Total Quality Management and its Impact on Entrepreneurial Strategy: Mediating Role of Environmental Management Systems: An Exploratory Study of Opinions of a Sample of Directors of Iraqi Ministry of Electricity

***Raed Abdul-Jabbar Khadr, **Prof. Dr. Shukri Salim**

**Ministry of Electricity, Iraq*

***Manouba University - Higher School of Commerce*

DOI:10.37648/ijtbm.v13i03.012

[1]*Received: 19 June 2023; Accepted: 04 September 2023; Published: 21 September 2023*

ABSTRACT

Research aimed to test impact of Total Quality Management through its Dimensions (Commitment of Top Management, Continuous Improvement, Training and Development, Focus on Customer, Making Decisions Based on Facts, Employee Participation) on Entrepreneurial strategy and its Dimensions (Innovation, Proactiveness, Risk Taking, Communication) by Mediating Environmental Management system through their dimensions (Environmental Policy, Environmental Planning, Implementation and Operation, Corrective Inspection, Administrative Review) in the Ministry of Electricity, to be the subject of the study in the city of Baghdad and to provide a number of recommendations that could contribute to improving its Entrepreneurial strategy, and based on the importance of the thesis to society. The Ministry and the sample adopted the descriptive analytical approach, adopting a questionnaire in collecting data, targeting a sample of the leaders of the Ministry of Electricity (undersecretary, general director, assistant general director, expert, division director, advisor), and the study population reached 125), while the sample was Study (111). The thesis sought to test four hypotheses related to the influence relationships between its variables. It used ready-made statistical programs (SPSS v.28, SMART PLS v.4) to process the data. It reached a set of results, the most important of which was that the leaders of the Ministry of Electricity were able to From employing comprehensive quality management indirectly through the environmental management system to improve Entrepreneurial strategy and through total mediation, as it was able to adopt environmental policy as a dimension that improves Entrepreneurial strategy and through total mediation, entrepreneurial of the Ministry of Electricity employed the environmental management system to improve the strategic entrepreneurial that it faces during its work, relying on this . On environmental policy and environmental planning, as well as investing in environmental policy in improving creativity and communication, and adopting environmental planning to improve Proactiveness, while adopting environmental policy, corrective examination, and administrative review to improve its ability to bear risk.

Keywords: *Entrepreneurial strategy; total quality management; environmental system management; risk tolerance, environmental planning; employee participation.*

[1] *How to cite the article:* Khadr R.A.J., Salim S. (September 2023); Total Quality Management and its Impact on Entrepreneurial Strategy: Mediating Role of Environmental Management Systems: An Exploratory Study of Opinions of a Sample of Directors of Iraqi Ministry of Electricity; *International Journal of Transformations in Business Management,* Vol 13, Issue 3, 147-169, DOI: http://doi.org/10.37648/ijtbm.v13i03.012

(IJTBM) 2023, Vol. No. 13, Issue No. III, Jul-Sep e-ISSN: 2231-6868 p-ISSN: 2454-468X

إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية: الدور الوسيط نظم الإدارة البيئية
دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري وزارة الكهرباء العراقية

رائد عبد الجبار خضر **الأستاذ الدكتور شكري سليم**

وزارة الكهرباء - العراق **جامعة منوبة – المدرسة العليا للتجارة**

❖ **بحث مستل من أطروحة دكتوراه في علوم التصرف تخصص المبادرة وريادة الاعمال**

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير (ادارة الجودة الشاملة) عبر ابعادها (**التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التدريب والتطوير، التركيز على الزبون، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، مشاركة العاملين**) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (**الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، التواصل**) بتوسيط إدارة النظم البيئية من خلال ابعادها (**السياسة البيئية، التخطيط البيئي، التنفيذ والتشغيل، الفحص التصحيحي، المراجعة الإدارية**) في وزارة الكهرباء، لتكون محل اجراء الدراسة في مدينة بغداد وتقديم عدد من التوصيات التي يمكن ان تسهم في تحسين ريادتها الاستراتيجية ، ومن منطلق اهمية الاطروحة للمجتمع والوزارة والعينة ، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ، باعتماد الاستبانة في جمع البيانات، مستهدفه عينة من قيادات وزارة الكهرباء (وكيل وزير، مدير عام ، معاون مدير عام، خبير، مدير شعبة، مستشار) ، وقد بلغ مجتمع الدراسة (**125**) ، فيما كانت عينة الدراسة (**111**)، وقد سعت الدراسة إلى اختبار اربع فرضيات والمرتبطة بعلاقات التأثير بين متغيراتها ،اذ استخدم برامج إحصائية جاهزة (**SPSS v.28, SMART PLS v.4**) لمعالجة البيانات ، وقد توصلت الى مجموعة من النتائج كان اهمها استطاعت قيادات وزارة الكهرباء من توظيف (ادارة الجودة الشاملة) بشكل غير مباشر بوساطة نظام الادارة البيئية من تحسين الريادة الاستراتيجية وبوساطة كلية، اذ استطاعت من اعتماد السياسة البيئية كبعد يتحسين من الريادة الاستراتيجية وبوساطة كلية، وظفت قيادات وزارة الكهرباء نظام الادارة البيئية لتحسين الريادة الاستراتيجية التي تواجهه اثناء عملها، معتمدة بذلك على السياسة البيئية والتخطيط البيئي، فضلاً عن استثمار السياسة البيئية في تحسين الابداع والتواصل، واعتمادها التخطيط البيئي لتحسين

الاستباقية، مع اعتمادها السياسة البيئية، الفحص التصحيحي، المراجعة الإدارية لتحسين قدرتها على تحمل المخاطرة.

الكلمات الرئيسة: الريادية الاستراتيجية، ادارة الجودة الشاملة، إدارة النظم البيئية، تحمل المخاطرة، التخطيط البيئي، مشاركة العاملين.

اولاً: المراجعة الأدبية:

أشارت دراسة (أبو نبعه ومسعد ، 2000) الى التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم (ادارة الجودة الشاملة) في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على العوائق المحتملة التي تواجه التطبيق، ومن أهم نتائج الدراسة، بان هناك اعتقاد بين قياداتها بضرورة تطبيق كل مفاهيم (ادارة الجودة الشاملة) فضلا عن توفر الرغبة لديهم تجاه هذا المفهوم، كما يتم التطبيق فعليا لبعض مبادئ هذا المفهوم، مع وجود عوائق تواجه التطبيق مثل المركزية في القرارات والسياسات التعليمية وصعوبة إحداث التغيير في قيم الموظفين ومبادئهم، بينما اكدت دراسة (العاني، 2000) على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز (ادارة الجودة الشاملة) ، فضلاً عن إمكانية تطوير استراتيجية التوظيف ، التعويض، التدريب ، وبما يسهم في الارتقاء ببرامج (ادارة الجودة الشاملة)، لتصل الى حقيقة وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في برامج (ادارة الجودة الشاملة) ، من خلال ابعادها التوظيف ، التعويض ، التدريب ، والتطوير في القطاع الصناعي الحكومي، اما دراسة (الملاح ، 2005) فقد اتجهت الى التعرف على مدى تحقيق معايير (ادارة الجودة الشاملة) في المنظمات التعليمية، من خلال مجال الثقافة التنظيمية ل(ادارة الجودة الشاملة)، والمجال الأكاديمي، ومجال النمو المهني ومجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، لتؤكد على درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة (متوسطة) وهذا يدل على إمكانية تطبيق معايير (ادارة الجودة الشاملة) في تلك المنظمات.

اما دراسة (يونس ، 2017) فقد استهدفت التعرف على مساهمة العقل المبدع والمتمثل برأس المال الفكري واستثمار (ادارة الجودة الشاملة) في تعزيز أداء العمليات للمنظمات، وتوصلت من خلال تحليل المضمون الى وجود علاقة علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري و(ادارة الجودة الشاملة) مجتمعة في تعزيز أداء العمليات، وبنفس الاتجاه اكدت دراسة (غالب وعالم، 2008) على أدوار عضو هيئة التدريس المتجددة والمنسجمة مع روح العصر ومتطلباته، فضلاً عن عرض العلاقة بين الجودة الشاملة وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التأكيد على أهمية تطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس، لتتوصل في نتائجها النظرية الى إن التطوير المهني لأعضاء أعضاء هيئة التدريس يشكل ضرورة ملحة لمواجهة متطلبات الجودة في التعليم الجامعي، وضرورة تدعيم ثقافة الجودة بين منتسبي المؤسسة التعليمية، تحديد الوسائل الأنسب لخدمة هذه العملية وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس، بينما توصلت دراسة (احمد، 2012) الى تحقيق الجامعات متطلبات (ادارة الجودة الشاملة) في أدائها وضمن المستوى المقبول على الرغم من عدم تحققها في المجال الاكاديمي وخدمة المجتمع، فضلاً عن وجود قصور في تحقيق بعض المعايير المعتمدة في تقويم الأداء، اما دراسة (أبو خريص وشكشك، 2014) فقد اتجهت الى تحديد معوقات تطبيق (ادارة الجودة الشاملة) في مؤسسات التعليم العالي والمرتبطة معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، والبحث العلمي، والمؤسسة الجامعية ، وخدمة المجتمع ، والهيئة الإدارية، وقد اتفقت دراسة (العلي ، 2020) في التعرف على واقع وتطبيق مفهوم (ادارة الجودة الشاملة) للجامعات ومعرفة مدى تأثرها بالمتغيرات (المرتبة العلمية، سنوات الخبرة، النوع الاجتماعي)، مع دراسة (الهمالي، 2016) في توفر

متطلبات تطبيق (ادارة الجودة الشاملة) على العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي، اذ تبين وجود تأثير لتبني الجامعات منهج (ادارة الجودة الشاملة) على العملية التعليمية من خلال (التحسين المستمر) وخدمة المجتمع والعمليات، اما المدرسة الغربية لإدارة الجودة الشاملة فقد اتجهت على نفس خطى الدراسات العربية ، اذ اشارت دراسة (Zafiropoulos & Vrana , 2008) الى تقييم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم وهذا ما تطابق مع توجهات الباحثين السابقين ، اذ صبت آرائهم وتوقعاتهم حول جودة التعليم كانت أعلى من توقعات الطلاب وذلك بسبب الخبرة التي كسبها الموظفين في التعليم، والتدريب في مؤسسات أخرى.

