



The role of quality culture in enhancing organizational performance

Analytical exploratory research in the Anbar Governorate Office*

Dr. Khaled Abdulla Ibrahim⁽¹⁾, Raafat Jaber Saleh Al-Rifai⁽²⁾

University of Fallujah - Faculty of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) khalid.abdallah@uofallujah.edu.iq (2) Gaberxxgaberxx2013@gmail.com

Key words:

Quality culture, organizational performance, Anbar Governorate Office.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	29 May. 2024
Accepted	23 Jun. 2024
Available online	30 Jun. 2025

© 2025 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:

Raafat Jaber Saleh Al-Rifai
University of Fallujah

Abstract:

This study came with the aim of identifying two perspectives, the first is intellectual and the second is practical, namely the culture of quality and organizational performance, and to increase awareness of the relationship between them and what is reflected in the culture of quality in enhancing organizational performance and improving the work of employees within organizations, whether those organizations are service or industrial. Therefore, the main questions of the research problem were addressed, including (What is the role of quality culture in enhancing organizational performance?) To answer the questions received, to know the results and the research hypotheses, (154) questionnaire forms were distributed to the intentional sample of the community consisting of 670 individuals at the headquarters of the Anbar Governorate Office, where they were (141) valid questionnaires were retrieved for analysis, and that form included (37) questions specific to the research problem. The researcher relied on the descriptive analytical method and used (Spss) program, using arithmetic means, frequencies and percentages, and standard deviation. Among them, the researchers reached a number of conclusions, the most prominent of which was that applying a culture of quality contributes effectively to improving organizational performance by enhancing efficiency, reducing errors, and improving the quality of services. Through these conclusions, the researcher reached a set of recommendations, the most prominent of which was the necessity of the Anbar Governorate Office promoting the culture of quality as a tool. A strategy to increase employee satisfaction and reduce employee turnover rates.

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

دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء التنظيمي

بحث استطلاعي تحليلي في ديوان محافظة الأنبار*

أ.د. خالد عبد الله إبراهيم
جامعة الفلوجة - كلية الإدارة والاقتصاد
khalid.abdallah@uofallujah.edu.iq

الباحث: رافت جابر صالح الرفاعي
جامعة الفلوجة - كلية الإدارة والاقتصاد
Gaberxxgaberxx2013@gmail.com

المستخلص

إن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على منظورين: أولهما فكري والثاني تطبيقي وهما ثقافة الجودة والأداء التنظيمي ولزيادة الوعي بالعلاقة بينهما وما ينعكس عن ثقافة الجودة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين عمل الموظفين داخل المنظمات سواءً كانت تلك المنظمات خدمية أو صناعية. لذلك ورد التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث وهو (ما دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء التنظيمي) وللإجابة على ما ورد من التساؤلات ولمعرفة نتائج فرضيات البحث تم توزيع (154) استمارة استبيان على العينة القصدية من المجتمع المكون من 670 فرداً في مقر ديوان محافظة الأنبار حيث تم استرجاع (141) استمارة صالحة للتحليل، و اشتملت تلك الاستمارة على (37) سؤالاً خاصاً بمشكلة البحث، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج (Spss) وباستخدام الأوساط الحسابية والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري. ومنها توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها أن تطبيق ثقافة الجودة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات ومن خلال هذه الاستنتاجات توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات وكان أبرزها ضرورة قيام ديوان محافظة الأنبار بتعزيز ثقافة الجودة كأداة استراتيجية لزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة، الأداء التنظيمي، ديوان محافظة الأنبار.

المقدمة:

تُعد ثقافة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتضمن عدد من الأفكار الواجبة على المنظمات أن تطبقها من أجل تطوير الأداء التنظيمي فيها، وذلك لأن تطبيق هذه الثقافة تساعد في إحداث قفزات ايجابية من خلال تغييرات قد تكون جذرية داخل المنظمة، تهدف من خلالها إلى الوصول بالأداء التنظيمي إلى أفضل مستوياته، وقد أصبح من الضروري الخوض في موضوع دور ثقافة الجودة في الأداء التنظيمي في ديوان محافظه الأنبار باعتباره من اهم الدوائر الخدمية والمسؤول الأعلى لتوفير الخدمات للمواطنين داخل المحافظة ومن هنا بدأت الضرورة لمعرفة مدى فاعلية ثقافة الجودة في العمل بديوان المحافظة، وإلى أي مستوى وصل الأداء التنظيمي لموظفي الديوان، كما أن البحث يختص في مدى الوعي التنظيمي لدى الموظفين في ديوان المحافظة، والسبل والإجراءات التي يعمل عليها قسم الجودة والاقسام الأخرى والقيادات الإدارية والعليا داخل الديوان في تطوير الأداء التنظيمي وتحسين المؤهلات الثقافية المتعلقة بارتفاع ادراك الموظفين للجودة والخدمات المقدمة للمواطنين، وتكون هذا البحث من أربعة محاور، تمثل المحور الأول بمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، أما المحور الثاني فتضمن الإطار النظري (ثقافة الجودة و الأداء

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

التنظيمي)، أما المحور الثالث فتتمثل بـ (الجانب العملي)، أما فيما يخص المحور الرابع فقد شمل بعض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول / منهجية البحث والدراسات السابقة اولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

في بيئة العمل الحديثة يعد تعزيز الأداء التنظيمي هدفاً أساسياً للعديد من المنظمات، ويُعدّ تبني ثقافة الجودة من الاستراتيجيات المهمة لتحقيق هذا الهدف. ومع ذلك، تواجه العديد من المنظمات تحديات في فهم كيفية تأثير ثقافة الجودة على الأداء التنظيمي وتحقيق التحسينات المطلوبة. ومن خلال ذلك تم طرح التساؤل الرئيسي للبحث: (ما دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء التنظيمي) وتولدت عنه الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي مكونات ثقافة الجودة وكيف يتم تطبيقها في ديوان محافظة الانبار؟
- 2- ما هو الدور الذي تلعبه ثقافة الجودة في تحسين الخدمات داخل ديوان محافظة الانبار؟
- 3- الى أي مدى يتبنى ديوان محافظة الانبار تطبيق ثقافة الجودة ومعاييرها في اداء التنظيمي؟

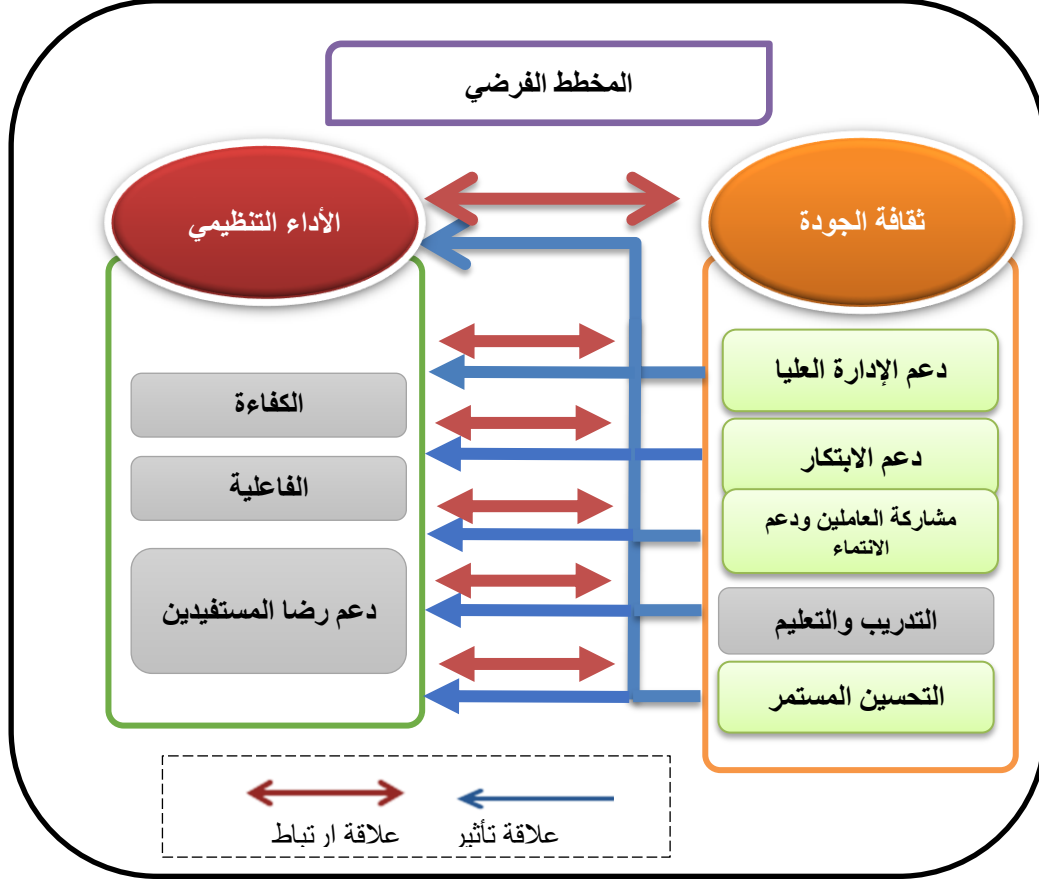
2- أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في العديد من المحاور التي يمكن إجمالها بما يلي:
- 1- تزويد الباحثين في المستقبل بجهد عملي يتناول موضوع مهم في مجال الإدارة العامة ورصد المكتبات بدراسة مستفيضة عن ثقافة الجودة وأثرها في الأداء التنظيمي وخاصة مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الفلوجة
 - 2- يساعد هذا البحث على فهم أهمية ثقافة الجودة كعامل رئيسي في تعزيز الأداء التنظيمي. من خلال تقديم رؤى وتحليلات دقيقة،
 - 3- تمكين ديوان محافظة الانبار تبني استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء التنظيمي عبر تعزيز ثقافة الجودة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة رضا الزبائن.

