

عنوان المشروع

اسم الطالبة: مريم سالم خميس

٢٠٢١٢٠٥٤٧٧

مشروع التخرج

ادارة مشاريع

عنوان المشروع اثر ادارة الجودة على التمييز التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة شبرا بمنطقة
جدة" دراسة حالة"

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوثن

تاريخ التقديم- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1 الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة.....	١
1.2 مشكلة الدراسة.....	٣
1.2.1 فجوات على المستوى النظري.....	٣
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي.....	٣
1.3 أهمية الدراسة.....	٤
1.3.1 على المستوى النظري ...	٤
1.3.2 على المستوى التطبيقي.....	٤
1.4 أسئلة الدراسة.....	٥
1.5 أهداف الدراسة ..	٥
1.6 فرضيات الدراسة.....	٥
1.7 نموذج الدراسة..	٥
1.8 منهجية الدراسة ..	٦

٧	١,9 الدراسة الميدانية.....
٨	1.10 مخطط المشروع المقترح.....
2 الفصل الثاني الدراسات السابقة .	
٩	2,1 المقدمة.....
١٠	2,2 المتغير المستقل.....
١٩	2.3 المتغير التابع.....
٢٧	2,4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٨	2,5 الخاتمة.....
٢٩	٢,٦ قائمة المراجع.....

قائمة الاشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج البحث	٥
٢	منهجية البحث	٦
٣	هيكل المشروع	٨
٤	عناصر ادارة الجودة	١٥
٥	نشاط عملية ادارة الجودة	١٦
٦	انشطة مرغوبة خلال عملية ادارة الجودة	١٦
٧	اطار تمييز المؤسسات	٢٠
٨	اثر التمييز على زيادة الاداء	٢١
٩	فوائد تطبيق نماذج التمييز	٢١

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :

في عالم الأعمال المتقدم والمتغير باستمرار، أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) مفهوماً أساسياً للنجاح. كانت إدارة الجودة واحدة من أكثر مجالات البحث شعبية على مدى العقدين الماضيين. إدارة الجودة هي فلسفة إدارة تكاملية تهدف إلى التحسين المستمر للأداء. وبالتالي، كان تأثير ممارسات إدارة الجودة على أداء الشركة موضوع اهتمام وتحدي مستمر بين الباحثين (Mehran Ebrahimi&Mehran Sadeghi.2013)

تعريف الجودة يتضمن عنصرين حاسمين لإدارتها. تتضمن الجودة "الميزات التي تلبي احتياجات العملاء". وينبغي لهذه الميزات، من بين أمور أخرى، أن تزيد من رضا العملاء، وتتغلب على المنافسة، وتعزز مبيعات المنتجات. ونظرًا لأن الميزات الإضافية أو الأفضل تضيف إلى التصميم، فمن المعقول القول إن الجودة الأعلى تكلف أكثر. (Kenneth، 2005، Rose)

إن المبادئ في مجال إدارة الجودة لم تنشأ من الأوساط الأكاديمية ولكن من الحياة في مكان العمل. لقد تم نقل الملاحظات من مكان العمل إلى الأوساط الأكاديمية وتحليلها وتولييفها وصقلها لتظهر على أنها مبادئ عالمية. وقد تم التعبير عن هذه المبادئ بطرق عديدة، وفي تحديثها المستمر، تم تحديث اللغة وتبسيطها، ولكن الجوهر لم يتغير إلا بالكاد. وبدون مجموعة من المبادئ، سيكون تحقيق فهم مشترك في مجال إدارة الجودة أمراً مستحيل (David Howell، 2007)

تؤكد هذه الدراسة على أهمية ثقافة الجودة الشاملة القوية كعنصر أساسي لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة. وللبقاء في سوق عالمية سريعة التطور، يجب أن يحكم العملاء واحتياجاتهم جميع الأنشطة داخل المنظمة. (Zahir Irani, Ahmet Beskese، 2004)

المنظمات التي تحافظ على التميز لها تأثير إيجابي على الاقتصاد العالمي من خلال تعزيز أدائها مع تعزيز الاستدامة الاجتماعية والبيئية داخل المجتمعات التي تتعامل معها (Akanmu & Bahtiar, 2021; Jankalová & Jankal, 2020). في الوقت الحاضر، لتحقيق سجل عالٍ من الأداء، يجب على العديد من المنظمات أن تكافح أولاً لتحقيق التميز التنظيمي من أجل التميز عن المنافسين الآخرين في السوق. اختلفت العديد من المنظمات في استراتيجيات الخطة لتحقيق التميز في العمل. بشكل عام، إحدى الاستراتيجيات الحاسمة لتحسين الوضع التنظيمي في السوق هي إدارة الجودة الشاملة؛ إنها إحدى الفلسفات الإدارية القابلة للتطبيق والأكثر شيوعاً ولها جذور تاريخية طويلة. ومع ذلك، فإنه لا يزال يعتبر مصطلحاً حديثاً. لذلك، فإن غرض المنظمة ليس فقط إدارة الجودة الشاملة، بل أيضاً تبني الممارسات لتحقيق التميز (Mele & Colurcio, 2006).

بحسب عطاوار وآخرون. (2012) ينبغي تحقيق التميز التنظيمي لتحقيق النجاح المنظمة تنمو بشكل أفضل في طريق التميز. كما قال صالح الظفري وآخرون. (2014)، هناك خصائص مختلفة للمنظمة الممتازة من حيث رأس المال المالك، جيل المستقبل، العميل، العولمة، التحول أو التغيير، المورد، القيادة والتعلم والموظفين. لتحقيق التميز الذي يؤدي إلى الأداء المطلوب

والحقيقة أن كل واحدة من هذه الخصائص تلعب دوراً هاماً. وتوصلت الدراسة إلى أن التميز يتم خلقه للتعرف التنظيمي القدرة من أجل تحقيق التميز في الأداء والوعي بنمو الجودة و الأداء المتفوق والجودة ضمن نموذج تنافسي. ولذلك التمييز التنظيمي هو مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات، وليس مجرد هدف نهائي لتحقيق

تتناول هذه الدراسة مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل شركات الخدمات الخاصة وأثرها على التميز التنظيمي. وتنبع أهمية هذه الدراسة من المساهمة الكبيرة التي يقدمها القطاع الخاص في الاقتصاد. وقد تبين أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقيادة، والتركيز على الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتركيز على العملاء، والمعلومات والتحليل لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي في الشركات التي شملها الاستطلاع.

(غازي أ. سماوي، بندر ك. أبو تايه، فتحي يوسف، متري مدانات، منار إسماعيل القطاوي) (٢٠١٨)

إن العلاقات غير المتسقة في الدراسات البحثية السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الجودة والتميز التنظيمي ؛ قد بدأت الغرض من هذه الدراسة. هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم تأثيرات المتغيرات المتداخلة الأخرى بشكل أفضل لشرح طبيعة العلاقة. لذلك.

1 - مشكلة البحث :

أصبح التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات مصدر قلق مهم للقوى العاملة بما في ذلك العملاء والموظفين والشركات المهنية والمربحة الذين يعملون بشكل مباشر أو غير مباشر في المنظمات. إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية عامة ومجموعة من الأدوات المختلفة التي تجبر المؤسسات التعليمية على اتباع وصف الجودة وطرق تحقيقها (مراد وراجيش، 2010).

1 - الفجوة النظرية: يرتبط التميز التنظيمي بالإدارة الجيدة للعمليات لضمان توافق العمليات مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. الإدارة الجيدة للعمليات هي نقطة البداية للأداء الجيد. إن تحسين إدارة العمليات التجارية يرتبط بشكل كبير بممارسات إدارة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات التجارية (Bahar, 2016).

وعلى الرغم من ذلك ركزت معظم الدراسات على إدارة الجودة بشكل أوسع؛ دون التطرق بشكل كافٍ في العلاقة بين إدارة الجودة والتميز التنظيمي

2 - الفجوة التطبيقية : على الرغم من شعبيتها كمجال للبحث، فقد انتقد الكثيرون علماء إدارة الجودة لافتقارهم إلى الدقة التجريبية (سوسا وفوس، 2002).

يتجنب المدافعون عن التميز التنظيمي المشكلات المرتبطة بتحقيق قوة عاملة مرنة وقابلة للتكيف وملتزمة في المنظمات (Reeves and Bednar, 1994).

تواجه المنظمات صعوبة في تطبيق ممارسات إدارة الجودة لتحقيق التميز التنظيمي؛ لذلك هناك حاجة ماسة لدراسة الكيفية التي من خلالها تؤثر إدارة الجودة على التميز التنظيمي

سؤال البحث :

"ما هو أثر إدارة الجودة على التميز التنظيمي؟"

2- أهمية البحث :

تتمثل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في تشجيع أفضل الممارسات التجارية التي ترضي العملاء وتزيد الإنتاجية وتخفض التكلفة وتعزز جودة المخرجات. ولذلك، يمكن تعزيز التميز في الأعمال من خلال ممارسة إدارة الجودة الشاملة

(لي، 2002)

ويتجلى أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الممارسات التجارية

والتي من شأنها تعزيز الإنتاجية وجودة المخرجات وإرضاء العملاء وخفض التكاليف. وبعبارة أخرى، فإن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تدعم المنظمات لتعزيز وزيادة التميز في الأعمال (Lee, 2002).

