



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Quality Strategy and its Impact on Administrative Organizations An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Officials of the Divisions and Administrative Units in the Representative Organization of the Ministry of Education in Erbil

1. **Dr. Mounir Ben Aissa**

2. **Asst. Let. Ayman Ismat Taha**

1. Professor at the Higher Institute of Industrial Management, University of Sfax – Tunisia
2. Human Resources Unit / Representation of the Ministry of Education in Erbil – Iraq

Article Informations

Received: 12 – 11 - 2023

Accepted: 31-12 - 2023

Published online: 01 – 04 - 2024

Corresponding author:

Name: **Ayman Ismat Taha**

Affiliation: Human Resources Unit /
Representation of the Ministry of
Education in Erbil – Iraq

Email: ayman1edu@gmail.com

Key Words:

Quality Strategy,
Administrative Organizations,
Representative Organization

ABSTRACT

This study aimed to identify the quality strategy (commitment of senior management to quality, employee participation) and its impact on administrative organizations, from the point of view of divisional and unit officials in the representative organization of the Ministry of Education in Erbil. A special, precise questionnaire form was used by the researchers to achieve the objectives of the study. It was distributed to all members of the sample included in the study, and their number reached (28) division and unit officials. In order to answer the study's questions and hypotheses, the researchers extracted the arithmetic means, standard deviations, and multiple regression equation by relying on the statistical program (SPSS). Based on the above, the study found a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for senior management's commitment to quality and employees' participation in administrative organizations. The study came out with a number of conclusions, including: that there is a statistically significant impact of the quality strategy on administrative organizations at a general rate of (69.6%). The study concluded with a set of recommendations, the most important of which were: the necessity of spreading the culture and improving the quality strategy among the employees of the Ministry of Education Representative Organization in Erbil and introducing them to its foundations and principles and its effects on developing administrative organizations and its importance in achieving the organization's goals.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

استراتيجية الجودة وأثرها في التنظيمات الإدارية دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي الشعب والوحدات الإدارية في منظمة ممثلية وزارة التربية في أربيل

د. منير بن عيسى

أستاذ بالمعهد العالي للتصرف الصناعي بجامعة صفاقس - تونس
mounir.benaissa@isgis.usf.tn

م.م أيمن عصمت طه

وحدة الموارد البشرية / ممثلية وزارة التربية في أربيل - العراق
ayman1edu@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف على استراتيجية الجودة والمتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين) وأثرها في التنظيمات الإدارية، من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلية وزارة التربية في أربيل. وتم استخدام استمارة استبيان خاصة ومحكمة من قبل الباحثان وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيعها على جميع أفراد العينة المشمولين بالدراسة وبلغ عددهم (28) مسؤول شعبة ووحدة. ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعادلة الانحدار المتعدد من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبناءً على ما سبق توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لـ التزام الإدارة العليا بالجودة ومشاركة العاملين في التنظيمات الإدارية. وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات كان من بينها: بأن هناك أثر دال إحصائياً لاستراتيجية الجودة في التنظيمات الإدارية بنسبة عامة وقدرها (69.6%). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وكان أهمها: ضرورة نشر ثقافة وتحسين استراتيجية الجودة بين العاملين في منظمة ممثلية وزارة التربية في أربيل وتعريفهم بأسسها ومبادئها وأثرها في تطوير التنظيمات الإدارية وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الجودة، التنظيمات الإدارية، منظمة ممثلية وزارة التربية في أربيل

المقدمة :

تعد استراتيجية الجودة وظيفة أساسية وهامة من وظائف الإدارة العليا والتي تعمل بدورها على قيادة ومتابعة التغيرات الداخلية للمنظمة والتي تصب في خدمة الأهداف العامة وتحقيق الرؤى المستقبلية للمنظمة، ويبرز دور استراتيجية الجودة كأحدى صور الاستراتيجيات الحديثة لتطوير وكفاءة الأعمال الإدارية والروتينية داخل التنظيمات الإدارية للمنظمة، وتعتبر استراتيجية الجودة من المفاهيم الحديثة التي تناولتها الكثير من الدراسات العلمية والتي تهدف إلى تحقيق أفضل الأداء وتحسين الخدمات داخل التنظيمات الإدارية وذلك من خلال اتباع معايير الجودة المتفق عليها دولياً، ودراسة أهدافها وتطبيقها داخل التنظيمات الإدارية للمنظمة والربط ما بينها وبين مستوى أداء العاملين من حيث قيامهم بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه وبأفضل صورة وبالوقت المحدد وفق معايير الجودة المعمول بها (أبو مسامح، 2018: 2).

