

دور القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة له^(*)

أ.م.د. إيمان بشير محمد أبو رذن

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

dr.emanbasher18@gmail.com

الباحثة: مريم منعم الحلاوي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

Mryamalhlawjy2@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.4.5>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٤/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٤

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/٩

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية عن طريق تأشير مستوى العلاقة والأثر بينهما، تمثل ميدان البحث في دائرة صحة نينوى وعددًا من المستشفيات التابعة لها، وجمعت البيانات باعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للبحث، وتم استخدام عينة (قصديّة) من المديرين التي بلغ حجمها (144) مديراً من الإدارات العليا والمتمثلة بـ(مديري الإدارة ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومديري الشعب) في دائرة صحة نينوى، فضلاً عن اعتماد البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS.V26) لإختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها، وفق أدواتها المتاحة ومنها (التكررات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف ونسبة الاستجابة)، وتؤكد النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، كما قدمت عدداً من التوصيات أبرزها ضرورة أن تعمل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على إستحضار امكانياتها الداعمة وقدراتها المرنة بهدف تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية عبر اعتمادها منهاجاً يمكنها من توجيه قدراتها لإدارة المنظمة بجودة إستراتيجية (بعيدة الأمد).

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، إدارة الجودة الإستراتيجية، الإدارة التشاركية، الرضا الوظيفي.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٤) ٢٠٢٣
الصفحات: ٨٩-١١٠

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

The Role of Dynamic Capabilities in Improving Strategic Quality Management

A Survey of the Opinions of a Sample of Directors in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals

Abstract

The aim of the current research is to identify the role of dynamic capabilities in strengthening strategic quality management by indicating the level of relationship and impact between them, and the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals were tested as a field of current research, and the data were collected by adopting the questionnaire form as the main tool for research, and with an intentional sample represented by (directors of the department and their assistants, heads of departments, and directors of divisions) in the researched organization, which amounted to (226) directors, As well as the adoption of ready-made statistical programming (SPSS. V26) to test the research hypotheses and verify their correctness, according to its available tools, including (repeats, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of difference and response ratio) The results of the research confirm the existence of a correlation and impact between the research variables, and also made a number of recommendations, most notably the need for the senior management in the researched organization to work to evoke its supporting capabilities and flexible capabilities in order to enhance strategic quality management through the adoption of an approach that enables it to direct its capabilities to manage the organization efficiently and effectively.

Key words: dynamic capabilities, strategic quality management, participatory management, job satisfaction.

المقدمة:

إن القدرات الديناميكية هي أحد الأطر التي تؤثر في أدبيات الإدارة الإستراتيجية ، إذ عن طريقها يتم تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها على المدى البعيد، قد تحتاج المنظمات ذات القدرة التنافسية العالية إلى التوقع باستمرار التغيرات البيئية والعمل على إجراء تعديلات مستمرة في إستراتيجيتها من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي (Eriksson,2014:66)، إذ عن طريق القدرات الديناميكية (المرنة) التي تمتلكها المنظمة تستطيع التكيف مع هذه التغيرات البيئية عن طريق إجراء تحولات وتغييرات في مواردها والأساليب المتبعة في العمل، فالمنظمات التي تعاني ضعف في قدراتها لا تقدر على استخدام قدراتها ومهاراتها للبقاء والاستمرار في ضل التحديات والتطورات التي تشهدها البيئة التنافسية، وأصبحت لزاماً عليها أن تطور وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية عبر (الاستشعار والتعلم وإنتهاز الفرص من البيئة التي تحيط بالمنظمة والتركيز على إعادة تشكيل إعادة إدارة أعمالها بجودة تحقق أداء عالي، وكما ذكر مسبقاً (Khan & Lew,2018:1) إن الجودة هي أحد أهم الركائز التي تُحقق الميزة التنافسية للمنظمات، فبالإكيد إن توجه إدارة المنظمات إلى إدراج الجودة في إستراتيجية المنظمة من أولويات إهتمام المنظمة للبقاء في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نقوم عبر هذا البحث توضيح دور القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية بأبعادها (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) وبالتطبيق على دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها.

المحور الأول: المنهجية العلمية للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تتوجه معظم المنظمات للإجابة عن تساؤل رئيس برز في أدبيات الإدارة الإستراتيجية يتمثل بالكيفية التي ممكن عن طريقها تستطيع المنظمات من إدارة أعمالها ضمن الجودة الإستراتيجية (بعيدة الأمد)، والحصول على ميزة تنافسية لأعمالها؟ إذ يتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق دور القدرات الديناميكية والذي يُعد سبباً لنجاح المنظمات واستمرارها أو فشلها، إذ يتم عن طريق قدرات المنظمة المرنة من تحقيق النجاح والإستمرار والتكيف مع متغيرات البيئة السريعة ، وتأسيساً على ما سبق تتضح مشكلة البحث ضمن الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١ . هل تتمتع المنظمة بقدرات ديناميكية تمكنها من تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) في المنظمة المبحوثة؟
- ٢ . هل للقدرات الديناميكية دور في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جانبين مهمين وهما، الأهمية الأكاديمية التي تبرز في الإطار النظري لموضوع البحث بما يعزز من الإسهامات البحثية السابقة عبر إثراء المكتبة العربية والعراقية بما يخص موضوع البحث، وبما يُعزز الفهم لدى الباحثين والمهتمين به، والجانب الثاني الذي يتمثل بالأهمية الميدانية لتوجيه أنظار (الإدارات العليا) في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها إلى أهم الموضوعات المرتبطة بتطوير وتعزيز إدارة جودتها الإستراتيجية والكشف عن دور القدرات الديناميكية التي تمكنها من تحديد الأسس الصحيحة التي من الممكن الاستناد إليها في وضع

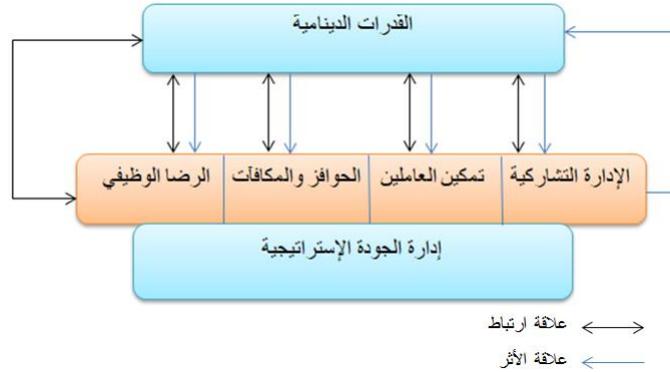
استراتيجياتها وبناء قدراتها ومهاراتها لتعزيز العمل والتخطيط ضمن الجودة الإستراتيجية (بعيدة الأمد).

ثالثاً: أهداف البحث:

بيان دور القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الجودة الاستراتيجية بأبعادها الأربع (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي)، فضلاً عن تقديم إطار نظري يتضمن عرض الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية حول موضوع (القدرات الديناميكية، إدارة الجودة الاستراتيجية).

رابعاً: المخطط الفرضي وفرضياته:

تم تصميم النموذج الفرضي للبحث استناداً إلى أهمية وأهداف للبحث وسيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وكما في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا ترتبط القدرات الديناميكية بعلاقة معنوية ذا دلالة إحصائية بإدارة الجودة الإستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الإدارة التشاركية في المنظمة المبحوثة.
 2. لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة.
 3. لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الحوافز والمكافآت في المنظمة المبحوثة.
 4. لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا تؤثر القدرات الديناميكية معنوياً في إدارة الجودة الإستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
1. لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الإدارة التشاركية في المنظمة المبحوثة.

