

## دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي

الباحث: أحمد قاسم محمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Ahmedqasim541@yahoo.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Aboqina@gmail.com

### المستخلص:

هدفت الدراسة بشكل رئيس الى التعرف على المفهوم النظري والتطبيقي لكل من ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي وتعزيز ترسیخ الوعي بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وذلك من أجل الوقوف على مستوى الاهتمام بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وقياس وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجية، حيث تعتبر ثقافة الجودة من المركبات الأساسية في تعزيز وتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي لجميع المنظمات الصناعية والخدمية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي والذي مفاده ما هو دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟ بالإضافة الى عدد من التساؤلات الأخرى، ما هو مستوى ثقافة الجودة في المنظمة المبحوثة؟ وللإجابة على تلك التساؤلات تم صياغة مخطط الدراسة الفرضي، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة ومن أجل الاجابة على تساؤلاتها، فقد تم توزيع (٦٥) استمارة استبيان على عدد من العاملين (في مديرية ماء ديالى) صالحة للتحليل، وقد تم استرجاع (٦٣) استمارة صالحة للتحليل. وقد توصل الباحثان لعدد من الاستنتاجات أبرزها، تعتبر ثقافة الجودة من المفاهيم الأساسية التي يجب نشرها وتنميتها وتبنيها في أي منظمة من أجل الارتقاء ورفع مستوى الأداء وتحقيق التميز والابداع، بالنظر لأهمية ثقافة الجودة في عمل المنظمات، وتطوير فكر العاملين والارتقاء بمستوى ادائهم يتم ذلك من خلال اعتماد البرامج والمناهج التدريبية بشكل مستمرة من قبل المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة الجودة، الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن.

### Abstract:

The main objective of the study was to identify the theoretical and applied concept of quality culture and strategic performance and to deepen the awareness of the culture of quality and strategic performance in the organization in order to determine the level of interest in the culture of quality and strategic performance in the organization in question. and strategic performance, where quality culture is one of the key pillars in enhancing and improving the strategic performance of all industrial and service organizations. Hence, the problem of the study lies in the main question of what is the role of Quality in enhancing spyware strategic performance in the surveyed organization? In addition to a number of other questions, what is the quality level of the organization in question? In order to answer these questions, the descriptive study plan was formulated. In order to achieve the objectives of the study and to answer its

questions, 65 questionnaires were distributed to a number of workers (in the Diyala Directorate) valid for analysis. The researcher reached a number of conclusions, most notably, Quality culture is one of the basic concepts that must be published, developed and adopted in any organization in order to elevate and raise the level of performance and achieve excellence and creativity, in view of the importance of quality culture in the work of organizations, and to develop the thinking of employees and improve their performance through the adoption of programs and training curricula on a continuous basis Before the organization investigated.

**Keywords:** quality culture, strategic performance, balanced Scorecard.

### المحور الاول: الإطار المنهجي للدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** تعتبر ثقافة الجودة من المرتكزات الأساسية في تعزيز وتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي لجميع المنظمات فضلاً عن دورها البارز في تعزيز وترسيخ القيم والعادات لدى جميع العاملين، وتعزيز روح الانتماء والولاء للمنظمة. وبالتالي تحسين مقدرة المنظمة التنافسية في ظل التطورات المتتسارعة في الوقت الراهن، حيث تبلورت فكرة البحث في التعرف على المفهوم النظري والتطبيقي لكل من ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي وتعزيز وترسيخ الوعي بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ومن هنا تتعلق الدراسة من تأثير رئيسى مفاده هو ما هو دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وينتسب عن التساؤل الرئيسى أعلاه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو مستوى ثقافة الجودة في المنظمة المبحوثة.

٢. ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

٣. ما مدى اسهام ثقافة الجودة في تعزيز الاداء الاستراتيجي

٤. هل تباين الاهمية النسبية لثقافة الجودة في تعزيز الاداء الاستراتيجي.

**ثانياً. أهمية الدراسة:** توضح أهمية الدراسة من خلال ما يلى:

١. بلوغه وبناء إطار نظري وفكري يتضمن ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي ليكون دليلاً" لقيادات المنظمة المبحوثة لتعزيز وتطوير مستوى الأداء الاستراتيجي.

٢. التأكيد على أهمية دور ثقافة وقيم الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال تحقيق التناغم بين قيم المنظمة وعاداتها وتقاليدها وبين الأداء الاستراتيجي لارتفاعه بمستوى عمل المنظمة وتحسين مستوى العمليات ومواكبة التطورات المتتسارعة وتعزيز قدرتها التنافسية.

٣. التعرف على واقع ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة للوصول إلى إقرار أهمية الدراسة وإمكانية تعليمها على المنظمات الأخرى.