3- أهداف البحث:

- يهدف البحث الى إمكانية تبني ديوان محافظة الانبار لثقافة الجودة وتفعيلها لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال ذلك يمكن اجمال اهداف البحث المتعلق بهذا الموضوع بالآتي:
1. التعرف على الركائز والقيم الأساسية لثقافة الجودة وتقييم مستوى تطبيق هذه الثقافة ومخرجاتها في ديوان محافظة الانبار.
 2. تحديد طبيعة العلاقة بين ثقافة الجودة والأداء التنظيمي في ديوان محافظة الانبار.
 3. تحديد أثر ثقافة الجودة على تعزيز الأداء التنظيمي في ديوان محافظة الانبار.
 4. -معرفة الفجوة المعرفية والتنظيمية بين ركائز ثقافة الجودة والواقع التنظيمي في ديوان محافظة الانبار.

4- النموذج الفرضي للبحث



شكل رقم (1) النموذج الفرضي

المصدر: اعداد الباحثين.

5- فرضيات البحث research assumes

أولاً: الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين ثقافة الجودة والأداء التنظيمي وتمثل وتتفرع الى الفرضيات الفرعية الآتية

- 1- توجد علاقة طردية معنوية بين دعم الإدارة العليا والأداء التنظيمي.
- 2- توجد علاقة طردية معنوية بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي.
- 3- توجد علاقة طردية معنوية بين مشاركة العاملين والأداء التنظيمي.
- 4- توجد علاقة طردية معنوية بين التدريب والتعليم مع الأداء التنظيمي.
- 5- توجد علاقة طردية معنوية بين التحسين المستمر والأداء التنظيمي.

ثانياً/ الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية لثقافة الجودة على الأداء التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة تأثير معنوية لدعم الإدارة العليا على الاداء التنظيمي.
- 2- توجد علاقة تأثير بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي.
- 3- توجد علاقة تأثير معنوية لمشاركة العاملين على الأداء التنظيمي.
- 4- توجد علاقة تأثير معنوية للتعليم والتدريب على الأداء التنظيمي.

5- توجد علاقة تأثير معنوية للتحسين المستمر على الأداء التنظيمي.

6- الوسائل والادوات الإحصائية في جمع البيانات Statistical methods in collecting data

يعتمد هذا البحث على القياس الإحصائي للفرضيات وإيجاد قيم الاحصاء الوصفي وسيتم الاعتماد على الوسائل الإحصائية من خلال برامج (SPSS V.28) و(axcel) وتم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية ومنها (المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري وال R-Squared والقيمة الفاتية والقيمة التائية ومعامل الميل الحدي وقيمة الحد الثابت)

7- مجتمع البحث وعينته The research community and its sample

استهدف البحث الإدارة العليا وعددا معين من الموظفين والمدراء في ديوان محافظه الانبار الذي يعتبر هو مجتمع البحث حيث تطرق البحث الى التعرف على متغيرين أحدهما فكري والاخر تطبيقي مقاس وهما ثقافة الجودة والاداء التنظيمي وتم توزيع 154 استبيان على العينة القصدية لمجتمع البحث المكون من 670 فرداً المستهدفة في مقر الديوان. وكما مبينة في الجدول ادناه

جدول رقم (1) البيانات الشخصية

ت	توزيع البيانات	التكرارات	النسب
1	النوع البشري	ذكر	69.50%
		انثى	30.50%
		المجموع	100.00%
2	العمر	اقل من 30	19.15%
		من 30-40	46.81%
		من 41-50	29.79%
		51 فأكثر من	4.26%
		المجموع	100.00%
		اعدادية فأقل	5.67%
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	5.67%
		بكالوريوس	61.70%
		دبلوم عالي وماجستير	19.15%
		دكتوراه	7.80%
		المجموع	100.00%
		من 6-10	28.37%
4	سنوات الخدمة	من 11-20	53.90%
		من 21-30	14.18%
		أكثر من 30	3.55%
		المجموع	100.00%
		موظف اداري	26.95%
5	المستوى الوظيفي	موظف فني	14.18%
		مسؤول شعبة	22.70%
		مسؤول قسم	24.82%
		مدير اعلى	11.35%
		المجموع	100.00%
		141	

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بثقافة الجودة:

- 1- بحث سعيد 2018 (تعزيز ثقافته الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي) بحث استطلاعي لعينه من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق يهدف هذا البحث الى تعزيز ثقافته الجودة في الشركة ومعرفة مدى تأثيرها في السلوك الابداعي بأبعاده الفرعية اكتشاف الفرص وتوليد الافكار والتحقق والتحدي والتطبيق لدى مديريه شركة زين للاتصالات في العراق تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى استبيان كاداه رئيسيه في جمع البيانات والمعلومات وزعت على عينه 30 فرد توزعت على الادارات العليا واصحاب القرار في الشركة وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss وتم اختبار الفرضيات ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار وقد افرزت الاساليب الإحصائية عددا من الاستنتاجات لعل ابرزها ان الشركة لديها القدرة على التغيير لتلائم تطبيق ثقافته الجودة فيها وكذلك تبين ان ثقافته الجودة في الشركة يمكن تعزيزها من خلال غرس الافكار التي تعزز القيمة وظهرت النتائج وجود علاقه ارتباط معنويه بين ثقافته الجودة وعناصر السلوك الابداعي وكذلك تؤثر ثقافته الجودة في عناصر السلوك الابداعي داخل المنظمة ومن اهم التوصيات التي تم التوصل اليها ضرورة الاهتمام بالمساواة بين العاملين والعمل على تطوير وقدره الافراد واصحاب القرار داخل الشركة من خلال تدريبهم وتطوير امكانياتهم وضرورة دمج العاملين ومشاركتهم في الشركة لتحقيق نتائج افضل ومنح الثقة لجميع العاملين داخل الشركة لكي تكون لديهم القدرة على طرح افكارهم وابداعاتهم والاستفادة من الجيد منها والعمل على تطبيقه
- 2- بحث جليل و عبد اللطيف 2021 العنوان(تأثير ثقافته الجودة على سلوك العمل الابداعي للعاملين) تهدف البحث الى تقصي اثر ثقافته الجودة على سلوك العمل الابداعي لدى العاملين على الرغم من ان سلوك العمل الابداعي للعاملين هو المصدر الرئيسي للأبداع المنظمي الا انه لا يتحسن تلقائيا يجب ان يتوفر لدى القيادة للعاملين المناخ المناسب لتحسين سلوكهم الابداعي مدعوما بثقافته الجودة منهج البحث يستكشف المفاهيم النظرية القائمة على نظريه الادراك الاجتماعي ويتناول الدراسات السابقة من اجل التحقيق في الارتباطات المفاهيمية بين متغيرات البحث وخلص البحث الى انه من الضروري جدا توفير ثقافته الجودة لتحقيق استمرار سلوك العمل الابداعي بطريقه مماثله وقد يكون لثقافته الجودة تأثير ايجابي على سلوك العمل الابداعي علاوة على ذلك تعد ثقافته الجودة كواحد من العوامل الثقافية الضرورية جدا للمنظمة او اي قطاع حيث تقدم ثقافته الجودة اطار مفاهيمي يساعد على فحص الافكار والابتكارات في مختلف المجالات التي تعتبر اساسيه لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة الدراسة الحالية تقدم مساهمات نظريه تشجع العاملين على تحسين سلوكهم الابداعي في العمل يمكن تطبيق نتائج البحث كسياسه المنظمة لتطوير السلوك العمل الابداعي وتقتصر هذه الدراسة فحص هذه المتغيرات تجريبييا