يهدف هذا البحث لاستكشاف أثر إدارة الجودة على التميز التنظيمي

1 - الأهمية النظرية:

ومن الناحية النظرية، تسلط النتائج الضوء على دور ممارسات TOM في تعزيز التميز التنظيمي

(Samawi& other,2018)

2- الأهمية العلمية :

من الناحية العلمية؛ فإن هذه الدراسة الأولية تبحث في عملية تطوير الفرضية لتحقيق التميز في الأعمال من خلال إدارة الجودة الشاملة (Mele & Colurcio 2006)

٤- أسئلة البحث:

- السؤال الفرعي الاول : كيف يؤثر اداء العاملين على التمييز التنظيمي؟
السؤال الفرعي الثاني : ما هو اثر الاتصال الفعال على التمييز التنظيمي؟
السؤال الفرعي الثالث : ما هو اثر القيادة على ادارة الجودة ؟
السؤال الفرعي الرابع : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على ادارة الجودة ؟

٥- أهداف البحث :

- الهدف الرئيسي : استكشاف العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتمييز التنظيمي
الهدف الفرعي الاول : التحقق من كيفية تأثير اداء العاملين على التمييز التنظيمي
الهدف الفرعي الثاني : تحليل اثر الاتصال الفعال على التمييز التنظيمي
الهدف الفرعي الثالث : دراسة اثر القيادة على ادارة الجودة الشاملة
الهدف الفرعي الرابع : التحقق من اثر الثقافة التنظيمية على ادارة الجودة الشاملة

٦- فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ادرة الجودة الشاملة والتمييز التنظيمي
الفرضية الفرعية الاول : توجد علاقة معنوية بين اداء العاملين والتمييز التنظيمي
الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة معنوية ايجابية بين ادارة الاتصال الفعال والتمييز التنظيمي
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة معنوية ايجابية بين اثر القيادة وادارة الجودة الشاملة
الفرضية الرابعة : توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وادرة الجودة الشاملة

المتغير المستقل



المتغير التابع



٧- منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

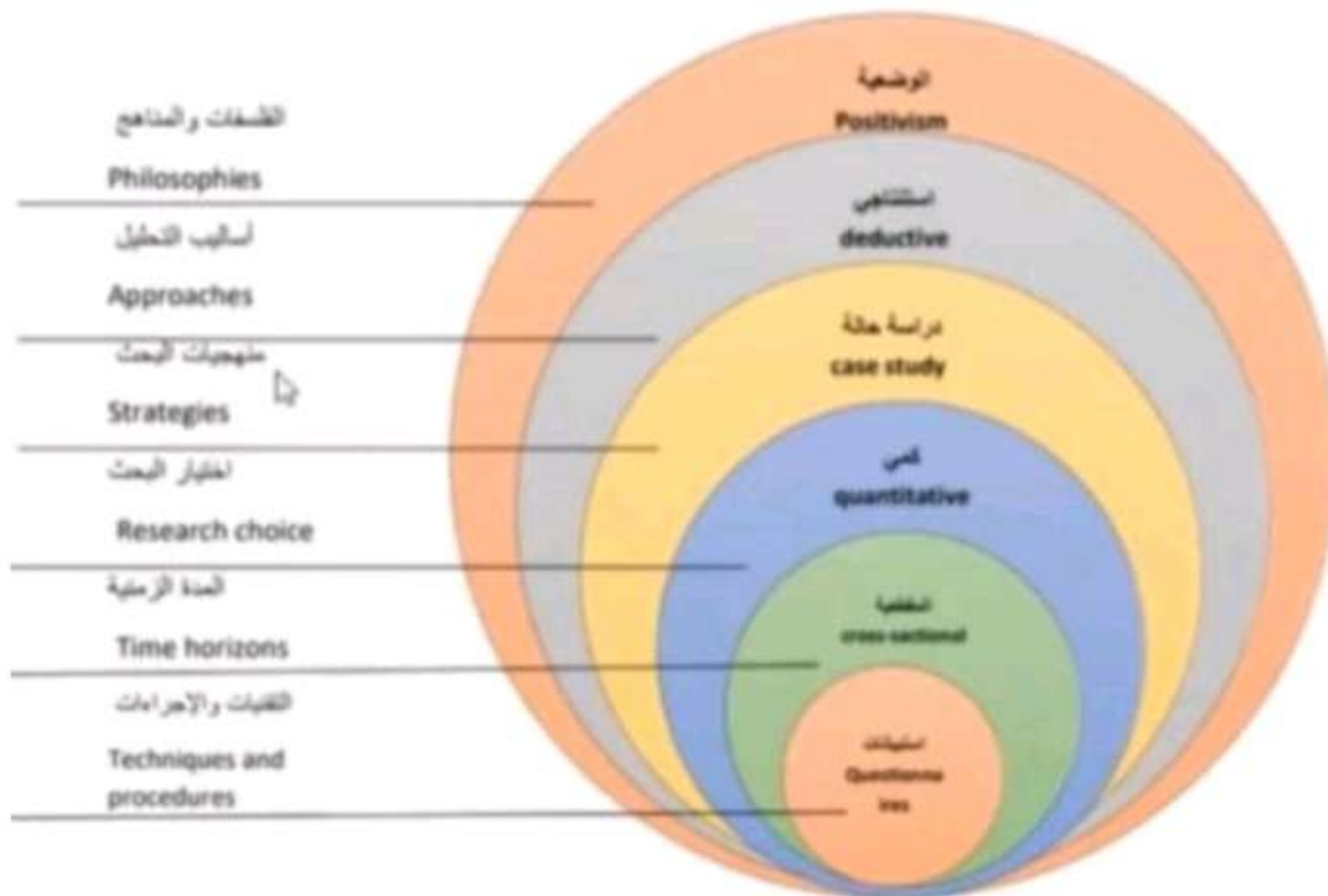
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



٨- الدراسة الميدانية :

شركة بيع الملابس والأحذية والأصناف الجلدية بالتجزئة تعتبر وجهة متميزة لعشاق الأناقة والجودة. تتميز الشركة بتقديم تشكيلة متنوعة من الملابس والأحذية العصرية والأصناف الجلدية الفاخرة التي تلبي احتياجات العملاء المختلفة. تهدف الشركة إلى تقديم منتجات عالية الجودة مصنوعة من أفضل المواد، مع التركيز على التفاصيل والتصاميم العصرية التي تعكس أحدث صيحات الموضة. تتميز الشركة بخدمة العملاء الممتازة وتجربة تسوق مريحة في متاجرها المتخصصة، حيث يمكن للعملاء الاستمتاع بمجموعة متنوعة من المنتجات والاستشارة من قبل فريق محترف لديه خبرة في عالم الموضة والجلود. بفضل سمعتها الطيبة والمنتجات ذات الجودة العالية، تعتبر الشركة وجهة مفضلة للأشخاص الذين يبحثون عن الأناقة والراحة والجودة في ملابسهم وأحذيتهم ومنتجات الجلد.

الرؤية : نحن نسعى جاهدين لتوفير منتجات متميزة تجمع بين الأناقة والراحة والمتانة مع التركيز على التفاصيل والتصاميم العصرية التي تلبي توقعات عملائنا. نحرص على استخدام مواد عالية الجودة والمعالجة بعناية لضمان أفضل تجربة استخدام لعملائنا.

٩- هيكل المشروع

1	المقدمة
2	الإطار النظري
3	منهجية البحث
4	التحليل الإحصائي
5	مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

تعتبر المؤسسات على اختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الانسانية ويعد الافراد العنصر المؤثر والفعال فيها فوجودهم ضمن تلك المؤسسات يفرز أنماط من التفاعلات الانسانية التي تؤثر على فعاليتها،

فالمؤسسات الفعالة تحقق إنتاجية عالية تدعم الاقتصاد وتشبع حاجات المستهلكين، في حين أن المؤسسات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات اقتصادية ويتطلب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها في المجالات المحددة توافر عدد من المتغيرات اهمها ادارة الجودة والتميز التنظيمي

الجودة الشاملة (TQM) هي مجموعة من العمليات والأنظمة الإدارية التي تخلق عملاء سعداء من خلال موظفين متمكنين، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وانخفاض التكلفة (جي إم جوران، خبير الجودة).

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي تكامل جميع الوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات. الهدف هو رضا العملاء.

ومن بين جميع القضايا الإدارية التي تمت مواجهتها في العقد الماضي، لم يكن لأي منها التأثير أو التسبب في قدر كبير من القلق مثل جودة المنتجات والخدمات الأمريكية. ويشير تقرير صادر عن كونفرنس بورد إلى أن كبار المسؤولين التنفيذيين في الولايات المتحدة متفقون على أن شعار الجودة الشاملة أمر ضروري لضمان القدرة التنافسية في الأسواق العالمية. ويصفها خبير الجودة جيه إم جوران بأنها ظاهرة كبرى في هذا العصر.

ما يجب على المؤسسة أن تهتم كذلك بالتميز التنظيمي، حيث يعتبر مفهوم التميز التنظيمي نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم بحيث ما يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواه مع الاقتناء أن أي مساهمة نظرية في مجال التميز لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم التميز التنظيمي، هذا الأخير أصبح يمثل

المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على فعل التميز التنظيمي ومفهومه وتحسينه.

في ختام المقدمة نود ان نؤكد على اهمية ادارة الجودة الشاملة واثرها الفعال على التميز التنظيمي ومن هنا تكمن اهمية هذه الدراسة اذا نسعى فيها لتسليط الضوء على العلاقة بين هاذين المتغيريين

• المحور الاول : ادارة الجودة الشاملة

1. تعريفات ادارة الجودة الشاملة :

يكشف البحث في الأدبيات عن تعريفين لإدارة الجودة الشاملة يمكن استخدامهما كنقطة بداية. الأول يقدمه تشيس وأكويلا

تم تعريفها من منظور توجيه العميل الإعلاني: "يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة 1 على أنها إدارة المؤسسة بأكملها بحيث تتفوق في جميع أبعاد المنتجات والخدمات التي تهم العميل" (Chase & Aquilano, 1992, pp 188187). هذا التعريف في حد ذاته قصير ومباشر (وهو أمر مرغوب فيه بشكل عام في التعريف العملي). ومع ذلك، على الجانب السلبي، فإنه يستخدم كلمة "إدارة" لتعريف المصطلح الذي يتضمن "الإدارة حتى يمكن تحسينها".