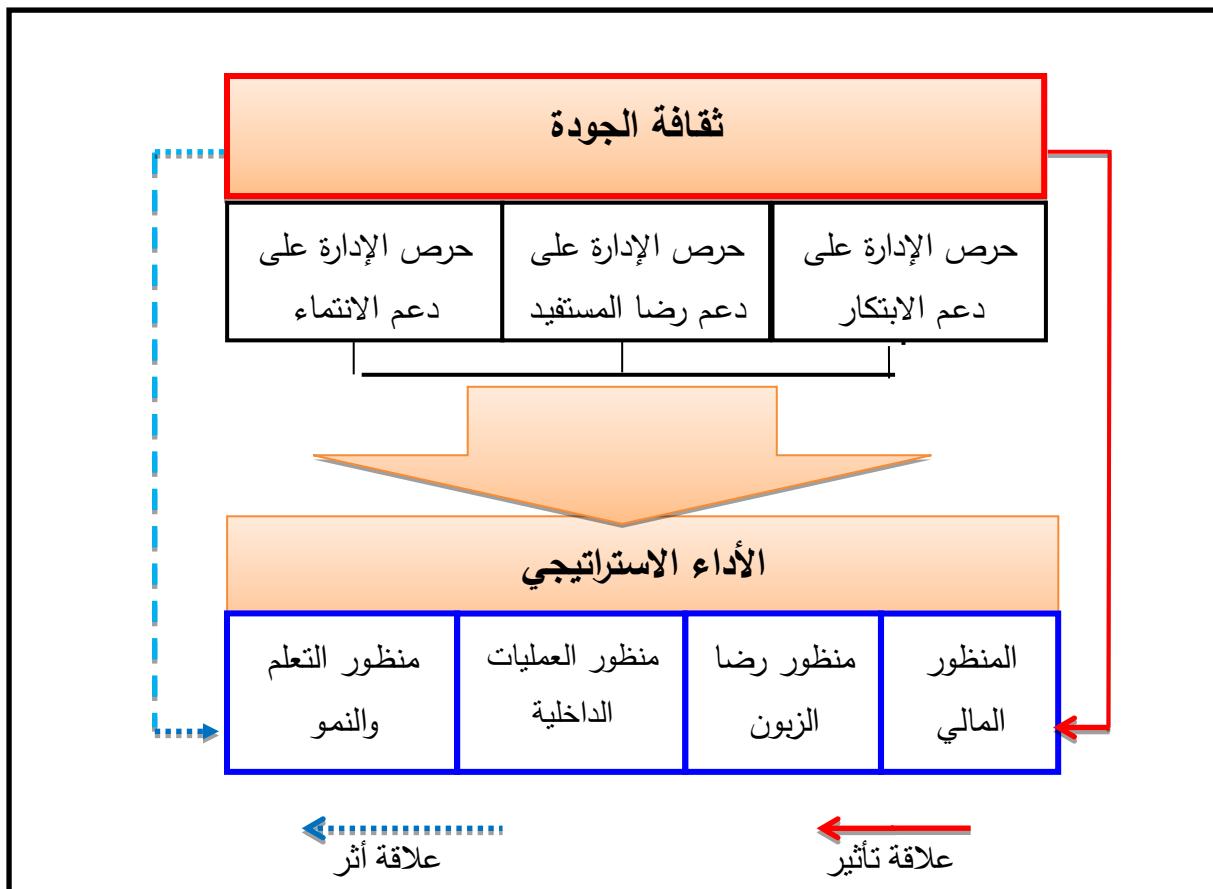
**ثالثاً: أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

١. تعزيز وترسيخ الوعي بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، من خلال التعريف بالمفهوم النظري والتطبيقي لكل من ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة

٢. الوقوف على مستوى الاهتمام بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

**رابعاً. انموج وفرضيات الدراسة:** يوضح الشكل (١) نموذج الدراسة الافتراضي بالاعتماد على الأطر المفاهيمية للدراسة (دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي). ويكون النموذج

الفرضي للدراسة من المتغير المستقل (ثقافة الجودة) الذي يتضمن الأبعاد: (حرص الإدارة على دعم الابتكار، حرص الإدارة على دعم رضا المستفيد وحرص الإدارة على دعم الانتماء) أما المتغير التابع فهو (الأداء الاستراتيجي) والذي يتضمن الأبعاد: (المنظور المالي، منظور رضا الزبون، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)، وكما مبين في أدناه.



الشكل (١) نموذج الدراسة

اعتمد البحث على فرضية رئيسية واحدة، مفادها: لثقافة الجودة دور في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وتنبع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي.
٢. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي.
٣. تسهم ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
٤. تتبادر الأهمية النسبية لثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

## المotor الثاني: الإطار النظري للدراسة

### أولاً. ثقافة الجودة:

#### أ. المفهوم

لقد حظي موضوع ثقافة الجودة باهتمام كبير خلال العصر الحالي لدى الباحثين ومنظري وكتاب الادارة، فقد اخذ حيز كبير من اهتمام المنظمات جميعها باختلاف أنواعها وأنشطتها لما لها من دور كبير و مهم وتأثير متميز في عملية التوجيه والارتقاء بفكر وسلوك الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بالإفراد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، ولاسيما في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئه الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. وان انتشار أو مدى تلك الثقافة لا يتوقف داخل حدود المنظمة، بل تمتد الى بيئتها الخارجية (مساهمون، مجهزون، عملاء). حيث ان ثقافة الجودة هي ثقافة شاملة تتطلب من الجميع العمل بصورة جماعية في إطار التشارك والتكميل الجماعي من اجل هدف واحد، وهو خدمة الزبون من خلال تقديم منتجات او خدمات تلبي رغباته وتنواعه من توفراته وتطلعاته.

ومن اجل الالامام اللازم بمفهوم ثقافة الجودة، يوضح الجدول (١) بعض التعريفات الخاصة بمفهوم ثقافة الجودة.

الجدول رقم (١)

ت	الباحث، السنة: الصفحة	المضمون
١	نور الدين، ٢٠٠٧: ٨٩	نط العادات والقيم والمعتقدات الأساسية والسلوك الانساني المرتبط بجودة الخدمة وبالتالي فثقافة الجودة في المؤسسة تعكس شخصيتها وهي بمثابة القلب النابض لها.
٢	شعبان، ٢٠٠٩: ٤٤	هي منظومة القيم التي تؤدي الى بيئه تساعد على ترسیخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها وتكون من العادات والتقاليد والاجراءات والتوقعات التي تعزز او تشجع الجودة
٣	الجوري، ٢٠١٠: ٥٦	القابلities التنظيمية والعادات والمعتقدات التي يمتلكها اعضاء المنظمة والتي يمكن من خلالها انتاج السلع والخدمات التي تلبي متطلبات ورغبات المستفيد والزبون واسعاده
٤	العامري، ٢٠١٦: ٢٨٥	هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي تبين قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وإدارة شؤونها الداخلية والقيم والمعتقدات التي هي موجهات اساسية لثقافة

ومن خلال مضمون الجدول اعلاه، يمكن القول بأن ثقافة الجودة: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات والتي تمثل هوية وشخصية وفلسفة وطريقة المنظمة في أداء إعمالها ورغبتها نحو التقدم والتطور والاستمرار والنمو.

