

**اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز- دراسة
تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات
الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد**

**الاستاذ المساعد الدكتور
عامر عبد اللطيف كاظم العامري
الكلية التقنية الادارية/ بغداد**

المستخلص :

ان نشر ثقافة الجودة والتطوير المستمر لمضامينها منبع اساسي للاداء المتميز، وفي ضوء ذلك كان هدف البحث تحديد علاقة الارتباط بين متغيري البحث (ثقافة الجودة، والاداء المتميز) ومتغيراتها الفرعية، وبيان نوع الاثر لمتغيرات ثقافة الجودة في الاداء المتميز، فضلاً عن بيان نوع الفروق بين المنظمات الخدمية والانتاجية تجاه متغيرات البحث، وتضمن البحث ثلاث فرضيات شملت الاولى العلاقة بين ثقافة الجودة والاداء المتميز، وثانيها اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز، وثالثها تحديد الفروق بين المنظمات الخدمية والانتاجية تجاه متغيرات البحث.

واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي مستنداً الى استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على 10 منظمات خدمية وانتاجية، اذ بلغت عينة البحث (30%) من مجتمعه، وتم استعمال وسائل احصائية عدة لغرض التحليل الاحصائي لتحقيق اهداف البحث والتوصل الى نتائجه.

واختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات، اذ كانت اهم توصياته ضرورة استمرار المنظمات المبحوثة في الاهتمام في (منهج التميز، ومتغير الاداء التقني في العمل، ومتغير احترام وصدق التعامل مع الآخرين)، فضلاً عن زيادة الاهتمام بصورة اكبر للعوامل الاخرى وزيادة فاعليتها وكفاءتها من اجل زيادة تأثيرها في الاداء المتميز للمنظمات المبحوثة، كما ينبغي اهتمامها بمتغير عدم التقييد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصالات اكثر فاعلية، وحرص الإدارة على دعم الأتماء، فضلاً عن الاهتمام بمتغيرات البحث الاخرى من اجل التميز في الاداء.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ثقافة الجودة، ادارة الجودة الشاملة، الاداء المتميز.

The impact of the culture of quality in the outstanding performance – An Analytical Comparative Study between a sample of productivity and service organizations operating in Baghdad

Abstract:

To spread the culture of quality and continuous development of its content source essential for outstanding performance, and in light of this goal was research to determine the correlation between the two variables of search (a culture of quality, and outstanding performance) and Mngarathma subsidiary, and the statement of the type of impact to the variables of a culture of quality in the outstanding performance, as well as a statement type differences between service organizations and productivity variables toward research, and research has included three hypotheses included the first the relationship between the culture of quality and outstanding performance, and the second is the impact of a culture of quality in the outstanding performance, and the third a Identify differences between service organizations and productivity towards research variables.

Search and adopted a descriptive approach based on the form questionnaire that was distributed to 10 organizations, service and productivity, as it amounted to the research sample (30%) of the community, was the use of several statistical methods for the purpose of statistical analysis to achieve the goals of the research and to reach its results.

He concluded Find a set of conclusions and recommendations, as she was the most important recommendations of the necessity of continuing the organizations surveyed in interest in the (curriculum excellence, and variable performance technological work, and variable respect and sincerity to deal with the others), as well as increased interest in the biggest factors other and increase the effectiveness and efficiency in order to increase its impact in the outstanding performance of the organizations surveyed, as it should not be a variable interest in the restriction of official relations with the aim of making contacts more effectively, and is keen to support the administration of belonging, as well as the interest of the other variables, the search for excellence in performance.

Key words: quality, a culture of quality, total quality management, outstanding performance.

المبحث الاول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة:

اولاً-منهجية البحث

1-مشكلة البحث: تسعى المنظمات الى تحقيق اعلى مستويات الاداء، وهذا يتحقق من خلال امتلاك المنظمة لثقافة جودة بما يمكنها من بناء ميزة تنافسية، ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ-هل يمتلك مديري الشركات المبحوثة تصوراً واضحاً عن ثقافة الجودة والاداء المتميز؟

ب- هل هناك ارضية خصبة لبناء ثقافة جودة ملائمة؟

ت- هل تمتلك المنظمة متطلبات تحقيق الاداء المتميز؟

ث- هل هناك أثر ثقافة الجودة في تحقيق الأداء المتميز؟

2-اهداف البحث: تتمثل اهداف البحث بما يأتي:

أ- التعرف على مدى وجود ثقافة الجودة في المنظمات المبحوثة.

ب- تحديد نوع العلاقة بين ثقافة الجودة، والاداء المتميز ومتغيراتها الفرعية.

ت- تحديد اثر ثقافة الجودة، ومتغيراتها الفرعية في الاداء المتميز ومتغيراته الفرعية.

ث- تحديد الفروق بين المنظمات المبحوثة تجاه متغيرات البحث.

3-اهمية البحث: تنبع اهمية البحث من ادراك المنظمات المبحوثة لثقافة الجودة، ومن ثم بيان علاقتها واثرها في الاداء المتميز، من اجل الوقوف على نقاط ضعفها لمعالجتها، ونقاط قوتها لتعزيزها، لتكون في ذلك بمستوى المنظمات المنافسة.

4-فرضيات البحث: استند البحث الى الفرضيات الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين ثقافة الجودة، والاداء المتميز.

ب-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لثقافة الجودة في الاداء المتميز.

ت-توجد فروق معنوية بين المنظمات المبحوثة عن متغيرات البحث.

5-حدود البحث: تتمثل حدود البحث بما يأتي:

أ-الحدود المكانية للبحث: تمثلت بالمنظمات المبحوثة (10 منظمات). كما في الجدول (1).

ب-الحدود الزمانية للبحث: انحصرت حدود البحث الزمانية في المدة الواقعة بين 2012/6/1-2013/7/1.

6-منهج البحث: أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث، من خلال تحصيل البيانات بوساطة استمارة الأسئلة التي شملت محورين تضمن الأول قياس ثقافة الجودة، وتشمل متغيرات (الاداء التقني في العمل، واحترام وصديق التعامل مع الآخرين، وعدم التقييد بالعلاقات الرسمية، ومنهج التميز)، وتضم (30) فقرة، والثاني قياس الأداء المتميز، وتشمل متغيرات (التدريب المستمر، والقدرة على التفوق، وتهيئة ظروف عمل مناسبة، والقيادة، والابتكار، ورضا العاملين)، ويضم (35) فقرة.

7-مجتمع البحث وعينته: يتمثل مجتمع البحث بالمنظمات الحكومية العاملة في بغداد التي تم اختيارها بشكل عشوائي والبالغ عددها عشر منظمات وبلغ عدد المديرين فيها (50) مدير، ويمكن تمثيل ذلك بالجدول (1).

الجدول (1) مجتمع البحث وعينته

المنظمات الخدمية				المنظمات الانتاجية			
ت	اسم المنظمة	المجتمع	العينة	ت	اسم المنظمة	المجتمع	العينة
1	شبكة الاعلام العراقي	20	5	1	الشركة العامة للصناعات القطنية	20	5
2	الشركة العامة للنقل البري	12	5	2	الشركة العامة للصناعات الانشائية	13	5
3	وزارة البيئة	12	5	3	معمل خيم بغداد	10	5
4	الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية	22	5	4	الشركة العامة للصناعات الجلدية	19	5
5	المنشأة العامة للطيران المدني	8	5	5	شركة الصناعات الالكترونية	30	5
	المجموع	74	25		المجموع	92	25
	النسبة	0.33			النسبة	0.27	
	النسبة الكلية للعينة	$0.30 = 2 / (0.27 + 0.33)$					

8- اختبار الصدق والثبات:

اجريت على استمارة الاستبيان اختبارات عدة للتحقق من صدقها وثباتها، فقد استخدمت طريقة المحكمين من خلال توزيعها على الاساتذة ذوي الاختصاص، فضلاً عن طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups) لاختبار صدق المحتوى، وللتحقق من مدى ثبات مقياس الاستبيان فقد استخدمت صيغة جتمان (Guttman L.A).

الجدول (2) نتائج الصدق ومعامل الثبات

الاستبيان	t المحسوبة (الصدق)	R معامل الثبات
X و Y	8.930	0.989

يتضح من الجدول (2) ان قيمة t المحسوبة والتي تمثل مقياس الصدق لكل من المتغيرين (ثقافة الجودة X) و (الاداء المتميز Y) (8.930) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.40)، فهذا يدل على صدق مقياس الاستبانة، كما ان معامل الثبات اكثر من (0.5) ولمتغيري البحث، وهذا يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

1- دراسة (الصواف واسماعيل، 2009) (نشر ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية- دراسة حالة في القرية السياحية في الموصل)

تهدف الدراسة الى تحليل واقع ثقافة الجودة في المنظمات الخدمية (الفندقية)، ومن ثم تفعيل ثقافة الجودة على مستوى العمليات والافراد وزبائن المنظمة. وكانت اهم النتائج التي توصل اليها البحث هي تبني ونشر ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة، اذ تقضي المنظمات السنوات وتركز الجهود وتخصص الاموال من اجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الافراد، فضلاً عن قلة اهتمام الادارات العليا بتعزيز هذه الثقافة من اجل التحسين المستمر، وتعزيز الموقف التنافسي.