وفيما يلي التعريف الثاني الذي قدمه جون س. أوكلاند في كتابه إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتحسين فعالية ومرونة المنظمات ككل. إنها في الأساس طريقة لتنظيم وإشراك المنظمة بأكملها، كل قسم، كل نشاط، كل شخص على كل مستوى. لكي تكون المنظمة فعالة حقًا، يجب أن يعمل كل جزء منها معًا بشكل صحيح، مع إدراك أن كل شخص وكل نشاط يؤثر، ويتأثر بدوره. آخرون

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لتخليص حياة الناس من الجهد الضائع من خلال إشراك الجميع في عمليات التحسين، وتحسين فعالية العمل بحيث تتحقق النتائج في وقت أقل. يمكن تطبيق الأساليب والتقنيات المستخدمة في TGM في جميع أنحاء المنظمة. إنها مفيدة بنفس القدر للتمويل، والمبيعات، والتسويق، والتوزيع، والتطوير، والتصنيع، والعلاقات العامة، والموظفين، ولكل نشاط من أنشطة الشركة (أوكلاند، 1989، ص 14-15).

تم تقديم تعريف فني أساسي لما تعنيه إدارة الجودة الشاملة في منشور ميزانية المكتب الفيدرالي الأمريكي للإدارة (مذكور في ميلاكوفيتش، 1990، ص. 209)، "إن إدارة الجودة الشاملة هي نهج تنظيمي شامل لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم التي تشمل جميع المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر لعمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها."

الكسندروس جي سيسيجيويوس وكونستانتيнос فاسيليوس بريبوراس

بالإضافة إلى ذلك، يعرف المكتب الفيدرالي الأمريكي للإدارة (مذكور في Morgan & Murgatroyd, 1997) إدارة الجودة الشاملة بأنها:

...منهج تنظيمي شامل لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم والذي يشمل جميع المديرين والموظفين في الاستخدام. الأساليب الكمية لتحسين المستمر لعمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها. (ص7)

ووفقاً للتعريف الأخير فإن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد نظام تقني. في الواقع، ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة نفسها، وهي أيضاً نظام اجتماعي. يرى بايك وبارنز (1996) أن المنظمات ليست مجرد أنظمة تقنية، ولكنها أيضاً أنظمة بشرية. وبالإضافة إلى ذلك، ذكر أوكلاند (1993) أن إدارة الجودة الشاملة هي محاولة لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة بأكملها، وفعاليتها، وهيكلها. لدليل (1999)،

إدارة الجودة الشاملة هي التعاون المتبادل بين الجميع في المنظمة والعمليات التجارية المرتبطة بها لإنتاج المنتجات والخدمات، والتي تلبي، ونأمل أن تتجاوز احتياجات وتوقعات العملاء.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية الإدارية

إدارة منظمة. (ص9)

٢ - تطورات إدارة الجودة :

تم تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) لأول مرة من قبل الدكتور ديليو إدواردز ديمنج في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي. لم تكن أفكاره مقبولة من قبل الصناعة الأمريكية ولكن تم تأييدها بشدة من قبل اليابان في أعقابها من الحرب العالمية الثانية. إلى حد كبير نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تغير مصطلح "صنع في اليابان" من مصطلح ازدراني إلى مصطلح الثناء العالي (وين، 1998، 24) لذا فقد كانت له جذوره في نهضة الصناعة اليابانية بعد الحرب، متأثرة بشدة بالثقافة اليابانية. أفكار عدد قليل من المستشارين الأمريكيين، أبرزهم ديمنج وجوران. وقد تطور مفهوم الجودة هذا بشكل مطرد منذ ذلك الحين في اليابان والولايات المتحدة وأوروبا. بحلول أوائل الثمانينيات، أصبحت الحكومات وقادة الصناعة في الغرب قلقين للغاية بشأن المستوى الضعيف للإنتاجية الصناعية، وبالتالي القدرة التنافسية، عند مقارنتها بشكل خاص باليابانيين. (بيريرا، وآخرون، 2)

يشير باول (1995) إلى ما يلي: "يمكن إرجاع أصول إدارة الجودة الشاملة إلى عام 1949، عندما شكل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين لجنة من العلماء والمهندسين والمسؤولين الحكوميين المكرسين لتحسين الإنتاجية اليابانية وتعزيز جودتها بعد الحرب. الحياة" و"بدأت الشركات الأمريكية في الاهتمام بجدية ب TOM حوالي عام 1980".

يمكن القول بأن العديد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الموضحة في الجدول الأول كانت تطبقها المنظمات قبل ظهور حركة إدارة الجودة الشاملة؛ وبالتالي، ليس من السهل تحديد التاريخ الدقيق لميلاد مصطلح إدارة الجودة الشاملة. ويرى ستويلبناجيل (1993) أنه في كتاب فورد

وكرأوتر "حياتي وعلمي" الصادر عام 1926، يمكن العثور على أصول إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، فمن الواضح أن المصطلح والفلسفة ككل ظهرا في منتصف الثمانينات تقريبًا. يذكر Bemowski (1992) أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة تمت صياغته في البداية في عام 1985 من قبل قيادة أنظمة الطيران البحرية لوصف منهج الإدارة على الطريقة اليابانية لتحسين الجودة.

ربما يكون السبب الرئيسي لأصل مصطلح إدارة الجودة الشاملة هو استبدال مصطلح مراقبة الجودة الشاملة (TQC) المستخدم سابقًا، بكلمة "مراقبة" بكلمة "إدارة" على أساس أن الجودة ليست مجرد مسألة مراقبة، لا بد من إدارتها. وقد تم تعزيز ذلك من خلال وجهة نظر ديمنج (1982) القائلة بأنه ينبغي قمع فحص العينات وأيضًا من خلال كروسبي (1979) الذي أشار إلى أن التحكم ليس ضروريًا عند الوصول إلى مستوى العيوب الصفري. يُفهم مصطلح "التحكم" أحيانًا على أنه يعني السيطرة على أنشطة القوى العاملة، ومن الواضح أن هذا ليس هدف إدارة الجودة الشاملة (Godfrey et al., 1997).

٣ - نظريات ادارة الجودة :

سوف اوضح الان نظريات ادارة الجودة على طريقة ديمنج

- النقطة 1. خلق ثبات الهدف نحو تحسين المنتج والخدمة بهدف أن تصبح قادرة على المنافسة والبقاء في العمل، وتوفير فرص العمل.
- النقطة 2. اعتماد الفلسفة الجديدة. نحن في عصر اقتصادي جديد. ويتعين على الإدارة الغربية أن تنتبه إلى هذا التحدي، وأن تتعلم مسؤولياتها، وتتولى قيادة التغيير.
- النقطة 3. التوقف عن الاعتماد على التفويض الشامل لتحسين الجودة. تخلص من الحاجة إلى الفحص على نطاق واسع من خلال بناء الجودة في المنتج في المقام الأول.
- النقطة 4. إنهاء ممارسة منح الأعمال على أساس السعر وحده. بدلا من ذلك، تقليل التكلفة الإجمالية. التحرك نحو مورد واحد لأي عنصر واحد. على علاقة طويلة الأمد من الولاء والثقة.
- النقطة 5. التحسين المستمر والأبد لنظام الإنتاج والخدمة، لتحسين الجودة والإنتاجية، وبالتالي خفض التكاليف باستمرار.
- النقطة 6. التدريب المؤسسي على رأس العمل.
- النقطة 7. قيادة المعهد. يجب أن يكون الهدف من الإشراف هو مساعدة الأشخاص والألات والأدوات على القيام بعمل أفضل. يحتاج الإشراف على الإدارة إلى إصلاح شامل، وكذلك الإشراف على عمال الإنتاج.

النقطة 8. تخلص من الخوف، حتى يتمكن الجميع من العمل بفعالية في الشركة.

النقطة 9. كسر الحواجز بين الإدارات. يجب أن يعمل الأشخاص في مجالات البحث والتصميم والمبيعات والإنتاج كفريق واحد للتنبؤ بمشاكل الإنتاج والاستخدام التي قد تواجه المنتج أو الخدمة.

النقطة 10. قم بإزالة الشعارات والنصائح والأهداف للقوى العاملة التي تطالب بالقضاء على العيوب ومستويات جديدة من الإنتاجية. مثل هذه الوعود لا تخلق إلا علاقات عدائية، حيث أن الجزء الأكبر من أسباب تدني الجودة وتدنيها

الإنتاجية تنتمي إلى النظام، وبالتالي تقع خارج نطاق قوة النظام القوى العاملة.

النقطة 11. أ. إلغاء معايير العمل (الحصص) على أرضية المصنع. القيادة البديلة.

ب. القضاء على الإدارة بالهدف. القضاء على الإدارة بالأرقام والأهداف الرقمية. القيادة البديلة.

النقطة 12

أ. قم بإزالة الحواجز التي تحرم العامل بالساعة من حقه في الاعتزاز بالصناعة. يجب أن تتغير مسؤولية المشرفين من الأعداد المطلقة إلى الجودة.

ب. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين في الإدارة والهندسة من حقهم في الاعتزاز بالصناعة. وهذا يعني، في جملة أمور، الإلغاء من التقييم السنوي أو الجدارة والإدارة حسب الهدف.

النقطة 13. وضع برنامج قوي للتعليم والتحسين الذاتي.

النقطة 14. اجعل كل فرد في الشركة يعمل على تحقيق التحول. الالتحول هو مهمة الجميع.

٤ - أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من الأبعاد التي اهتمت بها إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها الآتي:

أ - التركيز على الموظفين وتدريبهم إن التركيز على الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم؛ أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة.

ب - التركيز على العميل :

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل وإسعاده، وكسب ولاءه، والحفاظ عليه بشكل مستمر.

ج التعاون وروح الفريق :

توفير مناخ، التعاون، وروح الفريق، والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل.

د - التركيز على التحسين المستمر للعمليات:

إن السلع أو الخدمات التي تقدم للعملاء هي نتيجة الخطوات عدة تقوم بها الشركة، ولتقديم سلع وخدمات للعملاء حسب توقعاتهم، وبالوقت المناسب؛ فلا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض تقديم هذه السلع والخدمات من خلال التحسين المستمر للعمليات وعدم قبول عمل غير صحيح حتى تصل العميل بما يتفق مع توقعاته أو يفوقها (سعيد ، 1998 ، 93).