الدراسات المتعلقة بالأداء التشغيلي:

- 3- بحث هاتف والعنزي، (الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018) تهدف البحث إلى التعرف على مبادئ ادارة الجودة وتأثيرها كمنصة لتحسين الأداء التشغيلي للأفراد العاملين في المناطق الداخلية من جامعة المثنى. انطلقت من الجوانب المعرفية لثقافة الجودة ودورها في تحسين الأداء. هدفت البحث إلى توضيح مدى تأثير تفعيل مبادئ ادارة الجودة على الموظفين، ومدى التزام إدارة القسم الداخلي بتطبيقها حيث كان من المهم زيادة رضا الطلاب الذين يعيشون في الأقسام الداخلية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام SPSS ، المصمم للتعرف لهذا الغرض ، تم توزيعه على عينة قوامها 52 فرداً ، منهم

(مدير، مساعدون، موظفون ومشرفون داخليون)، من 40 وحدة فردية في طريقة أخذ العينات المتعمدة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة في أبعادها (دعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتعليم والتدريب، والتحسين المستمر، واتخاذ القرار القائم على الحقائق) كمتغير مستقل، وتحسين الأداء التشغيلي في أبعاد (الكفاءة التشغيلية، الخدمات الإدارية، الرضا الوظيفي للعاملين) في الأقسام الداخلية بجامعة المثني. تضمن البحث بعض التوصيات أبرزها؛ ضرورة العمل بمبادئ إدارة الجودة لتحسين أداء العاملين في الأقسام الداخلية بجامعة المثني، والعمل على تذليل العقبات.

4- دراسة العطار وشلناغ، 2021 (دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جوده الاداء المنظمي) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزاره الداخلية كلية الشرطة بحث مقدم من كليه الإدارة والاقتصاد جامعه كربلاء هدف البحث إلى تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي (الثقافة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي المنظم) (بحسب مقياس (9, 1998, Wright & Rogers) في تعزيز جودة الأداء المنظمي (النجاح، الابداع) بحسب مقياس (Rowe, et al, 2005) عن طريق فحص عينة من العاملين في وزارة الداخلية /كلية الشرطة، إذ بلغ حجم العينة (155) والمتمثلة ب (مديري القسام، مديري الشعب، المحاضرين، ضباط التدريب، معلمي التدريب) وقد استعمل الباحثان لقياس هذه المتغيرات استبانة أعدت لهذا الغرض واعتمد الباحثان في تحليل البيانات ومعالجتها على عدد من الأدوات والأساليب. ، ومنها حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (Amos, Spss) والتي تستعمل لاستخراج النتائج، وفي ضوء النتائج والتحليلات توصلت الدراسة لاستنتاجات أهمها، وجود تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المنظمي، وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات كان أبرزها وضع معايير تقييم للخطط الاستراتيجية في جميع المستويات بين مدة وأخرى على وفق مقاييس متنوعة، ومعتمدة واكتشاف الانحرافات والأخطاء ومعالجتها فوراً.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: ثقافة الجودة:

مفهوم ثقافة الجودة:

لقد حددت العديد من الدراسات أو حللت مفهوم ثقافة الجودة. على انها القيم المشتركة والالتزام التنظيمي بالجودة، وثقافة الجودة ومراقبة الجودة تعتبر عناصر أساسية في ثقافات الجودة التي ذكرها.(Ehlers, 2010: 343)

إن ثقافة الجودة هي ناتج جديد لضمان الجودة، الذي يحل محل الأنماط الموجهة نحو المراقبة والامتثال. ان العناصر الرئيسية في التغيير والتطوير والابتكار في الجودة وكذلك تمكين مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة للمشاركة في قضايا الجودة (Harvey, 2008: 432) ثقافة الجودة كانت موجودة في المجتمعات الأكاديمية لفترة طويلة، وليس شيئاً جديداً يحتاج إلى التنفيذ من قبل المديرين (Kottmann, et al, 2016:10) تعني ثقافة الجودة أشياء مختلفة للمنظمات المختلفة. كل منظمة تتمتع بثقافة فريدة، ولا يتحقق التميز ما لم يكون هناك ثقافة الجودة الجيدة لان الثقافة هي القوة الدافعة للجودة. الغرض من هذا هو تقديم التصور والتطوير المستمر للثقافة التي تنشأ وتعمل في المجتمع، وكذلك التصنيع والمنظمات. يبدأ الإدخال بتفسير مصطلح الثقافة وتحديد علاقتها بالجودة بشكل عام - والمنظمات والخدمات على وجه التحديد، ويستمر من خلال فحص التصور الحالي لثقافة الجودة في واستخداماتها وفهمها في الخدمات (Park, 2015: 3) ، إذ بين (جودة، 2014: 37) بأن التغيير يمثل نشاطاً يقود الى تحولات في كل أو بعض العناصر في المنظمة والهدف من ذلك مواجهة المتغيرات الخارجية التي تؤثر عليها فالتغيير كما يشير يأتي استجابة

لمتطلبات جديدة، أما أن تكون حاجة لدى الزبائن أو الزيادة أو النقصان في عدد المنافسين للمنظمة في السوق أو هنالك فلسفة إدارية جديدة كثافة الجودة مثلاً.

أهمية ثقافة الجودة:

تتجلى أهمية ثقافة الجودة في العديد من الجوانب التي تؤثر إيجابياً على المؤسسات والمنظمات، وفيما يأتي أهم المحاور التي توضح أهمية ثقافة الجودة في العمل المنظمي:

1- **تحسين الجودة:** تساهم ثقافة الجودة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال التركيز على تحسين الأداء وزيادة الاهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات العملاء. (عوجه, 2010, 41)

2- **زيادة التنافسية:** تساعد ثقافة الجودة على تحسين التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتضمن استدامة النجاح في السوق. (الخطيب, 2008, 78) (Covin, et al, 2001, 177)

3- **تحسين الكفاءة والفاعلية:** تعمل على تحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة. (kurts & boone, 2006, 364)

4- **زيادة الريادة والابتكار:** تساعد في توجيه الانتباه نحو الابتكار والتطوير المستمر لتحسين المنتجات والعمليات، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الريادة في سوقها.

5- **تعزيز روح الفريق:** تعزز ثقافة الجودة من تواصل وتعاون أعضاء المنظمة في تحقيق الأهداف مشتركة، إذ إن عمل ثقافة الجودة على تعزيز الروح الجماعية والمسؤولية المشتركة في عمل المؤسسة يساهم في نجاح العمل التنظيمي داخلها. (kurts & boone, 2006, 364)

أبعاد ثقافة الجودة:

أولاً: دعم الإدارة العليا (القيادة): يُعد دعم الإدارة العليا أمراً أساسياً وحيوياً في تحقيق نجاح ثقافة الجودة، فنجاح هذا النهج يعتمد بشكل كبير على ممارسات الإدارة التي تتبناها المنظمة، فيتجلى دور الإدارة العليا في تعزيز وتأييد هذا النهج من خلال تقديم الدعم الكامل وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، فعندما نتحدث عن الجودة، فإننا نتحدث عن أكثر من مجرد تطبيق إجراءات تقنية. إنها بالأساس ثقافة وفلسفة للعمل الجماعي تحدد كيفية تنظيم وإدارة العمليات، وهنا يأتي دور الإدارة العليا كبناء وقائد لهذه الثقافة. (Gunaydin & Ardit, 1997, 237) ، كما تعد الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا من أهم العوامل التي يمكن من خلالها تحسين الجودة وتحقيق الأهداف للمنظمة (Sumiran and Zamron, 2022:2)

ثانياً: دعم الابتكار: ولكي تستطيع المنظمات القدرة على التنافس ومواكبة التطور خاصة في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة لابد للمنظمات من إيجاد سبل لتقديم خدمات ذات صبغة متطورة (السلطان, 2017: 220). وعلى الجميع أن يتحلى بالمسؤولية تجاه المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل المخرجات (محمود، وآخرون، 2018: 39) .