اما دراسة (Pandi et al.,2009) فقد اتجهت الى معرفة التكامل بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التكنولوجية ، لتتوصل الى محدودية تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة بشكل تام في تلك المنظمة، بينما نفذت إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ولكن في بيئة أخرى ليتضح وجود علاقة ايجابية بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء العام للمؤسسة مثلا وجود علاقة ايجابية بين التركيز على الزبون ورضا الزبون، وبين التخطيط الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي للمنظمة (Zagd,2010)، لتوضح بعض الدراسات وجود فجوة في فهم أبعاد الجودة الأكثر أهمية في التعليم العالي وهذا ما يفسر عدم وجود نموذج عالمي للجودة يتناسب مع كل الفئات من أصحاب المصالح (Faganal , 2010)، وفي التوجهات الأخرى لنمذجة تأثير ممارسات (ادارة الجودة الشاملة) في التوجه نحو السوق في المنظمات الخدمية والتي جاءت بها دراسة (Ahmadabadi,2012) لتتوصل الى وجود تأثير للتحسين المستمر في الترتيب الأول على زيادة التوجه للسوق من بين سبعة ابعاد مستقلة (التدريب ، الالتزام الإداري ، تمكين الموظفين، التركيز على الزبون، المعلومات ، (التحسين المستمر)، مشاركة الموظفين) بينما كان الترتيب الثاني للتدريب ، والتركيز على الزبون ثالثاً، وفي نفس السياق ذهبت دراسة (Jorge Luis et al.,2019) الى اعتماد قدرات ومهارات الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة من خلال الالتزام الإداري ، التكامل الوظيفي، التدريب والتعلم، كما تصف (TQM) نهج الإدارة لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال رضا الزبائن، اذ يشارك جميع أعضاء المنظمة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها، فضلاً عن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومزاياها، وهذا ما اكدت عليه دراسة (Suhendah & Brigita,2020) على تأثير إدارة الجودة الشاملة إيجابي على الأداء التنظيمي، بل إن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الابداع، والابداع له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي بوساطة الابداع، والتوجه الريادي يتأثر بإدارة الجودة الشاملة، وبعد الاطلاع على جميع ما ذكر من دراسات يتوصل الباحث الى صياغة الفرضية الرئيسة

H1-1 (يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة في الريادة الاستراتيجية) .

وقد ايدت الدراسات السابقة وجود العلاقة على المستوى النظري.

كما اتجهت دراسة (براهيمي ، 2017) تحديد مجالات الإفادة من مفاهيم الإدارة البيئية في إدارة الموارد المائية والكشف عن إمكانيات العمل الطوعي في مجال الحفاظ على الموارد المائية وحسن ادارتها، اذ شملت الإدارة البيئية المشروعات التنموية كافة ، وقد تبين ارتباط العمل الطوعي بالتخطيط التنموي البيئي، كما تعد برامج الحفاظ على الموارد المائية وترشيد استهلاكها من الأمور الحيوية، فيما ذهبت دراسة (جربوع واخرون، 2020) الى التحليل العلمي النظري لمفهوم العلاقات والمقومات المرتبطة بالاستراتيجيات والسياسات الادارية

البيئية ومدى تجانسها مع العمل التنموي للمنظمات الخدمية ، شملت الإدارة البيئية المشروعات التنموية كافة ، اذ تبين ارتباط العمل الطوعي بالتخطيط التنموي البيئي، كما تعد برامج الحفاظ على الموارد المائية وترشيد استهلاكها من الأمور الحيوية، وقد قصدت الدراستين الطرح النظري لنظم الإدارة البيئة، بينما ربطت دراسة (عثمان وطه، 2023) بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة البيئة باستخدام المواصفة (ISO 14000)، اذ هدفت الدراسة الى مساعدة المنظمات الصناعية العراقية على ادخال القيم البيئية في عملياتها التشغيلية وبالتالي تحسين الاداء البيئي، فضلاً عن اعداد مواصفة لتطبيق نظم الادارة البيئية الايزو 14000 لعينة البحث وتكييفها لبيئتها الداخلية، وهذا ما اتفق مع توجهات الباحث في توظيف إدارة الجودة الشاملة في تحسين المتغير الوسيط إدارة النظم البيئية.

اما دراسة (ابن مبارك،2002) فقد قدمت تقديم أنموذج تكاملي بهذه النظم يساعد الشركات الصناعية على التعامل مع المواصفتين الدوليتين الايزو 9001 و14001، فضلا عن تقديم وصف تقييمي للوضع البيئي في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون وبما يساعد في التعرف على الجوانب البيئية المهمة فيها، فقد شخصت ضعف اطلاع الادارة العليا في الشركة المبحوثة على مفاهيم نظم الجودة والادارة البيئية ، زيادة على ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية المتعلقة بالجوانب البيئية وتأثيراتها، وهذا ما ذهبت اليه دراسة (عباس، 2003) فقد اتجهت الى تقويم الإدارة البيئة من خلال تكنولوجيا المعلومات ، اذ اكدت على تحسين توزيع واسترجاع المعلومات لتحسين إدارة البيئة ، فضلاً عن وجود سياسات بيئية غير واضحة تحتاج للتوضيح، ومن جهة أخرى تسهم نظم الإدارة البيئة في تحسين التنمية المستدامة ، اذ اكدت الدراسة النظرية (مخول وغانم، 2009) الى التعرف على ماهية الإدارة البيئية من خلال العلاقة الكائنة بين عناصر الإدارة ونظم الإدارة البيئية ، التركيز على مفهوم التنمية المستدامة من خلال ابعادها وعناصرها ، وضع رؤية مستقبلية تكاملية للعلاقة بين نظم الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، وهذا ما اتفقت معه دراسة (بروش ودهيمي، 2011) عندما اكدت على دور نظم الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمنظمات الصناعية، اذ يبرز تأثير نشاط الشركة في القطاع الإنتاجي الناجم عن انخراطها في نظام إدارة بيئية وفق المواصفة القياسية (14001) قد حقق عوائد مختلفة ، مما أدى الى تحسن أدائها المستدام اقتصادياً وبيئياً وحققت من خلاله تنافسية ضمنت بموجبها النمو والاستمرارية والبقاء في سوق التنافس من منظور ريادي إستراتيجي.

ومن منظور تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية (ISO 14001) بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الانظف متغيرات وسيطة في الأداء البيئي ، فقد بينت دراسة (العبد اللات، 2015) على امتلاك الشركة سياسة بيئية ، اذ تلزم الشركة افرادها جميعاً بتطبيقها ، فضلاً عن وجود اثر للإنتاج الانظف في الأداء البيئي ، لاسيما في ظل تأثير المراجعة البيئية في الإنتاج الانظف ، اما الابعاد (السياسات ، الفحص، والإجراءات التصحيحية ، التنفيذ والعمليات ، والتخطيط)، فقد بلغت قيم الأثر المعياري المباشر لها على الإنتاج الانظف ، وعلى هذا النحو فقد تبنت دراسة (براهيمي ، 2017) نظم الإدارة البيئية في كفاءة المشروعات الصناعية ، فضلاً عن معرفة التعرف على واقع تطبيق الإدارة البيئة في المشروعات الصناعية والدور الذي تلعبه في تحقيق معدلات مقبولة من الكفاءة باستعمال المواصفات القياسية الدولية للجودة (ISO 14001)، اذ ثبت مساهمة نظم الإدارة البيئية عبر مدخل التكنولوجيا الإنتاج والانظف في رفع من كفاءة المنظمة، مما يدل على ان نظم الإدارة البيئية تسهم في تحقيق المنظور الاستراتيجي للريادة، وعلى الجانب الاخر الذي يدعو الى الاستدامة والحفاظ على الكوكب الأخضر ، فقد اشارت دراسة (عبد الزهرة، 2020) الى توظيف نظم الإدارة البيئية وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية ، فضلاً عن التعرف على واقع تطبيق الإدارة البيئة في المشروعات الصناعية

والدور الذي يلعبه النظام للوصول في تحقيق معدلات مقبولة من الكفاءة باستعمال المواصفات القياسية الدولية للجودة (ISO 14001)، اذ اخذت المنظمة بنظر الاعتبار من جميع متطلبات الإدارة الخضراء للموارد البشرية من التوظيف الأخضر والتدريب الأخضر وتقييم الأداء والتعويضات والمكافأة الخضراء وعلاقته بالتوجه الاستراتيجي لها نحو أداء متميز في عملها وفق المتطلبات البيئية.