أهمية إدارة الجودة :

- يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفعالية.
- يحفز الموظفين على الاندماج في العمل بطريقة أكثر فعالية.
- يرفع مستوى جودة خدمة العملاء
- اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى ويساعدها على دخول أسواق جديدة
- تخفيض التكاليف وزيادة فعالية العمليات من خلال بناء نظام إدارة جودة يعمل وفق مواصفات دولية.

رسومات وجداول توضيحية من دراسات سابقة

Figure 2 - The salient elements of TQM

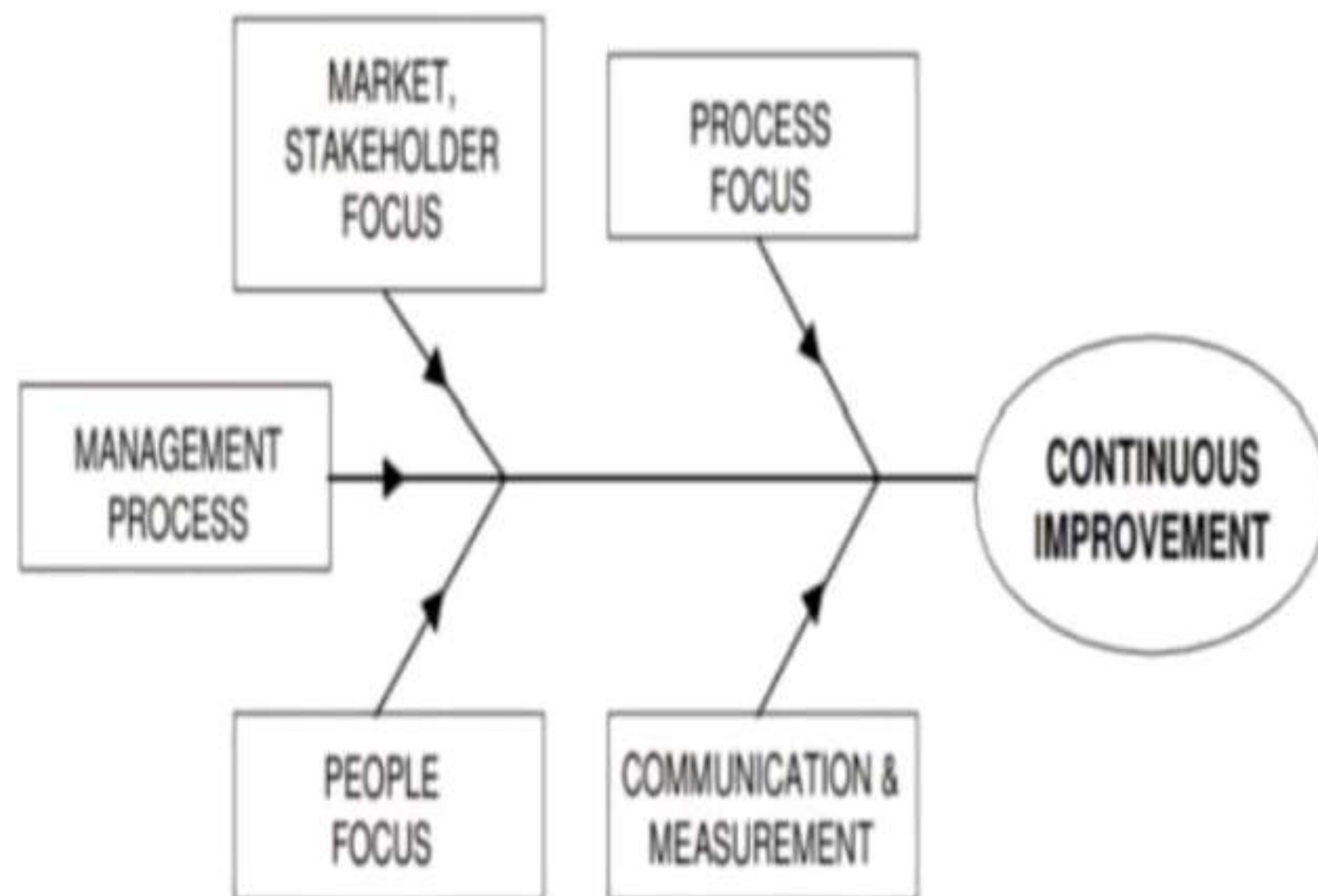


Figure 3 - Focus of the TQM implementation process activity

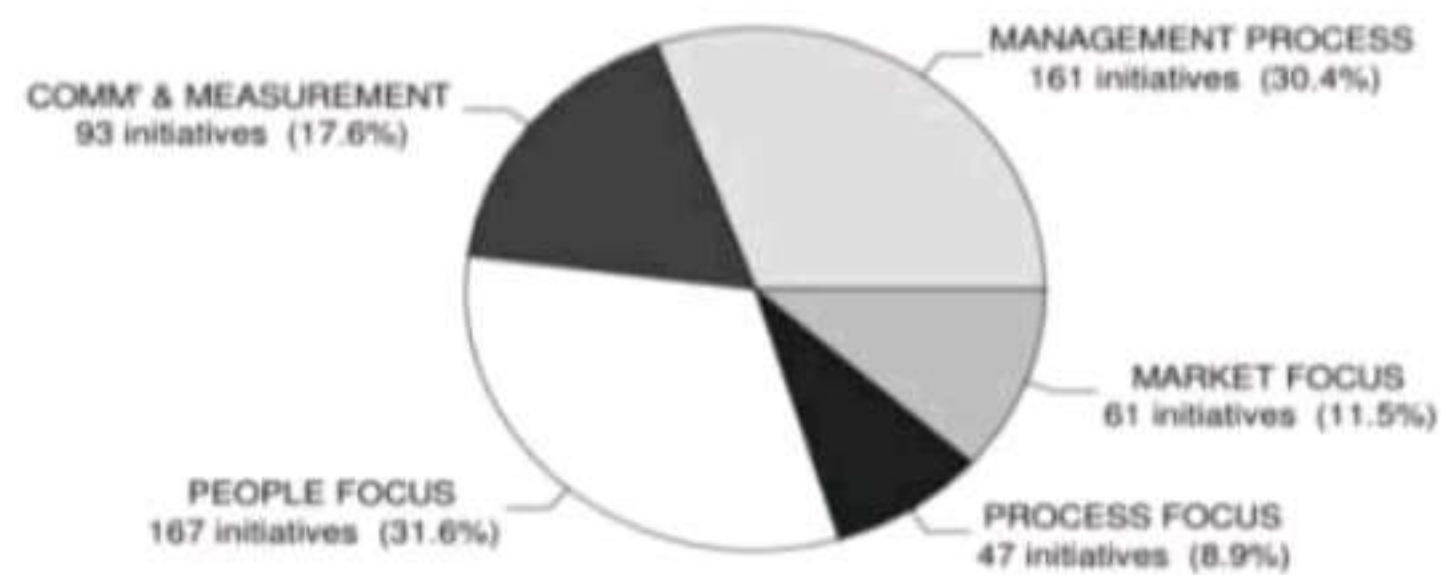
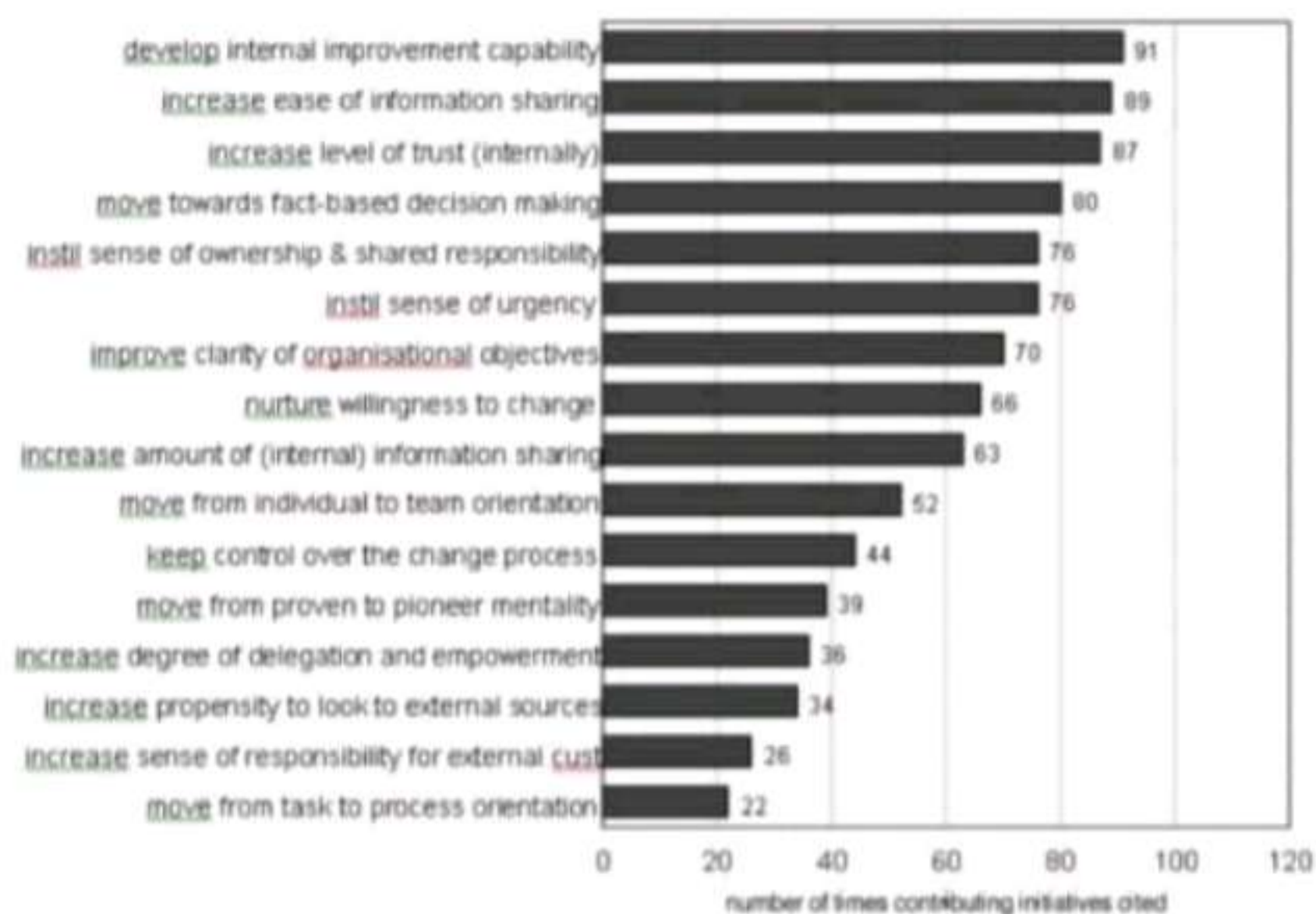


Figure 4 - Extent to which the implementation initiatives of the sample's implementation plans support seventeen proposed "desirable outcomes" during the process of TQM implementation.



