

# The Role of Strategic Quality Management in Achieving Organizational Excellence: A Survey Study of the Opinions of Faculty Members at the College of Administrative Technology/Mosul

Suzan M. M. Al Rahaei<sup>\*1</sup>, Zaid K. Ibrahim<sup>2</sup>, Omar A. Ismael<sup>3</sup>

Department of Industrial Management, Faculty of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq

[Omer\\_ali@uomosul.edu.iq](mailto:Omer_ali@uomosul.edu.iq)

**Abstract** This study aims to explore the role of strategic quality in achieving organizational excellence. Through an examination of strategic quality with its dimensions encompassing collaborative management, employee empowerment, incentives and rewards, and job satisfaction, the study seeks to elucidate the impact of these dimensions on organizational excellence. Stemming from the primary problem of assessing the contribution and role of strategic quality dimensions in achieving organizational excellence, the scope of the study includes faculty members at the College of Administrative Technology, serving as the research sample. The researchers employed a questionnaire to assess the extent of the role's impact and comprehend its presence. Consequently, the study arrived at a set of conclusions summarizing the significance of strategic quality in attaining organizational excellence. The in-depth analysis of the dimensions of strategic quality reveals their substantial role in achieving organizational excellence. This conclusion underscores the importance of understanding and enhancing strategic quality dimensions as fundamental drivers for performance improvement and excellence within the organizational context. The researchers advocate the imperative activation and development of these dimensions as an effective strategy to enhance performance and achieve distinction in the organizational environment of the researched college.



 [10.36371/port.2024.special.13](https://doi.org/10.36371/port.2024.special.13)

**Keywords:** Strategic Quality Management, Dimensions of Strategic Quality, Organizational Excellence, College of Administrative Technology/Mosul

## دور إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق التفوق المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي الكلية التقنية الإدارية / الموصل

سوزان محمود محمد & زيد خليل ابراهيم & عمر علي إسماعيل

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ، الموصل ، العراق .

### الخلاصة:

تستكشف هذه الورقة البحثية الدور المؤثر للجودة الاستراتيجية في تحقيق التفوق المنظمي، فمن خلال الأبعاد الأربعة للجودة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) نستكشف الأثر البائن لهذه الأبعاد في تحقيق التفوق المنظمي. وانطلاقاً من التساؤل الرئيس المعبر عن مضمون المشكلة البحثية والمتمثل في مدى اسهام ابعاد الجودة الاستراتيجية في تحقيق التفوق المنظمي. والاجابة على هذا التساؤل اختيرت عينة بحثية شملت التدريسيون في الكلية التقنية الإدارية / الجامعة الشمالية، واستخدم الباحثون استبانة لتقييم مدى تأثير هذا الدور وفهم مدى وجوده، ومن ثم توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تلخص أهمية الجودة الاستراتيجية في تحقيق التفوق المنظمي، اذ يظهر التحليل العميق لأبعاد الجودة الاستراتيجية أن لديها دور فاعل في تحقيق التفوق المنظمي، ويعزز هذا الاستنتاج أهمية فهم وتعزيز أبعاد الجودة الاستراتيجية كمحركات أساسية لتحسين الأداء وتحقيق التفوق في السياق المنظمي. واقترح الباحثون ضرورة تفعيل وتطوير تلك الأبعاد كاستراتيجية فعالة لتعزيز الأداء وتحقيق التميز في سياق البيئة التنظيمية للكلية المبحوثة..

**الكلمات الدالة:** إدارة الجودة الاستراتيجية، ابعاد الجودة الاستراتيجية، التفوق المنظمي، الكلية التقنية الادارية / الموصل.

## المقدمة

المنظمي. وتعتبر إدارة الجودة الإستراتيجية إحدى الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق هذا التميز. ومع ذلك، فإن الدور الفعال لإدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي قد لا يكون مفهوماً أو متنوعاً بشكل كاف بين أعضاء هيئة التدريس في كلية التقنية الإدارية. ولذلك فإن ذلك يؤثر تساؤلات حول مدى فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية بشكل صحيح وفعال لدى هؤلاء التدريسيين والأثر الفعلي لهذا التطبيق على تحقيق التميز المنظمي في الكلية. لذا يعد البحث محاولة لفهم العلاقة بين إدارة الجودة الاستراتيجية والتميز المنظمي في سياق أعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية الإدارية، مما يمكن أن يساهم في تحسين الفهم والتطبيق العملي لمفاهيم إدارة الجودة الاستراتيجية لتعزيز التميز المنظمي في الكليات العليا. المؤسسات التعليمية.

بناءً على ما تقدم يمكن حصر مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1. ما مستويات الوعي والفهم لمفاهيم إدارة الجودة الاستراتيجية لدى التدريسيين في كلية التقنية الإدارية؟
2. هل يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية بشكل فعال من قبل أعضاء مجلس الكلية؟ وما هي التحديات التي يواجهونها في هذا الصدد؟
3. ما هي ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في السياق الأكاديمي؟
4. ما الأثر الفعلي لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية من قبل أعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهداف التميز المنظمي في الكلية؟

### ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى فهم دور إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي في كلية التقنية الإدارية، وتحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية من قبل أعضاء هيئة التدريس على أداء وأهداف الكلية. إضافة الى تحقيق الأهداف الآتية:

في عصر التنافسية المتزايدة والتحولات السريعة في ساحة التعليم العالي، تواجه الكليات والمؤسسات التعليمية تحديات متنوعة لتحقيق التميز والتفوق المنظمي. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة الجودة الاستراتيجية كأداة أساسية قادرة على تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال. ومن بين المؤسسات التعليمية التي تواجه هذه التحديات، تبرز الكليات التقنية الإدارية كمحور أساسي في تأهيل وتطوير الكوادر الإدارية والتنظيمية والطلبة لمواكبة تطورات السوق ومتطلبات العصر. تساءل البحث عن دور إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق التفوق المنظمي في الكلية التقنية الإدارية، مع التركيز على عينة من التدريسيين في هذه الكليات. فالتدريسيون يمثلون العنصر الأساسي في عملية التعليم والتدريب، ولهم دور كبير في توجيه وتطوير البرامج التعليمية والبحثية، وبالتالي لهم تأثير مباشر على أداء الكلية وتحقيق أهدافها. يركز البحث على أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية الأربعة المعتمدة (الإدارة التشاركية، وتمكين العاملين، والحوافز والمكافآت، والرضا الوظيفي)، وتسعى إلى استكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين هذه الأبعاد وبين التفوق المنظمي. ويهدف ذلك إلى فهم عميق لتأثير إدارة الجودة الاستراتيجية على الأداء المنظمي للكلية وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء وتحقيق التفوق المنشود.

