

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

أسم الطالبة: مريم سالم خميس

2021205477

مشروع تخرج أدارة المشاريع

أشراف

د. منى مصطفى العشري

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

1. الفصل الاول : الاطار النظري

١. المقدمة

في عالم الأعمال المتقدم والمتغير باستمرار، أصبحت إدارة الجودة الشاملة

مفهومًا أساسيًا 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، (Jankalová & Jankal, 2020; 2021،

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 شيوعًا ولها جذور تاريخية طويلة. ومع

ذلك، فإنه لا يزال يعتبر مصطلحاً حديثاً. لذلك، فإن غرض المنظمة ليس فقط إدارة الجودة الشاملة، بل (Mele & Colurcio, 2006) أيضاً تبني الممارسات لتحقيق التميز)

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 التميز 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. وتتبع 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، ميري 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.

1. مشكلة البحث

في المنظمات مصدر قلق مهم للقوى العاملة بما في (TQM أصبح التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة) 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)

الفجوة النظرية : يرتبط التميز التنظيمي بالإدارة الجيدة للعمليات لضمان توافق العمليات - 1.1 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

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 إدارة الجودة لتحقيق التميز التنظيمي؛ لذلك هناك حاجة ماسة لدراسة الكيفية التي من خلالها تؤثر إدارة 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 الشامل

(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 اثر ادارة الجودة على التمييز التنظيمي

- 1/الاهمية النظرية :

ومن الناحية النظرية، تسلط النتائج الضوء على دور ممارسات ادارة الجودة في تحقيق التمييز التنظيمي

(Samawi& other,2018)

-2/الاهمية 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 والتميز التنظيمي
- الهدف الفرعي الاول : التحقق من كيفية تأثير سياق المنظمة على التميز التنظيمي
- الهدف الفرعي الثاني : تحليل اثر التخطيط على التميز 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 والتميز التنظيمي
- الفرضية الفرعية الاول : 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

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

تلبى 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 تلبى توقعات عملائنا. نحرص على استخدام مواد عالية الجودة والمعالجة بعناية لضمان أفضل تجربة استخدام لعملائنا

1 المقدمة

2 الإطار النظري

3 منهجية البحث

4 التحليل الإحصائي

5 مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني : 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 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 المتغيرين

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

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 تهتم 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 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 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.

الكسندروس 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 أيضًا أنظمة بشرية. وبالإضافة إلى ذلك، ذكر أوكلاند (1993) أن إدارة الجودة الشاملة (هي محاولة لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة بأكملها، وفعاليتها، وهيكلها. دليل (1999)

إدارة الجودة الشاملة هي التعاون المتبادل بين الجميع في المنظمة والعمليات التجارية المرتبطة بها لإنتاج المنتجات والخدمات، والتي تلبية، 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 دبليو إدواردز ديمنج 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 ازدراخي 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 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 ستويلبناجيل (1993) أنه في كتاب فورد وكراوتر "حياتي وعملي" 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. 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
- 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 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 ادارة الجودة