• ادارة الجودة كاستراتيجية تشغيلية:

تقدم الأدبيات العديد من التعاريف والأوصاف لإدارة الجودة الشاملة بحيث يبدو في بعض الأحيان كما لو أن كل مؤلف لديه تعريفه الخاص وكل منظمة لها تطبيقها الخاص (Watson & Korukonda, 1995). ومع ذلك، لا تكتمل مناقشة إدارة الجودة الشاملة دون الاعتراف بعمل أفضل خمسة خبراء معروفين في إدارة الجودة الشاملة، أو "معلمو الجودة": ديمينج، وجوران، وفيجنباوم، وكروسبي، وإيشيكاوا. في دراسة حديثة، قام ريد وليمارك وميرو (2000) بمراجعة منهجية لأعمال وأفكار خبراء إدارة الجودة الشاملة ديمينج (1982، 1986)، جوران (1974، 1988، 1989، 1992)، كروسبي (1979، 1996)، فيجنباوم (1951، 1983، 1991)، وإيشيكاوا (1985) وأشاروا إلى أوجه التشابه المشتركة في عناصر إدارة الجودة الشاملة. وكشفت هذه المراجعة أنهم اتفقوا جميعاً على أهمية العناصر الرئيسية الستة التالية: رضا العملاء، وخفض التكاليف، والتزام القيادة والإدارة العليا، والتدريب والتعليم، والعمل الجماعي والثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى الاتفاق الكامل المنعكس في العناصر الستة المذكورة أعلاه، ريد وآخرون (2000) وجد أيضاً اختلافات مشتركة فيما يتعلق بعناصر إدارة الجودة الشاملة الأخرى. تم التأكيد على الدور الذي تلعبه الأدوات الإحصائية في تحسين مراقبة الجودة من قبل الجميع باستثناء كروسبي (1996)، الذي أشار ضمناً إلى أن استخدام الرقابة الإحصائية لم يكن قضية أساسية لإدارة الجودة. وعلى نحو مماثل، في حين أكد فيجنباوم، وإيشيكاوا، وجوران على تصميم المنتج، فإن ديمينج وكروسبي لم يفعلوا ذلك. باستثناء كروسبي، ذكر الجميع التخطيط، لكن كل منهم تناول جوانب مختلفة منه. غطى جوران جميع جوانب التخطيط، وكان ديمينج مهتماً في الغالب بمراحل العمل المخطط له، بينما ركز فيجنباوم وإيشيكاوا على ردود الفعل والتحكم. دعونا نلقي نظرة على بعض التعاريف وعناصر إدارة الجودة الشاملة التي اقترحها باحثون آخرون.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من التقنيات والإجراءات المستخدمة لتقليل أو إزالة الاختلاف في عملية الإنتاج أو نظام تقديم الخدمات من أجل تحسين الكفاءة والموثوقية والجودة (Steingrad & Fitzgibbons, 1993).

ذكر فوبالاباتي وأهير وجوبتا (1995) أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تكاملية للإدارة تهدف إلى التحسين المستمر لجودة المنتج والعمليات من أجل تحقيق رضا العملاء. وفقاً لدين وبوين (1994)، فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية أو نهج يتميز بالمبادئ والممارسات والتقنيات.

وأشاروا إلى ثلاثة مبادئ تمتلكها معظم أطر الجودة وهي التركيز المشترك على العملاء، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي. ويتم تنفيذ كل مبدأ من خلال مجموعة من الممارسات، وهذه الممارسات بدورها مدعومة بمجموعة واسعة من التقنيات. وقد حدد أندرسون ورونجتوساناتام وشرودر (1994) بعض المكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة المستمدة من برنامج ديمينج المكون من 14 نقطة باستخدام طريقة دلفي.

تعكس هذه المكونات مبادئ ديمنج وهي إما بشكل صريح أو ضمنى مشابهة للعوامل المدرجة في أطر إدارة الجودة الأخرى.

ومع ذلك، فإن ضعفها هو عدم وجود تطوير منهجي للنطاق وصلاحيه المحتوى (موتواني، 2001). حدد جوزيف وراجندران وكمالانابهان (1999) العوامل العشرة التالية لإدارة الجودة الشاملة: الالتزام التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وتكامل الموردين، وسياسة الجودة، وتصميم المنتج، ودور قسم الجودة، وأنظمة معلومات الجودة، واستخدام التكنولوجيا، وإجراءات التشغيل والتدريب.

كما قاموا بتطوير مقياس يمكن استخدامه لتقييم مدى نشر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

وفقاً لموتواني (2001)، يمكن تصور فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أنها بناء منزل يكون التزام الإدارة العليا هو الأساس أو القاعدة.

وعلى رأس أساس متين، تم بناء أربعة أعمدة والتي تشمل إدارة العمليات، وقياس الجودة ومراقبتها، وتدريب الموظفين، والتركيز على العملاء.

معوقات تطبيق إدارة الجودة :

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وقد يفشل بعضها ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

وقد ورد في الأدبيات العديد من هذه المعوقات، حيث أشار حمود (2008) إلى أن من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم وجود قيم ثقافية واضحة، وعدم التزام القيادة الإدارية العليا بتطبيق إدارة الجودة، ومقاومة التغيير، وعدم وفرة الكفاءات البشرية والموارد المالية اللازمة للتطبيق، والتسرع لمعرفة النتائج.

أما الترتوري، وجويحات (2006) فيشير إلى وجود عدة معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم مشاركة العاملين، والتركيز على أساليب معينة في نظام إدارة الجودة الشاملة وليس ككل، ومقاومة التغيير، وتوقع نتائج فورية.

المحور الثاني : التميز التنظيمي

يشهد العصر الحالي تقدماً هائلاً في جميع مجالات الحياة، منها المجالات التكنولوجية والتقنية والتربوية والإدارية، كما تواجه المؤسسات في عالم اليوم وتيرة متسارعة ومتلاحقة من التغيرات في شتى الميادين والمجالات، مما أفرز العديد من التحديات والتطورات التي تواجهها المنظمات المختلفة.

وقد أصبحت حاجة المؤسسات لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهماً ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات ياسين كاسب الخرشة، وخالد خلف الزريقات، ٢٠١٣، (٢١٢)

ويعد تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها وحيويتها وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها، وقد أكدت بعض الخطط الأكاديمية العالمية على أن التميز وتحقيقه يعد مطلب ضروري للمؤسسات التعليمية ومن أولوياتها (علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، ٢٠١٤، (٩٧).

كما يعد السعي لتحقيق تميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع ٢٠١٠ (١٨)

وقد غدا التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات إنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد

عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة (Rashidi & Walker, 2010)

لذا يعد التميز التنظيمي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من عاملين بالمؤسسة ومتعاملين معها

والمجتمع بأسره غالية عبد السلام محمود العمامي، ٢٠١٤، ١٤٩).

ويعبر التميز التنظيمي عن القدرة المتفوقة للمؤسسة التربوية على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلات وجودة منتجاتها وخدماتها، واستغلال الإمكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف وفق استراتيجية فعالة ورؤية موحدة، تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمية التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المؤسسة للاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميز المستمر عن باقي المؤسسات علي محمد سعيد العلي، ٢٠١٨، (٢).

ويتسم التميز التنظيمي بعدد من الخصائص أهمها دعم القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية، مع التركيز على الاستثمار الأمثل للإمكانيات التكنولوجية والمادية والقدرات البشرية، إضافة إلى ارتباطه الوثيق بالتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن اهتمامه بتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في إطار العمل الجماعي حنان حسن سليمان ٢٠١٧، ص (٣١٢).

كان لظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، الشركات متعددة الجنسيات، فرض لواقع جديد وتحديات للمنظمات إذا أرادت البقاء والاستمرار عليها أن تنتهج فلسفة إدارية جديدة، تحول التركيز من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، ومن التركيز على البيئة الداخلية إلى التركيز على البيئة الداخلية والخارجية، ومن التركيز على الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة إلى التركيز على التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح الجودة، وتطور المصطلح إلى نهج التميز وتعددت المدارس ما بين الأمريكية، واليابانية، والأوروبية والتي تقدم نماذج لكل منها خصائصه المميزة أن فعل تقوم به المنظمة وإذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز فهو الشاغل الأول

أن فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل والآخر للممارسين والأكاديميين العاملين في مجال الإدارة وهو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة منظمة حكومية أو غير حكومية (الفتلاوي، ٢٠١٣)

• المحور الثاني : التمييز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المنظمة، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، فالتمييز التنظيمي يعد بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق، وهذا عن طريق زيادة قدراتها على تلبية احتياجات الزبائن حاضراً ومستقبلاً، لذا فهو يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها عبر خلق نماذج منفردة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فضلاً عن إيجاد ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال إرضائهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة،

يمثل التميز التنظيمي مجموعة الجهود المستمرة من التنظيم بهدف إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم من أجل تقديم الخدمات بأفضل جودة وتلبية مطالب المستفيدين في ضوء توقعات العمل، ويكون ذلك من خلال مجموعة من القرارات الاستراتيجية المرسومة حتى تفخر المؤسسة بجميع مدخلاتها (جالودي والشومان، 2021)

1. تعريفات التمييز التنظيمي :

التمييز التنظيمي عرفه كل من :-

(Mcgregor, 1994)

بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة.