2- دراسة (دواي وجعفر، 2010) (أثر ثقافة الجودة في استراتيجية الابداع- دراسة استطلاعية تحليلية في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني)

تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير ثقافة الجودة في استراتيجيات الابداع في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد، وقد اجري البحث على عينة من السادة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام العلمية البالغ عددهم (40) فرداً. وتم اختبار ذلك من خلال فرضيتين، كانت الاولى لعلاقة الارتباط والثانية للتأثير، واستخدمت عدد من الاساليب الاحصائية اهمها معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)، ومعامل التحديد (R) وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات منها اهمية العلاقة بين ثقافة الجودة واستراتيجية الابداع، وبناءً على ذلك قدمت مجموعة من التوصيات.

3-دراسة (Misiunalte et.al.,2009)(إدارة الجودة كأداة لتعزيز ثقافة الجودة :جامعة فيلنيوس منهجاً- Quailty Empedment: Vilnius Univercity Approach Management As A Tool for Quality Culture

ظهرت مشكلات الجودة في الخطاب التعليم العالي خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين إلى حد كبير بسبب آثار التعليم العالي، التي جلبت عملية بولونيا من عام 1999 فصاعداً، ومجموعة واسعة من الاهتمامات بالجودة في الخطاب في التعليم العالي، اذ شهدت العقود الأخيرة انفجاراً في نظم ضمان الجودة الوطني في أوروبا، ومع ذلك، فان تطوير الجودة في التعليم العالي تحتاج قدراً كبيراً أكثر من عمليات ضمان الجودة الرسمي، والهدف من هذه الورقة هو عرض الأسلوب المنهجي في جامعة فيلنيوس لتعزيز جودة الثقافة من خلال إدارة الجودة.

4-دراسة (Faihan et.al.,2013)(تقييم تأثير تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة مع تنافس المقاولين السعوديين Assessing the impact of total Quality Management Practices and Quality Culture with Competitiveness of Saudi Contractors).

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وثقافة الجودة وعلاقتها مع القدرة التنافسية للمقاولين السعوديين، اذ اعتمد تصميم البحوث الكمية على جمع البيانات واختبار الفرضيات، واستخدمت منهج المسح مستعرضة لإجراء هذه الدراسة، وكانت اهم النتائج الاشارة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ساهمت بشكل هادف وتعلقها بالتنافسية وتطوير العلاقة التعاونية مع الزبائن، والممارسات التي ترتبط في تحقيق التحسين المستمر وبدوره يؤثر التحسين المستمر في جودة النتائج.

6-دراسة (العبيدي،2012)(دور متطلبات الصيانة الالكترونية المنتجة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز-دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/نينوى والشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى).

تهدف الدراسة إلى تحديد دور الصيانة الالكترونية المنتجة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في الشركتين المبحوثتين(الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/نينوى والشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى)، اذ تطلبت منهجية البحث تصميم نموذج افتراضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات الصيانة الالكترونية المنتجة الشاملة والأداء المتميز، فضلاً عن تمثله لمجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعكس هذه العلاقات بناءً على تشخيص متغيرات البحث واختبار علاقات الارتباط والتأثير على وفق ما أفضى إليه أنموذج الدراسة وتأشير مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

7-دراسة (Muhammad et.al.,2013)(وضع تدابير لتمييز الأداء :هي معايير بالدريدج كافية لتمييز الأداء في التعليم العالي؟ Developing measures for performance excellence: Is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education?)

تلقي هذه الدراسة الضوء على التحسينات المحتملة في مجالات مواءمة العمليات مع الثقافة التنظيمية، وعمليات التركيز، والتركيز على العملاء، والتركيز على القوى العاملة، وقياس الأداء، للمساعدة في تعزيز(تنفيذ معايير

التعليم من أجل التميز في الأداء-ECPE)، ويطور دراسة مقاييس الأداء لتنفيذ منهجية للمعايير، ويناقش هذا من حيث تحديد النتائج المرجوة، وتطوير التدابير الرئيسية، وتحديد مؤشرات محددة لتتبع الأداء، واختيار طرائق لتقييم الأداء، إذ ان المناقشات تساهم في توفير أساس للمراجعات المستقبلية لـ ECPE.

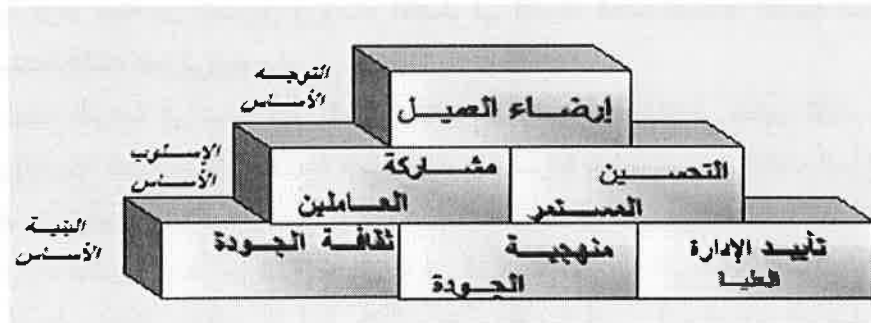
المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

اولاً: ثقافة الجودة:

1- مفهوم ثقافة الجودة، وأهميتها، ودورها:

عرف كل من (Goetsch&Davis, 2006:174) ثقافة الجودة بأنها نظام تضم قيم تنظيمية ناتجة عن بيئة سائدة تؤدي الى تحقيق وتحسين مستمر للجودة، وتتكون من قيم وتقاليدها، واجراءات، وتوقعات تعزز الجودة، فيما عرف (الجبوري، 2008: 317) ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي تبين قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وبادارة شؤونها الداخلية والقيم والمعتقدات التي هي موجهات اساسية للثقافة. ان مختلف البلدان والأمم والأقاليم والشركات والمؤسسات عموماً تختلف فيها المشاعر، والمتطلبات، والإبداعات والتفاهم من بعضها البعض، ولم يحقق الباحثون تعريفاً بالإجماع لثقافة الجودة (Douglas&Judge, 2001:158)، ومن ناحية أخرى، فالدعوة إلى حقيقة أن يمكن تحقيق ثقافة الجودة في كل من وجهات النظر العريضة والضيقة في السابق، فهو يعد أن تكون مراحل وعيه، والمعايير، وقيمة التوجه، ومدونات قواعد السلوك، ووسائل من الأفكار والأخلاق والزيائن فيما يتعلق بقضايا الجودة المتقدمة، إذ يتم ذلك من خلال الإنتاج على المدى الطويل والأنشطة التشغيلية للشركات والمجتمع ومجمل المنتجات، وتحديد الهوية الإجراء. (Douglas&Judge, 2001:158)

وبعد (العبيدي، 2009: 32) ثقافة الجودة بأنها إحدى معايير فلسفة إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، ورضا الزبون، والقيادة)، إذ انها تقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل والإبداع.



الشكل (1) العناصر الاساس لادارة الجودة الشاملة

المصدر: (جمعة، 2007: 3)

يتضح من الشكل (1) ان التوجه الاساس لادارة الجودة الشاملة هو ارضاء الزبون، وذلك يستند على الاسلوب الاساس المتضمن التحسين المستمر ومشاركة العاملين، المعتمد على البنية التحتية للمنظمة التي تشتمل على تأييد الادارة العليا ومنهجية الجودة وثقافة الجودة، ومن ذلك ندرك مدى اهمية ثقافة الجودة في كونها البنية الاساس لتحقيق التوجه الاساس وهو ادارة الجودة الشاملة.

ويوضح الجدول (3) مقارنة لبعض البنود في ثقافة المنظمة قبل التحول إلى فلسفة الجودة الشاملة وبعدها.

الجدول (3) ثقافة الجودة الشاملة

مجال المقارنة	من ثقافة منظمة تقليدية	إلى ثقافة الجودة الشاملة
الرؤية والقيم	مسؤولية الإدارة العليا	بشترك فيها الجميع
نظرة الإدارة للعاملين	قوى عاملة	موارد بشرية
أسلوب الإدارة	الإدارة بالرقابة	الإدارة بالمشاركة
تدفق العمل	تدفق رأسي	تدفق أفقي
الاهتمام بالجهود	الجهد مقابل الأجر يومي	الاهتمام بترشيد الجهود
العلاقة بين الأقسام	أحزاب متضاربة	تكاملية: عملاء/موردون داخليون
نطاق التطبيق	نطاق ضيق	عملية متكاملة
المحاسبة	المسؤولية الفردية	مسؤولية فرق العمل
تعزيز الأداء	تعزيز سلبي (عقاب للخطأ)	تعزيز إيجابي (ثواب للتحسين)
الاتصال	من أعلى إلى أسفل	متبادل
القرارات	أوامر إلزامية	التشاور قبل إصدار القرار
مهارات الأفراد	تخصصية ضيقة	نوعية متعددة
تطوير العمل	مسؤولية الرؤساء	مسؤولية الجميع
إسناد المسؤولية	تكليف (لرؤساء فقط)	تشريف (لجميع العاملين)
التدريب للأفراد	واجب تطويري	حق تطويري

المصدر: (جمعة، 2007: 4).