من هذا المنطلق، تشكلت هيكلية البحث من أربعة محاور غطت مضامين البحث، إذا بدأ الباحثون في عرض منهجية البحث في المحور الاول ومن ثم الجانب النظري في المحور الثاني، في حين ضم المحور الثالث الجانب العملي، وختتم البحث محاوره في المحور الرابع الذي ضم الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول: المنهجية

### أولاً: مشكلة البحث:

يشهد العصر الحالي تحولا سريعا في البيئة التنافسية للمؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية مثل الكليات التقنية الإدارية التي تتعرض لضغوط متزايدة لتحقيق التميز والتفوق

1. تحديد مستوى فهم التدريسيون لمفاهيم إدارة الجودة الاستراتيجية ومدى تطبيقها في السياق الأكاديمي.
  2. تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه التدريسيون في تطبيق ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية.
  3. تقييم مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية من قبل أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف التميز المنظمي في الكلية.
  4. تقديم توصيات واقعية لتعزيز فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس وتحسين التميز المنظمي في الكلية.
- ثالثاً: فرضيات البحث**
- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً وبين التفوق المنظمي بوصفه متغيراً معتمداً وعلى المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً وبين التفوق المنظمي بوصفه متغيراً معتمداً وعلى المستوى الكلي والجزئي.
- رابعاً: أدوات جمع البيانات:**
- تم تغطية الجانب النظري من البحث بالاعتماد على اللابيات العربية والاجنبية، أما الجانب الميداني من البحث فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة لتغطية هذا الجانب، إذ تم صياغة الفقرات الخاصة بمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية اعتماداً على عدة آراء ودراسات منها : (Octavian & Mihai, 2014: 14) و(مهدي, 2018: 331) و(Kaushik & Kaur, 2019: 44) و(الحلاوي, 2023, 101)، فيما تم صياغة الفقرات الخاصة بمتغير المنظمي على آراء ودراسات منها: (Borghini, 2013: 226) و(حسون, 2018: 37) و(Abu Naser & Al Shobaki, 2017: 12) و(عاصي والحسن, 2020: 368)، وقد عُرِضت استمارة الاستبيان على محكمين في الإدارة الصناعية للاستفادة من آرائهم نظراً لعدم وجود مقياس واضح يقيس
- متغيرات البحث، وقد روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث.
- خامساً: مجتمع وعينة البحث**
1. **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث في الكلية التقنية الإدارية / الجامعة التقنية الشمالية، في تمثلت عينة البحث بتدريسي الكلية، إذ وزعت (40) استمارة استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية البالغ عددهم (70) تدريسي وتدرسية. **سادساً: أدوات تحليل البيانات:** أعتمد الباحثون في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS) وباستخدام أدوات مثل:
- أ. معامل الارتباط ( بيرسون R- ) لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
  - ب. معامل الانحدار لقياس قوة وطبيعة تأثير ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في التفوق المنظمي.
- المحور الثاني: الإطار النظري**
- إدارة الجودة الاستراتيجية**
- أولاً: مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية**
- قبل أن نستكشف مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، يجب أولاً أن نفهم مفهوم الإدارة بشكل عام وثمّ الجودة بالتحديد، سواء لغوياً أو اصطلاحاً. كون تعدد الجودة أمراً حاسماً في نجاح المنظمات، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق مكانة تنافسية مميزة وناجحة في السوق.
- الإدارة:** هي فلسفة تركز على توجيه الاهتمام نحو الزبون من خلال تنظيم العمل والإشراف عليه، وتشمل أيضاً تطوير القيادات الإدارية وتعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق التحسين المستمر. تهدف هذه الفلسفة إلى الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الأداء والتركيز على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن (الحلاوي, 2022: 83).
- الجودة لغةً:** في "لسان العرب" لابن منظور، يُوَضَّح معنى كلمة "جودة" بأن أصلها يعود إلى "جود"، والجيد هو النقيض للردئ، ويُفسر الجاد بأنه الشيء ذو الجودة، وجوده يعني أن يصبح جيداً،

الأهداف، ومتابعة وتقييم الأداء بانتظام لضمان الالتزام بالمعايير المحددة، كما تشمل أيضاً عناصر مثل تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة، واعتماد الابتكار والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات، وتشجيع التفاعل بين جميع أقسام المنظمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة.

### ثانياً: أهمية إدارة الجودة الاستراتيجية

بحسب الدراسة التي أجراها Zulkifli وزملاءه في عام 2020، يعد تحسين أداء المنظمات جوهرياً لإدارة الجودة الاستراتيجية. المشكلة الأساسية تكمن في قدرة المؤسسات على تعزيز أدائها والحفاظ على تفوقها التنافسي، لذا يولي الاهتمام بتطوير استراتيجيات الجودة أهمية بالغة لتحقيق أهداف الأداء (Zulkifli et al., 2020: 297). واتفق (Stoehr, 2015: 32) و (علي, 2016: 297) و (Pereira do Nascimento et al., 2017: 57) و (Andreeva, 2022: 3) و (كوللي وأحمد, 2021: 330) و (الحلاوي, 2022: 87) بأن أهمية إدارة الجودة الاستراتيجية تكمن في النقاط الآتية:

1. تعزيز التنسيق والترابط بين أقسام المنظمة بشكل شامل.
2. تعزيز مكانة المنظمة التنافسية من خلال حصولها على شهادات دولية مثل ISO9000.
3. تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسينها، وفي خفض التكلفة وزيادة الأرباح.
4. تمكن المنظمة من فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها.
5. يشارك جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.
6. يوفر التوجه الاستراتيجي لإدارة الجودة توجيهاً لتحديد نجاح المنظمة وتحديد الأهداف.
7. يجعل نظام الإدارة أكثر تكاملاً وفاعلية عبر تكامل الإدارة الاستراتيجية مع إدارة الجودة.
8. تساعد منظمات الأعمال على تحسين الجودة عبر المشاركة الجماعية باتخاذ القرارات وتنفيذها.
9. تعزز رغبة المنظمة في التميز والتفوق في سوق المنافسة.

والفعل "جاد" يعني أحدث الشيء جودة، كما يمكن أن يكون فعل "أجاد" مرادفاً له، والتجويد مثله. وتشير هذه التفسيرات إلى فكرة أن الجودة ترتبط بالكمال والتميز، وهي تطلق على الشيء الذي يتمتع بخصائص ممتازة ويرضي توقعات الناس (ابن منظور, 1984: 72).

**الجودة إصطلاحاً:** عرفها قاموس إكسفورد الأمريكي على أنها "درجة أو مستوى التميز". نراها كل من جمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQ) ومعهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) على أنها "الخصائص والمزايا للسلعة والخدمة والتي لها القدرة على تلبية جميع الحاجات والرغبات". عرفها فريد سميث: بأنها "تمثل أداء العمل الذي يتطابق مع المعايير التي يتوقعها المستفيد" (عثمان والأمين, 2021: 11).

