



The Impact of Quality Culture on Operational Performance Analytical research on a sample of workers in the Abu Ghraib dairy factory*

Safa Ihsan Qahtan⁽¹⁾, Suha Jamal Mawlud⁽²⁾

University of Baghdad - College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) Safa.Ihsan2203@coadec.uobaghdad.edu.iq (2) suha.j@coadec.uobaghdad.edu.iq

Key words:

Bank governance, outstanding performance, private banks.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 21 Sep. 2025

Accepted | 19 Oct. 2025

Available online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Safa Ihsan Qahtan
University of Baghdad

Abstract:

This study aims to determine the impact of quality culture as an independent variable through its dimensions (innovation support, beneficiary support, affiliation support) on operational performance as a dependent variable through its dimensions (cost, quality, flexibility, delivery) for a sample of workers in the Abu Ghraib dairy factory, numbering (210). The research relied on the descriptive analytical approach and the five-point scale questionnaire was used in collecting data. Statistical methods were used (Cronbach's alpha, normal distribution test, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, simple and multiple linear regression), and reliance on the programs ((SPSSV.29). The study reached a set of results that were consistent in their entirety with the study's hypotheses, the most important of which are (the interest of the Abu Ghraib dairy factory in Anbar Governorate in all variables and dimensions of the study, the presence of significant correlations between the study variables and their sub-dimensions, the presence of an impact of quality culture on operational performance in the dairy factory Abu Ghraib in Baghdad Governorate. The study also included a set of recommendations, including emphasizing the need to promote a culture of quality more deeply, increasing loyalty and motivation programs for employees to reduce their turnover rate and enhance their sense of belonging, as the sense of belonging is the most influential factor in operational performance, and that the culture of quality affects operational performance.

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

تأثير ثقافة الجودة في الأداء التشغيلي

بحث تحليلي لعينة من العاملين في معمل ألبن أبي غريب*

ا.م.د. سهى جمال مولود

صفا احسان قحطان

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

suha.j@coadec.uobaghdad.edu.iq

Safa.Ihsan2203@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التأثير الذي تحدثه ثقافة الجودة بوصفها متغير مستقل من خلال أبعادها (دعم الابتكار ، دعم المستفيد ، دعم الانتماء) في الأداء التشغيلي بوصفه متغير تابع من خلال أبعاده (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) لعينة من العاملين في مصنع ألبن أبي غريب والبالغ عددهم (210) ، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة المقياس الخماسي، في جمع البيانات وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المتمثلة (ألفا كورنباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي ، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل الاختلاف ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، والاعتماد على البرامج ((SPSSV.29) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تطابقت بمجملها مع فرضيات الدراسة ومن أهمها (إهتمام مصنع ألبن أبي غريب بكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وجود علاقات الارتباط وبشكل معنوي بين متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية، وجود تأثير لثقافة الجودة في الأداء التشغيلي في مصنع ألبن أبي غريب في محافظة بغداد، كما تضمنت الدراسة مجموعة توصيات منها التأكيد على تعزيز ثقافة الجودة بشكل أعمق، زيادة برامج الولاء والتحفيز للعاملين بما يقلل من معدل دورانهم ويعزز انتماءهم، كون بعد الانتماء هو الأكثر تأثيراً في الأداء التشغيلي، وان ثقافة الجودة تؤثر في الأداء التشغيلي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة، الأداء التشغيلي، مصنع ألبن أبي غريب.

المقدمة:

تعد الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المنظمات التي تعتمد المنظمة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال، سيما وأن الواقع البيئي والأسواق العالمية تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة وتستدعي للأنشطة الاقتصادية الهادفة أن تكون دائماً في تطور وتحسن مستمرين من خلال خلق التوازن بين المتغيرات البيئية ومعطيات التغير المستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من جهة وقيام المنظمة بصورة دائمة على استثمار الأبعاد البيئية من أجل تقديم سلعة أو خدمة قادرة وبشكل مستمر على تلبية هذه المتطلبات. تعتمد الجودة على المساهمة و المشاركة والتعاون والترابط والتكامل بين أفراد المنظمة ككل في إنجاز الأنشطة و الأعمال حيث أن هذه السبل تعتبر بمثابة المرتكز الأساس لبناء الجودة التي تحقق للمنظمة أهدافها والتي ترتسم في كفاءة الأداء التشغيلي والذي يتحقق من خلال سلسلة التجهيز الفعالة، كما أن مشاركة كافة المستويات التنظيمية والإدارية و الفنية يلعب دوراً حاسماً في هذا الخصوص، كما تعتمد الجودة مبدأ التغيير الفكري والسلوكي للأفراد العاملين في المنظمة و تغيير الثقافة التنظيمية لهم وتحويلهم سلوكياً من مبدأ التفويض والفحص المنجز من الأداء إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

أنشاء العمليات الإنتاجية و منع حدوثها وتجنب تفاقمها، إذ أن المنطق الذي يسيرون بموجبه في الأداء ليس كشف الأخطاء و الإبلاغ بالآخرين وإنما معالجة الانحرافات قبل تفاقم أثارها على مجمل الأداء التشغيلي. ومن الأهمية التأكيد على الدور القيادي الفعال و الأنشطة التوجيهية المستمرة في إدارة أنشطة الجودة و في مختلف الأصعدة والأفاق سيما و إن الفكر المعاصر يستدعي ممارسة القيادة و توجيهه من قبل كافة الأفراد العاملين في المنظمة و تحت شعار كل من موقعه مسؤول عن قيادة الجودة المناسبة، وتالف الدراسة من أربعة محاور تكون المحور الأول من منهجية الدراسة و المحور الثاني الاطار النظري والمحور الثالث الاطار العملي و المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه الكثير من المنظمات تحديات كبيرة في الحفاظ على مستوى جيد من الأداء، وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تسعى إلى تطبيق أنظمة الجودة بهدف رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، إلا أن النتائج المتحققة غالباً ما تكون دون مستوى التوقعات. ويُعزى ذلك في كثير من الحالات إلى غياب ثقافة تنظيمية راسخة تدعم مبادئ الجودة في مختلف مستويات العمل إذ أن ثقافة الجودة لا تقتصر على تبني سياسات أو إجراءات بل تتطلب إيماناً جماعياً وسلوكاً عملياً يترسخ في عقول الموظفين وإدارتهم وفي ظل التغيرات التنافسية المتسارعة وارتفاع متطلبات الزبائن، تظهر الحاجة إلى دراسة مدى تأثير ثقافة الجودة على الأداء التشغيلي، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، لمعرفة ما إذا كانت ثقافة الجودة تمثل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الأخطاء ورفع مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى ان مشكلة الدراسة بعد اطلاع الباحثان ميدانياً تتمثل بالتساؤل الآتي: (هل تؤثر ثقافة الجودة في الأداء التشغيلي لدى مصنع البان ابي غريب في مدينة بغداد؟) تأثير ثقافة الجودة في تحقيق الاداء التشغيلي، تحاول الباحثان من خلال الدراسة الحالية سد هذه الفجوة بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما مستوى ثقافة الجودة في مصنع البان ابي غريب ؟
2. ما مستوى الاداء التشغيلي في مصنع البان ابي غريب ؟
3. هل تؤثر ثقافة الجودة في الأداء التشغيلي في مصنع البان ابي غريب ؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور ثقافة الجودة في مصنع البان ابي غريب .
2. الاسهام في رفد المكتبة العراقية والعربية بموضوعات (ثقافة الجودة والأداء التشغيلي) ومحاولة تأطيرها بمنظور مختلف لإعطائها التصور الشامل.
3. على حد علم الباحثان ندرة الدراسات المهمة في معرفة طبيعة العلاقة بين ثقافة الجودة والاداء التشغيلي في المصانع عموماً .
4. تسعى الدراسة إلى محاولة زيادة وعي العاملين في المصنع في بأهمية ثقافة الجودة كفلسفة عمل في مجتمع الدراسة وكيف تؤثر على الاداء التشغيلي.
5. تسهم الدراسة الحالية في توجيه وإرشاد الإدارة العليا في المصنع إلى تحسين ادائه وتوجيهه نحو تشجيع الاداء التشغيلي.
6. لفت انتباه المساهمين وأصحاب المصلحة من ذوي العلاقة الى موضوعات معايير ثقافة الجودة وآليات تطبيقها ومن ثم المساعدة ولو بجزء يسير في دعم قطاع الصناعة العراقية.