٢. لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة.
٣. لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الحوافز والمكافآت في المنظمة المبحوثة.
٤. لا يوجد علاقة تأثير معنوية ذا دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

خامساً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج (الوصفي التحليلي) كونه المظلة التي تعتمد عليها الدراسات في العلوم الاجتماعية والسلوكية عبر ما يُقدمه من وصف وتحليل تفصيلي للحالة المدروسة.

سادساً: الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وأداة القياس:

تم الاعتماد على أكثر من أسلوب في جمع البيانات ومنها:

١. الجانب النظري: اعتمد في هذا الجانب على المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية من (رسائل، وكتب، وبحوث)، ذات صلة بموضوع البحث والتي غطت جانبها النظري، إلى جانب الاستفادة من شبكة الانترنت في تتبع المستجدات العلمية ذات العلاقة.
٢. الجانب التطبيقي: استخدمت الباحثتان (استمارة الاستبانة) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي (التطبيقي) من البحث، إذ تم صياغتها على النحو الذي يحقق ملاءمتها لغرض إعدادها.

سابعاً: ميدان ومجتمع وعينة البحث:

يعد القطاع الصحي من أهم القطاعات الخدمية التي تلمس حياة وصحة الأفراد في المجتمع، إذ تمثل ميدان البحث التطبيقية في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها وشمل مجتمع البحث بجميع مديرين دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها والبالغ (226) مديراً، وتم اختيار عينة قصدية تمثلت بمديرين (الإدارات العليا)، إذ تم ملئ (144) استمارة من قبل المديرين المبحوثين في مواقع عملهم، وتم سحب العينة وفق قانون تقدير حجم العينة لتقدير نسبة المفردات التي تمتلك صفة مُعينة وكالاتي: (Thompson,2012:59)

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) + p(1 - p)}$$

إذ أن:

n: حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع.

N: حجم المجتمع، وهنا حجم المجتمع هو (226).

Z: القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (1.96).

d: الخطأ المسموح به = (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (0.5) وعند التطبيق:

$$n = \frac{226 \times 0.5(1-0.5)}{(226-1)(0.05^2 \div 1.96^2) + 0.5(1-0.5)} = 142.524 \approx 143$$

أي أن حجم العينة التي يجب سحبها هي (143) ولغرض منح ناتج المعادلة الثقة الكافية تم توزيع عدد أكبر كعامل ثقة، إذ تم توزيع (164) استمارة وتم إسترجاع (147) منها (3) استبانة غير صالحة و(144) صالحة للاستخدام.

ثامناً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: طُبِق البحث في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها.
٢. الحدود الزمنية: أمتدت حدود البحث من تاريخ (٢٠٢٢/٥/١٢) ولغاية (٢٠٢٢/٨/١٥).
٣. الحدود البشرية: حدد البحث عينة من المديرين في دائرة صحة نينوى (مديرو الإدارة ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، مديرو الشعب).

تاسعاً: اختيار صدق الاستبانة وثباتها:

إن أفضل من يتحقق من الصدق الظاهري للمقياس هُم الخبراء المتخصصون في المجال المراد قياسه (Klein,1989:362)، ولتحقيق ذلك عرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين في علوم إدارة الأعمال والبالغ عددهم (13) خبيراً للوقوف على آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، وإجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة، الأمر الذي ساعد على تقويم الاستبانة وإعتمادها بشكلها النهائي.

- قياس الثبات:

يعد من الإختبارات التي يتم اختبارها بعد توزيع الاستمارة، إذ تم استخدام إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على المستوى الكلي للمتغير الذي بلغت قيمته (0.76) وهي معنوية على مستوى ثقة (0.05) وهي أكبر من (0.67) وهذا يعني ان استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي، ويمكن أعتادها في أوقات مُختلفة للأفراد أنفسهم وتُعطي النتائج ذاتها.

تاسعاً: وصف الأفراد المبحوثين:

يوضح الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين وكالاتي:

الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين

النسبة (%)	العدد	الفئة	الوصف
86	124	ذكر	الجنس
14	20	انثى	
100	144		المجموع
7	10	35-30 سنة	العمر
23	33	40-36 سنة	
13	19	45-41 سنة	
22	32	50-46 سنة	
28	40	55-51 سنة	
7	10	56 سنة فأكثر	
100	144		المجموع
12	17	دبلوم	التحصيل الدراسي
46	67	بكالوريوس	
19	27	دبلوم عالي	
19	27	ماجستير	
4	6	دكتوراه	
100	144		المجموع

النسبة (%)	العدد	الفئة	الوصف
47	68	مدير الإدارة ومعاونيه	العنوان الوظيفي
39	56	رئيس قسم	
14	20	مدير الشعبة	
100	144	المجموع	
----	----	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
7	10	5-10 سنة	
34	49	11-15 سنة	
41	59	16-20 سنة	
18	26	21 سنة فأكثر	
100	144	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي:

1. التوزيعات التكرارية (Frequency): تُستخدم لاستعراض إجابات عينة البحث.
2. النسب المئوية (Percentages): تُبين نسبة الإجابة لمُتغير ما من المجموع الكلي للإجابات.
3. الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يُستخدم لعرض متوسط إجابات عينة البحث عن مُتغير مُعين.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation): يُظهر درجة تشتت إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي.
5. نسبة الإستجابة (Response Ratios): تُظهر مواقف أفراد عينة البحث تجاه مُتغيرات البحث، وتُحسب وفق الصيغة الآتية:

$$\text{نسبة الإستجابة} = \frac{\text{الوسط الحسابي لإجابات العينة}}{\text{عدد الدرجات للمقياس المستخدم}} \times 100$$

6. معامل الإختلاف (Variation Coefficient): ويُسمى مقياس التشتت النسبي، ويُظهر التجانس النسبي لإجابات أفراد عينة البحث آزاء مُتغيراتها، والمُقارنة بين تلك المُتغيرات المُقاسة بالوحدات نفسها، ولكن فيها فوارق في مُتوسطاتها، وتتم المقارنة على أساس مُعامل إختلاف، إذ أن المجموعة التي معامل إختلافها أقل تكون أقل تشتتاً، ويُقاس بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الإختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}} \times 100$$

7. اختبار كرونباخ الفا (Alpha Cronbach): يُقيس درجة الثبات في فقرات مقياس البحث.
8. نمذجة المعادلات البنائية: تُستخدم لاختبار فرضيات البحث.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: القدرات الديناميكية:

1. مفهوم القدرات الديناميكية:

احتلت القدرات الديناميكية مكانة كبيرة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية وهناك دراسات عديدة التي تناولتها (حنان وحامد، 2021: 279)، إذ يُشير (Lavie) عام 2006 أن إهتمام القدرات الديناميكية ينصب على تفصيل وشرح كيفية تطور قدرات المنظمة مع مرور الزمن لتُجدد مواردها وكفاءاتها وتكيفها للإستجابة لأحداث البيئة الخارجية والضغوطات التنظيمية الداخلية، إذ لا تسمح القدرات الديناميكية للمنظمات الإستفادة من استثمار مواردها الحالية وكفاءتها فقط، لكن تُساعدها (٩٥)

أيضاً في تجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها لثلاثم بيئة عدم التأكد، ومع ذلك تعدّ القدرات الديناميكية نشاطات إستراتيجية تساعد المنظمات في البحث عن أفكار جديدة وتعبئة الموارد وتعديلها (Mousavi, et.al., 2018:4).