الفصل الأول: منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة الحالية العديد من الفقرات والتي بدورها تسهم في إمكانية استكمال متطلبات الجانب الميداني، وكالاتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

إن تجاهل معايير استراتيجية الجودة ومفهوم الجودة في المنظمات التابعة لوزارة التربية له أثر كبير على الأنشطة الإدارية والذي يؤثر سلباً سواءً على المنظمة أو المنظمات الأخرى المرتبطة بها أو الأفراد المستفيدين منها، وعليه فإن المنظمة المبحوثة (ممثلة وزارة التربية في أربيل) بحاجة ضرورية إلى تحفيز الإدارة العليا على الالتزام بالجودة وتدريب وتطوير العاملين لإشراكهم مع الإدارة في وضع الخطط والأهداف والمشاركة في صناعة القرارات التي تصب في خدمة تنظيماتها الإدارية والمنظمة بشكل عام. وبناءً على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ما هو دور استراتيجية الجودة في تطوير كفاءة وأداء التنظيمات الإدارية في ممثلة وزارة التربية في أربيل؟
- هل هناك تصور واضح من قبل القائمين على المنظمة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة الحالية (استراتيجية الجودة، التنظيمات الإدارية)؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الجودة بدلالة أبعادها، والتنظيمات الإدارية في المنظمة المبحوثة؟
- هل تؤثر أبعاد استراتيجية الجودة معنوياً في أداء التنظيمات الإدارية في المنظمة المبحوثة؟

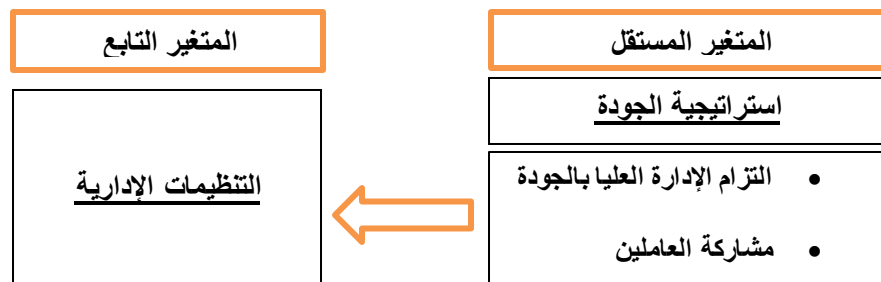
ثانياً: أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية: يأمل الباحثان بأن تكون هذه الدراسة إضافة مفيدة وجديدة للدراسات اللاحقة وإثراء المكتبات العلمية في التعرف على دور استراتيجية الجودة والمتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العاملين) وأثرها في تطوير كفاءة التنظيمات الإدارية التابعة لمنظمات وزارة التربية.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية): تنبع أهمية الدراسة من الأهمية الكبيرة لاستراتيجية الجودة من التزام الإدارة العليا بمعايير الجودة ومشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، إذ أصبحت الجودة من المفاهيم الحديثة والضرورية واللازمة في ضمان كفاءة وفعالية المنظمة والميزة التنافسية لها والحفاظ على سمعتها ومكانتها بين المنظمات الأخرى أمام المجتمع.

ثالثاً: أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة التعرف على الجوانب التالية:

- واقع تطبيق استراتيجية الجودة والمتمثلة بـ (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين) وأثرها في تحسين وتطوير كفاءة التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في ممثلية وزارة التربية في أربيل.
 - واقع التنظيمات الإدارية ومفهومها وأهميتها وأهدافها في ممثلية وزارة التربية في أربيل.
- رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي : يتكون من متغيرين الأول المتغير المستقل المتمثل بـ (استراتيجية الجودة) والمتغير الثاني المتغير التابع المتمثل بـ (التنظيمات الإدارية) والذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات الذي تناولها موضوع البحث والدراسة الحالية.



المخطط من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة (آل مشاري وآخرون، 2022)

خامساً: فرضيات الدراسة : ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار المخطط الفرضي، فقد قام الباحثان بصياغة ووضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لأستراتيجية الجودة على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لالتزام الإدارة العليا بالجودة على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لمشاركة العاملين على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينته : تم اختيار عينة الدراسة من مسؤولي الشعب والوحدات ضمن الهيكل التنظيمي في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات على جميع مسؤولي الشعب والوحدات والبالغ عددهم (28) مسؤول شعبة ووحدة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات والبيانات الشخصية والوظيفية والديموغرافية.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	92.9
	انثى	2	7.1
	المجموع	28	100.0
الفئة العمرية	من 20 إلى أقل من 30 سنة	1	3.6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	53.6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	32.1
	50 سنة فأكثر	3	10.7
	المجموع	28	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3	10.7
	بكالوريوس	21	75.0
	ماجستير	4	14.3
	المجموع	28	100.0
عدد سنوات الخدمة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	7.1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	35.7
	15 سنة فأكثر	16	57.1
	المجموع	28	100.0

**** حجم العينة (ن=28)**

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

سابعاً: منهج الدراسة : اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تجميع البيانات وكذلك تصنيفها وتبويبها بهدف التوصل إلى النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية في المنظمة المبحوثة، وبما يسهم في تحديد كيفية تأثير أبعاد استراتيجية الجودة على التنظيمات الإدارية.

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تم تغطية الدراسة الحالية خلال العام (2022-2023).