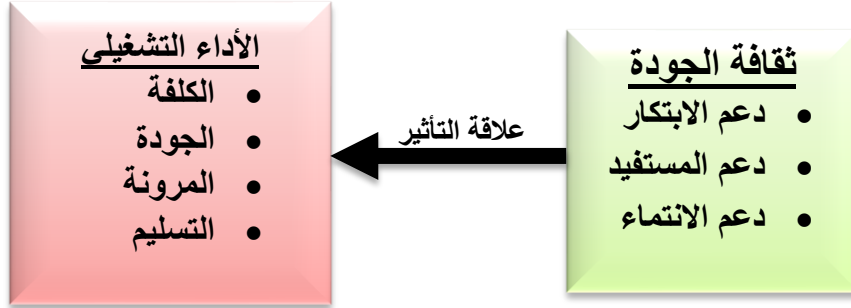
ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى ثقافة الجودة لدى مصنع البان ابي غريب .
2. تشخيص مستوى الأداء التشغيلي في مصنع البان ابي غريب.
3. اختبار علاقة التأثير بين ثقافة الجودة و الأداء التشغيلي في مصنع البان ابي غريب .
4. تقديم جملة من التوصيات الى إدارات مصنع البان ابي غريب للسعي الى تحسين ثقافة الجودة والاداء التشغيلي.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

إن الغرض من المخطط الفرضي هو توضيح بالرسم علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. إذ يعبر عن فكرة الدراسة والعلاقات التي سيتم دراستها كما موضح في الشكل (1) والذي يتكون من متغيرين هما ثقافة الجودة المتمثل بالمتغير المستقل وابعادها (دعم الابتكار، دعم المستفيد، دعم الانتماء) و الأداء التشغيلي المتمثل بالمتغير التابع وابعاده (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات الدراسة

للدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات التي نحاول اثباتها لتحقيق أهدافها وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ثقافة الجودة في الأداء التشغيلي وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده دعم الابتكار في الأداء التشغيلي.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده دعم المستفيد في الأداء التشغيلي.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده دعم الانتماء في الأداء التشغيلي..

سادساً: حدود الدراسة

يتكون نطاق الدراسة من حدود وهي:

- 1- **الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة في مصنع البان ابي غريب .
- 2- **الحدود الزمنية:** تم اجراء الدراسة خلال الفترة (من 1-3-2025 إلى 1-8-2025) تضمنت المدة جمع المعلومات للجانب النظري وتوزيع الإستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها واجراء التحليل الاحصائي للبيانات .
- 3- **الحدود البشرية:** تألفت الحدود البشرية من العاملين في مصنع البان ابي غريب

4- **الحدود العلمية:** تناول الدراسة الحالية متغيرات حيوية في مجال الإدارة وهي متغير ثقافة الجودة و الأداء التشغيلي .

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة

ان مبرر اختيار مصنع البان أبي غريب مجتمع الدراسة كونه من القطاعات الصناعية المهمة في العراق، وبلغ مجتمع الدراسة المكون من المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات ذوي الخبرة في المعمل وعددهم 464 مدير و تمثلت عينة الدراسة من (مدراء العاملين ومعاوني المدراء ومدراء اقسام، ومدراء شعب والعاملين ذوي الخبرة) ، واعتمدت الباحثتان على اسلوب العينة القصدية التي تمثل المجتمع بدقة , وتم التوصل إلى ان حجم العينة ينبغي ان لا تقل عن (210.409) مستجيبا في المراكز قيد الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون وهي كالآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

=N حجم المجتمع البالغ (464) فردا ، =Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 ونسايوي 1.96 ، =D² نسبة الخطأ ونسايوي 0.05 ، =P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

والمعادلة الآتية توضح تعويض الأرقام لاستخراج حجم العينة:
ركز هذا الجزء من التحليل على عينة الدراسة والتي تمثلت بمدراء الأقسام والشعب المعنية في معمل البان أبو غريب اذ تم توزيع (250) استمارة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (210) استمارة، كما موضح في الجدول (1).

جدول (1) عينة ومجتمع الدراسة

الحالة	الموزعة	المستلمة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	250	231	19	21	210
النسبة المئوية	100%	92.4%	8.6%	9%	90.9%

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثامنا: طرائق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على محورين أساسيين هما:
1. **الجانب العملي:** اعتمدت الباحثتان على استمارة الاستبيان كداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتم اعتماد مقياس (likert) الخماسي، والجدول (2) يوضح تصميم مقياس الدراسة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية ومصدر المقياس المعتمد، وتضمنت الإستبانة قسمين رئيسيين وكما مبين:

الجدول (2) تصميم مقياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	مصدر المقياس
1	ثقافة الجودة	دعم الابتكار	(سلطان، 2017)
		دعم المستفيد	
		دعم الانتماء	
2	الاداء التشغيلي	الكلفة	(Santos et al, 2022)
		الجودة	
		المرونة	
		التسليم	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر المثبتة في متن الجدول

2. الجانب النظري: تم تناول الجانب النظري بواسطة الاستعانة بالمكتبات الجامعية في بغداد و الاستعانة بمواقع الانترنت والأطاريح والرسائل الأجنبية والعربية والإصدارات الخاصة بالمؤتمرات الأجنبية والعربية.

تاسعا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) وهو منهج يتسم باقتزان وصف الظاهرة بتحليلها لاستخلاص النتائج الخاصة بها.

المحور الثاني / الاطار النظري

اولا: مفهوم ثقافة الجودة:

تعريف الجودة: الجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء أما الجودة اصطلاحا كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية *qualitas* ، ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه ولقد أخذ مصطلح الجودة العديد من المعاني والتي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها فعرّفها كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ومعهد المقاييس القومي الأمريكي على أنها مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تآثرها بيئتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية. وقد عبر عن الجودة بأنها "أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء". (فاطمة وعلي، 2018: 218).

أما جوران قد عرفها بأنها "ملائمة المنتج المستخدم، وحسب معايير ISO 9000 فالجودة عبارة عن قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف المهنية أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فإنه عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح و مشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (فتيحة، 2015: 28).

ثقافة الجودة: لكي نفهم ثقافة الجودة علينا أن نكون ملمين بمفهوم ثقافة المنظمة ، إذ تمتلك كل منظمة ثقافة معينة و هي تمثل الظواهر اليومية التي تتبين من خلالها القيم و التقاليد السائدة في المنظمة.

تعرف ثقافة المنظمة على أنها " مجموعة القيم و المعتقدات و التقاليد و السلوكيات التي تتكون داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة و التي تميزها عن منظمات أخرى ، بحيث يلتزم بها كل الأفراد باعتبارها مرجعا لحل المشاكل التي قد تعترضها. (فتيحة، 2015: 295). في تعريف آخر يرى أن "الثقافة التنظيمية تمثل بناء مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي توجه سلوك الفرد في المنظمة و عليه تكون هويتها. (Bettahr, 2014: 47). تعبر ثقافة الجودة عن " النظام القيمي للمنظمة و الذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، و تتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروج للجودة. (Lu li et al, 2023: 62).

ثقافة الجودة هي القيم التنظيمية التي تنتج في محيط مستقر يساهم في تطبيق الجودة و يعبر عن التقاليد والمناهج التي تتبنى أسلوب الجودة. (Yu han, et al, 2019: 3). هذا وتعبر ثقافة الجودة عن المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم، ولها مكونين الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية تشير إلى المهام والمعايير وسلوكيات الأفراد، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والمشاركة والثقافة هي المظلة لهذه السمات التنظيمية والنفسية والتي تدفع الأفراد اتجاه تحقيق هذه الأهداف. (الطائي والسبعوي، 2013: 251).