رسومات وجداول توضيحية من دراسات سابقة

Figure 2 - The salient elements of TQM

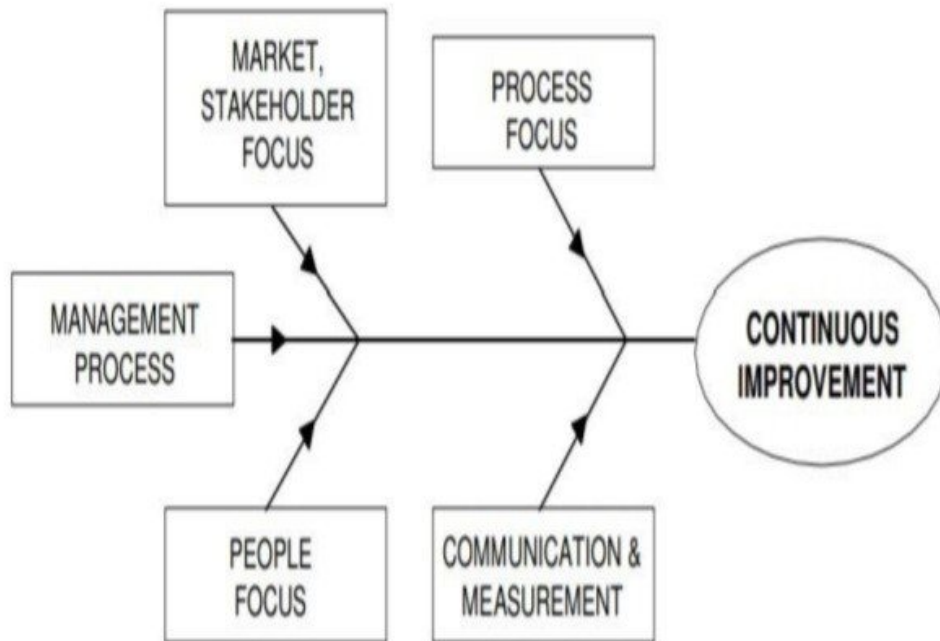


Figure 3 - Focus of the TQM implementation process activity

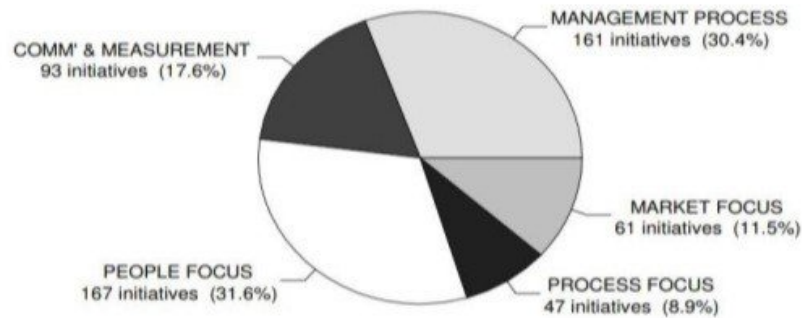
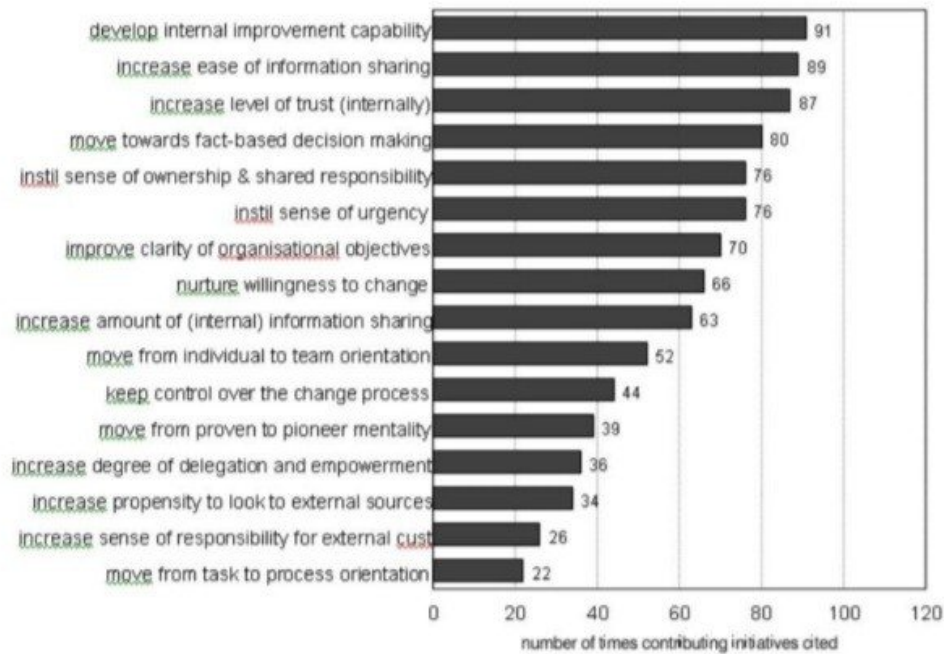


Figure 4 - Extent to which the implementation initiatives of the sample's implementation plans support seventeen proposed "desirable outcomes" during the process of TQM implementation.



