

اثر إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي بمؤسسة شبرا بمنطقة جدة (دراسة حالة)

أسم الطالبة: مريم سالم خميس

2021205477

مشروع تخرج إدارة المشاريع

أشراف

د. منى مصطفى العشري

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في التميز المنظمي بأبعاده في قطاع التجزئة في شركة شبرا كدراسة حالة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين الإستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوظائف الإدارية التكتيكية والوظائف الإدارية الإشرافية في الشركة والبالغ عددهم ٥٦ موظفا باستخدام استراتيجية المسح الشامل لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة بالتعرف الى مستوى الأهمية النسبية المتغيرات الدراسة إدارة الجودة الشاملة، والتميز المنظمي في الشركة الفنية للحفر، وبيان أثر إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي في الشركة .

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة في التميز المنظمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في الشركة الفنية للحفر.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها من الأهمية بمكان تدريب العاملين في الشركة على أسس تطبيق الجودة الشاملة بشكل أفضل مما هو مطبق حالياً

جدول المحتويات

مستخلص

الدراسة.....

٢.....

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

٩

1.1. المقدمة:.....

١٠.....

1.2. مشكلة الدراسة.....

١٢.....

1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....

١٢.....

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....

١٢.....

1.3. أهمية الدراسة.....

١٣.....

1.3.1. على المستوى النظري.....

١٣.....

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

١٣

1.4. أسئلة الدراسة

١٤

1.5. أهداف الدراسة

١٤

1.6. فرضيات الدراسة

١٤

1.8. الدراسة الميدانية

١٥

1.9. مخطط المشروع

١٦

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١٧

2.1. المقدمة:

١٨

2.2. المتغير المستقل

.....

١٩

2.3. المتغير التابع

٢٦

2.5. الخاتمة	٣١
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٢
3.1. المقدمة	٣٣
3.2. التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث	٣٣
3.3. تصميم البحث	٣٣
3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	٣٤
3.5. طريقة جمع البيانات	٣٥
3.6. أنواع البيانات	٣٥
٣. 3.7. إجراءات التحليل الاحصائي	٣٦
3.8. الخاتمة	٣٦

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

٣٧

4.1. المقدمة.....

٣٨

4.2. توصيف عينة الدراسة.....

٣٨

4.3. اختبارات الصدق والثبات لاستبيان

٤٢

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....

٤٧

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....

٥٠

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....

٥٣

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥٦

5.2. توصيات الدراسة.....

٥٥

5.3. الخاتمة:

٥٧

قائمة المراجع.....

.....

٥٨

الملاحق.....

.....

٦٣

جدول الاشكال

رسوم توضيحية لادارة الجودة

.....
٢٣...

..... رسوم المنهجية

..... ٣٤

..... رسوم خصائص العينة

..... ٤٠

..... رسوم نتائج اختبار الفرضية

.....
٥١

1. الفصل الاول : الاطار النظري

المقدمة

في عالم الأعمال المتقدم والمتغير باستمرار، أصبحت إدارة الجودة الشاملة

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&MehranSadeghi.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 (Kenneth Rose) التصميم، فمن المعقول القول إن الجودة الأعلى تكلف أكثر. (2005)،

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 (Zahir Irani, Ahmet Beskese) داخل المنظمة. (2004)،

المنظمات التي تحافظ على التميز لها تأثير إيجابي على الاقتصاد العالمي من خلال تعزيز أدائها مع (Akanmu & Bahtiar) تعزيز الاستدامة الاجتماعية والبيئية داخل المجتمعات التي تتعامل معها في الوقت الحاضر، لتحقيق سجل عالٍ من الأداء، يجب (Jankalová & Jankal, 2020; 2021). 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 (Mele & Colurcio, 2006) الممارسات لتحقيق التميز)

بحسب عطاFar 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 لتحقيقه

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.

مشكلة البحث

أصبح التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات مصدر قلق مهم للقوى العاملة بما في ذلك العملاء والموظفين والشركات المهنية والمربحة الذين يعملون بشكل مباشر أو غير مباشر 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)

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 اوسع ؛ دون التطرق بشكل كافي في العلاقة بين ادارة الجودة والتميز التنظيمي

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

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

ممارسات ادارة الجودة لتحقيق التميز التنظيمي ؛لذلك هناك حاجة ماسة لدراسة الكيفية التي من خلالها تؤثر ادارة الجودة على التميز التنظيمي

سؤال البحث: ماهو اثر ادارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي؟

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 تعزيز الإنتاجية والتي من شأنها جودة 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 إدارة الجودة في تحقيق 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)

أسئلة البحث

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 ؟

أهداف البحث

الهدف الرئيسي : استكشاف العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتمييز التنظيمي

الهدف الفرعي الاول : التحقق من كيفية تأثير سياق المنظمة على التمييز التنظيمي

الهدف الفرعي الثاني : تحليل اثر التخطيط 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

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ادرة الجودة الشاملة والتمييز التنظيمي

الفرضية الفرعية الاول : توجد علاقة معنوية بين القيادة والتمييز التنظيمي

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة معنوية ايجابية بين التخطيط والتمييز التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة معنوية ايجابية بين السياق التنظيمي و التمييز التنظيمي

ألدراسة 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

هيكل المشروع

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

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

مقدمة الدراسات السابقة

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

هي تكامل جميع الوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق (TQM) إدارة الجودة الشاملة. 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 ان تأخذ بعين الاعتبار مفهوم التميز التنظيمي، هذا الاخير 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 المتغيرين

المحور الاول : إدارة الجودة

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

تم تعريفها من منظور توجيه العميل الإعلان: "يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة 1 على أنها "إدارة المؤسسة بأكملها بحيث تتفوق في جميع أبعاد المنتجات والخدمات التي تهم العميل هذا التعريف في حد ذاته قصير ومباشر. (Chase & Aquilano, 1992, pp 188187) (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 وإشرارك 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 في جميع أنحاء المنظمة. إنها مفيدة بنفس القدر للتمويل، والمبيعات، والتسويق، TGM المستخدمة في 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.

ألكسندروس جي سيسيجيويوس وكونستانتينوس فاسيليوس بريوراس

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

منهج تنظيمي شامل لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم والذي يشمل جميع المديرين والموظفين في ... (الاستخدام. الأساليب الكمية للتحسين 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

: - تطورات ادارة الجودة ٢

لأول مرة من قبل الدكتور ديليو إدواردز ديمينج في أواخر (TQM) تم تبني إدارة الجودة الشاملة الخمسينيات من القرن الماضي. لم تكن أفكاره مقبولة من قبل الصناعة الأمريكية ولكن تم تأييدها بشدة من قبل اليابان في تعافيتها من الحرب العالمية الثانية. إلى حد كبير نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تغير مصطلح "صنع في اليابان" من مصطلح ازدرائي 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 ديمينج 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 بـ"حوالي عام 1980. TOM

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 ستويلبنجيل (1993) أنه في كتاب فورد وكراوتر "حياتي وعلمي" الصادر عام 1926، يمكن العثور على أصول إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، فمن الواضح أن المصطلح أن مصطلح إدارة الجودة (Bemowski (1992 والفلسفة ككل ظهرا في منتصف الثمانينات تقريباً. يذكر 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 المستخدم سابقاً، بكلمة "مراقبة" بكلمة "إدارة" على أساس أن الجودة ليست مجرد (TQC) الشاملة مسألة مراقبة ، لا بد من إدارتها. وقد تم تعزيز ذلك من خلال وجهة نظر ديمينج (1982) القائلة بأنه ينبغي قمع فحص العينات وأيضاً من خلال كروسبي (1979) الذي أشار إلى أن التحكم ليس ضرورياً عند الوصول إلى مستوى العيوب الصفري. يُفهم مصطلح "التحكم" أحياناً على أنه يعني السيطرة على أنشطة (Godfrey et al., 1997) القوى العاملة، ومن الواضح أن هذا ليس هدف إدارة الجودة الشاملة.

: - نظريات ادارة الجودة ٣

سوف اوضح الان نظريات ادارة الجودة على طريقة ديمينج

- 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 التفتيش 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. بدلاً 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 والآلات 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

- 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.

: - ابعاد ادارة 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 أساساً 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 ادارة الجودة :