#### ب. أهمية ثقافة الجودة:

تشكل ثقافة الجودة مجالاً حيوياً متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات فهي أحد أبرز المنهاج الحديثة في إدارة التغيير، وعلماء نظرية المنظمة يروجون للمدخل الجديد المتمثل بثقافة الجودة الذي يوفر الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وتحسين علاقات العمل وتنمية المهارات والقدرات والاستماع الجيد للزبون لتلبية حاجاته، كما اخذ مفهوم ثقافة الجودة بأهميته في المنظمات

وبشكل عام ومن خلاله يتميز الأشخاص بشخصياتهم كما يعبر عن شخصية المنظمة من خلال هذه الثقافة المميزة.

- ويرى (الجبوري، ٢٠١٠: ٦٠) يمكن القول إن ثقافة الجودة هي المدخل الأساسي من المداخل المهمة التي تعتمدتها المنظمات، وإن ثقافة الجودة تساعد في الجوانب الآتية:
١. تساعد كل من يعمل في المنظمة (ولاسيما المديرين) على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لجعل المنظمة قائمة ومستمرة.
  ٢. تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادف المديرين والعاملين أثناء عملية التغيير والتطوير.
  ٣. تسهم في زيادة الانسجام بين المنظمة ونوع السلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال.
  ٤. تمنح أعضاء المنظمة شعوراً بهوية الانتماء إلى المنظمة وتهدي إلى زيادة الشعور بالانتماء إليها.
  ٥. توجد الالتزام لدى أعضاء المنظمة يجعلهم يقدمون المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية مما يسهم بدرجة كبيرة في زيادة فعالية المنظمة التي يعملون بها.

#### ج. ابعاد ثقافة الجودة:

##### ١. حرص الادارة على دعم الابتكار

ان القدرة على الابتكار هي احد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح اي منظمة، وان المنظمات التي توفر حافز قوي ومناخ تنظيمي مناسب يسمح بالأفكار المبتكرة والجديدة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على الابتكار، وتمثل القدرة على الابتكار القدرة على الاستمرار في صنع المعرفة والتطور، حيث اصبحت القدرة على تطوير افكار وابتكارات جديدة اولوية بالنسبة للعديد من المنظمات وخصوصاً" في العصر الراهن الذي يتصف بشدة المنافسة وسرعة التطور التي جعلت من الابتكار ميزة تنافسية مهمة تسعى اليها جميع المنظمات ( POPA, PREDA & BOLDEA (حسن، ٢٠٠١: ٢٩٣)، ان الابتكار هو تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المؤسسة وهنا كلمة تنمية شاملة هي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى إدراك الفكرة الى حلها للمؤسسة ثم تطبيقها، ويعرف (نجم، ٢٠٠٣: ٢٢) الابتكار بأنه قدرة المؤسسة على التواصل الى ما هو جيد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. حيث تلعب الادارة العليا دوراً أساسياً في توليد الابتكارات من خلال توفير البيئة المناسبة، واتخاذ القرارات التي تعزز القدرة على اكتساب المعرفة وتنفيذها بنجاح، حيث تُظهر الادارة العليا المثالية وعيها عميقاً باحتياجات عاملها.

##### ٢. حرص الادارة على دعم رضا المستفيد

يقصد برضاء المستفيد هو حكم الزبون بالنظر الى الخبرة الاستهلاكية او الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج و الاداء المدرك (Kotler, 2003: 68) ان تحقيق رضا الزبون يعد شرطاً اساسياً اذا ما ارادت المنظمات تحقيق النجاح في اعمالها، وان كسب رضا الزبون يقود الى الاحتفاظ به لاقصى فترة ممكنة وعلى المنظمات اعادة النظر بجودة الخدمة التي تقدمها الى زبائنها والسعى الدائم الى تحسينها من خلال الاستجابة الى متطلبات و اراء الزبائن المتعاملين معها اذا ما ارادت الاحتفاظ بالزبائن (عمير وصلاح الدين، ٢٠١٧: ٦٠)، الى انه العديد من الشركات توصلت من واقع تجربتها بأن زيادة مستويات رضا الزبون ترتبط وتهدي الى زيادة الولاء والارباح، فلرضا الزبون تأثير ايجابي على نجاح الشركة لعدة اسباب (سويدان، ٢٠١١: ٦٣٣).

- أ. ان رضا الزبون يعزز من ولاءه و يؤثر على نوايا اعادة و تكرار الشراء و سلوكه في المستقبل، وعندما يحدث ذلك فأن ربحية الشركة تزداد.
- ب. الزبائن الراضيون تماماً لديهم الاستعداد للشراء بسعر أعلى و انهم أقل حساسية للسعر، وهذه النتيجة تؤدي ان لدى الزبائن تساهلاً و تحملأ" للسعر مقابل المنافع التي حققها وبالتالي زيادة المردود المالي للشركة.
- ج. ينبع عن الرضا تعزيز السمعة الكلية للشركة وهذا بدوره يؤدي الى المحافظة على العلاقات بين الشركة و مجهزيها و موزعيها كما ان السمعة تضفي هالة على الشركة والتي تؤثر ايجاباً على تقييم الزبون لها.

### ٣. حرص الادارة على دعم الانتماء

يعتبر الانتماء أحد الاهداف الاساسية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية واستقرار العمل فالانتماء للمنظمة في الفكر الاداري يشير بشكل عام الى مدى الاخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله و انعكاس ذلك على تقبل الفرد لاهداف المنظمة التي يعمل بها و تفانيه و جهده المتواصل لتحقيق تلك الاهداف (ابو مروان، ٢٠١٢) ويشير (كريمة، ٢٠١٦: ٦٥) الى ان أهمية الانتماء ماليٍ.

- أ. يعتبر الانتماء أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الابداع لدى العاملين في المنظمة.
- ب. الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الاثار التي تنتج عن دوران العمل والتسرب الوظيفي.
- ج. ان انخفاض الانتماء لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف و يجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالاضطرابات واللامبالات بالعمل والسرقة والتخييب والشعور بالإحباط.

