



أثر التميز التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الجودة الشاملة

الدكتور جعفر صدام فليحي

وزارة الداخلية / رئيس المركز الوطني لإدارة الازمات والكوارث

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التميز التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات التميز وأداء أنظمة الجودة. وقد سلط الضوء على عدد من الأبعاد المرتبطة بالتميز التنظيمي، مثل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، وتنمية الموارد البشرية، وكيفية تأثيرها في رفع كفاءة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، واستعمل أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات تطبق نماذج التميز أو أنظمة الجودة المعتمدة مثل ISO أو EFQM. وتم تحليل البيانات باستعمال أدوات إحصائية مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التميز التنظيمي وفعالية إدارة الجودة الشاملة. حيث تبين أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات التميز تحقق أداءً أفضل في مجالات الجودة، وتمتلك قدرة أعلى على التحسين المستمر والاستجابة لتطلعات العملاء.

وقد أوصى البحث بضرورة تبني منهجيات التميز المؤسسي بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتعزيز جودة الأداء، مع التركيز على دعم القيادة، وتطوير الموارد البشرية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتميز المستدام.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التحديات البشرية والثقافية، التميز التنظيمي، البعد الاستراتيجي

Abstract:

This research aims to examine the role of organizational excellence in enhancing the effectiveness of Total Quality Management (TQM) within organizations, by analyzing the

relationship between excellence practices and the performance of quality systems. Several dimensions related to organizational excellence were highlighted, such as leadership, strategic planning, operations management, and human resource development, and how they impact the effectiveness of TQM principles

The research relied on a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of employees working in organizations that implement excellence models or certified quality systems (such as ISO or EFQM). The data was analyzed using appropriate

The research found a statistically significant .statistical tools to test the study's hypotheses positive relationship between the level of organizational excellence and the effectiveness of TQM. It was found that organizations that adopt excellence practices achieve better performance in quality areas and possess a greater capacity for continuous improvement and responsiveness to customer expectations The research recommended the adoption of organizational excellence methodologies as a strategic approach to enhancing performance quality, with a focus on supporting leadership, developing human resources, and creating an organizational culture that supports quality and sustainable excellence

Keywords: Total quality, human and cultural challenges, organizational excellence, strategic dimension

1- المقدمة:

أ- مفهوم التميز التنظيمي:

يعد التميز التنظيمي الهدف القديم والجديد الذي تنشده منظمات الاعمال، ويعني التميز في اللغة العربية التفريق والاختلاف بين شيئين او حالتين وكذلك يعني الاختلاف عن الغير لكن الاستعمل الشائع لهذه الكلمة يعني التفوق عن الآخرين وأيضاً التفرد والاختلاف او التفوق في نشاط ما مع من يعمل في نفس النشاط التميز هو ايضا اعلى مستوى من الجودة.

التميز التنظيمي هو العملية الديناميكية التي تحقق قيمة عالية وميزه تنافسيه، ورضا العملاء والموردين من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفق العمليات والمواد الى تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً مستدام للمنظمة في مجال عملها (د.منى شعبان عثمان 2020)

ان التميز التنظيمي حاله من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافه اصحاب المصلحة في المنظمة.

ان التميز التنظيمي يعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة.

عرف النموذج الاوربي لادارة الجودة، والمنظمة الأوروبية للجودة التميز على انه المهارة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على:

التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة وثبات الهدف، ادارة العمليات، اشراك الأفراد، التحسن المستمر والابداع، المنفعة المتبادلة بين الشركات، المسؤولية الاجتماعية المشتركة، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

ب - مفهوم الجودة الشاملة:

هي أسلوب إداري يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك الجميع في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء عبر التحسين المستمر علماً ان أبرز نقاط الجودة الشاملة بشكل مختصر:

تركز على رضا العميل كأولوية تعتمد على المشاركة الجماعية لجميع الموظفين، تسعى إلى التحسين المستمر للعمليات , تتطلب ثقافة تنظيمية موجهة نحو الجودة وتستخدم في المدارس، الشركات، المستشفيات وغيرها (أبو زيد، أحمد. (2022)).

2. مشكلة البحث

على الرغم من أهمية التميز التنظيمي وتبني منهجيات الجودة الشاملة (TQM) في تعزيز كفاءة المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية، إلا أن العديد منها يواجه صعوبات جادة في تحقيق التحول الناجح نحو هذه النماذج المتقدمة.