عرف لوثن (2000) التميز التنظيمي بأنه تقديم منطقي ومقصود للتغيير وتعزيزه وخلقه ونشره لتحسين فعالية التغيير المنظمة.

عرف هارينجتون (2005) التميز التنظيمي بأنه نهج شامل للتحسين التنظيمي.

كما عرفه الثنائيان (Pinar & Girard, 2008)

بأنه استثمار المؤسسات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء

حسب يزدي (2010) فإن التميز التنظيمي هو التطوير والتعزيز في جميع أبعاد المنظمة.

٢. النظريات التي تناولت التميز التنظيمي:

حاول العديد من دارسي الادارة المدرسية تحليل العملية الادارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد

كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التميز في هذا المجال:

- النظرية الكلاسيكية المعدلة حركة العلاقات الإنسانية

يعني مفهوم العلاقات الإنسانية تلك الأساليب السلوكية التي تتمكن من إثارة دافعية الأفراد للعمل وتحفيزهم على زيادته والعلاقات الإنسانية تعنى أيضاً عملية (تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق أو

الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق وتفسر بأنها ذلك السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد واعتباره قيمة عليا في حد ذاته وتعني العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم بأنها اندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بما يحقق إنتاجية أعلى مع تحقيق تعاون بينهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية (الجميل 2018 (6) حيث أن محور العلاقات الإنسانية يتمركز حول القضايا المنتظمة وما يسود المنظمة المدرسية من علاقات من جهة، وتوفير المناخ الاجتماعي الذي يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل من جهة أخرى وهدفها الأساس يتحدد في تحقيق أهداف العاملين من خلال إشباع حاجاتهم المتعددة وتحقيق الأهداف التنظيمية للتنظيم المدرسي العرفي ومهدي 1996: 192-193).

2 - نظرية التنظيم الحديثة :

تنص هذه النظرية على تحليل التنظيم المدرسي حيث يشتمل على أجزاء وتحدث تفاعلات وعمليات بين هذه الأجزاء وإن لكل نظام مجموعة من الأهداف والتنظيم يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تعمل معا لإنجاز وظيفة محددة وبمعنى آخر ما يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل معا حتى يقوم بوظيفته وقد يكون التنظيم بسيطاً أو معقداً كما قد يكون مفتوحاً أو مغلقاً والنظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يسمح بدخول عناصر من خارجه أما النظام المفتوح فهو الذي يستمد بعض العناصر من خارجه وفي الوقت نفسه يعطي البيئة الخارجية بعض المواد أو بعض نتائجها أي أن تكون بين التنظيم المدرسي والبيئة الخارجية تفاعل مستمر ومع ذلك يبقى محافظاً على ذاته وكيانه في حالة مستقرة وتدرس نظرية التنظيم (المدرسة كنظام مفتوح والتنظيم الرسمي على هذا الأساس يقوم على الاعتماد المتبادل بين بناء التنظيم والعمليات التنظيمية والتكنولوجيا وهي أجزاء رئيسة ليس فقط للتنظيم المدرسي وإنما للتنظيمات الأخرى أيضاً وهذه الأجزاء يمكن أن تقسم إلى أجزاء أصغر فعلى سبيل المثال يمكن أن ينقسم البناء إلى عناصر بنائية والعمليات الإدارية يمكن أن تشتمل على اتخاذ القرار والاتصال والتحكم في التنظيم، فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها الخواجا 2004 (42) .

3. ابعاد التميز التنظيمي :

التميز القيادي: إن القيادة لا تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة، إحداث التأثير على الآخرين (العاملين) باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات، إذ تم وصف القيادة بأنها كيفية العمل في الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في أن واحد من خلال استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة.

التميز الاستراتيجي : التميز الاستراتيجي الذي تطبقه عامة المنظمات مختلف لديها، إذ تعمل على تنفيذ رؤيتها من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها للمنظمة، ومن ثم تطوير السياسات والخطط و الأهداف والعمليات في ضوء ذلك.

تميز الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظراً للتغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء إلى أسلوب التفويض، وفسح الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي للمنظمة.

تميز العمليات : تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إنتاجية كانت أم خدمية لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا المستفيدين ولا يتم ذلك إلا من خلال اعتمادها أسلوبا يوضح الكيفية التي تحول مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستفيدين وتستخدم الفاعلية إلى درجة تحقيق الأهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والأعمال الواجب تنفيذها (أ، وآخرون، 2020)

٤- أهمية التميز التنظيمي:

أصبح التميز التنظيمي في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات لتحقيقها والحفاظ عليه، لما له من أهمية بالغة في تنافسية المؤسسة وبقائها والحفاظ على مكانتها، وتتمثل أهمية التميز التنظيمي في ما يلي:

- يعد أحد مفاهيم الإدارة فضلا عن كونه هدفا رئيسيا وأساسيا للمؤسسات الأعمال: بحيث يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متفوقة على الخدمات الأخرى.

- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كانوا أفرادا أم مجموعات، والتمعن في تحقيق التميز في المنظمات (الفحيلة، 2019، صفحة (433).

- يعد وسيلة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها.

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز وكذلك مبادئها المتبعة.

- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

- ترضي الخدمة بطريقة متميزة يرضى لها المستفيد (ساحي و تيغزة 2021، صفحة (229) يعمل التميز على توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة محمد و جاسم 2020، صفحة (414)

- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمه.

- وسيلة لجمع المعلومات والبيانات حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ القرار.

• ركائز التميز التنظيمي :

- إدارة العمليات
- إدارة المشاريع
- إدارة التغيير
- إدارة المعرفة
- إدارة الموارد

نحن بحاجة إلى إدارة عملياتنا وتحسينها بشكل مستمر كما هي الطريقة التي تؤدي بها أعمالنا.

نحن بحاجة إلى إدارة مشاريعنا لأن هذه هي الطريقة التي نتبعها الحصول على تحسينات كبيرة في عملياتنا واليوم، معظم المنظمات تفعل ذلك لقيام بعمل سيء للغاية في إدارة المشروع كما يتضح من الفشل الكبير معدل المشاريع.

نحن بحاجة إلى إدارة المنظمة بحيث تكون مستعدة لها الفوضى التي تتعرض لها من حيث حجمها وكميتها التغييرات التي يجب تنفيذها.

نحن بحاجة لإدارة المنظمة المعرفة التي هي الأصول الأكثر قيمة للمنظمة.

إنها المنظمة المعرفة التي تمنح المنظمة ميزتها التنافسية.

نحن بحاجة إلى إدارة مواردنا وأصولنا لأنها تقود نتائج أعمالنا.

ومن خلال الإدارة الفعالة لهذه العناصر الرئيسية الخمسة والاستفادة منها الترابط وردود الفعل، يمكن للتنظيم تحقيق شيء رائع التحول داخل نفسه.

ستخرج المنظمة من شرنقتها التي قد تم تقييد إمكاناتها، وتصبح فراشة سوف تطفو على السطح نسيم النجاح وتحقيق الذات على مستوى المنظمة.

• خصائص التميز التنظيمي :

-يرى (محمد 2007 (2006) المنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تحقق ربحية مناسبة ونمو ملائما ويرى (بيترز وترمان 1999 ص (87) أن هناك ثمانية مبادئ أساسية تستخدمها الشركات الأمريكية المتميزة كي تبقى متميزة هي:

-التحيز للفعل وسرعة الانجاز : حيث أن هذه الشركات رغم كونها بطيئة التحليل عند اتخاذ القرارات إلا أن هذا لا يعوق حركتها إلى الفعل السريع.

-الاقتراب من العميل : حيث تقدم هذه الشركات للعملاء الجودة والخدمة والاعتمادية ولاتقارن بما يقدمه المنافسون

-الإدارة الذاتية والريادة : حيث تتبنى هذه الشركات المتميزة العاملين ذوي المواهب القيادية والإبتكارية



Figure 3 – Impact of Organisational Excellence Concept to Performance Increases in Czech Organisations