ويؤكد (Lee, 2000: 53) دور ثقافة الجودة في تحقيق التطوير من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني من خلال: (أ- تساعد ثقافة الجودة على تحقيق التفوق والإماتياز في الأداء المنظمي، ب- تشجع أعضاء المنظمة على التعلم والتعليم، فتتفاد الجودة تركب على تشجيع أعضاء المنظمة على تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم من خلال عملية التعلم والتعليم، ولكي يصبحوا مبدعين ودافعيهم للتعلم مرتفعة وعالية، ت- تساعد على زيادة مدى تقبل الفرد لآراء الآخرين واحترام وجهات نظرهم، وانتشار هذه الثقافة يعزز ذلك).

وأشار كل من (Olsen & Maassen, 2007: 16) إلى أن أهمية ثقافة الجودة تتضمن الجوانب الآتية: (أ- تعزيز المشاركة من خلال العمل بروح الفريق، ب- تشجيع التنافس والتعاون بين الإدارة والعاملين، ت- تشخيص المشكلات والحلول المقترحة للتخلص من الأنشطة عديمة القيمة، وتحديد مجالات التغيير، ث- جعل التغيير عاملاً لتنشيط دافعية العاملين، ج- هي أداة لتحسين الأداء المنظمي، وهذا ما يؤكد عليه في كل الأدبيات الإدارية، ح- يساعد التركيز على القيم والمعايير في المنظمة على التحسينات المستمرة وهذا ما يؤدي إلى الإرتقاء بالأداء المنظمي).

ويمكن أن يكون التغيير صعباً لأن مقاومة التغيير سلوك بشري طبيعي في كل منظمة، فهناك دعاة للتغيير وهناك مقاومين له، وأغلب الأفراد العاملين يقاومون التغيير كما يرى (Philip) (للاسباب الآتية: (الفضل والطائي، 2004: 412-413) (أ- الخوف من الأشياء غير المعروفة لديهم، ب- فقدان السيطرة على أعمالهم أو تقليل مساحة مسؤولياتهم، ت- عدم التأكد، فقد يكون التغيير نحو الأسوأ)، ويشير الباحث هنا إلى أن السبيل إلى تخفيض مقاومة التغيير أو الغاءه ومن ثم نجاح التغيير يكون من خلال تعريف العاملين بالتغيير ودواعي ذلك التغيير والمنافع المتحققة منه مما يجعل هؤلاء العاملين أداة لانجاح هذا التغيير وليس لمقاومته.

4- وضع قاعدة عمل لثقافة الجودة، واستراتيجيات بناء ثقافة الجودة:

يشير التغيير في الثقافة التنظيمية الى تغيير في قيم ومواقف واعتقادات المستخدمين وقدراتهم وسلوكياتهم وتتعلق التغييرات الثقافية في كيف يفكر الفرد العامل. (جلاب ومزهر، 2007: 18) وان معرفة قواعد التغيير في الانظمة وفهم خصائص المنظمات التي لديها ثقافة الجودة الراسخة هو امر هام لاي فريق عمل يامل في تغيير ثقافة المنظمة. (شعبان، 2002: 30) ويشير (جودة، 2006: 48) ان من الضروري ان يكون العاملين في المنظمة ملمين بمفهوم ادارة الجودة الشاملة مما يساهم في تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح، وهناك العديد من الجوانب التي تشمل عليها ثقافة المنظمة هي: (أ)- التركيز على الزبون، ب- اداء العمل الصحيح من المرة الاولى، ت- التفاني في العمل، ث- احترام الآخرين، ج- الصدق في التعامل مع الآخرين، ح- الخطأ هو فرصة للتطوير، خ- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصال اكثر فاعلية، د- اتباع منهج التميز). ويشير (جويحان، 2013: 23) الى ان عملية بناء ثقافة الجودة تشبه بناء بناية لا بد من تهيئة الارضية لها، اذ تستوجب على الادارة ان تقوم باستيعاب قوانين التغيير التنظيمي، وتتمثل هذه القوانين بـ (أ)- استيعاب التاريخ الكامن وراء الثقافة الحالية، ب- عدم التلاعب بالانظمة بل تحسينها وتطويرها، ت- الجاهزية للاستماع والملاحظة، ث- اشراك كل شخص يتاثر بالتغيير في احداث ذلك التغيير).

ولاجل تاسيس ثقافة الجودة لا بد من تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تستعملها المنظمات للتحويل الى ثقافة الجودة (الفضل والطائي، 2006: 410-412) هي: (أ)- التعرف على التغيير المطلوب، ب- كتابة التغييرات المطلوبة، ت- تطوير خطة لصنع التغييرات، ث- فهم عملية التحويل من الناحية المعنوية، ج- تحديد الاشخاص المهمين وجعلهم دعاة للتغيير، ح- استخدام اسلوب القلوب والعقول، خ- تطبيق استراتيجية التودد، د- توافر الدعم).

ثانياً- الاداء المتميز:

1- مفهوم الاداء المتميز:

يعرف (شريف، 2002: 132) الاداء المتميز بأنه أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف على أنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد من نوعه، ويرى (طه، 2008: 104) الاداء المتميز بأنه النظرة المتكاملة في إدارة الاداء التنظيمي الذي يؤدي إلى تسليم القيمة المحسنة إلى الزبائن وتحقيق الاستدامة التنظيمية، أما (يوسف، 2005: 33) فقد نظر اليه بأنه العملية التي تسمح للأفراد بجعلهم راس مال فكري والذي يكون جاهز في المنظمة بعده معرفة لا تتضب وخبرة جاهزة تقود الى الاداء المتميز للأقسام او وحدات الاعمال.

ويتفق كل من (McLellan & Bernstein, 2003: 70) على أن الاداء المتميز ما هو إلا قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى للمنظمة، ويؤكد (زايد، 2011: 3) على أن الاداء المتميز ما هو إلا الاداء الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتفق الباحث مع تعريف (زايد) للاداء المتميز ويضيف عليه باقتران هذا الاداء بابعاد تنافسية اساسية هي (الكلفة الأقل، والجودة الفضلى، والمرونة الأكبر، والتسليم الأسرع) لكي يبقى الأفضل والاحسن.

2- أهمية الاداء المتميز:

حظيت ظاهرة الاداء المتميز باهتمام كبير من قبل المنظمات ذات الاداء العالي وحاجة تلك المنظمات إلى البيانات والمعلومات عن تلك البيئات التي تعمل فيها، اذ ترى (البنده، 2005: 15) أن المنظمة هي النشاط الإنساني الجماعي بالدرجة الأولى والتي يتوجب عليها تشجيع أعضائها من اجل تحقيق الاداء المتميز، وذلك من خلال تزويد رؤساء الأقسام والمديرين بالمعلومات والأفكار لصالح تطور المنظمة، ويرى (العلي وآخرون، 2006: 336-

338) بأن الأداء المتميز للمنظمة يعتمد على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات الملموسة في تحسين الأعمال وتميزها فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي: (أ- العاملون، ب- الزبائن، ت- الثقافة، ث- العلامة التجارية، ج- العمليات). (طه، 2008: 106)

في حين يشير (العزاوي، 2005: 16) إلى أن هناك جملة من المعايير يتوجب على المنظمات التي تسعى إلى بلوغ التميز في أدائها أن تتحلى بها وهي: (أ- أن التميز ليس حكراً على منطقة جغرافية معينة أو شركة واحدة بل هو مباح لمن يسعى إلى الوصول إليه، ب- لأن القدرة على الإبداع والتميز تكون بيد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر، ت- إن الطريق إلى الشهرة والإبداع يبدأ من الداخل وأن الذي لا يستطيع أن يبدع ويتميز داخلياً ليس بإمكانه الإبداع والتميز خارجياً، ث- إن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري).

3- متطلبات الاداء المتميز:

من الأساليب الداعمة لوصول الافراد العاملين للأداء المتميز هي: (يوسف، 2005: 58-62) هي: (أ- تقليل ضغط العمل، ب- توفير مناخ تنظيمي ملائم، ت- نوعية حياة العمل، ث- تبني الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال، ج- زيادة الرضا الوظيفي، ح- تعديل السلوك، خ- تبني الأنماط القيادية المناسبة).

4- خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز :

من أجل وصول المنظمات إلى التميز في أدائها لا بد لها من أن تتحلى بجملة من الخصائص والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة معها في الميدان نفسه، إذ أشار (Daft, 2001: 483) إلى أن هناك بعض الخصائص التي لا بد من توافرها في المنظمات المتميزة والتي تتمثل في: (أ- التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation، ب- الإدارة العليا Top Management، ت- ثقافة المنظمة Organization Culture).

في حين يرى (صدام، 2004: 30) أن المنظمات المتميزة لا بد لها من أن تسير وفق جملة من الأنظمة والقوانين، وأن هذه الأنظمة تخضع بمثلها إلى مجموعة من القيم تمثلت في: (أ- الاعتقاد بأن المنظمة ستكون هي الأفضل حالياً ومستقبلاً، ب- الاعتقاد بمدى أهمية الناس كأفراد وليس كآلات ولكل منهم هويته الخاصة، ت- الالتزام ببيان مدى أهمية العمل بكل تفاصيله وما هي نسب الإنجاز، ث- الاعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح).

5- أساليب تحقيق الأداء المتميز:

يتوجب على المنظمات الساعية إلى بلوغ التميز في أدائها أن تسعى أولاً إلى توفير جملة من الأساليب التي في ضوئها يتحقق التميز في الأداء، فقد أشار (سعيد، 2010: 83) إلى مجموعة من الأساليب التي تشكل مدخلاً أساسياً لبلوغ التميز منها: (أ- تمكين العاملين، ب- إعادة الهندسة، ت- إدارة الجودة الشاملة، ث- هندسة القيمة).

