

إدارة الجودة الاستراتيجية ومدى توافر أبعادها في القطاع الصحي

دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى^(*)

أ.م.د. إيمان بشير محمد أبو رذن

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

dr.emanbasher18@gmail.com

الباحثة: مريم منعم مال الله الحلاجي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Mryamalhlawjy2@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.10>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/٢/٢٨

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٢٩

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/٢٢

المستخلص

هدفَ البحث إلى التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية والمتمثلة بـ(الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها، وتم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية، ولغرض تحقيق أهداف البحث، حدد ميدان البحث في دائرة صحة نينوى وعدداً من المستشفيات التابعة لها، وجمعت البيانات باعتماد استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث، وتم استخدام عينة (قصديّة) من المديرين التي بلغ حجمها (144) مديراً من الإدارات العليا والمتمثلة بـ(مديري الإدارة ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام، ومُديري الشعب) في دائرة صحة نينوى، وتم الاعتماد على وسائل إحصائية تستخدم لتحليل البيانات ومعالجتها والمتمثلة بالبرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS.V26) وفق أدواتها المُتاحة ومنها (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة)، وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، وفي النهاية توصل البحث إلى جملة من النتائج وأهمها توافر أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها ولكن على نحو متباين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الاستراتيجية، أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية، دائرة صحة نينوى.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٢) ٢٠٢٣
الصفحات: ١٧٧-١٩١

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

Strategic Quality Management and the Availability of its Dimensions in the Health Sector

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Directors in the Nineveh Health Department

Abstract

The research aimed to identify the availability of strategic quality management dimensions, represented by (participatory management, employee empowerment, incentives and rewards, job satisfaction) in the Nineveh Health Department and a number of affiliated hospitals, and for the purpose of achieving the objectives of the research, The field of research was identified in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals, and the data were collected by adopting the questionnaire form as the main tool for research, and a sample (intentional) of managers, which amounted to (144) directors of senior management, represented by (directors of the department and their assistants, heads of departments, and directors of divisions) was used in the Nineveh Health Department, and relied on statistical means used to analyze and process data, represented by ready-made statistical programming (SPSS.V26) according to its available tools, including (repeats, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of difference and response ratio), and the research adopted the descriptive and analytical approach, and in the end the research reached a number of results, the most important of which is the availability of strategic quality management dimensions in the Nineveh Health Department and a number of its affiliated hospitals.

Key words: Strategic Quality Management, Strategic Quality Management Dimensions, Nineveh Health Service But differently.

المقدمة:

يُعد القطاع الصحي في محافظة نينوى من المنظمات الخدمية التي تُقدم خدمات صحية للمجتمع ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة وصحة الإنسان وأسرته، لذلك يجب الوقوف أمام هذا المطلب الإنساني ونوليه الاهتمام الكبير نحو تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية الذي يُعد مفهوماً ذا تحول عالمي حديث في بناء الجودة التنافسية باعتبارها أصبحت وظيفة (مسؤولية) عمل كل العاملين في المنظمة بغض النظر عن عملهم وموقعهم، والتراجع الذي حدث في الأونة الأخيرة لدائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها وتدهور البنى التحتية، سبب قصوراً في إدارة هذا القطاع على مواجهة هذه التغيرات والظروف الصعبة التي مر بها، والذي أدى إلى حاجة العاملين أن يكون لهم دور في مشاركة الإدارة باتخاذ القرارات وتمكينهم وزيادة كفاءتهم عبر تحفيزهم مادياً ومعنوياً ليكونوا راضين عن العمل الذي يقومون به بما يُحقق لهم الاستقرار الوظيفي والأداء المتميز لإحراز التقدم في منظماتهم.

ولأهمية القطاع الصحي في حياة الفرد وتأثيره المباشر على صحته وما يحتاج إليه من رعاية صحية له ولأسرته، ولد ذلك أن يكون للدول الثقافة جادة حول القطاع الصحي ودوره في تحسين الخدمات المقدمة لمواطنيها، وتوليه الاهتمام عن طريق توجيه المورد البشري لتحقيق جودة عالية في أدائه، عبر أدراج الجودة في استراتيجية العمل للمحافظة على موقعها التنافسي وتحقيق منفعة للمستفيدين، ولا يمكن التغاضي عن إدارة الجودة كاستراتيجية في القطاع الصحي لأنها تُمكن العاملين من تحقيق أعلى أداء والذي يؤدي إلى تحقيق النجاح للمنظمة (Khan & Lew,2018: 1).