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 أفضل 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 ضمنياً 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، ومقياس 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 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 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 استراتيجيات 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 الإقتصادية الدولية ، الشركات متعددة الجنسيات ، فرض لواقع جديد وتحديات للمنظمات إذا أرادت البقاء والاستمرار عليها أن تنتهج فلسفة إدارية جديدة ، تحول التركيز من رأس المال المادى الى رأس المال الفكرى ، 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 أوكبيرة ، 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 وورد 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 ولاتقارن بما يقدمه - المنافسون

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

العين 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 إن 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 ولتحقيق هذا التميز يجب تلبية جميع خصائص المنتج، ليكون بالصورة المطلوبة للزبون وفق متطلبات معلومة ولأزمة، 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 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 حتما إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيزها وتقل 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 وتُعظم 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 الدراسة 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 الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج المعرفة آراء عينة الدراسة حول أقسام الاستبيان بالإضافة الى استخدامها في إختبار SPSS الإحصائي . فرضيات الدراسة .

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

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

تصميم البحث

فلسفة الدراسة: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 الدراسة: 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 الدراسة: 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 الدراسة: كمي

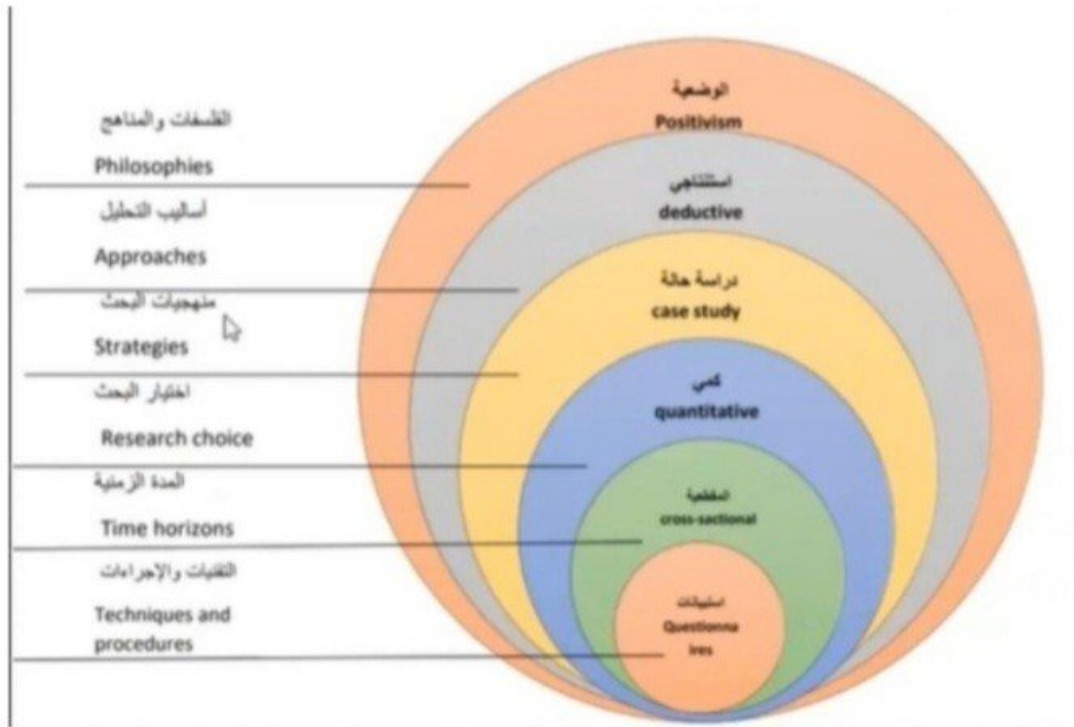
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات

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
--------------	---------------	--------------

