

## دور ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة حالة

( مقر وزارة الموارد المائية العراقية )

م. علي سعدون علي

م.م هديل قاسم هليوي

حسين علي كاظم

رئاسة الجامعة المستنصرية

كلية العلوم / الجامعة المستنصرية

كلية العلوم / الجامعة المستنصرية

[alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq)

[hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq)

[ozdzhussain@gmail.com](mailto:ozdzhussain@gmail.com)

### المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على منظورين احدهما فكري والآخر تطبيقي لكل من متغيرات البحث وهما ثقافة الجودة والسمعة التنظيمية لترسيخ عقيدة الوعي بثقافة جودة المنظمة المبحوثة وما ينعكس ذلك على السمعة التنظيمية لها. وكذلك فهم وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث ، والتي تعتبر ثقافة الجودة من اهم الركائز الأساسية في تعزيز وتطوير السمعة التنظيمية لجميع المنظمات سواء كانت صناعية او خدمية ، ومن هنا ان التساؤلات الرئيسية لمشكلة البحث هي(هل هنالك تصور لدى الادارة العليا والعاملين عن معنى ثقافة الجودة ، ما هو دور ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية) . وللإجابة على التساؤلات أعلاه ومدى العلاقة بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة ، تم صياغة مخطط فرضي للبحث يبين فيه طبيعة العلاقة حيث كانت علاقة تأثير بين المتغيرين المذكورين . وكذلك من خلال التساؤلات تم توزيع ( ٣٠ ) استمارة استبيان على عينة من العاملين في مقر الوزارة صالحة للتحليل ، حيث استرجع ( ٢٤ ) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة ( ٨٦ % ) ، كما اشتملت هذه الاستبانة على (٢٤) سؤالاً تغطي مشكلة البحث. ولغرض تحليل البيانات استخدم برنامج ( spss ) وباستخدام أدوات (الايوساط الحسابية والتكرارات المئوية واختبار (T) والانحرافات المعيارية) .

وقد توصل الباحثون الى عدد من الاستنتاجات أبرزها إن لدى العديد من افراد عينة البحث تصور عن اهمية ثقافة الجودة ومدى تأثيرها في تعزيز السمعة التنظيمية بشكل عام وهناك ضعف اهتمام الإدارات العليا نحو تعزيز هذه ثقافة الجودة من اجل التحسين المستمر وتعزيز الموقف التنافسي

الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة، السمعة التنظيمية

### The role of quality culture in enhancing organizational reputation / a case study the headquarters of the Iraqi Ministry of Water Resources

#### Abstract:

This study aims to identify two perspectives, one intellectual and the other practical, for each of the research variables, namely, the culture of quality

and strategic reputation, to consolidate the doctrine of awareness of the culture of quality of the researched organization, and what is reflected in its strategic reputation. As well as understanding and analyzing the relationship between the research variables, which is the culture of quality as one of the most important basic pillars in promoting and developing the strategic reputation of all organizations, whether industrial or service, and from here the main questions of the research problem are (what does the culture of quality mean for senior management and employees, what is the extent of knowledge senior management and its awareness of the importance of the culture of quality in enhancing the strategic reputation, what are the pillars or basic values of the culture of quality and the extent to which senior management deals with it). Influence relationship between the two variables mentioned. As well as through questions, (30) questionnaires were distributed to a sample of workers at the ministry's headquarters, valid for analysis, as (24) valid forms for analysis were retrieved, i.e. (86%), and this questionnaire also included (24) questions covering the research problem. For the purpose of data analysis, the program (spss) was used, through the use of (the frequency distribution of the research sample response, the arithmetic mean, standard deviations, and the (t) test).

The researchers reached a number of conclusions, most notably that the majority of the research sample has a perception of the concept of quality culture and how it affects the promotion of strategic reputation in general, but there is a lack of interest by senior management towards promoting this culture for improvement and strengthening the competitive position

**Keywords: Quality Culture, Strategic Reputation**

### المبحث الأول: الاطار المنهجي للبحث

#### أولاً : مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث بان إدارة المنظمات ليس لديها الالمام شامل بمفهوم الجودة وما ينتج عنها من انعكاسات تؤدي الى تحسين أداء العمليات الإنتاجية ونشر السمعة التنظيمية وكذلك فهم العناصر الرئيسية المطلوب التركيز عليها من خلال نشر مفهوم ثقافة الجودة وكل ما سبق ينعكس على واقع تلك المنظمات من تدني وسوء في جودة خدماتها وحصتها السوقية ، وبناء على ما سبق من لقد وجدنا من الضروري ان نسلط الضوء على المرتكزات الأساسية لمفهوم هذه الثقافة ودورها الرئيسي في تعزيز السمعة التنظيمية ، لذا فان التساؤلات ادناه تعبر عن المشكلة الرئيسة للبحث :

١. ما مستوى ثقافة الجودة المنظمة المبحوثة ، هل هنالك تصور واضح لدى الادارة العليا والعاملين حول مفهوم ثقافة الجودة ؟
٢. ما مستوى وعي واهتمام الإدارة العليا بأهمية ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية ؟
٣. هل يوجد تأثير لمتغير لثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة؟

### ثانيا : أهمية البحث

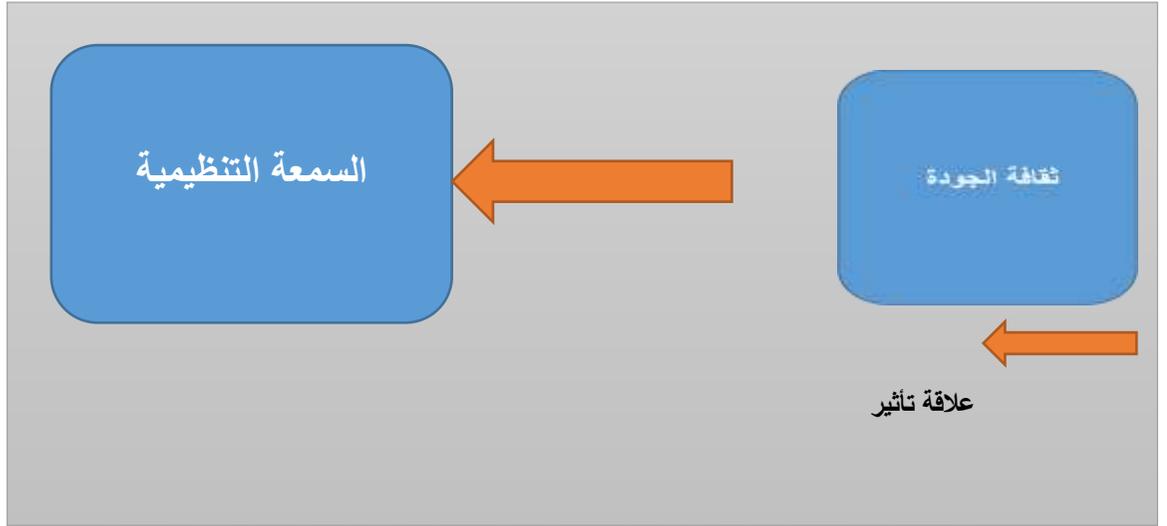
تتجلى أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على متغيرات مهمة وهي (ثقافة الجودة والسمعة التنظيمية) لما لها دور الارتفاع في عالم الاعمال والحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التهديدات الضغوط الخارجية المحيطة ببيئة المنظمة وتوظيفه لبناء السمعة التنظيمية للمنظمة وكما ان اكتشاف قدرة المنظمة على استثمار موضوع نشر ثقافة الجودة ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية وهذا امر يتوقف على تغير ثقافات الادارة العليا في المنظمة بما ينسجم مع متطلبات السوق الحالية الامر الذي ينعكس بدوره على ثقافة العاملين بصورة عامه وعلى المستهلكين بصورة خاصة وذلك من خلال السمعة التنظيمية بما انتجته تلك الثقافات

### ثالثا : هدف البحث

يهدف هذا البحث في تسليط الضوء على مجموعة من الاهداف الآتية :

١. تحديد مستوى ثقافة الجودة المنظمة المبحوثة ومدى تصور الادارة العليا والعاملين حول مفهوم ثقافة الجودة في المنظمة المبحوثة
٢. تحديد مستوى وعي واهتمام الإدارة العليا بأهمية ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية
٣. اختبار طبيعة علاقة التأثير بين متغير المستقل لثقافة الجودة والمتغير التابع السمعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

## رابعا : المخطط البحث الفرضي



### الشكل ( ١ ) المخطط الفرضي للبحث

#### خامسا: فرضيات البحث

لقد صيغت فرضيات البحث استنادا الى مشكلة واهمية البحث وكما يلي :

- ١- لا يوجد تأثير معنوي بين متغير نشر ثقافة الجودة على تعزيز السمعة التنظيمية .
- ٢- يوجد تأثير معنوي لمتغير نشر ثقافة الجودة على تعزيز السمعة التنظيمية.