بعد توضيح مفهومي الإدارة والجودة، يأتي دور مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية هي ليست مفهوماً جديداً، حيث أشار إليه Garvin في عام 1988، ورغم وجود العديد من الكتب والأبحاث حولها، إلا أنها لم تناقش بشكل كاف. عرفت على أنها فلسفة إدارية تستند إلى التخطيط الاستراتيجي للجودة وتزامن الإدارة العليا معها، وتهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحسين مستمر للأعمال لتحقيق متطلبات المنظمة (كوللي وأحمد, 2021: 330). وعرفها (Direction, 2018: 26) على أنها "نهج منظم ومخطط لتحديد أهداف الجودة وتحقيقها في جميع أقسام المنظمة". ويصفها (الجنابي, 2022: 180) كـ "فلسفة إدارية حيوية ومنظومة شاملة تهدف إلى تحسين الأداء واتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي العام." أما (الحلاوي, 2022: 83). عرفت بأنها عملية يتم عن طريقها وضع أهداف الجودة بعيدة المدى وتحديد الطرق التي تحقق تلك الأهداف، وتتعلق هذه العملية بكيفية دمج المنظمة للجودة مع التخطيط الاستراتيجي، ويتم تطويرها وقيادتها من قبل الإدارة العليا.

من خلال ماورد من مفاهيم أعلاه يرى الباحثون أن إدارة الجودة الاستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف ومعايير الجودة بشكل استراتيجي، وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه

10. تعزيز المعرفة واستخدام التقنيات والاتصالات لتلبية احتياجات المستفيدين وتحديد المعايير.  
11. توجه المنظمة نحو أهداف مستقبلية أكثر تحقّقاً وتفوّقاً في سوق المنافسة.

12. تزيد من مشاركة الإدارة العليا في تحسين نظام إدارة الجودة عبر إدراج الإدارة الاستراتيجية.  
13. توفر مهام إدارة الجودة الاستراتيجية القيادة والتدريب بالطرق الحديثة.

**واتساقاً مع إراء الباحثين نستنتج أن إدارة الجودة الاستراتيجية تعتبر أساسية لتحقيق التنمية والنجاح المستدام في المنظمات، حيث تسهم في تحسين الأداء العام، وزيادة المنافسة، وتحقيق رضا الزبائن، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل فعال ومستدام.**

### ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الإستراتيجية

يتّثل توجيه إدارة الجودة الاستراتيجية في وضع أهداف طويلة المدى التي تسهم في تحقيق التميز والنجاح المستدام للمنظمة، ومن بين الأهداف التي أشار إليها الباحثون يمكن ذكر اهمها وهي: (Mosadeghrad, 2015:55)، (Andreeva et al., 2019:3)، (Abdi, 2020:4) (Zulkifli et al., 2020:302)، (Wulandari, 2021:6).

1. تمثّل وضع إدارة الجودة الاستراتيجية لتحسين الأداء عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي لجودة المنظمة.
2. يهدف تكامل إدارة الجودة مع أنظمة الإدارة الاستراتيجية إلى تطوير نظام إدارة موحد يضمن تنفيذ مناهج متناغمة لتلبية مصالح جميع أصحاب المصلحة .
3. يعتبر توجيه الجودة كهدف استراتيجي للمنظمة وتعكسها على التوجه الاستراتيجي لها.
4. توجيه الجودة يسهم في دعم تنفيذ إدارة الجودة الاستراتيجية وتبسيط العمليات، وضمان نظام عمل استباقي لمواجهة الانحرافات عن الحالة المثالية.

1. **الإدارة التشاركية:** نمط الإدارة التشاركية يمثل نهجاً جديداً في العملية الإدارية وتطورها، حيث يقوم على استغلال الطاقة الكاملة للعاملين لتوليد أفكارهم وابداعاتهم، وتحفيز دوافعهم نحو تحقيق التفوق والإنجاز والابداع. كما يستفيد من التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات، ويولي اهتماماً متزايداً لمشاركة المعرفة وتبادلها بسرعة بين الإدارة والعاملين (إبراهيم، 2014: 285). حظت الإدارة التشاركية بتعريفات متعددة، حيث وصفها (Usadolo, 2020: 2) بأنها "العملية التي تشارك فيها الإدارة سلطتها مع العاملين غير المتساوين في التسلسل الهرمي". ويراه (Mangzan, 2011: 133) بأنها "أحد أنماط الإدارة الحديثة التي يمكن للمديرين اعتمادها لتوجيه العاملين في العمل". بينما وصفها (النصراوي، 2022:201) في دراسته على أنها "أسلوب

يحصل عليها الأفراد العاملين، مقابل قيامهم بعمل متميز". في حين عرّف (وهاب، 2020: 250) الحوافز والمكافآت على أنها "مجموعة من القيم المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين، بهدف تحسين أدائهم في العمل وخدمة المنظمة".

4. **الرضا الوظيفي:** يُعد الرضا الوظيفي من المسائل الحيوية على مستوى الأفراد والمنظمات، حيث يتعلق بعنصر الإنسان، الذي يُعد أحد المكونات الرئيسية لعمل المنظمات، فإن الذي يؤثر في فاعلية وإنتاجية العاملين هو تحقيق رضاهم عن مهنتهم وظروف عملهم (عبدالله وآخرون، 2021: 10). يُعرّف الرضا الوظيفي وفقاً (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017, 465) على أنه "حالة عاطفية يشعر بها الفرد بشكل إيجابي ناتجة عن تقييمه لظروف عمله أو خبرته الوظيفية." وفقاً لـ (دبب، 2021: 14) يُعرّف كـ "الشعور الإيجابي الذي يشعر به العاملون على مستوى المنظمة بالرضا والارتياح نتيجة لممارسة العمل والترتيبات المختلفة". أما (Islam & Monzur, 2018: 11) فقد أشاروا إلى الرضا الوظيفي بوصفه من العناصر الأساسية للرضا العام، حيث يوفر العاملين بالطاقة والحيوية لأداء أعمالهم والاستمرار فيها ويقضي الفرد أغلب حياته في مكان عمله، وبالتالي، شعوره بالرضا والتحفيز المستمر سيزيد من شعوره بالطمأنينة، مما يعزز إبداعه وإنتاجيته.

### واتساقاً مع آراء الباحثين أعلاه نستنتج الآتي:

1. الإدارة التشاركية: نهج إداري يشجع على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وإدارة العمل بشكل مشترك بين الإدارة والموظفين.
2. تمكين العاملين: إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بفعالية.
3. الحوافز والمكافآت: تقديم مكافآت مادية أو غير مادية للموظفين كمحفز لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المنظمة.

