38
3.21	5.05												المجموع

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل قائمة الفحص

#### أولاً: التحليل الإحصائي للمستوى الخامس (التأكد Certainty)

المتوسط الكلي = 5.05 أعلى من المستويات السابقة (Wisdom = 4.95, Enlightenment = 4.90, Awakening = 4.64)، ما يشير إلى أن هذا المستوى يمثل درجة متقدمة من النضج التنظيمي في إدارة الجودة.

الانحراف المعياري = 3.21 يدل على وجود تباين ملحوظ في آراء المستجيبين، مما يعني أن التطبيق ليس متجانساً كلّياً بين الأقسام والفروع.

#### نقط القوة

1. إدارة الجودة أصبحت توجهاً أساسياً داخل الفرع.
2. التركيز على منع المشكلات والعيوب بات ملموساً ويأخذ بعداً وقائياً.
3. عمليات تحسين الجودة تحولت إلى نشاط انتيادي مستمر داخل الفرع.
4. وجود تفسير إداري لأسباب المشكلات يعزز الشفافية.

#### نقط الضعف

1. ما يزال هناك اعتماد كبير على مدير الجودة كقائد وحيد ، بدلاً من توزيع المسؤوليات على جميع المستويات.
2. الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى تفاوت في الفهم والتطبيق بين الأقسام.
3. بعض الفروع تعامل مع الجودة كإجراءات روتينية فقط، وليس فلسفة استراتيجية عميقة.

#### فرص التحسين

1. ترسیخ إدارة الجودة كثقافة مؤسسية شاملة، وليس مجرد مسؤولية إدارية.
2. إشراك جميع مستويات القيادة في عمليات منع المشكلات والتحسين المستمر.
3. بناء نظام تكاملی للمعرفة المؤسسية يضمن تفسيراً وتحليلاً جماعياً لمشكلات الجودة.
4. الانتقال من ممارسات فردية إلى استراتيجية تنظيمية مستدامة تشمل جميع الوحدات.

النتيجة الكلية للمستوى الخامس (Certainty) يعكس أن المؤسسة دخلت مرحلة ترسیخ إدارة الجودة كفلسفة تنظيمية، حيث أصبح منع العيوب والتحسين المستمر جزءاً من الممارسة اليومية.

ج-اختبار توزيع  $T$  لفقرات استمارة الاستبانة

جدول(10)توزيع اختبار  $T$

	One-Sample Test					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
X1	-.268	349	.789	-.046	-.38	.29
X2	-.433	349	.665	-.071	-.40	.25
X3	1.311	349	.191	.211	-.11	.53
X4	-1.382	349	.168	-.240	-.58	.10
X5	1.234	349	.218	.211	-.13	.55
X6	.351	349	.726	.060	-.28	.40
X7	1.878	349	.061	.303	-.01	.62
X8	.488	349	.626	.083	-.25	.42
X9	1.088	349	.277	.180	-.15	.51
X10	1.050	349	.295	.177	-.15	.51
X11	-.765	349	.445	-.129	-.46	.20
X12	.659	349	.510	.111	-.22	.44
X13	2.025	349	.044	.334	.01	.66
X14	1.008	349	.314	.171	-.16	.51
X15	-.452	349	.652	-.074	-.40	.25
X16	-.102	349	.918	-.017	-.35	.31
X17	-1.542	349	.124	-.266	-.60	.07
X18	-.132	349	.895	-.023	-.36	.32
X19	1.102	349	.271	.186	-.15	.52
X20	-1.061	349	.289	-.183	-.52	.16
X21	-2.583	349	.010	-.429	-.75	-.10

X22	-.430-	349	.667	-.074-	-.41-	.27
X23	-.524-	349	.600	-.089-	-.42-	.24
X24	.611	349	.541	.103	-.23-	.43
X25	-1.038-	349	.300	-.171-	-.50-	.15
X26	.959	349	.338	.166	-.17-	.51
X27	-1.525-	349	.128	-.254-	-.58-	.07
X28	-.499-	349	.618	-.086-	-.42-	.25
X29	-.236-	349	.814	-.040-	-.37-	.29
X30	.636	349	.525	.109	-.23-	.44
X31	.254	349	.800	.043	-.29-	.37
X32	-1.527-	349	.128	-.271-	-.62-	.08
X33	-.600-	349	.549	-.103-	-.44-	.23
X34	.129	349	.897	.023	-.32-	.37
X35	-.165-	349	.869	-.029-	-.37-	.31
X36	3.020	349	.003	.497	.17	.82
X37	1.133	349	.258	.197	-.15-	.54
X38	.273	349	.785	.046	-.28-	.38

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبيّن من الجدول (9) ما يلي :

1- معظم الفقرات (أكثر من 80%) لم تصل إلى مستوى الدلالة أي أن استجابات المشاركين بقيت حول نقطة الحياد.