#### سادسا :- مجتمع وعينة البحث

استهدف البحث عينة من العاملين في مقر وزارة الموارد المائية العراقية لما لها من أهمية أساسية في المجتمع العراقي وكون الجودة في هذا الامر يعتبر من اساسيات الحياة لانها تتعلق بحياة الناس من حيث الصحة والتلوث البيئي حيث تطرق البحث الى التعرف على منظورين احدهما فكري والأخر تطبيقي لكل من متغيرات البحث وهما ثقافة الجودة والسمعة التنظيمية وتم توزيع ( ٣٠ ) استمارة استبيان على عينة من العاملين في مقر الوزارة صالحة للتحليل ، حيث استرجع ( ٢٤ ) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة ( ٨٦ % ) ، كما اشتملت هذه الاستبانة على (٢٤) سؤالاً تغطي مشكلة البحث. ولغرض تحليل البيانات استخدم برنامج ( spss ) وذلك من خلال

استخدام ( التوزيع التكراري لاستجابة عينة البحث والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ( T ) ) .

### سابعا : أدوات البحث

ان من اهم أدوات البحث للمدخلين النظري والتطبيقي اعتمد على عدة أدوات منها:-

#### ١. الاطار النظري

اعتمد على الكتب والاطارح والرسائل والدوريات التي لها علاقة بالموضوع ، فضلا عن الشبكة العنكبوتية الانترنت ومنها مواقع المجالات الأكاديمية العراقية والباحث العلمي وغيرها .

#### ٢. الاطار التطبيقي

ويحتوي هذا الجانب على عدة أدوات نذكر منها :-

أ- الزيارات الميدانية المتكررة للوزارة الموارد المائية

ب-توزيع استمارات استبانة التي هي من اساسيات البحث للحصول على نتائج البحث

#### ثامنا : حدود البحث

**الحدود المكانية :** ان الحدود المكانية للبحث هو مقر وزارة الموارد المائية العراقية

**الحدود الزمانية :** استغرق الفترة لإنجاز البحث من ( ٢٠٢٢/١/٥ ) ولغاية ( ٢٠٢٢/٧/٢٠ ) أي ستة اشهر تقريبا .

**الحدود البشرية :** اقتصرت حدود البحث على عينة من العاملين ممن لديهم خبرة ومعرفة في مقر وزارة الموارد المائية العراقية .

### المبحث الثاني

#### الاطار النظري

#### أولاً: مفهوم ثقافة الجودة

##### ثقافة الجودة

لقد حددت العديد من الدراسات أو فككت مفهوم ثقافات الجودة. القيم المشتركة والالتزام المؤسسي بالجودة وإدارة الجودة ومراقبة الجودة هي عناصر أساسية في ثقافات الجودة

التي ذكرها (Vlasceanu,et al.,2004). يرى (Ehlers,2010) أن ثقافة الجودة هي نهج جديد لضمان الجودة ، الذي يحل محل الأنماط الموجهة نحو المراقبة والامتثال. العناصر الرئيسية هي التغيير والتطوير والابتكار في الجودة وكذلك تمكين مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة للمشاركة في قضايا الجودة. يقترح Harvey (٢٠٠٩) أن ثقافة الجودة كانت موجودة في المجتمعات الأكاديمية لفترة طويلة ، بدلاً من أن تكون شيئاً "جديداً" يحتاج إلى التنفيذ من قبل المديرين Kottmann,et (al.,2016:10)

تعني ثقافة الجودة أشياء مختلفة للمنظمات المختلفة. كل مؤسسة تتمتع بثقافة فريدة ، ولا يتحقق التميز ما لم يكون هناك ثقافة الجودة الجيدة لأن 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 المؤسسة واستخداماتها وفهمها في الخدمات (Dahlgard–Park,2015:3)

مفهوم ثقافة الجودة برز الاهتمام بمراقبة الجودة في عالم الاعمال خلال العقدين الماضيين ، وقد تم تقديم مصطلح "QC" في مؤسسات الاعمال لتوضيح فكرة أن ثقافة المؤسسة وجودتها لا ينبغي اعتبارها كيانات مستقلة ؛ بدلاً من ذلك ، "الجودة تتبع من منظور ثقافي أوسع" (Harvey & Stensaker,2008,431). في مؤسسة ذات ثقافة الجودة ، تكون الجودة متأصلة بعمق في كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية تقريباً ، بما في ذلك التوظيف والترقية وتوجيه الموظفين والتدريب المستمر والتعويضات وأسلوب الإدارة واتخاذ القرار والهيكل التنظيمي وعمليات العمل وتخطيط المكتب. ببساطة ، في ثقافة الجودة ، "الجودة" هي أسلوب حياة. تنعكس مبادئ الجودة في الممارسات والسلوكيات التنظيمية (Malhi,2013:2) ، تشير ثقافة الجودة إلى ثقافة تنظيمية تهدف إلى تعزيز الجودة بشكل دائم وتتميز بعنصرين متميزين: من ناحية ،

عنصر ثقافي / نفسي للقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام تجاه الجودة ، من ناحية أخرى ، عنصر هيكلية / إداري مع عمليات محددة تعزز الجودة وتهدف إلى تنسيق الجهود الفردية. وبالتالي ، يشير العنصر الثقافي / النفسي إلى الموظفين الأفراد بينما يشير العنصر الهيكلي / الإداري إلى المؤسسة (Egmont,2006:3) ، يوضح (Ehlers ,2009:3) أن "ثقافة الجودة على هذا النحو تركز على أنماط المنظمات الثقافية ، مثل الطقوس والمعتقدات والقيم والإجراءات اليومية أثناء اتباع العمليات والقواعد واللوائح". تأثر جودة في كيفية مناقشة موظفي ومعالجتهم لمسألة الجودة في ممارساتهم اليومية المتعلقة بالعمل. عند تحديد ضبط الجودة للمؤسسة ، من الضروري النظر في كيفية مشاركة الأفراد في السياق الاجتماعي للمؤسسة. ويشمل ذلك أيضاً ضوابط المجموعة والقواعد الخارجية التي تنظم السلوكيات الفردية داخل المنظمة (Nygren–Landgärds ,et al.,2022:4)

صاغ اتحاد الأوروبي (EUA) التعريف التالي لثقافة الجودة: ثقافة تنظيمية تهدف إلى تعزيز الجودة بشكل دائم وتتميز بعنصرين متميزين: من ناحية ، عنصر ثقافي / نفسي للقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام بالجودة ، ومن ناحية أخرى ، عنصر هيكلية / إداري مع عمليات محددة تعزز الجودة وتهدف إلى تنسيق الجهود الفردية (EUA:2006:10). يشير هذا التعريف إلى أن ثقافة الجودة (التنظيمية) لها أبعاد أو جوانب مختلفة:

- تشمل الجوانب "الصلبة" و "الناعمة". الجوانب الصعبة هي على سبيل المثال إدارة الجودة والاستراتيجيات والعمليات ؛ الجوانب "الناعمة" هي على سبيل المثال القيم والمعتقدات والالتزام.
- هو نوع خاص من الثقافة التنظيمية التي تشمل القيم المشتركة والالتزام بالجودة. الثقافة التنظيمية هي: نمط جماعي متشكل بشكل متبادل من القواعد والقيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات التي توجه سلوك الأفراد والجماعات في

