



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي الشهيد سي الحواس – بركة -

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:2022.

رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر طور ثاني

تخصص: تسيير موارد بشرية

بعنوان:

دور تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015) في تحقيق

التميز التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت عين التوتة – باتنة-

إعداد الطالبتين:

خرصي مروة

ميليزي جميلة

نوقشت المذكرة يوم:

2022/06/...

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بويكر سلاي	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
دعاس عز الدين	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
ليلي غضبان	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي الشهيد سي الحواسي - بركة -

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:2022.

رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر طور ثاني

تخصص: تسيير موارد بشرية

بعنوان:

دور تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015) في تحقيق

التميز التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة -

إعداد الطالبتين:

خرصي مروة

ميليزي جميلة

نوقشت المذكرة يوم:

2022/06/...

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بويكر سلاي	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
دعاس عز الدين	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
ليلي غضبان	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022.



إهداء

إلى أعمز ما أملك في الوجود أُمِّي الحبيبة رمز الحب وبلسم

الشفاء

إلى من كلِّه أنامله ليقدِّم لنا لحظة السعادة وعلمني الصبر

على الأشياء

إلى القلب الكبير أبي حفظه الله

إلى إخوتي مصابيح عمري

ريان ، هديل ، رحمة ، تقوى ، عبد النور ، عبد الرحمان

إلى كل العائلة

إلى جميع صديقاتي وخاصة ريان وبثينة

إلى الذي وسع قلبه ونسيه قلبي

إلى كل من ساندني وكان لي عوناً في دروبي

أهدي هذا العمل المتواضع.

خرصي مروة

اهداء

إلى من سعى لأزعم بالراحة والهناء أبي الغالي رحمه الله

إلى من هي اقرب إلي من زوجي أمي الغالية

إلى من استند عليهم واستمد منهم عزتي وإرادتي

إخوتي

إلى زوجي الغالي حفظك الله

إلى كل من وقف إلي جانبي من قريب أو بعيد

إلى كل هؤلاء أمدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد والشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل الذي
بنعمته تتم الأعمال، شكراً خالصاً يليق بجلاله وعظمة سلطانه.
نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف
"دعاس عز الدين" الذي لم يبخل علينا بتعليماته له كل الشكر
والتقدير على عطائه.

كما نشكر جميع أساتذتنا الكرام قسم العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة
الاسمنت عين التوتة باتنة على تزويدهم لنا بالمعلومات
اللازمة لهذه الدراسة

إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل لهم منا اسمي
عبارات الشكر والتقدير
والحمد لله على توفيقنا في إنجاز هذا العمل .

الملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 (2015) على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة، من خلال توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة والتميز التنظيمي، معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي. لغرض معالجة إشكالية الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة التطبيقية من اجل جمع البيانات والمعلومات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من إداريين المؤسسة إذ تم توزيع 50 استمارة استبيان وكانت 46 عينة قابلة للتحليل، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة
- وجود اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول إبعاد نظام إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة ISO9001 (2015)، التميز التنظيمي .

الملخص باللغة الانجليزية

The study aimed to find out the impact of the implementation of the quality management system ISO 9001 (2015) on achieving organizational excellence in the Ain Al-Tuta Cement Corporation, by clarifying the various concepts related to the quality management system and organizational excellence, relying on the descriptive analytical approach. For the purpose of addressing the problem of the study, a questionnaire was designed as a tool For the applied study in order to collect primary data and information, it was distributed to a random sample of the institution's administrators, as 50 questionnaires were distributed and 46 samples were subject to analysis. :

- There is a statistically significant correlation at $a < 0.05$ between the implementation of the ISO9001 2015 quality management system and the achievement of organizational excellence in the Ain Al-Tuta Cement Corporation.

- There is a significant effect at the level of significance $a < 0.05$ for the application of the ISO90012015 quality management system in achieving the dimensions of organizational excellence at Ain Al-Tuta Cement Corporation.

- There are no statistically significant differences at the level of significance ($a < 0.05$) in the opinions of the study sample about the dimensions of the quality management system due to personal variables (age, educational level, experience, occupational level).

- There are no statistically significant differences at the level of significance ($a < 0.05$) in the opinions of the study sample about the dimensions of organizational excellence for personal variables (age, educational level, experience, and occupational level).

Keywords: ISO9001 (2015) quality management system, organizational excellence.

القوائم

قائمة المحتويات:

العناصر الشكلية	
	واجهة المذكرة
	ورقة بيضاء
	الغلاف الداخلي
	بسملة
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
الصفحة	القوائم
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-د.	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية.	
02	تمهيد
المبحث الأول: ماهية نظام إدارة الجودة.	
04-03	المطلب الأول: ماهية نظام "إدارة الجودة 9001" 2015.
07-04	المطلب الثاني: التطور التاريخي نظام "إدارة الجودة 9001" 2015.
13-07	المطلب الثالث: متطلبات نظام "إدارة الجودة 9001" 2015.
المبحث الثاني: مفهوم التميز التنظيمي.	
.16-14	المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي وأهميته.
21-17	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد التميز التنظيمي.
23- 22	المطلب الثالث: العلاقة بين نظام "إدارة الجودة 9001" 2015 والتميز التنظيمي.
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.	

26-23	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بنظام "إدارة الجودة 9001" 2015.
28-26	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي.
30-29	المطلب الثالث: التعليق عن الدراسات.
31	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة.	
.34	تمهيد.
المبحث الأول: منهجية الدراسة.	
40 35	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
43-40	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية.
.46-43	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
المبحث الثاني: معالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.	
.48-46	المطلب الأول: تحليل نتائج القسم الأول المتمثل في المتغيرات الشخصية.
55 - 48	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمتغير المستقل نظام إدارة الجودة.
.61-55	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي.
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.	
.68-61	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.
.75- 68	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.
81- 75	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية.
.82	خلاصة الفصل
.86-84	الخاتمة
.91 -88	قائمة المصادر والمراجع
115-93	الملاحق
.86-84	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجموع التعاريف لمختلف الباحثين للتميز التنظيمي	14
02	يمثل الأبعاد التي تطرق لها الباحثون للتميز التنظيمي	17
03	يمثل عدد الاستبيانات الصالحة لتحليل	40
04	مقياس ليكرت الخماسي	41
05	تقسيم الفئات حسب مقياس ليكرت الخماسي	42
06	نتائج اختبار ثبات أبعاد الاستبيان المحور الأول	43
07	نتائج اختبار ثبات أبعاد المحور الثاني	44
08	نتائج ثبات الاستبيان ككل	44
09	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لمحور نظام إدارة الجودة	45
10	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لمحور التميز التنظيمي .	46
11	التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج القسم الأول المتمثل في المتغيرات الشخصية.	47
12	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد سياق المنظمة لنظام إدارة الجودة (2015)ISO9001	49
13	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القيادة لنظام إدارة الجودة (2015)ISO9001	49
14	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التخطيط لنظام إدارة الجودة (2015)ISO9001 لنظام إدارة الجودة (2015)ISO9001	50
15	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الدعم لنظام إدارة الجودة (2015)ISO9001	51
16	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد العمليات لنظام إدارة الجودة (2015)ISO9001	52
17	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات تقييم الأداء لنظام إدارة الجودة	53

	(2015)ISO9001	
54	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة (2015)ISO9001	18
55	ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الأول	19
56	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد لقيادة للتميز التنظيمي	20
56	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الإستراتيجية للتميز التنظيمي	21
57	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الموارد البشرية	22
58	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعدى العمليات	23
59	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الثقافة التنظيمية	24
60	ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور التالي	25
62	يمثل معامل الارتباط بين إدارة الجودة والتميز التنظيمي	26
62	يمثل معامل الإرتباط بين إدارة الجودة والقيادة	27
63	يمثل معامل الإرتباط بين إدارة الجودة والإستراتيجية	28
64	يمثل معامل الإرتباط بين إدارة الجودة والموارد البشرية	29
64	يمثل معامل الإرتباط بين إدارة الجودة والعمليات	30
65	يمثل معامل الإرتباط بين إدارة الجودة والثقافة التنظيمية	31
66	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	32
66	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	33
69	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير السن	34
70	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	35

72	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير الخبرة	36
74	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	37
76	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير النوع	38
77	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	39
79	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير الخبرة	40
80	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	41

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل التطور لنظام إدارة الجودة	5
02	أبعاد التميز التنظيمي وخصائصه	22
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين التوتة باتنة	37

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	93
02	الأساتذة المحكمين	97
03	شهادة ISO9001(2015) للمؤسسة الاسمنت عين التوتة	98
04	سنوات حصول شهادة الاسمنت على شهادات الايزو	99

100-115	مخرجات SPSS	05
---------	-------------	----

المقدمة

مقدمة

توطئة:

يعرف العالم المعاصر تغيرات في كافة المجالات، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والتكنولوجية الذي أدى إلى ظهور عدة عوامل منها ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي وعوامل أخرى التي جعلت المؤسسات تتنافس محليا وعالميا، على جذب الزبائن وكسب رضاهم، وذلك عن طريق إتقان تقنيات الادارة الحديثة لتحقيق أهداف جديدة تستند إلى حد كبير على الجودة .