الحدود المكانية: تم الإحاطة بها بالمنظمة المبحوثة وتحديدًا ممثلة وزارة التربية في أربيل..

الحدود البشرية: تم استخدام عينة من مسؤولي الشعب والوحدات الإدارية في ممثلة وزارة التربية في أربيل.

الحدود العلمية: تم التطرق لها من خلال استراتيجية الجودة في تعزيز ورفع كفاءة التنظيمات الإدارية من خلال الأبعاد التالية (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين).

تاسعاً: أساليب جمع البيانات

1. الإطار النظري: تم تسليط الضوء على مفاهيم متغيرات الدراسة الحالية باستحضار عدداً من المصادر العلمية، بهدف تغطية الأطر النظرية بالشكل الذي يؤدي إلى إثراء هذه المتغيرات.

2. الإطار الميداني: تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفيما يخص الجانب الميداني اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات من مسؤولي الشعب والوحدات الإدارية في ممثلة وزارة التربية في أربيل، ولقد صممت استمارة الاستبيان التي وزعت على الأفراد المبحوثين في ممثلة وزارة التربية في أربيل، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبيان ومرتبة بالتدرج من عبارة (غير موافق بشدة) التي أخذت الوزن (1) وصولاً إلى عبارة (موافق بشدة) التي أخذت الوزن (5) وبوسط فرضي قدره (3)، وتضمنت الاستمارة الآتي:

- أ. البيانات الشخصية: تم التركيز على البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية).
- ب. استراتيجية الجودة: أشتملت على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل أبعاد استراتيجية الجودة وهي (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين).

ت. التنظيمات الإدارية: تبلورت من خلال التركيز على الفقرات الخاصة بالمتغير المعتمد (التنظيمات الإدارية).

عاشراً: اختبارات أداة الدراسة:

1. **صدق أداة الدراسة (الاستبانة)**: للتأكد من صدق وصحة أداة الدراسة وثباتها تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) للاتساق الداخلي على جميع فقرات ومجالات أداة الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح ويبين معاملات الثبات لمجالات الدراسة والأداة ككل.

الجدول رقم (2)

معاملات الثبات باستخدام معادلة (Chronbach Alpha) لأبعاد استبانة الدراسة

مجال	البُعد	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
استراتيجية الجودة	التزام الإدارة العليا بالجودة	0.793
	مشاركة العاملين	0.819
	استراتيجية الجودة ككل	0.870
التنظيمات الإدارية ككل		0.975

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$)

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

يظهر من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات (Chronbach Alpha) لأبعاد الدراسة ومجالاتها تراوحت بين (0.793 – 0.975) وجميعها قيم مرتفعة، وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة والتطبيق إذ أشارت أغلب الدراسات إلى أن نسبة القبول في معامل الثبات هي (0.70) (النجار والزعبي، 2013).

2. **تعديل المقياس**: لتحليل البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على قياس ليكرت الخماسي وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وكما موضح في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): اختبار مقياس الاستبانة					
الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

أما فيما يتعلق بحدود الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرين المستقل والتابع في مخططها لتحديد درجة الموافقة، حدد الباحثان ثلاثة مستويات وهي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة التالية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) // عدد المستويات.
$3 / (1-5) = 3/4 = 1.33$ وبناءً عليه تكون المستويات كالتالي:
(1- أقل من 2.33) تعبر عن درجة موافقة منخفضة.
(2.33- أقل من 3.66) تعبر عن درجة موافقة متوسطة.
(3.66- أقل من 5.00) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

الحادي عشر: مصطلحات الدراسة:

استراتيجية الجودة: تعتبر استراتيجية الجودة من الاستراتيجيات المتبعة في تطوير وتحسين أداء وكفاءة المنظمة وتنظيماتها الإدارية من خلال التزام الإدارة العليا بمعايير الجودة العالمية ومن خلال التركيز على العاملين وتحفيزهم على المشاركة في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية وحثهم على الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف وغايات المنظمة (محمد، 2015: 6).

التزام الإدارة العليا بالجودة: تعتبر الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة بوضع خطط وأهداف واستراتيجيات الجودة للمنظمة، وهي الجهة الملزمة بتوفير وتخصيص الموارد اللازمة (الموارد المادية، الموارد البشرية) التي تساهم في تحسين وتطبيق معايير الجودة لتنظيماتها الإدارية، ويعتبر التزام الإدارة العليا بالجودة هو نقطة البداية لنجاح ممارسات استراتيجية الجودة للمنظمة وتنظيماتها الداخلية بمختلف أنواعها (عبدالرزاق وحماي، 2016: 305).

مشاركة العاملين: ويقصد بها تمكين وتفويض الأفراد العاملين داخل التنظيمات الإدارية بصناعة القرارات والمشاركة في السلطة والمشاركة في تحديد رؤى وأهداف واستراتيجيات المنظمة (آل مشاري وآخرون، 2022: 41).