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

يُعاني القطاع الصحي في العراق عامة، وفي دائرة صحة نينوى خاصة والمستشفيات التابعة لها العديد من الصعوبات والنقص في متطلبات العمل المتنوعة والمتغيرة التي تفرض عليها أن تتبنى إستراتيجيات جديدة لاستثمار الطاقات البشرية وجعل العاملين أكثر تمكين ومشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة دافعيتهم نحو العمل عن طريق المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا لديهم، وتؤمن إدارة هذا القطاع إنه يحتاج إلى الثقافة من قبل الإدارة العليا لحاجة تلك المنظمات الخدمية إلى قيادات ذات كفاءة ومؤهلات جيدة وذات تفكير استراتيجي من أجل تحقيق جودة استراتيجية في أداء أعمالها، وإن نجاح الأداء الإداري يتطلب مُدراء مُبدعين يعملون على إزالة العوائق عبر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال وتطبيقها، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسة وهي: ما مدى توافر أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) في دائرة صحة نينوى؟

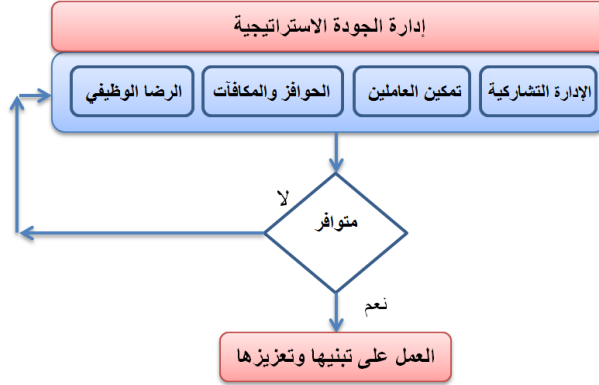
ثانياً: أهمية البحث:

1. يستمد البحث أهميته النظرية من تناوله موضوع إداري مُعاصر ذات تأثير مباشر في أداء المنظمات وخصوصاً للقطاع الصحي والحكومي.
2. تبرز أهمية البحث من الضرورة الملحة لتحسين وتطوير عمل (الإدارة العليا) لإدارة المنظمة ضمن الجودة الاستراتيجية لمعالجة بعض الظواهر السلبية التي تحدث في القطاع الصحي.

ثالثاً: أهداف البحث:

1. تقديم إطار نظري يتضمن عرض الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية حول موضوع البحث (إدارة الجودة الاستراتيجية) والمتغيرات الفرعية لهذا الموضوع.
2. تشخيص مدى توافر أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
3. تقديم جملة من المقترحات التي قد تعود بالفائدة على المنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

- فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى:** تتوافر أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في دائرة صحة نينوى.
الفرضية الثانية: تتباين أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية من حيث الأهمية في دائرة صحة نينوى.

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

1. **الجانب النظري:** تم إمداد هذا الجانب بالمصادر العربية والاجنبية والتي تمثلت بالدوريات والكتب والرسائل والأطاريح الجامعية.
2. **الجانب الميداني:** تم اعتماد (استمارة الاستبانة) بوصفها أداة لجمع البيانات التي شملت أبعاد متغير إدارة الجودة الاستراتيجية (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) والمعتمدة من المصادر الآتية: (Octavian & Mihai, 2014) و(مهدي، ٢٠١٨)، إذ تضمنت الفقرات من (X1-X16).
 - أ. الإدارة التشاركية شملت الفقرات من (X1-X4).
 - ب. تمكين العاملين شملت الفقرات من (X5-X8).
 - ت. الحوافز والمكافآت شملت الفقرات من (X9-X12).
 - ث. الرضا الوظيفي شملت الفقرات من (X13-X16).

سادساً: منهج البحث:

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

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع مديريين دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها والبالغ (226) مديراً، إذ تمثلت عينة البحث بمديري الإدارة العليا في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها والبالغة (6) مستشفيات والمتمثلة بـ(مديرو الإدارة ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، مديرو الشعب)، وتم سحب العينة وفق قانون تقدير حجم العينة لتقدير نسبة المفردات التي تمتلك صفة معينة 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 نتائج المعادلة الثقة الكافية تم توزيع عدد أكبر كعامل ثقة.

ثامناً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: ينحصر البحث في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها.
٢. الحدود الزمنية: امتدت حدود البحث من تاريخ (2022/5/29) ولغاية (2022/8/15).
٣. الحدود البشرية: حددت البحث عينة من المديرين في دائرة صحة نينوى والبالغ عددهم (144) مديراً.

ثامناً: الأساليب المعتمدة لتحليل البيانات:

- استناداً إلى طبيعة توجهات البحث وأهدافه ومضمون فرضيته، فقد تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية منها:
١. التكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي اعتمدت لتحديد مدى توافر إدارة الجودة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
 ٢. اعتمدت البرمجة الإحصائية (SPSS.V26).

تاسعاً: اختبار صدق الاستبانة وثباتها:

عرضت الباحثان الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين في علوم إدارة الاعمال للوقوف على آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث.

قياس الثبات:

يُعد من الاختبارات التي يتم اختبارها بعد توزيع الاستمارة، إذ تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على المستوى الكلي للمتغير الذي بلغت قيمته (0.80) وهي معنوية على مستوى ثقة (0.05) وهي أكبر من (0.67) وهذا يعني ان استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي، ويمكن اعتمادها في أوقات مُختلفة للأفراد أنفسهم وتُعطي النتائج ذاتها.

عاشراً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بجميع المديرين (الإدارة العليا) في دائرة صحة نينوى، التي تبلغ عدد مستشفياتها (17) مستشفى، أما عينة البحث فقد سُحبت عينة قصدية من المديرين العاملين في دائرة صحة نينوى، فضلاً عن أخذ (6) مستشفيات تابعة لها من أصل (17) مستشفى لزيادة حجم العينة والمتمثلة بـ(مديرين الإدارة، ورؤساء الأقسام ومديرين الشعب) والبالغ عددهم (144) مدير من مجتمع البحث البالغ (226).