في حين يرى (George, 1998: 120) أن الشركات ذات الأداء المتميز تسعى جاهدة إلى قيام مواردها البشرية بتنفيذ بعض الأساليب التي تجعل أداؤها مختلفاً عن الشركات الأخرى المنافسة ومن هذه الأساليب: (أ- العمل على تحمل مسؤولية العملية الإنتاجية من حيث الجودة والكمية، ب- السعي إلى التغلب على جميع المشكلات المصاحبة للعملية الإنتاجية في جميع أقسام المنظمة، ت- الاتصال الفعال والكفاءة مع الزبائن والموردين، ث- العمل على تدريب وتعلم الأفراد العاملين على جميع المجالات والمهام المتعلقة بالإنتاج، ج- السعي إلى إدارة العمليات الإنتاجية بشكل كفوء لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف مع الالتزام بتقليل الوقت إلى أدنى حد ممكن).

6-علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للزبائن، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية. (يوسف، 2007: 35) ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة وفق (Arthur D-little)، إذ يؤكد خبير الجودة في دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيمة الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم. (توفيق، 1998: 114)

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، تعد إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء والذي ترمي من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهئ للأفراد العمل بحماس وقدره، والالتزام في جميع مجالات العمل. (مصطفى، 2001: 69) وقد تم الإشارة سابقاً في الشكل (1) عناصر إدارة الجودة الشاملة إذ بين (جمعة، 2007: 3) في الشكل كيف أن ثقافة الجودة تعد إحدى عناصر البنية التحتية الأساس التي تساهم في تحقيق التوجه الأساس لإدارة الجودة الشاملة وهو ارضاء الزبائن.

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد الزبائن الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي بها عمله، والسلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطن التنظيمية. (ليندة، 2005: 20) فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكون وصف الأداء المتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين. وإن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء. (يوسف، 2007: 33)

المبحث الثالث

الاطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات البحث وتحليلها ومناقشتها على وفق اجابات عينة البحث واختبار الفرضيات وكما يأتي:

اولاً- عرض البيانات العامة لعينة البحث:

يتضمن هذا المحور عرض البيانات العامة لعينة البحث كما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) عرض البيانات العامة لعينة البحث

تحليل الجنس																					
ذكر						انثى															
34				63.0				16		29.6											
تحليل العمر																					
25 سنة-34 سنة				35 سنة -44 سنة				45 سنة -54 سنة				55 سنة فأكثر									
3		5.6		16		29.6		13		24.1		18		33.3							
تحليل المؤهل الدراسي																					
اعدادية				بكالوريوس				ماجستير				دكتوراه									
4		7.4		39		72.2		6		11.1		1		1.9							
تحليل التخصص																					
طبية				هندسية				علوم صرفة				انسانية									
2		3.7		20		37.0		11		20.4		17		31.5							
تحليل المنظمة التي تنتسب اليها																					
خدمية						انتاجية															
25				50.0				25		50.0											
تحليل مدة العمل في هذه المنظمة																					
1 سنة-9 سنوات				10 سنوات-19 سنة				20 سنة-29 سنة				30 سنة فأكثر									
9		16.7		13		24.1		12		22.2		16		29.6							
تحليل مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي																					
1سنة-4سنوات				5سنوات-9سنوات				10سنوات-14سنة				15سنة-19سنة				20سنة-24سنة				25 سنة فأكثر	
21		38.9		13		24.1		14		25.9		0		0.0		1		1.9			

يتضح من الجدول (4) ان نسبة الذكور لعينة البحث تفوق نسبة الاناث اذ بلغت (63%) مما يشير الى اعتلاء الذكور للمناصب العليا للشركات المبحوثة، فيما كانت الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) احتلت النسبة الاكبر اذ بلغت (33.3%)، واقلها نسبة الفئة العمرية (25 سنة الى 34 سنة) اذ بلغت (5.6%)، وعلى صعيد المؤهل الدراسي احتلت شهادة البكالوريوس النسبة الاكبر اذ بلغت (72.2%)، يليها الماجستير (11.1%) وهذا يشير الى امتلاك القيادات العليا شهادات تؤهلهم لادارة تلك الشركات، وعلى صعيد التخصص حصل التخصص الهندسي على (37%)، يليها التخصص الانساني بمقدار (31.5%) والعلوم الصرفة (20.4%) مما يشير الى تنوع اختصاصات عينة البحث بما يتيح من قيادة مثلى للمنظمات المبحوثة، اما بالنسبة لطبيعة عمل المنظمات المبحوثة فقد كانت النسبة متساوية بينهما من اجل الوصول الى مقارنة صحيحة لمتغيرات البحث، اما فيما يرتبط بمدة العمل في المنظمة المبحوثة فقد تصدرت الفئة (30 سنة فأكثر) نسبة (29.6%)، يليها الفئة (10-19 سنة) بمقدار (24.1%)، والفئة (20-29) بمقدار (22.2%) مما يؤكد على امتلاك عينة البحث على الخبرة والمهارات في العمل في منظماتهم، واخير تضمن محور مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي فقد احتلت الفئة (1-4 سنوات) النسبة الاكبر بمقدار (38.9%)، تليها الفئة (10-14 سنة) والفئة (5-9 سنوات) بمقدار (25.9%) و (24.1%) على التوالي، مما يشير الى ان القيادات العليا لتلك المنظمات المبحوثة تمتلك معرفة جيدة بامور عمل منظماتهم بحكم توليهم المنصب لمدة جيدة تتيح لهم ادارتها بشكل افضل.

ثانياً- عرض اهمية متغيرات البحث وتقديرها:

استخدمت وسائل التحليل الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لانهما من الوسائل المناسبة لتحليل متغيرات البحث، اذ يظهر الجدول (5) الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تبين اراء عينة البحث من المديرين في الادارة الوسطى في المنظمات العراقية التي شملها البحث.

الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

ت	المتغير	نوعه	رمزه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
1	الاداء التفاني في العمل، وحرص الإدارة على دعم الابتكار.	فرعي	X1	3.384	0.709	0.72
2	احترام وصدق التعامل مع الآخرين، وحرص الإدارة على دعم رضا المستفيد.	فرعي	X2	3.622	0.707	0.76
3	عدم التقييد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصالات اكثر فاعلية، وحرص الإدارة على دعم الانتماء.	فرعي	X3	3.375	0.871	0.86
4	منهج التميز.	فرعي	X4	3.586	0.939	0.72
5	ثقافة الجودة.	رئيس	X	3.492	0.711	0.78
6	التدريب المستمر.	فرعي	Y1	3.406	0.926	0.70
7	القدرة على التفوق.	فرعي	Y2	3.893	0.786	0.86
8	تهيئة ظروف عمل مناسبة.	فرعي	Y3	3.286	0.903	0.90
9	القيادة.	فرعي	Y4	3.828	0.830	0.76
10	الابتكار.	فرعي	Y5	3.481	0.825	0.42
11	رضا العاملين.	فرعي	Y6	3.300	0.812	0.70
12	الاداء المتميز.	رئيس	Y	3.406	0.692	0.72

نستنتج من نتائج التحليل الوصفي للجدول (5) ما يأتي:

لقد ظهرت قيم الوسط الحسابي لجميع متغيرات ثقافة الجودة ومتغيرات الاداء المتميز اكبر من قيمة الوسط الحسابي المعياري البالغ (3)، فضلاً عن ارتفاع الوسط الحسابي العام لمتغيرات ثقافة الجودة ومتغيرات الاداء المتميز، اذ بلغ (3.492) و (3.406) على التوالي وهما اكبر من الوسط الحسابي المعياري (3).

وتظهر نتائج الانحرافات المعيارية تجانس اجابات العينة، اذ كانت تتراوح بين اعلى انحراف معياري بلغ (0.939) لمتغير منهج التميز، وبين اقل انحراف معياري بلغ (0.707) لمتغير احترام وصدق التعامل مع الآخرين، كما تظهر الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية اهمية المتغيرات جميعها من وجهة نظر عينة البحث وبمستوى جيد، وحصولها على اتفاق على متغيرات البحث.

ثانياً: عرض العلاقات الارتباطية بين متغيرات ثقافة الجودة والاداء المتميز وتحليلها ومناقشتها:

على وفق ما جاء في منهجية البحث وضعت فرضية رئيسة لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) وظهرت النتائج المبينة تفصيلها في الجدول (6).