التنظيمات الإدارية: ويقصد بها مجموعة متسلسلة من المهام والواجبات والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وتحديد ومعرفة الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف من خلال مشاركة مواردها البشرية، إضافة إلى مساعدة المنظمة في إنجاز أعمالها وتحقيق جودتها (مهدي وآخرون، 2022: 144).

الثاني عشر: الدراسات السابقة :

دراسة (Smadi & Al-Khawaldeh, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في دبي، بالإضافة إلى تشجيع هذه الإدارة بالمضي قدماً نحو إنجاز عملية تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من القائمين على عملية التصنيع في الشركات الصناعية في دبي والبالغ عددهم (140) عامل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان من أهمها: أن الشركات الصناعية في

دبي لديها دراية بنظام استراتيجية الجودة الشاملة ولا يوجد فروق معنوية كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمهم للنظام وتطبيقاته، وتركز هذه الشركات على بعض مبادئ استراتيجية الجودة الشاملة وتهمل مبادئ أخرى.

دراسة (Malik & Rehman, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية الجودة الشاملة على الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي وتحسين الأداء لدى العاملين في منظمات القطاع المالي في باكستان، وتكونت عينة الدراسة من (231) عامل من العاملين في القطاع المالي في باكستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ استراتيجية الجودة الشاملة على الموارد البشرية في القطاع المالي يساعد على رفع وتعزيز مستويات الولاء التنظيمي للعاملين وتحسين كفاءة الأداء لديهم.

دراسة (Tari, Juan Jose, 2018) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر نجاح استراتيجية الجودة الشاملة للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من أجل أن تكون معروفة لدى مدراء تلك الشركات، وبذلك تسهل عملية تطبيق استراتيجية الجودة بنجاح وفاعلية، كما هدفت الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الجودة (الأيزو) وفحص أثر تطبيق تلك العناصر، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المدراء في الشركات الأمريكية والبلغ عددهم (80) مديراً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت الدراسة بأنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج استراتيجية الجودة الشاملة وفي حقيقة الأمر أن استراتيجية الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال تشجيع الإدارة العليا في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل المبحوثة على المضي قدماً في تطبيق وتطوير وتفعيل أبعاد استراتيجية الجودة بأبعادها ومكوناتها المختلفة لما لها أثر فعال ومهم في تعزيز قدرة التنظيمات الإدارية على تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجية الجودة

تمهيد : تعتبر استراتيجية الجودة عملية معقدة لأنها تركز على التحكم والسيطرة في نظم وقوانين المنظمة وتوجيهها نحو الأداء الصحيح والفعال، وتعتبر الجودة ثقافة حيوية ومهمة بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة ويعتبر جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية ملزمين بتطبيق معايير الجودة داخل منظماتهم، ويتم ذلك من خلال إكسابهم الوعي بمفاهيم الجودة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة. والجودة هي ثقافة الوعي بمجموعة من المبادئ والمفاهيم والمعتقدات التي تحكم وتسير أعمال المنظمة، وإن غياب هذه الثقافة تصبح الجودة بلا وجود، فمن المهم أن يتم النظر على استراتيجية الجودة بأنها فلسفة جوهرية من قيم ومبادئ المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها التربوية المنشودة بكفاءة عالية على المدى البعيد، وهذا ما يركز عليه الفكر المعاصر بنشر ثقافة استراتيجية الجودة في المنظمات التربوية (الصيرفي وآخرون، 2021: 131).

أولاً: مفهوم استراتيجية الجودة : تعرف استراتيجية الجودة بأنها عملية وضع وتحديد أهداف آنية وقصيرة وطويلة الأجل تتمحور حول مفهوم الجودة من خلال جملة من المفاهيم والأفكار والتي تتطلب مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة بغية سير الأعمال نحو الأفضل بجودة وفاعلية وكفاءة وصولاً إلى تحقيق الهدف المنشود (رمضان، 2015: 17).

وتعرف الجودة على أنها مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات والقيم والأفكار والحقائق والمبادئ المشتركة والمفاهيم والمظاهر المادية التي تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض في شعب ووحدات المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى معايير الجودة في مستوى الأعمال والأنشطة الإدارية والخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة مما يجعلها قادرة على تحقيق المنافسة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى وتحقيق ميزتها التنافسية (الصيرفي وآخرون، 2021: 143).

ثانياً: أهمية استراتيجية الجودة : إن تطبيق استراتيجية الجودة ومعاييرها يحقق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات من حيث السرعة في إنجاز الأعمال والأنشطة الإدارية المختلفة وتقديم الخدمات باستخدام أجهزة ومعدات وتقنيات حديثة تواكب عصر المنظمات الحديثة، إضافة إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات بين العاملين وإنخفاض الشكاوى وزيادة الولاء والرضا الوظيفي داخل التنظيمات الإدارية للمنظمة، وتطبيق استراتيجية الجودة يعمل على تقليل الهدر بالموارد التشغيلية وإكساب العاملين مهارات وقدرات عالية إضافة إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمر. ومن أهمية استراتيجية الجودة أيضاً التركيز على تفعيل دور التخطيط والتحليل من أجل تبسيط الإجراءات والأعمال الروتينية في تقديم الخدمات المتنوعة المقدمة من قبل المنظمة إلى المستفيدين منها (جميل، 2018: 35).