توصف ثقافة الجودة بأنها: "الأفكار المفاهيم، الأهداف والإجراءات المؤدية إلى الارتقاء بأداء المؤسسة إلى مستوى المعايير المتعارف عليها دولياً من خلال أفراد ذو كفاءة عالية قادرين على المنافسة القوية لنظرائهم في أسواق العمل المحلية، الإقليمية والدولية"، وهذا ما يؤكد على أنها:

"مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تتطلب الترسخ لدى أفراد المؤسسة، إذا أرادت أن تأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة، وذلك ما يجعل العاملين يشعرون بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل". (سميرة، 2020: 18).

كما يمكن تعريفها على أنها إحدى معايير فلسفة إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر، ورضا الزبون، والقيادة، إذ أنها تقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل والإبداع. (العامري، 2016: 268).

يمكن تحديد جوانب ثقافة الجودة في المنظمة كما يلي: التركيز على الزبون، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى التفاني في العمل، احترام الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، واتباع التمييز في نهجنا. (أحمد، 2012: 48). يوضح الجدول (3) التالي آراء مجموعة من الباحثين إزاء مفهوم ثقافة الجودة كما يلي:

الجدول (3): آراء مجموعة من الباحثين فيما يخص ثقافة الجودة.

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزامات نحو الجودة، وتعزيز الجانب النفسي للأفراد والذي يشير إلى الفهم والمشاركة والمرونة والأمال والعواطف، وتعزيز الجانب الإداري الذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الوحدات الإدارية وأفرادها.	Harvey, Lee & Bjorn Stensaker, 2010, p 16
ثقافة الجودة في سياق المنظمة تتميز بعنصر ثقافي/نفسى من جهة، وعنصر هيكلية/إداري من جهة أخرى، ومن الأهمية بمكان التمييز بين ثقافة الجودة وعمليات ضمان الجودة، التي تُعد جزءاً من العنصر الهيكلي.	Loukkola, Tia, and T. Zhang, 2010, p 9
هي نظام يضم قيم تنظيمية ناتجة عن بيئة سائدة تؤدي إلى تحقيق وتحسين مستمر للجودة ويتكون من قيم وتقاليد وإجراءات وتوقعات تعزز الجودة.	Geotsch, David L. & Davis, 2015, p 174
هي مبنى متعدد الطوابق يتكون من مجموعة من الأسس المتينة والقيم والافتراضات الاستراتيجية التي تنشأ من تفاعل أعضاء المنظمة، وتعتبر بمثابة مخزون استراتيجي للمنظمة.	Maâlej, R.B. Zaied, H. Louati, and H. Affes, 2015, p 53
هي ثقافة تنظيمية يساهم فيها جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من خلال التفكير النقدي في تحسين الجودة.	Andrea Kottmann et al, 2016, p 14
تشير ثقافة الجودة إلى توجيه ثقافة المنظمة نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وفيما يتعلق بمكونات ثقافة الجودة، فإنها تتضمن إنشاء أو تغيير وتشكيل معتقدات وقيم أعضاء المنظمة.	Ilies, L., Salagean, H. C., and Beleiu, I, 2017, p 1052
يمكن وصف ثقافة الجودة بأنها ثقافة تعطي الأولوية للقيادة على الإشراف، وتلهم التزام الموظفين بأنشطة الجودة المختارة، وتتيح العمل الجماعي كأسلوب إدارة رئيسي، وتتيح للموظفين على جميع المستويات المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل.	Katharina Indah Sushmita, Yusuf Latief, 2022, p 81

عن طريق ما سبق ترى الباحثتان أن ثقافة الجودة تقوم على قيادة تشاركية تسعى لتحقيق التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع على طرح أفكار إبداعية، هدفها الجوهرى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية ثقافة الجودة

تشكل ثقافة الجودة مجالاً حيويًا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات فهي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير حيث أن أهمية ثقافة الجودة تتضمن الجوانب الآتية: (سلطان, 2017: 218_219).

1. تعزيز المشاركة من خلال العمل بروح الفريق.
2. تشجيع التنافس والتعاون بين الإدارة والعاملين.
3. تشخيص المشكلات والحلول المقترحة للتخلص من الأنشطة عديمة القيمة، وتحديد مجالات التغيير.
4. جعل التغيير عاملاً لتنشيط دافعية العاملين.
5. هي أداة لتحسين الأداء المنظمي، وهذا ما يؤكد عليه في كل الأدبيات الإدارية.
6. إن التركيز على القيم والمعايير في المنظمة يساعد على التحسين المستمرة وهذا ما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء المنظمي.
7. تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار.
8. تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع، والعمل بروح الرفيق.
9. الولاء للمنظمة، والشعور بالفخر بالعمل والجودة مسؤولية الجميع.

ثالثاً: أبعاد ثقافة الجودة

1. دعم الابتكار:

كان الابتكار معادلاً للاختراع وكان يركز بشكل كبير على البحث والتطوير، والابتكار وسيلة ضرورية ونهاية مرغوبة للمنظمات في اقتصاد عالمي سريع الحركة، وهو يتضمن إدارة مزيج معقد من الإجراءات في سياق يحدد غالباً الطريقة التي سيتم بها تحقيق النتيجة النهائية، وتكون أهمية الابتكار لعدة أسباب منها الضغوط التنافسية وضرورة تحقيق البقاء، وتنفيذ التغيير والعمليات الجديدة وتحسين الأنظمة، وأيضاً التأثير على الحياة التنظيمية وكذلك الضغط التنافسي. (Borut et al, 2013: 14) إن المنظمات اليوم تعيش في ظل بيئة متغيرة بشكل مستمر ولكي تستطيع البقاء وتحقيق أهدافها يجب عليها أن تواكب التطور بشكل مستمر لكي تقدم أفضل المخرجات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، بشرط أن تكون المسؤولية على الجميع، لذي يجب ان يكونوا مبدعين من أجل تحقيق العمل السليم، والآن سوف نذكر مجموعة من الخصائص الثقافية دعماً للابتكار والتي هي على الشكل التالي (محمود وآخرون، 2018: 39):

- ✓ توزيع المسؤوليات والتحقق من البيروقراطية.
- ✓ الاستقلالية والمبادرة وتحمل الأخطاء واللامركزية.
- ✓ الابتكار هو أهم الوسائل للتغيير والتحسين وإن ثقافة الابتكار تعكس التوجه نحو التعلم الذي يسهل الابتكار.

2. دعم رضا المستفيد:

تعد الجودة من أكثر الوسائل المساعدة في دعم ورضا المستفيد فهناك علاقة مباشرة بين مستوى الجودة وخدمة المستفيد، وذلك لأن جودة الخدمة تم تحديدها عن طريق المستفيد منها ويشعر بالرضا عندما تكون تلك الخدمة تلبي حاجاته وتوقعاته، حيث أن تقديم خدمة جيدة للمستفيد تعد أحد الخصائص المهمة في ثقافة الجودة لأية منظمة وتتحقق هذه الخاصية أي رضا المستفيد من خلال:

- ✓ تشجيع العاملين وتحفيزهم ومعاملتهم معاملة جيدة، لأن المعاملة سوف تنعكس إيجابياً على معاملة العاملين للمستفيدين.
- ✓ اختيار العاملين بشكل جيد، وتوفير الموارد الضرورية لهم، وتدريبهم على المعارف والمهارات الجديدة. (الدباغ وغازال، 2022: 474).
- وترتسم أهمية رضا المستفيد والتي تبرز في كونها إذا كان راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً، واحتمال توجهه إلى منظمة أخرى يبقى

منخفضاً، ويمثل رضا المستفيد تغذية عكسية للمنظمة فيما يخص الخدمة المقدمة إليه، مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها المقدمة، وأيضاً إذا كان المستفيد راضياً عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث للآخرين خاصة الاتصال عن طريق الكلمة المنطوقة الإيجابية، وهذا بدوره سيولد زبائن جدد. (الزهرة وآخرون، 2023: 474_475).