تركيز المؤسسات على جودة المنتج، من اجل التميز وتحقيق التفوق وتحسين أدائها العام، أدى التطور السريع في بيئات الأعمال لقيام المنظمة الدولية للتقييس، بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الايزو، ويعتبر ISO9001 (2015) احدث إصدارتها والتي أثارت الاهتمام العالمي، وأصبحت من الضرورة أن تعمل المؤسسات بشقيها العام والخاص، الخدمي والإنتاجي بهذه المواصفة كما أصبح تطبيق هذه المواصفات من بين القضايا الهامة والحديثة في مجال علم الإدارة .

المؤسسات جزائرية هي إحدى المؤسسات التي تسعى بالاهتمام بالجودة، لإدراكها إن شهادة ISO9001(2015) ليس مجرد خيار بل هي ضرورة حتمية للمنافسة والبقاء في السوق، مما يجعل العديد من المؤسسات تطبق نظام إدارة الجودة، وتحصل على شهادة الايزو لأهميته الفعالة في تحقيق التفوق والتميز في الأداء، والسهر على وصول المؤسسة إلى درجة عالية من النجاح.

الإشكالية:

تسعى المؤسسات دائما إلى تحقيق التفوق والاستمرار لتحسين صورتها بين المنافسين، والذي أدى بالمؤسسات إلى مواكبة جميع التغيرات لمواجهة جميع التحديات التي تشهدها بيئة أعمالها، ومن أجل تحسين أدائها بصفة دائمة ومستمرة عليها إتباع الطرق والنظم الإدارية الجديدة التي تحافظ على جودة منتجاتها وخدماتها، ومن بين النظم الجديدة نجد نظام إدارة الجودة ISO9001 (2015) لما له من كفاءة وفعالية في دعم التميز التنظيمي، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:مامدى تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو9001 2015 على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إسمنت عين التوتة باتنة ؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بنظام إدارة الجودة ISO9001 (2015)
- ماهو التميز التنظيمي وما أبعاده ؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001(2015) وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001(2015) في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة؟

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $0.05 < a$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 (2015) وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

ويتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية تتمثل في مايلي :

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $0.05 < a$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 وتحقيق بعد القيادة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $0.05 < a$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 والإستراتيجية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $0.05 < a$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 والموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $0.05 < a$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 و العمليات بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $0.05 < a$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 و الثقافة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ لتطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إسمنت عين التوتة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 2015، تعزى للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية .:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول نظام إدارة الجودة ISO9001 2015، تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول نظام إدارة الجودة ISO9001 2015، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول نظام إدارة الجودة ISO9001 2015، تعزى لمتغير الخبرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول نظام إدارة الجودة ISO9001 2015، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول التميز التنظيمي، تعزى لمتغير السن.
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول التميز التنظيمي، تعزى لمتغير المستوى التعليمي
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول التميز التنظيمي، تعزى لمتغير الخبرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 < a$ في آراء عينة الدراسة حول التميز التنظيمي، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي :

- التعرف على أبعاد التميز التنظيمي.
- توضيح متطلبات نظام إدارة الجودة.
- معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 (2015) في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي :

- تناولها موضوع يتسم بالحدثة النسبية في التطبيق بالمؤسسات الجزائرية.
- تقدم هذه الدراسة إضافة جديدة في إثراء المكتبة الجامعية لحدثة الموضوع.
- توضيح اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 على تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

مبررات الدراسة:

يوجد العديد من الأسباب والدوافع التي أدت لانجاز هذا الموضوع دون غيره من المواضيع تتمثل في:

- توجد أسباب ذاتية تتعلق بمدى صلة الموضوع بالتخصص المدروس، والرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع، ولكونه من المواضيع الحديثة. وهو امتداد لمذكرة شهادة ليسانس بعنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة".
- قلة المواضيع التي دمجت المتغيرين معا.
- التعريف بمدى أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة لرفع كفاءتها وفعاليتها.

منهجية الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الدراسة النظرية والتطبيقية والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة والتميز التنظيمي وربطها ببعضها البعض ويوفر المنهج الوصفي الشمول والعمق وهو ما يناسب الدراسة الحالية، ويخدم الوصول إلى أهدافها، وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التجريبي باختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة والأثر بين المتغير المستقل نظام إدارة الجودة والمتغير التابع التميز التنظيمي من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة في الجزء التطبيقي لجمع البيانات والمعلومات للدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لتحليل هذه البيانات واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة.

حدود الدراسة :

- لكل دراسة حدود زمنية ومكانية وبشرية تميزها عن الدراسات الأخرى وهذه الدراسة تميزت بالحدود التالية
- الحدود الزمانية: استغرق انجاز هذا البحث مدة ستة أشهر من ديسمبر 2021 إلى جوان 2022 .
 - الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة الاسمنت عين التوتة.
 - الحدود البشرية: تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من الإداريين في مؤسسة الاسمنت عين التوتة، بالتعاون مع قسم إدارة الجودة والبيئة والصحة بالمؤسسة.

صعوبات الدراسة:

- لا يمكن إجراء دراسة دون التعرض لبعض المصاعب في مراحل إعداد المذكرة، فالدراسة الحالية واجهت مجموعة من الصعوبات تتمثل في:
- قلة المراجع الخاصة بنظام إدارة الجودة نظرا لحدثه، وأيضا بعض الصعوبات في إجراء الدراسة التطبيقية بحيث هناك تأخر في قبول توزيع الاستبيان في المؤسسة و في الإجابة عليه.

هيكل الدراسة :

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصلين كالآتي:

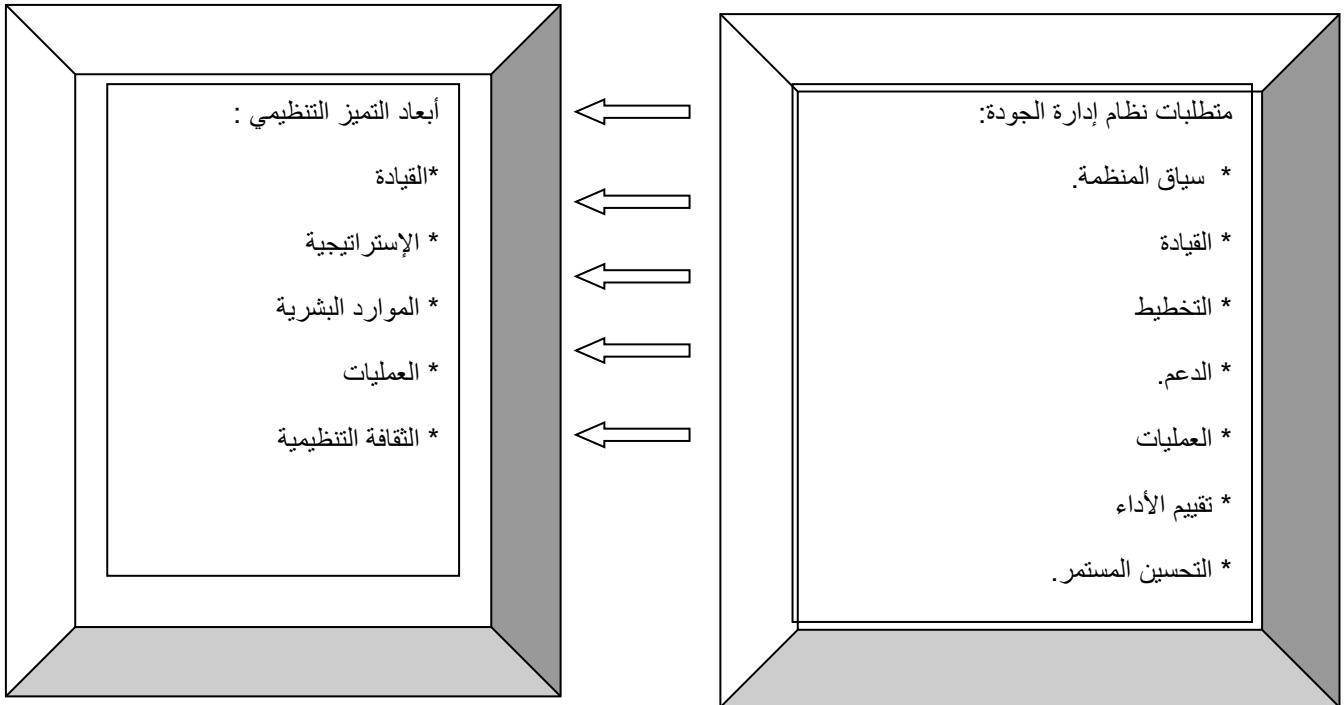
- الفصل الأول : تناول الإطار النظري للدراسة ، بحيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يتعلق المبحث الأول بماهية نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 ، أما المبحث الثاني بمفهوم التميز التنظيمي، والمبحث الثالث بالدراسات السابقة .
- الفصل الثاني : تضمن الدراسة التطبيقية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة وقسم إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تطرق إلى منهجية الدراسة أما الثاني التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة، وبالنسبة للمبحث الثالث فتناول اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

نموذج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على نموذج متكون من متغيرين متغير مستقل ومتغير تابع كما يلي:

المتغير التابع: التميز التنظيمي

المتغير المستقل: نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015.



الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

تعد الجودة في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية داخل المؤسسة، لذلك يجب توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ومن أجل ضمان الجودة قامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدار مواصفة نظام إدارة ISO 9001، والذي تم تطبيقه مؤخرا من طرف أغلب المؤسسات الناشطة في قطاعات مختلفة، لما له من أهمية في تحسين أدائها وتحقيق تميزها التنظيمي، ولذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بنظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015) والتميز التنظيمي، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية نظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015).
- المبحث الثاني: مفهوم التميز التنظيمي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية نظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015)

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب بحيث يعالج المطلب الأول تعريف نظام إدارة الجودة وأهميته والمطلب الثاني التطور التاريخي للنظام والمطلب الثالث متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015)

المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015) وأهميته

1. تعريف نظام إدارة الجودة:

قبل التطرق لتعريف نظام إدارة الجودة سنتطرق إلى تعريف الجودة:

اصطلاحاً الجودة: "Quality" كمصطلح مشتقة من اللغة اللاتينية والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر لها باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (مؤسسة، مورد، عميل، مجتمع...) ("قصاص و طهراوي دومة، 2019، صفحة 157)

هي الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات ويمكن أن تكون الخصائص على سبيل المثال طبيعية أو وظيفية أو عضوية، وهي كامنة في المنتج أو العملية أو النظام وتتعلق بأحد المتطلبات (علوان، 2013، صفحة 07)

وتعرف كذلك على أنها: ملائمة المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك، من خلال تقديم أداء أفضل وأدق من أجل إشباع رغبات المستهلك. (مزيان، 2011، صفحة 3)

وقبل التطرق إلى تعريف نظام إدارة الجودة والمعيار الدولي ISO 9001 يجب التطرق إلى المقصود ISO:

الإيزو هي الكتابة العربية ISO وهي اختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات مقرها جنيف وتقوم بمهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة (محمد عبد الغالي، 2019، صفحة 16)

ونظام إدارة الجودة هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقيد، بها طالما بقية الجهة موجودة، ويمكن اعتبارها إحدى الخطوات الموجهة لإرضاء المستهلك (محمد عبد الغالي، 2019، صفحة 16)

نظام إدارة الجودة إيزو ISO 9001 (2015) هو مواصفات قياسية تختص بأنظمة إدارة الجودة للمنشآت وكان آخر إصدار لها يساعد المؤسسة في تحسين أدائها، بشكل جزء لا يتجزأ من مبادرات التنمية المستدامة (قادة، 2016، صفحة 258)

2. أهمية نظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015) :

لنظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015) أهمية بالغة في حياة المؤسسة تتمثل في: (غني، 2020، p. 3)

يساعد على التنافس بأعلى المستويات في قطاع الأعمال.

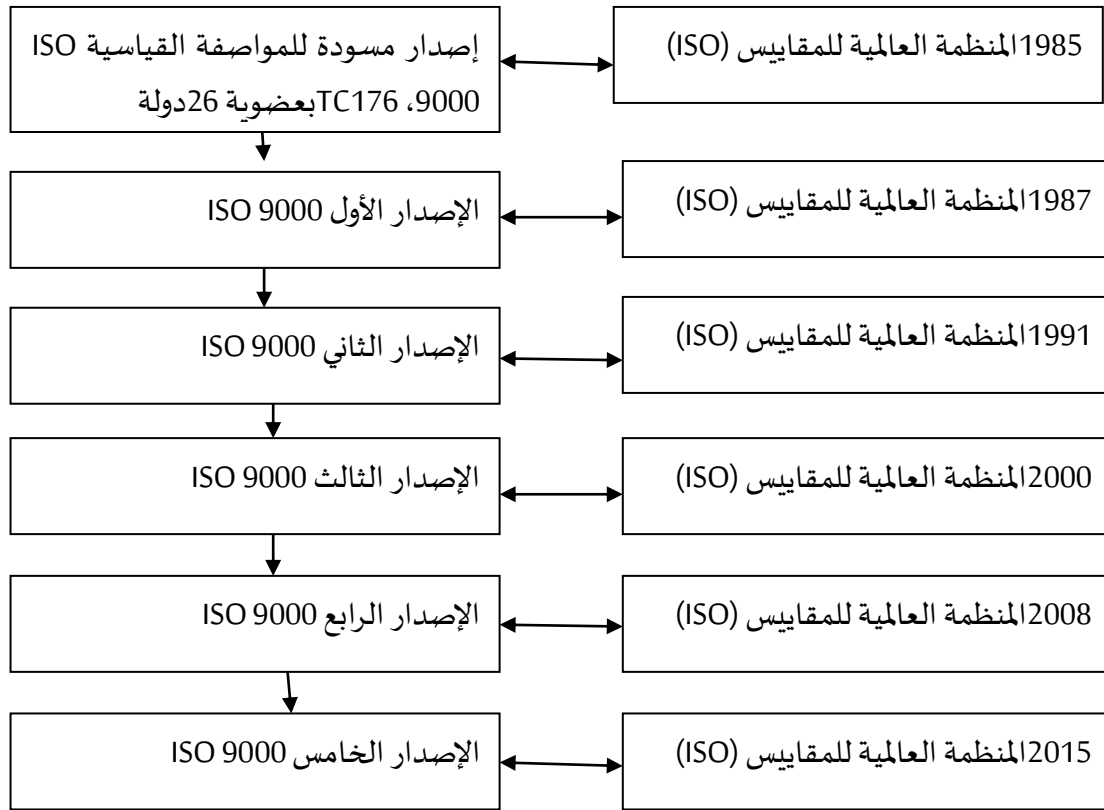
- يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفعالية.
- يحفز الموظفين على الاندماج في العمل بطريقة أكثر فعالية.
- يرفع مستوى جودة خدمة العملاء.
- اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى ويساعدها على دخول أسواق جديدة.
- تخفيض التكاليف وزيادة فعالية العمليات من خلال بناء نظام إدارة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

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. (علك و فرمان، 2017، صفحة 107)

المطلب الثاني: التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة ISO 9001 (2015)

يعد الإيزو بمثابة المواصفات للجودة القياسية العالمية الأكثر شمولاً والتي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس ISO وذلك في عام 1987، وهي تمثل وثيقة رسمية شمولية لكل ما قدمته هذه المنظمة في مجال الجودة منذ أن تأسست في سنة: 1946 حتى الآن، وكما تعد استجابة فعالة للاندماجات الجديدة التي تضع الجودة في مركز الاهتمام الأول الاستراتيجي للأعمال في العالم كله.

الشكل التالي رقم (1): مراحل التطور لنظام إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المرحلة الأولى ISO 9000 (1987): إن أول محاولة لتقديم معايير لإدارة نظام الجودة والتي تعتمد إلى حد كبير على BS 5750 بأجزائها والذي يقدم إرشادات حول المفاهيم والتطبيقات الأساسية الواردة في سلسلة الإيزو 9000 عندما نشرت لأول مرة سنة 1987 من قبل المملكة المتحدة، ويتكون الإصدار الأول لسلسلة الإيزو 9000 المكون من ثلاث مواصفات تتمثل في: (قاسم و قاسم، 2014، صفحة 82)

- (ISO 9001 , 1987)
- (ISO 9002 , 1987)
- (ISO 9003 , 1987)

هذه المواصفات بنيت على فلسفة الفحص النهائي للمنتجات وهي صالحة للتطبيق على أنواع مختلفة من المؤسسات الصناعية كل حسب نشاطها، فالمؤسسات التي تركز نشاطاتها على التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب تطبق المواصفة (ISO 9001 , 1987)، وبالنسبة للمؤسسات التي كان مجالها هو تقديم الخدمات تعتمد المواصفة (ISO 9002 , 1987) وأما بالنسبة للتفتيش النهائي والاختبار كانت تطبق المواصفة (ISO 9003 , 1987).

المرحلة الثانية ISO 9000 (1994): نشرت سلسلة 1994 بعد أن أصبح إيزو 9000 (1987) أكثر قبولا ورواجا وتم نشرها في الوثائق الإدارية الخاصة به، على الرغم أن التغيير الأبرز هو تبسيط النظام ويوجد هناك أيضا مجموعة من التغييرات نذكرها فيما يلي: (بوعلان، 2007، صفحة 33)

- أصبح مطلبا واضحا لجميع أعضاء المنظمة، وصولا إلى المستوى الإشرافي لتحديد السلطات والمسؤوليات.
- تصميم المراجعة أصبحت إلزامية لجميع أعضاء الإتحاد.
- ضبط التوثيق من أجل التأكد من ان جميع البيانات يتم تحديثها وفي الحقيقة لم يكن هناك تغيير ولكن مما سهل قراءته وتحسينه.

المرحلة الثالثة ISO 9000 (2000): ومع بداية القرن الحالي أصدرت المنظمة الدولية الإيزو إصدارها الثالث؛ حيث تم الجمع بين المعايير الثلاثة إيزو 9001، إيزو 9002، إيزو 9003، في مواصفة واحدة هي الإيزو 9001: وهو يعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة من حيث تصميم نظام متكامل للجودة يحدد أهدافها وإجراءاتها و وسائلها والمستندات المطلوبة لإنجاز الأعمال لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في: (خنيش و سبة، 2019، صفحة 07)

- وضع دليل للجودة معتمدا من قبل الإدارة العليا للشركة.
- وضع خطط للجودة ولمختلف أنشطة الشركة وتبليغها إلى جميع الموظفين.
- المراجعة المستمرة لجميع سجلات وبيانات الجودة للتحقق من تطبيق نظام الجودة بكفاءة وفعالية.