ويعد الابتكار على مستوى المجموعة أو على المستوى التنظيمي جزءاً مهماً في عملية تحسين الأداء (Newman, 2020:73)، وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن لثقافة الجودة ارتباطاً وثيقاً بدعم الابتكار من خلال ما يأتي. (Miron, et al, 2004:179)

- ❖ سمّت المبادرة وتحمل الأخطاء ودعم اللامركزية
- ❖ المشاركة في المسؤوليات وتخفيف النظام المركزي
- ❖ معرفه متطلبات المستفيدين من خلال الاطلاع على الواقع الاجتماعي والثقافي للبيئة المحيطة

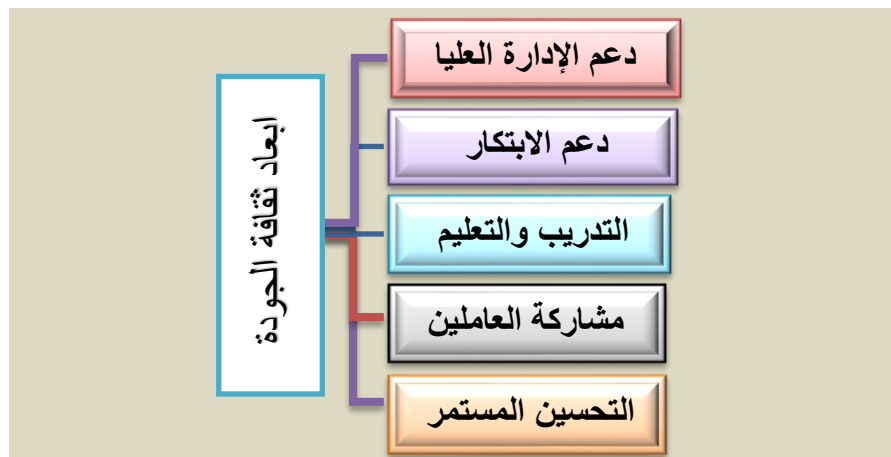
❖ تعتبر الابتكار من أفضل الوسائل التي تساعد على تحسين الاداء والوصول
الاهداف المنشودة

ثالثاً: مشاركة العاملين ودعم الانتماء: يُعدُّ تشجيع مشاركة العاملين عن كثب أحد التوجهات المعاصرة في ثقافة الجودة، فعندما تحدث التغييرات، خاصة في سياق تطبيق فلسفة الجودة، يمكن أن يُعرَّض هذا التغيير لمقاومة من قبل العاملين، فمشاركة العاملين تأتي كأداة مهمة لتوجيه الاهتمامات والخبرات نحو تحقيق التغييرات بفعالية، فهم الذين يعملون في الأماكن الأكثر قرباً من العمليات يمتلكون تحليلاً أفضل للمشكلات والتحديات، وبالتالي يمكنهم تقديم إسهامات قيمة لتحسين العمليات وتطويرها، ومن خلال مشاركتهم، يمكن تخطي العقبات التي قد تواجه التغييرات (العنزي، وتوفيق، 2020، 549)

رابعاً: التدريب والتعليم: في سياق ثقافة الجودة، يتحول مفهوم الجودة إلى مسؤولية تشارك فيها جميع أفراد المنظمة، ومن هنا يأتي أهمية التدريب والتعليم كأدوات أساسية لتحقيق هذه الفلسفة، فيجب أن يشمل التدريب جميع مستويات المنظمة، حيث يكون هناك اهتمام خاص بتطوير برامج تدريبية ملائمة لكل فئة من العاملين، فتأتي أهمية التدريب في ثقافة الجودة من خلال تأهيل الإدارة والمهندسين والفنيين وكافة أفراد المنظمة بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق المعايير المطلوبة من الجودة. يساهم التدريب في تعزيز فهمهم لمفاهيم الجودة ومبادئها وأساليب تطبيقها. (Gunaydin &Ardit, 1997, 237)

خامساً: التحسين المستمر: في إطار الجودة يعبر عن مفهوم السعي المستمر والمستدام نحو تحسين العمليات والأنشطة داخل المنظمة. يتضمن هذا المفهوم البحث المستمر عن فرص التحسين والابتكار في جوانب العمل والإنتاج. (النجار وجواد، 2012، 251)
كما يشير (Render & Heizer, 2011, 227) إلى إن الجودة تعتمد على عملية تحسين مستمر لا تنتهي أبداً، حيث تشمل تحسين جميع جوانب المنظمة بما في ذلك الأفراد، والمعدات، والموردين، والمواد، والإجراءات، فتكمن أساسية هذه الفلسفة في فكرة أن جميع عمل المنظمة قابل للتحسين والتطوير.

ويرى الباحث ان فلسفة التفكير بشكل إيجابي ومبدع ودائم للتحسين والتطوير. الهدف الرئيسي وراء ذلك هو السعي لتحقيق مستوى من الكمال في جميع جوانب العمليات على الرغم من أن الكمال التام قد لا يكون ممكناً. يهدف التحسين المستمر إلى زيادة الكفاءة، وتحسين الجودة، وتقليل الهدر، وتعزيز تجربة الزبائن.



شكل رقم (2) أبعاد ثقافة الجودة

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثانياً: الأداء التنظيمي

1- مفهوم الأداء التنظيمي:

الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف أن الاداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة. (دحماني وناصر، 2006، 733)

وقد عرف (البغدادى، 2007، 159)، الأداء التنظيمي، إذ قال فيه أنه ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة والتي تحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

وبالرغم من وجود العديد من التعريفات المختلفة للأداء التنظيمي، وذلك مما يعكس صعوبة توصيفه بدقة نظراً لاختلاف آراء الباحثين في تعريفه إلا أن التعريف الأكثر ملاءمة يمكن تصويره على أنه: "النتائج والإنجازات التي تتحقق داخل المنظمة كمجموعة من العمليات والأنشطة المختلفة، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات أصحاب المصلحة المختلفين، سواء كانوا داخليين أو خارجيين." (البغدادى، 2007، 159)

2- أبعاد الاداء:

- **الكفاءة:** تعد الكفاءة بانها القدرة على تحقيق النتيجة التي تسعى اليها المنظمة وبأقل التكاليف والجهود (عباس، 2023: 43). كما تعني الترشيد في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت مادية او بشرية (الكساسبة، 2011: 13). وقد عرفت كذلك بانها تحقيق أفضل النتائج باستخدام اقل المدخلات (مريم، 2010: 91). ويشير (ishani, 2013:36) الى ان الكفاءة هي المنظمة تعتمد بشكل اساس على تدريب وتطوير الموظفين. وتعد الكفاءة والابداع من اهم مؤشرات الكفاءة (عبد الحسين، وهاشم، 2023: 151)

- **الفاعلية:** ويعتبر المفهوم الاوسع للأداء التنظيمي، اذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، عادة ما تعتبر الفاعلية معياراً يعكس الدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وهو المقياس الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة. (جبوري، 2009: 144)، وتعد الفاعلية على انها مقدرة المنظمة واستطاعتها لإرضاء المستفيدين وتحقيق رغباتهم (محمد، 2015: 13)

- **دعم رضا المستفيدين:** وهو قدره المنظمة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه احتياجات المواطنين من الخدمات من خلال تقديم خدمه ذات جودة عالية تلبي متطلبات المواطنين ورغباتهم (الحربي، 2023: 10).

ويرى الباحثان بان مفهوم دعم رضى المستفيدين يعني الجهود المبذولة من الافراد العاملين بالمنظمة لفهم وتلبية رغبات المستفيدين بشكل مقبول حيث يمثل هذا التوجه الى التفاعل مع المستفيدين والاستماع الى ملاحظاتهم ورغباتهم بشكل جدي وتطبيق تلك الملاحظات لتطوير الخدمات المقدمة كما يهدف دعم رضى المستفيدين الى بناء العلاقات الجيدة بين المنظمة وجمهورها.

المحور الثالث: الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1- **ثقافة الجودة:** هي مفهوم تنظيمي يتعلق بكيفية تفكير وتصرف أفراد المنظمة وكيفية تكييفهم مع الجودة والتميز في أداء مهامهم ومسؤولياتهم. ولتحقيق ثقافة الجودة داخل أي منظمة، يجب تبني وتعزيز مبادئ وقيم تسعى إلى تحسين الجودة بشكل مستدام ومستمر.