إذ يعود مفهوم القدرات الديناميكية في الأصل إلى (Teece, et.al., 1997) والذي عرفها على أنها "قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيانات المتغيرة بسرعة" (Ferreira & Moutinho, 2020:2).

وبين (Beckr, et.al., 2019:93) إنها "قدرة المنظمة على تغيير روتين العمل وكافة الطرائق التقليدية التي تُستخدم داخل العمل مثل تجديد الإستراتيجية وخطة الإنتاج، وتحسين المنتج، وهذا يعتمد على قدرة الأفراد لتنفيذ الإجراءات مثل اعتماد المعدات على مُشغلين مؤهلين لتشغيلها، أي مدى توفر المعرفة لدى العاملين ومدى توفر القدرة الديناميكية لدى المنظمة لتحسين المنتجات أو تجديد خطة الإنتاج والإستراتيجية وتتحياها عن مسارها التقليدي في العمل".

فيما يؤكد (Pervan, et.al., 2017:4) بأنها "روتين تنظيمي وإستراتيجي تُحقق المنظمة عن طريقه تكوين موارد جديدة مع ظهور للأسواق وانقساماتها وتطويرها، وانتهائها".

ويرى (AL-Hawary & Al-Syasneh, 2020:579) إنها: "تشمل عمليات المنظمة وممارساتها والإجراءات التي لها دور في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، وهذا يُعزز من مكانتها في السوق".

٢. أهمية القدرات الديناميكية:

فيما أشار كل من (Khan & Lew, 2017:3) و (Schoemaker, et.al., 2018:4) و (Mousavi, et.al., 2018:4) و (Heaton, et.al., 2019:5) إلى أهمية القدرات الديناميكية كونها تساعد المنظمات على أن تكون مُبتكرة ومُبدعة وناجحة وتمتاز بالمرونة، ولاسيما في ظل الاضطرابات التقنية والسياسية وعدم التأكد العميق والذي لا يمكن التنبؤ به، وعن طريق القدرات الديناميكية تستطيع المنظمة من المنافسة والدخول في صراعات تنافسية عند تحليل البيئة الخارجية والإستفادة من الفرص، لتحويل الموارد والقدرات إلى منتجات جديدة ومتطورة، إذ تستطيع المنظمة عن طريق القدرات الديناميكية التي تمتلكها تغيير قاعدة مواردها باقتناء الموارد وتكاملها لتكوين قيمة جديدة، لتتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها في ظل البيئة المتغيرة وشديدة التنافس.

٣. أشكال القدرات الديناميكية:

إن القدرات الديناميكية تُعد أساساً من أسس نجاح المنظمة في المنافسة في الأسواق، وأن هذه القدرات تتكون من عناصر فرعية تتضمن قدرات الإستشعار في مراقبة الفرص وتشخيصها، وقدرات التكامل وتمثل بتقييم القدرات الحالية والجديدة والاستثمارات المحتملة فيها، وقدرات إعادة التشكيل عبر توسيع وتعديل الموارد عندما تنمو المنظمة وتتغير الأسواق، فضلاً عن قدرات التعلم بالاستجابة الإستراتيجية وتكامل الخصائص والموجودات الجديدة (Adriana, et.al., 2017:464)، ويمكن توضيحها بالآتي:

أ. قدرة الاستشعار:

وهي مجموعة من النشاطات التي يُنفذها الأفراد المستشعرين ببنياً لايجاد وإقامة علاقة بين المنظمة والبيئة بصورة دائمة عن طريق استشعار ومراقبة وتشخيص الأحداث البيئية المتغيرة

بهدف تحديد تأثيرها على عمليات المنظمة ووظائفها والتعامل معها والتخفيف من حدتها (Laurel,2013:7).

ب. قدرة التكامل:

القدرة على دمج المعارف الجديدة في القدرات التشغيلية بإيجاد فهم مشترك وتمثل قدرة التكامل على توحيد المعرفة الجديدة وضمها في القدرات التشغيلية للمنظمة عن طريق تجسيد انماط التفاعل المشترك (رشيد والعبودي، ٢٠١٦: ١٥).

ت. قدرات إعادة التشكيل:

تعدّ جوهر القدرات الديناميكية كونها تعتمد على التعلم، والتنسيق، والتكامل، والبحث عن الفرص والتهديدات ومراقبتها، ومن ثم البدء بالتغييرات اللازمة لضمان التكيف مع البيئة، ولأن عملية التغيير مكلفة فإن منظمات الأعمال يجب أن تستثمر عملية إعادة التشكيل على نحو سليم وبما يمكنها من إحكام السيطرة الإدارية التي تتيح لها معايرة وتنفيذ التغييرات بطريقة فعالة مع مراعاة التوقيت المناسب (Wall,et.al.,2010:19).

ث. قدرات التعلم:

وتعني القدرة على تعزيز القدرات التشغيلية الحالية بمعرفة جديدة، واستناداً إلى (George & Zahra) اللذان طورا قدرة الاستيعاب (التعلم) بوصفها قدرة دينامية، فإن روتينات قدرات التعلم هي الاستحواذ على المعرفة، واستيعابها، وتحويلها، واستغلالها، إذ يرتبط الاستحواذ على المعرفة بالحصول على المعرفة الجديدة، أما استيعاب المعرفة فهو يرتبط بتوضيح المعرفة وسمسرة المعرفة، ويرتبط تحويل المعرفة بحل المشكلات إبداعياً، والعصف الذهني، والتفكير الابتكاري الجديد، بينما يرتبط استغلال المعرفة بالسعي إلى مبادرات جديدة بانتهاز الفرص وتعزيز القدرات التشغيلية (Mwangi & Gathung,2012:90).

ثانياً: إدارة الجودة الإستراتيجية:

١. مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية:

لا تعدّ إدارة الجودة الإستراتيجية علماً جديداً، فقد أشار لهذا المفهوم والمنهج الباحث Garvin في عام 1988، مع العلم أن هناك الكثير من الكتاب والأبحاث التي تطرقت للجودة الإستراتيجية وإدارتها يعدّها من أهم الأدوات التنافسية التي تعدّ من الأسلحة التي تُنافس بها المنظمات، إلا أنهم لم يتناولوا مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية على نحو كافٍ (كوللي وأحمد، 2021: 330)، لذا نُشير إلى المفاهيم التي تطرق لها بعض الباحثين والمؤلفين وكما في الجدول (2).

الجدول (2) مفاهيم إدارة الجودة الإستراتيجية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	Charantimath,2011	"هي العملية التي تُركز عن طريقها نشاطات إدارة الجودة نحو التوجيه بعيد الأمد والتقدم في إستراتيجيات تحسين الجودة عبر ضمان الصياغة الدقيقة والتخطيط الإستراتيجي للجودة الحيوية والتقييم المستمر عن طريق تحسين الجودة والرقابة عليها".
٢	بكر، 2014	"عملية تختلف عن ما يقدمه الآخرون في تحقيق مراكز قيادية تنافسية فريدة، وذلك عبر التوجه نحو تحقيق أهداف الجودة بعيدة الأمد، ودمج جميع مستويات المنظمة الجودة في جميع نشاطاتها وخططها الذي يتطلب جهود في تحسين جودة العاملين والموارد والمعلومات"

ت	الباحث والسنة	المفهوم
٣	مهدي، 2018	"إستراتيجية لتحسين الجودة وعلى الأمد البعيد، وعن طريقها يتم تمكين العاملين وتحقيق أهداف التحسين المستمر للجودة عبر كافة الممارسات والطرائق التي توديعها"
٤	كوللي وأحمد، 2021	"فلسفة إدارية تعتمد المنظمات عبر التخطيط الإستراتيجي للجودة والتزام الإدارة العليا بها، والعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن لكسب رضاهم، والتحسن المستمر للنشاطات والأعمال عن طريق تمكين العاملين بهدف تحقيق متطلبات المنظمة."
٥	الجنابي، 2022	"فلسفة إدارية حيوية ومنظومة شاملة لتحسين الأداء ووضع القرار على المستوى الإستراتيجي الكلي".