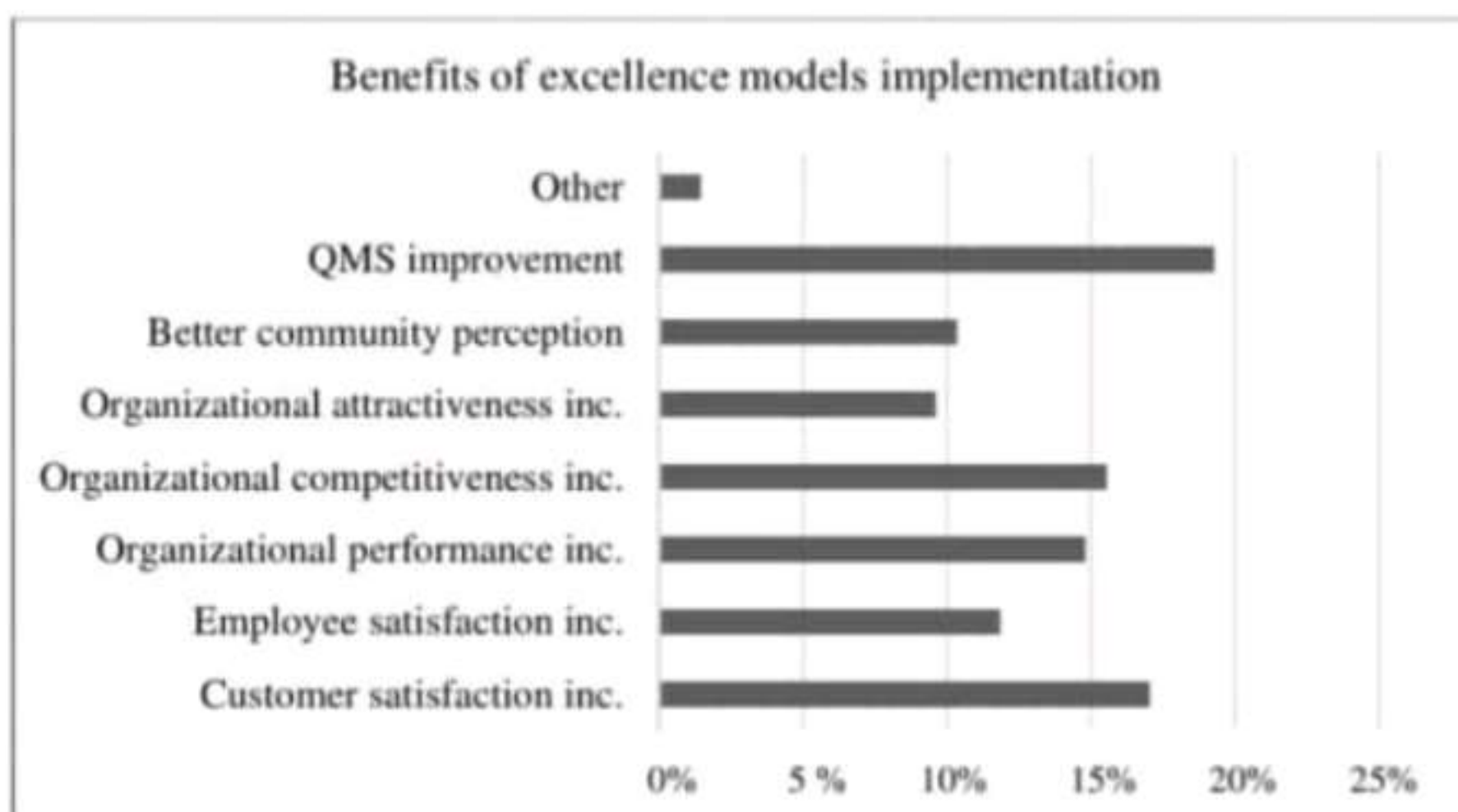


Figure 4 – Estimated Benefits of Excellence Models' Implementation in Czech Organisations (Inc. – Increasing)

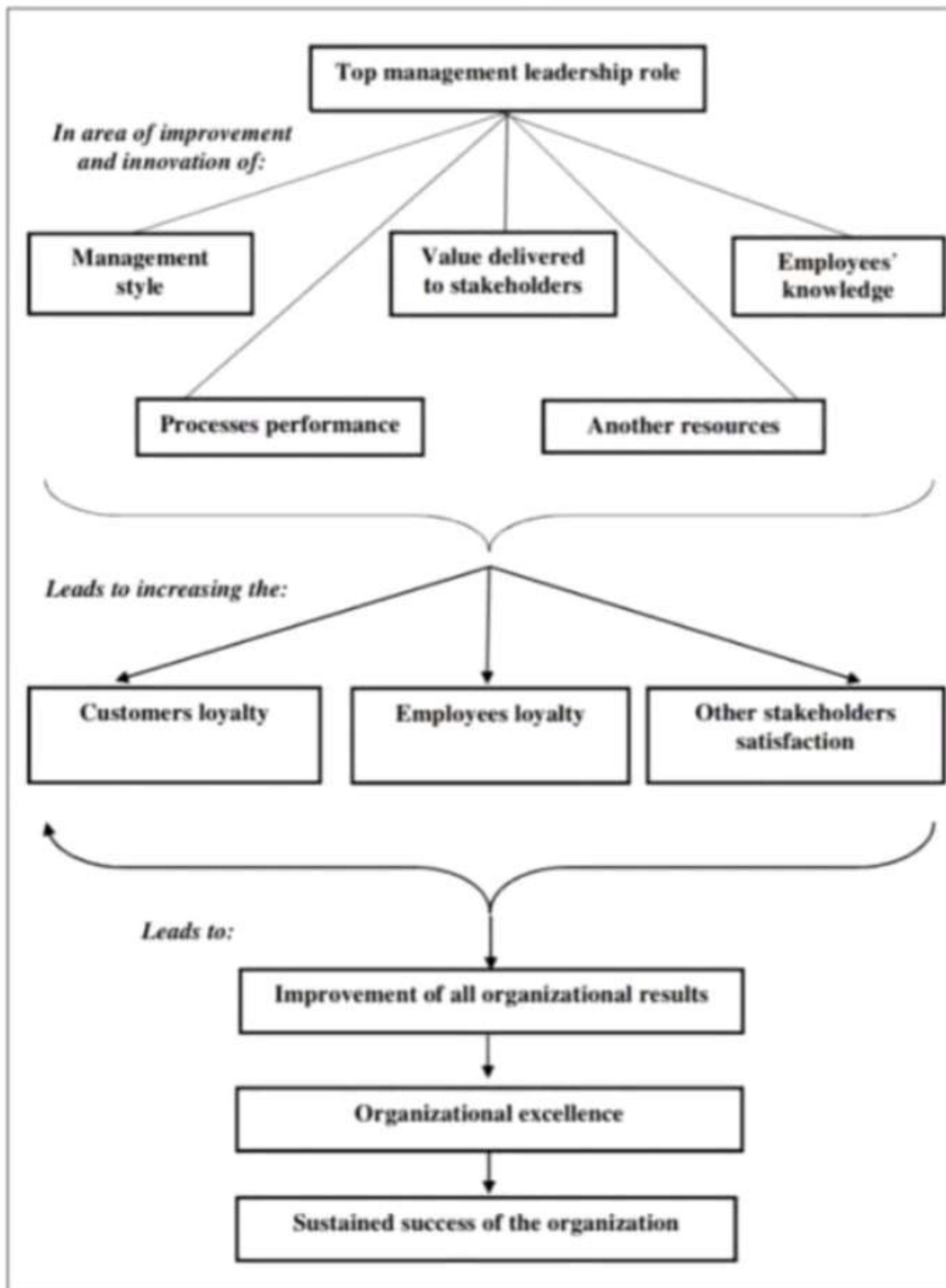


Figure 6 – Excellence Framework for Czech Organisations

• العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي :

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات ، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء ، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهارات التسويق ولذلك فإن المنظمات الأكثر تميزا تنظيمي و نجاحا هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث ان ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية و الربحية من خلال زيادة الحصة السوقية و التمايز

تعد إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي من البرامج المباشرة حيث يتطلب كلاهما من المنظمات تنفيذ أو اعتماد مبادئ وممارسات محددة (Brown, 2014).

ذكر (Dahlgard et al. (2013 أن أكثر نماذج التميز التنظيمي في الأعمال المهيمنة والتي تم تبنيها على نطاق واسع من قبل العديد من البلدان كبرامج حائزة لنشر إدارة الجودة الشاملة. يركز التميز التنظيمي في الأعمال على خمس ركائز ضرورية بشكل متبادل: إدارة العمليات، وإدارة المشاريع، وإدارة التغيير وإدارة المعرفة وإدارة الموارد، وقال (Harrington (2005 ، الذي يضيف أن المنظمات يجب أن تركز على هذه الركائز من أجل تحقيق تغيير دائم. في حين يعتمد تحقيق التميز بشكل كبير على الهيكل التنظيمي (Brown, 2014)

إن جل المؤسسات الصناعية تسعى لتحقيق مستويات عالية ومتقدمة وذلك بتطوير خدماتها ومنتجاتها المقدمة حسب رغبة العملاء من أجل تحقيق تميزها التنظيمي والمتمثل في الوصول إلى أقصى درجات التقدم والتفوق للمؤسسة لتحقيق البقاء والاستمرارية ولتحقيق هذا التميز يجب تلبية جميع خصائص المنتج، ليكون بالصورة المطلوبة للزبون وفق متطلبات معلومة و لازمة، وتطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 يساهم في الالتزام بهذه المتطلبات ووجود مستوى عالي من التميز والتفوق يقابله مستوى مرتفع للجودة داخل المؤسسة، الذي يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى التميز التنظيمي ونظام إدارة الجودة ولا يمكن تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دون استيفاء المؤسسة المعايير الجودة و الحصول على الاعتماد أي ان التزام المؤسسة بالجودة يمكن أن يكون الدافعية لها للوصول على تميز أداء عالي والجودة والتميز متكاملان بحيث الجودة تكون على جودة المنتج أما التميز التنظيمي هو التميز والتفوق في الأداء داخل المؤسسة وعند الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات يؤدي إلى تحسين العمليات، وهو بعد من أبعاد التميز التنظيمي (عابد و مجيد، 2017، صفحة)

أي أن التميز هو الغاية التي يسعى لها نظام إدارة الجودة مع اختلاف طرق الوصول إليها ، حسب طبيعة استراتيجية وثقافة المؤسسة ، والإدارة المسؤولة عن وضع الخطط والأهداف وتنفيذ برنامج مواصفات نظام إدارة الجودة وذلك بتدريب المسؤولين على مفاهيم الجودة ، واهم الأساليب لتطبيقها هذا الذي يحقق لها تحسين خدماتها، وبالتالي الرفع من مستواها وتحقيق تميزها التنظيمي .

أي عند تحديد الاستراتيجية لإدارة الجودة يجب تحديد الهيكل التنظيمي لإدارتها الذي يرجع إلى قيادتها وعندما تكون قيادة ذات كفاءة وقدرات ومهارات تقوم بدمج النشاطات ومراقبتها ومراجعتها مما يسهل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ويحقق الأداء المتميز لها.

الخاتمة

كخلاصة لما تم تناوله في الفصل الاول فان نظام ادارة الجودة (1519001) (2015) هو مواصفات قياسية تختص بأنظمة إدارة الجودة للمؤسسات والتي تساعد على تحسين أدائها يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفعالية.

إن المنظمات الإنتاجية والخدماتية التي تحصلت على شهادة الإيزو، لها القدرة على توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي لإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل، وتحسين صورة المؤسسة وزيادة الثقة بمنتجاتها وخدماتها المقدمة مما يؤدي حتماً إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيزها وتقل الشكاوي المتعلقة بالجودة.

تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO9001) (2015) في سياق المنظمة والقيادة ثم التخطيط والدعم يليها العمليات وتقييم الأداء ثم التحسين المستمر.