Figure 2 - The salient elements of TQM

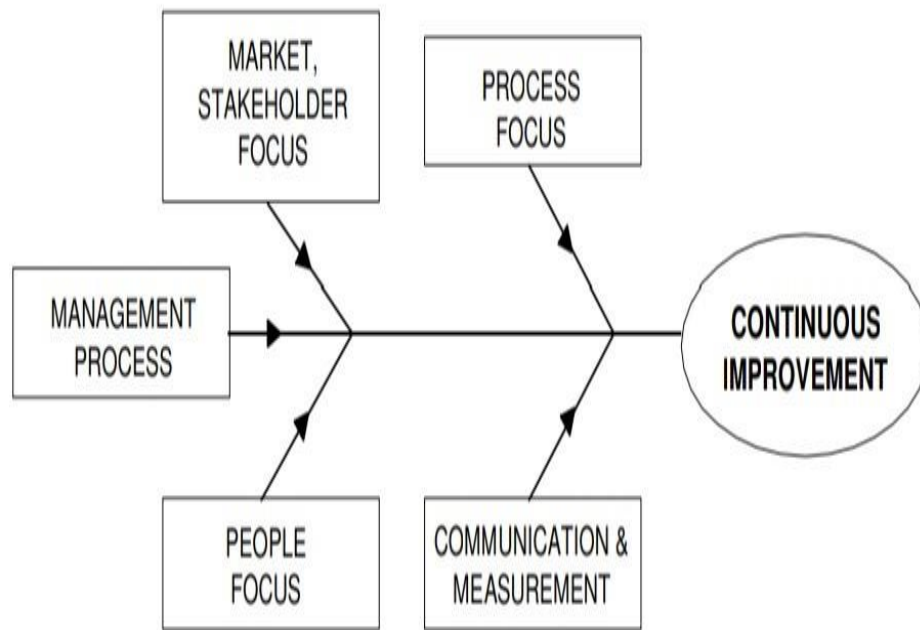


Figure 3 - Focus of the TQM implementation process activity

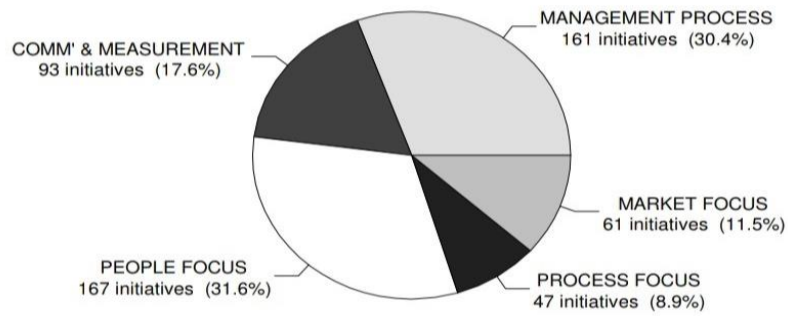
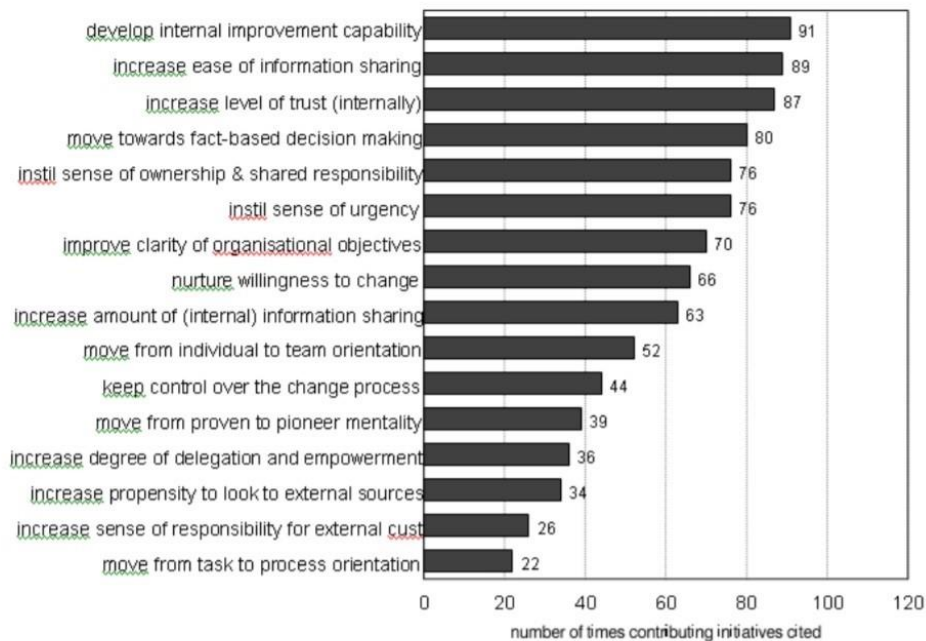


Figure 4 - Extent to which the implementation initiatives of the sample's implementation plans support seventeen proposed "desirable outcomes" during the process of TQM implementation.



تقدم لأدبيات العديد من التعاريف والأوصاف لإدارة الجودة الشاملة بحيث يبدو في بعض الأحيان كما (Watson & Korukonda, 1995) لو أن كل مؤلف لديه تعريفه الخاص وكل منظمة لها تطبيقها الخاص ومع ذلك، لا تكتمل مناقشة إدارة الجودة الشاملة دون الاعتراف بعمل خمسة خبراء (1995) 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 ديمينج وهي إما بشكل صريح أو ضمني مشابهة للعوامل المدرجة في أطر إدارة الجودة الأخرى.

ومع ذلك، فإن ضعفها هو عدم وجود تطوير منهجي للنطاق وصلاحيية 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 ادارة 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 ادارة الجودة الشاملة عدم وجود قيم ثقافية واضحة، وعدم التزام القيادة الادارية العليا بتطبيق إدارة الجودة، ومقاومة التغيير، وعدم وفرة الكفاءات البشرية والموارد المالية اللازمة للتطبيق، والتسرع لمعرفة النتائج.

أما الترتوري، وجويحات (2006) فيشير الى وجود عدة معوقات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة منها عدم التزام الادارة العليا بتطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة، وعدم مشاركة

العاملين، والتركيز على أساليب معينة في نظام ادارة 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 شتي 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 (السلطين، ٢٠١٤، ٩٧).

كما يعد السعي لتحقيق تميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، 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 غالبية 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 الى رأس المال الفكري ، ومن التركيز على البيئة الداخلية الى التركيز على البيئة الداخلية والخارجية ، ومن التركيز على الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة الى التركيز على التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح الجودة ، وتطور المصطلح الى نهج التميز وتعددت المدارس ما بين الأمريكية ، واليابانية ، والأوروبية والتي تقدم نماذج لكل منها خصائصه المميزة ان فعل تقوم به المنظمة واذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز فهو الشاغل الأول

ان فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها بل قد يظهر في كل والاخير للممارسين والاكاديميين العاملين في مجال الادارة وهو نمط فكر اداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، منظمة تقدم خدمة او تصنع سلعة منظمة حكومية او غير حكومية ((الفتلاوي، ٢٠١٣

إدارة المشاريع

إدارة التغيير

إدارة المعرفة

إدارة الموارد

نحن بحاجة إلى إدارة عملياتنا وتحسينها بشكل مستمر كما هي الطريقة التي نؤدي 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 ألا أن - هذا لا يعوق حركتها إلى الفعل السريع

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

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

العيبين ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة 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 وتنمية مهارات التسويقية

ولذلك فإن المنظمات الأكثر تميزاً تنظيمياً ونجاحاً هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية الربحية من خلال زيادة الحصة السوقية والتميز

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

أن أكثر نماذج التميز التنظيمي في الأعمال المهيمنة والتي تم تبنيها على نطاق Dahlgaard et al ذكر (2013) واسع من قبل العديد من البلدان كبرامج حاذنة 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 الذي يضيف أن المنظمات يجب أن تركز على هذه الركائز من أجل تحقيق تغيير دائم. في Harrington (2005) (Brown, 2014) حين يعتمد تحقيق التميز بشكل كبير على الهيكل التنظيمي

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 وتحقيق هذا التميز يجب تلبية جميع خصائص المنتج، ليكون بالصورة المطلوبة للزبون وفق متطلبات معلومة ولازمة، وتطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 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 إيجابية بين مستوى التميز التنظيمي ونظام إدارة الجودة ولا يمكن تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دون استيفاء المؤسسة المعايير الجودة والحصول على الاعتماد أي أن 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، وأهم 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

لما تم تناوله في الفصل الأول فإن نظام إدارة الجودة (1519001) (2015) هو مواصفات قياسية تختص بأنظمة إدارة الجودة للمؤسسات والتي تساعد على تحسين أدائها

بوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفعالية

إن المنظمات الإنتاجية والخدمية 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 حتما إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيزها ونقل الشكاوي المتعلقة بالجودة

في سياق المنظمة والقيادة ثم التخطيط والدعم يليها (ISO9001) (2015) تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة 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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

التطرق في الفصل السابق للإطار النظري المتعلق بمتغيري الدارسة المتمثلان في نظام إدارة الجودة والتميز التنظيمي سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على الواقع بإجراء دراسة تطبيقية بمؤسسة شبرا للملابس، وذلك بتوزيع استبيان موجه نحو عينة الدارسة وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج المعرفة آراء عينة الدارسة حول أقسام الاستبيان بالإضافة الى استخدامها في إختبار SPSS الإحصائي . فرضيات الدارسة

المتغير الاول ادارة الجودة الشاملة: يتضمن المتغير الاول ثلاثة ابعاد يمكن قياسها من خلال الاستبيان وتشمل عده عناصر من ضمنها القيادة وسياق المنظمة والتخطيط

المتغير الثاني التميز التنظيمي: يتضمن المتغير الثاني ثلاثة ابعاد يمكن قياسها من خلال الاستبيان وتشمل عده عناصر من ضمنها القيادة وادارة الموارد البشرية والاستراتيجية ومجموع البيانات فيها احدى عشر

تصميم البحث

فلسفة الدارسة:الوضعية

الوضعية تركز على القياسات الموضعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذه الفلسفة على الاساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا فرضيات بناء على الادلة التجريبية

منهج الدارسة: الاستنتاجي

النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختيارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نختبر فرضية اثر الجودة على التميز التنظيمي

استراتيجية الدارسة: دراسة حالة

وتُعرّف دراسة الحالة على أنّها تحليل مكثف لوحدة واحدة ربما تكون شخصاً أو مجتمعاً بناءً على عوامل التنمية في بيئة الوحدة،[٢] كما أنّها دراسة تفصيلية لفرد أو مجموعة

نوع الدارسة: كمي

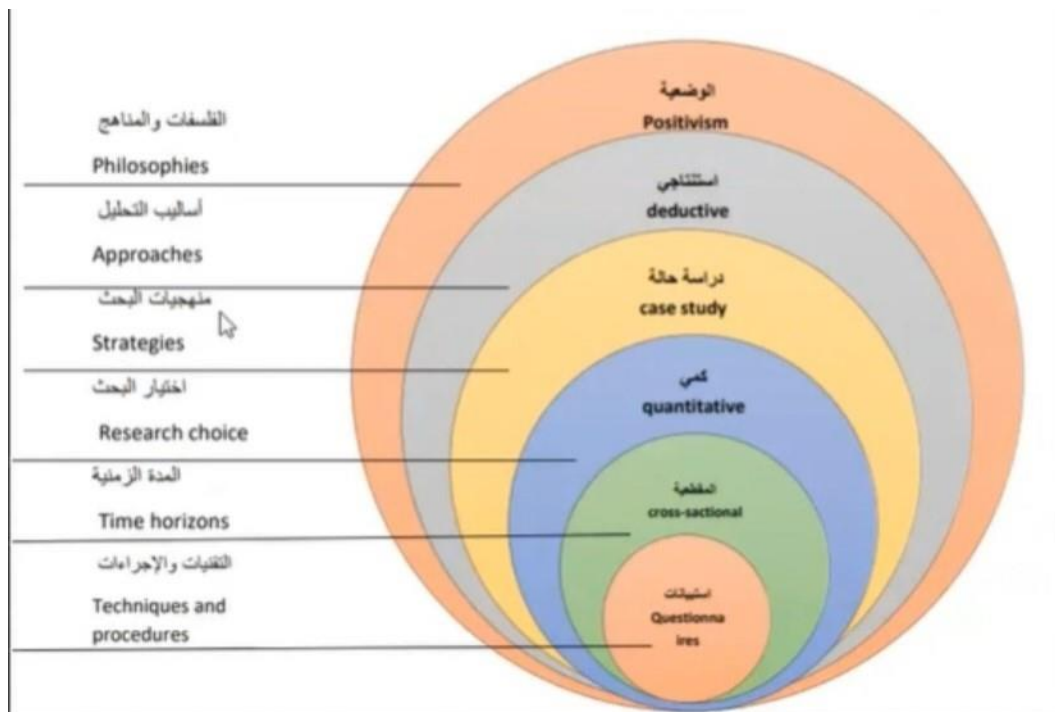
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات

الافق الزمنية: المقطعية

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في فترة زمنية واحدة وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي واثـر المتغيرات في الوضع الحالي

التقنيات والاجراءات: استبيان

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة للمستجيبين والتي يمكن تحليلها احصائيا لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث وتصميم الاستبيان يعتمد على اسئلة مقترحة لجمع البيانات



مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات :

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من سلسلة من المتاجر لشركة شبرا والبالغ عدد العاملين فيها ٣٠٠٠ الف موظف

عينة البحث :

تم استخدام الاستبيان لاختيار العينة بشكل عادل وتم اختيار 53 موظف من مختلف الاقسام

مكان الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
مؤسسة شبرا	3000	53

طرق وتقنيات اخذ العينات:

اسلوب اخذ العينات هي الاحتمالية واسلوب اخذ العينات هي العشوائية البسيطة

طرق جمع البيانات :

يوضح هذا القسم الادوات المستخدمة لجمع البيانات من اجل الاجابة على الاسئلة؛ واستخدم الباحث الاستبيان للأجابة على الاسئلة

ويعرض القسم التالي الادوات التي تم استخدامها لقياس المتغيرات

المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة:

اعتمدت الباحثتان خرصي مروة و ميلزي جميلة ((2021/2022 وذلك لقياس المتغير المستقل من حيث الابعاد وهي: سياق المنظمة ويتكون من اربعة عناصر والقيادة تتكون من خمسة عناصر والتخطيط يتكون من ثلاث عناصر ونوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
ادارة الجودة الشاملة	سياق المنظمة	4	مروى و جميلة 2021/2022
	القيادة	5	
	التخطيط	2	

المتغير التابع التميز التنظيمي :

اعتمدت الباحثتان خرصي مروة و ميلزي جميلة ((2021/2022 وذلك لقياس المتغير التابع من حيث الابعاد وهي : الاستراتيجية ويتكون من ستة عناصر والقيادة تتكون من اربعة عناصر والموارد البشرية يتكون من عنصرين ونوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
التميز التنظيمي	الاستراتيجية	6	مروى و جميلة 2021/2022
	القيادة	4	
	الموارد البشرية	2	

انواع البيانات :

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسة مثل الاستبيان

البيانات الأولية:

هي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة خاصة بالدراسة الحالية، حيث قام الباحثان بتصميمها وتطويرها لتغطي الفرضيات التي تستند عليها، وباستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة.

البيانات الثانوية:

اعتمد الباحثان في كتابة الإطار النظري من خلال مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية الاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة والتي تناولت في موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة كان هدف الباحثين من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسمى والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية

طرق واجراءات التحليل

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. وتحديد الإصدار 28، لتحليل البيانات (SPSS) كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي تم جمعها.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة. معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت.

تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة. معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة :

في الختام تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على اثر ادارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي من خلال التطبيق على المؤسسة

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

٤.١ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار 28 يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار الصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS الإصدار 28 يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

٤.١ خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس - العمر - الخبرة - مستوى التعليم .

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة

الديموغرافية التي تشمل:

الجنس ويشمل على (ذكر - أنثى).

العمر ويشمل أقل من (30 - من 30 الى 40 سنة - أكبر من 40)

مستوى التعليم ويشمل (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه - شهادة أخرى - غير ذلك).

عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات - بين 5 و 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)

قرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

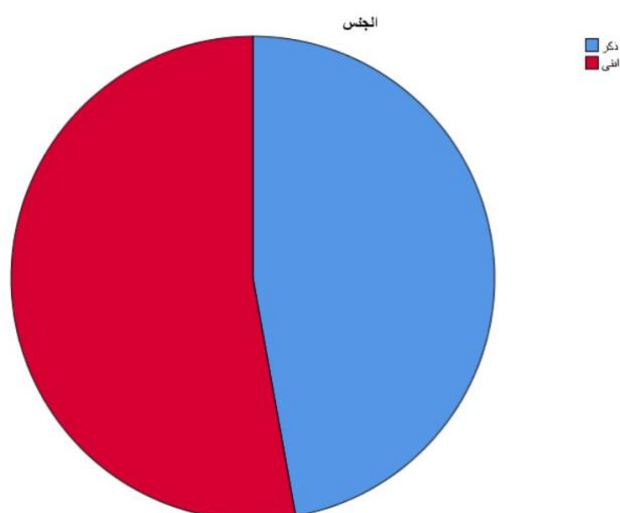
جدول 5: توصيف عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من الاجمالي
النوع	ذكر	25	47.2%
	انثى	28	52.8%
	الاجمالي	53	100%
الفئة العمرية	اقل من 30	34	64.2%
	من 30 الى 40	12	22.6%
	اكبر من 40	7	13.2%
	الاجمالي	53	100%
مستوى التعليم	بكالوريوس	18	34%
	ماجستير	1	1.9%
	دكتوراة	0	0%
	شهادة اخرى	22	41.6%
	غير ذلك	12	22.7%
	الاجمالي	53	100%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	26	49.1%
	من 5 سنوات الى 10	8	15.1%
	من 10 سنوات واعلى	19	35.8%
	الاجمالي	53	100%

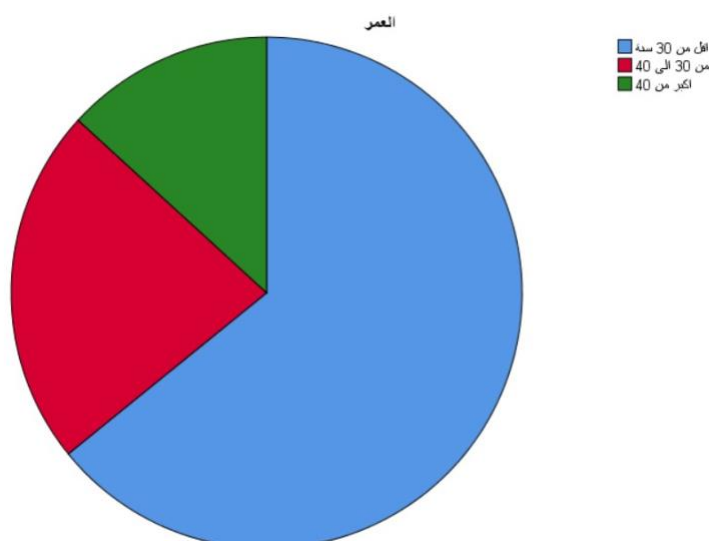
المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية

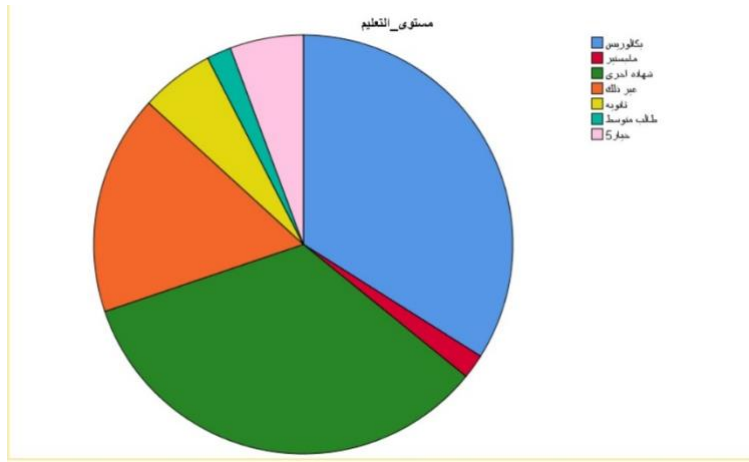
بالنسبة للتوزيع حسب الجنس أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الاناث في العينة فاق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الاناث 28، مما يشكل نسبة 52.8% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 25، أي ما يعادل 47.2% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي :



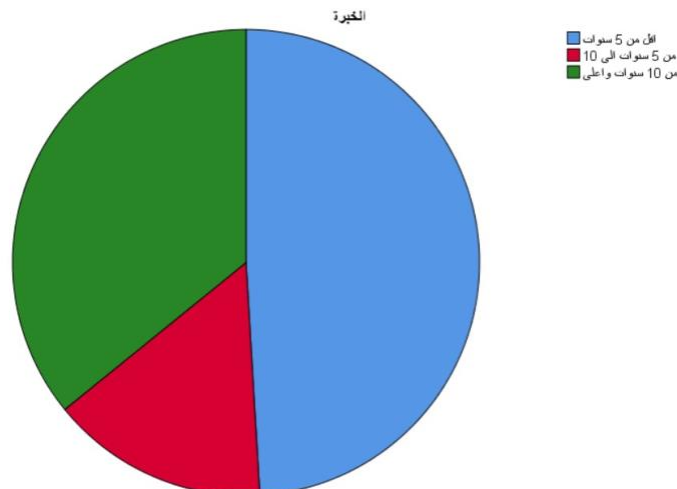
أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 34 شخصا من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 عاما، وهو ما يعادل 64.2% من إجمالي العينة. في حين أن 13 شخصا تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، أي ما يعادل 22.6% من العينة. كما أن 7 أشخاص أعمارهم أكبر من 40 ، مما يمثل 13.2% من العينة. وأخيرا، كما هو موضح في الشكل التالي:



أما بالنسبة للتوزيع حسب مستوى التعليم، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 18 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة بكالوريوس، مما يمثل 38% من إجمالي العينة. بينما هناك شخص واحد فقط حاصل على شهادة ماجستير أي ما يعادل 1.9% من العينة، ١٢ شخص غير ذلك بنسبة ٢٢.٧%، وهناك ٢٢ شخص حاصلين على شهادة أخرى وهو ما يمثل ٤١.٦% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 26 شخص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يمثل 49.1% من إجمالي العينة. بينما هناك 8 أشخاص لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، أي ما يعادل 15% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنة فقد بلغ عددهم 5 أشخاص، وهو ما يمثل 7.1% من العينة. وفيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق 10 سنة، فقد تبين أنهم 19 شخصا من أفراد العينة، مما يشكل 35.8% من إجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن (Average Variance Extracted – AVE) طريق حساب متوسط التباين المستخرج أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Composite Reliability) وقيمة الثبات المركب (Cronbach's Alpha)، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho) تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 الفقرات والجدول التالية توضح هذه التحليلات

بشكل مفصل

٤. 4. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (AVE Average – استخراج التباين) صدق الاتساق الداخلي يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقا للدراسة (Kaiser 1974)، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من ٠.٥.

الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقا ل 1 (Hair 2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة 1 المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

متوسط التباين المستخرج		P V A L U E S	Standing deviation الانحراف المعياري	Factor Loading معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	ادارة الجودة الشاملة
	1.8875	0. 0	948.	445.		A1	سياق المنظمة	
			.979	.698		A2		
			.899	.385		A3		
			.800	.572		A4		
		0	711.	680.		B1		
			.966	.659		B2		

1.86 3	1.73		.808	.752	575.	B3	القيادة	
			.865	.793		B4		
			.736.	.638		B5		
	2.0533		786.	407.		C1	التخطيط	
			.770	.468		C2		
			.854	.418		C3		

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية

مقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بسياق المنظمة القيادة التخطيط ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي 1.863، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق من ذلك.

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

التميز التنظي مي	المتغير	العبارات	KMO	Factor Loading معامل الارتباط	Standing deviation الانحراف المعياري	P VA LU ES	متوسط التباين المستخرج	
	القيادة	BA1	654.	497.	686.	0.0	1.96 25	1.972 5
		BA2		616.	608.			
		BA3		709.	763.			
		BA4		801.	707.			
	الاستراتي جية	BB1		419.	721.	0	1.98 5	
		BB2		715.	763.			
		BB3		740.	608.			
		BB4		531.	642.			
		BB5		527.	654.			
		BB6		556.	608.			
	الموارد البشرية	BC1		574.	634.	0.0	1.95 5	
BC2		606.		794.				

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الأحصائي

مقياس تطبيق التميز التنظيمي أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالموارد البشرية، القيادة . الاستراتيجية، ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5 بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 بناء على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج AVE أن قيمة AVE لمتغير تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي 1.9725، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن القول أنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية - PLS SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1 كانت درجة الثبات أعلى.

الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

قيمة Arho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

وفقاً لدراسة (Hair et al 2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 8: قياس الثبات لأداة الدراسة

CRONBACH ALPHA		عدد العبارات	المتغير	
670.	482.	4	سياق المنظمة	ادارة الجودة التنظيمية
	488.	5	القيادة	
	735.	3	التخطيط	
804.	625.	4	الاستراتيجية	التمييز التنظيمي
	730.	6	القيادة	
	842.	2	الموارد البشرية	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات المقاييس الدراسة كما يلي:

أظهرت النتائج المقياس تطبيق ادارة الجودة الشاملة أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 670. أما بالنسبة لأبعاد ادارة الجودة، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: سياق المنظمة 482، القيادة 488. التخطيط 735. بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7 ، وفقا لدراسة ، (Hair et al (2010 فإن الثبات قد تحقق للمقياس.

أما بالنسبة لمقياس تطبيق التمييز التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 804. بالنسبة الأبعاد التمييز التنظيمي، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: الاستراتيجية 625 القيادة 730 ، الموارد البشرية 842 ، بما أن جميع القيم أكبر من 0.6، وفقا لدراسة (Hair (2010) et al فإن الثبات قد تحقق أيضا للمقياس.

وفقا للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي
تكون الإجابة على تساؤلات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً – موافق – محايد –
غير موافق تماماً – غير موافق)

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

ثم يتم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $(100 \div 5)$
 $= 20\%$ حيث أن 5 هي المقياس الخماسي

ثم نقوم بحساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة.

المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الوزن النسبي %	درجة الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جداً

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى التمييز التنظيمي وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
سياق المنظمة	1.87	.586	موافق	مرتفع
القيادة	1.74	.607	موافق	مرتفع
التخطيط	2.08	.629	موافق	مرتفع
الاستراتيجية	2.03	.432	موافق	مرتفع
الموارد البشرية	1.97	.608	موافق	مرتفع
القيادة	2.02	.528	موافق	مرتفع

حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة ١.٨٧ وانحراف معياري قدره ٤٨١.

بلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات التمييز التنظيمي ٢.٠١ وانحراف معياري قدره ٤٣١.

تظهر نتائج توصيف عينة المتغير المستقل :

حصلت عبارات المتغير المستقل جميعها على متوسط حسابي منخفض وانحراف معياري منخفض نسبيا مما يشير الى عدم اتفاق

حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل ١.٨٩ وانحراف معياري قدره

٤٨١.

تظهر نتائج توصيف عينة المتغير التابع:

حصلت عبارات المتغير التابع جميعها على متوسط حسابي منخفض وانحراف معياري منخفض نسبيا مما يشير الى عدم اتفاق

حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل 2 وانحراف معياري قدره

٤٣١.

مما يشير الى عدم تطبيق نظام ادارة الجودة بمؤسسة شبرا وبالتالي ادى ذلك الى عدم التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

٧. 4. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (البيرسون بين متغيرات الدراسة، والتي تم وذلك على النحو التالي: SPSS-V قياسها باستخدام 28

Correlations								
		سجائ_المنظمة	القادة	الخطط	القادة2	الاستراتيجية	الموارد_النظرية	المعيار_ادارة_الجودة
المعيار_المميز_النظمي								
Pearson Correlation	.387**	1	.582**	.323*	.337*	.406**	.201	.821**
Sig. (2-tailed)	.004		.000	.018	.014	.003	.149	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53
القادة								
Pearson Correlation	.479**	.582**	1	.318*	.512**	.428**	.248	.868**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.020	.000	.001	.073	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53
الخطط								
Pearson Correlation	.551**	.323*	.318*	1	.560**	.483**	.383**	.630**
Sig. (2-tailed)	.000	.018	.020		.000	.000	.005	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53
القادة2								
Pearson Correlation	.909**	.337*	.512**	.560**	1	.742**	.581**	.592**
Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000		.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53
الاستراتيجية								
Pearson Correlation	.922**	.406**	.428**	.483**	.742**	1	.482**	.550**
Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000	.000		.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53
الموارد_النظرية								
Pearson Correlation	.710**	.201	.248	.383**	.581**	.482**	1	.340*
Sig. (2-tailed)	.000	.149	.073	.005	.000	.000		.013
N	53	53	53	53	53	53	53	53
المعيار_ادارة_الجودة								
Pearson Correlation	.592**	.821**	.868**	.630**	.592**	.550**	.340*	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.013	
N	53	53	53	53	53	53	53	53
المعيار_المميز_النظمي								
Pearson Correlation	1	.387**	.479**	.551**	.909**	.922**	.710**	.592**
Sig. (2-tailed)		.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	53	53	53	53	53	53	53	53

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

WS * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

٨. 4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية .28SEM-PLS, SPSS V

على النحو التالي:

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : تساهم ادارة الجودة في التمييز التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المُنْعَرِ اِدارَةِ الجُودَة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المُنْعَرِ القِيَمِيّ النَظْمِيّ

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 ^a	.351	.338	.350

a. Predictors: (Constant), المُنْعَرِ اِدارَةِ الجُودَة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.388	1	3.388	27.578	.000 ^b
	Residual	6.265	51	.123		
	Total	9.653	52			

a. Dependent Variable: المُنْعَرِ القِيَمِيّ النَظْمِيّ

b. Predictors: (Constant), المُنْعَرِ اِدارَةِ الجُودَة

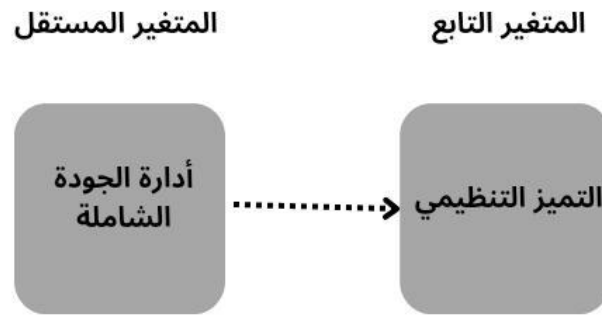
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.022	.195		5.242	.000	.631	1.414
	المُنْعَرِ اِدارَةِ الجُودَة	.531	.101	.592	5.251	.000	.328	.734

a. Dependent Variable: المُنْعَرِ القِيَمِيّ النَظْمِيّ

نشر في
مجلة
البحر
العلمي
البحر
العلمي
البحر
العلمي

وتشير قيمة معامل الارتباط ٠.٥٩٢ إلى وجود ارتباط موجب بين ادارة الجودة والتميز التنظيمي



الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة معنوية بين القيادة والتميز التنظيمي

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة معنوية ايجابية بين التخطيط والتميز التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة معنوية ايجابية بين السياق التنظيمي و التميز التنظيمي

تشير قيمة معامل الارتباط الى ارتباط قوي بين ابعاد ادارة الجودة والتميز التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.640