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية ما بين عامي (1970-1980) وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في منافسة شديدة للحصول على مكانة سوقية كبيرة، لاسيما من قبل المنظمات اليابانية التي تمتاز منتجاتها بالجودة العالية والأسعار المناسبة، وتعد شركة (I.B.M) الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية (العبادي والطائي، 2020:142)، فضلاً عن ذلك لا تُعد إدارة الجودة الاستراتيجية علماً جديداً، فقد أشار لهذا المفهوم والمنهج الباحث Garvin في عام 1988، مع العلم أن هناك الكثير من الكُتاب والأبحاث التي تطرقت للجودة الاستراتيجية وإدارتها لاعتبارها من أهم الأدوات التنافسية التي تُعد من الأسلحة التي تُنافس بها المنظمات، إلا أنهم لم يتناول مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بشكل كافٍ، وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الاستراتيجية كونها "فلسفة إدارية حيوية ومنظومة شاملة لتحسين الأداء ووضع القرار على المستوى الاستراتيجي الكلي" (الجنابي، 2022:180).

ويراها (الدرادكة والشبلي، 2011:35) "جزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة التي يُعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط بعيد الأمد لها، ووضع تطبيق برامج الجودة وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة الهندسية والتسويقية والإنتاجية والخدمات المتنوعة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة، ومن ثم تحقيق أهدافها المتمثلة بتحقيق رضا الزبائن وزيادة حصتها في السوق.

وتُبين دراسة (بكر، 2014:28) أن إدارة الجودة الاستراتيجية "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 للجودة في جميع نشاطاتها وخططها والذي يتطلب جهود في تحسين جودة الموارد والمعلومات".

ومما سبق تصوغ الباحثتان المفهوم الإجرائي لإدارة الجودة الاستراتيجية الذي يُقصد به عملية يتم عن طريقها وضع أهداف الجودة بعيدة الأمد وتحديد الطرق التي تُحقق تلك الأهداف وهي

متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة مع تخطيط العمل، ويتم تطبيقه، وتطويره، وقيادته من قبل الإدارة العليا".

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الاستراتيجية:

1. حدد كل من (سمور، 2012:35) و(Stoehr,2015:32) و(علي، 2016:1) و(Pereira do و(Andreeva,et.al.,2019:3) و(كوللي واحمد، 2021:330) أهمية الجودة الاستراتيجية بالآتي:
 1. تدعم التنسيق والترابط بين أقسام المنظمة ككل.
 2. حصول المنظمة على شهادات دولية مثل ISO 9000 وغيرها مما يعزز من مكانتها التنافسية.
 3. زيادة الإنتاجية وتحسينها، وخفض التكلفة وزيادة الأرباح.
 4. تمكين المنظمة من دراسة وفهم احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها.
 5. القرارات الخاصة بالجودة يتم اتخاذها بمشاركة المستويات الإدارية جميعاً.
 6. يُعد التوجه الاستراتيجي لإدارة الجودة ضرورياً لتحديد نجاح المنظمة لأنه يوفر التوجيه ويحدد الأهداف لعاملين بناءً على توقعات الإدارة العليا.
 7. جعل نظام الإدارة أكثر تكاملاً وفاعلية وذلك يعود الى تكامل الإدارة الاستراتيجية بإدارة الجودة نظراً لتكامل وترابط عناصرها المكونة مع بعض.
 8. اعتماد منظمات الاعمال على إدارة الجودة الاستراتيجية في أعمالها، إذ تبني استراتيجية الجودة على نظام المشاركة من قبل الجميع في اتخاذ القرار وتنفيذه من أجل التحسين المستمر في أداء الجودة وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين ككل.
 9. توفر الرغبة والتميز في أعمال المنظمة وفي القرصنة واختراق حواجز المنافسة في السوق.
 10. تحسن من إدارة المعرفة واستخدام التقنيات والاتصالات المتشابهة التي تساعد في معرفة متطلبات واحتياجات المستفيد وتحديد المعايير المقدمة للخدمة الفعالة على مستوى العالم.
 11. النظرة المستقبلية لأهداف أكثر تحقّق، ووضع أفضل للمنظمة في سوق المنافسة.
 12. تُعزز من درجة مشاركة الإدارة العليا في تحسين نظام إدارة الجودة في المنظمة عبر إدراج الإدارة الاستراتيجية بمعايير الأيزو.
 13. توفر الطرائق الحديثة للقيادة والتدريب أبرز مهام إدارة الجودة الاستراتيجية الرئيسية.
- ومن ذلك يمكن القول إن أهميه إدارة الجودة الاستراتيجية تكمن في وصفها أداة إدارية قبل أن تكون وظيفة منظميه، وانتقاله من عملية تشغيلية ورقابية الى سلاح تنافسي تستند عليه المنظمة في تبني استراتيجيات وقرارات تركز على الجودة كونها أسبقية تنافسية، وكونها تتضمن أهداف جديدة وتسعى للوصول الى مستويات أداء عالية.