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

إتساقاً مع ما تقدمه تجد الباحثان أن إدارة الجودة الإستراتيجية تعني "عملية يتم عن طريقها وضع أهداف الجودة بعيدة الأمد وتحديد الطرائق التي تحقق تلك الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة مع التخطيط الإستراتيجي، ويتم تطويرها، وقيادتها من قبل الإدارة العليا".

٢. أهداف إدارة الجودة الإستراتيجية:

إن الأهداف التي تضعها إدارة الجودة الإستراتيجية أهدافاً على الأمد البعيد، وهناك باحثون عدة أشارو لتلك الأهداف وهي:

أ. وضع إدارة الجودة الإستراتيجية لتحسين الأداء يعدها عنصراً أساسياً في التخطيط الإستراتيجي لجودة المنظمة (Zulkifil, et.al., 2020:302).

ب. تكامل إدارة الجودة وأنظمة الإدارة الإستراتيجية في نظام إدارة موحد لضمان تشكيل وتنفيذ مناهج منسقة لموائمة مصالح جميع أصحاب المصلحة (Andreeva, et.al., 2019:3).

ت. توجيه الجودة كهدف إستراتيجي للمنظمة وإنعكاسها على التوجه الإستراتيجي لها (Mosadeghrad, 2015:55).

ث. توجيه الجودة دعم تنفيذ إدارة الجودة الإستراتيجية وتبسيط العمليات، وضمان نظام عمل إستباقي لمواجهة الانحرافات عن الحالة المثالية (Wulandari, 2021:6).

ويُضيف الباحثان إلى أهداف إدارة الجودة الإستراتيجية التوجه لتكوين ثقافة تنظيمية، فالجودة هي أكثر من مجرد مجموعة من النشاطات؛ إنها مسألة موقف وثقافة تنظيمية مخصصة للأداء، فالثقافة التنظيمية للجودة هي ذروة إدارة الأعمال التي يجب أن تسترشد بالابتكار، وإشراك الموارد لدعم الإبتكار والتحسن المستمر، إذ تهدف إلى تسخير الموارد البشرية والمادية للمنظمة بأكثر الطرائق فاعلية لتحقيق أهداف المنظمة، كونها تعدّ إطاراً شاملاً وإستراتيجياً يربط الربحية وأهداف العمل والقدرة التنافسية بجهود تحسين الجودة بهدف تسخير الموارد البشرية والمادية وتنظيم موارد المعلومات على نطاق واسع في التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات التي ستسمح بارتضاء الزبون، فضلاً عن هدفها الذي يركز على تحليل نظام الجودة وتحديد متطلباته الخاصة بكل عملية وبكل مركز عمل، وإعداد تصاميم للجودة وتنفيذها، كما تهدف إلى بناء نظام لتكاليف الجودة وتقييم النظام مع العائد على الجودة وبالنهاية تقييم ومتابعة خطة الجودة وعلى نحو مستمر.

٣. أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية:

أشارت دراسة (Octavian & Mihai, 2014:24) و(مهدي، 2018: 331) إلى أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية التي ركزت على الأبعاد من الجانب البشري والتي اعتمدها الباحثان في

دراستها كونها الدراستان الوحيدتان (حسب اطلاع الباحثان المتواضع) اللتان تناولت أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية من الجانب البشري، وهي كالآتي:

أ. الإدارة التشاركية:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الإستراتيجية على نحو أساسي على مشاركة العاملين في نشاطاتهم مع الإدارة لتحقيق الجودة في أداء العمل، فهي مفهوم أوجهة متعددة، وتم وصفها على نحو عام بأنها عملية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، وكذلك إشراك أصحاب المصلحة في جميع مستويات المنظمة في تحليل المشاكل، وتطوير الإستراتيجيات، وتنفيذ الحلول لتحقيق الجودة في الخدمات أو المنتجات المقدمة، إذ مشاركة الموظف في صنع القرار يؤثر إيجابياً في الأداء لدرجة إنه يؤثر في الكفاءة الذاتية وإكتشافات مهمة لإستراتيجيات ذات صلة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Uwandu, et.al., 2022:4).

ب. تمكين العاملين:

يُعدُّ مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري الحديث والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة، إذ بدأ مفهوم تمكين العاملين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المنظمات الأجنبية بعد ثمانينيات القرن العشرين (دغفوس، 2020: 37)، ويُعدُّ (Kanungo & Conger) من أول اللذين نادوا به سنة 1988، إذ يعدُّ شعوراً وإلتزاماً وظيفياً ناتجاً عن إحساس العاملين بالقدرة على إتخاذ القرارات وتحمل نتائجها (شاطر ومختار، 2017: 100)، ويعطي حُرية في التعامل على نحو أكبر، وتشجيع روح المبادرة لدى العاملين والمشاركة في إتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم وابتكارهم فضلاً عن تضيق الفجوة بينهم وبين الإدارة (علي، 2022: 4).

ت. الحوافز والمكافآت:

إن للحوافز والمكافآت أهمية تسعى المنظمات إلى تحقيقها لتعكس نتائجها على المنظمة والعاملين فيها، فهي تُشبع حاجات العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، وتساعدهم في التحكم في سلوكهم وإتجاهاتهم وحسب المصلحة المشتركة مع منظماتهم (الشعلان والبلبيد، 2015: 194)، وتظهر أهميتها في دورها الكبير في تنمية عادات وقيم جديدة تسعى المنظمة أن تكون موجودة في عاملها، كما تُنمي الحوافز والمكافآت الطاقات الإبداعية للعاملين مما يسهم في تفوق المنظمة، إذ تتنوع الحوافز من حيث كميتها ونوعها وتوقيتاتها والطرائق في إدارتها، ويقدر ما يوجد من حاجات ودوافع لدى الأفراد، يوجد حوافز مختلفة لتقابل هذه الدوافع والحاجات المتعددة وتختلف حسب الموقف والزمن، لذلك تحتاج إلى مصادر متعددة لإشباعها، كما يعمل نظام الحوافز على ربط العاملين بالمنظمة عبر الإستفادة من إنتاجها والأرباح التي ستعود عليه بالنفع، الذي يؤدي إلى إرتباطه بالمنظمة ونجاحها (أبو حيمد، 2020: 636).

ث. الرضا الوظيفي:

يُعدُّ الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة على مستوى الأفراد والمنظمات، فهو يلامس العنصر البشري الذي يُعتبر من مقومات العمل المهمة للمنظمات، فإن الذي يؤثر على فاعلية وإنتاجية العاملين هو تحقيق الرضا للعامل عن مهنته التي يعمل بها (عبدالله والخميسي، 2021: 10)، إذ يعدُّ من المواضيع المؤثرة على بنية العمل لإعتبار أن رضا العامل عن عمله تؤثر على جودة المنتجات والخدمات التي تُقدمها المنظمة (جاد، 2021: 205)، فضلاً عن ذلك إن العمل يُعتبر (٩٩)

المصدر الرئيسي الذي عن طريقه يستطيع العامل الوفاء بجميع إحتياجاته الضرورية، وعليه قد يتولد اليأس لديه إذ لم يستطيع إشباع تلك الحاجات كونه يعد عمله الوسيلة الوحيدة لأشباع حاجاته ورغباته، وهنا تظهر أهمية الرضا الوظيفي ولا يمكن التغاضي عنه، إذ أن الشعور بالرضا الوظيفي قد يؤثر على الحياة الشخصية للعامل وليس فقط على حياته العملية (عكلة، 2020: 4).