لذا، تبرز مشكلة البحث في التساؤل عن "ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في تحقيق التميز التنظيمي والتحول نحو الجودة الشاملة، وما الاستراتيجيات الفعالة للتغلب عليها؟".

يسعى الباحث الى دراسة أثر التميز التنظيمي في تعزيز فعالية إدارة الجودة.

3. منهجية البحث

يسعى الباحث الى معرفة ما مدى مساهمة عناصر التميز التنظيمي في تعزيز فعالية ادارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة

حيث تعتمد منهجية الدراسة على ما يلي

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: استبانة موجهة للعاملين في المؤسسة (إداريين، مشرفين، فنيين).
- مجتمع الدراسة: العاملون في مؤسسات (تحدد حسب الدراسة: صحية، تعليمية، صناعية...).

- عينة الدراسة: يتم اختيارها عشوائيًا من بين العاملين في الأقسام المعنية بالجودة والتطوير.

محاور الاستبانة المقترحة:

1. التميز القيادي:

- وضوح الرؤية والرسالة.
- دعم القيادة لتطبيق الجودة.
- قدرة القادة على التحفيز والتوجيه.

2. الاستراتيجية المؤسسية:

- وجود خطة واضحة للجودة.
- توافق الاستراتيجية مع متطلبات الجودة.
- استعمل التغذية الراجعة لتحسين الأداء.

3. إدارة الموارد البشرية:

- تدريب الموظفين على مفاهيم الجودة.
- مشاركة العاملين في صنع القرار.
- تقييم الأداء بناءً على معايير الجودة.

4. التركيز على العملاء:

- قياس رضا العملاء.
- التعامل الفعال مع شكاوى العملاء.
- تصميم الخدمات وفقًا لحاجات العملاء.

5. نتائج الأداء المؤسسي :

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تقليل الأخطاء والهدر.

- تحقيق مؤشرات أداء مستهدفة.

4. أهداف البحث

يهدف الباحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تحليل مفهوم التميز التنظيمي وعلاقته بمنهجيات الجودة الشاملة (TQM) في المنظمات الحديثة.
- ب- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات عند التحول نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- ت- تقديم حلول واستراتيجيات عملية لتعزيز التميز التنظيمي وتذليل عقبات التحول نحو الجودة.

5. أهمية الدراسة:

- تزويد المؤسسات برؤية أوضح حول أهمية التميز التنظيمي بوصفه عامل داعم لإدارة الجودة.
- دعم متخذي القرار في تطوير استراتيجيات تحقق التكامل بين مفاهيم التميز والجودة.
- تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات من خلال تطبيق ممارسات فعالة ومستدامة.

6. الدراسات السابقة:

أ. دراسة (الحوالدة والجراح، 2022):

- تناولت تأثير تطبيق معايير EFQM على أداء المؤسسات الحكومية في الأردن
- أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير التميز وتحسين جودة الخدمات
- القصور: اقتصرت على القطاع الحكومي فقط

ب. دراسة (Smith & Johnson، 2023):

- بحثت تحديات التحول الرقمي في تطبيق الجودة الشاملة
- توصلت إلى أن 65% من المنظمات تواجه صعوبات في التوفيق بين التحول الرقمي ومتطلبات الجودة
- شملت عينة من 120 شركة في قطاعات مختلفة
- ج. دراسة (أبو زيد، 2024):

- ركزت على أثر القيادة في تحقيق التميز التنظيمي
- أظهرت أن المؤسسات التي تمتلك قيادة ملتزمة حققت نتائج أفضل بنسبة 40% في مؤشرات الجودة
- أجريت على 50 مؤسسة صناعية في السعودية

د. تقرير (ISO، 2025):

- حلل أحدث معايير الجودة الشاملة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية

- أكد على ضرورة مرونة أنظمة الجودة لمواكبة التطورات السريعة

7: فروض البحث

الفروض الرئيسية:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة التميز التنظيمي ومستوى تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات.
2. تختلف التحديات التي تواجه المنظمات في التحول نحو الجودة الشاملة باختلاف طبيعة القطاع (حكومي/خاص).
3. يسهم دعم الإدارة العليا بشكل إيجابي في التغلب على تحديات التحول نحو الجودة الشاملة.

الفروض الفرعية:

1. تعتبر مقاومة التغيير من أهم العوائق التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي بين المنظمات التي تطبق معايير الجودة وتلك التي لا تطبقها.
3. يؤثر مستوى التدريب والتأهيل للعاملين بشكل مباشر على نجاح تطبيق الجودة الشاملة.