ثالثاً: أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية:

أشارت دراسة (Octavian & Mihai,2014:24) و(مهدي، 2018:331) إلى أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية التي ركزت على الأبعاد من الجانب البشري والتي اعتمدها الباحثان في دراستها كونهما الدرستان الوحيدتان (حسب اطلاع الباحثان المتواضع) اللتان تناولت أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية من الجانب البشري، وهي كالآتي:

١. الإدارة التشاركية Participatory Management:

يُمثل نمط الإدارة التشاركية منظراً جديداً في العملية الإدارية وتطورها، إذ تعتمد على توظيف الطاقة الكاملة للعاملين لتوليد أفكارهم وابداعاتهم وتحريك دوافعهم باتجاه التفوق والإنجاز والإبداع، والاستفادة من التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات، وأيضاً الاهتمام المتزايد بمشاركة المعرفة وسرعة تبادلها بين الإدارة والعاملين (ابراهيم، 2014: 285)، ولإدارة التشاركية أهمية واضحة لما تُضيفه على العاملين من ابتكار وابداع وتنمية لمهاراتهم، مما ينعكس على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وأوضح (عبدالقادر ومحمد، 2017: 73) في دراستهما أن الإدارة التشاركية تقوم على مقومات تتمثل بالآتي:

أ. العمل في جماعات مُتعددة التخصص أو العمل في جماعات شبيهة مُستقلة.

ب. يمتاز التنظيم في الإدارة التشاركية بالمرونة.

ت. تعطي دور الفرد أهمية خاصة وتُمنه بالإعلام أي الاتصال الفعال والتفويض المثير للمهام.

ث. الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة وغيرها...، تُعد أساليب تشاركية تُساعد في تنفيذ المشاريع.

ج. القيادة تهتم بالتحفيز وتولي أهمية بالغة للعوامل السلوكية والثقافية.

ومما سبق ذكره يمكن إعطاء تعريف إجرائي للإدارة التشاركية التي يقصد بها "مشاركة

العاملين في التخطيط واتخاذ القرار، فضلاً عن وجود قناة لدى العاملين بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرارات على نحو تعاوني ليتمكن فريق العمل من تحقيق الأهداف المنظمة وذلك عبر إعطاء العاملين الثقة والصلاحيات على نحو أكبر في مجال الوظيفة التي يقوم بها كل شخص منهم.

٢. تمكين العاملين Empowering Workers:

يُعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم المُعاصرة في الفكر الإداري الحديث التي ترتقي بالعُنصر البشري في المنظمات المُعاصرة، إذ بدأ مفهوم تمكين العاملين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المنظمات الأجنبية بعد ثمانينيات القرن العشرين (دعفوس، 2020: 37)، وإن تحقيق الجودة الاستراتيجية يتطلب أشخاصاً قادرين على التغيير في طرائق العمل، وهذا يجعل القيادة مُلزماً بتحقيق رضا العاملين، وبعد جزءاً مُكماً لإدارة الجودة، وللتمكن دور مهم في تطبيق مناهج إدارة الجودة، إذ يتطلب أن يكون العاملين على جاهزية كاملة لإجراء التغييرات المطلوبة منهم في تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية (ملحم، 2006: 34)، ومما سبق، يُمكن صياغة مفهوم تمكين العاملين على إنه "منح العاملين دوراً وظيفياً لإبداء آرائهم والاستفادة من خبراتهم ومنحهم الحرية في صنع القرار دون الرجوع إلى رؤسائهم، وهذا سيحفزهم على بذل جهداً أكبر لإنجاح قراراتهم التي اتخذوها بأنفسهم".

٣. الحوافز والمكافآت Recognition and Rewards:

للحوافز والمكافآت دوراً مهم في دفع العاملين نحو الإنتاج سواء كانت مادية أو معنوية (ملوح، 2014: 9)، إذ تُسهم بنوعها المادي والمعنوي في تحقيق أهداف المنظمة، وتؤدي دوراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين (القاضي، 2018: 141)، ويؤكد (Dejesus, 2021: 276) أن نظام الحوافز والمكافآت الجيد يُساعد في الاحتفاظ بالأداء العالي في المنظمة، لذا فإن الطريقة الأكثر فاعلية لتحفيز العاملين هي مكافأتهم على أدائهم وتقديم حوافز مادية كافية لمزيد من التحسين في الأداء، إذ تؤدي المكافآت والحوافز إلى الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم، وهذا يؤثر بدوره على الأداء العام للمنظمة، وعادةً ما يعمل الفرد في المنظمة مع مجموعة من الأفراد العاملين وهو

يحمل مجموعة من المشاعر الداخلية تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، وتحقيق الفرد لأهدافه الواقعية في العمل ويؤدي الى تحقيق الاستقرار والرضا والسعادة (القضاء، 2018:60)، وأخيراً تضع الباحثة تعريفاً إجرائياً للحوافز والمكافآت: إذ تعني "كافة الأساليب التي من الممكن استخدامها لحث العاملين على العمل بأقصى جهد، وتقديم لدفع العاملين وتحفيزهم لأداء أعمالهم بأفضل ما لديهم وعلى نحو مستمر".