2- هناك 3 فقرات فقط معنوية:

أ- 3x13 و 36x13 اتفاق دال نقاط قوة.

ب- 21x21 : عدم اتفاق دال نقطة ضعف واضحة.

النتيجة النهائية : تشير إلى أن مستوى النضج في إدارة الجودة ما يزال غير مستقر، إذ أن معظم الفقرات محايدة، وجود بعض الفقرات الإيجابية (36x13) يظهر بوادر قوة في بعض الجوانب من نظام الجودة ، كما ان الفقرة السلبية (21x21) تكشف عن مشكلة جوهريّة تحتاج إلى معالجة. تعالج مشكلات الجودة على نحو شفاف وعلني وبأسلوب منظم.

وتنوّاق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gerolamo,etal, 2014,995) ، إذ تشير آراء المستجيبين إلى أن الشركات البرازيلية تتمرّكز في مستوى متوسط من نضج إدارة الجودة، حيث أفاد أكثر من 30% من المشاركين بأن شركاتهم لا تزال عند مرحلة التفتيش، في حين أوضح أقل من 20% فقط أن شركاتهم نجحت في بلوغ مستوى إدارة الجودة الاستراتيجية. ويعكس هذا المستوى غير المرضي من نضج إدارة الجودة اعتماد الشركات البرازيلية على ممارسات تركز بدرجة أكبر على التفتيش والرقابة، مقابل اهتمام محدود بضمان الجودة والتوجهات

الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، فإن مفهوم «التحسين» في هذا السياق ينصرف غالباً إلى إعادة العمليات إلى مستواها المعياري المقبول، أكثر من كونه تحسيناً جوهرياً ومستداماً للمعايير نفسها. وفي ضوء هذه النتائج، يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى بحث آليات التوظيف الفعالة لممارسات إدارة الجودة بما يسهم في رفع مستويات النضج وتحقيق الانتقال نحو إدارة جودة استراتيجية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

##### أولاً : الاستنتاجات

1. مستوى النضج العام لإدارة الجودة في فرع بابل ما يزال عند مستوى متوسط ( $\approx 5$  من 10)، مع تباين كبير بين أقسامه، ما يدل على أن الجودة لم تترسخ بعد كثقافة تنظيمية شاملة.
2. الانتقال من المرحلة الأولى (عدم التأكيد) إلى المرحلة الخامسة (التأكد) كان تدريجياً، لكن دون استقرار كامل، إذ بقيت معظم الاستجابات عند مستوى الحياد (نتائج اختبار T).
3. النقطة الإيجابية (X13) تعكس وجود بوادر وعي إداري وتوجه نحو منع المشكلات، ما يشير إلى بداية بناء ثقافة وقائية.
4. النقطة السلبية (X21) تكشف عن ضعف في معالجة المشكلات بشفافية واستمرار ثقافة اللوم، وهو ما يعيق نضج الجودة المؤسسية.
5. النتائج تُظهر أن مسؤولية الجودة ما تزال متمركزة بيد مدير الجودة، مع ضعف في إشراك جميع الأقسام، مما يخلق فجوة بين التخطيط والتنفيذ.
6. وجود انحراف معياري مرتفع في جميع المستويات يشير إلى تفاوت في الفهم والتطبيق، أي أن التجربة ليست متجانسة بين الموظفين والأقسام.

##### ثانياً : المقترنات

1. تعزيز ثقافة الجودة المؤسسية عبر إشراك جميع المستويات الإدارية والوظيفية، والانتقال من المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الجماعية.
2. تطوير أنظمة وقائية تعتمد على التحسين المستمر (مثل Six Sigma، TQM) بدل التركيز على الفحص بعد وقوع المشكلات.
3. توسيع برامج التدريب لتشمل جميع الموظفين، مع التركيز على بناء وعي عميق بمفاهيم الجودة والتکاليف المرتبطة بها.
4. دعم إداري وتمويلي أكبر لمشاريع الجودة، مع اعتماد استراتيجيات طويلة الأجل بدل الحلول السريعة والمؤقتة.
5. بناء نظام اتصال داخلي فعال يضمن الشفافية في معالجة المشكلات، وينبع ثقافة اللوم، ويشجع على العمل الجماعي.
6. إدارة كلفة الجودة بشكل دقيق من خلال أنظمة قياس واضحة تتيح ربط التكاليف بالنتائج والأداء.
7. اعتماد أدوات رقمية (AI, Analytics) للتشخيص المبكر للمشكلات وتوقع العيوب قبل وقوعها.
8. إجراء تقييم دوري لمستوى النضج كل سنة لمقارنة النتائج وقياس أثر التحسينات المستمرة.