اما المدرسة الغربية لنظم الإدارة البيئية ، فقد اخذت على عاتقها دراسة ربط المنظور الاقتصادي ببرامج البيئة ، فضلاً التكامل والشمول في اداء الاعمال البيئية والتصنيعية العالمية واهمية اشتراك كافة الجهات الحكومية وغير الحكومية، وهذا ما ذهبت اليه دراسة (Jamison,1996) اذ وجدت الاهتمام بدرجة كبيرة بقضية حماية البيئة وتخفيض مخاطر التلوث البيئي بعد ان تجاوز التلوث حدود ومقدرة الطبيعة على الحماية الذاتية وبما يهدد التوازن الطبيعي للمنظمات، وهذا ما ايدته دراسة (Darnall et al.,2008) في اعتماد نظام الإدارة البيئية وإدارة سلسلة التوريد الخضراء، من خلال التعرف على شرعية نظم الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمنظمة داخل الحدود التشغيلية بدلاً من تمديدها عبر سلسلة التوريد، ليجد تبنيها لنظام الإدارة البيئية بشكل كبير الامر الذي قلل من التأثيرات البيئية على النظام ، اذ أسهمت القدرات التنظيمية المطلوبة في اعتماد نظام الإدارة البيئية بشكل كفوء، اما عوامل نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) فقد اعتمدتها المنظمات الصناعية لتعزيز ممارسات الإنتاج الانظف، فضلاً عن النضج ومراحل التخطيط والانضباط من العوامل الرئيسة لتنظيم واستمرارية ممارسات الإنتاج الانظف ، فضلاً عن تحديد مراحل التخطيط والتقييم ودراسة الجدوى والتنفيذ ، كونها من المراحل الرئيسة للإنتاج الانظف التي يدعمها نظام الإدارة البيئية.

اما المنظمات التي تحاول التفاعل بين نظم المعلومات والإدارة البيئية في ظل حصولها على شهادة (ISO 14001) ، فقد وجدت دراسة (Fiorini et al.,2019) تأثير لنظام المعلومات في تطوير الإدارة البيئية ، اذ يحدد دعم نظم المعلومات للممارسات البيئية للمنظمات ، الامر الذي اسهم في زيادة النضج لنظام الإدارة البيئية فيها، وقد بين (Wong et al.,2020) الى تخصيص المنظمات الريادية الموارد اللازمة لتنفيذ ممارسات الإدارة البيئية وأنظمة، مما جعلها تستعمل خطط الإدارة البيئية التي تتطلب موارد كتصميم المنتجات الخضراء والإنتاج الأخضر لتحسين النتائج في الأداء البيئي وخفض الكلف ، اذ اختارت هذه الشركات خطط الإدارة البيئية ذات الموارد الخفيفة (اللوجستية الخضراء ، التعبئة الخضراء)، واخيراً أظهرت دراسة (Sahin et al.,2023) على ازدياد السعي لتحقيق استدامة الأداء بين شركات التصنيع ، اذ كان الدافع وراء ذلك هو انخفاض الأداء بين شركات التصنيع والذي تصاعد بسبب زيادة التدهور البيئي والنفايات غير المدارة، لقد أدت شهادة 14001 بين شركات التصنيع إلى تحسين استدامة أداء الشركات، فضلاً عن معرفة علاقة الميزة التنافسية باستراتيجية الابداع الأخضر والأداء المستدام في شركات التصنيع الحاصلة على شهادة ISO 14001. وقد استرشدت الدراسة بأنموذج ابتكار ريادة الأعمال الخضراء ونظرية الرؤية القائمة على الموارد، اذ أشارت النتائج إلى أن الميزة التنافسية لها تأثير وسيط جزئي على العلاقة بين استراتيجية الابداع الأخضر واستدامة الأداء نظم الإدارة البيئية وفق مواصفات (ISO 14001)، اذ يجد الباحث إمكانية اعتماد إدارة النظم البيئية في تحسين الريادة الاستراتيجية للمنظمات الحكومية او الخاصة، اذ تتوسط الميزة التنافسية العلاقة بين استراتيجية الابداع الأخضر واستدامة الأداء لشركات التصنيع المعتمدة ISO 14001، لذلك من الضروري أن تتأكد إدارة الشركات من أنها تتبع عمليات تصنيع فعالة تؤدي إلى انخفاض كلفة الإنتاج، اذ ينبغي على الإدارة التأكد من أنها تستخدم المعرفة والخبرة الضمنية لموظفيها، وأتمتة العملية وتخضيرها والتأكد من وجود قسم في الشركة يتعامل مع تخضير الممارسات والاستدامة ، فضلاً عن التأكد من تدريب موظفيها لاكتساب المعرفة الكافية

حول التحول إلى البيئة وكيفية معالجة قضايا الاستدامة بشكل فعال، وينبغي وضع إطارًا تنظيميًا مرنًا لتوجيه المنظمات التي تعمل على تخضير عملياتها وتوفير أرضية منافسة عادلة عند السعي إلى التحول لبيئة خضراء من منظور ريادي، وعلى هذا الأساس يستطيع الباحث صياغة ودعم الفرضية الرئيسة للبحث

H1-3 (يوجد تأثير لنظم الإدارة البيئية في الريادة الاستراتيجية).

واتضح توجه دراسة (فرعون واخرون ، 2015) الى صياغة استراتيجية ريادة الاعمال لتطوير انموذج المنظمات الذكية، ولذلك عملت على التحقق من العلاقة والتأثير بين استراتيجيات ريادة الاعمال وتطوير انموذج للمنظمات الذكية، اذ أعطت شركات الاتصالات المتنقلة اهتمامها الكبير في استراتيجية الريادية كونها وسيلة مهمة لنقل المهارة والمعرفة التي تعزز من تطوير انموذج المنظمة الذكية، بينما اشارت دراسة (الشمري، 2015) الى إمكانية توظيف ابعاد الريادة الاستراتيجية على وفق الأداء المتميز ، واستثمار الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، لتجد دراسة (كوين والكعبي، 2017) إمكانية استثمار المهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية ، فيما تعد الريادة الاستراتيجية مؤثرة في الفاعلية التنظيمية ، لاسيما وان الاستباقية وتحمل المخاطرة والابداع والتواصل عوامل مؤثرة من وجهة نظر (السلطاني واخرون، 2018)، فيما تسهم إدارة الجودة الشاملة والقيادة الارتجالية لريادة الأعمال الاستراتيجية، من خلال الثقافة التنظيمية التي تحث على تبني الريادة من خلال التركيز على ممارسات إدارة الجودة وبناء الاستراتيجية ، فضلاً عن الارتجال النوعي بين قادتهم من أجل تعزيز أداءهم بثقافة ريادة الأعمال والتفكير الابداعي لموظفيها نحو تحقيق الأداء المستدام والميزة التنافسية الاستراتيجية (ALZAROONI,2022)، اما في توجه المنظمات الى اعتماد الريادة في أدائها التسويقي ، فمن خلال دراسة (Mohamed and Alhamd,2020) فقد اتضح امتلاك معمل سمنت كبيسة أداء تسويقي يعززه من خلال الريادة الاستراتيجية ، لاسيما عندما يولي اهتمامه بتوظيف العقلية الريادية والموارد المدارة استراتيجياً وتعزيزه من خلال الثقافة الريادية والقيادة الريادية في الأداء التسويقي، وهذا ما اتفق مع دراسة (الجبوري، 2023) عندما توجه المنظمات ريادتها الاستراتيجية الى بناء منظمات ذكية وتجاوز الازمات البيئية، اما من وجهة نظر (Lomberg et al.,,2017) يعد التوجه الريادي (EO) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) ذات تأثير في أداء المنظمات، من خلال استراتيجية التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة لدعمها للتصنيع التنافسي في سياق الصناعات التحويلية ، وتشير النتائج إلى أن منظمة أصحاب العمل تلعب دوراً مؤثراً في تبني استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، كما أن لها تأثيراً مباشراً على أداء الشركة) ، فمن خلال إدارة الجودة الشاملة في الانموذج التأثير الكلي، ستكون الشركات ذات مستوى اعلى من التوجه الريادي، كونها أكثر نجاحًا في اعتماد استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، مما يساعدها في تطوير قدرات جديدة تسمح لها بتحقيق أداء أفضل، وعلى هذا الاساس وفر الدراسة لرواد الأعمال توضيح للعلاقة والتأثير للتوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة في أداء وبالتالي، سيتمكن رواد الأعمال والممارسون من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فعالية بشأن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفق اطر معرفية ترتبط بالبيئة، وهذه المعرفة مهمة وفريدة من نوعها، لأنها تؤكد أنه بالإضافة إلى ممارسات إدارة الجودة، التي تركز على جوانب إدارة العمليات الفعالة للمنظمة، ينبغي أيضًا إعطاء توجهها الريادي التركيز على قدم المساواة، من أجل تحسين أداء التصنيع والعمليات دون الاضرار بالبيئة، وبنفس الاطار أظهرت دراسة (Esmaeil et al.,2010) تأكيدها على الاستراتيجيات الثقافية من خلال تحديد عوامل استراتيجيات الريادة للمنظمات عينة البحث ، وتحديد العوامل المؤثرة في تنفيذ الريادة الثقافية ، وتقديم أنموذج استراتيجية ريادية يتناسب مع حاجاتها، وقد اثبتت وجود فرق كبير بين متوسط ترتيب العوامل الداخلية والخارجية للمنظمات الثقافية والفنية

، وبما يعزز مواطن القوة وتعالج نقاط الضعف ، فضلاً عن وجود اختلاف كبير في الترتيب لعوامل تنفيذ استراتيجية الريادة الثقافية.