المحور الثالث: الجانب العملي:

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1. وصف وتشخيص متغير القدرات الديناميكية:

يشير الجدول (3) إلى أن معدل الإتفاق العام على فقرات هذا البُعد التي تم ترميزها بالرموز (X1-X5) بلغ (77.22) من آراء العينة المبحوثة نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (4.72)، ونسبة محايد كانت قيمتها (18.6)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (4.00) وانحرافاً معيارياً (0.83)، أما معامل الإختلاف فقد بلغ (20.83)، مما يؤشر تجانس إجابات أفراد العينة وبنسبة إستجابة قدرها (79.97) وهذا يدل على الأهمية النسبية فوق المتوسطة لبُعد القدرات الديناميكية من وجهة نظر أفراد العينة.

على المستوى الجزئي، كانت أكثر الفقرات التي عززت نسبة الإتفاق العام هي الفقرة (X1) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (82.64) بوسط حسابي (4.8) وانحراف معياري (0.76)، كما بلغت قيمة معامل الإختلاف (18.66) ونسبة إستجابة بلغت (81.67) التي تدل على الأهمية النسبية العالية لهذه الفقرة والتي تنص على تكامل الموارد المختلفة لإدارة المنظمة يتيح لها التكيف مع التغيرات البيئية، في حين كانت أقل نسبة مساهمة هي للفقرة (X2) بنسبة بلغت (71.53) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.84)، كما حصلت على أقل نسبة تجانس للإجابات بمعامل إختلاف (21.58) وأقل نسبة إستجابة والبالغة (78.19) والتي تشير إلى أن إدارة المنظمة تعمل على تطوير مواردها بالتعاون مع المنظمات الأخرى لضمان تكاملها.

الجدول (3) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد القدرات الديناميكية

نسبة الاستجابة %	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رقم السؤال	اسم البعد
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
81.67	18.66	0.76	4.08	0.69	1	2.08	3	14.58	21	53.47	77	29.17	42	X ₁	القدرات الديناميكية
78.19	21.58	0.84	3.91	0.69	1	4.17	6	23.61	34	46.53	67	25.00	36	X ₂	
79.17	22.53	0.89	3.96	2.08	3	3.47	5	18.75	27	47.92	69	27.78	40	X ₃	
80.14	20.55	0.82	4.01	0.00	0	4.86	7	18.75	27	47.22	68	29.17	42	X ₄	
80.69	20.81	0.84	4.03	0.69	1	4.86	7	14.58	21	50.00	72	29.86	43	X ₅	
79.97	20.83	0.83	4.00	0.83		3.89		18.06		49.03		28.19		المعدل العام	
						4.72		18.06		77.22				المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج (SPSS V.26).

٢. وصف وتشخيص متغير إدارة الجودة الإستراتيجية: أ. الإدارة التشاركية:

حسب معطيات الجدول (4) تضمنت الإدارة التشاركية وهي البُعد الأول من متغير إدارة الجودة الإستراتيجية الفقرات من (X6-X9)، وضمن هذا البعد بلغت نسبة الإتفاق العام لعينة الدراسة لجميع الفقرات (65.37)، من الأفراد المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق)، على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (13.54)، ونسبة الأفراد المحايدين (21.09)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.69) (1.00)، على التوالي، أما فيما يتعلق بتجانس إجابات افراد عينة الدراسة بلغت قيمة معامل الاختلاف (27.02)، وبلغت نسبة الاستجابة (73.73)، وهذا يشير إلى الأهمية النسبية فوق المتوسطة لبعد الإدارة التشاركية من وجهة نظر أفراد العينة.

على المستوى الجزئي فقد أسهمت الفقرة (X7) في تعزيز نسبة الإتفاق العام بتحقيقها أعلى نسبة إتفاق بلغت (65.67)، بوسط حسابي مقداره (3.75)، وانحراف معياري (0.95)، وبمعامل إختلاف قدره (25.19)، والذي يُمثل أعلى تجانس لإجابات افراد عينة الدراسة مقارنة بفقرات هذا البُعد، ونسبة إستجابة مقدارها (75.07)، التي تعكس الأهمية النسبية فوق المتوسطة لهذه الفقرة والتي تعني سماح إدارة المنظمة المبحوثة بمشاركة الأفراد في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، وجاءت أقل نسبة إتفاق للفقرة (X9) بنسبة بلغت (63.44) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.60) (1.00) على التوالي، كما حصلت على أقل نسبة تجانس بين الفقرات بمعامل إختلاف (27.93)، فضلاً عن حصولها على أدنى أهمية نسبية مقارنة ببقية الفقرات، وذلك بدلالة نسبة الاستجابة التي بلغت (71.94) التي تشير إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة تُشجع المناقشة الجماعية اللازمة لمتطلبات العمل وكيفية تقديم الخدمة.

الجدول (4) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد الإدارة التشاركية

نسبة الاستجابة %	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										نوع السؤال	اسم البعد
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)							
73.13	27.06	0.99	3.66	2.24	5	11.94	18	22.39	32	44.78	62	18.66	27	X ₆	الإدارة التشاركية
75.07	25.19	0.95	3.75	1.49	4	8.96	14	23.88	34	44.03	61	21.64	31	X ₇	
74.33	26.73	0.99	3.72	2.24	5	11.94	18	17.91	26	47.76	66	20.15	29	X ₈	
71.94	27.93	1.00	3.60	4.48	8	9.70	15	22.39	32	48.51	67	14.93	22	X ₉	
73.73	27.02	1.00	3.69	2.84		10.70		21.09		45.82		19.55		المعدل العام	
						13.54		21.09		65.37				المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج (SPSS V.26).

ب. تمكين العاملين:

جاء بُعد تمكين العاملين ليكون البُعد الثاني من أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية وتمثل بـ(4) فقرات وهي من (X10-X13) كما موضح في الجدول (5)، إذ تعكس معطيات الجدول إتفاقاً عاماً على فقرات هذا البُعد بنسبة (45.37) من الأفراد المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (35.97) ونسبة (1.01)

الحياد بلغت (18.66)، أما الوسط الحسابي العام كانت قيمته (3.16) وانحراف معياري (1.00)، في حين بلغت قيمة معامل الإختلاف (33.26) ونسبة إستجابة بلغت (63.19) مما يدل على الأهمية النسبية المتوسطة لهذا البُعد من وجهة نظر أفراد العينة.

على المستوى الجزئي، جاءت الفقرة (X11) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (66.24) بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.95)، وحققت أعلى نسبة تجانس في إجابات الأفراد عينة الدراسة مقارنة بقرات هذا البعد بدلالة قيمة معامل الإختلاف (24.71)، أما الأهمية النسبية لهذه الفقرة فهي الأعلى مقارنة ببقية فقرات هذا البُعد بدلالة قيمة نسبة الاستجابة البالغة (76.57)، والتي تشير إلى الأهمية النسبية فوق المتوسطة والتي تُشير إلى مشاركة إدارة المنظمة المبحوثة المعرفة مع العاملين لإتخاذ القرارات الصحيحة، بينما جاءت أقل مساهمة من الفقرة (X13) بنسبة بلغت (14.92) وبوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.01)، وحصل على قيمة معامل إختلاف ما مقدارها (43.84)، مما يدل على أن هذه الفقرة الأعلى تشتمل في إجابات الأفراد المبحوثين مقارنة بفقرات هذا البعد، كما حصلت على أقل أهمية نسبية بين فقرات البعد بتحقيقها نسبة إستجابة مقدارها (46.27)، والتي تُشير إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة تُشجع العاملين على الإبداع وتطوير قدراتهم.