### ثانياً. الأداء الاستراتيجي

أ. المفهوم: ينبع الاختلاف حول مفهوم الاداء من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الاداء الا انه لم يتم التوصل الى اجماع او اتفاق حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من تعدد واتساع الابعاد والمنطقات البحثية ضمن موضع الاداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الاداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت داخلية ام خارجية، وتشعب وتتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، الى ان التركيز على مستويات الاداء في المنظمات، يعد من اكثرب مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب حقل الادارة بصورة عامة و حقل الاستراتيجية بصورة خاصة (بني حдан، ادريس، ٢٠٠٩: ٣٨٣-٣٨٤). ويعبر بعض الكتاب والباحثين عن الاداء من خلال النجاح الذي تتحقق المنظمة في تحقيق اهدافها، اي ماهي درجة تحقيق النتائج المرغوبة، وبالتالي يمكن التعبير عن الاداء كونه انعكاساً لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلاً الامد، ويستند البعض الى منطقات النظرة المستندة الى الموارد في تعريفهم للاداء اذ يعد حسب رأيهما محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها، فالاداء هو دالة لانشطة المنظمة كافة وهو المرأة التي تعكس وضع المنظمة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى اطراف المنظمة لتعزيزه، وبالتالي فإن الاداء يعكس نجاح او فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق اهدافها.(الملاكي، ٢٠٠٩: ٣٠) ويرى (الدوري، صالح، ٢٠٠٩: ٣٨٩) الى ان هناك ثلاثة

مستويات للاداء الاستراتيجي تمكن الوحدة الاقتصادية من البقاء في بيئة الاعمال بفاعلية وهي كالاتي:

- الاداء المالي: يهدف الى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر.
- الاداء التشغيلي: يهدف الى تعظيم الكفاءة الانتاجية.
- الاداء التناصي: يهدف الى النمو وبناء المركز التناصي.

**بـ. اهمية الاداء الاستراتيجي:** يكتسب مفهوم الاداء الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما توقف على أدائه ، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيهما وإنهيارها ، كما يُعد من المفاهيم الجوهرية التي شغلت أهمية في الفكر الإداري بشكل عام ومؤسسات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن إرتباطه بوجودها إذ أنه يُعد ضرورة تسعى المنظمات بإستمرار لقياسه ما دامت باقية.(محمد، ٢٠٠٨: ١٠٨) الا انه بالنسبة الى اهمية الاداء الاستراتيجي فقد تبين انه يحظى باهتمام كبير ويکاد ان يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمنظمة واختبارا فعليا واقعيا لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما انه يوضح ابعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها ، ولهذا فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين على ان عمليات الادارة الاستراتيجية تشمل على ثلاث مراحل اساسية هي صياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، وتم هذه العملية الاخيرة من خلال الاداء الذي تعتمده المنظمات كأسلوب محدد للتغذية العكسيه وذلك بهدف اعادة النظر سواء بالاستراتيجيات او الاهداف واساليب الرقابة المستعملة (سعيد، ٢٠٠٥: ٤١).

### جـ. بطاقة الاداء المتوازن

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الاداري، اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقدير الاداء الاستراتيجي للمنظمات، مما ادى الى ظهور الفكرة الاولية لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن بواسطة (Robert Kaplan & David Norton) في مقال نشراه في مجلة Harvard Bussiness Review (Harvard Bussiness Review)، حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في انظمة الرقابة المالية التقليدية، وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد في عام ١٩٩٢، حيث تعتمد على التصور والاهداف والبرامج التي تتم ترجمتها الى نظام لمنظورات الاداء الذي ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة الى تحقيقه انها نظام اداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها الى مجموعة من الاهداف والقياسات البرامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (الخاجي، ياغي، ٢٠١٥: ٤٢-٤٣)

### دـ. المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن:

ان شدة المنافسة في العصر الحالي بسبب التغيرات والتطورات المعرفية المتسارعة ادت الى تعقيد عملية المنافسة وزيادة حدتها بين المنظمات، الامر الذي ادى بدوره وظهور آلية جديدة لقياس مستوى الاداء تم الاعتماد عليها من قبل المنظمات، ويعتبر ظهوره هذه الآلية بمثابة ثورة كبيرة ضد الاعتماد على الآليات القديمة والتي ترتكز في قياس الاداء على البيانات وحسابات السطحية والتي تتقادم بسرعة، ومن هنا تم تقديم بطاقة الاداء المتوازن والتي تعد احد

المقاييس المركبة للأداء، والتي تشمل الجوانب المالية وغير المالية، وتخالف هذه المحاور حسب طبيعة العمل للمنظمة، وهذه المحاور هي:

١. **المنظور المالي:** تعرف المنظورات المالية على انها تلك المرتبطة بتحقيق الارباح، وزيادة الحصة السوقية، توليد التدفقات النقدية، او تلك المرتبطة بتحسين ادارة التكلفة التشغيلية، وتكمن اهمية المقاييس المالية في لعب دورين اساسيين وهما، تحديد الانجاز المالي المتوقع من الاستراتيجية، وتمثل الهدف النهائي لاهداف و مقاييس المنظورات الثلاثة الاخرى و كنتيجة نهائية من المهم جداً" ان تعني ادارات منظمات الاعمال الى ان كل هدف من اهداف المنظورات الثلاثة الاخرى في بطاقة الاداء المتوازن يجب ان يتم ربطه بتحقيق هدف او اكثر ضمن المنظور المالي. (بني حمدان، ادريس، ٢٠٠٩: ٣٩٦)

٢. **منظور العمليات الداخلية:** يساعد هذا المنظور على تحديد مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساحتها في تحقيق إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ولابد للمنظمة إن تفرق بين نوعين من العمليات الأولى: العمليات التي تستهدف تحقيق أهداف المنظمة والتي تمثل العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية والتي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل وهي صعبة القياس، والنوع الثاني: تمثل العمليات المساعدة وهي العمليات الروتينية التنظيمية والتي يسهل قياسها. ومن أهم المقاييس المستخدمة لمراقبة أداء العمليات الداخلية هي: (مصارييف إدارية / العوائد الكلية، وقت عملية الإنتاج، عدد مرات التسلیم في الموعد، معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج، الوقت اللازم لتجهيز طلبيه، الوقت اللازم للإنتاج، معدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، تطوير الإنتاجية، سعة نظم المعلومات، سعة نظم المعلومات / المستخدمين). (العيدي، ٢٠١٦: ٣١٦)