53	3000	مؤسسة شبرا
----	------	------------

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 للاجابة على الاسئلة

ويعرض القسم التالي الادوات التي تم استخدامها لقياس المتغيرات

: المتغير المستقل ادارة الجودة الشاملة

اعتمدت الباحثتان خرصي مروة و ميلزي جميلة ((2022/2021 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 وجميلة 2021/2022
	القيادة	5	
	التخطيط	2	

: المتغير التابع التميز التنظيمي

اعتمدت الباحثتان خرصي مروة و ميلزي جميلة ((2022/2021 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 وجميلة 2021/2022
	القيادة	4	
	الموارد البشرية	2	

: انواع البيانات

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسة مثل الاستبيان

: البيانات الاولى

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. وتحديدًا 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 الإحصائي

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.

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

لديموغرافية التي تشمل:

□ الجنس ويشمل على (ذكر - أنثى).

□ العمر ويشمل أقل من (30 - من 30 إلى 40 سنة - أكبر من 40)

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

حيث أن شهادة أخرى تشمل (ابتدائي-متوسط-ثانوية عامة)

وغير ذلك لا يوجد مؤهل تعليمي

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

الجدول؛ الرسومات والفقرات 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

قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

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) طريقة 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 (SEM - Structural Equation Modeling) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل

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 الأحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

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

❖ أظهرت النتائج لمقياس تطبيق ادارة الجودة الشاملة أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 670. أما بالنسبة لأبعاد ادراة 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 et al (2010)، 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.

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 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 الاستراتيجية هي 1.9725، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي

- ❖ تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average AVE) استخراج التباين - AVE)
- ❖ 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 0.5
- ❖ 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 لمعياري، 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.

4.7 الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي شركة شبرا في مدينة جدة، الذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضروريا لفهم خصائص العينة بشكل شامل مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقا.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في إدارة الجودة والتميز التنظيمي تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة إدارة الجودة الشاملة تم تحليل أبعاد مثل سياق المنظمة، القيادة التخطيط، أما في حالة التميز التنظيمي تم تحليل أبعاد مثل إدارة الموارد البشرية، القيادة؛ الاستراتيجية هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسة.

في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE). تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة والتميز التنظيمي. تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية المعادلات البنائية (SEM)، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن إدارة الجودة تلعب دورا محوريا في تعزيز ممارسات

التميز التنظيمي في شركة شبرا في جة من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات ادارة الجودة في المنظمة وتعزيز قدرتها على التميز التنظيمي بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية و التحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(9-10), 1217-1242.

Υ- 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.

ϣ-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.

ξ- 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.

Ϟ-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.

ϧ-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.

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

Λ- 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.

ϣ- Ghobadian, A., & Galleary, 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.

Y1-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.

المراجع العربية :

- مصطفى, ا. ج. ا., & الشيماء جمال احمد. (2023). معوقات التميز التنظيمي في تنظيم ٢٩ المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية, 33(1), 351-329.
- محمد, ع. ع. ا., & عبير عبد الرحمن. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي ٣٠. بوزارة الشباب والرياضة. مجلة علوم الرياضة, 32(13), 289-253.

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: اقل من ثلاثين ☐ من ثلاثين الى اربعين ☐ اكبر من اربعين ☐

مستوى التعليم

28	تقوم المؤسسة بتقييم نظام نظام إدارة الجودة				
29	تراجع المؤسسة نظام إدارة الجودة عن فترات مخططة للتأكد من ملائمة وفعاليتها				
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 المرؤسين بالرؤية والأهداف الاستراتيجية 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.				
الاستراتيجية					
38	تتبنى المؤسسة إستراتيجية في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة.				
39	تحرص المؤسسة على شرح الإستراتيجية الرئيسية للتطبيق في مختلف المستويات التنظيمية.				
40	تحرص المؤسسة على شرح الإجراءات والعمليات الرئيسية 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 تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
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					

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 فعاليه وإجراءات مواجهه الفرص .					
15	تقوم المؤسسة بتقييم فعاليه وإجراءات مواجهه المخاطر .					
15	تخطط لمؤسسة 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 اجل 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					

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 ليتمشى 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.