الجدول (5) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد تمكين العاملين

نسبة الاستجابة %	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رقم السؤال	اسم البعد
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
74.33	27.13	1.01	3.72	4.48	8	6.72	11	21.64	31	47.01	65	20.15	29	X10	تمكين العاملين
76.57	24.71	0.95	3.83	1.49	4	6.72	11	25.37	36	40.30	56	26.12	37	X11	
74.63	29.79	1.11	3.73	4.48	8	11.94	18	15.67	23	41.79	58	26.12	37	X12	
46.27	43.84	1.01	2.31	17.91	26	51.49	71	15.67	23	11.19	17	3.73	7	X13	
63.19	33.26	1.00	3.16	9.10		26.87		18.66		29.70		15.67			المعدل العام
				35.97				18.66				45.37			المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج (SPSS V.26).

ت. الحوافز والمكافآت:

يشير الجدول (6) إلى أن بُعد الحوافز والمكافآت تمثل بالفقرات من (X14-X17)، ونسبة إتفاق عام بلغ (48.81) من الأفراد المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) قدرها (27.16) ونسبة محايد من إجاباتهم بلغت (24.03)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.22) وانحرافاً معيارياً (1.15)، أما فيما يتعلق بتجانس إجابات أفراد العينة بلغت قيمة معامل الإختلاف (36.39)، ونسبة إستجابة بلغت (64.48) مما يؤشر أن الأهمية النسبية لهذا البُعد فوق المتوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

على المستوى الجزئي، أسهمت الفقرة (X17) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (68.60) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.61) (1.14) على التوالي، كما كان أقل فقرات هذا البُعد تشتمل بمعامل الإختلاف مامقداره (31.65)، أما الأهمية النسبية فقد كانت فوق المتوسطة بدلالة نسبة الاستجابة البالغة (72.24) التي تُنص على أن إدارة المنظمة المبحوثة تقدم حوافز معنوية، مما يُشجع العاملين لبذل جهد أكبر في العمل، أما الفقرة (X14) والتي تُدل على أن نظام الحوافز في إدارة المنظمة

المبحوثة يتسم بالعدالة، جاء بأقل مساهمة في تعزيز الإتفاق العام بنسبة بلغت (23.14) وبوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.21)، وقيمة معامل إختلاف ما مقدارها (45.81) مما يدل على أن هذه الفقرة الأعلى تشتمل في إجابات الأفراد المبحوثين مقارنة بفقرات هذا البُعد، كما حصل على أقل أهمية نسبية بين فقرات البُعد بتحقيقه نسبة إستجابة مقدارها (52.84).

الجدول (6) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الإختلاف ونسبة الاستجابة لبُعد الحوافز والمكافآت

نسبة الاستجابة %	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										وزن السؤال	اسم البند
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)		
52.84	45.81	1.21	2.64	21.64	31	23.88	34	31.34	44	14.93	22	8.21	13	X14	الحوافز والمكافآت
60.60	38.38	1.16	3.03	11.94	18	19.40	28	32.84	46	25.37	36	10.45	16	X15	
66.27	35.19	1.17	3.31	9.70	15	15.67	23	20.15	29	42.54	59	11.94	18	X16	
72.24	31.65	1.14	3.61	8.21	13	9.70	15	13.43	20	50.00	69	18.66	27	X17	
64.48	36.39	1.15	3.22	11.94		15.22		24.03		36.12		12.69		المعدل العام	
						27.16		24.03		48.81				المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج (SPSS V.26).

ث. الرضا الوظيفي:

حسب معطيات الجدول (7) تضمن الرضا الوظيفي وهي البُعد الرابع والأخير من متغير إدارة الجودة الإستراتيجية الفقرات من (X18-X21)، وضمن هذا البُعد بلغت نسبة الإتفاق العام لعينة الدراسة لجميع الفقرات (63.29) من الأفراد المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (14.32)، ونسبة الحياد بلغت (22.39)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.60)، على التوالي (0.97)، أما فيما يتعلق بتجانس إجابات أفراد عينة الدراسة فقد بلغت قيمة معامل الإختلاف (26.90)، وبنسبة إستجابة (72.00)، وهذا يشير إلى الأهمية النسبية فوق المتوسطة لبُعد الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة.

أما على المستوى الجزئي، فقد أسهمت الفقرة (X21) في تعزيز نسبة الإتفاق العام بتحقيقها أعلى نسبة إتفاق بلغت (65.67)، بوسط حسابي مقداره (3.63)، وانحراف معياري (0.98)، وبمعامل إختلاف قدره (26.90)، الذي يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، وبنسبة إستجابة مقدارها (72.69)، والذي يعكس الأهمية النسبية فوق المتوسط لهذه الفقرة التي تعني تكلف إدارة المنظمة المبحوثة العاملين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وجاءت أقل نسبة إتفاق للفقرة (X18) بنسبة بلغت (61.19)، وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.52) (1.17) على التوالي، كما أن هذه الفقرة هي الأعلى تشتمل في إجابات الأفراد المبحوثين مقارنة بالفقرات هذا البُعد بدلالة قيمة معامل الإختلاف التي بلغت (33.34)، وبنسبة إستجابة بلغت (70.45) والتي تشير إلى أن الوظيفة التي تُمارس في ميدان الدراسة تُحقق الاستقرار الوظيفي.

الجدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لبعُد الرضا الوظيفي

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رقم السؤال	اسم البعد
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)		
70.45	33.34	1.17	3.52	8.21	13	11.94	18	18.66	27	41.79	58	19.40	28	X ₁₈	الرضا الوظيفي
72.54	22.60	0.82	3.63	0.75	3	8.96	14	27.61	39	52.24	72	10.45	16	X ₁₉	
72.39	24.38	0.88	3.62	2.24	5	9.70	15	22.39	32	55.22	76	10.45	16	X ₂₀	
72.69	26.90	0.98	3.63	2.24	5	13.43	20	18.66	27	50.00	69	15.67	23	X ₂₁	
72.00	26.90	0.97	3.60	3.28		11.04		22.39		48.96		14.33			المعدل العام
						14.32		22.39		63.29					المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج (SPSS V.26).

ثانياً: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

1. تحليل علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا ترتبط القدرات الديناميكية بعلاقة معنوية ذا دلالة إحصائية بإدارة الجودة الإستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذا دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة)، ومن الجدول (8) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.45) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) التي ظهرت مساوية إلى (0.035) وهي أقل من (0.05)، مما يؤشر معنويتها لأنها تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدعو لرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (8) قيم معاملات الارتباط بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	P-Value
القدرات الديناميكية	<--->	إدارة الجودة الإستراتيجية	0.45	0.035

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج (SPSS V.26).

ولاختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى يوضح الجدول (9) علاقة الارتباط المعنوية الموجبة بين القدرات الديناميكية وبعُد الإدارة التشاركية وتمكين العاملين والحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (*0.75) (*0.30) (*0.65) (*0.70) على التوالي، وهذه القيم معنوية استناداً إلى القيم الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.006) (0.048) (0.025) (0.009) على التوالي، وهي أقل من (0.05) مما يؤشر معنويتها، وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين القدرات الديناميكية وأبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي)، وبذلك ترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة، وذلك لثبوت علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية والإدارة التشاركية وتمكين العاملين والحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي.