ثالثاً: أهداف استراتيجية الجودة : تهدف استراتيجية الجودة إلى رفع المستوى العام لكفاءة وأداء المنظمة وتحسين نوعية الجودة في الأنشطة والأعمال للتنظيمات الإدارية المختلفة للمنظمة،

وذلك من خلال تجنب وقوع الأخطاء في تنفيذ الأعمال وتعزيز المركز التنافسي في تطبيق استراتيجية الجودة. كما تهدف الجودة إلى كفاءة ودقة عملية صناعة القرارات من خلال الاهتمام والتركيز على نوعية وكمية البيانات والمعلومات والمشاركة مع العاملين من خلال الحوار والمسؤولية المشتركة حول موضوعات صناعة القرارات، كما تهدف أيضاً إلى زيادة الولاء للعاملين تجاه منظماتهم وسيادة ثقافة العمل المشترك والتعاون الجماعي. كما تهدف استراتيجية الجودة إلى زيادة قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية المفاجئ وتمكين قدراتها على استغلال الفرص ونقاط القوة وتجنب المخاطر ومعالجة نقاط الضعف مما يساعد المنظمة على بقائها واستمرارها ونموها، ومن أهداف الجودة أيضاً تحقيق رضا المستفيدين من المنظمة من خلال تقليص وتخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات وإنجاز الأعمال (بدر والمدهون، 2017: 109).

رابعاً: أبعاد استراتيجية الجودة

1. التزام الإدارة العليا بالجودة :

يعتبر التزام الإدارة العليا بالجودة من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، حيث يقوم على مبادئ فلسفية تتبناها الإدارة العليا في المنظمة من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل مستوى في الأداء المتميز، ويعد التزام الإدارة العليا بالجودة مدخل استراتيجي يهدف إلى التغيير ونقل المنظمة من الأنماط التقليدية في التفكير إلى الأنماط الحديثة في التفكير والتي تتلائم وتتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال الحالية والمعاصرة، وإن التزام الإدارة العليا بالجودة هو امتداد لمراحل التطور المستمر والتغيير الفعال والإيجابي للتنظيمات الإدارية داخل المنظمة والذي يحقق التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات الإدارية ويحقق الميزة التنافسية ويحافظ على سمعة المنظمة أمام المجتمع والمنظمات الأخرى. كما ينظر إلى استراتيجية الجودة بأنها استراتيجية للتغيير الأفضل ومقياس للمفاضلة مع المنظمات الأخرى، فتطبيق استراتيجية الجودة يعظم من قدرة المنظمة على البقاء والنمو والأزدهار والمنافسة مع المنظمات الأخرى، كما تساعد في تقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين والعملاء بجودة عالية وبوقت قياسي، وتحسن في عملية الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية بما يضمن المشاركة الفعالة لجميع الأفراد العاملين داخل المنظمة (كافي، 2018: 225).

2. مشاركة العاملين

تؤكد استراتيجية الجودة على ضرورة وأهمية مشاركة العاملين داخل التنظيمات الإدارية للمنظمة، كونها تهدف إلى تحفيز قدراتهم ومواهبهم بهدف التحسين والتطوير المستمر في الأنشطة

والعمليات الإدارية والتي تصب في خدمة أهداف المنظمة، وأن تطبيق معايير الجودة لن ينجح أو يرتقي بمستوى الأداء المطلوب دون دعم ومساندة كاملة وفعالة من قبل مشاركة العاملين، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها مرهون بتعاون وتظافر كل من الإدارة والعاملين وتوحيد الجهود بما يحقق الأهداف التنظيمية. كما تركز استراتيجية الجودة على العامل الإنساني من خلال التدريب والتطوير المستمر للعاملين وتحفيزهم وتمكينهم في المشاركة في السلطة وصناعة القرارات، كما تدعم استراتيجية الجودة فرق العمل الجماعي وتشجيع الأفكار الإبداعية والآراء البناءة لدى العاملين داخل المنظمة والتنظيمات الإدارية التي يعملون بها، كما تقلص مشاركة العاملين من الدوران الوظيفي وحالات التغيب عن العمل وتحقق المزيد من الرضا الوظيفي، وهذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى التحسين في مستوى الجودة لدى المنظمة (حريم، 2021: 95).

المبحث الثاني: التنظيمات الإدارية

تمهيد : في عصر التنظيمات المختلفة وتزاحم الأعمال وكثرة وتعقيد الإجراءات الإدارية والروتينية ظهر لدينا الحاجة إلى استخدام وتطوير الأساليب التنظيمية التي تسيطر على العمل الداخلي للمنظمة وتسلسل وتنظم الإجراءات الإدارية وتضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وجودة المنظمة، ولا يمكن للإدارة أن تنجح في أعمالها وتحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال وضع أسس وقواعد متينة للتنظيمات الإدارية تكون مبنية على مفاهيم ونظريات عصرية حديثة (مهدي وآخرون، 2022: 142).