وقد اتفقت معها دراسة (Gelard & Ghazi et al.,2014) في تحديد الابعاد المختلفة لريادة الاستراتيجية ، والتعرف على ابعادها في الشركات الناشئة، لتظهر عقلية الابتكار ، وتعبئة رؤوس الأموال، وإدارة المشروعات ، والاهتمام المتنامي بالريادة ، واستراتيجية النمو الربحية بشكل متوالي الأهمية، اما متطلبات نطبيق الريادة الاستراتيجية باعتبارها نقطة الدخول لتعزيز الابداع التقني، فقد اشارت دراسة (Alayoubi et al.,2020) وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (القيادة ، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية) في تحقيق الابتكار التقني، اما من وجهة نظر (Fonseca,2015) عرض سلسلة لمعايير إدارة الجودة الشاملة(TQM) الدولية (.ISO 9000 نظرًا لأن ISO 9001:2008) في مرحلة المراجعة لإصدار ISO 9001:2015 المتوقع، فقد تم إجراء تحليل للتغييرات المقترحة والأسباب الأساسية والتأثيرات المتوقعة على أكثر من 1.3 مليون منظمة معتمدة، اذ ينبغي أن تكون هذه المراجعة خطوة نحو إدارة الجودة الشاملة وأن تعكس التغيرات في بيئة متزايدة التعقيد والطلب والديناميكية، مع التأكد من أن المنظمات الممتثلة قادرة على توفير منتجات وخدمات المطابقة التي ترضي زبائنها، ومن المتوقع ان تحقق مزايا كبيرة مثل التركيز بشكل أقل على التوثيق والأساليب الجديدة/المعززة: النظر في السياق التنظيمي وأصحاب المصلحة (ذوي الصلة)، والتفكير القائم على المخاطر وإدارة المعرفة، بينما يرى (Zimon et al., 2022) تصميم أنظمة الإدارة الشاملة مثل ISO 9001 أو ISO 14001 لمساعدة المنظمات على تحسين العمليات وضمان رضا الزبائن وتدفق المعلومات بكفاءة والاستخدام الفاعل للموارد والعديد من مجالات الإدارة المزدهرة الأخرى، اذ يمكن لهذه الأنظمة إحداث تأثيرات مباشرة وغير مباشرة غير مقصودة على المنظمات، سيما وان الآثار البيئية يسببها تنفيذ أنظمة الإدارة هذه، كما ركز البحث على أربعة مجالات تتعلق بالتأثيرات البيئية، المجال الأول كان مستوى التحسن في الأداء البيئي للمنظمات، أما المجال الثاني فكان تحليل الاختلافات في التأثيرات البيئية فيما يتعلق بتنفيذ الأنظمة ، اذ تلقي رؤى هذه الدراسة بعض الضوء على فوائد تنفيذ المزيد، وليس أقل من الأنظمة التي تعود بالنفع على المنظمات والصناعات بأكملها مع إمكانيات جديدة للنمو الاقتصادي من خلال تبني المشروعات الريادية الذي لا يجب أن يأتي على حساب البيئة، كما يمكن للمؤسسات التي تطبق أنظمة الإدارة تحقيق فوائد ديناميكية عبر سلسلة التوريد ، مع فرصة لأنظمة ISO كنقطة انطلاق نحو اقتصاد تصنيع المنتجات الأكثر استدامة وهي من المشروعات الريادية على المستوى الاستراتيجي.

واخيراً تبين من دراسة (Jayathirtha,2001) اعتماد العمل بشكل كامل على قبوله من المجتمع اذ تواجه جميع الأعمال الريادية وبمختلف أشكالها القضايا البيئية أكثر من غيرها، اذ يقوم قادتها بمعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية بنشاط يعتمد على المعايير، اذ تسعى المنظمات الريادية للحصول على شهادة نظم الإدارة البيئية ISO 14001 (EMS) وقد تجاوزت المنظمات التقدمية متطلبات النظام، اذ سيطرت على العمليات البيئية من خلال إدارة الجودة البيئية الشاملة (TQM). يقوم قادة الصناعات الريادية بدمج التفكير البيئي في كل جانب من جوانب عملياتهم، كخطة طويلة المدى نحو إدارة الجودة الشاملة، ويمكن للمنظمة أن يكون لديها خريطة طريق وانموذج واضح لتحقيق التميز في مجال البيئة، ومن جميع ما عرض من دراسات يستطيع الباحث بناء الفرضية الرئيسة

H1-2 (يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة في إدارة النظم البيئية) .

مع دعم الدراسات لوجد علاقة ترتبط متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة، إدارة النظم البيئية، الريادة الاستراتيجية)، من خلال توجيه القوى الدافعة نحو حماية النظام البيئي (مطالبة المستهلكين، متطلب تشريعي صارم، تطوير السياسات الاقتصادية من قبل البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية، تدابير أخرى لتعزيز حماية البيئة ، ونمو عام في الاهتمام من الأطراف المهتمة) مثل الزبائن ومنظمات الخدمة الاجتماعية بشأن المسائل البيئية، وان أي توجه الى تقليل النفايات والتحسين المستمر، والحد من استنزاف الموارد، وتقليل أو القضاء على تلوث البيئة تلوث، وتصميم المنتجات بأقل قدر من التأثير البيئي في الإنتاج والاستخدام والتخلص منها، والتحكم في التأثير البيئي لمصادر المواد الخام، والسيطرة على الأثر البيئي الجديد المرتبط التطورات، وتعزيز الوعي البيئي بين الموظفين وتعزيز الوعي البيئي داخل المجتمع، سيؤدي بالضرورة الى ان تضع أولى خطواتها الرصينة لبناء ريادة استراتيجية تقوم على ركائز (إدارة الجودة الشاملة ، نظم الإدارة البيئية)، وعلى هذا الأساس أصبحت الدراسات السابقة داعمة لفرضية الرئيسة

H1-4 (يزاد تأثير إدارة الجودة الشاملة في الريادة الاستراتيجية بتوسيط إدارة النظم البيئية).

ثانياً: منهجية البحث:

توجهت استراتيجية البحث المختارة الى المنهج الوصفي الاستطلاعي ، اذ يمنح بصيرة لا يمكن الحصول عليها الا من خلال التدقيق والتحليل للظواهر داخل المنظمات ، وخاصة عندما يصعب المقارنة والفصل بين الظواهر الواجب ملاحظتها عن سياق وعمل المتغيرات المبحوثة ، لاسيما وانه يصف الظاهرة والمشكلات العلمية المختلفة ، ويقابلها بحلول ، وبحسب مقتضياته ، جُمِعت البيانات وحُلِلت ، فظهرت بشكل معلومات أولية ، ساعدت على بلورة المشكلة وتشخيصها بدقة ، فوُظِفت لها فرضيات للتعرف على الأسباب المباشرة التي أدت لوقوعها وانتشارها، فضلاً عن الرصد والمتابعة وتوثيق الملاحظة ، بأسلوب كيفي وكمي، واعتمد الباحث وزارة الكهرباء محلاً لتطبيق البحث الحالي، نظراً لكونه جزء من محل التطبيق، فضلاً عن الضرورة الملحة التي اوجبت دراسة المتغيرات الثلاث ((ادارة الجودة الشاملة)، نظام الادارة البيئية، الريادة الاستراتيجية) لدى وزارة الكهرباء، بسبب مختلف العوامل ذات العلاقة ببيئة عملها، وعلى هذا الأساس كان مجتمع البحث قيادات وزارة الكهرباء، والبالغ عددهم (125) والمتمثلين بـ(**وكيل الوزير، مدير عام، معاون مدير عام، مستشار، مديري اقسام، خبير**)، وزعت عليهم، ليسترد الباحث منهم (115)، كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (111)، وبذلك تكون عينة البحث قصدية طبقية، وبحسب الجدول الاتي:

الجدول (1) مجتمع البحث وعينته

الملاحظات		التفاصيل	المشاهدات
المجتمع	125	وكيل وزير	1
		مدير عام	5
		معاون مدير عام	10
		خبير	18

		مدير شعبة	62
		مستشار	15
نسبة العينة الى المجتمع		المشاهدات	النسبة
		111	91.20%

المصدر: سجلات الوزارة-الموارد البشرية

ثالثاً: الجانب التطبيقي للبحث:

1. معامل الثبات:

يوضح الجدول (2) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور عني بالمتغيرات (ادارة الجودة الشاملة، نظام الادارة البيئية، الريادة الاستراتيجية)، اذ كانت النتائج بحسب الاتي:

أ. **ادارة الجودة الشاملة:** قيس المتغير اجمالاً في وزارة الكهرباء من خلال ست ابعاد رئيسة، فضلاً عن (30) فقرة، لتحصل (ادارة الجودة الشاملة) اجمالاً على معامل ثبات (0.810).

ب. **(نظام الادارة البيئية):** قيس المتغير اجمالاً عبر خمسة ابعاد رئيسة، فضلاً عن (21) فقرة، ليحصل المتغير *الوسيط نظام الادارة البيئية* اجمالاً على معامل ثبات (0.714).

ت. **(الريادة الاستراتيجية):** قيس المتغير المعتمد اجمالاً عبر أربع ابعاد رئيسة، فضلاً عن (20) فقرة، لتحصل اجمالاً على معامل ثبات (0.732).