8. الفجوة البحثية فتتمثل في:

- ندرة الدراسات التي تربط بين التميز التنظيمي وتحديات التحول
- قلة الأبحاث التي تقدم حلولاً عملية للتحديات المعاصرة
- محدودية الدراسات التي تغطي الفترة الزمنية (2022-2025)

9. الإطار النظري للدراسة:

كانت الفلسفة السائدة في الماضي انه لا بقاء للمنظمات الضعيفة الفلسفة الحديثة انه لا بقاء الا للمنظمات المتميزة التميز التنظيمي هو تفاعل العناصر الأربعة التالية:

- الإدارة: تقوم الإدارة بعمليات القيادة وتحديد الاستراتيجية للمنظمة ومستويات الاداء.
- الافراد: اي كيفية تحقيق ادارته وتوجيه السلوك التنظيمي من اجل تحقيق رضا العاملين.
- النظم: تشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية للأداء مهام المنظمة.
- النتائج: تتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

مفهوم التميز التنظيمي يركز على السمات التي يجب ان تمتلكها المنظمة لتحقيق نتائج اعمال أفضل عرف التميز على انه نتيجة طبيعية لكل المبادرات الضرورية لتنفيذ استراتيجيات مبتكرة والتي تعزز تميز المنظمة وأشار ايضاً الى الاختلاف بين مصطلح التميز التنظيمي ومصطلح تميز الاعمال (د.منى شعبان عثمان 2020).

- حيث يستعمل مصطلح التميز التنظيمي في منظمات الاعمال الحكومية.
- بينما يستعمل مصطلح تميز الاعمال في منظمات الاعمال التابعة الى القطاع الخاص وكلاهما يؤدي لنفس الغرض.

كما ان هناك مجموعة من الفوائد التي يحققها التميز التنظيمي للمنظمة وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

- يوفر منهج صارم ومتميز لتحديد نقاط القوة والفرص.
 - يقود جهود التحسين المستمر للمنظمة.
 - ينسق مجموعة من المبادرات.
 - يوفر قياساً خارجي للأداء.
 - يمكن الموظفين من التعرف على خصائص الشركات الناجحة.
 - يسمح للمنظمات من ان تكون من المنظمات العالمية.
 - يحسن الأداء التنظيمي.
 - يمكن الشركات من عمل المقارنة المعيارية عن الآخرين بنفس القطاع او القطاعات الأخرى.
 - رصد المتغيرات العالمية وتحليلها ومواكبتها.
- كما حدد نموذج التميز الأوروبي ابعاد التميز التنظيمي في خمسة ابعاد اساسيه وتسمى ايضاً العوامل الممكنة تعد اساساً لدعم الاداء وتمكين المنظمة من تحقيق التميز تمثلت هذه الابعاد فيما يلي:
- القيادة: يبحث هذا البعد في سلوك القادة نحو تطوير وتسهيل المهمة والرؤية والقيم التنظيمية.
 - السياسات الاستراتيجية: يبحث هذا البعد في تطوير النظرة الاستراتيجية لتنفيذ مهام المنظمة ورؤيتها وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الاستراتيجية.
 - إدارة الموارد البشرية: يبحث هذا البعد في ادارة وتطوير وتحرير، كامل امكانات الافراد فالمنظمة تقدم لهم الانصاف، والمساواة، والشرابة، والتمكين.
 - الشراكات والموارد: يهتم هذا البعد في الحصول على الموارد وكيفية ادارتها وكيفية توزيع استعمل الموارد المتاحة بفاعليه وكفاءه.
 - العمليات: يبحث هذا البعد بالكيفية التي تقوم المنظمة من خلالها بأدارة ومراجعة تحسين عملياتها.
- معوقات التميز التنظيمي:

تعاني المنظمات معوقات داخلية وخارجية ومن اهم المعوقات التي تواجه المنظمات من بلوغ التميز التنظيمي فيما يأتي:

- ضعف التناسق بين اهداف وقيم المنظمات وبين سلوك واهداف العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الادارة والافراد مما يضعف المحاسبة.
- ضعف القدرة على ملاحظه المتغيرات الخارجية وبطيء الاستجابة لها.
- عدم وضوح اسس ومعايير الإدارة في تخطيط الاداء وتوجيه سلوك العاملين.
- اختلاط الرؤيا الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- الانحصار في مشكلات الحاضر دون اعتبار كاف لمتطلبات الاعداد للمستقبل.