أولاً: مفهوم التنظيمات الإدارية : وهي مجموعة من الأنشطة اللازمة التي يتم وضعها من قبل الإدارة من أجل تقسيم العمل والمهام الوظيفية وتحديد مهام وواجبات كل موظف أو مسؤول داخل الهرم التنظيمي للمنظمة، حيث يعتبر التنظيم الإداري عملية توجيهية هدفها توجيه العاملين وتعريفهم بمهامهم الإدارية الموكلة إليهم والمطلوبة منهم، ويتجلى مفهوم التنظيمات الإدارية بشكل رئيسي من خلال تحقيق أهداف المنظمة وضمان جودتها على المدى القريب والمتوسط والبعيد (أحمد، 2011: 179).

ثانياً: أهمية التنظيمات الإدارية : تبرز أهمية التنظيمات الإدارية من خلال تنسيق العمل المنظمي وتقسيم العمل والمهام والواجبات بين العاملين والمسؤولين أيضاً، ويعمل التنظيم الإداري على انسيابية العمل وسهولة الإجراءات والمهام المتبعة داخل كل وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة، كما تهنيء التنظيمات الإدارية وسائل وطرق الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف الوحدات الإدارية وتبادل المعلومات أو القرارات الصادرة من قبل الإدارة العليا، كما يهيئ التنظيم الإداري الأجواء الملائمة لعمليات التدريب والتطوير للعاملين داخل المنظمة والعمل على

زيادة مهاراتهم وقدراتهم. ومن أهمية التنظيمات الإدارية التقليل من حدة الصراعات الوظيفية بين العاملين وحل المشكلات والخلافات الناتجة عن الفوضى والعشوائية في العمل واستثمار طاقات العاملين في خدمة المنظمة واختصار الوقت والجهد وإنجاز الأعمال على أكمل وجه وفي الأوقات المحددة لها (الخليوي وحمام، 2017: 8).

ثالثاً: أهداف التنظيمات الإدارية : يهدف التنظيم الإداري إلى الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والسرعة في صناعة القرارات المناسبة والصحيحة التي تحد من احتمالية الوقوع في الأخطاء، كما يهدف التنظيم الإداري إلى منع الأزواجية والتكرار في أعمال المنظمة وتوزيع الوظائف والمهام والواجبات بشكل علمي وصحيح وحسب الخبرة والاختصاص والمؤهل العلمي لكل فرد عامل داخل تنظيمه الإداري في المنظمة. ويهدف التنظيم الإداري إلى الوصول لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة بأفضل جودة وبأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد ممكن. ومن أهداف التنظيمات الإدارية تحسين صورة المنظمة في بيئة الأعمال أمام المنظمات الأخرى وجعلها أكثر مرونة وتطابقاً مع وظائف وواجبات الأعمال اليومية والروتينية، كما تهدف أيضاً إلى تحقيق التنمية المستدامة بجودة عالية لجميع المستويات الإدارية في شعب ووحدات المنظمة (مهدي وآخرون، 2022: 147).

رابعاً: العلاقة بين استراتيجية الجودة والتنظيمات الإدارية : يعد تطبيق استراتيجية الجودة في التنظيمات الإدارية ضرورة مهمة لها آثار إيجابية تعود على المنظمة والعاملين فيها والمستفيدين منها، حيث تعمل الجودة على تحسين فاعلية التنظيمات الإدارية والحفاظ عليها من الوقوع في الأخطاء إضافة إلى خفض التكاليف الناتجة في تقديم الخدمات إلى المستفيدين من المنظمة، والتركيز على المستفيدين والسعي نحو تحقيق رضاهم سواء كانوا المستفيدين من داخل المنظمة (موظفين، مسؤولين، إدارات..إلخ) أو من خارج المنظمة. كما تعمل استراتيجية الجودة على تطوير التنظيمات الإدارية من خلال مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تصب في خدمة التنظيم الإداري إضافة إلى تطوير العاملين أنفسهم من خلال تحفيز طاقاتهم وقدراتهم، وتعتبر استراتيجية الجودة مجموعة من القيم والاتجاهات السائدة ومعايير في السلوك التنظيمي داخل التنظيمات الإدارية والتي من مهامها توجيه العاملين أثناء القيام بالمهام والواجبات وتحسين علاقاتهم مع بعضهم البعض من أجل ضمان الجودة في العمل وتحقيق أهداف المنظمة. وتعمل استراتيجية الجودة على خلق التزام الإدارة العليا بمعايير الجودة المنقولة عليها بين المنظمات الأخرى وتحقيق الولاء التنظيمي وتعزيز استقرار وتوازن التنظيمات الإدارية والاهتمام بالوقت والأداء العام للمنظمة.