- المؤسسة وتوفر إطارًا مرجعيًا يمكن من خلاله تفسير معنى الأحداث و الإجراءات داخل وخارج المؤسسة
- إنها مسؤولية جماعية. إنها مسؤولية الإدارة من أعلى إلى أسفل (الوضع الإجراءات المناسبة) والمشاركة من أسفل إلى أعلى للموظفين
  - يفترض أن استراتيجيات وعمليات إدارة الجودة والثقافة التنظيمية متناغمة
  - إنها ظاهرة "اجتماعية - بنائية" تشكلت من خلال السياق التنظيمي وأيضًا من خلال المرحلة التطويرية لعملية إدارة الجودة داخل المنظمة
- وفقًا لتعريف EUA ، فإن مراقبة الجودة هي القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزامات تجاه الجودة "وعنصر هيكلي / إداري مع عمليات محددة تعزز الجودة وتهدف إلى تنسيق الجهود" (EUA,2006:١٠) . تمثل QC نوعًا معينًا من الثقافة الفرعية التنظيمية التي تتداخل مع ثقافات فرعية أخرى بناءً على القيم المشتركة لأعضائها. القائد هو عنصر تنظيمي لا يلزم العناصر الهيكلية / الإدارية والثقافية / النفسية من خلال خلق الثقة والتفاهم المشترك. الاتصالات بمثابة عنصر ارتباط تنظيمي ثانوي . أفاد كل من (Zhang & Louk-kola,2010:12) أن "ثقافة الجودة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالثقافة التنظيمية وتستند بشدة إلى القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام تجاه الجودة ، والأبعاد التي تجعل من الصعب إدارتها".
- يجب أن يأخذ تحديد ثقافات الجودة في الاعتبار كيفية مشاركة الفرد في الحياة الاجتماعية. ، بما في ذلك التحكم في المجموعة والقواعد الخارجية كعناصر تحكم رئيسية للسلوك الفردي ، يتم تحديد أربعة أنواع مثالية من ثقافات الجودة: (Kottmann,et al.,2016:7)
- **ثقافة الجودة المستجيبة** - تقوم في المقام الأول بتقييم ممارساتها الخاصة في ضوء متطلبات الجودة الخارجية والمساهمة في أجندة التحسين

- **ثقافة الجودة التفاعلية** - تركز على تجنب التهديدات الخارجية (مثل السمعة السلبية). ثقافة ترى الجودة على أنها شيء "مفروضة" من البيئة الخارجية ، وبالتالي ، تركز على الجوانب الفردية للجودة
  - **ثقافة الجودة المتجددة** - نموذجية لـ "منظمة التعلم" حيث يتم تضمين الجودة بوعي في العمليات اليومية
  - **ثقافة الجودة الإيجابية** - التي تؤكد على الحفاظ على الوضع الراهن (التغييرات تؤدي إلى مقاومة داخلية).
- وفقاً (Harvey & Stensaker,2008,433) كان الهدف من "مشروع ضبط الجودة" المرتبط بعملية بولونيا في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو زيادة الوعي بالحاجة إلى تطوير ثقافة جودة داخلية والمساعدة في نشر الممارسات الأفضل الموجودة في هذا المجال على نطاق واسع " . يهدف المشروع إلى تقديم إدارة الجودة الداخلية ومساعدتها على تطوير إجراءات ضمان الجودة الخارجية-Nygren (Landgärds ,et al.,2022:4) . يمكن تعريف ثقافة الجودة أيضاً على أنها ثقافة تنظيمية ذات جودة عالية موجهة في كل نشاط يتم القيام به. تحتاج الشركة إلى تركيز كل فرد لتكون قادرة على استخدام جميع الموارد لتحسين الجودة (Pinandhita & Latief,2020:3). وتعرف ثقافة الجودة على أنها الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز الجودة بشكل دائم وتتميز بعنصرين متميزين: عنصر ثقافي / نفسي للقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام تجاه الجودة وعنصر هيكلية / إداري مع عمليات محددة تعزز الجودة وتهدف إلى تنسيق الجهود الفردية (Kottmann,et al.,2016:7)
- هناك العديد من العوامل التي تساهم في ثقافة الجودة في المنظمة. ترتبط العوامل التالية بالتسلسل الهرمي للاحتياجات البشرية ، سواء كانت فردية أو ذات اهتمامات مختلفة لمجموعة منظمة من الناس:(Dahlgard-Park,2015:3)
- الاحتياجات النفسية

• الحاجات الاجتماعية

• احتياجات السلامة

• الاحتياجات لتحقيق الذات

تشكل المنظمة سلوك شعبها ، بينما يصنع الناس ثقافتهم من خلال أخلاقياتهم وهيكلهم وطريقة الاتصال وتدفق المعلومات. تتطور الثقافة مع تغير المنظمة ومحيطها وتصبح متميزة تدريجياً.

وهناك العديد من الجوانب المكونة لثقافة الجودة أهمها : (Pinandhita & Latief,2020:3)

١. القيادة: هي أحد المحددات الرئيسية للتنفيذ الناجح لثقافة الجودة. ترتبط معظم مشكلات الجودة بإدارة المستوى الأعلى. هذا يدل على أن إدارة الجودة الناجحة تعتمد بشكل كبير على الإدارة العليا.

٢. التركيز على الزبون: يعتبر التركيز على رضا الزبون أو الجودة التي يدفعها الزبون من قبل العديد من الخبراء ويقترحون على أنه نجاح كبير لجهود إدارة الجودة. المفاهيم الاستراتيجية لرضا العملاء عن عمليات السحب مثل الاحتفاظ بالعملاء واختراق السوق

٣. العمل الجماعي: يسمح العمل الجماعي للعديد من أجزاء الشركة المختلفة بتلبية احتياجات العملاء بطرق لا يمكن القيام بها عن طريق العمل الفردي. يوفر العمل الجماعي مزيداً من المهارات المختلطة في التفكير والعملية في إدارة الشركة وأولئك الذين يشغلون أدواراً إشرافية للموظفين.

٤. مشاركة الموظفين: مشاركة الموظف كعملية لتحويل ثقافة الشركة لتجميع إبداع جميع الموظفين لحل المشكلات وإجراء التحسينات. يجب أن تتبنى إدارة المستوى الأعلى التعاليم الطوعية للإدارة القائمة على الأشخاص.

٥. تمكين الموظفين: يعتمد تأثير الموارد البشرية في الشركة على نوع التمكين الممنوح لهم. يمكن اعتبار برنامج تمكين الموظفين فرصة للشركة في البيئة التنافسية الحالية. يعتبر بعض الخبراء تمكين الموظف والتزامه كشرط للتنفيذ الناجح.

٦. الدافع: يتطلب الأمر تصميمًا ورغبة كبيرين في التحسين المستمر على المدى الطويل جدًا في تشكيل ثقافة الجودة. بحيث يكون الدافع مطلوبًا في إجراء تحسينات مستمرة.

٧. الاتصالات: التواصل الفعال مهم في عملية تمكين الموظفين. الهياكل الإدارية المعقدة تسبب مشكلة الاتصال. يعد الاتصال الداخلي الفعال في الشركة مهمًا لتحقيق نجاح الجودة لأنه يمكن أن يوفر رضا العملاء المستمر.

٨. العلاقة مع المورد: يعد إنشاء علاقات مع الموردين جانبًا مهمًا في إنشاء ثقافة الجودة لأن المواد والأجزاء المشتراة غالبًا ما تكون المصدر الرئيسي لمشاكل الجودة. يؤدي ضعف جودة منتجات المورد إلى تكاليف إضافية على المشتري.

٩. هيكل المنظمة: الهيكل التنظيمي هو أيضا جزء مهم في عملية تحسين العملية. يرتبط هذا ارتباطًا وثيقًا بخطوط الاتصال والقيادة والعمل الجماعي ومشاركة الموظفين. يمكن أن ينتج عن الهيكل التنظيمي الفعال اتصال جيد ، وعمل جماعي جيد ، ومشاركة جيدة للموظفين ، وذلك لتحسين جودة العمل.

١٠. الاعتراف والمكافأة: الاعتراف بكل فرد وقسم وقسم في الشركة كزيادة في الأداء. يعتبر الاعتراف أحد أهم خطوات عملية تحسين الجودة ، لأنه الأساس لزيادة مشاركة جميع الموظفين في العمليات التجارية.

وإما (Kottmann, et al.,2016:7) اوضح عن أربعة عوامل عامة تلعب دورًا في (خلق) ثقافة الجودة وتعزيز الجودة: -

١. القيادة: هنا تم التأكيد على التزام القادة ، وكذلك "السير في الحديث". علاوة على ذلك ، تم اعتبار القيادة المختلطة ، والجمع بين القيم الإدارية والأكاديمية في التعلم ، أمرًا مهمًا ، وكذلك التعامل مع الجماعية (وليس فقط استهداف الفرديين). -

٢. توفير الموارد: بدأ أنه من الضروري توفير الوقت والفضاء للأكاديميين. بعبارة أخرى ، قد لا يكون المال هو القضية الرئيسية ، ولكن يبدو أن تقليل أعباء العمل وتقديم الخبرة أمران أساسيان. -

٣. التواصل: هذا مرتبط بالقيادة ولكنه يتجاوزها أيضًا. يتعلق الأمر بإنشاء لغة مشتركة وخط أساس للقيم المشتركة التي تحدد التدريس عالي الجودة للحديث عن التعلم والتعليم ومشاركة الممارسات الجيدة. علاوة على ذلك ، فإن التأكيد على أن التدريس شيء يمكن تعلمه يبدو مفيدًا.