الجدول (6) العلاقات الارتباطية بين متغير ثقافة الجودة ومتغيراته ومتغير الاداء المتميز ومتغيراته

المتغير	Y1 التدريب المستمر	Y2 القدرة على التفوق	Y3 تهيئة ظروف عمل مناسبة	Y4 القادة	Y5 الابتكار	Y6 رضا العاملين	Y الاداء المتميز
X1- الاداء التقائي في العمل	0.645**	0.401**	0.688**	0.401**	0.575**	0.510**	0.667**
X2- احترام وصدق التعامل مع الآخرين	0.465**	0.537**	0.483**	0.537**	0.535**	0.448**	0.568**
X3- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية	0.628**	0.460**	0.699**	0.460**	0.712**	0.712**	0.759**
X4- منهج التميز	0.750**	0.558**	0.781**	0.558**	0.829**	0.842**	0.883**
X- ثقافة الجودة	0.717**	0.559**	0.764**	0.632**	0.768**	0.735**	0.832**

* القيمة معنوية عند مستوى (0.05) ** القيمة معنوية عند مستوى (0.01)

يظهر الجدول (6) مصفوفة العلاقات الارتباطية البينية بين متغيرات ثقافة الجودة والاداء المتميز والتي تعكس المؤشرات الآتية:

1- تشير النتائج بين المتغير الرئيس ثقافة الجودة وبين المتغير الرئيس الاداء المتميز الى وجود معامل ارتباط بينهما بلغ (0.832) وهي علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بمستوى (0.01)، وان هذه العلاقة ارتباطية واعتمادية بينهما تعكس ان لثقافة الجودة دوراً كبيراً في (الاداء المتميز)، اذ تعد الاداء المتميز نتيجة طبيعية لثقافة الجودة في حالة انعدام الاداء المتميز لدى المديرين في الادارة الوسطى.

2- سجلت علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي (X4- منهج التميز) وبين المتغير الرئيس (الاداء المتميز) المرتبة الاولى، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.883) وهو موجب وقوي ودال معنوياً بمستوى (0.01) وهي علاقة ارتباطية واعتمادية وتبادلية بينهما تعكس اهمية المعرفة في الاداء المتميز، واخيرا المهارات.

3- تشير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الفرعية لمتغير (ثقافة الجودة) مع المتغيرات الفرعية لمتغير (الاداء المتميز) الى ان علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي (X4 منهج التميز) وبين المتغير الفرعي (Y6 رضا العاملين) احتلت المرتبة الاولى، اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.842) وهي علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) ثم يلي ذلك الابتكار ثم تهيئة ظروف عمل مناسبة ثم يلي ذلك التدريب المستمر واخيراً القدرة على التفوق والقيادة بشكل متساوي.

واستناداً الى نتائج علاقات الارتباط التي اشير اليها يمكن القول ان الفرضية الرئيسة الاولى قد قبلت والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة الجودة ومتغيراتها (الاداء التقائي في العمل، واحترام وصدق التعامل مع الآخرين، وعدم التقيد بالعلاقات الرسمية، ومنهج التميز)، وبين الاداء المتميز ومتغيراته (التدريب المستمر، والقدرة على التفوق، وتهيئة ظروف عمل مناسبة، والقيادة، والابتكار، ورضا العاملين) منفردة او مجتمعة.

ثالثاً: عرض علاقات التأثير بين متغيرات (ثقافة الجودة) ومتغيرات (الاداء المتميز) وتحليلها ومناقشتها:
 بهدف معرفة تأثير متغيرات (ثقافة الجودة) في متغيرات (الاداء المتميز)، فقد استخدم معامل تحليل الانحدار البسيط (Multiple Linear Regression) كاسلوب احصائي لبيان معنوية ذلك التأثير، وبعد تطبيق هذا الاسلوب الاحصائي تم التوصل الى النتائج المبينة تفصيلها في الجدول (7).

الجدول (7) تحليل اثر متغيرات ثقافة الجودة في متغيرات الاداء المتميز منفردة

اسم المتغير	معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	F المحسوبة	T المحسوبة
اثر متغيرات (X) ثقافة الجودة في (Y1) التدريب المستمر					
X1 - الاداء التفاني في العمل	0.798	0.637	0.491	19.741**	2.975**
X2 - احترام وصديق التعامل مع الآخرين			-0.440		-0.267
X3 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية			-0.233		-1.183
X4 - منهج التميز			0.621		4.601**
اثر متغيرات (X) ثقافة الجودة في (Y2) القدرة على التفوق					
X1 - الاداء التفاني في العمل	0.652	0.425	0.003	8.321**	0.013
X2 - احترام وصديق التعامل مع الآخرين			0.561		2.879**
X3 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية			0.387		1.643
X4 - منهج التميز			0.510		3.192**
اثر متغيرات (X) ثقافة الجودة في (Y3) تهيئة ظروف عمل مناسبة					
X1 - الاداء التفاني في العمل	0.832	0.692	0.540	25.324**	3.202**
X2 - احترام وصديق التعامل مع الآخرين			0.168		-1.000
X3 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية			0.033		-0.161
X4 - منهج التميز			0.598		4.347**
اثر متغيرات (X) ثقافة الجودة في (Y4) القيادة					
X1 - الاداء التفاني في العمل	0.690	0.476	0.216	10.204**	1.066
X2 - احترام وصديق التعامل مع الآخرين			-0.131		-0.649
X3 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية			0.097		0.400
X4 - منهج التميز			0.471		2.889**
اثر متغيرات (X) ثقافة الجودة في (Y5) الابتكار					
X1 - الاداء التفاني في العمل		0.698	0.095	25.947**	0.622
X2 - احترام وصديق التعامل مع الآخرين			0.089		0.541
X3 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية			-0.017		-0.093
X4 - منهج التميز			0.663		5.317**
اثر متغيرات (X) ثقافة الجودة في (Y6) رضا العاملين					
X1 - الاداء التفاني في العمل	0.846	0.716	-0.037	28.370**	-0.257
X2 - احترام وصديق التعامل مع الآخرين			-0.117		-0.803
X3 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية			0.186		1.060
X4 - منهج التميز			0.654		5.498**
القيمة الجدولية					
			0.05	4.00	2.00
			0.01	7.08	2.66

يتضح من الجدول (7) علاقة معنوية الاثر لمتغيرات (ثقافة الجودة) في كل من (التدريب المستمر، والقدرة على التفوق، وتهيئة ظروف عمل مناسبة، والقيادة، والابتكار، ورضا العاملين)، فقد اظهرت النتائج معنوية الاثر، اذ

ظهرت قيمة F المحسوبة لها (19.741) و (8.321) و (25.324) و (10.204) و (25.947) و (28.370) على التوالي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (0.01)، فضلاً عن ان قيمة t المحسوبة لمعامل الاثر للاداء التقني في العمل في متغير التدريب المستمر (2.975) اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.01)، ومنهج التميز في التدريب المستمر كانت معنوية بدرجة عالية (4.601) اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.01)، ونستنتج من ذلك ان التدريب المستمر يتاثر بالاداء التقني في العمل ومنهج التميز فقط في حين ان احترام وصدق التعامل مع الآخرين، وعدم التقييد بالعلاقات الرسمية ذات اثر غير معنوي احصائياً.

وان قيمة t المحسوبة لمعامل الاثر لاحترام وصدق التعامل مع الآخرين، ومنهج التميز في متغير القدرة على التفوق (2.879) و (3.192) على التوالي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.01)، ونستنتج من ذلك ان القدرة على التفوق يتاثر باحترام وصدق التعامل مع الآخرين ومنهج التميز فقط، في حين ان احترام الابداع التقني في العمل، وعدم التقييد بالعلاقات الرسمية ذات اثر غير معنوي احصائياً.

كما ان قيمة t المحسوبة لمعامل الاثر للاداء التقني في العمل، ومنهج التميز في متغير تهيئة ظروف العمل (3.202) و (4.347) اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.01)، ونستنتج من ذلك ان تهيئة ظروف العمل تتاثر بالاداء التقني في العمل ومنهج التميز فقط في حين ان احترام وصدق التعامل مع الآخرين، وعدم التقييد بالعلاقات الرسمية ذات اثر غير معنوي احصائياً.

وان قيمة t المحسوبة لمعامل الاثر لمنهج التميز في القيادة (2.889) اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.01)، ونستنتج من ذلك ان القيادة تتاثر بمنهج التميز فقط، في حين ان الاداء التقني، واحترام وصدق التعامل مع الآخرين، وعدم التقييد بالعلاقات الرسمية ذات اثر غير معنوي احصائياً.

وان قيمة t المحسوبة لمعامل الاثر لمنهج التميز في الابتكار كانت معنوية بدرجة عالية (5.317) اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.01)، ونستنتج من ذلك ان الابتكار يتاثر بمنهج التميز فقط في حين ان الاداء التقني، واحترام وصدق التعامل مع الآخرين، وعدم التقييد بالعلاقات الرسمية ذات اثر غير معنوي احصائياً.

وان قيمة t المحسوبة لمعامل الاثر لمنهج التميز في رضا العاملين كانت معنوية بدرجة عالية (5.498) اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى (0.01)، ونستنتج من ذلك ان رضا العاملين يتاثر بمنهج التميز فقط في حين ان الاداء التقني، واحترام وصدق التعامل مع الآخرين، وعدم التقييد بالعلاقات الرسمية ذات اثر غير معنوي احصائياً.

اما فيما يخص العلاقة المعنوية في اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز بشكل عام (رئيس) فقد استخدم معامل تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، واطهرت النتائج معنوية الاثر، اذ ظهرت قيمة F المحسوبة (107.831) اكبر من نظيرتها الجدولية (7.08) عند مستوى (0.01) وقيمة t المحسوبة لمعامل الاثر (10.384) اكبر من نظيرتها الجدولية (2.66) عند مستوى معنوية (0.01)، وفيما يأتي الجدول (8) يوضح نتائج هذا التحليل.