وقد تزامن هذا الإصدار الثالث مع إصدار المواصفات إيزو 9004 (2000) التي تشكل دليلا لتطوير الأداء بشكل يفوق المتطلبات الأساسية للمواصفة الدولية إيزو 9001 (2000)؛ وهذه الأخيرة لا تستخدم في منح الشهادات ولا في الأغراض التنظيمية ولا التعاقدية.

المرحلة الرابعة إيزو 9001 (2008):

ركز هذا الإصدار على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء الذي يؤدي إلى الوفاء بمتطلبات وتوقعات العميل وذلك بمختلف المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وتهدف إلى تعزيز التوافق مع معايير مواصفة نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 (2004) وأيضا تقديم توضيحات تضاف إلى قائمة المتطلبات مع تعديلات طفيفة لتحسين الاتساق مع السلامة والأمان والبيئة ونظم الإدارة. (غازي، 2017، صفحة 225)

المرحلة الخامسة:

حيث إن المواصفة الدولية إيزو 9001 لم تتغير كثيرا في السنوات العشر الأخيرة فقد قامت المنظمة الدولية في 15 سبتمبر 2015 بنشر الإصدار الخامس إيزو 9001 (2015) حيث تم إدخال تعديلات جوهرية على الإصدار 2008؛ حيث تم إلغاء متطلبات كثيرة وإضافة أخرى، وتمت هذه التعديلات فيما يلي: (عطا الله، 2016، صفحة 21)

- إلغاء بند الإجراءات الوقائية واعتبار كل بند بالمواصفة هو حالة وقائية.
- بعدما كانت المتطلبات خمسة في مواصفة إيزو 2008 أصبحت سبعة.
- هناك عدة متطلبات أصبحت اختيارية، مثل: دليل نظام إدارة الجودة وممثل الإدارة.

الفرق بين إصدار الإيزو 2008 و إيزو 2015:

تتمثل هذه الفروق في مايلي: (منصور، 2017)

- إعادة هيكلة لمحتوى المواصفة فأصبحت تتكون من 10 بنود في الإصدار الجديد، بدلا من 8 بنود في الإصدار السابق.
- تضمن الإصدار الجديد للمواصفة منهجية التفكير المبني على المخاطر.
- تم حذف بعض المفردات والمتطلبات مثل "دليل الجودة، ممثل إدارة الجودة، إجراءات وقائية.
- تم تعديل مسؤولية متابعة نظام إدارة الجودة (في الإصدار السابق) لتصبح مسؤولية الإدارة العليا للشركة أو المؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة يزو 9001 (2015).

جاءت متطلبات الإصدار الجديد لمواصفة إيزو 9001 (2015) لسبع متطلبات رئيسية التي تغطي الجوانب الآتية:

- أهداف وغايات المعيار.
- نهج ومراجعة متطلبات الزبائن.
- نهج ومراجعة المتطلبات القانونية أو التنظيمية.
- تطبيق المتطلبات القياسية.

تظهر متطلبات نظام إدارة الجودة في المواصفة القياسية ISO 9001 (2015) في البنود من 4 إلى 10 كما يلي: (دعاس، 2019، الصفحات 17-23)

سياق (إطار) المؤسسة (بند رقم 4): يبين هذا البند ما يلي:

- 1- فهم المؤسسة وسياقها (1.4): يجب على المؤسسة تحديد التحديات الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها وتوجيهها الاستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها في تحقيق النتائج المتوقعة لنظام إدارة الجودة الخاص بها، ويجب عليها مراقبة ومراجعة المعلومات الخاصة بهذه التحديات.

ب- فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة (2.4): بسبب تأثيرهم الواقع أو المحتمل على قدرة المؤسسة في التقديم المستمر لمنتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية، ويجب عليها مراقبة ومراجعة المعلومات والمتطلبات الخاصة بهم.

ج- تحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة (3.4) : ويجب على المؤسسة تحديد حدود وإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة لإنشاء مجال تطبيقه وان تأخذ في الاعتبار التحديات الخارجية والداخلية ومتطلبات أصحاب المصلحة ومنتجاتها وخدماتها.

د- نظام إدارة الجودة وعملياته (4.4): وتشمل ما يلي:

- يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ والمحافظة و التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بما في ذلك العمليات الضرورية وتفاعلاتها بالتوافق مع متطلبات هذه المواصفة، وان تحدد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في كل أنحاءها.

- يجب على المؤسسة أن تحافظ على المعلومات الموثقة المطلوبة لتشغيل عملياتها والتأكد من أن العمليات تنفذ كما هو مخطط لها

القيادة (بند رقم 5): يوضح هذا البند مايلي:

القيادة والالتزام (1.5): وتشمل مايلي :

- عموميات: يجب على الإدارة أن تظهر قيادتها والتزامها اتجاه نظام إدارة الجودة من خلال تحمل مسؤولية فعاليته ووضع سياسة وأهداف الجودة له وضمان توفر موارده اللازمة وغيرها.

- التركيز على الزبائن: يجب على الإدارة إظهار قيادتها والتزامها إتجاه التركيز على الزبائن وذلك بتحديد متطلباتهم والوفاء بها والأخذ في الإعتبار المخاطر والفرص التي تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات .

ب- السياسة (2.5): وتشمل مايلي:

- وضع سياسة الجودة: يجب على الإدارة أن تنشأ وتنفذ وتحافظ على سياسة الجودة والتي تكون مناسبة لغرض وسياق المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي، وتوفر إطار لوضع أهداف الجودة .

- نشر سياسة الجودة: بأن تكون متاحة ومنشورة على مستوى المؤسسة ومتاحة لأصحاب المصلحة.

ج- الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة (3.5): يجب على الإدارة التأكد أن المسؤوليات والسلطات للأدوار ذات الصلة بها قد تم توزيعها ونشرها وفهمها على مستوى المؤسسة وذلك ضمان توافق نظام إدارة الجودة مع متطلبات هذه المواصفة وإعداد التقارير حول أدائه وفرص تحسينه والحفاظ على تكامله.

3- التخطيط (بند رقم 6): ويتضمن ما يلي :

أ- الإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر والفرص (1.6): وتشمل ما يلي :

- يجب على المؤسسة عند تخطيطها لنظام إدارة الجودة النظر في التحديات المشار لها في البند 1.4 والمتطلبات المشار لها في البند 2.4 وتحدد المخاطر والفرص اللازم تأخذها في الاعتبار.

يجب على المؤسسة أن تخطط للإجراءات المتخذة لمواجهة المخاطر والفرص وكيفية تنفيذها وتقييم فعاليتها.

ب- أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها(2.6): وتشمل ما يلي:

يجب على المؤسسة أن تضع أهداف الجودة للوظائف والمستويات والعمليات الخاصة واللائمة لنظام إدارة الجودة وأن تحافظ على معلومات موثقة لهذه الأهداف.

تخطط لكيفية تحقيق أهداف الجودة بتحديد الأعمال والموارد اللازمة والمسؤوليات والأجال وكيفية تقييم النتائج.

ج- التخطيط للتغيرات (3.6): عندما تقرر المؤسسة أن هناك حاجة لتعديل نظام إدارة الجودة فإن هذه التعديلات يجب أن تتم بطريقة مخططة (أنظر في البند 4.4).

4- الدعم(بند رقم 7): ويشمل ما يلي:

أ_ الموارد(1.7): وتشمل ما يلي :

عموميات: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وتحديث وتحسين نظام إدارة الجودة.

- الموارد البشرية: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد البشرية اللازمة للتنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة ولتنفيذ ومراقبة عملياتها.

البيئة التحتية: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير وصيانة البيئة التحتية اللازمة لتنفيذ عملياتها ومطابقة منتجاتها وخدماتها.

البيئة لتنفيذ العمليات: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة لتنفيذ عملياتها والحصول على مطابقة المنتجات والخدمات.

الموارد للرصد والقياس: يجب على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتأكيد صحة واعتماد نتائج الرصد أو القياس المستخدم للتحقق من مطابقة المنتجات والخدمات للمتطلبات، وان تتبع القياس لإعطاء الثقة في صحة نتائجه.

المعارف التنظيمية: يجب على المؤسسة تحديد المعارف اللازمة لتنفيذ عملياتها والحصول على مطابقة المنتجات والخدمات والمحافظة على هذه المعارف وإتاحتها حسب الحاجة.

ب الكفاءة(2.7): يجب على المؤسسة تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين لهم تأثير على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة وتدريبهم واتخاذ الإجراءات لاكتسابهم الكفاءات اللازمة وتقييم فعالية هذه الإجراءات .

ج- النوعية (3.7): يجب على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها تم توعيتها بسياسة وأهداف الجودة ومساهماتهم في فعالية نظام إدارة الجودة.

د-الاتصال(4.7): يجب على المؤسسة تحديد الاتصالات الداخلية والخارجية الخاصة بنظام إدارة الجودة .

هـ- المعلومات الموثقة(5.7): وتشمل ما يلي :

- يجب أن يشمل نظام إدارة الجودة للمؤسسة المعلومات الموثقة المطلوبة في نظام إدارة الجودة للمؤسسة المعلومات الموثقة المطلوبة في هذه المواصفة الدولية والتي تراها المؤسسة لازمة لفعالية هذا النظام.

-إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة: وذلك بتحديد ما ووصفها وشكلها ومراجعتها

-ضبط المعلومة الموثقة: وذلك بضبط المعلومات الموثقة المطلوبة في نظام إدارة الجودة وفي المواصفة الدولية وتحديد وضبط المعلومة الموثقة الخارجية اللازمة لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة.

5- تنفيذ الأنشطة التشغيلية (بند رقم 8) وتتعلق ب:

أ- تخطيط وضبط التشغيل (1.8): ويجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ وتضبط العمليات (انظر 4-4) الضرورية للتوافق مع المتطلبات الخاصة بتقديم المنتجات والخدمات وأن تنفذ الإجراءات المحددة في البند 6 ويجب عليها التأكد من تحكمها في العمليات المقدمة من المصادر الخارجية.

ب- متطلبات المنتجات والخدمات (2.8): وتشمل ما يلي:

_التواصل مع الزبائن: وتشمل تقديم المعلومات حول المنتجات والخدمات ومعالجة الاستفسارات والطلبات والمعلومات من الزبائن بما في ذلك شكاويهم وإدارة ممتلكاتهم وغيرها.

_تحديد متطلبات المنتجات والخدمات: وتشمل هذه المتطلبات كل المتطلبات القانونية والتنظيمية السارية والمتطلبات التي تعتبرها المؤسسة ضرورية.

_مراجعة متطلبات المنتجات والخدمات: يجب على المؤسسة أن تضمن أنها قادرة على الوفاء بمتطلبات المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن ويجب عليها إجراء مراجعة لهذه المتطلبات قبل إلزامها بتوفير المنتجات والخدمات للزبائن وأن تحتفظ بمعلومات موثقة حول نتائج المراجعة وكل المتطلبات الجديدة للمنتجات والخدمات.

_التغييرات لمتطلبات المنتجات والخدمات: يجب على المؤسسة التأكد من أن المعلومات الموثقة ذات الصلة قد تم تعديلها وأن الموظف المعني يستوعب المتطلبات المعدلة عندما يتم تغيير متطلبات المنتجات والخدمات.

ج- التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات (3.8): ويشمل ما يلي:

_عموميات: يجب على المؤسسة وضع وتنفيذ وصيانة عملية التصميم والتطوير المناسبة لضمان التوفير اللاحق للمنتجات والخدمات.

_التخطيط للتصميم والتطوير: عند تحديد مراحل وضوابط التصميم والتطوير يجب أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار طبيعة وتعقيد أنشطة التصميم والتطوير والمراحل المطلوبة لهذه العملية والأنشطة المطلوبة للتحقق والتأكد منها والمسؤوليات والسلطات اللازمة والاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية وغيرها.

_مدخلات التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة تحديد المتطلبات الأساسية للأنواع الخاصة من المنتجات والخدمات التي سيتم تصميمها وتطويرها وأن تحتفظ بمعلومات موثقة عن مدخلات التصميم والتطوير.

-السيطرة على التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة السيطرة على عملية التصميم والتطوير لضمان أن النتائج المتوقعة قد تم تحديدها، وتم إجراء مراجعة لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على التوافق مع المتطلبات والتحقق من توافق مخرجات التصميم والتطوير مع متطلبات مدخلاتها وغيرها.

- مخرجات التصميم والتطوير: يجب على المؤسسة التأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تتوافق مع متطلبات المدخلات وكافة العمليات اللاحقة الخاصة بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات وغيرها ويجب عليها الإحتفاظ بمعلومات موثقة لمخرجات التصميم والتطوير.

تعديلات التصميم والتطوير : يجب على المؤسسة تحديد ومراجعة والتحكم في التعديلات خلال تصميم وتطوير المنتجات او الخدمات أو بعد ذلك حسب الحاجة لضمان عدم وجود أي تأثير سلبي لها على التطابق مع المتطلبات ويجب عليها الاحتفاظ بمعلومات موثقة حولها.

د- التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات من جهات خارجية (4.8): وتشمل ما يلي :

- عموميات: يجب على المؤسسة التأكد من أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الجهات الخارجية مطابقة للمتطلبات وأن تحدد السيطرة الواجب تطبيقها على هذه العمليات والمنتجات والخدمات وتحدد و تطبق معايير لتقييم واختيار وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجية وتحفظ بمعلومات حول ما سبق.

- نوع و مدى السيطرة: يجب على المؤسسة أن تضمن أن العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الموردين الخارجيين لا تعرض قدرتها للخطر في التوفير المستمر لمنتجات وخدمات مطابقة لعملائها.

- معلومات للموردين الخارجيين: يجب على المؤسسة التأكد من كفاية المتطلبات قبل تواصلها مع الموردين الخارجيين و يجب عليها إبلاغهم بمتطلبات العمليات والمنتجات والخدمات المطلوب تقديمها وكل ما يتعلق بها.

هـ- الإنتاج وتقديم الخدمات (5.8): وتشمل ما يلي :

- الرقابة على الإنتاج وتقديم الخدمات : يجب على المؤسسة القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات في ظروف خاضعة للرقابة وتشمل الشروط الرقابية توافر المعلومات الموثقة، توافر واستخدام الموارد المناسبة للرصد والقياس وتنفيذ أنشطة الرصد والقياس في مراحل مناسبة وغيرها من الشروط.

- التحديد والتتبع: يجب على المؤسسة استخدام الوسائل المناسبة لتتبع المخرجات عندما يكون ذلك ضروريا للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات وأن تحافظ على المعلومات اللازمة للتتبع.

- ممتلكات الزبائن والموردين الخارجيين: يجب على المؤسسة أن تعني بممتلكات الزبون أو الموردين الخارجيين عندما تكون تحت سيطرتها أو تقوم باستعمالها وأن تعلمهم في حالة فقدان هذه الممتلكات أو تلفها.

- الحفظ: يجب على المؤسسة أن تحافظ على المخرجات أثناء الإنتاج وتقديم الخدمة بالقدر اللازم لضمان التوافق مع المتطلبات.

-أنشطة ما بعد التسليم: يجب على المؤسسة التوافق مع المتطلبات الخاصة بأنشطة ما بعد التسليم المرتبطة بالمنتجات والخدمات والتي تشمل الضمان وواجبات العقود كخدمات الصيانة و الخدمات المكملة كإعادة التدوير أو الحد النهائي.

التحكم في التعديلات: يجب على المؤسسة أن تراجع و تتحكم في التعديلات المرتبطة بالإنتاج أو تقديم الخدمة بالقدر اللازم لضمان التوافق المستمر مع المتطلبات، وأن تحافظ على معلومات موثقة للنتائج مراجعة التعديلات.

و- إطلاق المنتجات والخدمات (6.8) : يجب على المؤسسة أن تنفذ الترتيبات المخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن المتطلبات المرتبطة بالمنتجات والخدمات ثم الوفاء بها، و أن تقديم المنتجات والخدمات للزبون يجب ألا يتم قبل تنفيذ كل الترتيبات المخططة إلا بموافقة السلطة المختصة وعند الضرورة موافقة الزبون ويجب الحفاظ على معلومات موثقة من هذا الإطلاق.

ي-التحكم في عدم مطابقة المخرجات (7.8): ويشمل ما يلي:

يجب على المؤسسة التأكد أن المخرجات الغير مطابقة للمتطلبات المطبقة ثم تحديدها والتحكم فيها بطريقة تمنع استخدامها أو توريدها الغير مقصودة يجب عليها تنفيذ الإجراءات المناسبة لذلك، ويطبق هذا أيضا على المنتجات والخدمات الغير مطابقة والمكتشفة رعد تسليم المنتجات أو أثناء أو بعد تقديم الخدمات.

-يجب على المؤسسة أن تحافظ على معلومات موثقة تصف عدم المطابقة والإجراءات المتخذة وجميع الاستثناءات التي تم الحصول عليها وتحدد صاحب السلطة الذي يخدم عدم المطابقة .

6- تقييم الأداء (بند رقم 9): تتمثل في :

أ--الرصد والقياس والتحليل والتقييم (1.6): تشمل ما يلي :

-عموميات: يجب على المؤسسة تحديد إحتياجها من الرصد والقياس والتحليل والتقييم وطرقها اللازمة للتأكد من صحة النتائج ومتى يتم إجراء الرصد والقياس وتحليل وتقييم نتائجها. ويجب على المؤسسة تقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة وأن تحتفظ بمعلومات موثقة مناسبة كدليل على النتائج.

-رضا الزبائن: يجب على المؤسسة رصد تصورات الزبائن عن مستوى إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم، ويجب عليها تحديد الأساليب التي تسمح لها بالحصول على المعلومات ورصدها ومراقبتها.

-التقييم والتحليل: يجب على المؤسسة عدم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات الخاصة بالرصد والقياس.

ب-- التدقيق الداخلي (2.6): ويشمل ما يلي:

-يجب على المؤسسة إجراء التدقيقات الداخلية في فترات مخططة لتقديم المعلومات التي تسمح بتحديد إذا ما كان نظام إدارة الجودة.

-يجب على المؤسسة تنفيذ برامج التدقيق وكل ما يتعلق بها كتحديد خصائص التدقيق و إختيار المدققين وغيرها.