أمثل لإدارة الأعمال حيث يشارك الأفراد في اتخاذ القرارات ويكونون جزءاً من الحل، ويعملون في بيئة تشجع على التعاون والالتزام من خلال تكوين حلقات عمل تكمل بعضها البعض".

2. **تمكين العاملين:** يقصد به توفير الفرصة للعاملين لممارسة أعمالهم بشكل كامل والسيطرة الكاملة عليها، واتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الاعتماد على الإدارة العليا أو الأفراد في المراتب الأعلى، دون الحاجة للرجوع إلى رؤسائهم، وتحملهم مسؤولية النتائج المترتبة على قراراتهم (خدام وآخرون، 2020: 12). وعرف بأنه يمثل "قدرة الفرد على تولي مسؤوليات كبيرة من خلال التدريب ومنح الصلاحيات والثقة، ويهدف إلى مشاركة المديرين والعاملين في حل المشاكل، حيث يستند إلى الخبرة العملية والمعرفة التي ترتبط بالمهارات الذاتية للشخص (محمد، 2020: 322)". يظهر من ذلك أن معظم المفاهيم التي تشير إلى تمكين العاملين تقوم على مبدأ التمكين الأساسي، الذي يعتبر العاملين مورداً ذا خبرة ومعرفة، ويشعرون بالاهتمام الكبير بالمشاركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال الفرص التي يوفرها المدبرون. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون التمكين أداة للمنظمات لتعزيز رفاهية عمالها أو لتقليل النتائج السلبية (Proenca et al., 2017: 191).

3. **الحوافز والمكافآت:** تلعب الحوافز والمكافآت دوراً هاماً في تعزيز إنتاجية العاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، حيث تسهم كل منهما بشكلها الخاص في تحقيق أهداف المنظمة. فالحوافز المادية والمعنوية تسهم في تحفيز العاملين وتشجيعهم على تحقيق أعلى مستوياتهم في العمل. كما تلعب دوراً فعالاً في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين، حيث يشعر العاملون بالتقدير والاعتراف عندما يتلقون المكافآت والحوافز عن جهودهم المبذولة (القاضي، 2018: 141). وأشار (حسين، 2019: 463) إلى الحوافز والمكافآت بأنها "مجموعة المكافآت المادية والمعنوية التي

المؤشرات الأدائية المالية والتشغيلية، إضافةً إلى مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة. يتم توجيه هذه المؤشرات نحو تحقيق نتائج تتفوق على المنافسين، مما يساهم في نجاح المنظمة وازدهارها في البيئة التنافسية. وأوضح (Al Shobaki et al., 2017: 45) أن التفوق المنظمي هي عملية التفوق في الممارسات التي تشمل التقييم الذاتي لتعزيز فعالية المنظمة، وتعزيز موقعها التنافسي ومرونتها الداخلية، ويتضمن ذلك مشاركة جميع أفراد المنظمة في كل قسم من أقسامها للعمل بتعاون وتفهم متبادل، مع التركيز على تحليل الأنشطة، وتصحيح الأخطاء، وتحسين العمليات بما يساهم في تحقيق مستويات جديدة من التفوق. وعرف (حميد، 2022: 84) التفوق بأنه " فلسفة تنتهجها المنظمة لتحريك عملياتها وإجراءاتها للوصول الى وضع مثالي يدوم لأمد بعيد ويمنحها القدرة على التكيف مع المتطلبات البيئية، والمنافسة عالمياً".

بالاستناد الى الطروحات السابقة يمكن استنتاج أن التفوق المنظمي هو مفهوم في مجال إدارة الأعمال يشير إلى القدرة على تحقيق الأداء الأفضل والفعالية العالية في إدارة المنظمات، ويتضمن ذلك تحسين العمليات وتنظيم الهياكل التنظيمية وتعزيز الابتكار وتطوير الموارد البشرية، ويهدف التفوق المنظمي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق التميز في أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل كفوء وفعال.

#### ثانياً: أهمية التفوق المنظمي

تشير دراسة (العبادي وحمد الله، 2018: 202) و (Waswas & Jwaifell, 2019: 55) و (حسين وضيّدان، 2021: 174) و (عاصي، 2021: 9)، الى أهمية التفوق المنظمي بالنقاط الآتية:

1. تحسين الأداء عبر تحليل نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود لتعزيز القوة ومعالجة الضعف.
2. يمكن للتفوق المنظمي تقييم أداء المنظمة ومقارنته بالمنظمات الأخرى لتحسين المستمر.

4. الرضا الوظيفي: مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل، ويشمل عناصر مثل الرواتب والتطوير المهني والعلاقات العملية.

#### التفوق المنظمي

#### أولاً: مفهوم التفوق المنظمي

ظهر مصطلح التفوق المنظمي في عام 1982 بعد نشر بيترز ووترمان كتابهم "البحث عن التفوق"، الذي درسوا فيه 43 منظمة أمريكية متفوقة على مدى عامين، وحددوا فيه مجموعة متنوعة من الخصائص المشتركة بينها. بعد ذلك، بدأ الاهتمام بالتفوق كمجال مهم وشرط أساسي لمساعدة المنظمات الحديثة على النمو والازدهار. تحول التفوق إلى مسألة ضرورية لاستقطاب وتوظيف العاملين الماهرين في المنظمة، وكذلك للحفاظ عليهم، بهدف تعزيز بيئة عمل منسجمة ومستجيبة مع الأفكار المبدعة (العزاوي وهاشم، 2015: 131). عرف قاموس (Webster) التفوق (Excellence) بأنه "عمل الشيء على نحو حسن وبمستوى عالى من الاحترافية" وتوفير "القيمة المستمرة لأصحاب المصلحة جميعهم والمحافظة عليهم" (Webster, 2016).

وعرف التفوق المنظمي بأنه منهج متكامل لإدارة الأداء المنظمي الذي يساهم في إضافة قيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة، ويساهم في تعزيز الاستدامة وتحسين كفاءة القدرات التنظيمية الشاملة، بالإضافة إلى تعزيز العمليات التعليمية والتطوير الشخصي داخل المنظمة (Hertz, 2011: 46). أما (Alnaweigah, 2013: 177) فقد عرفه قدرة المنظمات على توفير فرص التطوير، وتهيئة البيئة المحفزة والملائمة، ومعالجة مشكلات الأداء بفعالية تعتبر أموراً حيوية لنجاح العمل المنظمي.