الجدول (8) تحليل اثر متغير ثقافة الجودة في متغيرات الاداء المتميز مجتمعة

اسم المتغير	معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	F المحسوبة	T المحسوبة
X-ثقافة الجودة	0.832	0.692	0.810	107.831**	10.384**

مما تقدم يتضح ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بدرجة عالية بين ثقافة الجودة والاداء المتميز وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين (ثقافة الجودة) ومتغيراتها وبين (الاداء المتميز) ومتغيراتها منفردة او مجتمعة).

رابعاً- تحليل المتغيرات الفرعية لثقافة الجودة على وفق التحليل العاملي (Factor analysis):

ولغرض الوقوف على مجاميع المتغيرات الفرعية الأكثر تأثيراً في ادارة الاداء المتميز، فقد تم استخدام التحليل العاملي عن طريق المكونات الرئيسية لجميع المتغيرات الفرعية، وظهر لدينا ان هناك ست مكونات رئيسية كانت القيم العينية (Eigen values) لها أكثر من الواحد الصحيح، وفيما يأتي جدولاً بالمتغيرات الفرعية المهمة (التي قيم تشبعاتها أكثر من 0.50).

الجدول (9) المتغيرات المهمة لكل مكون للمتغيرات الفرعية على وفق ترتيبها

العامل الاول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس
X42=.875	X22=.852	X15=.596	X11=.830	X18=.847	X24=.917
X28=.872	X43=.745	X23=.741	X25=.655	X31=.725	X26=.632
X35=.819	X34=.685	X17=.701	X16=.540	X26=.536	
X41=.805	X13=.668	X21=.674	X14=.533		
X38=.800	X29=.644	X27=.621			
X33=.793	X27=.585	X29=.548			
X39=.789	X14=.571				
X36=.751	X21=.558				
X37=.750					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-16.

يتضح من الجدول (9) ان اجابة عينة البحث تبين ان المتغير (X42) الذي يمثل (تلتزم الادارة التنفيذية في المنظمة بوضع معايير عالية للاداء بهدف التحسين المستمر للجودة). ضمن المتغير الرئيس (X4-منهج التميز) كان ذا اثر كبير، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الاول (0.875) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (9)، علماً ان نصف المتغيرات ضمن العامل الاول كانت تشمل المتغير الرئيس (X3 احترام وصدق التعامل مع الآخرين).

كما يبين الجدول (9) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X22) الذي يمثل (تتوافر المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة) ضمن المتغير الرئيس (X2- احترام وصدق التعامل مع الآخرين) كان ذا اثر كبير، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الثاني (0.852) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (9).

ويوضح الجدول (9) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X15) الذي يمثل (تدعم الإدارة الأفكار الجديدة مادياً، ومعنوياً وتعمل على تنفيذها) ضمن المتغير الرئيس (X1- الاداء التقني في العمل) كان ذو اثر كبير، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الثالث (0.596) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (9).

كما يظهر الجدول (9) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X11) الذي يمثل (يففذ الاعمال التي يكلف بها المديرين من دون اخطاء تذكر من المرة الاولى) ضمن المتغير الرئيس (X1- الاداء التقني في العمل) كان ذو اثر

كبير، إذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الرابع (0.830) وهي أكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الأخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (9).

كما يكشف الجدول (9) من إجابة عينة البحث أن المتغير (X18) الذي يمثل (تسمح المنظمة للمديرين بأرتكاب الأخطاء كوسيلة للتطوير والحث نحو الابتكار) ضمن المتغير الرئيس (X1- الاداء التقاني في العمل) كان ذو اثر معنوي، إذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الخامس (0.847) وهي أكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الأخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (9).

في حين دل الجدول (9) من إجابة عينة البحث أن المتغير (X24) الذي يمثل (تهتم الإدارة بإرضاء المديرين وتحقيق رغباتهم وتوفير ما يحتاجونه من موارد ومعلومات لازمة لعملهم) ضمن المتغير الرئيس (X2- احترام وصدق التعامل مع الآخرين) كان ذو اثر معنوي، إذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون السادس (0.917) وهي أكبر قيمة من قيم تشبعات المتغير الآخر.

نستنتج من ذلك أن متغير منهج التميز ضمن العامل الأول، ومتغير احترام وصدق التعامل مع الآخرين ضمن العامل الثاني والسادس، ومتغير الاداء التقاني في العمل ضمن العامل الثالث والرابع والخامس كانت من اشد متغيرات ثقافة الجودة تأثيراً في الاداء المتميز.

رابعاً-اختبار الفروق بين المنظمات الخدمية والانتاجية:

اعتماداً على فرضيات البحث الهادفة الى إيجاد فروق ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية والانتاجية التي شملها البحث، اظهر معامل الاختبار (Mann-Whitney) النتائج التي يظهرها الجدول (10).

الجدول (10) اختبار الفروق بين المنظمات الخدمية والانتاجية باستخدام اختبار (Mann-Whitney)

المتغيرات	القيمة الاحتمالية لاحصاء الاختبار P-value	الشرائط الإنتاجية والخدمية قيم (Z)	الدلالة المعنوية
X1- الاداء التقاني في العمل، وحرص الإدارة على دعم الابتكار	0.082 (x)	-1.741	غير دال معنوياً
X2- احترام وصدق التعامل مع الآخرين	0.418 (x)	-0.809	غير دال معنوياً
X3- عدم التقيد بالعلاقات الرسمية	0.044 (5)	-2.014*	دال معنوياً
X4- منهج التميز	0.002 (1)	-3.266**	دال معنوياً جداً
X- ثقافة الجودة	0.066 (x)	-1.835*	غير دال معنوياً
Y1- التدريب المستمر	0.002 (1)	1.138	دال معنوياً جداً
Y2- القدرة على التفوق	0.190 (x)	-3.310**	غير دال معنوياً
Y3- تهيئة ظروف عمل مناسبة	0.004 (2)	-2.836**	دال معنوياً جداً
Y4- القيادة	0.008 (3)	-2.632**	دال معنوياً جداً
Y5- الابتكار	0.346 (x)	-0.942	غير دال معنوياً
Y6- رضا العاملين	0.090 (x)	-1.696	غير دال معنوياً
Y- الاداء المتميز	0.042 (4)	-2.040*	دال معنوياً

- قيمة Z الجدولية (1.95) عند مستوى (0.025) و (2.52) عند مستوى (0.005).

- ملاحظة: فرضية الاختبار $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$ $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

اذ ان μ_1 متوسط عينة المجموعة الانتاجية للمتغير المستقل. وان μ_2 متوسط عينة المجموعة الخدمية للمتغير المستقل.

نلاحظ ان الفرضية البديلة ذات طرفين لذلك فان منطقة الرفض مقسمة الى قسمين، فاذا كانت القيمة الاحتمالية لمنطقة الرفض متساوية α مثلاً 0.05، فان كل قسم او جزء من منطقة الرفض مساحتها تساوي $\alpha/2$ او 0.025، لذلك فان القيمة الجدولية للتوزيع الطبيعي المعياري لقيمة $\alpha/2$ او 0.05/2 تساوي 1.95، اما القيمة الجدولية لقيمة 0.01/2 فانها تساوي 0.005 وتساوي 2.52 . ويظهر الجدول (10) مجموعة من النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث وكما يأتي:

1-متغير ثقافة الجودة ومتغيراته:

يظهر الجدول (10) ان قيم معامل الاختبار (Z) المحسوبة لمتغير ثقافة الجودة قد بلغت (1.835) وهي اكبر من قيمة معامل الاختبار (Z) الجدولية عند مستوى معنوية (0.025) البالغة (1.95)، مما يعكس وجود فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية والانتاجية، فضلاً عن ان قيمة معامل الاختبار (Z) المحسوبة لمنهج التميز، وعدم التقيد بالعلاقات الرسمية احدى المتغيرات الفرعية لثقافة الجودة كانت (-3.226) و (-2.014) على التوالي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.005) البالغة (2.52)، والثانية اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.025)، اي انها تعكس وجود فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية والانتاجية، عدا متغيري الاداء التقاني في العمل، واحترام وصدق التعامل مع الآخرين، فقد بلغت قيمة الاختبار (Z) المحسوبة لهما (-1.741) و (-0.809) وهي اقل من نظيرتها الجدولية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية مقارنة بالمنظمات الانتاجية فيما يتعلق بهذين المتغيرين.

2-متغير الاداء المتميز ومتغيراته:

يظهر الجدول (10) ان قيم معامل الاختبار (Z) المحسوبة لمتغير الاداء المتميز قد بلغت (-2.040) وهي اكبر من قيمة معامل الاختبار (Z) الجدولية عند مستوى معنوية (0.025) البالغة (1.95)، مما يعكس وجود فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية والانتاجية، فضلاً عن ان قيمة معامل الاختبار (Z) المحسوبة للقدرة على التفوق، وهيئة ظروف عمل مناسبة، والقيادة احدى المتغيرات الفرعية للاداء المتميز كانت (-3.310) و (-2.836) على التوالي اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.005)، اي انها تعكس وجود فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية والانتاجية، عدا متغيرات التدريب المستمر، والابتكار، ورضا العاملين، اذ بلغت قيمة الاختبار (Z) المحسوبة (1.138) و (-0.942) و (-1.696) وهي اقل من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.025)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية مقارنة بالمنظمات الانتاجية فيما يتعلق بهذين المتغيرين.