ج- مراجعة الإدارة (3.9): وتشمل ما يلي:

_عموميات: يجب على الإدارة إجراء مراجعة لنظام إدارة الجودة في فترات مخططة لتأكد من ملائمتة وفعاليتة وتماشيه مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

_مدخلات مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة أن تأخذ في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ المراجعة حالة التقدم في الإجراءات المقررة في المراجعات السابقة والتغييرات في التحديات الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ومعلومات حول أدائه وفعاليتة وغيرها.

_مخرجات مراجعة الإدارة: مخرجات مراجعة الإدارة يجب أن تشمل فرص التحسين والحاجات لتغيير نظام إدارة الجودة والإحتياجات من الموارد .

7- التحسين (بند رقم 10): ويتضمن:

أ-عموميات (1.10): يجب على المؤسسة تحديد وإختيار فرص التحسين وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات الزبون وتعزيز رضاه. ومن أمثلة التحسين التصحيح ، الإجراء التصحيحي، التحسين المستمر، الإبتكار وإعادة التنظيم.

ب- عدم المطابقة والإجراء التصحيحي (2.10): وتشمل مايلي:

_عندما تحدث عدم المطابقة بما في ذلك الشكاوي يجب على المؤسسة الرد على عدم المطابقة وتقييم إذا كان من الضروري إتخاذ إجراء للحد من أسباب عدم المطابقة لعدم تكرار حدوثها وغيرها من الإجراءات اللازمة لذلك.
_يجب على المؤسسة الإحتفاظ بمعلومات موثقة كدليل حول طبيعة حالات عدم المطابقة والإجراءات اللاحقة ونتائج الإجراءات التصحيحية.

ج-التحسين المستمر (3.10): يجب على المؤسسة أن تحسن باستمرار ملائمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الجودة ويجب عليها أن تأخذ في الاعتبار نتائج التحليل والتقييم وكذلك مخرجات مراجعة الإدارة لتحديد إذا كان هناك احتياجات أو فرص للنظر في إطار التحسين المستمر.

المبحث الثاني: مفهوم التميز التنظيمي.

سنتناول مفهوم التميز التنظيمي وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث المطلب الأول يشمل تعريف التميز التنظيمي وأهميته، وبالنسبة للمطلب الثاني يتضمن خصائص إبعاد التميز التنظيمي، وبالنسبة أما المطلب الثالث العلاقة بين نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 والتميز التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي وأهميته

تم تقسيم هذا المطلب إلى تعريف التميز التنظيمي وأهميته

1- تعريف التميز التنظيمي:

التميز التنظيمي مصطلح مركب من كلمتين التميز والتنظيمي:

أ- التميز: "هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق إشباع احتياجات الأطراف كافة، أصحاب المصلحة والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعليم والإبداع والتحسين المستمر" (ساري، 2017، صفحة 21).

ب- التنظيمي: "مشتقة من كلمة تنظيم وهو كيان منسق له حدود واضحة ويعمل على أسس دائمة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف لضمان البناء والاستمرارية" (بنت عبد الرحمن، 2016، صفحة 10).

ومنه يعرف التميز التنظيمي على أنه:

"حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة" (خليلي و سياحي، 2017، صفحة 08).

ويعرف كذلك بأنه: "هو تميز إداري ووظيفي يأتي من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة ويتسم التميز التنظيمي بمجموعة من نقاط القوة تتمثل في: تميز القيادة، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية وكذلك المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية" (حمد الجميلي و عبد الجبوري، 2019، صفحة 472، 471).

نلاحظ أن لكل باحث وجهة نظر ومعايير تم استخدامها لتعريف التميز التنظيمي بطريقة خاصة.

والجدول التالي يمثل مجموعة من التعاريف للتميز التنظيمي من طرف عدة باحثين:

الجدول رقم (1): يمثل مجموعة من التعاريف لعدة باحثين

المفهوم	الباحث/ السنة
هو السعي المتواصل لتحسين الأداء والربحية في جميع مجالات المنظمة	Miller، 66، 2014.

ويشمل إدارة المواهب، وحفز الإبداع ومواءمة الإستراتيجية والتكتيكات، وتحسين مشاركة الزبائن وتحديد السرعة القصوى لتطوير العمل، والبحث عن مواطن وفرص جديدة في الأداء وخاصة في مجالات التي تغفل عنها المنظمة في أغلب الأحيان.	
هو أن تمتاز وتتفوق وتنفرد المؤسسة في الأداء عن مثيلتها من المؤسسات وأن تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل ممارسات في أداء مهامها، وعملياتها بوصفها سياسات واستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.	البحيصي، 2014/28.
قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح مع تلبية متطلبات العملاء.	Boussalems، 2015/360.
مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المؤسسة قياسا بالمؤسسات المنافسة الأخرى والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي.	العبيدي، 2015/32.
الأداء الممتاز الناجم عن الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.	Ostoje , etal، 2015 /360.
هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين ويركز التميز على تبني مجموعة من قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة.	حديدا وجودة، 2015 /259.
هو تحقيق مستويات أداء عالي والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بعامل المعرفة والتعلم.	بليكر 2016/168.
الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة، من خلال زيادة القدرة على تحسين العمليات وتطوير المنتجات الجديدة والحصول على فرض أفضل للنجاح.	Qawasmenic & Bourini، 95، 2016.
هو تفاعل عدة عناصر الإدارة والقيادة الجيدة، الاستراتيجيات، والأهداف الواضحة، المورد البشري، الموارد المالية والتقنية وإمكانيات المؤسسة والعمليات التشغيلية، كل ذلك في ضوء الاهتمام بإيجاد التوازن بين احتياجات المؤسسة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل.	بالحمر 2016 /12.
أسلوب أو ممارسة إدارية حديثة أو ثقافة تنظيمية تسعى تنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها فتصبح الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير والأخلاقيات والاتجاهات الإيجابية التي تنشر في بيئة المؤسسة ويتحلى بها جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية	ليليا 2017/14.

والوظيفية فتطبع طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب انجازهم لمهامهم.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على تعاريف لبعض الباحثين وباعتماد (الشهراني، 2017)

بناء على ما سبق يمكن تعريف إن التميز التنظيمي بأنه: تحقيق مستوى عالي من أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرغوبة التي تخدم وتعضم مصالح جميع الأطراف العاملة؛ من خلال التركيز على تميز قيادتها والإستراتيجية المتبعة وعمليات المؤسسة والموارد البشرية وثقافتها التنظيمية.

2- أهمية التميز التنظيمي:

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

- يعد أحد مفاهيم الإدارة فضلا عن كونه هدفا رئيسيا وأساسيا للمؤسسات الأعمال؛ بحيث يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متفوقة على الخدمات الأخرى.
- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كانوا أفرادا أم مجموعات، والتمتع في تحقيق التميز في المنظمات (الفحيلة، 2019، صفحة 433).
- يعد وسيلة للتعرف على العقبات التي تواجه المؤسسة حال ظهورها.
- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز وكذلك مبادئها المتبعة.
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- ترضي الخدمة بطريقة متميزة يرضى لها المستفيد (ساحي و تيفزة، 2021، صفحة 229).
- يعمل التميز على توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة. (محمد و جاسم، 2020، صفحة 414).
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمه.
- العمل على تصميم وبناء أفضل التطبيقات في تحسين الأداء التنظيمي (بن حمد الفحيلة، 2018، صفحة 76).
- وسيلة لجمع المعلومات والبيانات حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد التميز التنظيمي

تم تقسيم هذا المطلب إلى خصائص التميز التنظيمي وأبعاده التي تتمثل في مايلي :

1- خصائص التميز التنظيمي:

يتمتع التميز التنظيمي بمجموعة من الخصائص الهامة تتمثل فيما يلي: (G Rote, 2002, p. 24)

- قبول الأعمال الصعبة: يعتبر الصعبة والمتحدية للمؤسسة من أهم مصادر التميز التنظيمي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدأ العمل من الصفر.
- توفير القيادة ذات الكفاءة: إن القيادة هي صاحبة السلطة في المؤسسة؛ ولذلك تعتبر قدوة ولها دورا بارزا ومهما في تحقيق التميز والتشجيع والتحفيز عليه لتحسين أداء المؤسسة، للوصول إلى أعلى الدرجات.
- برامج التدريب: لأن النظام السائد داخل المؤسسة لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز تميز المؤسسات.
- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمؤسسة من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على مدى أهمية تأثير التنبؤ في تحقيق التميز.
- التعليم المستمر: المؤسسات التي تريد التميز تتبنى التعليم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير للمنتجات والعمليات، بحيث تقوم بزراعة بذور التعلم من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية والذي يعزز التميز التنظيمي.
- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المؤسسات ذات الأداء المتميز والتي تحقق تميزها التنظيمي لما لديها من خبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب تميزها بين المؤسسات.
- المنظمات عالية الإنجاز: تتسم المؤسسات المتميزة بنظم الأداء العالي وذلك من خلال إزالة المستويات التي تكون زائدة في الهيكل التنظيمي، ودمج الوظائف أو تقليصها وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال داخل وخارج المؤسسة.

2. أبعاد التميز التنظيمي:

تناول هذا الجزء أهم الأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة في ضوء الخصائص التي حددها الباحثون والتي اطلعت عليها الباحثة.