وفي الختام يمكن القول بأن هناك رابط وثيق بين مفهومي استراتيجية الجودة والتنظيمات الإدارية فالجودة تعتبر أرض خصبة تدعم نمو وتطور وضمان نجاح واستمرار التنظيمات الإدارية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ورسالة المنظمة (شيهاني، 2019: 241).

الفصل الثالث : عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد : يشمل هذا الجزء عرضاً للنتائج وفقاً لفرضيات الدراسة وبناءً على البيانات التي تم الحصول عليها باستبانة الدراسة لأختبار "استراتيجية الجودة وأثرها في التنظيمات الإدارية"، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة : يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج التحليل وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي هي عبارة عن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل على فقرات كل من مجال من مجالات استراتيجية الجودة بأبعادها: (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين)، وفقرات مجال التنظيمات الإدارية، وقد استخدم التحليل الاحصائي الوصفي فيها، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

المتغير المستقل (استراتيجية الجودة) : تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال استراتيجية الجودة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين) في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، كما هو مبين بالجدول رقم (4).

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال استراتيجية الجودة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	1	التزام الإدارة العليا بالجودة	3.08	0.90	متوسط
2	2	مشاركة العاملين	3.00	1.11	متوسط
		مجال استراتيجية الجودة ككل	3.04	1.26	متوسط

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الأستبيان.

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مجال "استراتيجية الجودة" تراوحت ما بين (3.00 – 3.08) بمستوى تقييم متوسط لجميع الأبعاد، إذ حصل على المرتبة

الأولى البُعد "التزام الإدارة العليا بالجودة" بمتوسط حسابي (3.08)، وبالمرتبة الثانية جاء البُعد "مشاركة العاملين" بمتوسط حسابي (3.00)، وبلغ المتوسط الحسابي لأداة الدراسة ككل (3.04) بمستوى تقييم متوسط.

وللتعرف على درجة مستوى استراتيجية الجودة بشكل تفصيلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال استراتيجية الجودة بشكل منفصل، وفيما يلي عرض النتائج:

البُعد الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد "التزام الإدارة العليا بالجودة" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	2	تلتزم الإدارة العليا بالمرونة في الهيكل التنظيمي ليتلائم مع متطلبات الجودة	3.39	1.29	متوسط
2	3	تقوم الإدارة العليا بتدريب العاملين لديها على مفاهيم الجودة	3.36	1.39	متوسط
3	1	تناقش الإدارة العليا باستمرار اساليب تحسين الجودة في شعبها ووحداتها	2.50	1.32	متوسط
		بُعد التزام الإدارة العليا بالجودة ككل	3.08	0.90	متوسط

المصدر من إعداد الباحثان بالأعتماد على استمارة الأستبيان.

البُعد الثاني: مشاركة العاملين

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد "مشاركة العاملين" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
--------	-------	--------	-----------------	-------------------	---------------

متوسط	1.42	3.21	تطبق الإدارة العليا أسلوب التمكين للعاملين لتحفيز مهاراتهم وقدراتهم	2	1
متوسط	1.27	3.07	تشارك الإدارة العليا العاملين في وضع الخطط والأهداف العامة للمنظمة	1	2
متوسط	1.18	2.71	تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في مناقشة المعوقات التي تتعرض لها المنظمة	3	3
متوسط	1.11	3.00	بُعد مشاركة العاملين ككل		

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الأستبيان.

المتغير التابع (التنظيمات الإدارية)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (التنظيمات الإدارية) في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، كما هو مبين بالجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التنظيمات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	2	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع احتياجات العمل بحيث يساعد في سرعة تنفيذ الأعمال	3.21	1.26	متوسط
2	1	يتم توزيع المهام وفقاً لكفاءات العاملين داخل شعب ووحدات المنظمة	3.18	1.28	متوسط
3	3	لا يوجد ازدواجية وتداخل في الأعمال والوظائف داخل شعب ووحدات المنظمة	2.75	1.29	متوسط
مجال التنظيمات الإدارية ككل			3.05	1.25	متوسط

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الأستبيان.

اختبار فرضيات الدراسة:

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد استراتيجية الجودة بأبعادها مجتمعة (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين) على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

الجدول رقم (8)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد استراتيجية الجودة مجتمعة (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين) على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي شعب ووحدات منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل

البعد	β	T	الدلالة الإحصائية	R	R^2	Adjusted R Square	F	الدلالة الإحصائية
التزام الإدارة العليا بالجودة	0.37	2.16	0.04	0.834	0.696	0.671	28.60	0.00
مشاركة العاملين	0.52	3.07	0.01					

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الأستبيان.

يظهر من الجدول رقم (8) ما يلي:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لأبعاد استراتيجية الجودة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين) على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.834) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.696) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة استراتيجية الجودة على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، بمعنى أن قدرة استراتيجية الجودة تفسر ما قيمته (69.6%) من التغيير الحاصل في التنظيمات الإدارية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (28.60) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة والتي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

- مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لاستراتيجية الجودة على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل.
2. **النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لبُعد (التزام الإدارة العليا بالجودة) على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، حيث كانت قيم (T, B) دالة إحصائياً.
3. **النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لبُعد (مشاركة العاملين) على التنظيمات الإدارية من وجهة نظر مسؤولي الشعب والوحدات في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، حيث كانت قيم (T, B) دالة إحصائياً.