٣. **منظور الزبون:** عند اختيار مقاييس منظور الزبون في بطاقة الدرجات المتوازنة على المنظمة الاجابة عن سؤالين مهمين، الاول من هم زبائننا المستهدفين؟، والثاني ما هي قيمنا المفترحة لخدمتهم؟، ويعبر هذا المنظور عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفه احد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها ادارة المنظمة، اذ تهتم العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بالمحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من الزبائن الجدد واصبحت من اوليات اهتمام المنظمات اكتساب ثقة زبائنها من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة والمتطرفة وفي ظل البيئة التنافسية اصبح الزبون اكثر معرفة وادراراً لخصائص المنتجات المختلفة، ورغم اهمية الزبائن ودورهم في صياغة استراتيجيات المنظمات الا ان الطابع الغير ملموس لارضاء الزبائن يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية ، وضمن هذا المنظور فأن بطاقة الاداء المتوازن تطلب من المديرين ان يترجموا رسالتهم عن خدمة الزبائن الى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم الزبائن، وان اهتمامات الزبائن تقع ضمن خمسة مجالات وهي الوقت والجودة والاداء والخدمة والكلفة. (الياسري، حسين، ٢٠١٣: ٢٥٠)

٤. **التعلم والنمو:** يعد التعلم والنمو المنظور الرابع في بطاقة القياس الاداء المتوازن وهو يعبر عن الاسس التي يجب ان تتبعها الادارة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، اذ ان عدم قيامها بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلها علمياً و عملياً، وتطوير تقنيات انتاج المعلومات المساعدة لتعزيز لغة العصر (التكنولوجيا)، فأن الادارة لن تكون قادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمنظور العملاء والعمليات الداخلية ومن ثم من المحتمل جداً عدم

- قدرتها على تحقيق الاهداف المخططة، ويقوم هذا المنظور على اداء الادارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الاتية (ملكاوي، ٢٠١٥: ٧٠).
- أ. رضا العاملين: ان رضا العاملين يمكن ان يقاس عن طريق مقاييس خاصة تمثل استطلاع للرضا التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز وفرص الترقية المتاحة للعاملين ونوعية المهام الوظيفية ونمط الاشراف وظروف العمل واحيراً العلاقات مع مجموعة العمل).
- ب. المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من اهم مقاييس هذا الجانب اذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالادارة.
- ج. انتاجية العاملين: ان مقاييس انتاجية العاملين تتمثل في مدى قدرة العاملين على انجاز العمل ضمن معايير الكلف والزمن والجودة

### المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

#### اولا. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

#### ١. وصف وتشخيص المتغيرات الخاصة بثقافة الجودة

اختار الباحثان مديرية ماء محافظة ديالى لتكون ميدان الدراسة، وذلك لأن موضوع البحث يتناول الجودة والأداء الاستراتيجي والذي أقرب ما يكون في الدوائر الخدمية أكثر من باقي مجالات الحياة، فقد تم تصميم استبيان للاطلاع من خلالها على آراء المستفيدين والذين يمثلون مدراء ومهندسين يعملون في دوائر المديرية، علماً أن العينة شملت هذه الفئة لكون موضوع الدراسة يحتاج إلى مستويات وظيفية قيادية لغرض الوصول للهدف المنشود للدراسة والمتمثل بدور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

وللتعرف على الوصف العام لعينة البحث فقد وضع الجدول (٢) للمختصرات:

#### الجدول (٢) المختصرات المستخدمة

الرمز	دلالة ذلك الرمز
A1	حرص الادارة على دعم الابتكار
A2	حرص الادارة على دعم رضا المستفيد
A3	حرص الادارة على دعم الانتماء
AA	ثقافة الجودة
B1	المنظور المالي
B2	منظور رضا الزبائن
B3	منظور العمليات الداخلية
B4	منظور التعلم والنمو
BB	الاداء الاستراتيجي

المصدر: الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

فقد استخدم الباحثان المتغيرات الخاصة بثقافة الجودة والمتاحة في الشركة المبحوثة والتي تعتبر من المعايير المعتمدة في ثقافة الشركة المبحوثة. فلا يخفى على القارئ أهمية الحرص من قبل الادارة على دعم الابتكار، إذ يعتبر المفتاح والخطوة الأولى لتحقيق جودة الخدمة المقدمة، علماً أن الابتكار ينبغي ألا يكون في معزل عن رضا المستفيد، إذ أن الابتكار الذي لا يلبي رغبة المستفيد لا يحقق جودة في الخدمة خصوصاً أن الشركة المبحوثة هي شركة خدمية وأخيراً فان حرص

الادارة على دعم الانتماء هو الهدف النهائي للجودة. فقد كانت قيم الثبات لهذا البعد والمقاسة بمقاييس (كرونباخ ألفا)، كما في الجدول (٣) التالي:

**الجدول (٣) مقاييس كرونباخ ألفا لقياس ثبات المقاييس**

قيمة مقاييس كرونباخ ألفا	البعد
0.8654	حرص الادارة على دعم الابتكار
0.7947	حرص الادارة على دعم رضا المستفيد
0.8301	حرص الادارة على دعم الانتماء
0.9247	ثقافة الجودة (Quality Culture)

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22". يلاحظ من الجدول أعلىه قوة وثباتات بعد الجودة وأبعاده الثلاثة في عينة البحث، والجدول (٤) التالي يعطي وصف لأبعاد الجودة.

**الجدول (٤)**

**التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لثقافة الجودة**

نسبة الاستجابة	مقدار الإجابة	الرمز	مقدار الإجابة	نسبة الاستجابة	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة							
					%	ـ	%	ـ	%	ـ	%	ـ	%	ـ						
78.0	0.87	3.90	0	0	9.5	ـ	6	ـ	14.3	ـ	9	ـ	52.4	ـ	33	ـ	23.8	ـ	15	A <sub>1</sub>
74.2	0.74	3.71	0	0	4.8	ـ	3	ـ	31.7	ـ	20	ـ	50.8	ـ	32	ـ	12.7	ـ	8	A <sub>2</sub>
78.4	0.82	3.92	0	0	3.2	ـ	2	ـ	28.6	ـ	18	ـ	41.3	ـ	26	ـ	27.0	ـ	17	A <sub>3</sub>
77.4	0.75	3.87	0	0	3.2	ـ	2	ـ	25.4	ـ	16	ـ	52.4	ـ	33	ـ	19.0	ـ	12	AA

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22". من الجدول أعلىه تتضح قوة الاستجابة والتي بلغت من القوة أكثر من ٧٠% وهي نسبة كبيرة، مع انحرافات معيارية قليلة مما يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة، ومن الوسط الحسابي تتضح أن الإجابات كانت تميل إلى الاتفاق.