ويمثل الجدول التالي أبعاد التميز التنظيمي حسب ما تناوله بعض الباحثون:

الجدول رقم (2): يمثل الأبعاد التي تطرق إليها الباحثون

المصدر	الهيكل	الإستراتيجية	الثقافة	التخطيط الإستراتيجي	المعلومات والتعليل وإدارة المعرفة	العمليات	التركيز الخارجي	القيادة	التركيز على الزبون	الإبداع	الالتزام الشخصي	نتائج الأعمال	العلاقات والموارد	تميز الخدمة	الموارد البشرية
Alnaweigah ,2013	*		*						*						*
Qawasmeh et al , 2013	*	*							*						*
الفتلاوي، 2013								*	*	*					
عبد الله، محل، غانم، 2013				*	*	*		*	*					*	*
Tickle et al , 2014				*	*	*		*	*					*	*
حافظ كهية، 2014				*	*	*	*							*	*
خليل، 2014		*	*			*			*			*	*		*
البحيصي، 2014		*						*						*	*
موسى وزير، 2015		*				*		*	*			*	*		*
بوسالم، 2015	*	*	*					*							*
Bolboli, 2015& Reiche		*	*			*		*				*	*		*
Qawasmeh, 2016 & Al-Bourini		*	*			*		*				*	*		*
بالحمر، 2016		*	*			*		*				*	*		*
الطائي، القيسي، 2016		*	*					*						*	*
Houshi & Taleghani, 2016		*	*			*		*				*	*		*
المدو، 2016		*	*			*		*				*	*		*
Al-Dhaafri et al, 2016				*	*	*		*						*	*
Lawrence, 2017		*	*			*		*	*	*		*	*		*
Al Shobaki et al,2017		*	*			*		*	*	*		*	*		*
المجموع	3	10	5	4	5	11	1	15	8	2	2	6	7	2	16

المصدر: (حسن، 2018، صفحة 153)

بعد المسح لمجموعة من الدراسات والبحوث التي تم فيها دراسة التميز التنظيمي تم استخلاص مجموعة من الأبعاد المتمثلة في:

القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، الثقافة التنظيمية. وهي الأبعاد التي كانت الأكثر تكرارا من قبل الباحثين والأكثر تناسب مع موضوع البحث، والتي سيتم تعريفها فيما يلي:

1- القيادة: "هي عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الأفراد في موقف معين، يترتب عليه تجديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف" (حسن، 2018، صفحة 153)

"أما في نموذج التميز الأوربي اعتبر القيادة هو مفهوم يجب على المؤسسات تطبيقه على الأفراد الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار من خلال أداءهم وسلوكهم." (حسن، 2018، صفحة 1059)

إن القيادة لها تأثير كبير على توجهات المتعلقة بالتميز التنظيمي، فهي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتساهم في تحقيق أهداف المشروع الذي سطرته المؤسسة، ومن أجل ضمان الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها ومن أجل البقاء والاستمرارية، وأيضا العمل على توفير العاملين والقيادة السليمة والحكيمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فالقدرة على القيادة تعتبر سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. (الصوالعة، 2019)

2- الإستراتيجية: بحيث يكون للمؤسسة رؤية مستقبلية، ضمن التغيرات المحيطة ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون والعمل عليها بالتدريب والتكوين والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة من أجل العمل على تحقيق رؤيتها وكذلك رسالتها، وبناء خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة الصعوبات والتحديات المحيطة بها سواء كانت في بيئتها الداخلية، أو بيئتها الخارجية (الشهراني، 2017، صفحة 40).

إن الخطة الإستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية للمؤسسة والتي توضح كيفية تحقيق كل من رسالة المؤسسة وأهدافها، فالإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تمثل أهداف أساسية للربط بين موارد المنظمة وأسواقها المستهدفة، وهي تساعد بشكل كبير على التوافق بين المؤسسة وظروف بيئتها (الرفاعي و جرغام، 2018، صفحة 309).

إن تميز الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يتبعه تميز في الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجهها في محيطها، حيث المؤسسات التي تمتلك رؤية إستراتيجية ثاقبة للمستقبل سابقة للمنافسين في مجالها، لأنها تسبقهم بخطوات إلى الأمام نحو تحقيق أهدافها وتجنب التهديدات واقتناص الفرص المتاحة (الرفاعي و جرغام، 2018، صفحة 310/309).

وتعد الإطار الصحيح و المنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية، والتوجه نحوى تبني الخطط والتطور الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في جميع أطراف المنظمة. (التمهيش)

3- الموارد البشرية: "ويطلق هذا المفهوم على جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمؤسسة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين"، وهم الأفراد الذين تعاقدت معهم المؤسسة للقيام بمهام موكلة إليهم مقابل مكافئات وتعويضات، على غرار أن يلتزم هؤلاء الأفراد بإستراتيجية المؤسسة وأهدافها(علك الحافظ و محمد، 2019، صفحة 215).

وللمؤسسة صعوبات وتحديات تواجهها تكون متجددة ومتغيرة يتطلب هذا من الأفراد تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات التي تواجهها.

إعطاء الحرية للموظفين بمختلف المستويات الإدارية من أجل العمل المطلوب وكذلك لاتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي في المؤسسة(العازمي، 2021، صفحة 381).

ويهتم هذا البعد بتحديد المهارات والمعارف والقدرات لكل مورد بشري في المؤسسة، من أجل تطويرها والتخطيط لجميع هذه الأنشطة لدعم الإستراتيجية والسياسة التي تتبعها، وبناء على هذه الأخيرة يمكن اعتبار أن أحد المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد(علك و فرمان، 2017، صفحة 215).

وتسخير الموارد البشرية المتاحة في مصلحة المؤسسة يحتاج إلى قيادة إستراتيجية فعالة ما يعكس ذلك على النهوض بأدائها التنظيمي، والمؤسسة قد لا تمتلك من مواردها ما يصنع لها مكانتها لكن بتفكيرها الاستراتيجي مثل اليابان الدولة الشحيحة للموارد المادية التي أنتجت عقول حولت التراب إلى ذهب(جالودي و الشرمان، 2021، صفحة 216).

وبعد الموارد البشرية يعمل على تحقيق التميز التنظيمي الذي يرتكز على فكرة أساسية وهي السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين في ذات الوقت، ويرتكز هذا عندما تكون المنظمة مرتكزة على المشاركة، التنمية البشرية والتفويض والتقدير(علك و فرمان، 2017، صفحة 215).

4- العمليات: "تسعى العمليات بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أم خدماتية لتحقيق التفوق والبقاء والاستمرارية في منتجاتها وكسب رضا المستفيدين ويتم هذا إلا من خلال اعتمادها أسلوبا يوضح الكيفية التي تحول مدخلاتها إلى سلعة أو خدمات، لتحقيق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستفيدين وتستخدم الفعالية إلى درجة تحقيق الأهداف المعبرة عن رسالة المؤسسة التي توضح سبب وجوده والأعمال الواجب تنفيذها"(علك و فرمان، 2017، صفحة 215).

"ترتكز على استغلال مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات التعليمية ما يحقق المنفعة والمكاسب في سبيل خلق مؤسسة ذات قاعدة ثابتة ومتميزة على باقي المؤسسات من حيث الأداء"(بودرهم و صالح، 2021، صفحة 218).

اقترح الموقع الرسمي للمؤسسة الأوروبية للجودة بعض المسائل المعينة على تحديد العمليات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة التي تتمثل بدورها في؛ مناقشة عمليات وأنشطة مع الموظفين وإجراء مقابلات مع

الأفراد المتأثرين والمؤثرين في العمليات الإدارية أو الاستعانة بخدمات مستشار خارجي (علك و فرمان، 2017، صفحة 216).

قام كل من Will coc لتقسيم عمليات المؤسسة إلى أربع أنواع تتمثل في:

أ- عمليات جوهرية: وهي التي تربط بين المنتج أو الخدمة بشكل مباشر.

ب- عمليات مساعدة: وهي العمليات المدعمة والمساندة للعمليات الجوهرية ولا تخلق قيمة مضافة لكن تساعد في خلقها.

ت- عمليات إدارية: تتمثل في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ أي وظائف الإدارة وتمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

ث- عمليات بين المؤسسات: تتم هذه العمليات بين المؤسسة والأطراف الخارجية؛ كعمليات الشراء بين الموردين.