الجدول (2) اختبارات الصدق والثبات (n=111)

الابعاد	الرمز	فقراتها	معامل ثباتها	معامل صدقها
(إدارة الجودة الشاملة)	TQM	30	0.810	0.900
نظام الادارة البيئية	EMS	21	0.714	0.845
الريادة الاستراتيجية	STENT	20	0.732	0.855
الاستبانة	عدد الفقرات		معامل الفا	معامل الصدق
	71		0.808	0.899

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

(IJTBM) 2023, Vol. No. 13, Issue No. III, Jul-Sep e-ISSN: 2231-6868 p-ISSN: 2454-468X

2. الإحصاء الوصفي ومناقشة النتائج:

تبين حصول الريادة الاستراتيجية على اكبر معامل اختلاف مقداره (7.22%) مما يشير الى توافق العينة على تبنيها بالترتيب الثالث في وزارة الكهرباء ، اذ يظهر الجدول (3) مساهمة **الابداع** بشكل مرتفع في تعزيز الريادة الاستراتيجية نظراً لكون معامل اختلافه (8.23%) وتوفره بوسط محسوب (4.20) ، بينما كان **التواصل والاستباقية وتحمل المخاطرة** يسهمون في توفر الريادة الاستراتيجية ، بينما جاء نظام الادارة البيئية ثانياً ، وبمعامل اختلاف (5.73%)، وبوسط (3.73) مرتفع المستوى، واتضح مساهمة **التخطيط البيئي**، والسياسة البيئية والتنفيذ والتشغيل والمراجعة الإدارية والفحص البيئي في تحسين ممارسات نظام الادارة البيئية اجمالاً، بينما نالت (ادارة الجودة الشاملة) الصدارة وبمعامل اختلاف (5.62%) ، وباهتمام (82.8%) ، وهذا ما يتوافق مع مشاهدات الباحث في تركيز قيادات وزارة الكهرباء على التركيز على الزبائن، والتدريب والتطوير، والتزام الادارة العليا ، و(التحسين المستمر)، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ومشاركة العاملين في جعل (ادارة الجودة الشاملة) تمارس باهتمام وتظهر بوسط حسابي (4.14) مرتفع ، وبحسب نتائج الجدول (3).

الجدول (3) ترتيب بيانات متغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبي%	الاولوية
إدارة الجودة الشاملة	4.14	0.233	5.62	82.8	الاول
التزام الادارة العليا	4.30	0.328	7.62	86	3
التحسين المستمر	4.21	0.403	9.57	84.2	4
التدريب والتطوير	4.02	0.314	7.81	80.4	2
التركيز على الزبائن	4.09	0.291	7.11	81.8	1
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	4.02	0.541	13.45	80.4	5
مشاركة العاملين	4.18	0.615	14.71	83.6	6
نظام الادارة البيئية	3.73	0.214	5.73	74.6	الثاني
السياسة البيئية	4.28	0.364	8.50	85.6	2
التخطيط البيئي	4.11	0.325	7.90	82.2	1
التنفيذ والتشغيل	4.21	0.420	9.97	84.2	3
الفحص التصحيحي	2.62	0.439	16.75	52.4	5
المراجعة الادارية	3.43	0.398	11.60	68.6	4
الريادة الاستراتيجية	3.85	0.278	7.22	84.8	الثالث
الابداع	4.20	0.346	8.23	84	1
الاستباقية	3.74	0.471	12.59	74.8	3
تحمل المخاطرة	3.23	0.487	15.07	64.6	4
التواصل	4.24	0.467	11.01	84.8	2

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

3. اختبار فرضيات البحث:

التحقق من الفرضية الرئيسة الاولى: **تؤثر (ادارة الجودة الشاملة) بأبعادها مجتمعة في الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً:**

من نتائج الجدول (4) ان قيمة (**F**) المحسوبة للأنموذج (**29.230**) عند القيمة الاحتمالية (**0.000**) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (**3.930**) عند القيمة الاحتمالية (**0.05**) وبدرجة حرية (**110**)، لتشير الى معنوية الانموذج ، فضلاً عن وجود معامل تحديد (**0.582**) ، وبمعامل تحديد مصحح (**0.562**) ، اذ استطاعت ابعاد (ادارة الجودة الشاملة) مجتمعة (**التزام الادارة العليا، (التحسين المستمر)، التدريب والتطوير، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، مشاركة العاملين**) من تفسير ما نسبته (**56.20%**) من التغيرات التي تطرأ على **الريادة الاستراتيجية في وزارة الكهرباء** ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (**43.80%**) لمتغيرات أخرى.

اذ تبين وجود تأثير ايجابي لبعد التزام الإدارة العليا مقداره (**0.155**)، وبقيمة (**T**) المحسوبة (**4.274**) ، كما تبين وجود تأثير ايجابي للتحسين المستمر مقداره (**0.217**) ، وبقيمة (**T**) المحسوبة (**6.910**)، فضلاً عن تأثير لبعد التدريب والتطوير مقداره (**0.139**) وقيمة (**T**) المحسوبة (**3.213**)، ووجود تأثير إيجابي لبعد التركيز على الزبون مقداره (**0.130**) وقيمة (**T**) المحسوبة (**3.123**)، واخيراً وجد تأثير لبعد اتخاذ القرارات على أساس الحقائق مقداره (**0.083**) وبقيمة (**T**) المحسوبة (**2.349**) اذ كانت جميع القيم تزيد عن القيمة الجدولية (**1.9823**) وبقيمة احتمالية (**0.05**) ودرجة حرية (**110**)، بينما لم تتمكن وزارة الكهرباء من توظيف مشاركة العاملين في تحسين الريادة الاستراتيجية، ومن جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة الاولى (**تؤثر ادارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً**) .

الجدول (4) تأثير ادارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة في الريادة الاستراتيجية (n=111)

المتغير المستقل	الريادة الاستراتيجية						
	α	β	R^2	A R^2	P	T	F
التزام الادارة العليا	1.166	0.155	0.582	0.562	0.000	4.274	29.230
التحسين المستمر		0.217			0.000	6.910	
التدريب والتطوير		0.139			0.002	3.213	
التركيز على الزبائن		0.130			0.002	3.123	
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق		0.083			0.021	2.349	
مشاركة العاملين		-0.113			0.112	1.602	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية: **تؤثر (ادارة الجودة الشاملة) بأبعاده مجتمعة في نظام الادارة البيئية تأثيراً معنوياً:**

تبين من نتائج الجدول (5) ان قيمة (**F**) المحسوبة للأنموذج (**10.056**) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (**3.930**) عند القيمة الاحتمالية (**0.05**)، وبدرجة حرية (**110**)، لتشير الى معنوية الانموذج وقبوله احصائياً ، فضلاً عن وجود معامل تحديد (**0.220**) ، وبمعامل تحديد مصحح (**0.198**) ، اذ استطاعت ابعاد (ادارة الجودة الشاملة) مجتمعة (**التزام الادارة العليا، (التحسين المستمر)، التدريب والتطوير، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، مشاركة العاملين**) من تفسير ما نسبته (**19.8%**) من التغيرات التي تطرأ على **نظام الادارة البيئية** ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (**80.2%**) لمتغيرات أخرى.

اذ تبين وجود تأثير إيجابي لبعد (**التحسين المستمر**) مقداره (**0.104**) وبقيمة (T) المحسوبة (**2.242**)، لبعد **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق** مقداره (**0.188**) وبقيمة (T) المحسوبة (**3.921**)، لبعد **مشاركة العاملين** مقداره (**0.120**) ، وبقيمة (T) المحسوبة (**2.521**)، وجميع هذه القيم تزيد عن القيمة الجدولية (**1.9823**) عند درجة الحرية (**110**)، وهذا ما يشير الى تمكن قيادات وزارة الكهرباء من توظيف (التحسين المستمر)، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، مشاركة العاملين في تحسين مستوى نظام الادارة البيئية، بينما لم يظهر لها أي استثمار لبعد التزام الادارة العليا، والتدريب والتطوير، التركيز على الزبون، ومن جميع ما عُرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسة الثانية (**تؤثر (ادارة الجودة الشاملة) بأبعاده مجتمعة في نظام الادارة البيئية تأثيراً معنوياً**).

الجدول (5) تأثير (ادارة الجودة الشاملة) بأبعادها مجتمعة في نظام الادارة البيئية (n=111)

المتغير المستقل	نظام الادارة البيئية						
	α	β	R^2	A R^2	P	T	F
التزام الادارة العليا	3.525	0.003	0.220	0.198	0.974	0.033	10.056
(التحسين المستمر)		0.104			0.027	2.242	
التدريب والتطوير		0.074			0.452	0.755	
التركيز على الزبائن		0.017			0.845	0.195	
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق		0.188			0.000	3.921	
مشاركة العاملين		0.120			0.013	2.521	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

التحقق من الفرضية الرئيسة الثالثة: يؤثر نظام الادارة البيئية بأبعاده مجتمعة في الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً:

واتضح من نتائج الجدول (6) وجود معامل تحديد (0.184) ، وبمعامل تحديد مصحح (0.169) ، اذ استطاعت ابعاد نظام الادارة البيئية مجتمعة (السياسة البيئية، التخطيط البيئي، التنفيذ والتشغيل، الفحص التصحيحي، المراجعة الادارية) من تفسير ما نسبته (16.9%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية في وزارة الكهرباء ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (83.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر وهو انموذج مقبول ويمكن الاعتماد عليه ، فيما تبين ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الافضل (12.193) لتثبت معنوية الانموذج وقبوله احصائياً، كونها تزيد عن القيمة الجدولية (3.930) عند درجة الحرية (110) وبقيمة احتمالية (0.05).