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التميز_التنظيمي سياق المنظمة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المميز_الميز_المنظمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 ^a	.410	.373	.341

a. Predictors: (Constant), المميز_الميز_المنظمي

ANOVA^a

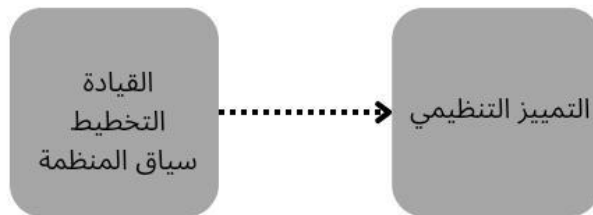
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.954	3	1.318	11.330	.000 ^b
	Residual	5.700	49	.116		
	Total	9.653	52			

a. Dependent Variable: المميز_الميز_المنظمي

b. Predictors: (Constant), المميز_الميز_المنظمي

المتغير المستقل

المتغير التابع



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

الخاتمة

بعد عرض الأطر النظرية للدراسة والتي حاولنا من خلالها إبراز مدى تأثير نظام إدارة الجودة على تحقيق التميز التنظيمي بحيث يعتبر نظام إدارة الجودة من المواضيع التي نالت 2015ISO9001 اهتمام الباحثين خاصة وما يشهده العالم من تطورات حاصلة في بيئة الأعمال أجبرت المؤسسات على مواكبتها من أجل الضمان والبقاء والاستمرارية وتعتبر مواصفات أنظمة الايزو الإدارية كنظام إدارة الجودة لتحسين جودة المنتج لتحقيق تفوقها على باقي المؤسسات وبالتالي تحقيق تميزها التنظيمي ، بحيث تم التفصيل في الجانب النظري للدراسة بذكر ماهية نظام إدارة الجودة وماهيته وتطوره التاريخي ومتطلبات تطبيقه وأيضاً التركيز على مفهوم التميز التنظيمي وعلاقته بنظام إدارة الجودة وذكر أهم الدراسات السابقة التي تعد الانطلاقة للدراسة التطبيقية التي تمت على مؤسسة الاسمنت عين التوتة على تحقيق التميز التنظيمي ، وتوصلت ISO9001المعرفة مدى تأثير نظام إدارة الجودة 2015 الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تقسيمها إلى ما يلي :

النتائج النظرية :

تتمثل هذه النتائج في النقاط التالية :

- نظام الجودة يمكن المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها فالنظام يشتمل على مؤشرات وخطط لابد مع تطبيقها من الحصول على بيانات واضحة المواضع القوة أو الضعف داخل المؤسسة.
- نظام الجودة يحتوي على التدابير اللازمة للتقييم حيث يشتمل النظام على إجراءات ونماذج تتطلب قياس أمور ملموسة يمكن قياسها بسهولة، تمكن المؤسسة من تقييم نفسها بكل وضوح.

- نظام الجودة يحتوي على أسس التحسين المستمر لكونه يشتمل على أهداف للجودة وأهداف إستراتيجية تصبو إليها المؤسسة، ويشتمل كذلك على وسائل تفعيل وتنفيذ هذه الأهداف التي تدفع إلى التحسين المستمر، الذي هو مطلب أساس من متطلبات المواصفة
- نظام الجودة يقدم رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية: لأنه يضمن للمؤسسة أنها تمضي في سبيل تحقيق أهدافها بأسس سليمة، وهذا محل احترام أي جهة خارجية ولا شك.
- نظام الجودة يحقق ثقة العملاء ورضاهم لأنه يدلل للعملاء على تطبيق معايير متفق عليها عالميا في العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمة
- تتمثل إبعاد التميز التنظيمي في القيادة الإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والثقافة التنظيمية. إن تطبيق نظام إدارة الجودة يعد من أهم التغيرات التي تساهم في تحقيق الإبداع وتطور المنتجات والخدمات وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة.
- إن المنظمة المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

3 الاقتراحات

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن صياغة مجموعة من الاقتراحات التي تعزز هذه النتائج كما يلي:
- لتستفيد المؤسسة أكثر من نظام إدارة الجودة ISO90012015 يجب أن يعزز النظام من خلال تكوينات مقدمة من طرف خبراء ومختصين في هذا المجال لتحسيس العاملين بأهمية ومدى جودة النظام في حد ذاته .
 - يجب على المؤسسة تحديد التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة من أجل التخطيط لإجراءات لمواجهة المخاطر واستغلال الفرص المتاحة.

- يجب التركيز على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا لتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة الذي يزيد من دافعيتهم للعمل ويؤدي إلى تحسين أدائهم
- استمرار المؤسسة بتوفير جميع الوسائل التي تساعد العمال في سيرورة العمل لتحسين والتقليل من أخطاء التي تحدث في العمل .
- المراجعة الدائمة والمستمرة لنظام إدارة الجودة عن فترات مخططة للتأكد من ملائمته وفعاليتة داخل المؤسسة .
- ضرورة التحسين المستمر لتلبية متطلبات العميل وتعزيز رضاه من أجل خلق ميزة تنافسية للمؤسسة

حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود البشرية: العاملين بمركز شبرا التجاري

الحدود المكانية : مراكز شبرا التجارية

الحدود الزمنية: تتعلق الدراسة بالموسم 2024، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين ١ جلاي إلى غاية 13 ديسمبر من سنة 2024.

الحدود الموضوعية: ركزنا في دراستنا هذه على معالجة دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي بحيث أن هذا الموضوع ينقسم إلى شطرين بحيث يتمثل الشطر الأول في إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرناها متغير مستقل، أما الشطر الثاني تمثل في التميز التنظيمي وهو متغير تابع، فقد قمنا بدراسة هذا الموضوع بمختلف الجوانب المتعلقة بكل المتغيرين ومحاولة إيجاد العلاقة التي تربط المتغيرين.

الدراسات المستقبلية :

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة : بين إدارة الجودة (سياقة المنظمة ؛ القيادة ؛ التخطيط) والتميز التنظيمي (الاستراتيجية؛ القيادة؛ ادارة الموارد البشرية) فإن الباحث يوصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج

في بيئات العمل والتركيز على أحد الفرضيات الفرعية وعلاقته بتساؤلات الدراسة التي طرحها الباحثان.

الخاتمة :

لقد تبين لنا من خلال دراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز التنظيمي، بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم القضايا التنظيمية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين جودة انتاج المؤسسة وتطويرها بصورة دائمة من خلال استجابة المنظمة لمتطلبات المستهلك، كما تعتبر أداة مهمة لقيادة المنظمة، وأهم ما يميزها أنها تقوم على تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة، وأن إدارة الجودة الشاملة تكون أكثر أهمية وفاعلية في تحقيق مستويات عالية لها علاقة بالأساليب التي تمارسها المؤسسة.

التميز التنظيمي سمة تتميز بها المنظمة التي تمكنت من تحقيق مستوى عال من النجاح التنظيمي وتحقيق أهدافها وكانت على درجة عالية في توظيف إمكاناتها ومواردها المادية والبشرية، لذلك فعلى المؤسسة تسييرها بطريقة جيدة من خلال تفعيلها وتنشيطها لتحقيق قدر كبير من الإنتاجية والتفوق والتميز، فالحاجة إلى النمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات.

فقد تبين لنا أنه توجد علاقة بين نتائج التحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المنظمة مما يعني أن تطبيق برامج الجودة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف المنظمة، ويساهم في تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاته ورغباته ما يؤدي الى تحقيق الإبداع التنظيمي.

كما أن إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية ووسيلة لمواجهة التنافس التي تعمل بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، فتساهم الجودة في رفع من مردودية نشاطات المنظمة وزيادة إنتاجيتها. وفي الأخير تؤكد على أهمية ودور تطبيق مؤسسة شبرا لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا فعالا لتحقيق المردودية والنجاح في التوسع.

المراجع

١- 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.

٢- 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.

٣- 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.

٤- 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.

٥- 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.

٦- 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.

٧- Ebrahimi, M., & Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5625-5643.

٨- 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.

٩- Ghobadian, A., & Gallea, D. (2001). TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *Omega*, 29(4), 343-359.

١٠- Hoyle, D. (2007). *Quality management essentials*. Routledge.

١١- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.

١٢- Jassim, K. A., & Taha, N. K. (2022). *Journal of Tikrit University for Humanities*, 29(12, 3), 408-427.

١٣- Miller, W. J. (1996). A working definition for total quality management (TQM) researchers. *Journal of Quality Management*, 1(2), 149-159.

١٤- 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.

١٥- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.

١٦- Harrington, H. J. (2005). The five pillars of organizational excellence. *Handbook of business strategy*, 6(1), 107-114.

١٧- 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.

١٨-Rose, K. (2005). Project quality management: why, what and how. J. Ross Pub..

١٩-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.

٢٠- Sallis, E. (2014). Total quality management in education. Routledge.

٢١-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.

<https://shobracompany.com/about/>

: المراجع العربية

- احمد عبد الشافي, ع.، & عادل. (2024). أثر تطبيق إعادة هندسة وظيفة التعويضات في ٢٢ (تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية, 42(2)

- الشمري, ع. م. د., & عدنان محمد ديبسان. (2022). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس ٢٣ المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي, 5(1), 56-83.

- الطيبي، نبيلة، لبعي، ري، هداجي، & عبد الجليل/مؤطر. (2021). ٢٤ (Doctoral dissertation, جامعة احمد مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة-ادرا).

- الجعيد, & د سامية. (2023). واقع الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة ٢٥ الطائف. المجلة العربية للإدارة, 1-22.

- بادرياني, بادرياني, حروشي, & جلول/مؤطر. (2021). دور الثقافة في تحقيق التميز التنظيمي ٢٦ (أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد ذو الخبرة – أدرار).

- خرصي, جميلة, & ميليزي. (2022). دور تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 2015/9001 في ٢٧ تحقيق التميز التنظيمي.

- عمار أبوهنية, & خالد الشوابكة. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على التميز المنظمي في قطاع ٢٨ التعدين الأردني-دراسة حالة: الشركة الفنية للحفر. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا (المعلومات, 2)8.

- مصطفى, ا. ج. ا., & الشيماء جمال احمد. (2023). معوقات التميز التنظيمي في تنظيم ٢٩ المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية, 33(1), 329-351.

- محمد, ع. ع. ا., & عبير عبد الرحمن. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي ٣٠. بوزارة الشباب والرياضة. مجلة علوم الرياضة, 32(13), 253-289.