##### المصادر:

- عبدالرحمن، رشا طلال. (2014). تحديد مستويات نضج إدارة الجودة باعتماد مدخل Crosby لعدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى: دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- السامرائي، صالح مهدي. (2021). إدارة الجودة الشاملة ونمذج النضج المؤسسي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الزبيدي، فاضل حسين. (2023). قياس نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية. *مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد*, 15(2), 112–130.

Gerolamo, M. C., Poltronieri, C. F., Yamada, T. T., & Cintra, A. L. B. (2014). Quality management: How do Brazilian companies use it? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 143, 995–1000.

Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2021). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9–10), 1108–1138.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2023). *Managing for quality and performance excellence*. Cengage Learning.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence*. Pearson.

Oakland, J. S. (2023). *Total quality management and operational excellence*. Routledge.

Yujie, E., & Wang, H. (2019). A research on the quality management maturity of e-commerce platforms. In *Proceedings of the 5th International Conference on Economics, Business, Finance, and Management (ICEBFM)*.

Bürgy, P. (2016). *Measure process maturity for quality management systems: COBIT 5 PAM for ISO 9001:2015 maturity measurement* (Master's thesis, MSc Business Information Systems). University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland.

Egberongbe, H. S., Willett, P., & Sen, B. (2017). The assessment of quality maturity levels in Nigerian university libraries. *White Rose ePrints*. <https://eprints.whiterose.ac.uk>

Nascimento, A. P., Oliveira, M. P. V., Ladeira, M. B., & Filho, H. Z. (2016). Key transition points: The climbing to quality management system maturity. *Gestão & Produção*, 23(2), 250–266.

Wilson, F. (2013). *The quality maturity model: Assessing organisational quality culture in academic libraries* (Doctoral dissertation). Brunel University.

Ligarski, M. J. (2017). Assessment of the level of maturity of the quality management system – Applied models and results. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 6(4).

Permatasari, F. L., Adi, T. J. W., & Wiguna, I. P. A. (2017). Assessment model of contractor quality management maturity. In *Proceedings of the Third International Conference on Civil Engineering Research (ICCER)* (pp. 382–390). Surabaya.

Wolniak, R. (2019). The level of maturity of quality management systems in Poland—Results of empirical research. *Sustainability*, 11(15), 4239. <https://doi.org/10.3390/su11154239>

Sony, M., & Naik, S. (2024). Industry 4.0 and quality maturity models: A systematic review. *The TQM Journal*, 36(1), 20–35.

## م / استماره استپانه

السيد الموظف/ة المحترم/ة. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة الموسومة بـ(تقييم مستويات نضج إدارة الجودة في شركات القطاع النفطي العراقية) دراسة حالة في شركة توزيع المنتجات النفطية/هيئة توزيع الفرات الأوسط /فرع بابل انموذجً) إذ إن ثقتنا كبيرة في تعالونكم معنا بقراءة فقرات الاستبيان والإجابة عنها، أملين أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي وننرجوا س تكون فائدته للدائرة المبحوثة، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

- 1- توظف الإجابات لأغراض علمية بحثة فقط فليس هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

2- أرجو أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونوه مناسبة وصحيحة.

3- أرجو الإجابة بوضع عالمة (✓) أمام اختيار واحد فقط لكل فقرة ترونها تعكس الواقع أو هي أقرب إلى ذلك.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا.. والله ولي التوفيق.

### المعلومات الشخصية الخاصة بالمحبوب عن الاستثناء

## اولا: بيانات عامة

في أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (صح) إزاء الاختيار المعتبر عن شخصكم لطفاً.