٤. الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

يُعد الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة على مستوى الأفراد والمنظمات، فهو يُلامس العنصر البشري الذي يُعد من مقومات العمل المهمة للمنظمات، فإن الذي يؤثر على فاعلية وإنتاجية العاملين هو تحقيق الرضا للعامل عن مهنته التي يعمل بها (عبدالله، 2021:10)، إذ يعد من المواضيع المؤثرة على بنية العمل لا اعتبار أن رضا العامل عن عمله تؤثر على جودة المنتجات والخدمات التي تُقدمها المنظمة (جاد، 2021:205)، فضلاً عن ذلك إن العمل يعد المصدر الرئيس الذي عن طريقه يستطيع العامل الوفاء بجميع احتياجاته الضرورية، وعليه قد يتولد اليأس لديه إذ لم يستطيع إشباع تلك الحاجات كونه يعد عمله الوسيلة الوحيدة لإشباع 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). ومن كل ما سبق يمكن وضع تعريفاً للرضا الوظيفي على إنه "شعور العامل بالارتياح والسعادة تجاه الأعمال التي يؤديها، وهو مفهوم سلوكي يُعبر عن تقبل الفرد لعمله وما يعكسه من استقرار وإشباع لحاجاته حسب رأيه أو رفضها بجميع جوانبها".

المحور الثالث: الإطار الميداني:

أولاً: وصف أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية وتشخيصها:

١. الإدارة التشاركية:

حسب معطيات الجدول (1) تضمنت الإدارة التشاركية وهي البعد الأول من متغير إدارة الجودة الاستراتيجية الفقرات من (X1-X16)، وضمن هذا البعد بلغت نسبة الاتفاق العام لعينة الدراسة لجميع الفقرات (65.37)، من الأفراد المبحثن نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق)، على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (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 أفراد 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 (X2) في تعزيز نسبة الاتفاق العام بتحقيقها أعلى نسبة اتفاق بلغت (65.67) بوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري (0.95) وبمعامل اختلاف قدره (25.19)، الذي يُمثل أعلى تجانس لإجابات أفراد عينة الدراسة مقارنةً بفقرات هذا البعد، ونسبة استجابة مقدارها (75.07) والتي تعكس الأهمية النسبية فوق المتوسطة لهذه الفقرة والتي تعني سماح إدارة المنظمة المبحوث بمشاركة الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وجاءت أقل نسبة اتفاق للفقرة (X4) بنسبة بلغت (63.44) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.60) (1.00) على التوالي، كما حصلت على أقل نسبة تجانس بين الفقرات بمعامل اختلاف (185)

(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 المبحوث تُشجع المناقشة الجماعية اللازمة لمتطلبات العمل وكيفية تقديم الخدمة.

الجدول (1) المؤشرات الإحصائية لُبعد الإدارة التشاركية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رقم السؤال	اسم البعد
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		متحايد		أتفق		أتفق بشدة			
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)		
73.13	27.06	0.99	3.66	2.24	5	11.94	18	22.39	32	44.78	62	18.66	27	X ₁	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 ₂	
74.33	26.73	0.99	3.72	2.24	5	11.94	18	17.91	26	47.76	66	20.15	29	X ₃	
71.94	27.93	1.00	3.60	4.48	8	9.70	15	22.39	32	48.51	67	14.93	22	X ₄	
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).

٢. تمكين العاملين:

جاء بُعد تمكين العاملين ليكون البُعد الثاني من أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية وتمثل بـ(4) فقرات وهي من (X5-X8) كما موضح في الجدول (2)، إذ تعكس معطيات الجدول اتفاقاً عاماً على فقرات هذا البُعد بنسبة (45.37) من الأفراد المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (35.97) ونسبة الحياد بلغت (18.66)، أما الوسط الحسابي العام كانت قيمته (3.16) وانحراف معياري (1.00)، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف (33.26) وبنسبة استجابة بلغت (63.19) مما يدل على الأهمية النسبية المتوسطة لهذا البُعد من وجهة نظر أفراد العينة.

على المستوى الجزئي، جاءت الفقرة (X6) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (66.24) بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.95)، وحققت أعلى نسبة تجانس في اجابات الأفراد عينة الدراسة مقارنة بفقرات هذا البعد بدلالة قيمة معامل الاختلاف (24.71)، أما الأهمية النسبية لهذه الفقرة فهي الأعلى مقارنة ببقية فقرات هذا البُعد بدلالة قيمة نسبة الاستجابة البالغة (76.57)، التي تشير إلى الأهمية النسبية فوق المتوسطة والتي تُشير إلى مشاركة إدارة المنظمة المبحوث المعرفة مع العاملين لاتخاذ القرارات الصحيحة، بينما جاءت أقل مساهمة من الفقرة (X8) بنسبة بلغت (14.92) وبوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (1.01)، وحصل على قيمة معامل اختلاف ما مقدارها (43.84)، مما يدل على أن هذه الفقرة الأعلى تشتتاً في اجابات الأفراد المبحوثين مقارنة بفقرات هذا البعد، كما حصلت على أقل أهمية نسبية بين فقرات البعد بتحقيقها نسبة استجابة مقدارها (46.27)، التي تُشير الى أن إدارة المنظمة المبحوث تُشجع العاملين على الإبداع وتطوير قدراتهم.