جدول رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير ثقافة الجودة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون الفقرات
80.0%	0.746	4	يوفر ديوان محافظة الانبار وقت راحة للمدراء والمؤوسين في المنظمة
85.4%	0.559	4.27	توجد لدى القيادة العليا في ديوان محافظة الانبار رؤية وفلسفة واضحة عن ثقافة الجودة
86.6%	0.615	4.33	تعمل الادارة العليا في ديوان محافظة الانبار على تشجيع الأداء المتميز للموظفين
88.8%	0.769	4.44	توجد رؤية واضحة لدى الادارة العليا ديوان محافظة الانبار في اختيار المدراء على أساس (الكفاءة، الخبرة، المؤهل التعليمي)
84.0%	0.678	4.2	تلجأ القيادة العليا ديوان محافظة الانبار الى اجراء بحوث ودراسات لغرض تفهم الاحتياجات ورغبات المواطنين
85.0%	0.67	4.25	اجمالي دعم الادارة العليا
85.2%	0.626	4.26	يدعم ديوان محافظة الانبار الافكار الجديدة ماديا ومعنويا والعمل على تنفيذها
80.8%	0.745	4.04	يسمح ديوان محافظة الانبار للموظفين بارتكاب الاخطاء كوسيلة للتطوير والحث نحو الابتكار والابداع
83.8%	0.716	4.19	يقوم ديوان محافظة الانبار بمكافئه العاملين على اساس الاداء الجيد
87.0%	0.697	4.35	يبحث ديوان محافظة الانبار عن المعلومات والتكنولوجيا والأساليب المتطورة
84.2%	0.7	4.21	اجمالي دعم الابتكار
88.6%	0.588	4.43	يتم اشراك الموظفين في وضع الخطط والبرامج في ديوان محافظة الانبار
87.4%	0.648	4.37	تعتمد الإدارة العليا في ديوان محافظة الانبار على الاستماع لآراء الموظفين للتغلب على مشكلات العمل
82.0%	0.669	4.1	يوجد تفويض للسلطة من القيادة العليا في ديوان محافظة الانبار إلى المستويات الأدنى
88.2%	0.562	4.41	تسعى إدارة ديوان محافظة الانبار على ترسيخ الولاء عند الموظفين لغرض انجاح مهمه الديوان وتحسين سمعته
87.4%	0.553	4.37	يحرص ديوان محافظة الانبار على زيادة ثقة الموظفين بالإدارة العليا فيه من خلال الاتصال الفعال
86.8%	0.6	4.34	اجمالي مشاركة العاملين ودعم الانتماء
88.4%	0.55	4.42	توجد شعب مختصة في ديوان محافظة الانبار تقوم بالبرامج التدريبية للموظفين
84.0%	0.689	4.2	يخصص ديوان محافظة الانبار مبالغ مالية كافية لإقامة الدورات التدريبية للموظفين
86.6%	0.638	4.33	يتكفل ديوان محافظة الانبار بتدريب الموظفين على كافة المستويات
88.2%	0.644	4.41	تساهم مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية في تعزيز قدراته في أداء العمل
90.0%	0.617	4.5	تقوم الإدارة العليا في ديوان محافظة الانبار بأرسال الموظفين للمشاركة بدورات داخل وخارج البلد
87.4%	0.63	4.37	اجمالي التدريب والتعليم
90.0%	0.556	4.5	يقوم ديوان محافظة الانبار بأعداد برامج وخطط من أجل تحسين الاداء
88.6%	0.525	4.43	يقوم ديوان محافظة الانبار بتقييم برامجه باستمرار من أجل تطوير العمل فيه
87.0%	0.597	4.35	يستخدم ديوان محافظة الانبار إعادة النظر للعديد من أعمالها بغية الوصول لأفضل النتائج
89.6%	0.568	4.48	يشجع ديوان محافظة الانبار الموظفين فيه على استخدام التكنولوجيا الحديثة لغرض التطوير في الاداء
85.4%	0.706	4.27	يتم توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج بشكل متميز في ديوان محافظة الانبار
88.2%	0.6	4.41	اجمالي التحسين المستمر

المصدر: من اعداد الباحثين.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (2) تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (دعم الإدارة العليا، دعم الابتكار، مشاركة العاملين ودعم الانتماء، التدريب والتعليم، التحسين المستمر)، وفيما يأتي شرح لأهمية متغيرات البحث الفرعية وللإجابة على الأبعاد الفرعية كالآتي:

1. تم قياس هذا البعد الأول من خلال الفقرات (1-5) وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد دعم الإدارة العليا (4.25) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.67) والأهمية النسبية بلغت (85.0%)، وهذا يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا من أهم العوامل التي يمكن من خلالها تحسين الجودة وتحقيق الأهداف للمنظمة.

2. تم قياس هذا البعد الثاني من خلال الفقرات (6-9) وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد دعم الابتكار (4.21) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.70) والأهمية النسبية بلغت (84.2%) من خلال ذلك يمكن القول أن الابتكار يعد على مستوى المجموعة أو على المستوى التنظيمي جزءاً مهماً في عملية تحسين الأداء التنظيمي.

3. تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (10-14) وقد بلغ الوسط الحسابي بعد مشاركة العاملين ودعم الانتماء (4.34) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.60) والأهمية النسبية بلغت (86.8%) من خلال ذلك نتوصل على أن تشجيع الموظفين وإرضائهم ينعكس بشكل إيجابي على أداء أعمالهم وتقديم الخدمات الأفضل وهذا ما يعتبر من الركائز الأساسية المهمة في ثقافة الجودة.

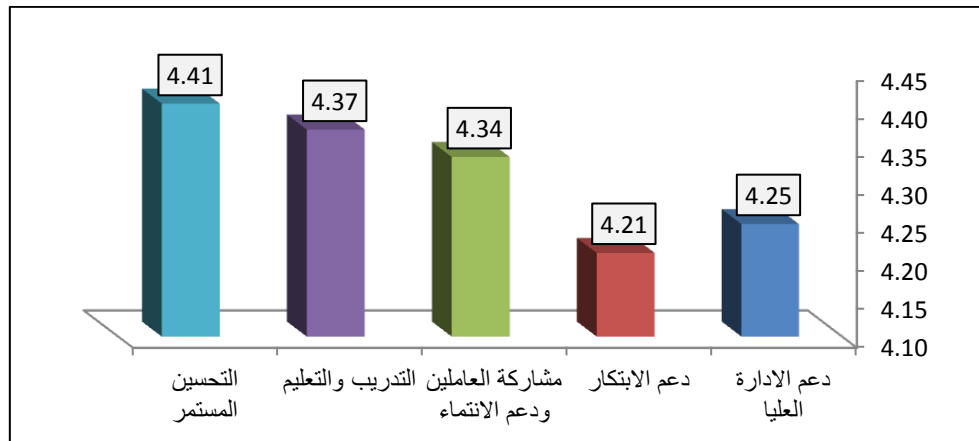
4. تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (15-19) وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد التدريب والتعليم (4.37) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.63) والأهمية النسبية بلغت (87.4%) أي أن من خلال إطار ثقافة الجودة، يتم التنظير للتدريب على أنه ليس مجرد نفقات أو تكلفة فورية، بل هو استثمار يُعيد بالفائدة مستقبلاً. يتمثل هذا التفكير بأهمية التوجه نحو فهم التدريب بصفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق مزايا متعددة وتحسين الأداء العام للمنظمة، وبالنظر إلى التدريب كاستثمار، ويُتوقع أن يترتب عن هذا التدريب تحسين الإنتاجية، وزيادة جودة المنتجات والخدمات، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا الزبائن، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز سمعة المنظمة وزيادة تنافسيتها في السوق.

5. لقد تم قياس هذا البعد (التحسين المستمر) من خلال الفقرات (20-24) وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر (4.41) وهو أفضل وسط حسابي مقارنة ببقيّة الأبعاد، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.60) والأهمية النسبية بلغت (88.2%) وهي أعلى نسبة بين المتغيرات، ولذلك تتطلب هذه الفلسفة التفكير بشكل إيجابي ومبدع ودائم للتحسين والتطوير. الهدف الرئيسي وراء ذلك هو السعي لتحقيق مستوى من الكمال في جميع جوانب العمليات.

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة لمتغير ثقافة الجودة

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
4	85.00%	0.67	4.25	دعم الإدارة العليا
5	84.20%	0.70	4.21	دعم الابتكار
3	86.80%	0.60	4.34	مشاركة العاملين ودعم الانتماء
2	87.40%	0.63	4.37	التدريب والتعليم
1	88.20%	0.59	4.41	التحسين المستمر

المصدر: أعداد الباحثين.