3. دعم الشعور بالانتماء:

تعد تأدية المهام من قبل المكلفين بها من العاملين إحدى الطرائق المهمة في قياس انتمائهم لمنظماتهم عن طريق بذل الجهود الإضافية تطوعاً ورغبة منهم، وذلك يدل على حرصهم في دعم نجاح المنظمة عن طريق سعيهم لتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستفيد، مع قدرة المنظمة على إعطائهم الحرية في كيفية تحديد جودة المنتج وتطويره وإيقاف المنتجات المنخفضة الجودة والتشجيع على ذلك والأخذ بأرائهم وتصوراتهم عن تحقيق أداء أفضل لأنهم يعدون الجزء الأساس لنجاح المنظمة. (سلطان، 2017: 221). ويعني كذلك أنه الشعور بأن تكون فرداً مقبولاً في عائلة أو مجموعة من الأصدقاء أو من قبل زملاء العمل، إذ يمكن أن تكون الحاجة إلى الانتماء والشعور بالارتباط الاجتماعي مع الآخرين قوية لدرجة إنها تحفز الأفراد على السعي للحفاظ على العلاقات حتى في الأوقات الصعبة، ويُعرف البعض الشعور بالانتماء في الأدبيات على أنه مدى شعور الفرد بالارتباط الاجتماعي والشمول والاحترام والقبول والدعم من قبل الآخرين في سياقات اجتماعية مختلفة.

رابعا: مفهوم لأداء التشغيلي:

أجبرت المنافسة بين الشركات التي تعمل في قطاعات مختلفة على اعتماد أساليب وادوات ادارية حديثة وفعالة للوصول الى مكانة متميزة في السوق والمحافظة عليها للمساعدة في اختيار وتقييم الشركات بحسب الاعمال والانشطة الانتاجية التي تقوم بها (Belekoukias, et.al: 2014, 5348)، ويشير (7: 2018: Bagher) إلى مفهوم الأداء التشغيلي باعتباره معياراً لقياس مؤشرات الحصة السوقية أو العرض والطلب على منتجات وخدمات الشركة كما يشمل القيام بالأعمال الوظيفية مع القدرة على تحمل الواجبات والمسؤوليات حسب المعدل المطلوب في العمل. يستعرض الجدول التالي مجموعة من التعاريف المرتبطة بالأداء التشغيلي وفقاً لآراء مجموعة من المفكرين والباحثين كما يلي:

جدول رقم (4): تعاريف الأداء التشغيلي.

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
قدرة الشركة على تقليل تكاليف الإدارة ووقت تلبية الطلبات وتحسين استخدام المواد بكفاءة وقدرة عالية على توزيع المنتجات، وهذا يعني بأنه عامل مهم بالنسبة للشركات من خلال تحسين فعالية الإنتاج وخلق منتجات بمواصفات جودة عالية حسب معايير الأداء المحددة لتحقيق رضا الزبون في مجال التخلص من المعيبات وتقليل التالف وتوفير أنظمة للسيطرة على وقت العملية.	Truong Huy, et al, 2014, p 723
ويمكن تعريفه بأنه خطة شاملة توضح الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة المحددة ووضع الميزانيات وكميات الإنتاج وجداول العمل الخاصة بها.	Santa, R., Hyland, et.al., 2014, p 972
هو مجموعة من الميزات التنافسية كالجودة والسرعة والتكلفة والمرونة والتسليم، والتي تتيح للشركة تحديد مستوى أدائها التشغيلي والابتكار في فترة محددة لغرض إشباع حاجة الزبون.	Purwanto,U.,S., et.al, 2014, p 967
المؤشر الجوهري الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها، حيث يمثل القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفقاً للمعدل المطلوب في العمل وباستخدام كافة الوسائل المتاحة بشرياً وتقنياً	Dutton, Kevin & Kleiner, Brian, 2015, p 33
ويمكن توصيفه بأنه العمود الفقري للأداء التنظيمي وهو أداء المنظمة مقابل	Kamau, Saumu Muthoni,

معاييرها المحددة مثل تقليل النفايات أثناء العمل الإنتاجي ووقت الدورة والمسؤولية البيئية والامتثال التنظيمي.	2016, p 4
يمثل قدرة المنظمة على إحداث التغيير السريع في تصميم المنتج بشكل يتفوق على المنافسين، فضلاً عن تقديم هذا المنتج بأسعار أقل من المنافسين، وتسليمه للعملاء بأقصى سرعة ممكنة، بالإضافة إلى الوصول للمعدل الصفري بما يتعلق بمعيب عمليات التصنيع.	Santos Bento, G. D., & Tontini, G., 2018, p 4
يعبر الأداء التشغيلي عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها التشغيلية المختلفة المتمثلة في الجودة والمرونة والتكلفة والاعتمادية من خلال قدرتها على تهيئة بيئة العمل بالشكل المناسب.	Valdez, G., 2017, p 32
يمثل قدرة المنظمات على إدارة الأهداف أو الخدمات التشغيلية، إذ تشكل الخصائص التشغيلية مثل التسليم في الوقت المحدد، وتخفيض المهلة الزمنية، ووقت الدورة، وغيرها أحد الركائز الأساسية في تحسين استثمار الموارد وخفض كلفة الإنفاق.	Chakravorty, Tulika, et al, 2019, p 104
هو نتيجة فعلية يتم قياسها مقابل نتائج مقصودة، منصوص عليها في مؤشرات الكفاءة، والفاعلية، والكلفة المنخفضة وتحسين الجودة، وتسليم المخزون في الوقت المحدد إلى المنظمة، والحفاظ على العملاء.	Khalfan, Issa et al, 2020, p 205
هو الأداء الذي يمكن تحصيله من شخص أو مجموعة أشخاص في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وفقاً للسلطة والمسؤولية المعنية.	Usman, Indrianawati et al, 2020, p 410

خامساً: أهمية الأداء التشغيلي

تتضح أهمية الأداء التشغيلي في الشركة من خلال انخفاض المخزون وزيادة المرونة وتقليل وقت الدورة وتحسين الجودة وموثوقية التسليم وتحسين استخدام القدرات والكفاءات الوظيفية بحيث تبقى الشركة قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، وتتضح هذه الأهمية عن طريق ضمان تخصيص المناسب للموارد في العمليات من خلال تسجيل جوانب الأداء التشغيلي ومراقبته، حيث تعد أهم مقاييس الأداء المناسبة الخاصة بالعوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالقدرة التنافسية للمنظمة، كما أن الاعتماد على مؤشرات الأداء المالي وحدها فقط غير كافية لقياس الأداء لأنها تهتم بالأداء لفترة قصيرة وتهمل التحسين على الأمد البعيد، كما ظهرت في الفترة الأخيرة مؤشرات أخرى أدت إلى زيادة أهمية الأداء التشغيلي كالميزة التنافسية والتطور في التقنية وزيادة مهارات العاملين، وهذا يؤكد بأن أهمية الأداء التشغيلي ترسم من خلال التركيز على العمليات الداخلية والتي هي جودة المنتج وجودة العملية والفعالية والإنتاجية فقد يعد الأداء التشغيلي مجموعة من المتغيرات التي تمثلها العمليات الداخلية للشركة وهذه العمليات مهمة لاستخدامها في قياس الأداء التشغيلي، ومن الضروري بمكان توحيد مقاييس الأداء التشغيلي لغرض تحقيق فائدة للشركة التي بدورها تستخدم هذه المقاييس لمعرفة كيفية توجيه الأعمال وتطويرها لتعود بالفائدة على المنظمة من خلال

تحديد مكانتها وسمعتها في السوق. (Chowdhury & Islam, 2021: 245).