## أ- الجنس: (ذكر) (أنثى) (جنس)

بـ- **العمر:** أقل من 20 سنة ( ) - من 20-30 سنة ( ) - من 31-40 سنة ( ) - من 41-50 سنة ( ) - من 51-60 سنة ( ) - أكثر من 60 سنة ( )

ت- **التحصيل الدراسي:** اعدادية ( ) -دبلوم ( )-بكالوريوس ( )-دبلوم عالي ( )-ماجستير دكتوراه ( )

### ث- الاختصاص: اداري ( - فني )

ج- **سنوات الخدمة**: اقل من 5 سنوات (10) - اقل من 20 سنة (-20) - اقل من 30 سنة (-30 سنة- فما فوق )

## ح- عدد الدورات في مجال الجودة 1

ثانياً: المعايير الخاصة بمستويات نضج إدارة الجودة وفقاً لـ (Crosby):

### أولاً: المستوى الأول (عدم التأكيد (Uncertainty

										ينصب تركيز الجودة على الفحص والتصنيف	4
										تعالج المشكلات في حالة ظهورها فقط	5
										يصعب وجود تحديد وتعريف ملائم وواضح لمشكلات الجودة	6
										ينصب التركيز على إلقاء اللوم والاتهامات على وحدة الجودة في حالة وجود مشكلات بالجودة	7
										كلف الجودة غير معلومة بالضبط	8
										لا توجد هناك طرق لتحسين الجودة	9
										هناك صعوبة في فهم بعض انشطة الجودة	10

ثانياً: المستوى الثاني (النهضة) (Awakening)

ن	اتفق بنسبة											الفقرات
	0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100	
11												يكون هناك إدراك من قبل إدارة الفرع بقيمة إدارة الجودة إلا أنها لا تقم بالأموال والوقت لتحقيق هذه القيمة
12												ترتبط إدارة الجودة تنظيمياً بقسم الإنتاج
13												يتم تكليف فرق لمعالجة المشكلات الرئيسية للجودة
14												يصعب تناول حلول طويلة الأمد لمعالجة مشكلات الجودة
15												تحاول الإدارة القيام بإجراءات مؤثرة لتحسين الجودة على الأمد القصير
16												نواجه باستمرار مشكلات في الجودة

ثالثاً: المستوى الثالث (النور (Enlightenment

تفق بنسبة												الفقرات	ت
0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100			
											يتمثل تعلم المزيد عن مفهوم إدارة الجودة امرأً مسانداً ومساعداً لعملية التحسين في إثناء المرضي في برنامج تحسين الجودة	17	
											يقوم قسم الجودة تقارير إلى الإدارة العليا ويتم إدراج نتائج الفحص فيها	18	
											يؤدي مدير الجودة دوراً مهماً في إدارة الفرع	19	
											يتم إنشاء شبكة اتصالات للإجراءات التصحيحية لمعالجة مشكلات الجودة	20	
											تعالج مشكلات الجودة على نحو شفاف وعاني وبأسلوب منظم	21	
											تكون كلفة الجودة المصرح بها 8% من نسبة المبيعات	22	
											النسبة الفعلية لكلف الجودة هي 12% من نسبة المبيعات	23	
											يتم تشخيص مشكلات الجودة وحلها من خلال كل من دعم والتزام الإدارة وبرامج تحسين الجودة	24	

رابعاً: المستوى الرابع (الحكمة (Wisdom

تفق بنسبة												الفقرات	ت
0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100			
											تشارك إدارات الفرع في برامج تحسين الجودة	25	
											تدرك إدارة الفرع وبشكل واضح وشمولية مفاهيم إدارة الجودة	26	

										يكون مدير الجودة هو المسؤول عن تقديم التقارير والإجراءات الوقائية المرتبطة بقضايا الزبائن والمهام الأخرى الخاصة بالجودة	27
										يتم تشخيص المشكلات على نحو مبكر خلال مراحل تطورها	28
										تشارك جميع الأقسام وبشكل صريح ومنفتح بتقديم المقترنات والتحسينات الخاصة بحل مشكلات الجودة	29
										يتم الاستمرار ببرنامج خطوة وبدء بالتأكد من تنفيذها	30
										منع العيوب هو جزء روتيني من عملياتنا	31

خامسًا: المستوى الخامس (التأكد) (Certainty)

تفق بنسبة												الفقرات	ت
0	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100			
											تمثل إدارة الجودة توجهاً أساسياً في الفرع	32	
											يعد مدير الجودة أحد أعضاء مجلس الإدارة	33	
											ينصب الاهتمام الأساسي لمدير الجودة على إجراءات المنع	34	
											تكون الجودة هي قائدة لفكرة الإداري داخل الفرع	35	
											تهتم إدارة الجودة بشكل مهم بمنع حصول المشكلات باستثناء الحالات غير الاعتيادية	36	
											تمثل عمليات تحسين الجودة نشاطاً اعتيادياً مستمراً داخل الفرع	37	
											تملك الإدارة تفسيراً واضحاً لأسباب المشكلات الجودة	38	