في حين أشار اليه (Mohan & Gomathi, 2014: 561) بأنه منهج شامل لتطوير المنظمات وإدارة الأداء يركز بشكل أساسي على تمكين الموظفين وتعزيز قدراتهم، مما يجعلهم أكثر كفاءة في التعامل مع التحولات داخل المنظمة، وبالتالي يساهم في تحقيق أداء متميز يتجاوز التوقعات المعتمدة. أما (حافظ وعبد الوهاب، 2016: 144) فقد أشاروا اليه بأنه نمط فلسفي يشمل مجموعة من

3. تطوير الموارد البشرية: يعزز التفوق المنظمي تطوير مهارات وكفاءة العاملين في المنظمة.
4. يحقق التفوق المنظمي نتائج إيجابية اقتصادية واجتماعية داخل المنظمات.
5. يمكن المنظمات من اكتشاف التحديات والتعامل معها بفعالية عند ظهورها.
6. يوجه المنظمات نحو فهم تطلعات واحتياجات الزبائن وجذب زبائن جدد.
7. يدعم التكامل بين الأنظمة والعمليات وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة.
8. يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التعلم والإبداع لتحقيق قيمة مضافة.
9. يمنح العاملين في المنظمة إمكانيات كبيرة لتحقيق أهدافها.
10. يعزز روح المشاركة بين العاملين ويسهم في تحقيق تنمية مستدامة داخل المنظمة.
2. الابتكار والإبداع: يركز هذا الجانب على تشجيع الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الزبائن بشكل فعال.
3. الجودة والتميز في الأداء: يتعلق هذا الجانب بتحسين الجودة والأداء في جميع جوانب العمل داخل المنظمة.
4. التحسين والتطوير المستمر: يركز هذا الجانب على تحسين العمليات وتطويرها بشكل دائم لضمان الكفاءة والفاعلية.
5. الاستجابة لاحتياجات الزبائن: يركز هذا الجانب على فهم احتياجات الزبائن والتجاوب معها بشكل فعال لتحقيق رضاهم.
6. القيمة المضافة: يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للزبائن والشركاء وجعل المنظمة الخيار الأفضل للتعامل.
7. تطوير المهارات والقدرات: يتم من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتوفير بيئة داعمة للتعلم المستمر.
8. التواصل والتعاون: يركز على أهمية التواصل الفعال والتعاون بين الفرق والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويرى الباحثون بالاعتماد على هذه الأبعاد، تستطيع المنظمة بناء وتحقيق مبدأ التفوق التنافسي، مما يمنحها المزايا التنافسية الضرورية لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتنافسة، من خلال التركيز على القيادة القوية وتطوير الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار والإبداع، وتحسين جودة الأداء والتحسين المستمر، بالإضافة إلى الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتقديم قيمة مضافة، وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز التواصل والتعاون، يمكن المنظمة من بناء أساس قوي لتحقيق التفوق التنافسي، مما يساعد هذا النهج على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المتغيرة في السوق وتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل.

### المحور الثالث: الجانب العملي

المبحث الحالي يقدم نتائج وتحليل إجابات العينة المستجيبة ويختبر الفرضيات باستخدام SPSS-V:25 للتحقق من صحة النموذج الفرضي.

**بناءً على المعلومات السابقة، يعد التفوق المنظمي أساساً في بيئة الأعمال التنافسية، حيث يسهم في تحقيق التفوق التنافسي وجذب المواهب وتعزيز الاستدامة، فضلاً عن تحسين العلاقات ويزيد من قيمة المنظمة، مساهماً في نجاحها وتحقيق النمو والتطور في البيئة التنافسية.**

### ثالثاً: أبعاد التفوق المنظمي

هذه الأبعاد تضم مجموعة متنوعة من الجوانب التي يجب أن تركز عليها المنظمات لتحقيق التفوق والنجاح في بيئة الأعمال المتنافسة. تم ذكر هذه الأبعاد في عدة مصادر مختلفة، منها (Borghini, 2013 :226) و(حسون، 2018: 37) و (Abu Naser & Al Shobaki, 2017: 12) و(عاصي والحسن، 2020: 368).

1. القيادة والثقافة التنظيمية: يركز هذا الجانب على أهمية وجود قيادة قوية ورؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الابتكار والأداء المتميز.

**أولاً: وصف متغير إدارة الجودة الاستراتيجية وتشخيصها**

يشير الجدول (1) أن متغير إدارة الجودة الاستراتيجية حقق نسبة اتفاق اجمالية على مستوى جميع الأبعاد (52.875%) وكانت نسبة الاتفاق الى حدًا ما اجمالية (31.725%) أما نسبة عدم الاتفاق اجمالية بلغت (15.4%) بسط حسابي اجمالي (3.2825) وانحراف اجمالي (0.817) وان ذلك يدل على أن العينة المستجيبة لديهم إدراك مقبول على مستوى جميع الأبعاد التي تصف هذا المتغير.

الجدول (1) وصف ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية وتشخيصها

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | نسب الاستجابة              |                   |                     | ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية |
|---------|-------------------|---------------|----------------------------|-------------------|---------------------|---------------------------------|
|         |                   |               | لا أتفق، ولا اتفاق تماماً% | اتفق الى حدًا ما% | أتفق تماماً، اتفاق% |                                 |
| الاول   | 0.786             | 3.33          | 11.5                       | 34.1              | 54.4                | الإدارة التشاركية               |
| الثالث  | 0.833             | 3.26          | 16.7                       | 31.5              | 51.8                | تمكين العاملين                  |
| الرابع  | 0.841             | 3.24          | 18.4                       | 30.6              | 51                  | الحوافز والمكافآت               |
| الثاني  | 0.808             | 3.30          | 15                         | 30.7              | 54.3                | الرضا الوظيفي                   |
| -----   | 0.817             | 3.2825        | 15.4                       | 31.725            | 52.875              | النسب الكلية                    |

الجدول: من إعداد الباحثون استناداً الى برنامج التحليل الاحصائي. N=40

## ثانياً: وصف وتشخيص متغير التفوق المنظمي

الجدول (2) يشير ان متغير التفوق المنظمي حقق نسبة اتفاق اجمالية على المستوى الكلي (53%) في حين حققت نسبة المحاييد اجمالية (32.25%) أما نسبة عدم الاتفاق اجمالية بلغت (14.75%) بوسط حسابي اجمالي (3.28) وانحراف معياري اجمالي بلغ (0.819) وهذا يدل على مقبولة اهتمام وأدارك العينة المستجيبة لمتغير التفوق المنظمي.