يمكن تلخيص أهمية الأداء التشغيلي فيما يلي. (Gustafsson & Frost, 2018: 25):

1. إن الأداء مؤشر لدرجة تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، ووسيلة لتحقيق أهدافها.
2. يعبر الأداء عن مستوى نجاح الأفراد، وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
3. يسهم الأداء في استمرارية بقاء المنظمة في السوق وذلك من خلال استمرارية تطوير أدائها وتحسينه لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
4. يسهم الأداء في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

سادساً: أبعاد الأداء التشغيلي

يمكن تحديد هذه الأبعاد بما يلي:

1. الكلفة:

- إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو تعظيم الأرباح إلى الحد الأقصى، وإن الوصول إلى المستوى المطلوب من تعظيم الربح، وتعظيم العائد على الاستثمار للمنظمات يتطلب العمل على تقليل التكلفة إلى أقل حد ممكن، ويتم تقليل التكلفة عن طريق مراعاة ما يأتي:
- أ- تخفيض المخزون إلى الحد الأدنى، أو إلغاؤه، مما يؤدي إلى الاستغناء عن الإجراءات الرقابية التي تتعلق بالمخزون.
 - ب- العمل على تقليل الفاقد والتالف، أو إلغاؤه من خلال استلام المواد التي يتم شراؤها مباشرة عند الحاجة إليها، وبالكمية المطلوبة للإنتاج، مما سوف يؤدي إلى الاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وبالتالي تقليل تكاليفها.
 - ت- تقليل التعامل مع عدد كبير من الموردين والاكتفاء بالتعامل مع عدد محدود من الموردين، مما يؤدي إلى تخفيض إجراءات الشراء والفحص والاستلام.
 - ث- كما أن تحسين التكلفة يعبر عن النتيجة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات في تحسين كل من الجودة وسرعة الاستجابة، وعند استمرار المنظمات في التوسع في الأولويات تصبح كفاءة التكلفة أكثر استدامة. (اسماعيل ومحمد، 2020: 83_84).

2. الجودة:

- يمكن للمنظمة أن تقدم منتجات فريدة من نوعها (جودة عالية، وخدمات ما بعد البيع ترضي الزبون، لذلك من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز عن طريق أنشطة سلسلة القيمة من أجل استثمار المهارات والكفاءات والتقنيات المتطورة. يمكن للمنظمة اعتماد أساليب فاعلة للتوسع وسياسات أسعار وترويج تمكنها من زيادة حصتها السوقية. فالجودة هي إحدى عوامل النجاح الحاسمة للعديد من المنظمات التي يهتم بها الزبائن إلى جانب بحثهم عن أسعار تناسب دخلهم. لذا يتم الأخذ بنظر الاعتبار كل من السعر الجيد والجودة أثناء تعاملاتهم التجارية، أي أن الجودة هي أحد عوامل بقاء المنظمة ونموها وتساعد في الحفاظ على ميزتها التنافسية، إذ تمثل القدرة على تقديم منتجات خالية من العيوب بأقل التكاليف وتضمن للمنظمة تحقيق التميز في ظل المنافسة القائمة في السوق وتمثل السمات الإجمالية للمنتج والخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن، كما أن الجودة عندما تعني استمرار إنتاج المنتجات والخدمات طبقاً للمواصفات، فإنها لا تؤدي فقط إلى الزبائن الخارجيين بل تجعل الحياة داخل العملية سهلة أيضاً، فالجودة داخل العملية تهدف إلى:
- أ- تقليل التكاليف، إذ كلما قلت عدد الأخطاء التي تحدث داخل كل عملية كلما قل الوقت المطلوب لتصحيح تلك الأخطاء وقل التهيج والانتشار والارتباك.
 - ب- تزيد من الاعتمادية، إذ أن زيادة التكاليف ليست هي النتيجة الوحيدة لسوء الجودة فالجودة لها نوعين من التأثير الداخلي يؤدي إلى عمليات مستقرة وفاعلة، وخارجي يؤثر على رضا الزبائن، فمثلاً هناك خسارة في الإيرادات في العملية سببه نفاذ المنتجات في أحد المحلات يؤدي إلى استياء الزبائن الخارجيين وحتى إذ تم حل المشكلة من قبل الدائرة فسيؤدي ذلك إلى صرف انتباههم عن أجزاء أخرى في العملية وبالنتيجة يؤدي هذا إلى ارتكاب المزيد من الأخطاء. (العامري وآخرون، 2021: 60).

3. المرونة:

- إن المرونة تمثل قدرة المنظمة للاستجابة السريعة للتغيرات على خصائص المنتجات أو التغيرات التي تتعلق بحجم طلبات الزبائن ومدى تعدد رغباتهم، وتتجلى المرونة بقدرة المنظمة على التكيف السريع والفاعل للتغيرات الحاصلة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ أن هذه القدرة متمثلة بتشكيلة واسعة من المنتجات للزبائن في الوقت المحدد وتقدم باستمرار منتجات جديدة فضلاً عن تطوير المنتجات القائمة. وترتبط المرونة بالمنظور الاستراتيجي الذي يتمثل بالقدرة على توفير مجموعة واسعة وكبيرة من المنتجات للزبائن، إذ أن العنصر المهم هنا هو مدى القدرة على توفير منتجات في وقت يكون فيه التطوير للمنتجات الجديدة مطلوباً من المنظمة ومن ثم تحديد

التنوع المطلوب والحجم المطلوب، فالمرونة أصبحت سلاحاً تنافسياً متضمنة القدرة على إنتاج مجموعة من المنتجات المتنوعة، لتعديل المنتجات الحالية بسرعة ولتقديم منتجات جديدة وكذلك الاستجابة لاحتياجات الزبائن. وفي نفس الوقت يوجد هناك أربعة أنواع للمرونة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن:

- أ- مرونة المنتج والخدمة: وهي مدى قدرة العملية التشغيلية على إدخال منتجات أو خدمات معدلة أو جديدة، أي القدرة على إجراء تغييرات في التصميم أو إطلاق منتجات جديدة في وقت قصير وبسرعة.
- ب- مرونة المزيج: مدى قدرة العملية على إنتاج مزيج أو مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات.
- ت- مرونة الحجم: مدى قدرة العملية على تغيير مستوى إنتاجها أو نشاطها لإنتاج أحجام مختلفة أو كميات من المنتجات والخدمات بمرور الزمن أي القدرة على الاستجابة للتقلبات الحاصلة في الطلب.
- ث- مرونة التسليم: مدى قدرة العملية على تغيير تقديم أو توقيت منتجاتها وخدماتها. (Hardcopf etal, 2021: 10)

4. التسليم:

في بيئة التصنيع الحديثة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب العملاء الجدد، أو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، لذا يسعى الكثير من المصنعين إلى اتجاه تحقيق هدف تسليم المنتج إلى العميل على أساس تنفيذ الطلبات في الوقت المحدد، ومن المقاييس الشائعة الخاصة بإنجاز تسليم المنتج قياس النسبة المئوية لحالات التسليم في الوقت المحدد، وعدد الطلبات التي تم تنفيذها، فضلاً عن الاهتمام بزمان دورة التسليم والتي يقصد بها معدل الوقت المستغرق بين استلام طلبات العملاء وتسليم المنتج النهائي. إن تسليم المنتج في الوقت المحدد يتطلب إنتاجه في الوقت المحدد، وفي هذا الإطار فإن هناك العديد من الإجراءات التي تم تطويرها، لهدف تقليص زمن عملية التصنيع، ويُقصد بزمان دورة التصنيع المقدار الكلي لزمان الإنتاج المطلوب لكل وحدة، ويمكن حسابه عن طريق قسمة الوقت الكلي المطلوب لإنتاج دفعة معينة على عدد الوحدات في الدفعة وربما يمكن القول: إن الإجراء التشغيلي الأهم هو ذلك المتعلق بكفاءة دورة التصنيع. (Hafez, 2024: 4_5).

المحور الثالث / الجانب العملي

أولاً: متغير ثقافة الجودة:

يتألف متغير ثقافة الجودة والذي جاء بوصفه متغير مستقل من ثلاثة أبعاد أساسية وهي (دعم الابتكار، دعم المستفيد، دعم الانتماء) (بواقع (15) فقرة، حيث تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ترتيب الفقرات، اتجاه الاجابة) لمعرفة أرى العينة المبحوثة والبالغ عددهم (210) مفردة حول مدى توفر الأبعاد بفقراتها في مصنع البان أبو غريب وعلى النحو الآتي.

1- بعد دعم الابتكار:

يوضح الجدول (5) المؤشرات الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول دعم الابتكار. وتشير النتائج بشكل عام إلى أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (182.4)، وهو ما يعكس مستوى جيد، مع انحراف معياري مقداره (0.593)، بينما سجل معامل الاختلاف قيمة بلغت (14.18).