الاستنتاجات:

- بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل للاستنتاجات الآتية:
1. أن مستوى استراتيجية الجودة في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل جاء فيها متوسطاً وبنسبة إجمالية وقيمتها (69.6%).
 2. أن مستوى التزام الإدارة العليا بالجودة في منظمة ممثلة في وزارة التربية في أربيل جاء فيها متوسطاً.
 3. أن مستوى مشاركة العاملين في منظمة ممثلة في وزارة التربية في أربيل جاء فيها متوسطاً.

التوصيات:

1. يوصي الباحثان بضرورة نشر ثقافة وتحسين استراتيجية الجودة بين العاملين في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل وتعريفهم بأسسها ومبادئها وأثارها في تطوير التنظيمات الإدارية وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة.
2. يوصي الباحثان بضرورة التزام الإدارة العليا بالجودة في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل، وذلك من خلال تصميم هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع احتياجات المنظمة المبحوثة ويقلل من الإزدواجية في الأعمال والأنشطة الإدارية ويساعد في تقليل وتقليص الروتين ويساهم في سرعة إنجاز الأعمال والمهام الإدارية، مع ضرورة إقامة الدورات التدريبية

المختلفة والمتنوعة لجميع العاملين وبمختلف مستوياتهم الإدارية وذلك لأهميتها في تحسين الأداء العام للعاملين.

3. يوصي الباحثان بدعم وتمكين مشاركة العاملين في منظمة ممثلة وزارة التربية في أربيل في وضع الأهداف وصناعة القرارات الخاصة بمنظمتهم، مع ضرورة مناقشتهم لأهم المعوقات والمؤاخذات التي تتعرض لها المنظمة وإيجاد السبل والطرق الصحيحة لتفاديها أو معالجتها. المقترحات : إجراء المزيد من الدراسات حول أهم المعوقات والمؤاخذات والصعوبات التي تحول دون تطبيق معايير استراتيجية الجودة في المنظمات والمؤسسات التربوية والتعليمية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

- أبو مسامح، أحمد (2018). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أحمد، عباس بلة محمد. (2011). الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي. مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد (19)، الصفحات (176-217).
- آل مشاري، عبدالله حسن عبدالله. آل قدان، عبدالعزيز صالح سعد. آل غشام، نايف عبدالوهاب سعد. (2022). استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري - حالة دراسية بمنطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (1)، الصفحات (34-49).
- بدر، رشاد محمد. المدهون، محمد ابراهيم. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (25)، العدد (4)، الصفحات (104-136).
- جميل، عمر. (2018). أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في أبة غريب. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (21)، الصفحات (253-282).
- حريم، حسين. (2021). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- الخليوي، لينا سليمان. حماد، عزيزة محمد. (2017). التنظيم الإداري في الإسلام وتطبيقاته التربوية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (18)، الصفحات (1-23).

- رمضان، عصام جابر. (2015). تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، المجلد (1)، العدد (35)، الصفحات (11-58).
- شيهاني، سهام. (2019). مدخل لثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية*، المجلد (3)، العدد (2)، الصفحات (233-249).
- الصيرفي، محمد عبد الوهاب. عبدالفتاح، عصام عطية. العقيلي، عثمان أحمد. (2021). استراتيجية مقترحة لتنمية الوعي بثقافة الجودة والاعتماد بالمعاهد الثانوية الأزهرية (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية*، المجلد (9)، العدد (26)، الصفحات (127-174).
- عبدالرزاق، محمد زكي. حمادي، سعد فرج. (2016). تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد (39)، العدد (108)، الصفحات (299-314).
- كافي، مصطفى يوسف. (2018). إدارة الأداء. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- محمد، رضوان. (2015). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، المجلد (29)، العدد (4)، الصفحات (609-636).
- مهدي، آمال العريايوي. عباس، عبدالسلام الشبراوي. اسماعيل، شيرين عبدالجواد احمد. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. *مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد*، العدد (40)، الصفحات (140-161).
- النجار، فايز جمعة. النجار، نبيل جمعة. الزعبي، ماجد راضي. (2013). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

- Malik, N.A., & Rehman, M.Z. (2019). Investigating the role of HR focused TQM practices in employee satisfaction and loyalty: financial sector of Pakistan, *Academic Research International Journal*, 4 (5), 418-429.

- Smadi, M. & Al-Khawaldeh, K. (2019). Dubai Industrial Firms Adopting Total Quality Management, **Journal International**, 5 (1), 210-225.
- Tari, Juan Jose. (2018). Elements of Quality Management Success in American Companies in the USA, **Academic International Journal**, 2 (10), 21-45.