الجدول (2) المؤشرات الإحصائية لبعدها تمكين العاملين

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										وزن السؤال	اسم البند
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	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	X ₅	
76.57	24.71	0.95	3.83	1.49	4	6.72	11	25.37	36	40.30	56	26.12	37	X ₆	
74.63	29.79	1.11	3.73	4.48	8	11.94	18	15.67	23	41.79	58	26.12	37	X ₇	
46.27	43.84	1.01	2.31	17.91	26	51.49	71	15.67	23	11.19	17	3.73	7	X ₈	
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 على نتائج SPSS V(26).

3. الحوافز والمكافآت:

يشير الجدول (3) إلى أن بُعد الحوافز والمكافآت تمثل بالفقرات من (X9-X12)، ونسبة اتفاق عام بلغ (48.81) من الأفراد المبحثن نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) قدرها (27.16) ونسبة محايد من إجاباتهم بلغت (24.03) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري (1.15)، أما فيما يتعلق بتجانس إجابات أفراد العينة بلغت قيمة معامل الاختلاف (36.39)، ونسبة استجابة بلغت (64.48) مما يؤثر أن الأهمية النسبية لهذا البعد فوق المتوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

على المستوى الجزئي، أسهمت الفقرة (X12) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (68.60) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.61) (1.14) على التوالي، كما كان أقل فقرات هذا البعد تشتمل بمعامل الاختلاف ما مقداره (31.65)، أما الأهمية النسبية فقد كانت فوق المتوسطة بدلالة نسبة الاستجابة البالغة (72.24) والتي تُنص على أن إدارة المنظمة المبحوث تقدم حوافز معنوية، مما يُشجع العاملين لبذل جهد أكبر في العمل، أما الفقرة (X9) التي تُدل على أن نظام الحوافز في إدارة المنظمة المبحوث يتسم بالعدالة، جاء بأقل مساهمة في تعزيز الاتفاق العام بنسبة بلغت (23.14) وبوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.21)، وقيمة معامل اختلاف ما مقداره (45.81) مما يدل على أن هذه الفقرة الأعلى تشتمل في إجابات الأفراد المبحثن مقارنة بفقرات هذا البعد، كما حصل على أقل أهمية نسبية بين فقرات البعد بتحقيقه نسبة استجابة مقدارها (52.84).

الجدول (3) المؤشرات الإحصائية لبعدها الحوافز والمكافآت

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										وزن السؤال	اسم البند
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
52.84	45.81	1.21	2.64	21.64	31	23.88	34	31.34	44	14.93	22	8.21	13	X ₉	
60.60	38.38	1.16	3.03	11.94	18	19.40	28	32.84	46	25.37	36	10.45	16	X ₁₀	
66.27	35.19	1.17	3.31	9.70	15	15.67	23	20.15	29	42.54	59	11.94	18	X ₁₁	
72.24	31.65	1.14	3.61	8.21	13	9.70	15	13.43	20	50.00	69	18.66	27	X ₁₂	
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 على نتائج SPSS V(26).

٤. الرضا الوظيفي:

حسب معطيات الجدول (4) تضمن الرضا الوظيفي وهي البُعد الرابع والأخير من متغير إدارة الجودة الاستراتيجية الفقرات من (X13-X16)، وضمن هذا البعد بلغت نسبة الاتفاق العام لعينة الدراسة لجميع الفقرات (63.29) من الأفراد المبحِثين نحو الاتفاق (أُتفق بشدة، أُتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أُتفق، لا أُتفق 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 الاختلاف (26.90)، وبنسبة استجابة (72.00)، وهذا يشير إلى الأهمية النسبية فوق المتوسطة لبُعد الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة.

أما على المستوى الجزئي، فقد أسهمت الفقرة (X16) في تعزيز نسبة الاتفاق العام بتحقيقها أعلى نسبة اتفاق بلغت (65.67)، بوسط حسابي مقداره (3.63)، وانحراف معياري (0.98)، وبمعامل اختلاف قدره (26.90)، الذي يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، وبنسبة استجابة مقدارها (72.69)، والذي يعكس الأهمية النسبية فوق المتوسط لهذه الفقرة التي تعني تكلف إدارة المنظمة المبحوث العاملين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وجاءت أقل نسبة اتفاق للفقرة (X13) بنسبة بلغت (61.19)، وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.52) (1.17) على التوالي، كما أن هذه الفقرة هي الأعلى تشتتاً في إجابات الأفراد المبحِثين مقارنةً بالفقرات هذا البعد بدلالة قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (33.34)، وبنسبة استجابة بلغت (70.45) التي تشير إلى أن الوظيفة التي تُمارس في ميدان الدراسة تُحقق الاستقرار الوظيفي.