٤. الاعتراف بأنشطة التدريب التعلم. فيما يتعلق بالاعتراف بأنشطة التعلم ، يبدو أنه من المفيد إنشاء آليات تضيي الطابع المؤسسي على الاهتمام بالتعليم والتعلم (مقابل البحث). الأدوات القيمة هي: جوائز التدريس ، وخلق مسارات وظيفية ، وإضفاء الطابع المؤسسي على الأدوار القيادية ، وإحراز تقدم وظيفي في إنجازات التدريس والتعلم.

كما اشار (Dahlgard-Park,2015:8) كشرط أساسي لثقافة جودة ناجحة ، يجب أن يكون لدى المؤسسة ما يلي:

- القيادة الملتزمة
  - البنية التحتية لتحسين الجودة
  - تمكين الموظف والتزامه
  - التركيز على العملاء والعمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للعملية
- يعد نموذج نضج القدرة أحد أدوات تحديد مستوى نضج جودة المؤسسة. توفر هذه الأداة وصفًا لكيفية نظر منظمة أو أحد جوانبها إلى مراحل مختلفة من نموها.

### **خطوات إنشاء ثقافة الجودة والحفاظ عليها**

تقدم الثقافة التنظيمية المعتقدات والقيم والمواقف والتوقعات المشتركة المتعلقة بسلوك معين للأشخاص الذين ينتمون إلى منظمة. يشير إلى المعتقدات والمواقف وآداب السلوك ونظام قيم إدارتها وموظفيها والأطراف الأخرى ذات الصلة في منطقة معينة ووقت معين. تؤثر الإستراتيجية المختارة بشكل مناسب بشكل كبير على جودة وأداء المنظمة وإمكانية تغيير وسائل تحسين ثقافتها ؛ نتيجة الاستراتيجية هي أن الثقافة تؤثر على طريقة عمل المنظمة. يعتمد ذلك على تشكيلات المنظمة وأنواع الشخصية والموقع

- والمجموعات التي يتم تشكيلها داخل المنظمة.(Dahlgard-Park,2015:3) ،  
هناك ثماني خطوات رئيسية في خلق ثقافة الجودة والحفاظ عليها : (Malhi,2013:2)  
١. إدراك الحاجة إلى التغيير: تتمثل الخطوة الأولى في إنشاء ثقافة الجودة في تحديد الأسباب المقنعة لتغيير الثقافة (مثل الأزمة المالية ، وضغوط المنافسين ، والتغيرات في توقعات العملاء ، والاندماج أو الاستحواذ) والنتائج المرجوة الواسعة. يحتاج الناس إلى الاقتناع برؤية مقنعة وواضحة (الوضع المستقبلي المنشود) بدلاً من إجبارهم على التغيير. تساعد الرؤية الموظفين على الشعور بالهدف والفخر بعملهم. يجب على كبار القادة توصيل رؤيتهم للتغييرات المطلوبة ومجموعة من الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها. .
٢. تشخيص الثقافة التنظيمية القائمة: قيم خصائص الثقافة التنظيمية الحالية: الطريقة التي يتم بها النظر إلى الجودة والتحدث عنها وتفسيرها في المنظمة [١٤]. حدد القيم والمعتقدات والمعايير الحالية التي يمكن الاحتفاظ بها وأيها يجب تغييره. عند القيام بهذا الجهد (من خلال مجموعات التركيز والاستبيانات) ، من الضروري إشراك جميع مجموعات أصحاب المصلحة في العملية ، بما في ذلك المديرين والموظفين والعملاء.
٣. تحديد الثقافة المنشودة التي تدعم الرؤية المؤسسية والاستراتيجية: ضع مجموعة من المعايير التي تحدد كلاً من السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة. تصميم التدخلات لسد الفجوات بين الثقافة التنظيمية الحالية والمطلوبة. تأكد من أن الثقافة الجديدة تتماشى مع الرؤية والاستراتيجية التنظيمية.
٤. إيصال الثقافة المرغوبة لجميع أعضاء المنظمة: يجب أن تكون الرسائل التي يتم توصيلها قليلة ومركزة على الرؤية التنظيمية والأهداف والقيم الأساسية - وليس مع رسالة يصعب على الناس تذكرها

٥. **نمذجة السلوك المطلوب من قبل القادة:** غالبًا ما ينظر الموظفون إلى رؤسائهم على أنهم قدوة. ومن ثم ، يجب على القادة أن يكونوا نموذجًا للسلوك المرغوب في ما يقولونه ويفعلونه ؛ يجب أن يمارسوا ما يكرزون به.

٦. **إجراء التدريب المناسب على جميع المستويات لتثريب ثقافة جديدة:** التدريب ضروري لتأمين الالتزام التنظيمي بجهود تحسين الجودة ، وتقليل مقاومة التغيير ، وتمكين الموظفين من التعامل مع متطلبات المهام الجديدة.

٧. **تعزيز السلوك المطلوب:** لتسريع عملية التغيير الثقافي واستدامتها ، يجب تعزيز السلوك المرغوب للموظفين من خلال أنظمة التقدير والمكافآت.

٨. **تقييم التقدم نحو الثقافة المرغوبة:** مراقبة وتقييم جهود التغيير الثقافي باستمرار لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق السلوكيات المرغوبة. إذا لم تتجح جهود التغيير الثقافي ، فاتخذ إجراءات تصحيحية.

لتطوير ثقافة جودة ناجحة ، يجب وضع بنية تحتية لضمان توافق جهود تحسين الجودة مع مهمة المنظمة ورؤيتها المقنعة والقيم المشتركة على مستوى الشركة واتجاهها الاستراتيجي وأن تحسينات المساواة مرتبطة بالأداء التنظيمي. أعطت منظمات الجودة الرائدة الأولوية للحد من مخاطر الجودة من خلال بناء ثقافة الجودة والحفاظ عليها. يمكن استخدام كأساس لوصف سمات ثقافة تنظيمية ممتازة. وفيما يلي أهم سمات بناء ثقافة الجودة بحسب الجمعية الأمريكية للجودة: (Dahlgard--: Park,2015:8)

١. دعم الإدارة العليا الواضح والمشارك والثابت لمبادرات الجودة

٢. الرؤية والقيم المعبر عنها بوضوح

٣. المشاركة النشطة والمستمرة مع العملاء لتحديد الاحتياجات الحالية والمتغيرة باستمرار ومعالجتها

٤. أهداف الجودة المعلنة بوضوح

٥. توقعات الأداء لجميع الأفراد في جميع أنحاء الشركة والتي ترتبط بوضوح بأهداف الجودة

٦. الحوافز المناسبة التي يمكن أن تفضل المنح المالية أو غير النقدية (حسب الظروف الفردية)

ثانياً: السمعة التنظيمية

- ماهية السمعة التنظيمية

السمعة التنظيمية وجذب الباحثين عن عمل بشكل عام ، تشير السمعة التنظيمية إلى التقييم العام للشركة بالنسبة إلى الشركات الأخرى. وبشكل أكثر تحديداً ، عرفت (Whetten & Mackey,2002) سمعة الشركة بأنها "رد الفعل العاطفي أو العاطفي

- سواء كان جيداً أو سيئاً أو ضعيفاً أو قوياً من الجمهور العام تجاه اسم الشركة". والسمعة التنظيمية نوعاً معيناً من التعليقات التي تتلقاها المنظمة من أصحاب المصلحة ، والتي تتعلق بمصادقية ادعاءات هوية المنظمة . يعرف باحثون آخرون السمعة بأنها نوع معين من التعليقات التي تتلقاها المنظمة من أصحاب المصلحة ، وهي مشتقة من تصورات جميع أصحاب المصلحة ، وتمثل مجموعات أصحاب المصلحة (العملاء والمستثمرين والموظفين والباحثين عن عمل) تصورات للمكانة الاجتماعية للكيان أو الجاذبية النسبية العامة (Bustaman,2020:6)

عرف باحثون السمعة التنظيمية على أنها مزيج من العوامل التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق استجابة إيجابية في الأزمات. وبالتالي ، فهي مجموعة من القيم والاستراتيجيات والميزات التي تحقق الاستدامة التنظيمية والتمايز. حدد بعض العلماء أن السمعة التنظيمية هي احترام ونزاهة علاقات المنظمة مع أصحاب المصلحة ، فيما يتعلق بالعديد من العوامل التي تؤثر على سمعة المنظمة ، بما في ذلك كيفية التعامل مع الأشخاص أو الالتزام الأخلاقي بسمعة مجموعة المنظمة ، والتي ترتبط أيضاً بـ اكتساب فوائد مادية والبحث عن مكاسب مادية (Ettenson & Knowles,2008:4) . من وجهة نظر بعض العلماء ، تقيّم السمعة التنظيمية الحكم على السلوك العام