شكل رقم (3)

المصدر: من اعداد الباحثين.

2- الأداء التنظيمي: هو مفهوم يُستخدم لتقييم كيفية تحقيق وتنفيذ أهداف وأداء اي منظمة فيما يخدم أهدافها ومهامها التي انشأت من اجلها يهدف وكذلك إلى ضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد وتحقيق أفضل النتائج

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير الأداء التنظيمي

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون الفقرات
88.4%	0.587	4.42	تشكل مهارات الموظفين مصدر تفوق ديوان محافظة الانبار في انجاز المهام الموكلة لهم
85.6%	0.602	4.28	يستثمر ديوان محافظة الانبار المهارات الفردية في تقديم أفضل الخدمات بأقل كلفة
88.8%	0.565	4.44	يمتلك ديوان محافظة الانبار موظفون مختصون ذو مهارات عالية يساعدهم على زيادة تقنيه العمل
85.2%	0.605	4.26	من الدوائر السباقية في استخدام التقنيات والتكنولوجيا والوسائل الحديثة التي تساعد في تقديم الخدمات بأفضل صورة للمواطنين
87.0%	0.59	4.35	اجمالي الكفاءة
87.6%	0.567	4.38	يمتلك ديوان محافظة الانبار مهارات تشغيليه تساعده على تحقيق التميز في انجاز الاعمال
88.0%	0.534	4.4	يحرص ديوان محافظة الانبار على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أداء الموظفين
87.2%	0.511	4.36	يضع ديوان محافظة الانبار الضوابط الرقابية ويحث الموظفين على الالتزام بها لكي يضمن سلامة انجاز مهامها
86.4%	0.589	4.32	يوفر ديوان محافظة الانبار بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والاموال الكافية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمه المواطنين
90.4%	0.543	4.52	يتفوق كادر ديوان محافظة الانبار بامتلاكه موظفين على قدر عالي من الابداع والتفكير المميز مما يعزز جوده خدماته المقدمة للمواطنين
88.0%	0.55	4.4	اجمالي الفاعلية
86.2%	0.599	4.31	يقوم ديوان محافظة الانبار بتوفير خدمات تتوافق مع متطلبات وحاجات ورغبات الجمهور
85.8%	0.65	4.29	يقوم المسؤولون في ديوان المحافظة بدراسة حاجات ورغبات المواطنين ومستوى رضاهم بصوره دوريه
86.0%	0.573	4.3	تعمل الإدارة العليا في ديوان محافظة على تصميم عملياتها التنظيمية بشكل يتناسب مع رضا الجمهور واقتراحاتهم
90.4%	0.529	4.52	يسعى ديوان محافظة الانبار لتحقيق رضا ولاء المراجعين وهذا ما يعتبر من اساسيات الخدمة المقدمة من قبله
87.2%	0.59	4.36	اجمالي دعم رضا المستفيدين

المصدر: من اعداد الباحثين.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (4) تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (الكفاءة، الفاعلية، دعم رضا المستفيدين)، وفيما يأتي شرح لأهمية متغيرات البحث الفرعية وللإجابة على الأبعاد الفرعية كالآتي:

1. تم قياس هذا البعد الثاني من خلال الفقرات (25-28) وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد الكفاءة (4.35) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.59) والأهمية النسبية بلغت (87.0%) لذلك ان الكفاءة تعني القدرة التي يمتلكها الفرد او المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل الطرق وأقل الوسائل وتركز الكفاءة على استخدام الموارد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة كذلك تعني تطبيق الاعمال بالطريقة الصحيحة وبأقل الجهود.
2. تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (29-33) وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد الفاعلية (4.40) وهو أفضل وسط حسابي مقارنة ببقية الأبعاد، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.55) والأهمية النسبية بلغت (88.0%) وهي أعلى نسبة بين ابعاد الأداء التنظيمي، حيث تعرف الفاعلية على انها تعني إمكانية الفرد او المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة بطريقة ناجحة وفعالة وتعتبر عن قدرة العمل على احداث التأثير المطلوب و تركز الفاعلية على تحقيق النتائج والأهداف بشكل فعال وتعني بالقيام بالأفعال الصحيحة وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح.
3. تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (34-37) وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد دعم رضا المستفيدين (4.36) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.59) والأهمية النسبية بلغت (87.2%) وعليه توصلنا الى ان مفهوم دعم رضى المستفيدين يعني الجهود المبذولة من الافراد العاملين بالمنظمة لفهم وتلبية رغبات المستفيدين بشكل مقبول حيث يمثل هذا التوجه الى التفاعل مع المستفيدين والاستماع الى ملاحظاتهم ورغباتهم بشكل جدي وتطبيق تلك الملاحظات لتطوير الخدمات المقدمة كما يهدف دعم رضى المستفيدين الى بناء العلاقات الجيدة بين المنظمة وجمهورها.

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والرتبة لمتغير الأداء التنظيمي

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
3	87.0%	0.59	4.35	الكفاءة
1	88.0%	0.55	4.40	الفاعلية
2	87.2%	0.59	4.36	دعم رضا المستفيدين

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثانيا: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة طردية معنوية بين ثقافة الجودة والأداء التنظيمي:

يتبين من الجدول (6) ان العلاقة بين ثقافة الجودة والأداء التنظيمي وكما مبين من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون فان العلاقة موجبة طردية وقيمتها (0.846) وهي علاقة جيدة وقيمة sig. اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05) وعليه فان الفرضية الرئيسية متحققة أي انه (توجد علاقة طردية معنوية بين ثقافة الجودة والأداء التنظيمي)

الفرضيات الفرعية:

1-توجد علاقة طردية معنوية بين دعم الإدارة العليا والأداء التنظيمي

يتبين من الجدول (6) ان العلاقة بين دعم الادارة العليا والأداء التنظيمي وكما مبين من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون فان العلاقة موجبة طردية وقيمتها (0.882) وهي علاقة جيدة وقيمة sig.

اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05) وعليه فان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة طردية معنوية بين دعم الإدارة العليا والأداء التنظيمي).

2- توجد علاقة طردية معنوية بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي

يتبين من الجدول (6) ان العلاقة بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي وكما مبين من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون فان العلاقة موجبة طردية وقيمتها (0.780) وهي علاقة جيدة وقيمة sig. اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05) وعليه فان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة طردية معنوية بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي).

3- توجد علاقة طردية معنوية بين مشاركة العاملين والأداء التنظيمي

يتبين من الجدول (6) ان العلاقة بين مشاركة العاملين والأداء التنظيمي وكما مبين من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون فان العلاقة موجبة طردية وقيمتها (0.789) وهي علاقة جيدة وقيمة sig. اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05) وعليه فان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة طردية معنوية بين مشاركة العاملين والأداء التنظيمي).

4- توجد علاقة طردية معنوية بين التدريب والتعليم مع الأداء التنظيمي

يتبين من الجدول (6) ان العلاقة بين ثقافة الجودة والأداء التنظيمي وكما مبين من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون فان العلاقة موجبة طردية وقيمتها (0.712) وهي علاقة جيدة وقيمة sig. اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05) وعليه فان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة طردية معنوية بين التدريب والتعليم مع الأداء التنظيمي).

5- توجد علاقة طردية معنوية بين التحسين المستمر والأداء التنظيمي

يتبين من الجدول (6) ان العلاقة بين التحسين المستمر والأداء التنظيمي وكما مبين من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون فان العلاقة موجبة طردية وقيمتها (0.808) وهي علاقة جيدة وقيمة sig. اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة (0.05) وعليه فان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة طردية معنوية بين التحسين المستمر والأداء التنظيمي).