الجدول (2) وصف متغير التفوق المنظمي وتشخيصه

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | نسب الاستجابة             |                   |                     | التفوق المنظمي |
|-------------------|---------------|---------------------------|-------------------|---------------------|----------------|
|                   |               | لا أتفق، لا اتفاق تماماً% | اتفق الى حدًا ما% | أتفق تماماً، اتفاق% |                |
| 0.819             | 3.28          | 14.75                     | 32.25             | 53                  | النسب الكلية   |

الجدول: اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي. N= 40

## ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين متغيري البحث وتحليلها

لمعرفة طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (المستقل) في المتغير المعتمد فقد تم استعمال تحليل معامل الارتباط، وسيتم التحقق من مدى صحة فرضية الارتباط الرئيسية (الاولى) وفرضياتها (الفرعية) بحسب الفقرات الآتية:

1. نتيجة اختبار الفرضية الأولى: تشير النتائج في الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين متغير الجودة الاستراتيجية والتفوق المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.819) بمستوى معنوية (0.000). هذه النتائج تشير إلى وجود تلازم إيجابي بين المتغيرين، وأنه كلما زاد من تطبيق هذه الأبعاد كلما انعكس ذلك بالإيجابي على تعزيز التفوق في المنظمة.

**الجدول (3) قيمة الارتباط الكلي بين إدارة الجودة الاستراتيجية والتفوق المنظمي**

| (المتغير المستقل) | إدارة الجودة الاستراتيجية | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------------|---------------------------|----------------|----------------|
| (المتغير المعتمد) | التفوق المنظمي            | 0.819          | 0.000          |

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على النتائج الإحصائية  $N=40$   $P \leq 0.05$

استناداً إلى نتائج تحليل علاقة الارتباط "على المستوى الكلي" بين متغيرات البحث الرئيسة، يمكن قبول الفرضية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية و التفوق المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة.

2. توصلت نتائج اختبار الفرضية المشتقة من الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية والتفوق المنظمي. تظهر القيم الإيجابية لمعاملات الارتباط مثل قيمة الارتباط بين (الإدارة التشاركية) والتفوق المنظمي (0.805) و(تمكين العاملين) والتفوق المنظمي (0.734) و(الحوافز والمكافآت) والتفوق المنظمي (0.711) وأيضاً (الرضا الوظيفي) والتفوق المنظمي (0.795)، وكانت جميع القيم تحمل معنوية بمستوى (0.000). هذه النتائج تؤكد دور هذه الأبعاد في تحقيق التفوق في المنظمة المبحوثة.

**الجدول (4) قيم الارتباط بين ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية منفردة والتفوق المنظمي مجتمعة**

| التفوق المنظمي |                     |                                 |
|----------------|---------------------|---------------------------------|
| مستوى المعنوية | قيمة معامل الارتباط | ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية |
| 0.000          | 0.805               | الإدارة التشاركية               |
| 0.000          | 0.734               | تمكين العاملين                  |
| 0.000          | 0.711               | الحوافز والمكافآت               |
| 0.000          | 0.795               | الرضا الوظيفي                   |

المصدر: من إعداد الباحثون استناداً إلى التحليل الإحصائي  $N=40$   $P \leq 0.05$

بناءً على نتائج اختبار فرضية الارتباط "على المستوى الجزئي" لمتغيرات البحث، يتم قبول الفرضية الفرعية المشتقة من الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً: نتائج اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

للتعرف على علاقة الأثر لمتغيري البحث (المستقل في المعتمد)، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وسيتم التحقق من صحة فرضية التأثير (الثانية) وفرضيتها (الفرعية) بحسب الفقرات الآتية:

1. بناءً على نتائج اختبار الفرضية الثانية، تشير النتائج المقدمة في الجدول (5) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية "على المستوى الكلي" بين متغير إدارة الجودة الاستراتيجية والتفوق المنظمي. يؤكد ذلك قيمة (F) التي بلغت (74.909)، متجاوزة القيمة الجدولية لها (4.098) بدرجات حرية (38.1). هذا يتم تأكيده أيضاً من خلال قيمة (T) التي وصلت إلى (8.410) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها (2.024). بالإضافة إلى ذلك، يدعم ذلك مستوى المعنوية (Sig) الذي بلغ (0.000)، والذي يقل عن مستوى المعنوية المفترضة للبحث (0.05). أما فيما يتعلق بقيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، فقد بلغت (0.696) مما يشير إلى أن حوالي (69.6٪) من التغير في التفوق المنظمي

يمكن تفسيره من خلال ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية، بينما يعزى الباقي إلى متغيرات عشوائية غير مضمنة في النموذج الفرضي للبحث.

#### الجدول (5) نتائج اختبار التأثير الكلي لإدارة الجودة الاستراتيجية في التفوق المنظمي

| التفوق المنظمي    |              |              |            |            |            |
|-------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|
| (R <sup>2</sup> ) | اختبار (t)   |              | اختبار (F) |            |            |
|                   | الجدولية (t) | المحسوبة (t) | (Sig)      | جدولية (F) | محسوبة (F) |
| 0.696             | 2.024        | 8.410        | (0.000)    | 4.098      | 74.909     |

المصدر: إعداد الباحثون بموجب نتائج التحليل الإحصائي /  $df = 38.1$   $n=40$

استناداً إلى نتائج اختبار فرضية التأثير "على المستوى الكلي" لمتغيرات البحث الرئيسية، تقبل الفرضية الثانية، والتي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية لابعاد الجودة الاستراتيجية في التفوق المنظمي في المنظمة المبحوثة.

2. نتائج اختبار الفرضية المتفرعة من الفرضية الثانية: اشارت النتائج في الجدول (6) الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ومعنوية لكل بعد من ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في التفوق المنظمي في المنظمة المبحوثة.

إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لبعد (الإدارة التشاركية) (41.786) وهي أعلى من القيمة الجدولية (4.098) بدرجة حرية (38.1)، وكانت قيمة (7.318) المحسوبة (T) أيضاً أعلى من القيمة الجدولية لها (2.024)، وتشير قيمة مستوى المعنوية (0.000) (Sig) إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى أقل من (0.05)، وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.611)، مما يشير إلى أن نسبة (61.1%) من التأثير في التفوق المنظمي يعود إلى بعد "الإدارة التشاركية".

بالنسبة لبعد (تمكين العاملين)، بلغت قيمة (F) (25.770) وهي متجاوزة القيمة الجدولية (4.098) بدرجة حرية (38.1)، وبلغت قيمة (T) (5.336) وهي أيضاً أعلى من القيمة الجدولية (2.024)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية (0.000) (Sig)، وهي أقل من (0.05)، وقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.494)، مشيرةً إلى أن نسبة (49.4%) من التأثير في التفوق المنظمي يعود إلى بعد "تمكين العاملين".

أما قيمة (F) لبعد (الحوافز والمكافآت) فقد بلغت (23.712) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها التي بلغت (4.098) وبدرجة حرية (38.1) وكانت قيمة (T) (6.020) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.024)، ويؤكد هذا التأثير قيمة مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.451) وهذا يشر الى ان ما نسبته (45.1%) من التأثير في الذي يحدث في التفوق المنظمي يعود الى الحوافز والمكافآت.