رابط الاستبيان

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfPlIjpPH5gq11q5Mz5QQD3S7CFmZVSfn3S4Q7Yfu4nFrCWCA/viewform>

الملاحق

استبيان

تحية طيبة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف اتمام أطروحة بعنوان " اثر ادارة الجودة على التمييز التنظيمي"، والذي تسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول :المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي

ادارة الجودة الشاملة: على أنها إدارة المؤسسة بأكملها بحيث تتفوق في جميع أبعاد المنتجات والخدمات التي تهتم بالعمل

التمييز التنظيمي: بأنه كل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة

إن تعاونكم سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة، كما نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبيان ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التحية والاحترام والتقدير

البيانات الشخصية

♣ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

♣ العمر :

أقل من ثلاثين ☐

من ثلاثين الى اربعين ☐

اكبر من اربعين ☐

♣ مستوى التعليم : بكالوريوس ☐

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ شهادة اخرى ☐

غير ذلك ☐

♣الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐

من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات ☐

من ١٠ سنوات واعلى ☐

المحور الاول : إدارة الجودة الشاملة

❖ تقوم المؤسسة بتحديد التحديات الداخلية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة ..؟

❖ تقوم المؤسسة بتحديد التحديات الخارجية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة ؟

❖ تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات أصحاب المصلحة ؟

❖ تحدد المؤسسة مجال تطبيق نظام إدارة الجودة؟

❖ تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على نظام إدارة الجودة ؟

❖ تركز الإدارة العليا على العملاء؟ نشرت الإدارة العليا سياسة الجودة على مستوى المؤسسة ؟

❖ نشرت الإدارة العليا سياسة الجودة لأصحاب المصلحة؟

❖ وزعت الإدارة العليا المسؤوليات الخاصة بنظام إدارة الجودة؟

❖ تخطط المؤسسة الإجراءات لمواجهة المخاطر

❖ تضع المؤسسة أهداف للجودة على مستوى المهام اللازمة لنظام إدارة الجودة .؟

المحور الثاني : التمييز التنظيمي

❖ تحرص القيادة على تعريف المرؤسين بالرؤية والأهداف الإستراتيجية التي وضعتها؟

❖ تؤكد القيادة على وضع مبادئ التميز
التنظيمي في المؤسسة؟

تدعم القيادة الحافزية لدى العاملين نحو
❖ التميز في العمل؟

تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة العوائق
المختلفة؟

❖ تتبنى المؤسسة إستراتيجية في ضوء
احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة؟

❖ تحرص المؤسسة على شرح الإستراتيجية
الرئيسية للتطبيق في مختلف المستويات
التنظيمية؟

❖ تحرص المؤسسة على شرح الإجراءات
والعمليات الرئيسة للتطبيق في مختلف
المستويات التنظيمية؟

❖ تتم دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لصياغة
وتحديد الإستراتيجية؟

❖ تتم دراسة البيئة الخارجية للمنظمة
لصياغة وتحديد الإستراتيجية؟

❖ تدعم المؤسسة الخطط المستقبلية لتطوير
الكفاءات والحفاظ عليها.

❖ يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل
مع الآخرين داخل المؤسسة؟

❖ يكافأ الموظفون على الانجازات والإعمال
المتميزة؟

حيث الاجابة تكون بموافق تماما؛ موافق؛
محايد؛ غير موافق تماما؛ غير موافق

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.218	35.147	35.147	4.218	35.147	35.147
2	1.808	15.069	50.217	1.808	15.069	50.217
3	1.275	10.626	60.843	1.275	10.626	60.843
4	.966	8.051	68.893			
5	.848	7.070	75.963			
6	.771	6.422	82.385			
7	.524	4.364	86.750			
8	.504	4.200	90.950			
9	.461	3.841	94.791			
10	.314	2.619	97.409			
11	.196	1.633	99.042			
12	.115	.958	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Correlation Matrix^a

		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3
Correlation	A1	1.000	.377	.381	.205	.281	.318	.243	.328	.202	-.114-	.126	-.190-
	A2	.377	1.000	.012	.365	.463	.432	.531	.418	.282	.401	.162	.276
	A3	.381	.012	1.000	.216	.298	-.045-	.225	.438	.208	.034	.190	.026
	A4	.205	.365	.216	1.000	.205	.281	.149	.344	.394	.359	.396	.282
	B1	.281	.463	.298	.205	1.000	.391	.597	.466	.344	.171	.194	.121
	B2	.318	.432	-.045-	.281	.391	1.000	.533	.503	.289	.182	.197	.287
	B3	.243	.531	.225	.149	.597	.533	1.000	.550	.554	.158	.098	.272
	B4	.328	.418	.438	.344	.466	.503	.550	1.000	.627	.191	.292	.171
	B5	.202	.282	.208	.394	.344	.289	.554	.627	1.000	.030	.154	.091
	C1	-.114-	.401	.034	.359	.171	.182	.158	.191	.030	1.000	.381	.380
	C2	.126	.162	.190	.396	.194	.197	.098	.292	.154	.381	1.000	.517
	C3	-.190-	.276	.026	.282	.121	.287	.272	.171	.091	.380	.517	1.000
Sig. (1-tailed)	A1		.004	.004	.081	.026	.014	.048	.011	.084	.220	.196	.098
	A2	.004		.466	.005	.000	.001	.000	.002	.026	.002	.135	.029
	A3	.004	.466		.070	.020	.380	.062	.001	.078	.409	.097	.430
	A4	.081	.005	.070		.081	.027	.156	.008	.003	.006	.003	.026
	B1	.026	.000	.020	.081		.003	.000	.000	.008	.122	.093	.207
	B2	.014	.001	.380	.027	.003		.000	.000	.023	.108	.090	.024
	B3	.048	.000	.062	.156	.000	.000		.000	.000	.142	.253	.031
	B4	.011	.002	.001	.008	.000	.000	.000		.000	.097	.022	.123
	B5	.084	.026	.078	.003	.008	.023	.000	.000		.420	.148	.268
	C1	.220	.002	.409	.006	.122	.108	.142	.097	.420		.004	.004
	C2	.196	.135	.097	.003	.093	.090	.253	.022	.148	.004		.000
	C3	.098	.029	.430	.026	.207	.024	.031	.123	.268	.004	.000	