الجدول (9) قيم معاملات الارتباط بين القدرات الديناميكية وأبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	P-value
القدرات الدينامية	<=>	الإدارة التشاركية	0.75*	0.006
	<=>	تمكين العاملين	0.30*	0.048
	<=>	الحوافز والمكافآت	0.65*	0.025
	<=>	الرضا الوظيفي	0.70*	0.009

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد إلى نتائج (SPSS V.26).

٢. تحليل علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر القدرات الديناميكية معنوياً في إدارة الجودة الإستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة.

تم تطبيق طريقة المربعات الصغرى الحصينة (Robust Least Squares) عوضاً عن طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية (Ordinary Least Squares) في تقدير معادلة الانحدار، وذلك لوجود بعض المشاكل في البيانات قيد الدراسة منها مشكلة (البيانات لا تمتلك توزيع احتمالي طبيعي) والجدول (10) يبين نتائج طريقة المربعات الصغرى الحصينة.

الجدول (10) قيم معاملات الانحدار لنموذج أثر القدرات الديناميكية في إدارة الجودة الإستراتيجية

تحليل الانحدار Regression analysis						
المتغير المعتمد / إدارة الجودة الإستراتيجية						
المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري للمعاملات	تحليل التباين ANOVA	معامل التحديد R-squared	قيمة (t _{Cal}) المحسوبة	معنوية P-Value
	Coefficients	S _e (B)	F _{Cal} (P-Value)			
(Constant)	2.887	0.313	3.89 (0.03)	0.33	9.202	0.000
القدرات الديناميكية	0.153	0.077			1.97	0.0484

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (SPSS V26).

أظهرت القيم الواردة في الجدول (10) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار مامقداره (0.153)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) التي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، إذ ترشد أن القدرات الديناميكية تؤثر في إدارة الجودة الإستراتيجية وله أهمية في المنظمة المبحوثة. وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "تؤثر القدرات الديناميكية معنوياً في إدارة الجودة الإستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة، وذلك لثبوت تأثير القدرات الديناميكية في إدارة الجودة الإستراتيجية.

وعن طريق قيمة معامل التحديد (R-Squared) التي بلغت (0.33)، يتبين أن القدرات الديناميكية تفسر ما مقداره (33%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الإستراتيجية، والنسبة المتبقية البالغة (67%) من المتغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها متغيرات لم تضمن في نموذج الانحدار.

أ. و لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية يتبين من قيم الجدول (11) وجود علاقة أثر طردية و معنوية بدلالة للقدرات الديناميكية في الإدارة التشاركية، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار ما مقداره (0.298)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) التي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين بُعد الإدارة التشاركية، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (11) قيم معاملات الانحدار لنموذج أثر القدرات الديناميكية في الإدارة التشاركية

تحليل الانحدار						
Regression analysis						
المتغير المعتمد / الإدارة التشاركية						
المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري للمعاملات	تحليل التباين ANOVA	معامل التحديد R-Squared	قيمة (t _{cal}) المحسوبة	المعنوية P-Value
	Coefficients	S _e (B)	F _{cal} (P-Value)			
(Constant)	2.527	0.534	5.050	0.43	4.732	0.000
القدرات الديناميكية	0.298	0.132	(0.02)		2.247	0.024

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (SPSS V26).

ب. و لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، يتبين من قيم الجدول (12) عدم وجود علاقة أثر معنوية للقدرات الديناميكية في تمكين العاملين، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار ما مقداره (0.116)، وهذا الأثر غير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) التي بلغت قيمتها (0.330) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود مساهمة للقدرات الديناميكية في بُعد تمكين العاملين، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تُنص على "لا يوجد تأثير ذا دلالة معنوية إحصائية للقدرات الديناميكية في تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة".

الجدول (12) قيم معاملات الانحدار لنموذج أثر القدرات الديناميكية في تمكين العاملين

تحليل الانحدار						
Regression analysis						
المتغير المعتمد / تمكين العاملين						
المتغير المستقل	المعاملات	الخطأ المعياري للمعاملات	تحليل التباين ANOVA	معامل التحديد R-Squared	قيمة (t _{cal}) المحسوبة	المعنوية P-Value
	Coefficients	S _e (B)	F _{cal} (P-Value)			
(Constant)	3.356	0.481	0.637	0.030	6.964	0.000
القدرات الديناميكية	0.116	0.119	(0.330)		0.972	0.330

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (SPSS V26).

ت. و لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية يتبين من قيم الجدول (13) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية للقدرات الديناميكية في الحوافز والمكافآت، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار ما مقداره (0.345)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) التي بلغت قيمتها (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين بُعد الحوافز والمكافآت، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (13) قيم معاملات الانحدار لنموذج أثر القدرات الديناميكية في الحوافز والمكافآت

تحليل الانحدار						
Regression analysis						
المتغير المعتمد / الحوافز والمكافآت						
المتغير المستقل	المعاملات	الخطا المعياري للمعاملات	تحليل التباين ANOVA	معامل التحديد R-Squared	قيمة (t _{Cal}) المحسوبة	المعنوية P-Value
	Coefficients	S _e (B)	F _{Cal} (P-Value)			
(Constant)	2.404	0.531	7.312	0.450	4.523	0.000
القدرات الديناميكية	0.345	0.131	(0.012)		2.633	0.001

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (SPSS V26).

ث. و لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية يتبين من قيم الجدول (14) وجود علاقة أثر طردية ومعنوية للقدرات الديناميكية في الرضا الوظيفي، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار ما مقداره (0.457)، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) التي بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين بُعد الرضا الوظيفي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (14) قيم معاملات الانحدار لنموذج أثر القدرات الديناميكية في الرضا الوظيفي

تحليل الانحدار						
Regression analysis						
المتغير المعتمد / الرضا الوظيفي						
المتغير المستقل	المعاملات	الخطا المعياري للمعاملات	تحليل التباين ANOVA	معامل التحديد R-Squared	قيمة (t _{Cal}) المحسوبة	المعنوية P-Value
	Coefficients	S _e (B)	F _{Cal} (P-Value)			
(Constant)	2.558	0.613	7.852	0.48	4.169	0.000
القدرات الديناميكية	0.457	0.152	(0.000)		3.012	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (SPSS V26).

المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- اهتمام المنظمة بالبحوث بقدراتها الديناميكية كونها تُعدّه عاملاً ذا أهمية بالغة في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية.
- تمتلك المنظمة قدرات دينامية تمكنها من ممارسة أعمالها على نحو مرّن يساعدها في التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
- من نتائج الوصف والتشخيص ظهر تبني المنظمة المبحوثة لأبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية والمتمثلة بـ(الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي)، ويعود ذلك إلى اهتمام المنظمة المبحوثة بتوفيرها وامتلاكها، الأمر الذي جعل إدارة جودتها الإستراتيجية تتناسب مع قدرتها على امتلاك هذه الأبعاد.
- أفرزت نتائج تحليل علاقة الارتباط بروز علاقة الارتباط معنوية موجبة بين القدرات الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية على المستويين الكلي والجزئي، وهذا يُفسر لنا الدور الفاعل للقدرات الديناميكية في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية.
- أظهرت نتائج نمذجة المعادلة البنائية ثبوت علاقة التأثير المعنوية بين المتغير المستقل والمعتمد على المستوى الكلي، أما على المستوى الجزئي فلم يظهر لبُعد تمكين العاملين أي تأثير جوهري (١٠٧)

في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية، وهذا يفسر أن هذا البُعد لا يؤثر في إدارة الجودة الإستراتيجية عندما يكون منفرداً وينقصه بقية أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية، أي أن تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والثقة ومشاركتهم الإدارة العليا في حل المشاكل لا تؤثر في إدارة الجودة الإستراتيجية مالم يكن هناك إدارة تشاركية تمنحهم صلاحيات لمشاركتهم الأعمال والصلاحيات فضلاً عن، تطبيق نظام للحوافز يشجعهم على الإبداع والإبتكار والعمل بدافعية للوصول إلى رضا عن الاعمال والوظائف التي يقومون بها.