جدول (5) المؤشرات الإحصائية لبعده دعم الابتكار

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الإجابة
1	4.309	0.754	17.50	4	أُتفق
2	4.281	0.693	16.19	2	أُتفق
3	3.852	0.934	24.25	5	أُتفق
4	4.195	0.728	17.37	3	أُتفق
5	4.276	0.626	14.64	1	أُتفق
الوسط الإجمالي					
	4.182	0.593	14.18		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29)

أما على مستوى الفقرات، فقد حققت الفقرة (1) (تحرص الإدارة على البحث عن أفكار جديدة لتطوير العمل) أعلى وسط حسابي بلغ (4.309)، بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.754)، ومعامل اختلاف بلغ (17.50)، ما منحها المرتبة (4) ضمن فقرات البُعد. في المقابل، سجلت الفقرة (3) (تتبنى الإدارة سياسة التسامح مع بعض الأخطاء كفرصة للتعلم والتطوير) أدنى وسط حسابي إذ بلغ (3.852)، وإن كان بمستوى جيد، مع انحراف معياري (0.934)، ومعامل اختلاف قدره (24.25)، ما جعلها تحتل المرتبة (5) في ترتيب فقرات البُعد.

2- بعد دعم المستفيد:

يوضح الجدول (6) المؤشرات الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول بُعد دعم المستفيد، وتشير النتائج بشكل عام إلى أن هذا البُعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.020)، وهو ما يعكس مستوى جيد، مع انحراف معياري مقداره (0.616)، بينما سجل معامل الاختلاف قيمة بلغت (15.34)، أما على مستوى الفقرات، فقد حققت الفقرة (6) (تُشرك الشركة المستفيدين في قرارات إنتاج المنتج) أعلى وسط حسابي بلغ (4.290)، بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.702)، ومعامل اختلاف بلغ (16.38)، ما منحها المرتبة (1) ضمن فقرات البُعد. في المقابل، سجلت الفقرة (10) (تعمل الشركة على توظيف مهارات العاملين المناسبة) أدنى وسط حسابي إذ بلغ (3.447)، وإن كان بمستوى متوسط، مع انحراف معياري (1.110)، ومعامل اختلاف قدره (32.22)، ما جعلها تحتل المرتبة (5) في ترتيب فقرات البُعد.

جدول (6) المؤشرات الإحصائية لبعده دعم المستفيد

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الإجابة
6	4.290	0.702	16.38	1	أُتفق
7	4.119	0.718	17.45	2	أُتفق
8	4.085	0.713	17.46	3	أُتفق
9	4.157	0.896	21.55	4	أُتفق

10	تعمل الشركة على توظيف مهارات العاملين المناسبة	3.447	1.110	32.22	5	أنتف
	الوسط الاجمالي	4.020	0.616	15.34		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29).

3- بعد دعم الانتماء:

يكشف الجدول (7) المؤشرات الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول بُعد دعم الانتماء، وتشير النتائج بشكل عام إلى أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.1)، وهو ما يعكس مستوى جيد، مع انحراف معياري مقداره (0.466)، بينما سجل معامل الاختلاف قيمة بلغت (11.38)، أما على مستوى الفقرات، فقد حققت الفقرة (12) (تعتمد إدارة الشركة على الاستماع لآراء العاملين للتغلب على مشكلات العمل) أعلى وسط حسابي بلغ (4.247)، بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.615)، ومعامل اختلاف بلغ (14.48)، ما منحها المرتبة (3) ضمن فقرات البعد، في المقابل، سجلت الفقرة (15) (تحرص إدارة الشركة على تقليل معدل دوران العاملين في الشركة) أدنى وسط حسابي اذ بلغ (4.061)، وإن كان بمستوى جيد، مع انحراف معياري (0.554)، ومعامل اختلاف قدره (13.64)، ما جعلها تحتل المرتبة (1) في ترتيب فقرات البعد.

جدول (7) المؤشرات الإحصائية لبعد دعم الانتماء

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
11	4.128	0.668	16.20	4	أنتف
12	4.247	0.615	14.48	3	أنتف
13	3.957	0.665	16.82	5	أنتف
14	4.104	0.560	13.65	2	أنتف
15	4.061	0.554	13.64	1	أنتف
	4.1	0.466	11.38		الوسط الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29).

أما من الناحية الاجمالية فقد اظهرت النتائج الموضحة في الجدول (8) ان متغير حقق ثقافة الجودة وسطاً حسابياً بلغ قيمته (4.101) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.519) ومعامل اختلاف بلغ (12.66)، كما يظهر في الجدول (8) خلاصة الابعاد لمتغير ثقافة الجودة، اذ يتضح ان بعدد دعم الابتكار) قد جاءت في المرتبة الاولى من حيث ترتيب الابعاد، اما بالمرتبة الثانية فقد جاء بعدد دعم الانتماء، فيما جاء بالمرتبة الثالثة بعدد دعم المستفيد).

جدول (8) خلاصة ابعاد متغير ثقافة الجودة

ت	ابعاد متغير ثقافة الجودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد
1	دعم الابتكار	4.1829	0.593	14.18	الاول
2	دعم المستفيد	4.02	0.616	15.34	الثالث
3	دعم الانتماء	4.1	0.466	11.38	الثاني
	متغير ثقافة الجودة	4.101	0.519	12.66	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29).

ثانياً: متغير الأداء التشغيلي:

يتكون متغير الأداء التشغيلي والذي جاء بوصفه متغير تابع من اربعة ابعاد اساسية وهي (الكلفة, الجودة, المرونة, التسليم) بواقع (22) فقرة, حيث تم الاعتماد على المؤشرات الاحصائية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معامل الاختلاف, ترتيب الفقرات, اتجاه الاجابة) لمعرفة ارى العينة المبحوثة والبالغ عددهم (210) مفردة حول مدى توفر الابعاد بفقراتها في مصنع البان ابو غريب وعلى النحو الاتي.

1- بعد الكلفة:

يوضح الجدول (9) المؤشرات الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول بُعد الكلفة, وتشير النتائج بشكل عام إلى أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.901), وهو ما يعكس مستوى جيد, مع انحراف معياري مقداره (0.579), بينما سجل معامل الاختلاف قيمة بلغت (14.84), أما على مستوى الفقرات, فقد حققت الفقرة (32) (تؤكد إدارة الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تخفيض الكلف) أعلى وسط حسابي بلغ (4.076), بمستوى جيد, وانحراف معياري (0.492), ومعامل اختلاف بلغ (12.09), ما منحها المرتبة (1) ضمن فقرات البعد, في المقابل سجلت الفقرة (36) (تركز الشركة على تحقيق كفاءة عالية في التكاليف التشغيلية لتكون أقل من المنافسين) أدنى وسط حسابي اذ بلغ (3.671), وإن كان بمستوى جيد, مع انحراف معياري (0.875), ومعامل اختلاف قدره (23.85), ما جعلها تحتل المرتبة (4) في ترتيب فقرات البعد.

جدول (9) المؤشرات الإحصائية لبعد الكلفة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
31	3.981	0.698	17.54	2	أتفق
32	4.076	0.492	12.09	1	أتفق
33	3.961	0.947	23.91	5	أتفق
34	4.033	0.708	17.55	3	أتفق
35	3.685	0.899	24.41	6	أتفق
36	3.671	0.875	23.85	4	أتفق
الوسط الاجمالي					
	3.901	0.579	14.84		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29).

2- بعد الجودة:

يوضح الجدول (10) المؤشرات الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول بُعد الجودة, وتشير النتائج بشكل عام إلى أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.091), وهو ما يعكس مستوى جيد, مع انحراف معياري مقداره (0.549), بينما سجل معامل الاختلاف قيمة بلغت (13.42), أما على مستوى الفقرات, فقد حققت الفقرة (39) (تستخدم إدارة الشركة الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة) أعلى وسط حسابي بلغ (4.171), بمستوى جيد, وانحراف معياري (0.610), ومعامل اختلاف بلغ (14.62), ما منحها المرتبة (2) ضمن فقرات البعد, في المقابل سجلت الفقرة (41) (تستلم إدارة الشركة تقارير جودة موثوقة من الزبائن يجري توصيلها إلى الإدارة المعنية). أدنى وسط حسابي اذ بلغ (3.985), وإن كان بمستوى جيد, مع انحراف

معياري (0.748)، ومعامل اختلاف قدره (18.76)، ما جعلها تحتل المرتبة (5) في ترتيب فقرات البُعد.