**٢. وصف وتشخيص المتغيرات الخاصة بالأداء الاستراتيجي:**

أعتمد الباحثان في قياس متغير الأداء الاستراتيجي نموذج (Kaplan, Norton) وكذلك (Jiambalov) الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي قسمت إلى أربعة منظورات هي: (المنظور المالي، منظور الربون، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)، وقد تم التعبير عن هذه المنظورات الأربع بعشرين عبارة تقيس كل خمس عبارات منظور واحد من هذه المنظورات. ويمكن معرفة قيم الثبات لها هذا البعد والمقاسة بمقاييس (كرونباخ ألفا)، من خلال الجدول (٥) التالي:

### الجدول (٥) مقياس كرونباخ ألفا لقياس ثبات المقياس

قيمة مقياس كرونباخ ألفا	البعد
0.8081	المنظور المالي
0.8688	منظور رضا الزبون
0.8317	منظور العمليات الداخلية
0.8929	منظور التعلم والنمو
0.9400	الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance)

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22".

أيضاً كما في بعد الجودة، يلاحظ قوة وثبات بعد الأداء الاستراتيجي وأبعاده الأربع في، إذ بلغت أقيامها للأبعاد الفرعية أكثر ٨٠٪ وللبعد الرئيس أكثر من ٩٠٪، وهذا يشير لقوة بعد ومساهمته في إعطاء صورة واضحة عن مجتمع الدراسة ضمن أبعادها المختارة. والجدول التالي رقم (٦) يعطي وصفاً شاملاً لهذه الأبعاد.

### الجدول رقم (٦)

#### المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمتغير الأداء الاستراتيجي

نسبة الاستجابة	مقدار النحوين	مقدار النحوين	مقدار النحوين	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الإجابة الرمز
				%	النحوين	%	النحوين	%	النحوين	%	النحوين	%	النحوين	
74.2	0.77	3.71	3.2	2	1.6	1	23.8	15	63.5	40	7.9	5	B <sub>1</sub>	
73.2	0.91	3.66	3.2	2	6.3	4	25.4	16	50.8	32	14.3	9	B <sub>2</sub>	
79.0	0.81	3.95	0	0	4.8	3	20.6	13	49.2	31	25.4	16	B <sub>3</sub>	
76.0	0.94	3.80	1.6	1	9.5	6	17.5	11	49.2	31	22.2	14	B <sub>4</sub>	
76.8	0.72	3.84	0	0	4.8	3	20.6	13	60.3	38	14.3	9	BB	

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22".

توضح النتائج في الجدول (٨) كل من المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لمتغير الأداء الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، إذ تشير النسب إلى وجود اتفاق في آراء المبحوثين تجاه الأبعاد الفرعية والبعد الرئيسى للأداء الاستراتيجي بشكل عام، لذى بلغ المعدل تقريرياً (٤) وهو يعني اتفاق، لمؤشر هذه النتيجة أنَّ مستوى إدراك المبحوثين تجاه عوامل هذا المتغير بلغت في حدودها القصوى درجة الاتفاق، وكان تسلسل العوامل حسب متوسطها العام هي: منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور المالي وأخيراً منظور رضا الزبون، وجميعها تقع في مضمون الاتفاق. وعند مشاهدات الانحراف المعياري فيلاحظ التجانس في إجابات المبحوثين إذ جميعها لم تتجاوز ٩٤٪ وهي نسبة مقبولة جداً مما يشير إلى دقة وتجانس وموضوعية الإجابات. أما نسبة الاستجابة فكانت بمستوى جيد فقد تراوحت جميعها بين ٧٣ و ٧٩، وهذه نسب مشجعة للاستمرار بالدراسة.

### ثانياً. اختبار الفرضيات

#### ١. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تهدف هذه الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات التأثير بين متغيرات ثقافة الجودة (المتغيرات المستقلة) وقد جرى الاختبار على مستوى كل متغير من المتغيرات المستقلة، وكذلك الأداء الاستراتيجي (المتغير معتمد) للتوصل إلى استنتاجات قد تقرر قبول الفرضية أو رفضها على وفق الفرضيات الفرعية بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد.

ولغرض الوصول إلى هذا الهدف استعمل معادلة الانحدار المتدرج والمتعدد والبسيط للوصول إلى تحديد مقدار التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد، وفيما يلي استعراض لفرضيات الدراسة.

**الفرضية الرئيسية للدراسة:** لثقافة الجودة دور في تعزيز الأداء الاستراتيجي:

الجدول (٧)

معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد مع جدول تحليل التباين

ANOVA<sup>c</sup>

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression Residual Total	22.567	3	7.522 .139	54.270	.000 <sup>a</sup>
	8.176	59			
	30.745	62			
2. Regression Residual Total	22.522	2	11.261 .137	82.166	.000 <sup>b</sup>
	8.223	60			
	30.745	62			

a. Predictors : (Constant) , A3 , A2 , A1

b. Predictors : (Constant) , A3 , A1

c. Dependent Variable: BB (Strategic Performance).

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	BB	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.630	.259		2.429	.018
	A1	.477	.554	5.002	.000
	A2	.026	.046	.570	.571
	A3	.311	.331	3.246	.002
2 (Constant)	.648	.256		2.534	.014
	A1	.499	.579	5.712	.000
	A3	.311	.331	3.262	.002

a. Dependent Variable: BB (Strategic Performance).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتغير المعتمد هو الأداء الاستراتيجي، أما المتغير المستقل فهي أبعاد متغير ثقافة الجودة، ومن خلال الانحدار المتدرج يلاحظ ضعف متغير حرص الإدارة على رضا الزبون وخروجه من المعادلة في الجزء الثاني من الجدول، أي أن تأثيره غير معنوي

في حين أن البعدين الباقيين كانوا ذات تأثير معنوي عالي ( $p < 0.01$ ). وينتاش منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي: ومن خلال استخدام اختبار مربع كأي وقيمة معامل ارتباط سبيرمان، والموضحة في الجدول (٨):

### Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig (2-sided)
Chi-Square	1709.478 <sup>a</sup>	1520	.000
Linear-by-Linear Association	38.277	1	.000
N of Valid Cases	63		

a. 1599 cells (100%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02

### Asymmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig
Spearman Correlation	.795	.073	10.237	.000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22".