تكتسب المؤسسة بفضل نظام إدارة ميزة تنافسية عن باقي المنظمات الأخرى، وتساعد على دخول أسواق جديدة .

التميز التنظيمي هو تحقيق مستوى عالي من أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرغوبة التي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة، من خلال التركيز على تميز قيادتها والإستراتيجية المتبعة وعمليات المؤسسة والموارد البشرية وثقافتها التنظيمية.

يعمل التميز على توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين بهدف زيادة الفعالية والكفاءة لدى المنظمة.

تتمثل إبعاد التميز التنظيمي في القيادة والإستراتيجية والعمليات ثم الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

المراجع الانجليزية :

- Akanmu, M. D., Hassan, M. G., Ibrahim Alshuaibi, M. S., Ibrahim Alshuaibi, A. S., Mohamad, B., & Othman, A. (2023). The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(9-10), 1217-1242.
- Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020) The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 1-10.
- Aldaibat, B. (2018). Obstacles to the implementation of quality management at the Jordanian private universities. *An-Najah University Journal for Research-B (Humanities)*, 32(11), 1975-2004.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of management Review*, 19(3), 472-509.
- Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence---A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.
- Akanmu, M. D., & Mohamad, B. (2021, June). The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability: a preliminary. In 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021) (pp. 112-118). Atlantis Press.
- Ebrahimi, M., & Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5625-5643.
- Fundin, A., Bergquist, B., Eriksson, H., & Gremyr, I. (2018). Challenges and propositions for research in quality management. *International Journal of Production Economics*, 199, 125-137.
- Ghobadian, A., & Galleary, D. (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega*, 29(4), 343-359.

- Hoyle, D. (2007). *Quality management essentials*. Routledge -١٥
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650 -١٦
- Jassim, K. A., & Taha, N. K. (2022). *Journal of Tikrit University for Humanities*, 29(12, 3), 408-427 -١٧
- Miller, W. J. (1996). A working definition for total quality management (TQM) researchers. *Journal of Quality Management*, 1(2), 149-159 -١٨
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM magazine*, 10(5), 378-386 -١٩
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64 -٢٠
- Harrington, H. J. (2005). The five pillars of organizational excellence. *Handbook of business strategy*, 6(1), 107-114 -٢١
- Psychogios, A. G., & Priporas, C. V. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *Qualitative Report*, 12(1), 40-66 -٢٢
- Rose, K. (2005). Project quality management: why, what and how. J. Ross ..Pub -٢٣
- Samawi, G. A., Abu-Tayeh, B. K., Yosef, F., Madanat, M., & Al-Qatawneh, M. I. (2018). Relation between total quality management practices and business excellence: evidence from private service firms in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 8(1), 28-35 -٢٤
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge-٢٥
- Yousif, A. S. H., Najm, N. A., & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(04), 12-23. -٢٦

[/https://shobracompany.com/about](https://shobracompany.com/about)

- ٢٢- احمد عبد الشافي, ع.ع., & عادل. (2024). أثر تطبيق إعادة هندسة وظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية, 42(2).
- ٢٣- الشمري, ع.م.د., & عدنان محمد ديبسان. (2022). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة, جامعة جنوب الوادي, 5(1), 56-83.
- ٢٤- الطيربي, نبيلة, لبعري, هداجي, & عبد الجليل/مؤطر. (2021). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- ٢٥- الجعيد, & د سامية. (2023). واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف. المجلة العربية للإدارة, 1-22.
- ٢٦- بادرياني, بادرياني, حروشي, & جلول/مؤطر. (2021). دور الثقافة في تحقيق التميز التنظيمي (أطروحة دكتوراه, جامعة أحمد ذو الخبرة – أدرار).
- ٢٧- خرصي, جميلة, & ميليزي. (2022). دور تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 2015/9001 في تحقيق التميز التنظيمي.
- ٢٨- عمار أبوهنية, & خالد الشوابكة. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع التعدين الأردني-دراسة حالة: الشركة الفنية للحفر. الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات, 8(2).
- ٢٩- مصطفى, ا.ج.ا., & الشيماء جمال احمد. (2023). معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية, 33(1), 329-351.
- ٣٠- محمد, ع.ع.ا., & عبير عبد الرحمن. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي بوزارة الشباب والرياضة. مجلة علوم الرياضة, 32(13), 253-289.

القسم الأول: البيانات الأولية

ملاحظة:

ضع علامة (X) الإجابة التي تراها مناسبة :

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
☐ 50 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ مهني ☐

الخبرة: من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐
المستوى الوظيفي: مدير عام ☐ رئيس مصلحة أو رئيس قسم ☐ موظف ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة

نرجو منك تحديد درجة موافقتك على العبارات من خلال وضع علامة (X) أمام الخانة التي تمثل وجهة نظرك

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المحور الأول المتغير الأول نظام إدارة الجودة 2015 ISO9001						
سياق المنظمة						
1	تقوم المؤسسة بتحديد التحديات الداخلية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة .					
2	تقوم المؤسسة بتحديد التحديات الخارجية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة .					
3	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات أصحاب المصلحة .					

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
4	تحدد المؤسسة مجال تطبيق نظام إدارة الجودة.					
القيادة						
5	تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على نظام إدارة الجودة .					
6	تركز الإدارة العليا على العملاء.					
7	نشرت الإدارة العليا سياسة الجودة على مستوى المؤسسة					
8	نشرت الإدارة العليا سياسة الجودة لأصحاب المصلحة					
9	وزعت الإدارة العليا المسؤوليات الخاصة بنظام إدارة الجودة					
التخطيط						
10	تخطط المؤسسة لإجراءات مواجهه المخاطر					
11	تخطط المؤسسة لإجراءات مواجهه الفرص.					
12	تضع المؤسسة أهداف للجودة على مستوى المهام اللازمة لنظام إدارة الجودة .					
13	تضع المؤسسة أهداف للجودة على مستوى المستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة.					
14	تقوم المؤسسة بتقييم فعاليته وإجراءات مواجهه الفرص .					
	تقوم المؤسسة بتقييم فعاليته وإجراءات مواجهه المخاطر.					
15	تخطط لمؤسسه لإجراء تعديلات على النظام إدارة الجودة					
الدعم						
16	وفرت المؤسسة الموارد المادية اللازمة لنظام إدارة الجودة.					
17	وفرت المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لنظام إدارة الجودة					
18	تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب عمالها من أجل تحسين أداء نظام إدارة الجودة.					
19	حددت المؤسسة الاتصالات الداخلية .					
20	حددت المؤسسة الاتصالات الخارجية					
21	توعي المؤسسة مورديها بسياسة الجودة					
العمليات						
22	تتواصل المؤسسة مع عملائها حول المنتجات والخدمات الخاصة بها من خلال التغذية العكسية					
23	تتحكم المؤسسة في المواد المزودة من الموردين					
24	تراقب المؤسسة عملية الإنتاج لتوفير منتجات وخدمات ذات جودة					
25	تتحكم المؤسسة في المنتجات والخدمات المقدمة من الموردين الخارجيين.					
الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
26	تحدد المؤسسة المنتجات والخدمات الغير مطابقة لمنع تسويقها					
تقييم الأداء						
27	تقوم المؤسسة بقياس و تحليل نظام نظام إدارة الجودة					

28	تقوم المؤسسة بتقييم نظام نظام إدارة الجودة				
29	تراجع المؤسسة نظام إدارة الجودة عن فترات مخططة للتأكد من ملائمته وفعاليته				
التحسين المستمر					
30	تحدد المؤسسة فرص التحسين.				
31	تقوم المؤسسة بالإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات العميل وتعزيز رضاه				
32	تحدد المؤسسة أسباب عدم المطابقة لتجنب تكرارها				
33	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة				
المحور الثاني المتغير الثاني المتمثل في التميز التنظيمي					
القيادة					
34	تحرص القيادة على تعريف المرؤسيين بالروية والأهداف الإستراتيجية التي وضعتها.				
35	تؤكد القيادة على وضع مبادئ التميز التنظيمي في المؤسسة.				
36	تدعم القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.				
37	تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة العوائق المختلفة.				
الإستراتيجية					
38	تتبني المؤسسة إستراتيجية في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة.				
39	تحرص المؤسسة على شرح الإستراتيجية الرئيسة للتطبيق في مختلف المستويات التنظيمية.				
40	تحرص المؤسسة على شرح الإجراءات والعمليات الرئيسة للتطبيق في مختلف المستويات التنظيمية.				
41	تتم دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لصياغة وتحديد الإستراتيجية .				
43	تتم دراسة البيئة الخارجية للمنظمة لصياغة وتحديد الإستراتيجية .				
44	تدعم المؤسسة الخطط المستقبلية لتطوير الكفاءات والحفاظ عليها.				
الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
الموارد البشرية					
45	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة.				
46	يكافأ الموظفون على الانجازات والإعمال المتميزة .				
47	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية لتحسن قدرات ومهارات العاملين.				
48	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تسمح للموظفين بالاتصال الإيجابي وإبداء الرأي.				
العمليات					

49	تحدد المؤسسة عملياتها لتحقيق أهدافها.				
50	تحدد المؤسسة عملياتها لتلبية احتياجات الموظفين.				
51	تهتم المؤسسة بالتنسيق بين العمليات والإجراءات المختلفة للعمل.				
52	يتم تقديم جميع المعلومات والبيانات حول طريقة إنجاز العمليات .				
53	العوامل الداخلية في المؤسسة لها دور في تحديد العمليات الخاصة بها .				
54	العوامل الخارجية في المؤسسة لها دور في تحديد العمليات الخاصة بها .				
الثقافة التنظيمية					
55	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال .				
56	تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.				
57	هناك شعور داخل المؤسسة لتركيز على الجودة .				
58	تهتم المؤسسة بالتغيرات التي يرغبون العمال في حدوثها.				
59	تهتم المؤسسة بمعتقدات العاملين والأفراد.				

في الأخير نشكركم على تعاونكم.