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية لبُعد الرضا الوظيفي

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة								جزء السؤال	اسم البعد		
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)				أتفق بشدة (5)	
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			%	عدد
70.45	33.34	1.17	3.52	8.21	13	11.94	18	18.66	27	41.79	58	19.40	28	X13	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	X14	
72.39	24.38	0.88	3.62	2.24	5	9.70	15	22.39	32	55.22	76	10.45	16	X15	
72.69	26.90	0.98	3.63	2.24	5	13.43	20	18.66	27	50.00	69	15.67	23	X16	
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).

خلاصة وصف المتغير المعتمد (إدارة الجودة الاستراتيجية):

تكشف معطيات الجدول (5) عن وجود اتفاق بنسبة (56%) من الأفراد عينة الدراسة على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الأربعة لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) وبوسط حسابي بلغ (3.42)، وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وهذا بدوره يُفسر توافر أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية لدى الميدان المبحوث وانحراف معياري (1.03) ومعامل اختلاف (30.89)، مما يدل على تجانس إجابات الأفراد المبحِثين، كما بلغت نسبة الاستجابة (68.35)، وهذا يدل على الأهمية النسبية فوق المتوسطة لأبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في المنظمة المبحوث من وجهة نظر أفراد العينة، إذ حقق بُعد الإدارة التشاركية أعلى إسهامات الاتفاق العام وعلى نحو جعله في المرتبة

الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (65.37)، وجاءت هذه النتيجة مطابقة مع دراسة (مهدي، ٢٠١٨) من حيث أولوية الإدارة التشاركية في أهميتها مقارنة مع الأبعاد الأخرى، بينما جاء بُعد الرضا الوظيفي في المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (63.28)، وحصل بُعد الحوافز والمكافآت على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (48.81)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد تمكين العاملين بنسبة اتفاق (45.37).

الجدول (5) ملخص وصف وتشخيص متغير إدارة الجودة الاستراتيجية

الترتيب	المعطيات					الدرجة
	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق %	
الأول	73.73	27.02	1.00	3.69	65.37	الإدارة التشاركية
الرابع	63.19	33.26	1.00	3.16	45.37	تمكين العاملين
الثالث	64.48	36.39	1.15	3.22	48.81	الحوافز والمكافآت
الثاني	72.00	26.90	0.97	3.60	63.28	الرضا الوظيفي
	68.35	30.89	1.03	3.42	55.71	المعدل

n=144

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

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات المقترحة:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تُعد إدارة الجودة الاستراتيجية مسؤولية الإدارة العليا لإدراج الجودة في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الطرائق التي تُحقق أهدافها للتحسين المستمر وعلى الأمد البعيد، عن طريق التركيز على المورد البشري بمشاركته في صنع القرارات وتمكينه في العمل وتحفيزه عبر المكافآت لوصوله إلى الرضا أتجاه وظيفته التي يؤديها ومنظمتها.
٢. أظهرت نتائج وصف وتشخيص إدارة الجودة الاستراتيجية أن إجابات الأفراد الباحثين كانت إيجابية حول هذا المتغير، وهذا بدوره يعكس فهم واهتمام المديرين (الإدارة العليا) بهذه الأبعاد في المنظمة المبحوثة.
٣. بينت نتائج وصف وتشخيص أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية على تباين الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من وجهة نظر الأفراد الباحثين، إذ حل بُعد الإدارة التشاركية بالمرتبة الأولى، وحل بُعد الرضا الوظيفي المرتبة الثانية، في حين حلت الحوافز والمكافآت بالمرتبة الثالثة، وأخيراً بُعد تمكين العاملين بالمرتبة الرابعة.
٤. تتضح أهمية بُعد الإدارة التشاركية بما تتضمنه مشاركة العاملين في صنع القرار مع الإدارة لتحقيق الجودة في أداء العمل، بينما حل بالمرتبة الأخيرة بُعد تمكين العاملين الذي عكس ضعف الاهتمام في إتاحة الفرص للعاملين لممارسة أعمالهم والاعتماد على قراراتهم دون الرجوع للإدارة العليا.
٥. إن امتلاك إدارة المنظمة المبحوثة لقدرات قادرة على (الابتكار والابداع)، يُعزز من قدراتها على إدارة المنظمة بجودة قائمة على التحسين المستمر بعيد الأمد (إدارة الجودة الاستراتيجية).

ثانياً: التوصيات المقترحة:

١. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في دائرة صحة نينوى على إجراء سلسلة من الدورات التدريبية للكوادر الإدارية وإشراك المديرين كافة من (مديرين المستشفيات والأقسام ومديرين الشعب