- تعدد صور اهدار الموارد واهمها الوقت من خلال عمليات أطول.
- الاستعمال الشكلي للتقنيات الجديدة واهمها تقنيات المعلومات والاتصالات.
- ضعف التوجه للعملاء وافتقاد النظم والاليات الموجهة لخدمه وارضاء العملاء.

فوائد التميز التنظيمي:

تعددت نماذج التميز التنظيمي بشكل كبير تأثر معظم هذه النماذج حول ارشاد المنظمات وتوجيهها نحو تحقيق التميز التنظيمي الذي بأثره يحقق الفائدة للمنظمات من خلال زيادة الفاعلية التنظيمية والقدرات التنظيمية والاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء وتقدير العنصر البشري الفعال والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية والمجتمع ككل واستغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال ويوفر رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر ومرونة العمل الاستجابة لها.

فوائد وأبعاد ومعوقات التحول نحو الجودة الشاملة:

يشهد العصر الحالي تحولاً جذرياً في مفاهيم إدارة الجودة، حيث أصبحت الجودة الشاملة (TQM) ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى للتميز والبقاء في سوق تنافسي. يهدف هذا البحث إلى استعراض الفوائد المتوقعة من تطبيق الجودة الشاملة، تحليل أبعادها الأساسية، وتشخيص المعوقات التي تواجه المنظمات خلال رحلة التحول نحو الجودة الشاملة.

أ: فوائد التحول نحو الجودة الشاملة

أولاً. فوائد استراتيجية:

- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة
- تحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة
- زيادة حصة السوق وجذب عملاء جدد
- تعزيز القدرة على الابتكار والتجديد

ثانياً. فوائد تشغيلية:

- تحسين كفاءة العمليات والإنتاجية
- تقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية
- تحسين جودة المنتجات والخدمات
- تقليل الأخطاء وإعادة العمل

ثالثاً. فوائد بشرية:

- رضا العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة
- تحسين بيئة العمل وروح الفريق

- تنمية مهارات العاملين عبر التدريب المستمر
- تعزيز المشاركة وتمكين العاملين

رابعاً. فوائد مالية:

- زيادة الربحية والإيرادات
- تحسين العائد على الاستثمار
- تقليل تكاليف الجودة (الفشل، التقييم، الوقاية)
- تعظيم قيمة المساهمين

ب: أبعاد الجودة الشاملة

أولاً. البعد الاستراتيجي:

- دمج الجودة في التخطيط الاستراتيجي
- التركيز على رضا العملاء كمحور أساسي
- المواءمة بين أهداف الجودة والأهداف التنظيمية

ثانياً. البعد التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي الداعم للجودة
- نظم الحوافز والمكافآت
- توزيع المسؤوليات والصلاحيات

ثالثاً. البعد البشري:

- القيادة الملتزمة بالجودة
- مشاركة جميع العاملين
- التدريب والتطوير المستمر

رابعاً. البعد الفني:

- أدوات ضبط الجودة الإحصائية
- نظم المعلومات والتحليل
- التكنولوجيا الداعمة للجودة

خامساً. البعد الثقافي:

- ثقافة التحسين المستمر
- التركيز على الوقاية بدلاً من التصحيح

- الشفافية والتعلم من الأخطاء

ج: معوقات التحول نحو الجودة الشاملة

اولاً. معوقات إدارية:

- ضعف التزام الإدارة العليا

- غياب الرؤية الاستراتيجية للجودة

- مقاومة التغيير من المديرين المتوسطين

- نقص الموارد المخصصة للجودة

ثانياً. معوقات بشرية:

- مقاومة العاملين للتغيير

- نقص المهارات والكفاءات

- الخوف من فقدان الوظائف

- انخفاض الروح المعنوية

ثالثاً. معوقات تنظيمية:

- البيروقراطية والتعقيدات الإدارية

- عدم وضوح المسؤوليات

- نظم تقييم الأداء التقليدية

- ضعف التنسيق بين الإدارات

رابعاً. معوقات تقنية:

- نقص البنية التحتية التكنولوجية

- أنظمة معلومات غير متكاملة

- صعوبة قياس مؤشرات الجودة

- ارتفاع تكاليف التطوير التقني

خامساً. معوقات خارجية:

- ضغوط المنافسة على الأسعار

- تغير متطلبات العملاء

- القوانين والأنظمة الحكومية

- التقلبات الاقتصادية

د . استراتيجيات التغلب على المعوقات

اولاً. استراتيجيات إدارية:

- التزام واضح من القيادة العليا
- وضع خطة تحول تدريجية
- تخصيص موارد كافية
- إشراك جميع المستويات الإدارية

ثانياً. استراتيجيات بشرية:

- برامج تدريبية مكثفة
- أنظمة حوافز فعالة
- التواصل الشفاف حول التغييرات
- تمكين العاملين ومشاركتهم

ثالثاً. استراتيجيات تنظيمية:

- إعادة هيكلة العمليات
- تبسيط الإجراءات
- تطوير نظم تقييم أداء جديدة
- تعزيز العمل الجماعي

رابعاً. استراتيجيات تقنية:

- الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة
- تطوير نظم معلومات متكاملة
- تبني أدوات الجودة الحديثة
- التحول الرقمي المدروس

هـ - الدراسة الميدانية:

البيانات التعريفية للمشارك

مقدار العينة 50 شخص من موظفي الاسواق المركزية

1. الجنس

25 ذكر

25 انثى

2. الفئة العمرية

20 موظف (اقل من 25 سنة)

10 موظف (من 25 سنة الى 34 سنة)

10 موظف (من 35 سنة الى 44 سنة)

10 موظف (من 45 سنة فأكثر)

3. المؤهل العلمي

20 موظف ثانوي

10 موظف دبلوم

10 موظف بكالوريوس

10 موظف دراسات عليا

4. سنوات الخبرة

25 موظف (اقل من 5 سنوات)

15 موظف (من 5 الى 10 سنوات)

10 موظف (اكثر من 10 سنوات)

تحديد مدى الموافقات بالاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي)

1 لا اوافق بشدة

2 لا بشدة

3 محايد

4 اوافق

5 اوافق بشدة

اولاً: التميز التنظيمي

4

5

3

5

5

4

- يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع اقسام المنظمة
- توجد رؤية ورساله واضحة ومعلنة للمنظمة
- يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير الاداء
- تعتمد المنظمة على معايير علمية في تحسين عملياتها الداخلية
- تتبنى المنظمة ثقافة التعلم المستمر والتطوير
- يتم تقييم الأداء المؤسسي بشكل أثري ومنهجي

- تتوفر بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع
- تعتمد المنظمة على مؤشرات أداء رئيسية KPIs لقياس النجاح

4 ←
3 ←

ثانيًا: إدارة الجودة الشاملة

- يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة
- تُوجَّه الجهود نحو تحسين رضا العملاء بشكل مستمر
- يتم تدريب الموظفين بشكل أثري على مفاهيم وأدوات الجودة
- تُستخدم أدوات الجودة (مثل التحليل الإحصائي، خرائط التدفق...) بفعالية
- هناك تواصل فعال بين الإدارات لضمان تحسين العمليات
- تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة للجودة
- يتم التعامل مع شكاوى العملاء كفرص للتحسين
- تُراجع السياسات والإجراءات بانتظام لضمان جودتها وتحديثها

4 ←
4 ←
5 ←
4 ←
4 ←
5 ←
4 ←
3 ←

ثالثًا: العلاقة بين التميز التنظيمي وجودة الإدارة الشاملة

- وجود تميز تنظيمي يساهم في تحسين مخرجات الجودة
- القيادة الفعالة تؤثر بشكل مباشر على تطبيق الجودة الشاملة
- مشاركة العاملين في القرارات يعزز من التزامهم بالجودة
- لثقافة التنظيمية الداعمة تعزز من فعالية برامج الجودة
- الابتكار المؤسسي يساهم في تعزيز استمرارية التحسين المستمر

4 ←
5 ←
3 ←
4 ←
4 ←

رابعاً : التحليل الاحصائي المقترح

- استعمل برامج مثل SPSS.
- اختبار الصدق والثبات للاستبانة.
- تحليل التكرارات والنسب.
- اختبار العلاقات بين المتغيرات باستعمال اختبار (Pearson) أو تحليل الانحدار.

تم استعمل مقياس ليكرت الخماسي

خامساً: النتائج المتوقعة

- وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات التميز التنظيمي وفعالية إدارة الجودة الشاملة.
- تبيان أثر القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في دعم الجودة.
- تقديم نموذج متكامل يعزز من ممارسات التميز في مؤسسات تعتمد الجودة الشاملة.