a. Determinant = .005

	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

WS ¹ ² ³ ⁴ ⁵ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹¹ ¹² ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ ³¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ ³⁶ ³⁷ ³⁸ ³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² ⁴³ ⁴⁴ ⁴⁵ ⁴⁶ ⁴⁷ ⁴⁸ ⁴⁹ ⁵⁰ ⁵¹ ⁵² ⁵³ ⁵⁴ ⁵⁵ ⁵⁶ ⁵⁷ ⁵⁸ ⁵⁹ ⁶⁰ ⁶¹ ⁶² ⁶³ ⁶⁴ ⁶⁵ ⁶⁶ ⁶⁷ ⁶⁸ ⁶⁹ ⁷⁰ ⁷¹ ⁷² ⁷³ ⁷⁴ ⁷⁵ ⁷⁶ ⁷⁷ ⁷⁸ ⁷⁹ ⁸⁰ ⁸¹ ⁸² ⁸³ ⁸⁴ ⁸⁵ ⁸⁶ ⁸⁷ ⁸⁸ ⁸⁹ ⁹⁰ ⁹¹ ⁹² ⁹³ ⁹⁴ ⁹⁵ ⁹⁶ ⁹⁷ ⁹⁸ ⁹⁹ ¹⁰⁰ ¹⁰¹ ¹⁰² ¹⁰³ ¹⁰⁴ ¹⁰⁵ ¹⁰⁶ ¹⁰⁷ ¹⁰⁸ ¹⁰⁹ ¹¹⁰ ¹¹¹ ¹¹² ¹¹³ ¹¹⁴ ¹¹⁵ ¹¹⁶ ¹¹⁷ ¹¹⁸ ¹¹⁹ ¹²⁰ ¹²¹ ¹²² ¹²³ ¹²⁴ ¹²⁵ ¹²⁶ ¹²⁷ ¹²⁸ ¹²⁹ ¹³⁰ ¹³¹ ¹³² ¹³³ ¹³⁴ ¹³⁵ ¹³⁶ ¹³⁷ ¹³⁸ ¹³⁹ ¹⁴⁰ ¹⁴¹ ¹⁴² ¹⁴³ ¹⁴⁴ ¹⁴⁵ ¹⁴⁶ ¹⁴⁷ ¹⁴⁸ ¹⁴⁹ ¹⁵⁰ ¹⁵¹ ¹⁵² ¹⁵³ ¹⁵⁴ ¹⁵⁵ ¹⁵⁶ ¹⁵⁷ ¹⁵⁸ ¹⁵⁹ ¹⁶⁰ ¹⁶¹ ¹⁶² ¹⁶³ ¹⁶⁴ ¹⁶⁵ ¹⁶⁶ ¹⁶⁷ ¹⁶⁸ ¹⁶⁹ ¹⁷⁰ ¹⁷¹ ¹⁷² ¹⁷³ ¹⁷⁴ ¹⁷⁵ ¹⁷⁶ ¹⁷⁷ ¹⁷⁸ ¹⁷⁹ ¹⁸⁰ ¹⁸¹ ¹⁸² ¹⁸³ ¹⁸⁴ ¹⁸⁵ ¹⁸⁶ ¹⁸⁷ ¹⁸⁸ ¹⁸⁹ ¹⁹⁰ ¹⁹¹ ¹⁹² ¹⁹³ ¹⁹⁴ ¹⁹⁵ ¹⁹⁶ ¹⁹⁷ ¹⁹⁸ ¹⁹⁹ ²⁰⁰ ²⁰¹ ²⁰² ²⁰³ ²⁰⁴ ²⁰⁵ ²⁰⁶ ²⁰⁷ ²⁰⁸ ²⁰⁹ ²¹⁰ ²¹¹ ²¹² ²¹³ ²¹⁴ ²¹⁵ ²¹⁶ ²¹⁷ ²¹⁸ ²¹⁹ ²²⁰ ²²¹ ²²² ²²³ ²²⁴ ²²⁵ ²²⁶ ²²⁷ ²²⁸ ²²⁹ ²³⁰ ²³¹ ²³² ²³³ ²³⁴ ²³⁵ ²³⁶ ²³⁷ ²³⁸ ²³⁹ ²⁴⁰ ²⁴¹ ²⁴² ²⁴³ ²⁴⁴ ²⁴⁵ ²⁴⁶ ²⁴⁷ ²⁴⁸ ²⁴⁹ ²⁵⁰ ²⁵¹ ²⁵² ²⁵³ ²⁵⁴ ²⁵⁵ ²⁵⁶ ²⁵⁷ ²⁵⁸ ²⁵⁹ ²⁶⁰ ²⁶¹ ²⁶² ²⁶³ ²⁶⁴ ²⁶⁵ ²⁶⁶ ²⁶⁷ ²⁶⁸ ²⁶⁹ ²⁷⁰ ²⁷¹ ²⁷² ²⁷³ ²⁷⁴ ²⁷⁵ ²⁷⁶ ²⁷⁷ ²⁷⁸ ²⁷⁹ ²⁸⁰ ²⁸¹ ²⁸² ²⁸³ ²⁸⁴ ²⁸⁵ ²⁸⁶ ²⁸⁷ ²⁸⁸ ²⁸⁹ ²⁹⁰ ²⁹¹ ²⁹² ²⁹³ ²⁹⁴ ²⁹⁵ ²⁹⁶ ²⁹⁷ ²⁹⁸ ²⁹⁹ ³⁰⁰ ³⁰¹ ³⁰² ³⁰³ ³⁰⁴ ³⁰⁵ ³⁰⁶ ³⁰⁷ ³⁰⁸ ³⁰⁹ ³¹⁰ ³¹¹ ³¹² ³¹³ ³¹⁴ ³¹⁵ ³¹⁶ ³¹⁷ ³¹⁸ ³¹⁹ ³²⁰ ³²¹ ³²² ³²³ ³²⁴ ³²⁵ ³²⁶ ³²⁷ ³²⁸ ³²⁹ ³³⁰ ³³¹ ³³² ³³³ ³³⁴ ³³⁵ ³³⁶ ³³⁷ ³³⁸ ³³⁹ ³⁴⁰ ³⁴¹ ³⁴² ³⁴³ ³⁴⁴ ³⁴⁵ ³⁴⁶ ³⁴⁷ ³⁴⁸ ³⁴⁹ ³⁵⁰ ³⁵¹ ³⁵² ³⁵³ ³⁵⁴ ³⁵⁵ ³⁵⁶ ³⁵⁷ ³⁵⁸ ³⁵⁹ ³⁶⁰ ³⁶¹ ³⁶² ³⁶³ ³⁶⁴ ³⁶⁵ ³⁶⁶ ³⁶⁷ ³⁶⁸ ³⁶⁹ ³⁷⁰ ³⁷¹ ³⁷² ³⁷³ ³⁷⁴ ³⁷⁵ ³⁷⁶ ³⁷⁷ ³⁷⁸ ³⁷⁹ ³⁸⁰ ³⁸¹ ³⁸² ³⁸³ ³⁸⁴ ³⁸⁵ ³⁸⁶ ³⁸⁷ ³⁸⁸ ³⁸⁹ ³⁹⁰ ³⁹¹ ³⁹² ³⁹³ ³⁹⁴ ³⁹⁵ ³⁹⁶ ³⁹⁷ ³⁹⁸ ³⁹⁹ ⁴⁰⁰ ⁴⁰¹ ⁴⁰² ⁴⁰³ ⁴⁰⁴ ⁴⁰⁵ ⁴⁰⁶ ⁴⁰⁷ ⁴⁰⁸ ⁴⁰⁹ ⁴¹⁰ ⁴¹¹ ⁴¹² ⁴¹³ ⁴¹⁴ ⁴¹⁵ ⁴¹⁶ ⁴¹⁷ ⁴¹⁸ ⁴¹⁹ ⁴²⁰ ⁴²¹ ⁴²² ⁴²³ ⁴²⁴ ⁴²⁵ ⁴²⁶ ⁴²⁷ ⁴²⁸ ⁴²⁹ ⁴³⁰ ⁴³¹ ⁴³² ⁴³³ ⁴³⁴ ⁴³⁵ ⁴³⁶ ⁴³⁷ ⁴³⁸ ⁴³⁹ ⁴⁴⁰ ⁴⁴¹ ⁴⁴² ⁴⁴³ ⁴⁴⁴ ⁴⁴⁵ ⁴⁴⁶ ⁴⁴⁷ ⁴⁴⁸ ⁴⁴⁹ ⁴⁵⁰ ⁴⁵¹ ⁴⁵² ⁴⁵³ ⁴⁵⁴ ⁴⁵⁵ ⁴⁵⁶ ⁴⁵⁷ ⁴⁵⁸ ⁴⁵⁹ ⁴⁶⁰ ⁴⁶¹ ⁴⁶² ⁴⁶³ ⁴⁶⁴ ⁴⁶⁵ ⁴⁶⁶ ⁴⁶⁷ ⁴⁶⁸ ⁴⁶⁹ ⁴⁷⁰ ⁴⁷¹ ⁴⁷² ⁴⁷³ ⁴⁷⁴ ⁴⁷⁵ ⁴⁷⁶ ⁴⁷⁷ ⁴⁷⁸ ⁴⁷⁹ ⁴⁸⁰ ⁴⁸¹ ⁴⁸² ⁴⁸³ ⁴⁸⁴ ⁴⁸⁵ ⁴⁸⁶ ⁴⁸⁷ ⁴⁸⁸ ⁴⁸⁹ ⁴⁹⁰ ⁴⁹¹ ⁴⁹² ⁴⁹³ ⁴⁹⁴ ⁴⁹⁵ ⁴⁹⁶ ⁴⁹⁷ ⁴⁹⁸ ⁴⁹⁹ ⁵⁰⁰ ⁵⁰¹ ⁵⁰² ⁵⁰³ ⁵⁰⁴ ⁵⁰⁵ ⁵⁰⁶ ⁵⁰⁷ ⁵⁰⁸ ⁵⁰⁹ ⁵¹⁰ ⁵¹¹ ⁵¹² ⁵¹³ ⁵¹⁴ ⁵¹⁵ ⁵¹⁶ ⁵¹⁷ ⁵¹⁸ ⁵¹⁹ ⁵²⁰ ⁵²¹ ⁵²² ⁵²³ ⁵²⁴ ⁵²⁵ ⁵²⁶ ⁵²⁷ ⁵²⁸ ⁵²⁹ ⁵³⁰ ⁵³¹ ⁵³² ⁵³³ ⁵³⁴ ⁵³⁵ ⁵³⁶ ⁵³⁷ ⁵³⁸ ⁵³⁹ ⁵⁴⁰ ⁵⁴¹ ⁵⁴² ⁵⁴³ ⁵⁴⁴ ⁵⁴⁵ ⁵⁴⁶ ⁵⁴⁷ ⁵⁴⁸ ⁵⁴⁹ ⁵⁵⁰ ⁵⁵¹ ⁵⁵² ⁵⁵³ ⁵⁵⁴ ⁵⁵⁵ ⁵⁵⁶ ⁵⁵⁷ ⁵⁵⁸ ⁵⁵⁹ ⁵⁶⁰ ⁵⁶¹ ⁵⁶² ⁵⁶³ ⁵⁶⁴ ⁵⁶⁵ ⁵⁶⁶ ⁵⁶⁷ ⁵⁶⁸ ⁵⁶⁹ ⁵⁷⁰ ⁵⁷¹ ⁵⁷² ⁵⁷³ ⁵⁷⁴ ⁵⁷⁵ ⁵⁷⁶ ⁵⁷⁷ ⁵⁷⁸ ⁵⁷⁹ ⁵⁸⁰ ⁵⁸¹ ⁵⁸² ⁵⁸³ ⁵⁸⁴ ⁵⁸⁵ ⁵⁸⁶ ⁵⁸⁷ ⁵⁸⁸ ⁵⁸⁹ ⁵⁹⁰ ⁵⁹¹ ⁵⁹² ⁵⁹³ ⁵⁹⁴ ⁵⁹⁵ ⁵⁹⁶ ⁵⁹⁷ ⁵⁹⁸ ⁵⁹⁹ ⁶⁰⁰ ⁶⁰¹ ⁶⁰² ⁶⁰³ ⁶⁰⁴ ⁶⁰⁵ ⁶⁰⁶ ⁶⁰⁷ ⁶⁰⁸ ⁶⁰⁹ ⁶¹⁰ ⁶¹¹ ⁶¹² ⁶¹³ ⁶¹⁴ ⁶¹⁵ ⁶¹⁶ ⁶¹⁷ ⁶¹⁸ ⁶¹⁹ ⁶²⁰ ⁶²¹ ⁶²² ⁶²³ ⁶²⁴ ⁶²⁵ ⁶²⁶ ⁶²⁷ ⁶²⁸ ⁶²⁹ ⁶³⁰ ⁶³¹ ⁶³² ⁶³³ ⁶³⁴ ⁶³⁵ ⁶³⁶ ⁶³⁷ ⁶³⁸ ⁶³⁹ ⁶⁴⁰ ⁶⁴¹ ⁶⁴² ⁶⁴³ ⁶⁴⁴ ⁶⁴⁵ ⁶⁴⁶ ⁶⁴⁷ ⁶⁴⁸ ⁶⁴⁹ ⁶⁵⁰ ⁶⁵¹ ⁶⁵² ⁶⁵³ ⁶⁵⁴ ⁶⁵⁵ ⁶⁵⁶ ⁶⁵⁷ ⁶⁵⁸ ⁶⁵⁹ ⁶⁶⁰ ⁶⁶¹ ⁶⁶² ⁶⁶³ ⁶⁶⁴ ⁶⁶⁵ ⁶⁶⁶ ⁶⁶⁷ ⁶⁶⁸ ⁶⁶⁹ ⁶⁷⁰ ⁶⁷¹ ⁶⁷² ⁶⁷³ ⁶⁷⁴ ⁶⁷⁵ ⁶⁷⁶ ⁶⁷⁷ ⁶⁷⁸ ⁶⁷⁹ ⁶⁸⁰ ⁶⁸¹ ⁶⁸² ⁶⁸³ ⁶⁸⁴ ⁶⁸⁵ ⁶⁸⁶ ⁶⁸⁷ ⁶⁸⁸ ⁶⁸⁹ ⁶⁹⁰ ⁶⁹¹ ⁶⁹² ⁶⁹³ ⁶⁹⁴ ⁶⁹⁵ ⁶⁹⁶ ⁶⁹⁷ ⁶⁹⁸ ⁶⁹⁹ ⁷⁰⁰ ⁷⁰¹ ⁷⁰² ⁷⁰³ ⁷⁰⁴ ⁷⁰⁵ ⁷⁰⁶ ⁷⁰⁷ ⁷⁰⁸ ⁷⁰⁹ ⁷¹⁰ ⁷¹¹ ⁷¹² ⁷¹³ ⁷¹⁴ ⁷¹⁵ ⁷¹⁶ ⁷¹⁷ ⁷¹⁸ ⁷¹⁹ ⁷²⁰ ⁷²¹ ⁷²² ⁷²³ ⁷²⁴ ⁷²⁵ ⁷²⁶ ⁷²⁷ ⁷²⁸ ⁷²⁹ ⁷³⁰ ⁷³¹ ⁷³² ⁷³³ ⁷³⁴ ⁷³⁵ ⁷³⁶ ⁷³⁷ ⁷³⁸ ⁷³⁹ ⁷⁴⁰ ⁷⁴¹ ⁷⁴² ⁷⁴³ ⁷⁴⁴ ⁷⁴⁵ ⁷⁴⁶ ⁷⁴⁷ ⁷⁴⁸ ⁷⁴⁹ ⁷⁵⁰ ⁷⁵¹ ⁷⁵² ⁷⁵³ ⁷⁵⁴ ⁷⁵⁵ ⁷⁵⁶ ⁷⁵⁷ ⁷⁵⁸ ⁷⁵⁹ ⁷⁶⁰ ⁷⁶¹ ⁷⁶² ⁷⁶³ ⁷⁶⁴ ⁷⁶⁵ ⁷⁶⁶ ⁷⁶⁷ ⁷⁶⁸ ⁷⁶⁹ ⁷⁷⁰ ⁷⁷¹ ⁷⁷² ⁷⁷³ ⁷⁷⁴ ⁷⁷⁵ ⁷⁷⁶ ⁷⁷⁷ ⁷⁷⁸ ⁷⁷⁹ ⁷⁸⁰ ⁷⁸¹ ⁷⁸² ⁷⁸³ ⁷⁸⁴ ⁷⁸⁵ ⁷⁸⁶ ⁷⁸⁷ ⁷⁸⁸ ⁷⁸⁹ ⁷⁹⁰ ⁷⁹¹ ⁷⁹² ⁷⁹³ ⁷⁹⁴ ⁷⁹⁵ ⁷⁹⁶ ⁷⁹⁷ ⁷⁹⁸ ⁷⁹⁹ ⁸⁰⁰ ⁸⁰¹ ⁸⁰² ⁸⁰³ ⁸⁰⁴ ⁸⁰⁵ ⁸⁰⁶ ⁸⁰⁷ ⁸⁰⁸ ⁸⁰⁹ ⁸¹⁰ ⁸¹¹ ⁸¹² ⁸¹³ ⁸¹⁴ ⁸¹⁵ ⁸¹⁶ ⁸¹⁷ ⁸¹⁸ ⁸¹⁹ ⁸²⁰ ⁸²¹ ⁸²² ⁸²³ ⁸²⁴ ⁸²⁵ ⁸²⁶ ⁸²⁷ ⁸²⁸ ⁸²⁹ ⁸³⁰ ⁸³¹ ⁸³² ⁸³³ ⁸³⁴ ⁸³⁵ ⁸³⁶ ⁸³⁷ ⁸³⁸ ⁸³⁹ ⁸⁴⁰ ⁸⁴¹ ⁸⁴² ⁸⁴³ ⁸⁴⁴ ⁸⁴⁵ ⁸⁴⁶ ⁸⁴⁷ ⁸⁴⁸ ⁸⁴⁹ ⁸⁵⁰ ⁸⁵¹ ⁸⁵² ⁸⁵³ ⁸⁵⁴ ⁸⁵⁵ ⁸⁵⁶ ⁸⁵⁷ ⁸⁵⁸ ⁸⁵⁹ ⁸⁶⁰ ⁸⁶¹ ⁸⁶² ⁸⁶³ ⁸⁶⁴ ⁸⁶⁵ ⁸⁶⁶ ⁸⁶⁷ ⁸⁶⁸ ⁸⁶⁹ ⁸⁷⁰ ⁸⁷¹ ⁸⁷² ⁸⁷³ ⁸⁷⁴ ⁸⁷⁵ ⁸⁷⁶ ⁸⁷⁷ ⁸⁷⁸ ⁸⁷⁹ ⁸⁸⁰ ⁸⁸¹ ⁸⁸² ⁸⁸³ ⁸⁸⁴ ⁸⁸⁵ ⁸⁸⁶ ⁸⁸⁷ ⁸⁸⁸ ⁸⁸⁹ ⁸⁹⁰ ⁸⁹¹ ⁸⁹² ⁸⁹³ ⁸⁹⁴ ⁸⁹⁵ ⁸⁹⁶ ⁸⁹⁷ ⁸⁹⁸ ⁸⁹⁹ ⁹⁰⁰ ⁹⁰¹ ⁹⁰² ⁹⁰³ ⁹⁰⁴ ⁹⁰⁵ ⁹⁰⁶ ⁹⁰⁷ ⁹⁰⁸