ثانياً: المقترحات:

1. تشكيل وحدة أو إدارة أو مركز مُختص بتنمية القدرات الديناميكية في كل مستشفى لوضع الخطط والإستراتيجيات والآليات لتنمية وتطوير القدرات الديناميكية بما يساعد إدارة وتخطيط الجودة على الامد البعيد والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.
2. تعزيز القدرات الديناميكية للمنظمة المبحوثة عبر إقامة الندوات والمؤتمرات الدورية والإشارة إلى إهمية أن تمتلك المنظمة قدرات مرنة تُمكنها من التكيف مع بيئتها المتقلبة عن طريق امتلاكها لعناصرها المهمة (قدرة الاستشعار، قدرة التكامل، قدرة إعادة التشكيل، قدرة التعلم).
3. على المنظمة المبحوثة استنثار العلاقات الترابطية بين قدراتها الديناميكية وإدارة الجودة الإستراتيجية، بما يسهم في تحسين أدائها عن طريق تعزيز آليات العمل على قدرات الاستشعار والتكامل وإعادة التشكيل والتعلم، نظراً لما تمتلكه القدرات الديناميكية من تأثير في إدارة الجودة الإستراتيجية.
4. توظيف المهارات والخبرات والقدرات المملوكة لدى الإدارة العليا في تحسين إدارة الجودة الإستراتيجية، عن طريق توزيع الوظائف على نحو يتناسب مع قدرات كل مدير في المنظمة المبحوثة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

1. أبو حيمد، محمد بن سعد، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
2. بكر، دعاء محمد محمود، 2014، أثر إدارة الجودة الإستراتيجية في فاعلية نظم المعلومات الطبية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
3. جاد، احمد قناوي حامد، 2021، مقياس الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمحاكم الأسرة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (54)، الجزء 1، 199-224.
4. الجنابي، أكرم سالم حسن، 2022، إدارة الجودة الشاملة نهج إستراتيجي يضمن الأداء الصحيح من أول مرة وكل مرة، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد (5)، العدد (1)، 175-182.
5. حنان، صفاء كامل وحامد، سهير عادل، 2021، تأثير القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية - البحث التحليلي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (64)، 273-299.
6. دغفوس، عبدالكريم محمود ضوء، 2020، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحارى بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا.
7. رشيد، صالح عبدالرضا والعبودي، علي عبدالرزاق، 2016، توظيف القدرات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الستر اتيجي: دراسة تحليل لأراء القيادات الجامعة في الكليات جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (4)، جامعة القادسية العراق، 32.
8. شاطر، شفيق ومختار، صابرة، 2017، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، مجلة المستقبل الإقتصادي، المجلد (5)، العدد (1)، 97-108.

٩. الشعلان، مضاوي محمد والبليهد، نوره محمد، 2015، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، المجلة التربوية، المجلد (40)، العدد (40)، 189-221.
١٠. الطائي، أيمن جاسم، 2020، أنماط الإتصالات الإستراتيجية وإنعكاسها في بناء القدرات الديناميكية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي: دراسة ميدانية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١١. عبدالله، عيسى عبدالله صالح محمد والخميسي، السيد سلامة ابراهيم وعثمان، رانيا وصفي وقوطة، مروة ماهر، 2021، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد (80)، الجزء 3، 1-26.
١٢. عكله، رسول عبدالحسين غليم، 2020، أثر الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين على جودة التدقيق الداخلي: دراسة ميدانية لعينة من دوائر وزارتي التربية والتعليم العالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (52)، الجزء 2، 1-25.
١٣. كوللي، ميهفان شريف وأحمد، زيرفان بشار، 2021، أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية ودورها في تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية لإنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد (9)، العدد (2)، 327-351.
١٤. مهدي، مياده حياوي، 2018، دور إدارة الجودة الإستراتيجية في إدارة علاقات الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (2)، 325-346.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Adriana, R., Sergio, B., Elder, S., and Mônica, M., (2017), Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance, Brazilian Business Review, Vol (14), No (5), PP 466-478.
16. Al-Hawary, S. I. & Al-Syasneh, M. S. (2020). Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan. Business: Theory and Practice, 21(2), 578-587.
17. Andreeva, T., Popova, L., Yashina, M., Babynina, L., Yaksanova, N., & Natsypaeva, E. (2019). Integration of the quality management and strategic management systems into unified management system of enterprises. Calitatea, 20(171), 3-8.
18. Becker, A. M., Schneider, A., & Finamor, J. S. (2019). Industry concepts 4.0 associated with the dynamic capacity approach in the manufacture of medical and hospital products for radioprotection applied to nuclear medicine. International journal of advances in engineering & technology, 12(6), 89-98.
19. Charantimath.P .M.(2011).Total Quality management.Dorling Kindersley pvt .Ltd .Second Edition, India.
20. Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. Journal of Technovation, 92(16), 1-18.
21. Gathungu, J., and Mwangi, J., (2012), Dynamic Capabilities, Talent Development and Firm Performance, DBA Africa Management Review, Vol (2), No (3), PP 83-100.
22. Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. Industrial and Corporate Change, 28(4), 921-939.
23. Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. Academy of manklegement review, 14(2), 150-172.
24. Laurel F. Ofstein, 2013, Boundary Spanning in the Entrepreneurial Firm: Effectc on Innovation and Firm performan ce, doctor Dissertation, University of Illionois at chicago.
25. Mosadeghrad, A. M. (2015). Developing and validating a total quality management model for healthcare organisations. The TQM Journal, 27 (5),544-564.

26. Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of cleaner production*, 203(22), 224-239.
27. Octavian, A. & Mihai, F., (2014). Strategic Quality Management. *Journal of Economy Transdisciplinary Cognition*, 17 (1), 19-27.
28. Pervan, M., Curak, M., & Pavic Kramaric, T. (2017). The influence of industry characteristics and dynamic capabilities on firms' profitability. *International Journal of Financial Studies*, 6(1), 1- 4.
29. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
30. Thompson, S.K., (2012) .Sampling, Third Edition, A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey, USA.
31. Uwandu, L. I., Udo-Anyanwu, A. J., & Okorie, O. N. (2022). Participative Management and Effective Communication as Predictors of Job Performance of Library Staff in Federal Universities in South East Geo-Political Zone of Nigeria. *Library Philosophy and Practice e-journal*, 1-20.
32. Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R. & Lange, D (Eds), 2010, *Strategic Reconfiguration: Building Dvnamic capabilities in Rapid Innovation- Based Industries*, Edward Elgar Publishing.
33. Wulandari, S. (2021). Strategies to implement total quality management in small scale rural agroindustry to enhance Indonesian pepper competitiveness. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, (Vol. 733, No. 1, p. 012051). IOP Publishing.
34. Wulandari, S. (2021). Strategies to implement total quality management in small scale rural agroindustry to enhance Indonesian pepper competitiveness. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, (Vol. 733, No. 1, p. 012051). IOP Publishing.
35. Zulkifli, Nurhayatie, T., Widodo, & Junaidi, M. (2020). Improving organisational learning, strategic quality, organisational performance: energising intellectual approach. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(3), 297-308.