يلاحظ من الجدول أعلاه تحقق الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي وبمستوى معنوي عالي ( $p < 0.01$ ).

٢. تسهم ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: ولفرض اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من ثقافة الجودة كمتغير مستقل مع تعزيز الأداء الاستراتيجي كمتغير معتمد، ومن خلال الجدول (٩):

الجدول (٩) معاملات تحليل الانحدار مع جدول تحليل التباين

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.981	1	18.981	98.424	.000 <sup>a</sup>
Residual	11.764	61	.193		
Total	30.745	62			

a. Predictors: (Constant) AA (Quality Culture).

b. Dependent Variable: BB (Strategic Performance).

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	BB	Std. Error	Beta		
1. (Constant) AA (Quality Culture)	1.047	.283		3.699	.000
	.712	.072	.786	9.921	.000

a. Dependent Variable: BB (Strategic Performance).

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22".

يلاحظ من الجدول أعلاه تحقق الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي وبمستوى معنوية عالي ( $p < 0.01$ ).

٣. تباين الأهمية النسبية لثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: وتم اختبار الفرضية من خلال اختبار فريدمان وهو من الاختبارات الغير معلميه، وكما في الجدول (١٠) معملا فريدمان لاختبار التباين

N	63
Chi- Square	.581
Df	1
Asymp.Sig	.446

**Test Statistics<sup>a</sup>**

a. Friedman Test

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22".

يلاحظ عدم تحقق الفرضية التي تنص على تباين الأهمية النسبية لثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي مما يدل على عدم التباين، وهذا ما أكدته الاختبارات السابقة، ولهذا ارتأى الباحثان إضافة الفرضية الفرعية التالية، والتي استخدم نفس الاختبار السابق لإثباتها أو عدم إثباتها:

٤. تباين الأهمية النسبية لأبعاد ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معملا (فريدمان) وهو من الاختبارات اللامعلمية حيث كانت نتائج الاختبار تشير ان أكثر ابعاد ثقافة الجودة اهمية في التباين هو بعد حرص الادارة

على دعم الابتكار، وجاء في المرتبة الثانية حرص الادارة على دعم الابتكار، وفي المرتبة الثالثة حرص الادارة على رضا المستفيد وهذا ما يوضحه الجدول (١١).

الجدول (١١) معامل فريدمان لاختبار التباين

N	63
Chi- Square	9.050
Df	3
Asymp.Sig	.023

#### a. Fridman Test

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج "SPSS: v22".  
ما تقدم يتبيّن أن ثقافة الجودة لا تباين مع الأداء الاستراتيجي مجتمعةً ولكن تباين مع الأبعاد الفرعية له.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

اولاً. استنتاجات الجانب النظري

#### أ. الاستنتاجات المتعلقة بثقافة الجودة.

- ان ثقافة الجودة تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تمثل هوية وشخصية وفلسفة وطريقة المنظمة في اداء اعمالها ورغبتها نحو التقدم والتطور والاستمرار بالنمو.
- تعتبر ثقافة الجودة من المفاهيم الاساسية التي يجب نشرها وتنميتها وتبنيها في اي منظمة من اجل الارتقاء ورفع مستوى الاداء وتحقيق التميز والابداع.
- ان ثقافة الجودة تقوم على مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والتي تحدد توجهات الادارة للمنظمة والافراد وتختلف هذه الثقافة من منظمة الى اخرى باختلاف هذه العادات والتقاليد.
- يمثل دعم الادارة العليا ركيزة اساسية في تبني ونشر ثقافة الجودة من خلال توفير وتهيئة متطلبات ثقافة الجودة في المنظمة.

#### ب. الاستنتاجات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي.

- اداء الاستراتيجي هو: دالة لأنشطة المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها وتطلعتها من خلال الاستخدام الامثل لمواردها والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بكفاءة وفاعلية.
- يمثل الاداء الاستراتيجي المرأة التي تعكس امكانية وقدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلاً الامد المشتقة من رؤية ورسالة المنظمة.
- ان مفكري الادارة الاستراتيجية الذين تناولوا موضوع الاداء الاستراتيجي لم يحددو مفهوم محدد ودقيق بالشكل الذي يميزه عن الاداء التنظيمي.
- يرتكز الاداء الاستراتيجي على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية من داخل المنظمة ومن خارجها وهي تمثل قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها المستقبلية.

### ثانياً. استنتاجات الجانب العملي

١. أن قوة الاستجابة لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت جيدة تراوحت حول ٧٠% مما يشير إلى قوة ورadianة أبعاد الدراسة ومتغيراتها بما يخدم عنوان الدراسة.
٢. تشير النسب إلى وجود اتفاق في آراء المبحوثين تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها والفرعية بشكل عام، إذ بلغ المعدل تقريباً (٤) وهو يعني اتفاق، ومن هنا نستنتج أن مستوى إدراك المبحوثين تجاه عوامل هذا المتغير بلغت في حدودها القصوى درجة الاتفاق، وكان تسلسل العوامل حسب متوسطها العام هي: منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور المالي وأخيراً منظور رضا الزبون، وجميعها تقع في مضمون الاتفاق.
٣. من خلال الانحدار المترادج يلاحظ ضعف متغير حرص الإدارة على رضا الزبون، أي أن تأثيره غير معنوي في حين أن البعدين الباقيين كانوا ذات تأثير معنوي عالي إذ بلغت (p < 0.01).
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي وبدرجة عالية.
٥. عدم تبادل الأهمية النسبية لثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وهذا ما أكدته الاختبارات المذكورة سابقاً. في حين تبادلت الأهمية النسبية لأبعاد ثقافة الجودة في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي. وكذلك تبادلت الأهمية النسبية لأبعاد ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي. وهذا يعني أن ثقافة الجودة لا تتبادر مع الأداء الاستراتيجي مجتمعةً ولكن تتبادر مع الأبعاد الفرعية له.