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	30.7
	Excluded ^a	106	69.3
	Total	153	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	32.0
	Excluded ^a	104	68.0
	Total	153	100.0

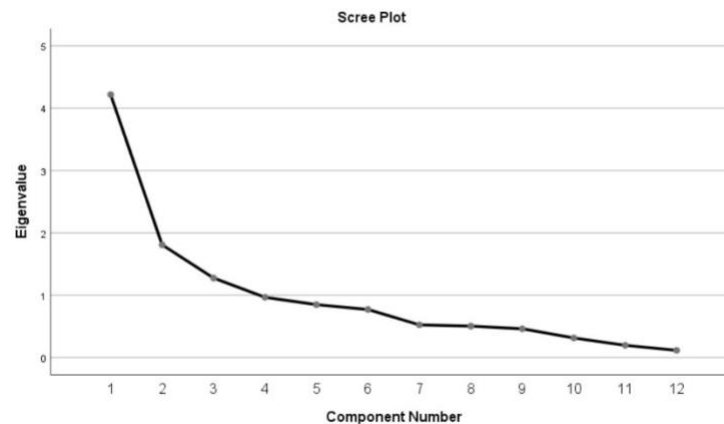
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.845	.846	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.807	.811	12



Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
القيادة2	53	2	1	3	2.02	.072	.528	.278
الخطيئ	53	3	1	4	2.08	.086	.629	.396
الانسراجيه	53	2	1	3	2.03	.059	.432	.186
الموارد_النزويه	53	2	1	3	1.97	.083	.608	.369
المتغير_المميز_النظيمي	53	2	1	3	2.01	.059	.431	.186
Valid N (listwise)	53							

Inter-Item Correlation Matrix

	BA1	BA2	BA3	BA4	BB1	BB2	BB3	BB4	BB5	BB6	BC1	BC2
BA1	1.000	.308	.321	.183	.256	.177	.256	.300	.274	.100	.529	.203
BA2	.308	1.000	.466	.355	.494	.331	.175	.280	.378	.234	.276	.362
BA3	.321	.466	1.000	.526	.232	.417	.513	.357	.424	.278	.255	.289
BA4	.183	.355	.526	1.000	.172	.763	.558	.478	.192	.609	.296	.464
BB1	.256	.494	.232	.172	1.000	.281	.296	.049	.177	.097	.133	.154
BB2	.177	.331	.417	.763	.281	1.000	.565	.263	.360	.331	.194	.321
BB3	.256	.175	.513	.558	.296	.565	1.000	.335	.597	.293	.333	.362
BB4	.300	.280	.357	.478	.049	.263	.335	1.000	.056	.224	.433	.127
BB5	.274	.378	.424	.192	.177	.360	.597	.056	1.000	-.005-	.135	.297
BB6	.100	.234	.278	.609	.097	.331	.293	.224	-.005-	1.000	.389	.452
BC1	.529	.276	.255	.296	.133	.194	.333	.433	.135	.389	1.000	.394
BC2	.203	.362	.289	.464	.154	.321	.362	.127	.297	.452	.394	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3
A1	1.000	.282	.390	.186	.289	.261	.214	.338	.213	-.129-	.107	-.189-
A2	.282	1.000	-.062-	.390	.356	.523	.558	.285	.178	.428	.222	.244
A3	.390	-.062-	1.000	.188	.309	-.095-	.185	.452	.225	.007	.160	.025
A4	.186	.390	.188	1.000	.186	.313	.176	.311	.364	.376	.412	.280
B1	.289	.356	.309	.186	1.000	.329	.559	.474	.353	.151	.173	.120
B2	.261	.523	-.095-	.313	.329	1.000	.562	.408	.218	.228	.242	.270
B3	.214	.558	.185	.176	.559	.562	1.000	.496	.505	.188	.131	.266
B4	.338	.285	.452	.311	.474	.408	.496	1.000	.636	.158	.256	.168
B5	.213	.178	.225	.364	.353	.218	.505	.636	1.000	.005	.126	.090
C1	-.129-	.428	.007	.376	.151	.228	.188	.158	.005	1.000	.399	.375
C2	.107	.222	.160	.412	.173	.242	.131	.256	.126	.399	1.000	.510
C3	-.189-	.244	.025	.280	.120	.270	.266	.168	.090	.375	.510	1.000

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	34	22.2	64.2	64.2
	من 30 الى 40	12	7.8	22.6	86.8
	اكبر من 40	7	4.6	13.2	100.0
	Total	53	34.6	100.0	
Missing	System	100	65.4		
Total		153	100.0		

Frequency Table

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	16.3	47.2	47.2
	انثى	28	18.3	52.8	100.0
	Total	53	34.6	100.0	
Missing	System	100	65.4		
Total		153	100.0		

مستوى_التعليم		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	18	11.8	34.0	34.0
	ماجستير	1	.7	1.9	35.8
	شهادة اخرى	18	11.8	34.0	69.8
	غير ذلك	9	5.9	17.0	86.8
	ثانويه	3	2.0	5.7	92.5
	طالب متوسط	1	.7	1.9	94.3
	خيار 5	3	2.0	5.7	100.0
	Total	53	34.6	100.0	
Missing	System	100	65.4		
Total		153	100.0		

الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	26	17.0	49.1	49.1
	من 5 سنوات الى 10	8	5.2	15.1	64.2
	من 10 سنوات واعلى	19	12.4	35.8	100.0
	Total	53	34.6	100.0	
Missing	System	100	65.4		
Total		153	100.0		