واخيراً بلغت قيمة (F) لبعد (الرضا الوظيفي) (30.200) وجاءت اكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (4.098) وبدرجة حرية (38.1) وكانت قيمة (T) (6.121) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.024)، ويؤكد هذا التأثير قيمة المعنوية التي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.589) وهذا يشر الى ان ما نسبته (58.9%) من التأثير الذي يجري في التفوق المنظمي يعود الى بعد الرضا الوظيفي.

#### الجدول (9) نتائج تأثير ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية منفردة في التفوق المنظمي مجتمعة

| التفوق المنظمي |                                 |        |                        |          |            |
|----------------|---------------------------------|--------|------------------------|----------|------------|
| ت              | ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية |        | قيمة (R <sup>2</sup> ) | قيمة (t) | قيمة (Sig) |
|                | الجدولية                        | محسوبة |                        |          |            |
| 1              | الإدارة التشاركية               | 7.318  | 0.611                  | 41.786   | (0.000)    |

|         |       |        |       |       |                   |   |
|---------|-------|--------|-------|-------|-------------------|---|
| (0.000) | 4.098 | 25.770 | 5.676 | 0.494 | تمكين العاملين    | 2 |
| (0.000) | 4.098 | 23.712 | 5.336 | 0.451 | الحوافز والمكافآت | 3 |
| (0.000) | 4.098 | 30.200 | 6.121 | 0.589 | الرضا الوظيفي     | 4 |

المصدر: من اعداد الباحثون  $2.024 = \text{قيمة } (t) \text{ الجدولية} / P \leq 0.05 / N = 40 \text{ df} = 38.1$

وضع رؤية واضحة عن آليات تطبيق الابعاد الاربعة للجودة الاستراتيجية، سيسهم في تعزيز التفوق الذي تسعى الكلية الى تحقيقه.

5. يظهر أن وجود تأثير معنوي إيجابي على المستوى الكلي لمتغير الجودة الاستراتيجية في التفوق المنظمي، هذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام الكلية بوضع خطط استراتيجية باستخدام أبعاد الجودة الاستراتيجية، زاد تميز أدائها وتحقيقها للتفوق في بيئة الأعمال.

6. ظهر وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل بعد من ابعاد الجودة الاستراتيجية في التفوق المنظمي، وهذا يدل على أن ابعاد الجودة الاستراتيجية جميعها له اسهام فاعل في تحسين وتعزيز التفوق في الكلية المبحوثة.

#### ثانياً: المقترحات

1. تعزيز الجهود الموجهة نحو تطبيق وإدارة الجودة الاستراتيجية في الكلية، حيث يمكن البدء بتطوير خطط استراتيجية محددة لكل جانب من أبعاد الجودة الاستراتيجية المحددة في البحث.

2. ينبغي أن تشجع الإدارة العليا على المشاركة الفعالة في عملية تطبيق الجودة الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة لضمان نجاحها.

3. يُنصح بتطوير برامج لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، إذ يمكن تقديم برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها.

4. يجب أن تُشجّع الكلية على توفير بيئة عمل تشجع على التفوق والإبداع، وذلك من خلال تعزيز الثقة والشفافية وتشجيع الابتكار وتقدير الجهود.

5. العمل على تعزيز ثقافة التفوق المنظمي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، من خلال تنظيم ورش عمل

واستناداً إلى نتائج اختبار فرضية التأثير "على المستوى الجزئي" لمتغيرات البحث، تم قبول الفرضية الفرعية المتفرعة من الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة.

#### المحور الرابع: استنتاجات ومقترحات

يعرض هذا المحور أبرز الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل اليها بالاعتماد على نتائج الجانب العملي للبحث وكالاتي:

#### أولاً: الاستنتاجات

1. كشفت نتائج وصف وتشخيص متغير إدارة الجودة الاستراتيجية

أن المعدل العام جاء بنسب مقبولة، أما على مستوى الابعاد حصل بعد الإدارة الاستراتيجية على المرتبة الأولى من خلال حصوله على أكبر وسط حسابي في حين جاء بعد الرضا الوظيفي ثانياً أما بعد تمكين العاملين فقد حصل على المرتبة الثالثة وجاء بعد الحوافز والمكافآت رابعاً من خلال حصوله على اقل وسط حسابي من بين الابعاد، وهذا يفسر لنا ان مستوى ادراك العينة المستجيبة لأبعاد الجودة الاستراتيجية كان مقبولاً بحسب الوسط الحسابي الذي جاء لجميع النسب اعلى من الوسط الفرضي للبحث.

2. كشفت نتائج وصف وتشخيص متغير التفوق المنظمي، أن المعدل العام جاء بنسب مقبولة، وهذا يعني أن افراد العينة المستجيبة يولون اهتمام بالتفوق المنظمي في كليتهم وان كانت النسب غير مرتفعة إلا انها في الاتجاه الصحيح.

3. تحقق وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين إدارة الجودة الاستراتيجية والتفوق المنظمي على المستوى الكلي، وهذا يؤشر ان اهتمام الكلية المبحوثة بتطبيق ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية سيكون لها دور مهم وفعال في تعزيز التفوق لدى كليتهم.

4. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين كل بعد من ابعاد إدارة الجودة الاستراتيجية والتفوق المنظمي، وهذا يدل على أن

- وجلسات تدريبية لتوعية أعضاء الكلية بأهمية التفوق المنظمي 7. إجراء تقييم دوري لتتبع تقدم تحقيق أهداف الجودة وكيفية تحقيقه.
6. يجب أن تعمل الكلية على ربط أهداف الجودة الاستراتيجية والمعلومات لتحديث الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصائبة.
- بأهدافها الاستراتيجية العامة، وتوجيه الجهود والموارد نحو 8. يجب تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد الكلية من خلال تنظيم اجتماعات دورية وجلسات تبادل الخبرات والأفكار، فضلاً عن تحقيق هذه الأهداف.
- تشجيع الفعاليات الاجتماعية والترفيهية التي تعزز التواصل وبناء الروابط بين أعضاء الكلية.