10-النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ومقارنة نتائجها بالأدبيات السابقة، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج المهمة التي توضح العلاقة بين التميز التنظيمي وفعالية إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التميز التنظيمي وفعالية إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم عناصر التميز في دعم وتسهيل تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسة.
 2. تبين أن المؤسسات التي تطبق نماذج التميز المؤسسي (مثل نموذج EFQM) تحقق مستويات أعلى من تحسين الأداء التشغيلي، ورضا العملاء، والتحسين المستمر، مما يعكس أثر التميز في تعزيز فعالية الجودة.
 3. كشفت الدراسة عن أن القيادة المؤسسية الفعالة تمثل أحد المحاور الأساسية التي تدعم كلاً من التميز التنظيمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.
 4. أظهرت نتائج الاستبيان أن الموظفين العاملين في المؤسسات التي تتبنى التميز التنظيمي يمتلكون وعياً ومعرفة أفضل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس إيجاباً على تطبيقها.
 5. أشارت النتائج إلى وجود تفاوت في مستويات التكامل بين ممارسات التميز التنظيمي ونظام إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات؛ ولا سيما على مستوى الثقافة المؤسسية والمشاركة الفعلية من جميع العاملين.
- تبين أن تنمية الموارد البشرية وتدريبها على مفاهيم التميز والجودة يمثل عاملاً جوهرياً في تحقيق فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة نشر ثقافة التميز المؤسسي على كافة المستويات الإدارية، وجعلها جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة لتحقيق التكامل مع إدارة الجودة الشاملة.

2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجالات التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، لضمان بناء قدرات العاملين وتطوير أدائهم بما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.
3. تعزيز أثر القيادة العليا في دعم مبادرات الجودة والتميز، وتبنيها كأولوية استراتيجية من خلال تخصيص الموارد والتشجيع على الابتكار والتحسين المستمر.
4. إنشاء نظام داخلي لمتابعة وتقييم الأداء المؤسسي يعكس مدى التقدم في تطبيق مبادئ التميز والجودة، وربط نتائج الأداء ببرامج التحفيز والتحسين.
5. تشجيع المؤسسات على اعتماد نماذج التميز المعترف بها دوليًا أو محليًا، مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) أو جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، كأدوات فعالة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة المستدامة.
6. التأكيد على أهمية الاتصال الداخلي الفعال بين الإدارات والوحدات التنظيمية، مما يسهم في تحقيق التناغم المطلوب بين ممارسات التميز وتطبيقات الجودة.
7. تخصيص مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس أثر ممارسات التميز التنظيمي على فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطويرها بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة.

11. المراجع:

أ- المراجع العربية (2024-2019)

1. أبو زيد، أحمد. (2022). التحديات الإدارية لتحقيق التميز المؤسسي في ظل معايير الجودة الشاملة. مجلة الإدارة والجودة، 15(3)، 45-67.
2. السعدون، خالد. (2021). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية العربية. دار العلم للنشر.
3. الغامدي، سعيد. (2023). القيادة الإدارية وأثرها في التحول نحو التميز التنظيمي. المؤتمر العربي للجودة، القاهرة.
4. محمد، هناء. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على نجاح برامج الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
5. نور، علي. (2024). التجربة الماليزية في التميز المؤسسي: دروس مستفادة للعالم العربي. مركز الخليج للدراسات.
6. التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر (د.منى شعبان عثمان 2020)

ب- المراجع الأجنبية (2024-2019)

1. Deming, W. E. (2020). Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position. MIT Press.

2. EFQM Model. (2023). The EFQM Excellence Model 2023. European Foundation for Quality Management.
3. Juran, J. M. (2021). Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence (7th ed.). McGraw-Hill.
4. Oakland, J. S. (2022). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (5th ed.). Routledge.
5. Sallis, E. (2023). Total Quality Management in Education (4th ed.). Routledge.
6. ISO 9001:2022. Quality management systems - Requirements. International Organization for Standardization.
7. Porter, L. & Tanner, S. (2022). Assessing Business Excellence (3rd ed.). Routledge.
8. Six Sigma Institute. (2023). Global Quality Report 2023: Trends and Challenges.
9. Talib, F. et al. (2021). "An empirical study of total quality management in service organizations". International Journal of Quality & Reliability Management, 38(5), 1214-1237.
10. Zhang, L. (2024). "Digital transformation and quality management: New challenges in the industry 4.0 era". Total Quality Management Journal, 36(2), 45-62.
11. Deming, W.E. (2022). Out of the Crisis: Quality, Productivity, and Competitive Position. MIT Press .
12. ISO 9001:2015. (2023). Quality Management Systems – Requirements .