مما يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين المنظمات الخدمية والانتاجية في متغيرات (ثقافة الجودة) ومتغيرات (الاداء المتميز) منفردة او مجتمعة)، وعدا ذلك ترفض الفرضية تجاه متغيرات احترام وصدق التعامل مع الآخرين والتدريب المستمر والابتكار.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة الى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية للتطبيق، ويؤدي التعليم والبرامج التدريبية دوراً مهماً في بناء ثقافة جديدة داخل المنظمة.
- 2- ان التوجه الاساس لإدارة الجودة الشاملة هو ارضاء الزبون، وذلك يستند على الاسلوب الاساس المتضمن التحسين المستمر ومشاركة العاملين، المعتمد على البنية التحتية للمنظمة التي تشتمل على تاييد الإدارة العليا ومنهجية الجودة وثقافة الجودة، ومن ذلك ندرك مدى أهمية ثقافة الجودة في كونها البنية الاساس لتحقيق التوجه الاساس وهو إدارة الجودة الشاملة.
- 3- يبرز دور ثقافة الجودة في تحقيق التطوير من خلال تأثيرها في السلوك الإنساني.
- 4- يمثل الأداء المتميز بالأداء الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع اقترانه بابعاد تنافسية اساسية (كفاءة، جودة فضلى، ومرونة اكبر، وتسليم اسرع) لكي يبقى الاداء الافضل والاحسن.
- 5- هناك خصائص لا بد من توافرها في المنظمات المتميزة تتمثل في التوجه الاستراتيجي، والإدارة العليا، وثقافة المنظمة.
- 6- ان العلاقات الارتباطية والاعتمادية بين متغيرات البحث تعكس ان لثقافة الجودة دوراً كبيراً في الاداء المتميز.
- 7- هناك تاثير ذا دلالة معنوية بدرجة عالية بين ثقافة الجودة والاداء المتميز، مما يعكس قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث.
- 8- ان متغير منهج التميز ضمن العامل الاول، ومتغير احترام وصدق التعامل مع الآخرين ضمن العامل الثاني والسادس، ومتغير الاداء التقاني في العمل ضمن العامل الثالث والرابع والخامس كانت من اشد متغيرات ثقافة الجودة تأثيراً في الاداء المتميز.
- 9- وجود فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين المنظمات الخدمية والانتاجية تجاه متغيرات البحث، عدا متغيري الاداء التقاني في العمل، واحترام وصدق التعامل مع الآخرين، وذلك بسبب ان المنظمات الانتاجية تعاني من اداءها التقاني والاختلاف الكبير بمستوى ادائها في حين لا يشكل فارقاً تجاه المنظمات الخدمية، اما احترام وصدق التعامل مع الآخرين فيكون في المنظمات الانتاجية اكبر بسبب قلة استقرار عملها مقارنة بالمنظمات الخدمية بسبب المشكلات والتحديات التي تواجهها في سوق العمل.

ثانياً- التوصيات:

- 1- ينبغي على المنظمات المبحوثة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة الى ثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية للتطبيق من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام التعليم والبرامج التدريبية.
- 2- ضرورة توافر خصائص (التوجه الاستراتيجي، والإدارة العليا، وثقافة المنظمة) في المنظمات المبحوثة اذا ما ارادت التميز في ادائها.
- 3- ضرورة استمرار المنظمات المبحوثة في الاهتمام في (منهج التميز، ومتغير الاداء التقاني في العمل، ومتغير احترام وصدق التعامل مع الآخرين)، فضلاً عن زيادة الاهتمام بصورة اكبر للعوامل الاخرى وزيادة فاعليتها وكفاءتها من اجل زيادة تأثيرها في الاداء المتميز للمنظمات المبحوثة.

- 4- يتوجب على المنظمات الساعية إلى بلوغ التميز في أدائها السعي إلى توفير جملة من الأساليب التي في ضوئها يتحقق التميز في الأداء الا وهي تمكين العاملين، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، وهندسة القيمة.
- 5- ينبغي اهتمام المنظمات المبحوثة بمتغير عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصالات اكثر فاعلية، وحرص الإدارة على دعم الأتماء، فضلاً عن الاهتمام بمتغيرات البحث الاخرى من اجل التميز في الاداء.

المصادر:

- الجبوري، ميسر، 2008، "نظم ادارة الجودة"، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- الدرادكة، مأمون سليمان، ٢٠٠٨، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- الصواف، محفوظ واسماعيل، عمر، 2009، "نشر ثقافة الجودة واثرها في تعزيز اداء المنظمات الفندقية- دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل"، بحوث المؤتمر العلمي الثالث لكلية الادارة والعلوم الادارية، ادارة منظمات الاعمال، التحديات العالمية المعاصرة 27-29 نيسان، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن.
- العبيدي، رأفت عاصي حسين، 2012، " دور متطلبات الصيانة الالكترونية المنتجة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/ نينوى والشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، المؤتمر العلمي الثاني لكلية التقنية الادارية تحت شعار المعلوماتية ركيزة اساس في بناء المنظمات العراقية وتطويرها، للمدة 28-29-11-2012.
- العبيدي، امل سعود، 2009، " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع "، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد الاكاديمية العربية في الدنمارك.
- العزاوي، محمد أبو إدريس، 2005، "مفهوم ومهارات التميز في الأداء"، ندوة الإدارة الاستشرافية، وأفاق تطويرها في الوطن العربي، القاهرة ، مصر.
- الفضل، مؤيد والطائي، يوسف، 2004، "ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك/ منهج كمي"، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن.
- بومدين، يوسف، 2007، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5.
- توفيق، عبد الرحمن، 1998، "كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل الى قمن الاداء- عالم جديد من المنشآت الناجحة"، تاليف لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، القاهرة.
- توفيق، عبد الرحمن، 2005، "الجودة الشاملة الدليل المتكامل " مركز الخبرات المهنية، بميك، جمهورية مصر العربية.
- جلاب، احسان ومزهر، اسيل، 2007، "التغيير الاستراتيجي والانعكاس التنظيمي- العلاقة والاثر- دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية"، مجلة دراسات ادارية، المجلد 2، العدد 3.
- جمعة، أشرف فضيل، بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر"، المؤتمر الوطني الثاني للجودة بعنوان بيئة العمل وثقافة الجودة- رؤية لمستقبل واعد، الدمام 24-26/1/1428 (2007/2/14-12).
- جودة، محفوظ احمد، 2006، "ادارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- جويحان، ثائر عبد الغفار عبد الله، 2013، "اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي للمنظمات الصناعية- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- دواي، جاسم مشنت وجعفر، قيس زهير، 2010، "اثر ثقافة تاجودة في استراتيجيات الابداع- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد"، بحوث المؤتمر العلمي الاول للكلية التقنية الادارية/ بغداد المنعقد للمدة 28-29/11/2010 تحت شعار الجودة منهج التميز والنزاهة والارتقاء.
- زايد، عادل محمد، 2011، "الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز"، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 33.
- سعيد، كاظم فرج عارف، 2010، "الأثر التتبعي للتوجه والسلوك الاستراتيجيين في الأداء المتميز"، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن، 2002، "اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي- دراسة تحليلية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل.
- شعبان، ايداد، 2002، "ثقافة الجودة"، البنوك في الاردن، المجلد 21، العدد 1.
- صدام، محمد، 2004، "الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، مجلة الإداري، السنة(26)، العدد(97).
- طه، رفعت محمد علي، 2008، "الأثر التتبعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء المتميز- دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الموصل.
- ليندة، رقام، 2005، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- مصطفی، احمد، 2001، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات العربية"، دار الكتب للنشر، القاهرة.
- يوسف، بسام عبد الرحمن، 2005، "اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- يوسف، بومدين، 2007، "ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد الخامس.
- Daft, L. Richard, 2001, "Organization Theory & Design, 2nd South-Western College Publishing, Ohio.
- Douglas, T.J. and W.O. Judge, 2001. Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. Aca. Manage. J., 44: 158-158.
- George, Stephn& Wemerskirch, Arnold, 1998, "Total Quality Management: Strategies & Techniques", Proven at Today's, Most Successful Co..
- Geotsch, David L.& Davis, Stanley B., 2006, "Quality Management- Introduction to total Quality Management for Production, Processing and Services", Prentice Hall, New Jersey.
- Lee, James, (2000) How principals can build a culture of Quality that Supports Standards of excellence, National Association of Secondary School principals. Vol. 84 Iss. 617.

- Olsen, J.P. & Maassen, p. (2007) European on the Know ledge institution: the Modernization of the university at the European Level.
- McLellan Anne & Bernstein , Alan ,2003," Organizational Excellence of Canadian Institutes of health research" , report on plans and priorities for the fiscal 2002 – 2003 submitted to the parliament of Canada .
- Faihan, Alotaibi& Rushami, Zien Yusoff & Rabiul Islam, 2013, " Assessing the impact of total Quality Management Practices and Quality Culture with Competitiveness of Saudi Contractors", American Journal of Applied Sciences 10 (6), www.ivsl.org
- Muhammad Asif, Abdul Raouf, & Cory Searcy,2013, "Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education?", *Quality & Quantity*, October 2013, Volume 47, Issue6, www.ivsl.org.
- Heizer, Jay& Render, Barry, 2001," Operations Management ",6th , ed., Prentice-Hall, New Jersey.