والنتائج المالية وإنجازات الشركة التي يشاركها أصحاب المصلحة. وبالتالي ، فإن السمعة التنظيمية هي مزيج من آراء وتوقعات ومواقف أصحاب المصلحة في المنظمة. من ناحية أخرى ، عرّف بعض الباحثين السمعة التنظيمية على أنها أصل غير ملموس ينتج خلال فترة العمل. وبالتالي ، فهو يمثل جميع العوامل التي تعتبر لبنات بناء حيوية في بناء الثقة في المنظمة وتحقيق المبادئ الأساسية الأخرى ، مثل شفافية العمل. (Hussein,et al.,2022:836)

السمعة هي عنصر مهم لنجاح المنظمة. تتكون سمعة المنظمة من الإلمام الواسع بمعتقدات وتوقعات المنظمة حول ما يمكن تصوره في المستقبل بالمنظمة . عرف Schreiber في مقاله "السمعة" لمعهد العلاقات العامة (٢٠١١) تعريف السمعة من مجموعة متنوعة من الخلفيات الأكاديمية والمهنية. وأن هناك منظورين للسمعة: منظور المنظمة ووجهة نظر أصحاب المصلحة (٢٠١١). : ( Bass,2018:2)

- من منظور المؤسسة ، تعتبر السمعة أحد الأصول غير الملموسة التي تسمح للشركة بإدارة واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل أفضل ، مما يخلق تميز فريد ولمواجهة منافسيها.
- من وجهة نظر أصحاب المصلحة ، فإن السمعة هي الاستجابة السلوكية والعاطفية والفكرية فيما يتعلق بما إذا كانت أفعال واتصالات المنظمة تتوافق مع اهتماماتهم واحتياجاتهم .

وأما تعريف السمعة التنظيمية الذي قدمه Carpenter (٢٠١٠) قدم تصوراً أكثر دقة وتفعيلاً لأنواع استراتيجيات إدارة السمعة التي تستخدمها المؤسسات لتأمين سمعتها التنظيمية. جادل Carpenter بأن المنظمات يمكنها تنمية سمعتها بعدة طرق: (Rimkutè,2019:2) .

- من خلال إنشاء سجل حافل من حيث سلوكها التقني أو العلمي (السمعة التقنية)
- من خلال إظهار قدرتها على إجراء تغييرات تنظيمية كبيرة واتخاذ إجراءات فعالة (السمعة الأدائية)

• من خلال الانخراط في أنشطة عادلة إجرائيا (سمعة إجرائية قانونية)

• من خلال التأكيد على الآثار الأخلاقية الأوسع لأنشطتهم (السمعة الأخلاقية).

يعرّف (Bromley, 2000: 241) السمعة بأنها "الطريقة التي تصور بها مجموعات أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين أو الأطراف المهتمة الأخرى المنظمة فعليًا". نظرًا لأن السمعة تكمن في مستوى الإلمام بالمنظمة أو المعرفة بها من قبل الأطراف الخارجية ، بغض النظر عن حكم الغراء على الشركة ، يمكن تعزيز السمعة من خلال حملات التسويق والعلامات التجارية على مستوى الشركة ، من قبل الشركة الانتماء إلى شركاء بارزين ، وعن طريق الدعاية من قبل أطراف ثالثة مؤثرة ومنافذ إعلامية . عندما تكون المنظمة معروفة جيدًا ، يكون لدى المراقبين إحساس قوي بما هو مركزي ومميز في سماتها ، خاصةً بالنسبة إلى الشركات الأخرى وأشار كل من (Hussein,et al.,2022:836) هناك ثلاث مدارس اشتق منها الباحثون مفاهيم السمعة التنظيمية :

- **مدرسة التقييم** ، وفقًا لهذه المدرسة ، فإن سمعة المنظمة هي تقييم لفعالية المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين. تركيز هذه المدرسة على الجانب المالي.
- **المدرسة الانطباعية** ، في ضوء تصور المنظمة للأفراد ، تحدد السمعة التنظيمية. الأفراد هم أصحاب المصلحة الرئيسيين. التسويق والموارد البشرية والاتصالات هي الأولوية.
- **وفقًا للمدرسة العلائقية** ، فإن السمعة هي الفرق بين وجهات نظر هؤلاء (الهوية) الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين (الصورة) حيث تعتمد المنظمة التي يتم تقييمها على وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة التي يتم إنشاؤها في ضوء العلاقة بين الهوية والصورة وبين صورة التنظيم وسمعته (Sala, 2011).

يعتبر (Standifird 2001) السمعة من حيث السلوك المتوقع للكيان في علاقة التبادل. اعتماداً على علاقة التبادل التي تربطها فئة معينة مع المنظمة ، قد تختلف توقعات السلوك

واوضح (Bustaman,2020:6) للسمعة التنظيمية ثلاثة تيارات مفاهيمية سائدة ترتبط بشكل متكرر بدراسة الباحثين عن عمل والتي تتكون من التوقعات الاجتماعية وشخصية الشركة والثقة ((Berens & van Riel,2004):

١. التوقع الاجتماعي : يستلزم التوقع الاجتماعي توقعات تركز على سلوك المنظمات في المجتمع. يمكن أن تكون العناصر هي جودة المنتجات والخدمات ، أكثر على شيء جيد للمجتمع. المصطلح المعترف به على نطاق واسع في الوقت الحاضر هو الأداء الاجتماعي للشركات (CSP) . .

٢. الثقة : الثقة جانب أكثر صعوبة من السمعة ، ويرجع ذلك أساساً إلى أن المفهوم يتنبأ بسلوك المنظمة. ، تم تحديد ثلاثة أنواع أساسية من الثقة ، وهي: الموثوقية (القدرة على الوفاء بالوعد) ، والخير (التصرف بشكل مفيد لكلا الطرفين) ، والصدق (الوفاء بالالتزامات الموعودة).

٣. السمات : تركز شخصيات الشركة على السمات المختلفة التي ينسبها الناس إلى منظمة ، توفر السمات للأفراد رؤية أكثر للصور عن المنظمة. على الرغم من أن السمات ذاتية وتجريدية في بعض الأحيان ، إلا أنه يُفترض أنها تؤثر بشكل إيجابي على تصور الأفراد لجاذبية منظمة ما كصاحب عمل

يعتمد على مفهوم **تفرد السمعة** والذي يشير إلى مسؤولية الوكالة عن تقديم المخرجات والنتائج التي لا يمكن أن تقدمها أي منظمة أخرى في الكيان ( Maor & Sulitzeanu-Kenan، 2015) - لتوضيح هذا الاختلاف في إدارة السمعة يمكن تفسير الاستراتيجيات عبر الوكالات من خلال أدوار وكفاءات وتفويضات الوكالة المختلفة. هذا هو الحال لأن الحفاظ على السمعة الفريدة للوكالات وتعزيزها يعتمد على الاعتراف بوظائفها وأعمالها على نطاق واسع على أساس طابعها المميز الذي يتم

تكليف الوكالات به في لحظة إنشائها. (Rimkutè,2019:2). كما يشير حساب السمعة إلى أن سلوك الوكالات لا يتحدد فقط من خلال سمعتها الفريدة ولكن أيضاً من خلال تهديدات السمعة الناشئة عن تعدد الجماهير المتضاربة التي تراقب وتحكم على مخرجات و / أو عمليات الوكالات. اقترح (Carpenter,2010:832) "عند محاولة حساب سلوك المنظم ، انظر إلى الجمهور ، وانظر إلى التهديدات. نتيجة لذلك، من المتوقع أن تحت تهديدات السمعة الوكالات على تنمية استجاباتها الوسيطة بعناية. من المتوقع أن تبذل الوكالات ، بصفتها جهات فاعلة إستراتيجية ، قصارى جهدها لإنتاج ردود فعل مختلفة لتفادي اللوم (Rimkutè,2019:2). يلعب مفهوم السمعة التنظيمية ، البسيط والمعقد في آن واحد ، دوراً مركزياً في عدد متزايد من الدراسات في الأدبيات الإدارية. في الاستخدام الواسع الانتشار ، تعتبر السمعة التنظيمية فكرة بسيطة ذات جاذبية بديهية. فإن الفكرة البسيطة هي أنه بمرور الوقت يمكن أن تصبح المنظمة معروفة جيداً ، ويمكن أن تتراكم في أذهان المراقبين فهماً عاماً لما هو معروف عنها ، ويمكن الحكم عليها بشكل إيجابي أو غير موات من قبل مراقبيها. السمعة متجذرة في السلوك والارتباطات التاريخية للمؤسسة ولكن يمكن تغييرها فجأة إذا ظهرت معلومات جديدة حول السلوك السابق للمنظمة أو إذا كانت أحدث سلوكيات المنظمة أو ارتباطاتها تثير غضب المراقبين. تؤثر سمعة المنظمة والتغييرات في سمعتها على علاقات المنظمة مع أصحاب المصلحة. في حالة شركة Toyota Motor Corporation ، على الرغم من "سمعتها الشبيهة بالحصن" من حيث الجودة والموثوقية ، واجهت الشركة أزمة علاقات عامة تضمنت تحقيقات تنظيمية وجلسات استماع في الكونجرس وإنفاق مليارات الدولارات على عمليات الاسترداد والخسارة المستحقة لوقف المبيعات. هذه الفكرة البديهية للسمعة التنظيمية لخصها جيداً (Buffett , 1995: 109) ، الذي قال بشكل مشهور ، "يستغرق بناء سمعة طيبة عشرين عاماً وخمس دقائق لتدميرها". المعنى العادي والبساطة التي تسمح بسهولة الفهم ، يجب على العلماء الذين يستخدمونها في البحوث الإدارية مواجهة