اذ وجد تأثير ايجابي لبعد السياسة البيئية في الريادة الاستراتيجية اجمالاً مقداره (0.224) وبقيمة (T) المحسوبة (4.264)، ووجود تأثير للتخطيط البيئي مقداره (0.107) وبقيمة (T) المحسوبة (2.187) ، اذ يتضح للباحث ان جميع هذه القيم تزيد عن القيمة المجدولة (1.9823)، اذ تمكنت قيادات وزارة الكهرباء من استثمار وتوظيف السياسة البيئية والتخطيط البيئي في تحسين مستوى الريادة الاستراتيجية، بينما تبين للباحث عدم استثمارها لبعد التنفيذ والتشغيل، والفحص التصحيحي، والمراجعة الإدارية ، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (يؤثر نظام الادارة البيئية بأبعاده في الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً) ، وبحسب المعادلة الاتية:

الريادة الاستراتيجية (Y)= (2.778) + 0.224 * (السياسة البيئية) + 0.107 * (التخطيط البيئي)

الجدول (6) تأثير نظام الادارة البيئية بأبعاده في الريادة الاستراتيجية (n=111)

المتغير المستقل	الريادة الاستراتيجية						
	α	β	R^2	A R^2	P	T	F
السياسة البيئية	2.778	0.224	0.184	0.169	0.000	4.264	12.193
التخطيط البيئي		0.107			0.031	2.187	
التنفيذ والتشغيل		-0.14			0.879	0.152	
الفحص التصحيحي		0.100			0.301	1.039	
المراجعة الادارية		0.118			0.241	1.178	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: تؤثر (ادارة الجودة الشاملة) في الريادة الاستراتيجية بتوسيط نظام الادارة البيئية تأثيراً معنوياً)،

ولأجل اختبارها، لابد من استعمال تحليل الوساطة إجمالا وعلى مستوى الإبعاد، في ضوء توقع تأثير (ادارة الجودة الشاملة) في الريادة الاستراتيجية عبر توسيط نظام الادارة البيئية، اذ يتضح من اختبار الوساطة على المستوى الكلي لمتغيرات البحث من مخرجات برنامج (SMART PLS V.3.4) ونتائج الجدول (7) والشكل (1):

وجد الباحث تأثير مباشر لمتغير (ادارة الجودة الشاملة) في الريادة الاستراتيجية مقداره (0.119) عند القيمة الاحتمالية (0.385) وبقيمة (T) المحتسبة (0.869) وهي تقل عن قيمتها المجدولة (1.9823) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة الحرية (110) ، فضلاً عن وجود تأثير مباشر لمتغير (ادارة الجودة الشاملة) في نظام الادارة البيئية مقداره (0.646) وبقيمة (T) المحسوبة (2.970) ، كما يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير نظام الادارة البيئية في الريادة الاستراتيجية مقداره (0.782) وبقيمة (T) المحسوبة (8.638) ، ان وجود العلاقات المباشرة داخل الانموذج قد ولد علاقة تأثير غير مباشرة بين (ادارة الجودة الشاملة) والريادة الاستراتيجية عبر نظام الادارة البيئية مقدارها (0.505)، فيما كانت قيمة اختبار سوبل قيمة (T) المحسوبة (2.508) عند القيمة الاحتمالية (0.012) وبقيمة خطأ معياري (0.201)، مما يشير الى معنوية التأثير غير المباشر لمتغير (ادارة الجودة الشاملة) في الريادة الاستراتيجية من خلال نظام الادارة البيئية ، اذ يمثل دور وساطة نظام الادارة البيئية وساطة كلية بين (ادارة الجودة الشاملة) والريادة الاستراتيجية ، مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسة الرابعة (تؤثر ادارة الجودة الشاملة في الريادة الاستراتيجية بتوسيط نظام الادارة البيئية) ، اذ يوضح الجدول (7) نتائج اختبار الوساطة الكلية نظراً لعدم وجود تأثير مباشر لمتغير (ادارة الجودة الشاملة) في القلق بوجود نظام الادارة البيئية.

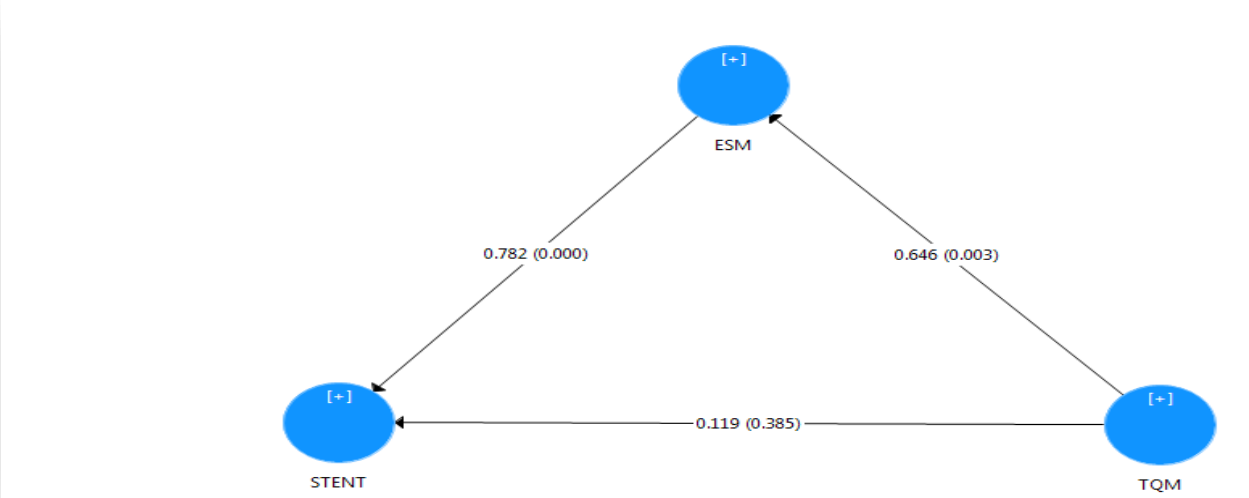
اذ لاحظ الباحث لجوء وزارة الكهرباء الى تحسين مستوى الريادة الاستراتيجية بتوظيف (ادارة الجودة الشاملة) اجمالاً، فضلاً عن اعتمادهم على استثمار هذه العلاقة باعتماد نظام الادارة البيئية كمتغير وسيط بين هذين المتغيرين وبوساطة كلية، أي يمكنها استثمار (ادارة الجودة الشاملة) في تحسين الريادة الاستراتيجية بوساطة نظام الادارة البيئية بشكل غير مباشر، ولا يمكنها توظيف (ادارة الجودة الشاملة) في تحسين الريادة الاستراتيجية ما لم تعتمد نظام الادارة البيئية.

الجدول (7) التأثير غير المباشر لمتغير ادارة الجودة الشاملة اجمالاً في الريادة الاستراتيجية بتوسيط نظام الادارة البيئية

التابع		المستقل	التأثير	التأثير المعياري	الخطأ	قيمة تي	الدلالة
الريادة الاستراتيجية	<---	ادارة الجودة الشاملة	0.119	0.079	0.137	0.869	0.385
نظام الادارة البيئية	<---	ادارة الجودة الشاملة	0.646	0.628	0.218	2.970	0.003

الريادة الاستراتيجية	<---	نظام الادارة البيئية	0.782	0.820	0.090	8.638	0.000
0.686				التأثير الكلي			
التأثير غير المباشر	STENT<---EMS <---TQM		0.567	0.513	SOBEL TEST		
					0.201	2.508	0.012

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS V.3.4)



الشكل (1) انموذج لاختبار وساطة نظام الادارة البيئية لتأثير (ادارة الجودة الشاملة) في الريادة الاستراتيجية

رابعاً: مناقشة النتائج:

تبين اهتمام وزارة الكهرباء بالمتغيرات الثلاث بشكل نسبي وبأولوية تختلف من ظاهرة الى أخرى، اذ تبين ارتكازها بشكل مرتفع على إدارة الجودة الشاملة شأنها شأن سائر المنظمات على المستوى المحلي والعربي والعالمي، ومن منطلق استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف الوزارة، ومن منطلق تقديم خدمة عامة لأكبر شريحة من المواطنين وتحقيق رضاهم عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات، بدءًا من التصميم والتطوير، وصولاً إلى الإنتاج والخدمات والدعم، اذ يعد الموظفون جزءًا أساسيًا من هذه العملية، ويتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات، وعلى هذا الأساس ركزت

الوزارة بشكل رئيس على زبائنها ، فضلاً عن لجوئها الى تدريب وتطوير ملاكاتها العاملة في جميع محطات توليد الكهرباء المنتشرة في مدينة بغداد حتى وصل مقدار التوليد (12000) ميكا واط، مما جعل الإدارة العليا اكثر التزاماً بتبني إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الاوسع، لتلتجئ الى التحسين المستمر وعدم الاكتفاء بالوضع الحالي، لاسيما وانها تتخذ قراراتها على أساس الحقائق والتغيرات في واقع العمل اليومي ومواجهة مختلف المواقف بمشاركة افرادها لضمان استمرار النهج الذي اتخذته على عاتقها.