السيد المدير المحترم:

م/ إستمارة الإستبانة

نهديك أجمل التحيات...

إن الإستبيان الذي بين أيديكم جزء من بحث بعنوان (اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز).

ببالغ الأعتزاز نتقدم اليكم برجاء معاونتنا في إستيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الإستمارة على وفق ما هو مطبق فعلاً في منظمكم، وليس على وفق ما ترونه صائباً، والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي، علماً إن البيانات المدونة ستتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وأن مساهمتكم سيكون لها أبلغ الأثر في مساعدتنا ونجاح مهمتنا... لذا لا داعي لذكر الاسم....

مع تقديرنا وامتناننا...

الباحث

أ.م.د. عامر عبد اللطيف كاظم

أولاً- بيانات عامة: ملاحظة- ضع علامة (X) أمام الإختيار المناسب.

- 1- الجنس: () ذكر، () أنثى.
- 2- العمر: () 25-34، () 35-44، () 45-54، () 55 سنة فأكثر.
- 3- المؤهل الدراسي: () اعدادية، () بكالوريوس، () ماجستير، () دكتوراه.
- 4- التخصص: () طبية، () هندسية، () علوم صرفة، () انسانية.
- 5- المنظمة التي تنتسب اليها: () خدمية، () انتاجية.
- 6- مدة العمل في هذه المنظمة: () 1-9، () 10-19، () 20-29، () 30 سنة فأكثر.
- 7- مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي: () 1-4، () 5-9، () 10-14، () 15-19، () 20-24، () 25 سنة فأكثر.

ثانياً- ثقافة الجودة: هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي تبين قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وبادارة شؤونها الداخلية والقيم والمعتقدات التي هي موجهات اساسية للثقافة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاداء التقني في العمل، وحرص الإدارة على دعم الابتكار-X1						
1	ينفذ الاعمال التي يكلف بها المديرين من دون اخطاء تذكر من المرة الاولى.					
2	يدرك المديرين انوارهم لمساعدة المنظمة في انجاز رسالتها.					
3	يحصل المديرين على التعليم والتدريب المطلوبين لتطوير ادائهم.					
4	تبحث المنظمة عن افكار جديدة قد لا تخدم العمل فيها.					
5	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة مادياً، ومعنوياً وتعمل على تنفيذها.					
6	تكافأ الإدارة المرؤوسين على أساس الاداء الجيد.					
7	تقدر الإدارة الاختلاف والتنوع والفروق الفردية بين العاملين (المؤهلات، والطاقات، والقدرات، والمواهب)					
8	تسمح المنظمة للمديرين بأرتكاب الأخطاء كوسيلة للتطوير والحث نحو الابتكار.					
9	توفر الإدارة التمويل والتسهيلات اللازمة لنشاط البحث والتطوير.					
احترام وصدق التعامل مع الاخرين، وحرص الإدارة على دعم رضا المستفيد-X2						

أثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية العاملة في بغداد

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
10	يعد الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين المديرين والمرووسين.					
11	تتوافر المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.					
12	يتوقع المديرين في جميع المستويات المحافظة على معايير اخلاقية عالية في علاقاتهم.					
13	تهتم الإدارة بامضاء المديرين وتحقيق رغباتهم وتوفير ما يحتاجونه من موارد ومعلومات لازمة لعملهم.					
14	تقدم المنظمة الخدمة التكنولوجية والمعلوماتية الفائقة للمديرين، لتسهيل عملهم.					
15	ترفع الإدارة دائماً شعار رضا المديرين وتتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة لتحقيق ذلك.					
16	تعتمد الإدارة على معايير تقييم الاداء في عملها بما يهدف إلى تحقيق رضا المستفيد.					
17	تعتمد المنظمة ثقافة تؤكد على أهمية تقديم خدمات عالية الجودة للمرووسين والزبائن.					
18	تعتمد المنظمة سيقاً موثقاً، للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون ومراجعتها.					
عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصالات اكثر فاعلية، وحرص الإدارة على دعم الانتماء-X3						
19	تعمل المنظمة على تنمية العلاقات غير الرسمية بين المديرين والمرووسين.					
20	يتوافر الاتصال المفتوح بين جميع المستويات في المنظمة لضمان فاعية الاتصال.					
21	هناك شراكة دعم داخلي متبادلة بين الادارة العليا واقسام المنظمة لزيادة فاعلية التفاعل الاجتماعي.					
22	تقوم الإدارة بمعاملة المرووسين (فرص الترقية، والحوافز، والبعثات...) بصورة عادلة.					
23	تعتمد الإدارة على المناقشة والحوار المفتوح والاستماع لآراء المرووسين للتغلب على مشكلات العمل.					
24	تسعى الإدارة إلى بث روح الولاء عند المرووسين، وجعلهم يحرصون على إنجاح المنظمة وتحسين سمعتها.					
25	يثق المرووسين بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.					
26	تعمل الإدارة ما تطلب من المرووسين الالتزام به (الإلتقان في العمل، والإلتزام بالنظم والقوانين، والحرص على جودة العمل).					
27	تحرص المنظمة على تخفيض معدل دوران العمل من خلال المحفز المادي والمعنوي.					
منهج التميز-X4						
28	يعد منهج التميز هدف استراتيجي تسعى المنظمة لتحقيقه.					
29	تلتزم الادارة التنفيذية في المنظمة بوضع معايير عالية للاداء بهدف التحسين المستمر للجودة.					
30	ترحب المنظمة بعقد ورش العمل التي من شأنها توليد العديد من الافكار الابتكارية بشأن تطوير مسيرة التطوير التقني.					

ثالثاً- الاداء المتميز: أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف على أنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد من نوعه.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
التدريب المستمر- Y1						
1	توجد وحدة متخصصة في المنظمة لمتابعة البرامج التدريبية.					
2	تخصص المنظمة مبالغ مالية لاقامة دورات تدريبية للعاملين فيها.					
3	تتكفل المنظمة بتدريب العاملين فيها وعلى مختلف المستويات.					
4	مشاركته في البرامج التدريبية اسهمت في تعزيز قدراته في العمل.					
5	مشاركته في البرامج التدريبية لم تسهم في تعزيز تحسين مستواه المعاشي.					
القدرة على التفوق- Y2						
6	يستشرد بك زملائك عند اداء المهمات الموكلة لهم.					
7	تحظى بمكانة معرفية متميزة قياساً بزملائك في ميدان العمل.					
8	حصلت على مكافآت مجزية كنتيجة لتميزك في العمل.					
تهيئة ظروف عمل مناسبة- Y3						
9	تحقق الخدمات المقدمة للأفراد العاملين في المنظمة مستوى رضا مناسب.					
10	تهتم المنظمة بتوفير بيئة مادية (إضاءة، حرارة، وتهوية، ... الخ)، ملائمة للمروسين.					
11	تقدم المنظمة خدمات ترفيهية وفندقية جيدة .					
القيادة- Y4						
12	توفر المنظمة وقت راحة للمديرين والمروسين داخل المنظمة.					
13	تعجز المنظمة عن توفير مسكن جيد للمديرين والمروسين داخل المنظمة.					
14	يقوم المديرين والمروسين في المنظمة بتوفير وجبة طعام لانفسهم ومن حسابهم الخاص.					
15	يعمل المديرين على توضيح رؤية المنظمة في تميز الأداء.					
16	تتوافر في المنظمة معايير واضحة لاختيار المديرين على أساس (الكفاءة، والاقدمية، والمؤهل، والخبرة،...).					
الابتكار- Y5						
17	تحفز المديرين التفكير الخلاق في أداء الأعمال في المنظمة.					
18	يشجع المديرين التحول الى العمل الجماعي باستمرار .					
19	يهتم المديرين باكتساب ولاء العاملين وتحفيزهم.					
20	يتبنى المديرين في المنظمة ثقافة دعم جهود منتسبيها من أجل الوصول الى تحقيق أفضل الممارسات في الأداء.					
21	يسعى المديرين بتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنسوبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.					
22	يسمح المديرين للمروسين باستخدام أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجههم في ممارسة أعمالهم.					
23	تهتم المنظمة بتحسين طرائق أداء الأعمال بالرغم من كلفتها العالية					
24	يقوم المروسين بأجراء التجربة والمحاولة من أجل أجراء تحسينات مستمرة في أداء المنظمة.					

أثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية العاملة في بغداد

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
28	يحرص المديرين على أسلوب العمل الجماعي بهدف فتح الأفاق لطرح الأفكار الجديدة.					
29	يسعى المديرين لتأمين وزيادة معرفة عاملها واستقطاب ذوي الاختصاصات العلمية والمهنية المتقدمة.					
30	يسعى المديرين لفتح آفاق التعاون مع المبتكرين واستثمار قدراتهم.					
رضا العاملين- Y6						
31	تتوافر في المنظمة فرصة لتطوير خبرات للمديرين والمؤوسين بما يشعرهم بالرضا.					
32	يحتضن المديرين في المنظمة المؤوسين غير التقليديين في الأداء.					
33	يسعى المديرين في المنظمة الى وضع المؤوسين في المكان الذي يتناسب مع مؤهلهم العلمي					
34	يتعمد المديرين مبدأ العدالة في توزيع الأجور والحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء					
35	يمتاز المديرين باعتماد علاقات عمل جيدة على مستوى جماعة العمل.					