جدول رقم (6) يبين علاقة الارتباط بين ثقافة الجودة وابعادها مع الأداء التنظيمي

قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة (R)		ثقافة الجودة	المتغير المعتمد
قوية	طرديه موجبه	0.846**	قيمة الارتباط	ثقافة الجودة	الأداء التنظيمي
		0.001	Sig		
قوية	طرديه موجبه	0.882**	قيمة الارتباط	دعم الإدارة العليا	
		0.001	Sig		
قوية	طرديه موجبه	0.78**	قيمة الارتباط	دعم الابتكار	
		0.001	Sig		
قوية	طرديه موجبه	0.789**	قيمة الارتباط	مشاركة العاملين	
		0.001	Sig		
قوية	طردية موجبة	0.712**	قيمة الارتباط	التدريب والتعليم	
		0.001	Sig		
قوية	طردية موجبة	0.808**	قيمة الارتباط	التحسين المستمر	
		0.001	Sig		
		6		عدد الفرضيات المقبولة	
		100%		النسبة المئوية	
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **					

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثاً: اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين ثقافة الجودة على الأداء التنظيمي

ويتبين من الجداول رقم (7) تحديد معامل الارتباط (R) الذي يشير إلى قوة الارتباط بين لثقافة الجودة على الأداء التنظيمي بـ 0.846، مما يدل على مستوى كبير من الدقة. تكون النتيجة المحسوبة لاختبار F هي 350.239، واما قيم الاحتمالات اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة البالغة (0.05)، اما قيمة التأثير بلغت (71.6%) وهي ناتجة من مربع علاقة الارتباط R^2 (square) ومن خلال معادلة الانحدار ومن قيمة الحد الثابت (α) والتي بلغت (1.47) وقيمة معامل الميل الحدي (β) وان قيمة معامل الميل الحدي موجبة أي ان العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل علاقة طردية، أي ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل يعني زيادة في المتغير التابع بمقدار قيمة معامل الميل الحدي، وقيمتها البالغة (0.846) واما قيمة (t) القيمة الثانية بلغت (18.715) وهي قيمة معنوية، وعليه فان علاقة التأثير جيدة ومنها نحكم على ان الفرضية الثانية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة تأثير معنوية لثقافة الجودة على الأداء التنظيمي).

الفرضيات الفرعية

1- توجد علاقة تأثير معنوية لدعم الإدارة العليا على الاداء التنظيمي

ويتبين من الجداول (7) تحديد معامل الارتباط (R) الذي يشير إلى قوة الارتباط بين لدعم الإدارة العليا على الاداء التنظيمي بـ 0.882، مما يدل على مستوى كبير من الدقة. تكون النتيجة المحسوبة لاختبار F هي 488.567، واما القيمة الاحتمالية اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة البالغة (0.05)، اما قيمة التأثير بلغت (77.9%) وهي ناتجة من مربع علاقة الارتباط R^2 (square) ومن خلال معادلة الانحدار ومن قيمة الحد الثابت (α) والتي بلغت (1.729) وقيمة معامل الميل الحدي (β) وان قيمة معامل الميل الحدي موجبة أي ان العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل علاقة طردية، أي ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل يعني زيادة في المتغير التابع بمقدار قيمة معامل الميل الحدي، وقيمتها البالغة (0.882) واما قيمة (t) القيمة الثانية بلغت (22.104) وهي قيمة معنوية وعليه فان علاقة التأثير جيدة ومنها نحكم على ان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة تأثير معنوية لدعم الإدارة العليا على الاداء التنظيمي).

2- توجد علاقة تأثير معنوية بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي.

ويتبين من الجداول (7) تحديد معامل الارتباط (R) الذي يشير إلى قوة الارتباط بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي بـ (0.780)، مما يدل على مستوى كبير من الدقة. تكون النتيجة المحسوبة لاختبار F هي (215.493)، واما القيمة الاحتمالية اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة البالغة (0.05)، اما قيمة التأثير بلغت (60.8%) وهي ناتجة من مربع علاقة الارتباط R^2 (square) ومن خلال معادلة الانحدار ومن قيمة الحد الثابت (α) والتي بلغت (1.872) وقيمة معامل الميل الحدي (β) وان قيمة معامل الميل الحدي موجبة أي ان العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل علاقة طردية، أي ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل يعني زيادة في المتغير التابع بمقدار قيمة معامل الميل الحدي، وقيمتها البالغة (0.78) واما قيمة (t) القيمة الثانية بلغت (14.68) وهي قيمة معنوية وعليه فان علاقة التأثير جيدة ومنها نحكم على ان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة تأثير بين دعم الابتكار والأداء التنظيمي).

3- توجد علاقة تأثير معنوية مشاركة العاملين على الأداء التنظيمي

ويتبين من الجداول (7) تحديد معامل الارتباط (R) الذي يشير إلى قوة الارتباط بين لمشاركة العاملين على الأداء التنظيمي بـ 0.789، مما يدل على مستوى كبير من الدقة. تكون النتيجة المحسوبة لاختبار F هي (228.724)، واما القيمة الاحتمالية اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة البالغة (0.05)، اما قيمة التأثير بلغت (62.2%) وهي ناتجة من مربع علاقة الارتباط

(R-squer) ومن خلال معادلة الانحدار ومن قيمة الحد الثابت (α) والتي بلغت (1.874) وقيمة معامل الميل الحدي (β) وان قيمة معامل الميل الحدي موجبة أي ان العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل علاقة طردية، أي ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل يعني زيادة في المتغير التابع بمقدار قيمة معامل الميل الحدي، وقيمتها البالغة (0.789) واما قيمة (t) القيمة التائية بلغت (15.124) وهي قيمة معنوية وعليه فان علاقة التأثير جيدة ومنها نحكم على ان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة تأثير معنوية لمشاركة العاملين على الأداء التنظيمي).

4- توجد علاقة تأثير معنوية لتعليم والتدريب على الأداء التنظيمي

ويتبين من الجداول (7) تحديد معامل الارتباط (R) الذي يشير إلى قوة الارتباط بين للتعليم والتدريب على الأداء التنظيمي بـ 0.712، مما يدل على مستوى كبير من الدقة. تكون النتيجة المحسوبة لاختبار F هي (142.77)، واما القيمة الاحتمالية اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة البالغة (0.05)، اما قيمة التأثير بلغت (50.7%) وهي ناتجة من مربع علاقة الارتباط (R-squer) ومن خلال معادلة الانحدار ومن قيمة الحد الثابت (α) والتي بلغت (2.15) وقيمة معامل الميل الحدي (β) وان قيمة معامل الميل الحدي موجبة أي ان العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل علاقة طردية، أي ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل يعني زيادة في المتغير التابع بمقدار قيمة معامل الميل الحدي، وقيمتها البالغة (0.712) واما قيمة (t) القيمة التائية بلغت (11.949) وهي قيمة معنوية وعليه فان علاقة التأثير جيدة ومنها نحكم على ان نرفض ان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة تأثير معنوية للتعليم والتدريب على الأداء التنظيمي).

5- توجد علاقة تأثير معنوية التحسين المستمر على الأداء التنظيمي

ويتبين من الجداول (7) تحديد معامل الارتباط (R) الذي يشير إلى قوة الارتباط بين التحسين المستمر على الأداء التنظيمي بـ (0.808)، مما يدل على مستوى كبير من الدقة. تكون النتيجة المحسوبة لاختبار F هي (262.216)، واما القيمة الاحتمالية اقل من (0.01) وهي اقل من مستوى دلالة الدراسة البالغة (0.05)، اما قيمة التأثير بلغت (65.36%) وهي ناتجة من مربع علاقة الارتباط (Rsquer) ومن خلال معادلة الانحدار ومن قيمة الحد الثابت (α) والتي بلغت (1.407) وقيمة معامل الميل الحدي (β) وان قيمة معامل الميل الحدي موجبة أي ان العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل علاقة طردية، أي ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل يعني زيادة في المتغير التابع بمقدار قيمة معامل الميل الحدي، وقيمتها البالغة (0.808) واما قيمة (t) القيمة التائية بلغت (16.193) وهي قيمة معنوية وعليه فان علاقة التأثير جيدة ومنها نحكم على ان الفرضية الفرعية متحققة أي انه (توجد علاقة تأثير معنوية للتحسين المستمر على الأداء التنظيمي).