تعقيدها الأساسية العميقة. إن الفكرة القائلة بأن السمعة التنظيمية هي بناء بسيط هي التعريفات المتعددة والتصورات والتشغيلات التي ظهرت عبر الدراسات. ظهرت هذه التعريفات خاصة في العقد الماضي ، الذي شهدنا خلاله زيادة كبيرة في الاهتمام الذي يوليه باحثو الإدارة لموضوع السمعة التنظيمية.

واشار (Lange, et al.,2011:154) من موضوعات تعريفية ناشئة تصف ثلاثة مفاهيم مختلفة للسمعة التنظيمية :

١. **معروف** : كونها معروفة (الوعي العام أو رؤية الشركة ؛ بروز الشركة في الإدراك الجماعي) المعروف يتجلى المفهوم في تعريف (Shamsie, 2003: 199) للسمعة التنظيمية "كمستوى الوعي الذي تمكنت الشركة من تطويره لنفسها ". يشير (Saxton & Dollinger , 2004: 125) إلى السمعة التنظيمية من حيث "اسم العلامة التجارية". أن تكون معروفًا أحد المفاهيم الأساسية للسمعة التنظيمية الواضحة في عدد من الدراسات المنشورة في الأدبيات الإدارية هو أن السمعة يمكن أن تتكون ببساطة من كونها معروفة جيدًا. هذا التصور هو أيضًا جزء من أعمال الإطار التعريفية متعددة الأبعاد التي يقدمها (Rindova et al. , 2005) من وجهة النظر هذه ، تكون السمعة التنظيمية أقوى إذا كان الوعي بالشركة أوسع وإذا كان لدى المدركين تمثيل إدراكي أكثر وضوحًا للشركة ، بغض النظر عن الحكم أو التقييم. (Rindova et al. , 2005: 1035) يصف هذا البعد بأنه "بروز" ويقترح أن "مدى الاعتراف بالمنظمة على نطاق واسع بين أصحاب المصلحة في مجالها التنظيمي ، ومدى تميزها مقارنة بالمنافسين ، قد يكون أمرًا مهمًا. البعد للسمعة التنظيمية ". بارنيت وآخرون وصف هذا البعد على أنه وعي مراقب أو أصحاب المصلحة للمنظمة دون حكم. وهي تشمل ضمن فئة "الوعي" تلك التعريفات للسمعة التنظيمية التي تتطوي على التجميع " (Rimkutė,2019:157)

٢. **معروف بشيء ما** : أن تكون معروفًا بشيء ما (القدرة المتصورة على التنبؤ بالنتائج التنظيمية والسلوك ذي الصلة لمصالح الجمهور المحددة)

(Rimkutè,2019:157) ، يشير ( Rindova, et al. ,2005: 1035 ) إلى كونه معروفاً لشيء ما من سمعة المنظمة على أنه "جودة مدركة" ، بمعنى "الدرجة التي يقيم بها أصحاب المصلحة المنظمة بشكل إيجابي على سمة محددة ، مثل القدرة على إنتاج منتجات ذات جودة. يصف (Love & Kraatz,2009: 317) هذا البعد من السمعة بأنه "فعالية تقنية" ويصفه بأنه تقييم من قبل الجمهور لقدرة الشركة على تلبية الاحتياجات المادية للجمهور ، مما يعني أن السمعة التنظيمية "مرتبطة بشدة بالعواقب" والنواتج التنظيمية الملموسة ". يقول (Basdeo,2006:1206) أن السمعة التنظيمية "تعكس انطباعات أصحاب المصلحة عن استعداد الشركة للتصرف بطريقة معينة". تشير (Rindova ,2010) إلى هذا البعد من السمعة التنظيمية كنتيجة للأحكام المتعلقة بـ "قدرة الشركة الواضحة على خلق القيمة". لدى المراقبين الخارجيين في المنظمة اهتمامات متباينة ، وبالتالي فهم منسجمون مع النتائج التنظيمية ذات القيمة المختلفة. قد تختلف التصورات حول سمعة المنظمة من قبل مجموعات أصحاب المصلحة المعنية مثل النشطاء البيئيين والمساهمين وأعضاء المجتمع والمستهلكين بشكل كبير. يقول (Mayer ,2006: 70) أن سمعة الشركة "يمكن أن تكون دالة على جودة المنتج ، والكفاءة الإدارية ، وعوامل أخرى تقدرها الدوائر الخارجية". إن كونك معروفاً بمفهوم شيء ما للسمعة التنظيمية يلخصه جيداً (Mahon,2002:439) ، الذي يلاحظ أن "السمعة هي أحد الأصول فيما يتعلق بـ

• سياق أو عملية محددة ،

• قضية محددة.

• أصحاب المصلحة المحددون

• توقعات السلوك التنظيمي على أساس الإجراءات والمواقف السابقة

٣. **الأفضلية المعممة** : التفضيل العام (التصورات أو الأحكام الخاصة بالمنظمة ككل على أنها جيدة وجذابة ومناسبة). في ظل مفهوم التفضيل المعمم للسمعة التنظيمية ، يدرك المدركون تقييم الشركة بشكل عام على أنها جيدة إلى حد ما و ملفت للانتباه.

كما هو الحال مع الأبعاد الأخرى للسمعة التنظيمية ، تعتمد قياسات السمعة في بُعد الأفضلية المعمم اعتماداً كبيراً على الباحثين أو الممارسين في مجال السمع الذين يقررون التحقيق. سنعود إلى هذه النقطة يصف (Barnett,et al. ,2006: 34) الانطباعات التقييمية غير المحددة عن المنظمة على أنها ناشئة عن "آراء جماعية للمراقبين لشركة تستند إلى تقييمات للتأثيرات المالية والاجتماعية والبيئية المنسوبة إلى الشركة بمرور الوقت". في وجهة النظر التفضيلية العامة للسمعة التنظيمية ، تنغمس المنظمات ومراقبوها معاً في الأنظمة الثقافية التي يتم من خلالها إنشاء معايير الحكم على تفضيل الشركة اجتماعياً. يفسر المراقبون إشارات السمعة "المنشرة والغامضة" (Fischer & Reuber, 2007: 57) لتكوين انطباع عالمي عن المنظمة ، يؤكد على الطبيعة المقارنة لهذا البعد من السمعة التنظيمية الوطنية. هذا البعد بأنه "تقييم شامل ، أو إجمالي ، من قبل مجموعات من أصحاب المصلحة يبني على ويتجاوز جوانب معينة من الماضي أو المستقبل للمؤسسة" (Fischer & Reuber ، 2007: 56) ، مما أدى إلى تقييمات الأفضلية التي " مقارنة بتقييمات المنظمات المماثلة" (Rimkutè,2019:159) .