وعلى الجانب الاخر والذي لا يقل اهتمام عن الأول في توجهات الوزارة والرامي الى تبني مجموعة القواعد والمعايير الداخلية ، فضلاً عن مجموعة السياسات والعمليات والإجراءات التي تؤديها لتقييم وصيانة التفاعلات البيئية لأعمالها، من أجل منع الآثار البيئية السيئة، باعتماد معيار (ISO 14001) الكفيل ب توحيد كيفية تصميم نظام الإدارة البيئية للوزارة في ظل مخرجات عملياتها الإنتاجية، اذ لجأت الى التخطيط البيئي الفاعل، وتبني السياسات البيئة الملاءمة، وتنفيذ تلك المعايير وتشغيل الأنظمة بكفاءة ، لتعود وتراجع التنفيذ من قبل ادارتها العليا، الا انها لحد الان لم تستطع ان تؤدي الفحص البيئي بشكل ينال استحسان قياداتها، وذلك بإنشاء برنامج مخصص لتحقيق هذه الغايات، ومراقبة وقياس التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعة، وضمان الوعي البيئي عند الموظفين وتشخيص كفاءتهم في تحقيقها، فضلاً عن تحديد التقدم المحرز في نظام الإدارة البيئية، ووضع برامج للتحسين منها، اذ يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى وضع الوزارة في مكانة رائدة استراتيجياً في مجال البيئة، لأن جميع المستثمرين والزبائن والموظفين يبحثون عن المنظمات الحكومية التي تلتزم بنظام الإدارة البيئية (ISO 14001) في أعمالها وانشطتها ومهامها، نتيجة لزيادة الوعي البيئي لدى عامة افراد المجتمع العراقي، يضاف لذلك تقليل تأثير مخرجات الوزارة في البيئة للمحافظة عليها وحمايتها.

ولإجل تبني على كل شيء جديد والقيام بتقديم الابداع والابتكار، وضمان القدرة على التكيف والتنافس وتحقيق الميزة التنافسية، والبحث عن الفرص المناسبة والموارد الملائمة، اتجهت وزارة الكهرباء الى تطبيق نهج يمكنها من تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الابداعية والابتكارية، من خلال التكامل بين الميزة والتفوق المستند الى الفرص وقدرات التواصل مع مختلف الاتجاهات التي تزيد من قدراتها الإبداعية ، المستندة الى قاعدة اتصالات مع مختلف الجهات الفاعلة بشكل استباقي يستند الى استحضار المستقبل بشكل حقائق تسهل من قدراتها على تحمل المخاطرة من تقلبات ونضوب الموارد، عبر تقديم مختلف الأفكار التي تتفاعل مع البيئة وتقود بالنهاية الى تحقيق ريادة على المستوى الاستراتيجي في البيئة العراقية.

ومن خلال الجانب التطبيقي ، اتجهت الوزارة الى اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تحسين ريادتها الاستراتيجية، فكان انموذج إدارة الجودة الشاملة المطبق من قبلها يعتمد على التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والتدريب والتطوير واتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتركيز على الزبون، الا انها اهملت مشاركة العاملين في تحسين الريادة الاستراتيجية التي تطمح بتحقيقها، فيما لجأت وزارة الكهرباء الى تحسين الابداع كمرتكز رئيس من مرتكزات الريادة الاستراتيجية، فقد اتضح اعتمادها على اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتدريب والتطوير، والتحسين المستمر والتزام ادارتها العليا، مما يجعل انموذج إدارة الجودة الشاملة مطبقاً دون مشاركة العاملين والتركيز على الزبون، اما من ناحية تحسين الاستباقية فقد وجد الباحث تطبيق انموذج إدارة الجودة الشاملة باعتماد (التحسين المستمر، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) الا انها لم تتمكن من توظيف بقية ابعاد الانموذج الثلاث الأخرى، وبالعودة الى المرتكز الثالث من مرتكزات الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطرة) ، فقد تمكنت الوزارة من تحسينه معتمدة على التركيز على زبائنها، وتدريب وتطوير افرادها،

والتحسين المستمر لعملياتها، واخيراً يتضح اهتمام الوزارة بالتواصل من خلال ثلاث ركائز واهمال الثلاث الأخرى ، أي تمكنت من توظيف مشاركة العاملين واتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتزام ادارتها العليا، لتكون هذه النتائج الإجابة عن التساؤل (**هل استطاعت وزارة الكهرباء من اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تحسين ريادتها الاستراتيجية؟**).

وعند العودة الى الإجابة عن التساؤل (**هل استطاعت وزارة الكهرباء من توظيف إدارة الجودة الشاملة في تحسين نظام الإدارة البيئي؟**)، فقد اشار الجانب التطبيقي الى اعتماد الوزارة على إدارة الجودة الشاملة في تحسين نظام الإدارة البيئية ، من خلال (التحسين المستمر، اتخاذ القرارات ، مشاركة العاملين) وهذا التطبيق من وجهة نظر الباحث لا يلبي الطموح ويشخص مشكلة تكمن في عدم استثمار الوزارة التزام الإدارة العليا، والتدريب والتطوير، والتركيز على الزبون، أي انها وظفت (50%) من الانموذج المتبنى لإدارة الجودة الشاملة في الوزارة، اما من ناحية تحسين ركائز ومتطلبان نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، فقد تمكنت من تحسين سياستها البيئة باعتماد التحسين المستمر ومشاركة العاملين أي وظفت (33%) من الانموذج، بينما حسنت من قدرتها على التخطيط البيئي بالاعتماد على (**التدريب والتطوير، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق**)، أي طبق الانموذج بنسبة (50%)، بينما لم تستطع من تحسين قدرتها على التنفيذ والتشغيل ليجد الباحث مشكلة حقيقية في عدم استطاعة الوزارة من توظيف إدارة الجودة الشاملة في تحسين (**التنفيذ والتشغيل**) من خلال توفير الموارد والتدريب والتوعية والتحكم التشغيلي والاستجابة للطوارئ، اما من ناحية تحسين الوزارة لقدرتها على الفحص التصحيحي ، فأنها استفادت من إدارة الجودة الشاملة بنسبة (17%) ، أي اعتمدت على اتخاذ القرارات على أساس الحقائق وفشلت في استثمار بقية ابعاد الانموذج، في حين حسنت من مراجعتها الإدارية والمعنية بتقييم فاعلية النظام والموافقة على مقترحات التحسين وتسجيلها، مع اتخاذ الخطوات المناسبة لتعديل النظام وضمان التحسين لأداء الوزارة من خلال التزام ادارتها العليا واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ليكون الانموذج المطبق بنسبة (33%) واهمال (67%) من الانموذج وهذا بحد ذاته هدر لمواردها وتعطيل للقدرات التي تزيد من قدرتها على تطبيق نظام الإدارة البيئية (ISO 14001).

ولأجل الإجابة عن التساؤل (**هل تمكنت وزارة الكهرباء من تحسين ريادتها الاستراتيجية باعتماد نظام الإدارة البيئية؟**)، فقد اتضح توجه الوزارة الى اعتماد نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) في تحسين ريادتها الاستراتيجية من خلال (السياسة البيئية، التخطيط البيئي)، مع اهمالها الفحص التصحيحي، المراجعة الإدارية، التنفيذ والتشغيل) ليؤشر الى استثمار النظام بنسبة (40%)، وعدم تطبيق (60%)، اما ركائز الريادة الاستراتيجية والمتمثل ببعد الابداع، فقد حسنته الوزارة معتمدة بشكل منفرد على السياسة البيئية وبنسبة (20%)، وهذا يمتد الى بعد الاستباقية فحسنته بتوجيه التخطيط البيئي بشكل منفرد وبنسبة (20%) مع اهمال (80%) من ركائز نظام إدارة البيئة، فضلاً عن بعد التواصل الذي حسنت منه باعتماد السياسة البيئة ، فيما تبين اعتمادها على (السياسة البيئية والفحص التصحيحي ، والمراجعة الإدارية) بشكل مجتمع في تحسين قدرتها على تحمل المخاطرة وهو افضل انموذج استطاعت استثمار (60%) من ركائز نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، واخيراً تمكنت الوزارة من تحسين ريادتها الاستراتيجية من خلال ارتكازها على إدارة الجودة الشاملة وبتوسيط نظام الإدارة البيئية بوساطة كاملة للسياسة البيئية.

خامساً: التوصيات

1. ضرورة اعتماد وزارة الكهرباء (ادارة الجودة الشاملة) في تحسين الريادة الاستراتيجية من خلال اعتمادها على (التزام الإدارة العليا، (التحسين المستمر)، التدريب والتطوير، التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، اما على مستوى ابعاد الريادة الاستراتيجية فكانت على النحو الاتي:

أ. توظيف (التزام الإدارة العليا، (التحسين المستمر)، التدريب والتطوير، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) عند توجهها لتحسين الابداع.

ب. اعتماد (التحسين المستمر)، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين عند تحسينها لمستوى الاستباقية.

ت. تركيز جهودها على (التحسين المستمر)، التدريب والتطوير، التركيز على الزبائن عند تحسينها تحمل المخاطرة.

ث. حسنت قدراتها على التواصل بتوظيف التزام الإدارة العليا، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ومشاركة العاملين.

2. ضرورة اهتمام وزارة الكهرباء بتحسين مستوى نظام الادارة البيئية، عند توجهها لرفع مستواها من خلال توظيف (ادارة الجودة الشاملة) بشكل عام، واعتماد (التحسين المستمر)، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ومشاركة العاملين، فضلاً عن اعتمادها الاستراتيجيات الاتية لتحسين ابعاد النظام:

أ. توظيف (التحسين المستمر) ومشاركة العاملين لتحسين سياستها البيئية.

ب. اعتماد التدريب والتطوير، والتركيز على الزبائن، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق عند توجهها لتحسين التخطيط البيئي.

ت. اعتماد اتخاذ القرارات على أساس الحقائق عندما تستهدف تحسين قدرتها على الفحص البيئي.

ث. توظيف التزام الإدارة العليا واتخاذ القرارات على أساس الحقائق لتحسين قدرتها على المراجعة الإدارية.