جدول رقم (7) يبين قيمة معامل الارتباط وقيمة التأثير بين ثقافة الجودة والأداء التنظيمي

ثقافة الجودة	المتغير التابع	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد R^2	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Si g	الدالة
ثقافة الجودة	الأداء التنظيمي	1.47	0.846	0.714	350.239	18.715	0	دالة
دعم الإدارة العليا		1.729	0.882	0.779	488.567	22.104	0	دالة
دعم الابتكار		1.872	0.78	0.608	215.493	14.68	0	دالة
مشاركة العاملين		1.874	0.789	0.622	228.724	15.124	0	دالة
التدريب والتعليم		2.15	0.712	0.507	142.77	11.949	0	دالة
التحسين المستمر		1.407	0.808	0.6536	262.216	16.193	0	دالة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت الدراسة أن تطبيق ثقافة الجودة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات.
- 2- بينت النتائج أن ثقافة الجودة تساهم في زيادة رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.
- 3- أظهرت البيانات المستمدة من العينة أن تطبيق ثقافة الجودة أدى إلى تحسن ملحوظ في الأداء التنظيمي، بما في ذلك تحسين الكفاءة في تقديم الخدمات وتقليل الأخطاء وزيادة.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تبني وتنفيذ استراتيجيات ثقافة الجودة بشكل منهجي ومتكامل لضمان تعزيز الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات. وذلك من خلال:
 - أ- تطوير معايير وإجراءات قياسية لضمان الالتزام بمبادئ الجودة.
 - ب- توفير برامج تدريبية شاملة لجميع الموظفين لزيادة وعيهم بمفهوم الجودة وأهميتها في تحسين الأداء التنظيمي.
- 2- ضرورة قيام ديوان محافظة الانبار بتعزيز ثقافة الجودة كأداة استراتيجية لزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- 3- ضرورة قيام ديوان محافظة الانبار بالتركيز على تعزيز ثقافة الجودة كجزء من استراتيجيتها التنظيمية بغية تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام. ومن أجل ذلك، يُنصح باتخاذ الخطوات التالية:
 - أ- تقديم برامج تدريبية مخصصة لتحسين مهارات الموظفين في تقديم الخدمات بجودة عالية وتطبيق مفاهيم الجودة في مختلف الأنشطة التنظيمية.
 - ب- تبني تقنيات الجودة مثل Six Sigma و Lean Management لتحليل العمليات وتحسينها بشكل مستمر.
 - ت- إقامة نظام مكافآت يشجع على تحقيق الأهداف ذات الصلة بالجودة والأداء الممتاز.

المراجع:

1. مريم، حسن محمد، 2010، "(إدارة المنظمات) منظور كلي"، ط2، دار الحامد للنشر، الأردن.
2. توفيق، انعام علي، والعنزي، سلام جاسم عبد الله، 2020، "قياس الاداء المؤسسي لرئاسة جامعه ديالى".
3. دحماني، محمد درويش، وناصر، عبد القادر، 2006 "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 18 و 17 أبريل، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
4. عبد الحسين، مقدم جاسم وهاشم، عقيل قاسم، 2022 "دور القيادة الاستراتيجية لتعزيز الأداء المنظمي" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 14، العدد 4 كانون الأول، صفحة 140-162
5. الكساسبة، وصفي، 2011 "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي بواسطة تكنولوجيا المعلومات" دار اليازوردي للنشر، عمان، الأردن

6. محمد، دعاء رضا رياض، 2015 "التأصيل النظري لمفهوم الكفاء والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما" بحث في تطوير الفكر الإداري، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
7. البغدادي، عادل هادي، 2007، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي" دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون.
8. هدى قاسم سعيد، 2018، "تعزيز ثقافته الجودة وتأثيرها في السلوك الإبداعي" بحث استطلاعي لعينه من مديري شركة زين للاتصالات المستقلة في العراق مجله الجامعة العراقية العدد 41 الجزء الثالث السنة
9. السلطان، زينب، 2017، "ثقافة الجودة وأثرها في ولاء الزبون"، دراسة استطلاعية، شركة زين للاتصالات" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة المجلد 3، العدد52.
10. محمود، ناجي عبد الستار، دانوك، احمد عبدالله، وياسين، مثنى عبدالله، 2018، "دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة" دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك وجامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد58.
11. عباس، نورا خضير، 2023، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي" كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. الحربي، مريم عبد الله، 2023، "فرج دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المنظمي" كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15،
13. الجبوري، ندى إسماعيل، 2009، "إثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي" جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد22.
14. عوجة، ازهار مراد، 2010، "العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للمشروبات الغازية في الكوفة" كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
15. الخطيب، سمير كامل، 2008، "إدارة الجودة الشاملة والايزو: مدخل معاصر" مكتب مصر، دار المرتضى للنشر، العراق.

المراجع الأجنبية:

16. Dahlgaard-Park, S. M. (Ed.). (2015). The SAGE encyclopedia of quality and the service economy. SAGE Publications.
17. Harvey, L., and B. Stensaker.2008. "Quality Culture: Understanding, Boundaries and Linkages."European Journal of Education43 (4): 427–442
18. Heizer, Jay and Render, Barry, (2011). principles of operation Management, 4th ed., Prentice- Hall, New Jersey
19. Ilieș, L. and Crișan, E., 2011. Managementul calității totale. Cluj-Napoca: Risoprint.
20. Ilieș, L., Sălăgean, H.C. and Beleiu, I., 2017. The Impact of Quality Culture and Leadership on Customer Relationship in Organizations from the Romanian Metal Construction Industry

21. Kottmann, A., Huisman, J., Brockerhoff, L., Cremonini, L., & Mampaey, J. (2016). How can one create a culture for quality enhancement? Final report. Ghent University. Accessed October.
22. Mabawonku, A. O. (2003), Cultural framework for the development of science and technology in Africa. *Science and Public Policy*, Vol. 30 No. 2, pp. 117-125
23. Management System and their Direct and Indirect Effects on Organizational Performance
24. Marques, C., Lopes, N., Santos, G., Delgado, I. and Delgado, P., 2018. Improving operator evaluation skills for defect classification using training strategy supported by attribute agreement analysis
25. Miron Elia, Erez Miram and Naveh Eitan (2004) Do personal Characteristics and cultural Values that promote innovation, Quality and Efficiency Compete or Complement each other,? *Journal of Education Management*, vol. 15, Iss
26. Muhammad Heno Rifdas Hafizh, 2020 Khoirul Aswar Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jl. RS Fatmawati No. 1 Jakarta Selatan, Jakarta, Indonesia , empirical study on organizational performance: the moderating effect of organizational culture
27. Newman, alexander, heater round, shuanglong wang, matthew mount; 2020 (innovation climate: asystematic review oft literature and agenda for future research) :
28. Robins, J.A. and Wiersema, M. (1995) A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate
29. Sholekah, F. F., and Mahmudah, F. N. (2020). The management strategy of headmaster in efforts to increase self awareneess of school residents
30. Sumiran, Waston, Zamroni and Fitri Nur Mahmudah, 2022 (The principal's role in improving the quality: A concepts framework to developing school culture Sumir), type original research published DOI10.3389/feduc.2022.854463
31. Susi Peacock, John Cowan, Lindesay Irvine and Jane Williams 2020 (An Exploration Into the Importance of a Sense of Belonging for Online Learners) Volume 21, Number 2, April •Publisher(s) Athabasca University Press (AU Press) ISSN 1492-3831 (digital)
32. vikas kumar :2021•faculty of accounting, ton duc thang university, ho chi minh city, vietnam bristol business school, university of the west of england, bristol, uk operations and supply chain management vol. 14, no. 1, 2021, pp. 14 – 25 issn 1979-3561 | eissn 2759-9363

33. Wurster, Kristin, (2002), How Dose Organizational Culture Shape the use of Humor in Corporate Training u. Department of Communication
34. Yasas L. Pathiranage ,2020; Doctoral Student, Faculty of Graduate Studies, University of Kelaniya, (Sri Lanka A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance
35. Yasas L. Pathiranage¹ Doctoral Student, Faculty of Graduate Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka Lakmini V. K. Jayatilake Professor, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka Ruwan Abeysekera Senior Lecturer, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lan, 2020(A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance)International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 7, No. 9, September, ISSN 2383-2126 (Online) Authors, All Rights Reserved
36. Jacobsen, D.I. and Johnsen, A. (2020). Alignment of strategy and structure in local government, Public Money and Management, 40(4), 276-284.
37. Jayamaha, N.P., Grigg, N.P. & Mann, R.S Empirical analysis of the Baldrige Criteria as both an organisational performance measure and a theoretical model. Measuring Business Excellence, 2011,15(1), 20-33
38. Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. Journal of Innovation& Knowledge, 3(1), 44-55.
39. Ehlers, U.-D.2010. Understanding Quality Culture. Quality Assurance in Education17 (4): 343–363.
40. Kurtz, David, L., & Boone, Louis, E. 2006," Principles of Marketing".12th edition, South – Western.
41. ishani b. soysa, nihai, p. jayamaha, performance measurement in the nonprofit sector, 2013, school of engineering and advanced technology, massey university, pb11222, palmerston north, new zealand.