#### - أهمية السمعة التنظيمية

السمعة التنظيمية مهمة لعدة أسباب رئيسية: (Bass,2018:3)

١. توفر السمعة معياراً فريداً يرى الجمهور من خلاله المؤسسة.
٢. هناك عدد كبير من المواطنين والموظفين الذين تربطهم علاقة عاطفية بمنظمات عامة معينة بسبب سمعتهم.
٣. أيضاً يوصي الأشخاص بمنظمتك العامة ، ويدعمك أصحاب المصلحة / الكيانات الأخرى ، والموظفون أكثر اتساقاً مع أهداف الوكالات / الخطط الإستراتيجية بناءً على سمعة المنظمة. توفر التأثيرات القوية للسمعة حافزاً للبيروقراطيين على عدم تبديد الموارد (Picci ، 2018). يجب أن يدرك المسؤولون العامون وأصحاب المصلحة الرئيسيون أن لديهم ملكية وسيطرة على سمعة الكيان العام

يتم تشكيل السمعة العامة من خلال عدة جوانب: (Bass,2018:4)

١. القيادة - نعتقد أن قادة المنظمة هم قادة ذوو رؤية وممتازون ؛ ومؤيدين أقوياء لشركتهم
  ٢. الأداء - نعتقد أن المنظمة تتمتع باستقرار مالي قوي ودعم وتخدم أولئك الذين يستهلكون الخدمة / المنتج
  ٣. مكان العمل - الإيمان بأن المنظمة تقدر موظفيها بالحفاظ على مكان عمل جيد ، ومكافأة الموظفين ومعاملتهم
  ٤. المنتج / الخدمات - الإيمان بأن منتجات / خدمات المنظمة تقدم جودة عالية وخدمات تلبي احتياجات المستهلكين.
  ٥. الابتكار - الإيمان بأن المنظمة خلاقه ، وذات تفكير مستقبلي ، وقادرة على التكيف
  ٦. الحوكمة - الإيمان بأن المنظمة عادلة وأخلاقية وشفافة
- أبعاد السمعة التنظيمية :

يتم إنشاء سمعة المنظمة من خلال تفاعلات المنظمة مع أصحاب المصلحة. كما أنه نتيجة آلية تنافسية تشير فيها المنظمة إلى السمات الرئيسية لتحسين وضعها الاقتصادي والاجتماعي. يوفر هذا للمؤسسة العديد من الفوائد ، مثل سهولة الوصول إلى رأس المال والفرصة لجذب موظفين ذوي جودة عالية ، وإمكانية أكبر للنجاح المالي. أبعاد السمعة التنظيمية هي: (Hussein,et al.,2022:837-838)

١. الفخر: أن تكون جزءاً من منظمة تتمتع بسمعة طيبة يشجع على الفخر. وتقوية الرابطة بين الموظف والمنظمة. وبالتالي ، يشعر الموظفون الذين يعملون في مؤسسة مرموقة بالفخر الشخصي الناتج عن أنشطة مثل النتائج الجيدة للمؤسسة. وبالتالي ، فخر الموظف له تأثير إيجابي على قرار البقاء مع المنظمة.
٢. الأداء: تلعب السمعة التنظيمية دوراً حيوياً في تحقيق أهداف العمل والحفاظ على المنافسة. لأن السمعة القوية تمهد الطريق لتحقيق أهدافها ، وتبقى ناجحة ومنتجة. تثبيط حركة المنظمات المنافسة ، والعمل كحاجز أمام دخول السوق ، والإشارة إلى

جودة سلع المنظمة ، والسماح للمنظمة بممارسة الريادة في الأسعار ، وجذب أفضل المتقدمين للوظائف ، وتحسين الوصول إلى أسواق رأس المال ، وجذب المستثمرين. أن المنظمات المتفوقة تتمتع بسمعة طيبة إلى حد معقول. لذلك ، يمكن أن تساهم السمعة المدارة جيداً في الأداء الإيجابي.

٣. **الجودة:** يُنظر إلى السمعة على أنها عنصر هام من عناصر الجودة. المنظمات عالية الجودة لديها عملاء غير راضين أكثر فأكثر بسبب تأثيرات الجودة. يتأثر نمو المنظمة وشعبيتها بشدة بالجودة التي تقدمها. السمعة بمثابة آلية لضمان الجودة. يمكن أن تكون السمعة الطيبة بمثابة إشارة إلى الجودة الفائقة وموثوقية المنتجات أو الخدمات وتحسين كفاءة جهود التسويق.

٤. **المسؤولية:** المسؤولية تتعلق بسمعة المنظمة. لذلك ، يعتمد الأفراد على سمعة المنظمة لتقييم سلعها أو نواياها عندما يفتقرون إلى المعرفة الكافية بمنتجاتها أو مبادراتها التنظيمية. لذلك ، يُنظر إلى المسؤولية على أنها عنصر حاسم في تحديد كيف ينظر الناس إلى المنظمة. كنتيجة للمسؤولية ، يرى الناس أن المنظمة جديرة بالثقة وصادقة، مما يساعد على تحسين سمعة المنظمة. هذا يضمن أن المسؤولية مرتبطة بسمعة المنظمة.

### المبحث الثالث: الجانب العملي:

#### أسلوب جمع البيانات:

صمم الباحث استمارة الاستبانة لغرض تقديم معالجات علمية وضرورية لحل مشكلة البحث والتي اعتمدها لغرض جمع البيانات الأولية ، وتضمنت (٢٤) سؤالاً ، وقد خضعت الى اختبار الصدق الظاهري إذ حكمت الاستبانة من قبل عدد من أساتذة مختصين في حقل الإدارة ، وبعد إعادة صياغة وتنقيح بعض فقراتها ، اصبح أكثر ملائمة لقياس للمتغيرات

#### معالجة البيانات وتحليلها

لغرض التوصل الى نتائج دقيقة استخدم الأسلوب الإحصائي الوصفي وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وتمثل هذه الأدوات (التكرارات والنسب المئوية لإجابات افراد العينة المبحوثة ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، اختبار T (test).

### تشخيص وتحليل متغيرات البحث

يهدف تشخيص دور ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية وبيان اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو هذا الموضوع ومن خلال تحليل استجاباتهم لمتغيرات البحث ، تم إجراء التحليل من خلال استخدام (التوزيع التكراري والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T ) لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة بنشر ثقافة الجودة .

بعد أن جمع استمارات الاستبيان الموزعة على افراد العينة وتم استبعاد الاستمارات غير الصالحة للتحليل الإحصائي الإجابات وعددها (٤) من أصل (٣٠) استمارة الموزعة على افراد العينة وقد كانت نسبة الاستجابة (٨٦%) ، اذ افتراض وسط حسابي مقداره (٣) يتم من خلاله قبول الفرضية الرئيسية أو رفضها و كانت نتائج البيانات كالآتي :

### جدول رقم (١) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										رغم الإشارة
		١		٢		٣		٤		٥		
		لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٩٤٥٤	٣.٤٢٣	3.8	1	11.5	3	30.8	8	46.2	12	7.8	2	X1
٠.٧٥٧٥	٤.٤٢٣	-	-	-	-	15.4	4	26.9	7	57.7	15	X2
٠.٧٤٩٣	٤.١٩٢	-	-	3.8	1	7.7	2	53.8	14	34.6	9	X3
٠.٧٠٢٧	٣.٥٧٦	-	-	7.7	2	30.8	8	57.7	15	3.8	1	X4
٠.٨٩٤٤	٤.٠٠٠	-	-	٧.٧	٢	١٥.٤	٤	٤٦.٢	١٢	30.8	٨	X5
٠.٨٠٠٩	٤.١٩٢	-	-	٣.٨	١	١١.٥	٣	٤٦.٢	١٢	٣٨.٥	١٠	X6
١.١١٢٨	٤.١٩٢	٣.٨	١	٧.٧	٢	١٥.٤	٤	٣٤.٦	٩	٣٨.٥	١٠	X7
٠.٥٤٩١	٤.٦٩٢	-	-	-	-	٣.٨	١	٢٣.١	٦	٧٣.١	١٩	X8
٠.٩٥١١	٤.٢٣٠	-	-	٧.٧	٢	١١.٥	٣	٣٠.٨	٨	٥٠.٠	١٣	X9
٠.٩٦١٥	٤.٢٦٩	-	-	٣.٨	١	٢٣.١	٦	١٥.٤	٤	٥٧.٧	١٥	X10
٠.٧٢٤٣	٤.٢٦٩	-	-	-	-	١٥.٤	٤	٤٢.٣	١١	٤٢.٣	١١	X11