#### الوصيات:

- أ. التوصيات المتعلقة بثقافة الجودة.
  ١. **الوصية الاولى:** بالنظر لأهمية ثقافة الجودة في عمل المنظمات وتطوير فكر العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم يتم ذلك من خلال:
    - **آلية التنفيذ:**
      - أ. اعتماد البرامج والمناهج التدريبية بشكل مستمرة من قبل المنظمة المبحوثة.
      - ب. اقامة المؤتمرات والندوات العلمية في المنظمة المبحوثة من قبل جميع الافراد العاملين في المنظمة.
      - ج. تشجيع ودعم البرامج التثقيفية وايلائه الاهتمام اللازم من قبل المنظمة المبحوثة.
  ٢. **الوصية الثانية:** تفعيل دور ثقافة الجودة في كل مراحل العمل للمنظمات من خلال:
    - **آلية التنفيذ:**
      - أ. التهيئة والتشجيع المسبق للعاملين والتطبيق العملي من قبل كافة الاطراف.
      - ب. حرص الادارة على دعم الانتماء من خلال تبني سياسة واضحة تهدف الى اشعار العاملين بأهميتهم ومكانتهم ودورهم الاساسي في ديمومة واستمرارية المنظمة واعتبارهم ركيزة اساسية لتحقيق اهداف المنظمة على المدى الطويل.
٣. **الوصية الثالثة:** الحرص على اقامة دورات تطويرية للعاملين من خلال:
  - **آلية التنفيذ:**
    - أ. تطويرهم وتنقيفهم وتعليمهم لزيادة ادراكمهم بالدور المهم لثقافة الجودة في تحسين مستوى الأداء.
    - ب. ضرورة تبني مفهوم ثقافة الجودة من اجل تحقيق مركز متقدم للمنظمة المبحوثة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنافسي للمنظمة.

### ب. التوصيات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

١. التوصية الاولى: تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة من خلال:

#### - آلية التنفيذ:

أ. تبني منهج واضح للادارة ينطلق من نظرة تكاملية ما بين متابعة الاداء الفعلي ومستوى الاداء المخطط.

ب. قيام الدورات والبرامج التدريبية لجميع الافراد العاملين في المنظمة من اجل تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي فيها.

ج. ضرورة تحقيق التنسيق الجيد بين ما تملكه من موارد وما بين ما تملكه من موهاب وقدرات تكون قادرة على تحقيق الاداء الاستراتيجي الجيد.

٢. التوصية الثانية: حرص الادارات على دعم وتشجيع المهارات الابتكارية والابداعية من خلال:

#### - آلية التنفيذ:

أ. تبني رؤية واضحة جوهرها دعم وفسح المجال لجميع العاملين لتقديم مقتراحاتهم وآرائهم.

ب. ضرورة قيام تبني المنظمة المبحوثة بتضمين رؤيتها واهدافها ضمن رسالة المنظمة.

### المصادر

#### أ. المصادر العربية

##### اولا. الأطارات والرسائل الجامعية

١. الجبوري. خالد ابراهيم سلمان، (٢٠١٠)، تأثير ثقافة الجودة في تقييم اداء المنظمة التعليمية-دراسة حالة لآراء القيادات الادارية في كليات هيئة التعليم التقني في بغداد، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢. سعيد. سنا عبد الرحيم، (٢٠٠٥)، تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة \_ دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه فلسفية في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٣. محمد، اثمار عبدالرزاق، (٢٠٠٨)، انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، اطروحة دكتوراه فلسفية في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤. نور الدين، بو عنان، (٢٠٠٧)، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية ل斯基كدة، رسالة ماجستير في علوم التسويق/التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

٥. كريمة، حبالي، (٢٠١٦)، أسلوب التسويق وعلاقته بالانتقاء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب) لدى عمال مؤسسة سوناطراك-دراسة ميدانية بمؤسسة تمبيغ الغاز الطبيعي رقم (١) ببطوة/وهران، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران محمد بن احمد.

#### ثانيا. المجلات والدوريات

١. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، (٢٠١٦)، أثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز-دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية في بغداد، مجلة الدنانيير، العدد التاسع.

٢. الياسري، أكرم محسن، حسين. ظفر ناصر، (٢٠١٣)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القدسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥ ، العدد ٣ .
٣. سويدان، نظام موسى، (٢٠١١)، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣ ، العدد ١ .
٤. عمير، عراك عبود، صلاح الدين، أحمد ضياء الدين، (٢٠١٧)، انعكاسات إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصادر العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة الاقتصاد والأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، المجلد ٢٥ ، العدد ٣ .
٥. ملکاوي، احمد فواز، (٢٠١٥)، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أربد)، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٢١ ، العدد ٨٤ .

### ثالثاً. الكتب

١. الدوري، زكريا، صالح، احمد علي، (٢٠٠٩)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال-قراءات وبحوث، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢. الخفاجي، نعمة عباس، ياغي. احسان محمد، (٢٠١٥)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداء المصادر التجارية-منظور متعدد الابعاد، عمان، الاردن، دار الايام للنشر والتوزيع.
٣. العبيدي، فائق مشعل قدوسي، (٢٠١٦)، الادارة الاستراتيجية-مفاهيم ومبادئ، مطبعة جامعة تكريت، العراق.
٤. الملکاوي، ابراهيم الخلوف، (٢٠٠٩)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٥.بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد، (٢٠٠٩)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٦. حسن، راوية، (٢٠٠١)، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
٧. شعبان، اياد عبدالله، (٢٠٠٩)، ادارة الجودة الشاملة-مدخل نظري وعملي نحو ترسیخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
٨. نجم، عبود نجم، (٢٠٠٣)، ادارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- رابعاً. موقع الانترنت  
١. ابو مروان، ٢٠١٢ ، <https://ikhwanwayonline.wordpress.com>