3. توظيف وزارة الكهرباء نظام الادارة البيئية لتحسين الريادة الاستراتيجية التي تواجهه اثناء عملها، معتمدة بذلك على السياسة البيئية والتخطيط البيئي، فضلاً عن استثمار السياسة البيئية في تحسين الابداع والتواصل، واعتمادها التخطيط البيئي لتحسين الاستباقية، مع اعتمادها السياسة البيئية، الفحص التصحيحي، المراجعة الإدارية لتحسين قدرتها على تحمل المخاطرة.

4. ينبغي استثمار وزارة الكهرباء (ادارة الجودة الشاملة) بشكل غير مباشر عبر نظام الادارة البيئية لتحسين الريادة الاستراتيجية، مع اعتماد السياسة البيئية كبعد لتحسين الريادة الاستراتيجية.

المصادر:

1. أبو نبعة، عبد العزيز وفوزية مسعد. نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء وطلبة جامعة عمان الأهلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 27 ، 1999.
2. براهيمي، شراف .(2017) .*اثر الادارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية*، أطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة بسكارة، الجزائر.
3. العلي، شيراز نواف، (2020). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في مدارس محافظة الحسكة) .*مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*.(2)*36*
4. العاني، خليل ابراهيم محمود القزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل، عادل عبد الملك (2002)،**(ادارة الجودة الشاملة) ومتطلبات الآيزو 9001:2002** ، مطبعة الأشقر ، بغداد.
5. العبد اللات، خليفة علي خليفة، (2015)، تحديد العوامل المؤثرة لنظام الادارة البيئية ISO 14001 بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الأنظف متغيرات وسيطة على الأداء البيئي: دراسة حالة على شركة المثالية للصناعات الكيماوية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
6. الشمري، سرمد حمزة، (2015)، متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي ودورة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد ". مجلة المنصور - العراق)23(ص27 - 47.
7. محمد ثابت فرعون، سعد علي العنزي، عواد كاظم الخالدي. (2015). صياغة إستراتيجية ريادية الإعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق–أسا سيل–كورك) *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*, *10*(33).
8. مخول، مطانيوس وغانم، عدنان، (2009)، نظم الإدارة البيئية ودرورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25)، العدد (2)، الصفحات (51-33).
9. محمد ربيع، أحمد. (2012). أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على نوعية التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين .*مجلة بحوث التربية النوعية*-217 ,(25)*2012* , 235.
10. المالح، منتهى، (2005)، واقع نظام التعميم في الجامعات الفلسطينية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابمس، فمسطين.
11. نعمة، نغم، الورد، حمزة، الجبوري، رغد. (2023). تمكين المرأة من تأسيس مشاريع الاعمال الريادية: الواقع والطموح-دراسة مقارنة بين العراق والاردن .*مجلة القسطاس للعلوم الادارية و الاقتصادية و المالية*.65-47 ,(1)*5* ,
12. عبد الزهرة، اسرار، (2020)، نظام الإدارة البيئية على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، المجلد (26)، العدد (122).

13. عباس، سحر قدوري، (2003)، تقويم الإدارة البيئية وتقنية المعلومات في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد.
14. بن مبارك، احمد عوض احمد، (2002)، تصميم انموذج تكاملي لتقويم نظامي ادارة الجودة والبيئة وفقا لمتطلبات المواصفتين الدوليتين :ISO9001 & ISO14001 دراسة حالة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، أطروحة دكتوراه.
15. محمد يونس الشودري، ماجد. (2020). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية .مجلة البحث العلمي في التربية21 ,(العدد الثانى), 42-57.
16. أبو بكر ضوء البيت أبو بكر محمد، حمزه عبدالله عبد الرحمن يحيى، عبد الشافع محمد ابكر يونس. (2017). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة -بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة 2002 & Global Journal of Economics . Business, 3(2).
17. عبد الكاظم محسن كوين، حميد سالم الكعبي. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة/بغداد *Journal of Accounting and Financial* . *Studies (JAFS)*, *12*(40).
18. غالب، ردمان محمد سعيد. (2008). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
19. الهميلي، الطاهر محمد نصر. (2016). مدى اهتمام المنظمات الصحية المحلية العامة بتوفير" تطبيق" أبعاد الجودة" النوعية" في الخدمات الصحية التي تقدمها من وجهة نظر المستفيدين بمدينة طرابلس: بالتطبيق على مركز طرابلس الطبي كنموذج.
20. بروش، زين الدين دهيمي، جابر، (2011)، "دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة شركة السمنت "، الملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 23-22 نوفمبر.
21. عمران علي أبو خريص، ومصطفى أحمد شكشك. (2014). معوقات تطبيق إدارة الجود الشاملة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية عن الجامعة الأسمرية الإسلامية/زليتن-ليبيا .مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية،.248-299 , (4) .
22. محمد ذياب، سعود جربوع، عزازي، محمد فتحي، أحمد، عبدالله عبد السلام. (2020). تحسين الاداء البيئي باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.512-506 ,(3)*10*, *Journal of Environmental Studies and Researches* .
23. براهيمي، شراف .(2017) .*اثر الادارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية* (Doctoral dissertation, université de biskra).
24. عثمان وطه،(2023) ، دور مرتكزات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية.882-848 ,(1)*26*, *Journal of Duhok University* .
25. Zimon, D., Madzík, P., Dellana, S., Sroufe, R., Ikram, M., & Lysenko-Ryba, K. (2022). Environmental effects of ISO 9001 and ISO 14001 management system implementation in SSCM. The TQM Journal, 34(3), 418-447.

26. Jayathirtha, R. V. (2001). Combating environmental repercussions through 'TQEM'and 'ISO 14000'. Business Strategy and the Environment, 10(4), 245-250.
27. Fonseca, L. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. International Journal for Quality Research (IJQR), 9(1), 167-180.
28. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for applying the strategic entrepreneurship as an entry point to enhance technical innovation: case study-Palestine technical college-Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, *9*(3), 1-17.
29. Ghazi, E., and P. Gelard. "Strategic entrepreneurship element from theory to practice." *International Journal of Business and Technopreneurship* 4.2 (2014): 205-219.
30. Kavousy, E., Shahosseini, A., Kiasi, S., & Ardahaey, F. (2010). Cultural entrepreneurship strategies in Iran. *Serbian Journal of Management*, *5*(2), 227-241.
31. Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. D., & Dickson, P. H. (2017). Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, *41*(6), 973-998.
32. Zafiropoulos, C., & Vrana, V. (2008). Service quality assessment in a Greek higher education institute. *Journal of business economics and management*, *9*(1), 33-45.
33. Pandi, A. P., Rao, U. S., & Jeyathilagar, D. (2009). A study on integrated total quality management practice in technical institutions–stakeholders' perspective. *International Journal of Management in Education*, *3*(3-4), 416-428.
34. Fenghueih dan Zagd, Implementation of Total Quality Management in Mongolian Universities. Internation Conference on Knowledge-Based Economy and Global Management Tainan, TAIWAN, 4-5 November, (2010).
35. Faganel, A. (2010). Quality perception gap inside the higher education institution. *International Journal of academic research*, *2*(1), 213-215.
36. Ahmadabadi, M. N., Mehrabi, J., & Samangooei, B. (2012). Modeling the Impact of Total Quality Management (TQM) Practices on Market Orientation in Service Organizations (Case Study: Isfahan Refah Kargaran Bank). *International Journal of Learning and Development*, *2*(3), 186-198.
37. García-Alcaraz, J. L., Flor-Montalvo, F. J., Avelar-Sosa, L., Sánchez-Ramírez, C., & Jiménez-Macías, E. (2019). Human resource abilities and skills in TQM for sustainable enterprises. *Sustainability*, *11*(22), 6488.
38. Suhendah, R., & Brigita, M. A. (2021, May). TQM, Entrepreneurial Orientation, Innovation, and Organizational Performance in Indonesian Palm-Oil Industry. In *Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2020)* (pp. 484-493). Atlantis Press.
39. Jamison, A. (1996). The shaping of the global environmental agenda: the role of non-governmental organisations. *Risk, Environment and Modernity. Towards a New Ecology, London, Sage*, 224-245.
40. Darnall, N., Jolley, G. J., & Handfield, R. (2008). Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business strategy and the environment*, *17*(1), 30-45.
41. Fiorini, P. D. C., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Stefanelli, N. O., & Fernando, Y. (2019). Interplay between information systems and environmental management in ISO 14001-certified companies. *Management Decision*, *57*(8), 1883-1901.
42. Wong, C. W., Wong, C. Y., & Boon-it, S. (2020). Environmental management systems, practices and outcomes: Differences in resource allocation between small and large firms. *International Journal of Production Economics*, *228*, 107734.
43. Ilcan, H., Sahin, O., Unsal, Z., Ozcelikci, E., Kul, A., Demiral, N. C., ... & Sahmaran, M. (2023). Effect of industrial waste-based precursors on the fresh, hardened and environmental performance of construction and demolition wastes-based geopolymers. *Construction and Building Materials*, *394*, 132265.
44. ALZAROONI, M. I. M. A.(2022). THE ROLE OF LEADERS'STRATEGIC IMPROVISATION, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF INTERNATIONAL SMES IN UAE, phd thesis submitted to UUM.

45. Mohamed, A. A. and Alhamd, A. D. (2020) "Strategic Entrepreneur ship and its role in a marketing performance", Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(124), pp. 255–275. doi: 10.33095/jeas.v26i124.2040.