- لعمل ضمن إدارة الجودة الاستراتيجية، والعمل على إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط لإدارة الجودة الاستراتيجية.
٢. تقديم الدعم الكامل لتفعيل الجودة الاستراتيجية في العمل من قبل الإدارة العليا، وذلك طريق تضمين ودمج برامج التحسين المستمر للجودة الاستراتيجية مع استراتيجية المنظمة والتأكيد على دورها في خدمة القطاع الصحي عبر إقامة الدورات والندوات التوعوية حول أهمية تفعيل ابعاد الجودة الاستراتيجية وجعلها ضرورة في العمل الإداري.
٣. التركيز على دفع الحوافز المادية وخاصة في ساعات العمل الإضافي، أوفي حالات دوام الكوادر الإدارية في دائرة صحة نينوى والمستشفيات التابعة لها في أيام العطل أو الظروف الاستثنائية، عن طريق تطبيق نظام حوافز يُساهم في دفع العاملين للعمل بأداء عالي وتحقيق الرضا لديهم، مما ينعكس على المنظمة وتحقيق أهدافها.
٤. العمل على تعزيز اهتمام المديرين العاملين في القطاع الصحي بالدور الفاعل للعاملين لمشاركة الإدارة العليا في صنع القرار والمساهمة في حل المشاكل، عن طريق تمكين العاملين من أجل إظهار قدراتهم ودمج مهاراتهم لإحداث التغيير في العمل.
٥. إتاحة الفرص للكفاءات والقدرات البشرية للعمل والابتكار والإبداع من أجل تطوير عمل المنظمة وجعلها تواكب التطورات السريعة في البيئة الخارجية والعمل على التحسين المستمر لعملياتها لتطبيق معايير الجودة في العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. ابراهيم، ياسر عبدالوهاب، (٢٠١٤)، أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، المجلد (٤٠)، العدد (٦١)، ٣٢٨-٢٧٥.
٢. بكر، دعاء محمد محمود، (٢٠١٤)، أثر إدارة الجودة الاستراتيجية في فاعلية نظم المعلومات الطبية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
٣. جاد، احمد قناوي حامد، (٢٠٢١)، مقياس الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمحاكم الأسرة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (٥٤)، الجزء (١)، ١٩٩-٢٢٤.
٤. الجنابي، أكرم سالم حسن، (٢٠٢٢)، إدارة الجودة الشاملة نهج استراتيجي يضمن الأداء الصحيح من أول مرة وكل مرة، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد (٥)، العدد (١)، ١٧٥-١٨٢.
٥. الدرادكة، مأمون سليمان والشبلي، الطارق، (٢٠١١)، الجودة في المنظمات الحديثة، ط١، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن.
٦. دغفوس، عبدالكريم محمود ضوء، (٢٠٢٠)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحارى بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا.
٧. سمور، رؤى طه، (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشخصية وأثره في إدارة الجودة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
٨. العبادي، هاشم فوزي دباش والطائي، يوسف حجيم سلطان، (٢٠٢٠)، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٩. عبدالقادر، محمدي ومحمد، طاهيري، (٢٠١٧)، الديمقراطية التنظيمية: الإدارة التشاركية أنموذجاً، مجلة تاريخ العلوم، العدد (٨)، الجزء (٢)، ٦٨-٧٥.
١٠. عبدالله، عيسى عبدالله صالح محمد والخميسي، السيد سلامة ابراهيم وعثمان، رانيا وصفي وقوطة، مروة ماهر، (٢٠٢١)، معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد (٨٠)، الجزء (٣)، ٢٦-١.
١١. عكله، رسول عبدالحسين غليم، (٢٠٢٠)، أثر الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين على جودة التدقيق الداخلي: دراسة ميدانية لعينة من دوائر وزارتي التربية والتعليم العالي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٥٢)، الجزء (٢)، ٢٥-١.

١٢. علي، طنطاوي عبدة احمد، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الاستراتيجية في منظمات الاعمال: منحى معاصر، مجلة أماراباك الامريكية، المجلد (٧)، العدد (٢١)، ١-١٢.
١٣. القاضي، نعيم سلامة، (٢٠١٨)، أثر استراتيجيات تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركة التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٨)، العدد (١)، ١٣٩-١٦١.
١٤. القضاة، حسن صالح سليمان، (٢٠١٨)، اثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي: دراسة مقارنة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، ٩٥-٥٤.
١٥. كوللي، ميهفان شريف وأحمد، زيرفان بشار، (٢٠٢١)، أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية 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 (٩)، العدد (٢)، ٣٢٧-٣٥١.
١٦. ملحم، يحي سليم، (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
١٧. ملح، فاطمة درو، (٢٠١٤)، الحوافز وأثرها في تحسين الانتاجية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد (٦)، العدد (١)، ٩٨-٨٧.
١٨. مهدي، ميادة حياوي، (٢٠١٨)، دور إدارة الجودة الاستراتيجية في إدارة علاقات الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ٣٢٥-٣٤٦.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

19. 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.
20. De Jesus, F., Villamar, H.J.E., & Dionisio, R.E. (2021). Descriptive analysis of rewards and incentives towards the employee's performance of motorcycle companies: basis for development of incentives and rewards plan, *Asiah Journal of Multid is ciplinary research & review (ajmrr)*, 3(1), 273-297.
21. Khan, Z. & Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149-160.
22. Octavian, A. & Mihai, F., (2014). Strategic Quality Management. *Journal of Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(1), 19-27.
23. Pereira do Nascimento, A., Pascuci, L. M., Nascimento, L. C., & Valadares de Oliveira, M. P. (2017). Quality Strategy or Strategy Quality? An Evaluation of the Adoption of the Strategic Management in the Norm Abntnbriso 9001: 2015. *Sistemas & Gestao*, 12(1), 57-69.
24. Stoehr, A. (2015). The relationship between a strategic approach to quality and employee happiness, Doctoral dissertation, University of the West of England, England.