٠.٩٣٤٨	٤.٠٧٦	-	-	٧.٧	٢	١٥.٤	٤	٣٨.٥	١٠	٣٨.٥	١٠	X12
١.٢٣٣٥	٣.٨٠٧	٧.٧	٢	٧.٧	٢	١٥.٤	٤	٣٤.٦	٩	٣٤.٦	٩	X13
٠.٧٤٩٣	٤.١٩٢	-	-	٣.٨	١	٧.٧	٢	٥٣.٨	١٤	٣٤.٦	٩	X14
٠.٥٦١٥	٤.٦٥٣	-	-	-	-	٣.٨	١	٢٦.٩	٧	٦٩.٢	١٨	X15
١.٢٣١٠	٣.٦٥٣	٣.٨	١	١٥.٤	٤	٢٦.٩	٧	١٩.٢	٥	٣٤.٦	٩	X16
١.٢٠٥٧	٣.٤٢٣	٧.٧	٢	١١.٥	٣	٣٤.٦	٩	٢٣.١	٦	٢٣.١	٦	X17
١.٢٤٢٨	٣.٧٦٩	٣.٨	١	١٥.٤	٤	١٩.٢	٥	٢٣.١	٦	٣٨.٥	١٠	X18
١.٠٨٤١	٣.٨٤٦	-	-	١١.٥	٣	٣٠.٨	٨	١٩.٢	٥	٣٨.٥	١٠	X19
٠.٨٨٠٥	٣.٨٤٦	-	-	٣.٨	١	٣٤.٦	٩	٣٤.٦	٩	٢٦.٩	٧	X20
٠.٨٦٣٨	٤.١١٥	-	-	٣.٨	١	١٩.٢	٥	٣٨.٥	١٠	٣٨.٥	١٠	X21
٠.٨٨٠٥	٤.١٥٣	-	-	٣.٨	١	١٩.٢	٥	٣٤.٦	٩	٤٢.٣	١١	X22
١.٠٨٤١	٣.٨٤٦	-	-	١٥.٤	٤	١٩.٢	٥	٣٠.٨	٨	٣٤.٦	٩	X23
١.١٥٨٣	٣.٣٠٨	٧.٧	٢	١٥.٤	٤	٣٠.٨	٨	٣٠.٨	٨	١٥.٤	٤	٤X2
٠.٩٢٨	٤.٠٠٧	المجموع										

تبين من خلال الجدول رقم (١) اعلاه أن حقق الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (متوسط المتوسطات) أذ بلغ (٤.٠٠٧) وهو أعلى من متوسط أداة القياس (٣) وبانحراف معياري للأسئلة مجتمعة بلغت (٠.٩٢٨) و هذا يدل اتفاق افراد العينة الدراسة من خلال إجاباتهم .

وبالاعتماد على النتائج اعلاه فانه يتم قبول الفرضية البديلة وقد استخدم اختبار One Sample T-test للتأكد من هذه صحة هذه النتيجة و كانت كما في الجدول رقم(٢) .

#### جدول رقم (٢) نتائج اختبار الفرضية

نتيجة فرضية العدم	SIG(T)	T الجدولية	( T ) المحسوبة
رفض	0.000	١.٨٩٢	٥.٩٤٩

يبين الجدول رقم (٢) اعلاه أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية ، وهذا يدل هناك علاقة ذات دلالة احصائية تبين الفرق بين متوسط أداة البحث (٣)

والمتوسط الحسابي للفرضية وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة و هذا يعني أن:

**تأثير نشر ثقافة الجودة في تعزيز السمعة التنظيمية.**

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

### **الاستنتاجات**

أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث بما يأتي:

١. أن إدارة الجودة الناجحة تعتمد بشكل كبير على الإدارة العليا ، ترتبط معظم مشكلات الجودة بإدارة المستوى الأعلى إذ تمثل القيادة هي أحد المحددات الرئيسية للتنفيذ الناجح لثقافة الجودة.

٢. تمثل ثقافة الجودة نهج جديد لضمان الجودة يحل محل الأنماط الموجهة نحو الرقابة والامتثال. العناصر الرئيسية هي التغيير والتطوير والابتكار في الجودة وكذلك تمكين مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة للمشاركة في قضايا الجودة

٣. السمعة بمثابة آلية لضمان الجودة يمكن أن تكون السمعة الطيبة بمثابة إشارة إلى الجودة الفائقة وموثوقية المنتجات أو الخدمات وتحسين كفاءة جهود التسويق يتأثر نمو المنظمة وشعبيتها بشدة بالجودة التي تقدمها..

٤. استنتج البحث أن الثقافة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحالة العقلية للفرد وتشمل المعتقدات والمشاعر والقيم والاستعدادات للتصرف بطريقة معينة. تحدث الجودة في العناصر ويتم التعبير عنها في العلاقات. إنه يؤثر على مستخدميه - العملاء والمستهلكين ويؤثر على سلوكهم في السوق وفقاً لرضاهم وتجربتهم مع منتج أو خدمة معينة

٥. تلعب السمعة التنظيمية دوراً حيوياً في تحقيق أهداف العمل والحفاظ على المنافسة. لأن السمعة القوية تمهد الطريق لتحقيق أهدافها ، وتبقى ناجحة ومنتجة

## التوصيات

١. من الضروري جداً على ادارة المنظمة المبحوثة تركيز اهتمامها واعتبار ثقافة الجودة من الاهداف الاستراتيجية التي لا بد من تحقيقها قبل تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز السمعة التنظيمية
  ٢. على ادارة المنظمة المبحوثة تبني مفهوم ثقافة الجودة من اجل ارتقاء وتحقيق مكانة متقدمة بالمستوى التنافسي ومواجهة الضغوط والتحديات التنافسية
  ٣. ينبغي على ادارة المنظمة ايلاء لاهتمام بدعم برامج تنقيفية واقامة ندوات ومؤتمرات علمية في المنظمة لأهمية ثقافة الجودة في عمل المنظمة وتطوير فكر العاملين وزيادة إدراكهم ووعيهم لدورها المهم في تعزيز السمعة التنظيمية للمنظمة
  ٤. ينبغي تهيئة وتدريب كوادر تعمل على نشر ثقافة الجودة والعمل على استخدام اساليب وطرق تقلل من شدة الصراعات التنظيمية ان وجدت
  ٥. توجيه انظار قيادات نحو بناء رؤية استراتيجية متماسكة تتأقلم مع التغييرات السريعة عن طريق رسم خطه حقيقية تعزز السمعة التنظيمية للمؤسسة
- قائمة المصادر

1. Bass, K. (2018). **Organizational Reputation: For Public Organizations.**
2. Buffett, W. E. 1995. **The making of an American capitalist.** New York: Broadway Books
3. Bustaman, H. A., Mohd nor, M. N., Taha, A. Z., & Zakaria, M. (2020). **Job seeker attraction to organizational justice mediated by organizational reputation.** *Cogent Psychology*, 7(1), 1816255.
4. d'Egmont, R. (2006). **Quality Culture in European Universities: A bottom-up approach.**

5. Dahlgaard-Park, S. M. (Ed.). (2015). **The SAGE encyclopedia of quality and the service economy.** SAGE Publications.
6. Dahlgaard-Park, S. M. (Ed.). (2015). **The SAGE encyclopedia of quality and the service economy.** SAGE Publications.
7. Ehlers, U.-D.2009. **“Understanding Quality Culture.”**Quality Assurance in Education17 (4): 343–363
8. European University Association (EUA). .2006.**Qualityculture in European universities: abottom-up approach.**
9. Harvey, L., and B. Stensaker.2008. **“Quality Culture: Understanding, Boundaries and Linkages.”**European Journal of Education43 (4): 427–442
10. Hussein, A. M., Al-Jubori, I. A. M., & Mahdi, A. A. K. (2022). **The Mediating Role of Organizational Reputation in Promoting the impact of Employee Value Proposition on Organizational Commitment.** *Webology*, 19(1).
11. 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, 16, 2017.*
12. Lange, Donald, Peggy M. Lee, and Ye Dai. **“Organizational reputation: A review.”** *Journal of management* 37.1 (2011): 153-184.
13. Loukkola, T., and T. Zhang.2010.**Examining Quality Culture: Part 1–Quality Assurance Processesin Higher Education Institutions.** **EUA Publications. Brussels: European University**

**Association.** Mayring, P.2014.Qualitative content analysis theoretical foundation, basic procedures and softwaresolution

14.Malhi, R. S. (2013). **Creating and sustaining: A quality culture.** *Journal of Defense Management S*, 3, 1-4.

15.Njiro, E.2016.“**Understanding Quality Culture in Assuring Learning at Higher EducationInstitutions.**”*Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*3 (2): 79–92

16.Nygren-Landgärds, C., Mårtensson, L. B., Pyykkö, R., Bjørnstad, J. O., & von Schoultz, R. (2022) **Quality culture at Nordic Universities.** *European Journal of Higher Education*, 1-20.

17.Pinandhita, G., & Latief, Y. (2020, September). **Implementation strategy of total quality management and quality culture to increase the competitiveness of contractor companies in Indonesia.** In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 930, No. 1, p. 012012). IOP Publishing.

18.Rimkutė, D. (2019). **Building organizational reputation in the European regulatory state: An analysis of EU agencies' communications.** *Governance.*

19.Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. 2005. **Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation.** *Academy of Management Journal*, 48: 1033-1049.

20.Zgodavova, K., Hudec, O., & Palfy, P. (2017). **Culture of quality: insight into foreign organisations in Slovakia.** *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 1054-1075.