جدول (10) المؤشرات الإحصائية لبُعد الجودة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الإجابة
37	4.138	0.622	15.04	3	أُتفق
38	4.114	0.592	14.38	1	أُتفق
39	4.171	0.610	14.62	2	أُتفق
40	4.047	0.690	17.04	4	أُتفق
41	3.985	0.748	18.76	5	أُتفق
الوسط الاجمالي					
	4.091	0.549	13.42		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29).

3- بعد المرونة

يبين الجدول (11) المؤشرات الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول بُعد المرونة، وتشير النتائج بشكل عام إلى أن هذا البُعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.021)، وهو ما يعكس مستوى جيد، مع انحراف معياري مقداره (0.458)، بينما سجل معامل الاختلاف قيمة بلغت (11.57)، أما على مستوى الفقرات.

جدول (11) المؤشرات الإحصائية لبُعد المرونة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الإجابة
42	3.809	0.892	23.42	5	أُتفق
43	4.085	0.588	14.41	3	أُتفق
44	4.028	0.586	14.55	4	أُتفق
45	4.138	0.540	13.05	2	أُتفق
46	4.042	0.520	12.87	1	أُتفق
الوسط الاجمالي					
	4.021	0.458	11.39		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29.

فقد حققت الفقرة (45) (تسعى الشركة إلى تقديم مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.) أعلى وسط حسابي بلغ (4.138)، بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.540)، ومعامل اختلاف بلغ (13.05)، ما منحها المرتبة (2) ضمن فقرات البُعد، في المقابل سجلت الفقرة (42) (تمتلك إدارة الشركة القدرة على إنتاج منتجات مختلفة بالتسهيلات نفسها.) أدنى وسط حسابي إذ بلغ (3.809)، وإن كان بمستوى جيد، مع انحراف معياري (0.892)، ومعامل اختلاف قدره (23.42)، ما جعلها تحتل المرتبة (5) في ترتيب فقرات البُعد.

4- بعد التسليم:

يكشف الجدول (12) المؤشرات الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول بُعد التسليم، وتشير النتائج بشكل عام إلى أن هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.05)، وهو ما يعكس مستوى جيد، مع انحراف معياري مقداره (0.508)، بينما سجل معامل الاختلاف قيمة بلغت (12.56)، أما على مستوى الفقرات، فقد حققت الفقرة (52) (تحرص الشركة على تحسين دقة مواعيد التسليم لتتفوق على منافسيها) أعلى وسط حسابي بلغ (4.129)، بمستوى جيد، وانحراف معياري (0.574)، ومعامل اختلاف بلغ (13.98)، ما منحها المرتبة (3) ضمن فقرات البعد في المقابل سجلت الفقرة (51) (تمتلك الشركة إرشادات (جداول) زمنية محددة لتسليم المنتجات إلى الزبائن) أدنى وسط حسابي إذ بلغ (3.928)، وإن كان بمستوى جيد، مع انحراف معياري (0.731)، ومعامل اختلاف قدره (18.62)، ما جعلها تحتل المرتبة (6) في ترتيب فقرات البعد.

جدول (12) المؤشرات الإحصائية لبعد التسليم

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الإجابة
47	3.966	0.613	15.47	5	أتفق
48	4.128	0.576	13.97	2	أتفق
49	4.085	0.628	15.37	4	أتفق
50	4.061	0.562	13.85	1	أتفق
51	3.928	0.731	18.62	6	أتفق
52	4.129	0.574	13.98	3	أتفق
الوسط الإجمالي					
	4.05	0.508	12.56		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29).

أما من الناحية الإجمالية فقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول () أن متغير حقق الأداء التشغيلي وسطاً حسابياً بلغ قيمته (4.011) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.457) ومعامل اختلاف بلغ (11.39) ، كما يظهر في الجدول (13) خلاصة الأبعاد لمتغير الأداء التشغيلي، إذ يتضح أن بعد (التسليم) قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأبعاد ، أما بالمرتبة الثانية فقد جاء بعد (المرونة) ، فيما جاء بالمرتبة الثالثة بعد (الكلفة) ، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاء بعد (الجودة).

جدول (13) خلاصة أبعاد متغير الأداء التشغيلي

ت	أبعاد متغير الأداء التشغيلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الكلفة	3.593	0.81	22.54	الثالث
2	الجودة	3.605	0.922	25.58	الرابع
3	المرونة	3.963	0.855	21.57	الثاني
4	التسليم	3.952	0.780	19.74	الأول
	متغير الأداء التشغيلي	4.011	0.457	11.39	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.29).

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير أبعاد ثقافة الجودة في الأداء التشغيلي والتي يمكن التعبير عنها بالفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ثقافة الجودة في متغير الأداء التشغيلي****(ثقافة الجودة) = $1.630 + 0.581$ = الأداء التشغيلي**

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير ثقافة الجودة في الأداء التشغيلي، إذ بلغت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (160.250)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، مما تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير ثقافة الجودة في متغير الأداء التشغيلي). كما أن قيمة معامل الميل الحدي (β) تعكس وجود تأثير ايجابي، حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ثقافة الجودة تؤدي إلى زيادة في الأداء التشغيلي بنسبة (58%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (R^2 Adjusted) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (43%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الاولى**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم الابتكار في الأداء التشغيلي****(دعم الابتكار) = $2.107 + 0.455$ = الأداء التشغيلي**

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير بعد دعم الابتكار في الأداء التشغيلي، إذ حقق القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (111.359)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، والتي تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم الابتكار في متغير الأداء التشغيلي). بالإضافة إلى ذلك أن قيمة معامل الميل الحدي (β) تعكس وجود تأثير ايجابي، حيث إن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى بعد دعم الابتكار تؤدي إلى زيادة في الأداء التشغيلي بنسبة (45%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (R^2 Adjusted) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (34%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الثانية**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم المستفيد في الأداء التشغيلي****(دعم المستفيد) = $2.132 + 0.467$ = الأداء التشغيلي**

توضح البيانات الواردة في الجدول (14) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير بعد دعم المستفيد في الأداء التشغيلي، وقد بلغت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (137.429)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، والتي تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم المستفيد في متغير الأداء التشغيلي)، كما أن تشير قيمة معامل الميل الحدي (β) إلى وجود تأثير ايجابي لبعد دعم المستفيد حيث إن كل زيادة بالبعد بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في الأداء التشغيلي بنسبة (46%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (R^2 Adjusted) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (39%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الثالثة**يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم الانتماء في الأداء التشغيلي****(دعم الانتماء) = $1.603 + 0.587$ = الأداء التشغيلي**

تبين البيانات الواردة في الجدول (14) إلى نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير بعد دعم الانتماء في الأداء التشغيلي، إذ حققت القيمة المحسوبة لإحصائية (F) مقداراً (116.828)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، والتي تفيد بان (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد دعم الانتماء في متغير الأداء التشغيلي)، كما أن تشير قيمة معامل الميل

الحدى (β) الى وجود تأثير ايجابي لبعء دعم الانتماء حيث إن كل زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في الأداء التشغيلي بنسبة (58%)، كما يتبين من خلال معامل التحديد المصحح (R^2) أن نموذج التحليل يفسر ما نسبته (35%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التشغيلي.