## المصادر

- [1] إبراهيم، ياسر عبدالوهاب، 2014، أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات -الجامعية المصرية، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، المجلد(40)، العدد (61)، 328-275.
- [2] ابن منظور، محمد بن مكرم، 1984، لسان العرب، الروائع الدعوية، طبعة جديدة محققة ومشكولة، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- [3] الجنابي، أكرم سالم حسن، 2022، إدارة الجودة الشاملة نهج إستراتيجي يضمن الأداء الصحيح من أول مرة وكل مرة، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد(5)، العدد(1)، 182-175 .
- [4] حافظ، عبد الناصر علك، عبد الوهاب، اثار عبد الحكيم ، 2016، " متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (92)، العدد (22).
- [5] حسون، ليث نعمان، (2018)، "دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (PFABC) في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في مصرف بابل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (4) العدد (44) ج1، ص، 49-28.
- [6] حسين، سحر عباس، ضيدان، علاء عبد الرزاق، (2021)، " تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17 العدد (69)، ص 164-186 .
- [7] حسين، سهام عبدالله، 2019، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة ديالى، مجلة نسق، المجلد (18)، العدد (22)، 476-459.
- [8] الحلوجي، مريم منعم مال الله، 2022، المعمارية الاستراتيجية ومساهماتها في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- [9] حميد، احمد خالد عبد الرحمن، (2020)، " الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة"، رسالة ماجستير في ادرة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- [10] خدام، امينة عبد الحليم وارتيمه، هاني جزاع وبدر، باسمه، 2020، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين: دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 8، العدد 1، 148 – 117.
- [11] دبدب، مصطفى احمد داؤود، إثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لدى شركات الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

- [12] عاصي، نايف علي، (2021)، " القيادة التعاونية ودورها في تحقيق تميز الأداء المنظمي بحث استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية العلوم / جامعة بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 13، العدد 2. ص 1-23.
- [13] عاصي، نايف علي، الحسن مروة محمد، (2020)، "تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 2. ص 256-388.
- [14] العبادي، هاشم فوزي، حمد الله، أسامة علاء (2017)، " تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24. العدد 102.
- [15] عبدالله ، عيسى عبدالله صالح محمد والخميسي، السيد سلامة ابراهيم وعثمان، رانيا وصفي و قوطة، مروة ماهر، 2021، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد (80)، الجزء 3، 1- 26.
- [16] عثمان، إيناس عبد الباقي أحمد والامين، علي أحمد، 2021، دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تنمية الصادرات السودانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [17] العزاوي، شفاء محمد علي، هاشم، ولدان عبد الستار، 2015، " تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (21)، العدد (84).
- [18] علي، طنطاوي عبدة احمد، 2016، إدارة الجودة الإستراتيجية في منظمات الأعمال: منحى معاصر، مجلة أماراباك الأمريكية، المجلد (7)، العدد (21)، 1-12.
- [19] القاضي، نعيم سلامة 2018، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركة التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (1)، 139- 161.
- [20] كوللي، ميهفان شريف، وأحمد، زيرفان، بشار 2021، أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية ودورها في تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية لإنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية لجامعة زاخو، المجلد (9) العدد (2)، 327- 351.
- [21] محمد، سناءعربي، 2020 ، تأثير الذكاء الشعوري في تعزيز تمكين العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد(1)، 316-334.
- [22] مهدي، ميادة حياوي ، 2018، دور إدارة الجودة الإستراتيجية في إدارة علاقات الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(15)، العدد(2)، 325 - 346.
- [23] النصراري، عادل مجيد ،2022، دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من التدريسيين في كليتي الإدارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (18)، العدد (71) 195-224.
- [24] وهاب، زينب صلاح، 2020، واقع الحوافز ودورها في تنمية الأبداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسجاد اليدوي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (15)، العدد (62)، 246-262.
- [25] Abdi, A. N. (2020). Strategic Quality Management Initiatives and Service Delivery in the National Hospital Insurance Fund in Wajir County, Master's Thesis, University of Kenya, Kenya.

- [26] Abu Naser, Samy. S, and AlShobaki, Mazen. J, (2017), " Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff", International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, (ITEE), Vol. 6, Issue 2.P.10-22.
- [27] Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., Abu Amuna, Youssef M., and Al hila, Amal A., (2017), " Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities", International Journal of Digital Publication Technology, Vol.1, No.2.
- [28] Alnaweigah, Dr. Atallah Basheer., (2013), " The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff", International Journal of Contemporary Research inBusiness, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL. 5, NO. 3.
- [29] Andreeva, T., Popova, L., Yashina, M., Babynina, L., Yaksanova, N., & Natsypaeva, E. (2019). Integration of the quality management and strategic management systems into unified management system of enterprises. Calitatea, 20(171), 3-8.
- [30] Borghini, E. (2013),” Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation”, The journal of Creative Behavior, Vol. 31, No. 1, 226-289.
- [31] Direction, S. (2018). Investigating the relationship between strategic quality management (SQM) and corporate social responsibility (CSR). Strategic Direction, 34(11), 26-28.
- [32] Hertz, Harry S. (2011), "Criteria for Performance Excellence" Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce vol.2, No. 5.
- [33] Islam, R. H., & Monzur, M. (2018). Job Satisfaction of Academic Staff: An Empirical Research Study on Some Selected Private Educational Institute at Dhaka City Corporation. Global Journal of Management And Business Research: A Administration and Management, 18(3), 9-15.
- [34] Kaushik &Kaur.(2019). Strategic Quality Management: An Annotated Review, International Journal of Science Engineering and Management (IJSEM), 4(10), 44-50.
- [35] Merriam- Webster, (2016), " Webster New Dictionary of synonyms", Merriam- Webster Inc.
- [36] Mohan, Kokila & S., Dr. Gomathi, (2014), "A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No. 20.
- [37] Mosadeghrad, A. M. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organisations. The TQM Journal,27 (5),544-564.
- [38] Octavian,A., & Mihai,F.(2014).Strategic Quality Management. Journal of Economy Transdisciplinary Cognition,17(1),19-27.
- [39] Pereira do Nascimento, A., Pascuci, L. M., Nascimento, L. C., & Valadares de Oliveira, M. P. (2017).Quality Strategy or Strategy Quality? An Evaluation of the Adoption of the Strategic Management in the Norm Abntnbriso 9001: 2015. Sistemas & Gestao, 12(1), 57-69.
- [40] Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. S. (2017). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. Management Research:Journal of the Iberoamerican Academy of Management , 15(2),187-206.
- [41] Stoehr, A. (2015). The relationship between a strategic approach to quality and employee happiness, Doctoral Dissertation, University of the West of England, England.
- [42] Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). theoretical concept of job satisfaction. International Journal of Research-Granthaalayah, 5,(6), 65-69 .

- [43] Usadolo, S. E. (2020). The influence of participative leadership on agricultural extension officers' engagement. *Journals sage Open*10(3), 1-14.
- [44] Waswas, Dima, and Jwaifell, Mustafa, (2019), "The Role of Universities Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University", *World Journal of Education* Vol. 9, No. 3.
- [45] Wulandari, S. (2021). Strategies to implement total quality management in small scale rural agroindustry to enhance Indonesian pepper competitiveness. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, (Vol. 733, No. 1, p. 012051). IOP Publishing.
- [46] Zulkifli, Nurhayatie, T., Widodo, & Junaidi, M. (2020). Improving organisational learning, strategic quality, organisational performance: energising intellectual approach. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(3), 297-308.