جدول (14) المؤشرات الاحصائية لتحليل تأثير ابعاد ثقافة الجودة في الأداء التشغيلي

Sig	(F)	Adju (R ²)	(R ²)	ابعاد متغير ثقافة الجودة		المتغير المعتمد
				(α)	(β)	
0.000	111.359	0.346	0.349	2.107	(α)	الأداء التشغيلي
				0.455	(β)	
0.000	137.429	0.395	0.398	2.132	(α)	
				0.467	(β)	
0.000	116.826	0.357	0.360	1.603	(α)	
				0.587	(β)	
0.000	160.250	0.432	0.435	1.630	(α)	
				0.581	(β)	

(N) = 210 (F) الجدولية = 3.94 (t) الجدولية = 1.984

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن ثقافة الجودة متوفرة بمستوى جيد في مصنع ألبان أبو غريب، مما يعكس وجود توجه إداري نحو تطبيق مبادئ الجودة.
2. جاء بعد دعم الابتكار بالمرتبة الأولى ما يدل على اهتمام الإدارة بدعم الأفكار الجديدة والمبادرات، مع وجود مجال للتحسين في سياسة التسامح مع الأخطاء لتصبح أداة تعلم فعالة.
3. احتل بعد دعم الانتماء المرتبة الثانية مما يعكس اهتمام الإدارة بتعزيز الولاء، وتقليل دوران العاملين، والاستماع إلى آرائهم، وهو مؤشر إيجابي على تنمية بيئة عمل مستقرة.
4. جاء بعد دعم المستفيد بالمرتبة الثالثة ورغم تحقيقه مستوى جيد، إلا أن بعض الفقرات مثل توظيف المهارات المناسبة للعاملين جاءت بمستوى متوسط، مما يشير إلى ضعف نسبي في استثمار الطاقات البشرية بالشكل الأمثل.
5. فيما يتعلق بـ الأداء التشغيلي، فقد حقق مستوى جيد مما يعكس قدرة المصنع على إدارة عملياته بكفاءة مع فرص للتحسين.
6. احتل بعد التسليم المرتبة الأولى ضمن الأداء التشغيلي مما يشير إلى التزام واضح بمواعيد التسليم وكسب رضا الزبائن.
7. جاء بعد المرونة في المرتبة الثانية ما يدل على قدرة المصنع على التكيف مع تغيرات الطلب وتقديم منتجات متنوعة.
8. جاء بعد الكلفة بالمرتبة الثالثة وهو ما يعكس وجود جهود لتخفيض التكاليف، لكنها ما زالت بحاجة إلى تعزيز، خاصة في الاستثمار في البحث والتطوير وإعادة التدوير.
9. جاء بعد الجودة بالمرتبة الرابعة مؤشر لوجود جهود جيدة لكنها أقل من الأبعاد الأخرى، خصوصاً فيما يتعلق بالاعتماد على تقارير الجودة الواردة من الزبائن.
10. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير معنوي وإيجابي لثقافة الجودة في الأداء التشغيلي، حيث تبين أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ثقافة الجودة تؤدي إلى تحسن في الأداء التشغيلي.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يمكن تثبيت اهم التوصيات لإدارة المصنع مجال التطبيق وهي كما يأتي:
1. تعزيز ثقافة الجودة بشكل أعمق عبر تكوين السياسات المتعلقة بالابتكار والانتماء والمستفيدين، مع التركيز على تحويلها إلى ممارسات يومية واضحة.
 2. تطوير سياسة إدارة الأخطاء بحيث لا يُنظر إليها كعقبات، بل كفرص للتعلم والتحسين المستمر، بما يدعم بعد الابتكار.
 3. توظيف الموارد البشرية بكفاءة أكبر عبر تحسين عملية اختيار وتوزيع العاملين بما يتناسب مع مهاراتهم، لتقوية بعد دعم المستفيد.
 4. تعزيز استراتيجيات الجودة من خلال الاعتماد على تقارير العملاء وتغذيتها الراجعة بشكل أكبر، ما يرفع من مستوى رضا الزبائن ويزيد من التنافسية.
 5. الاستثمار في البحث والتطوير والتوسع في ممارسات إعادة التدوير، وذلك لخفض التكاليف التشغيلية وتحقيق كفاءة أعلى في بعد الكلفة.
 6. زيادة برامج الولاء والتحفيز للعاملين بما يقلل من معدل دورانهم ويعزز انتماءهم، كون بعد الانتماء هو الأكثر تأثيراً في الأداء التشغيلي.
 7. توسيع نطاق المنتجات وزيادة المرونة التشغيلية بما يتناسب مع التغيرات المستمرة في السوق، لضمان استمرارية التنافسية.
 8. التركيز على مواعيد التسليم الدقيقة والاستمرار في تحسينها بما يمنح المصنع ميزة تنافسية قوية في مواجهة المنافسين.
 9. بناء نظام متكامل للمتابعة والتقييم يربط بين تطبيق ثقافة الجودة ومستوى الأداء التشغيلي، لضمان الاستدامة والتحسين المستمر.
 10. العمل على توعية جميع العاملين بمفهوم العلاقة التفاعلية بين ثقافة الجودة والأداء التشغيلي، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية، وتحفيزهم عبر تقييم الأداء باستخدام مؤشرات KPI

المصادر العربية:

1. بوحروود فتيحة، 2015، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
2. جودة محفوظ أحمد، 2012، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. حسين منير عبد الزهرة، ومدين عبد الوهاب جبر، و رغد يوسف كبرو، 2023، مهارات القيادة الناجحة في المنظمات السياحية ودورها في نشر ثقافة الجودة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في هيئة سياحة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 15 ، العدد 2، جامعة بابل، العراق.
4. زهراء غازي دنون الدباغ، و عثمان عبدالعزيز غزال، 2022، ثقافة الجودة ودورها في زيادة الوعي لتسديد فواتير الكهرباء- دراسة استطلاعية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال، مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الإدارية والاقتصادية "نحو اتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر" للفترة من 26 - 27 آذار 2022.
5. زينب طعمه سلطان، 2017، ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون- دراسة استطلاعية في شركة زين للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 52، بغداد، العراق.

6. صولح سميرة ، 2013, دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
7. ظريف فاطمة و بطاهر علي، 2018, *استراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*, العدد الاقتصادي 34, جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
8. عامر عبد اللطيف كاظم العامري، 2016, *أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز- دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في بغداد، الكلية التقنية الإدارية بغداد، العدد التاسع*
9. ناجي عبد الستار محمود، وآخرون، 2018, *دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك/ جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 58.*

المصادر الأجنبية:

10. Andrea Kottmann et al, 2016, "How Can One Create a Culture for Quality Enhancement?", Final Report, Center for higher education Policy studies, October.
11. Bagher, A., (2018), "The effect of supply chain capabilities on performance offood companies", J Fin Mark, 2.(4)
12. Borut Likar et al, 2013, "Innovation Management", Korona plus Institute for Innovation and Technology.
13. Geotsch, David L. & Davis, Stanley B., (2015), *Quality Management- Introduction to total Quality Management for Production, Processing and Services*, Prentice Hall, New Jersey.
14. Hamid Bettahr, *Management des organisations*, El Dar El Othmania , Algérie, 2014.
15. Harvey, Lee & Bjorn Stensaker, (2010), *Quality Culture: understanding, Boundaries and linkages*: Journal of Higher
16. Ilies, L., Salagean, H. C., and Beleiu, I. (2017). The impact of quality culture and leadership on customer relationship in organizations from the Romanian metal construction industry. *Amfiteatru Economic*, 19(11).
17. Katharina Indah Sushmita, Yusuf Latief, *Strategy for Quality Culture Development of Construction Implementing Service Companies in Running A Quality Management System Based on Organizational Culture and National Culture to Reduce Construction Failure Rates*, *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, Vol. 8 No. 4, July 2022, Available online at <https://sloap.org/journals/index.php/irjeis/>.
18. Loukkola, Tia, and T. Zhang, *Examining Quality Culture : Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. Brussel: European University Association (EUA), 2010.
19. Lu Li, Yuan Li, and Xiaochun Xia, 2023, *Evaluation Scheme for Quality Culture of Military Enterprises*, https://doi.org/10.2991/978-94-6463-200-2_9 .
20. Maâlej, R.B. Zaid, H. Louati, and H. Affes, "The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources of Knowledge and Organizational

- Performance,” *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, vol. 6, no. (1), 2015.
21. Yu han, & et al, *The Impact Of Culture Of Quality (Coq) On The Organizational Performance*, 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Vietnam, 2019.
 22. Santos, L., Wojahn, R. M., & Garcia, S. (2022). Influence of collaboration in the supply chain on operational performance in the textile and metal-mechanical industry in Vale do Itajaí (SC). *Gestão & Produção*, 29.