5- الثقافة التنظيمية:

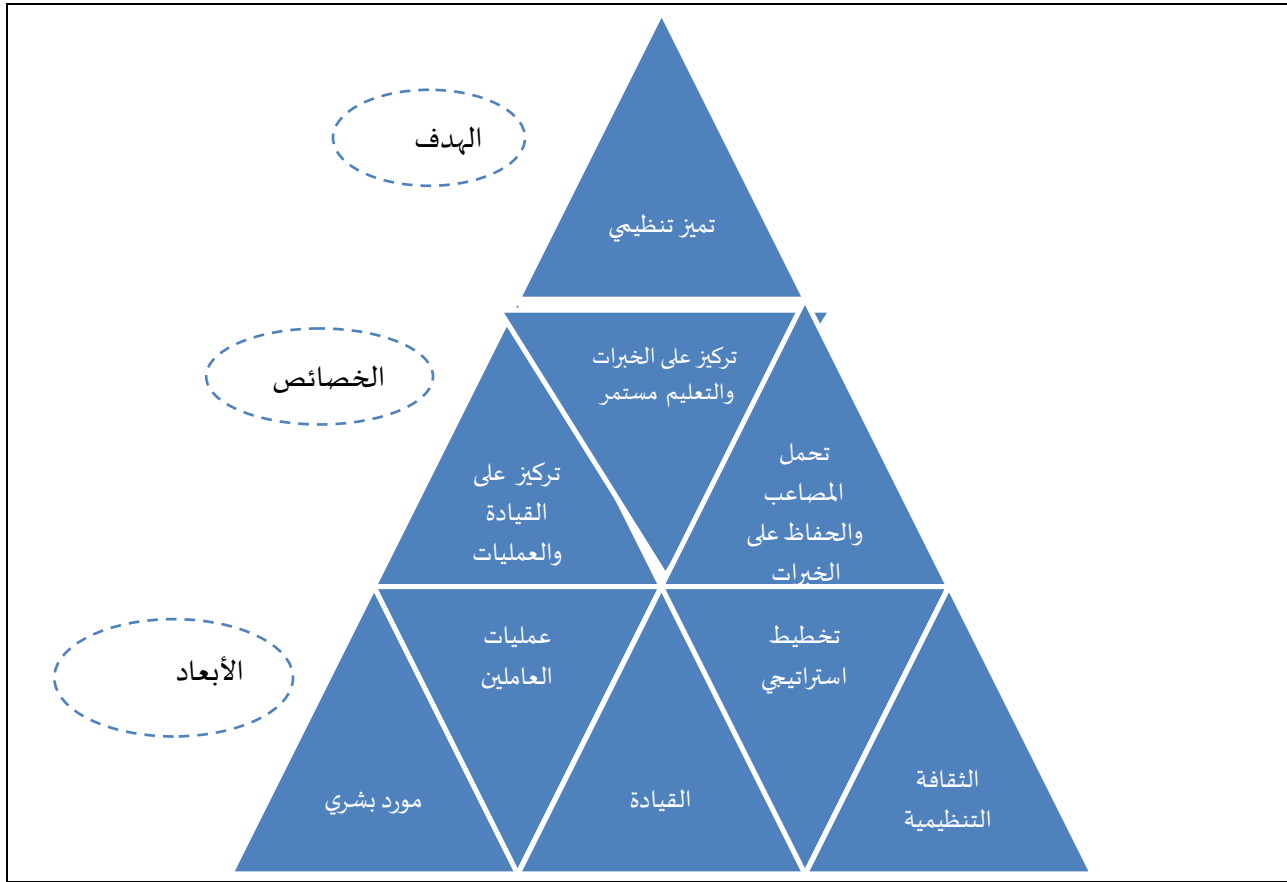
يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية بتميز القيم والمعتقدات لدى الأفراد ذوي النفوس والسلطات العليا لأنهم المسؤولين بالدرجة الأولى على وضع ثقافة المؤسسة وتشمل مجموعة من العناصر: الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، ومواجهة المشاكل، حيث تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير (حمد الجميلي و عبد الجبوري، 2019، صفحة 473).

وتلعب الثقافة دور المرشد والموجه لأفراد المؤسسة قصد توحيد الجهود لخدمة أهداف المؤسسة ورسالتها وأيضا ضمان تحقيق التكامل لجميع أفراد المؤسسة من خلال تحديد الإطار العام للإتصال والتعامل فيما بينهم (مصطفى، 2015، صفحة 24).

الثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحديد صيرورة العمل أو الوقت اللازم للعمل، والذي تعتبره الإدارة للفعالية تنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز المهام المخطط لها في المدى الزمني الذي يشعره بالتفوق والتميز التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف المطلوبة (بن صويلح، 2017، صفحة 19).

أي يمثل تميز الثقافة التنظيمية درجة توافق السلوك داخل المؤسسة الذي تتخذه القيادة العليا لتحسين وتعزيز فعالية الأداء البشري وهي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية.

الشكل رقم (00): أبعاد التميز التنظيمي وخصائصه.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد ما تم تناوله في المطلب الثاني.

المطلب الثالث: العلاقة بين نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 والتميز 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 و لازمة، وتطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 يساهم في الالتزام بهذه المتطلبات، ووجود مستوى عالي من التميز والتفوق يقابله مستوى مرتفع للجودة داخل المؤسسة، الذي يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مستوى التميز التنظيمي ونظام إدارة الجودة. ولا يمكن تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دون استيفاء المؤسسة لمعايير 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 23)

أي أن التميز هو الغاية التي يسعى لها نظام إدارة الجودة مع اختلاف طرق الوصول إليها، حسب طبيعة إستراتيجية وثقافة المؤسسة، والإدارة المسؤولة عن وضع الخطط والأهداف. و تنفيذ 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 الإستراتيجية لإدارة الجودة يجب تحديد الهيكل التنظيمي لإدارتها الذي يرجع إلي قيادتها وعندما تكون قيادة ذات كفاءة وقدرات ومهارات تقوم بدمج النشاطات ومراقبتها ومراجعتها مما يسهل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ويحقق الأداء المتميز لها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

في ما يلي عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 والمتغير المستقل التميز التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية وأيضاً سيتم التعليق عن الدراسات وذكر أوجه التشابه والاختلاف لدراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بنظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015

سوف يتم التطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 التي تتمثل في ما يلي :

➤ الدراسات العربية:

*دراسة (دعاس، 2019) بعنوان

"أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية -دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية-"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزعت 220 استمارة في 12 مؤسسة صناعية جزائرية ، وتم معالجة البيانات والمعلومات بالبرنامج التحليل الإحصائي spss، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ لتطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية ووجود اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى $a < 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة ،التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

*دراسة (لسهيل و عبد الغني، 2019) بعنوان:

" تطوير نظام الأيزو 9001:2015 لوثيقة الجودة (دراسة حالة مستشفى مكة لطب العيون) ":

هدفت هذه الدراسة إلى تقليل المنصرفات المالية وتدشينها باستخدام الوثائق العلمية وهي وثيقة الايزو 9001 2015 بديلاً لنظام التقليدي كما يهدف إلى تأمين المعلومة الأولية من التسرب والفقدان. كما يوفر المساحات التي تستخدم كأرشيف لحفظ الملفات اليدوية لاستغلالها في أغراض أخرى والأدوات التي استخدمت في البحث هي استخدام قاعدة البيانات wampserver apache version. وتم التوصل إلى النتائج كالأتي حماية المعلومات من الضياع سهولة الحصول على نوع من أنواع التقارير في أقل زمن ممكن وتقليل الوقت وتوفير الجهد في استخراج التقارير.

*دراسة (رصد، 2018) بعنوان:

"دور تطبيق نظام إدارة الجودة iso9001-2015 على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني)".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق نظم إدارة الجودة (ISO9001-2015) على أداء المؤسسة ببنك فيصل الإسلامي وتمثل مشكلة البحث في تطبيق نظم إدارة الجودة والاستفادة من النظم في تحقيق أهدافها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة البحث من مديري الإدارات والعاملين ببنك فيصل الإسلامي. تمثلت أداة البحث في الاستبانة بحيث تم توزيع 70 استبانة وتم استيراد 70 استبانة واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS أبرزت نتائج البحث عن وجود علاقة ذات علاقة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001-2015) وتحسين أداء المؤسسة ببنك فيصل الإسلامي لجميع متغيرات نظم إدارة الجودة كما كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001-2015 وتحقيق رضا العاملين ببنك فيصل الإسلامي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001-2015 وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

*دراسة (عطا الله، بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001 2015 في الجامعات العراقية، 2014) بعنوان:

"بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001 2015 في الجامعات العراقية"

يهدف هذا البحث إلى بناء نظام إدارة الجودة لخدمة المكاتب الاستشارية الهندسية في الجامعات العراقية، وتعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها، الأمر الذي يستوجب منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم من خلال استيعاب معنى الجودة، ولأجل تحقيق هذا الهدف فقد تم الاعتماد على الأدبيات والبحوث التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة وتم الاعتماد على بعض القوائم الخاصة المستقلة من المواصفة القياسية الدولية الايزو 9001 2015 وأيضا على البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية داخل مكتب الاستشارات العلمية والهندسة، ومن خلال البحث تم التوصل للفقوة في المكتب الاستشاري الهندسي بقيمة 0.85 ولقد مثل النظام الإداري المقترح وضع أسس لكيفية تطبيق متطلبات مواصفة الايزو 9001 2015 في المكتب الاستشاري الهندسي، وذلك لضمان تمتع المكتب الاستشاري بالمؤهلات المطلوبة.

*دراسة (نعرورة، 2015):

بعنوان "دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001"

تهدف هذه المطروحة إلى دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001، وهذا من خلال محاولة معرفة المقومات وكذلك المعوقات التي تحول دوت التبني الصحيح للمنهج، لقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للبحث التي خصص بها الفئة الإدارية بالمؤسسة المدروسة، حيث كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 203، واعتمد على spss لمعالجة الإحصائية، قد اتضح من هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة مدخل من مداخل التغيير في المنظمات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001 تعزى لكل من الوظيفة والخبرة المهنية وأقدمية الحصول على شهادة الايزو 9001، تلتزم الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.

*دراسة (مسيل و عتريس، 2018): بعنوان "الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، وتثبت ذلك استوعب إجراء دراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على معظم مواصفات الايزو، وهي شركة مناجم الفوسفات بتبسة، من أجل معرفة اثر حصولها على تلك المواصفات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دراسة وتحليل وضع أدائها الكلي والنتائج عن تجميع للأداءات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بعد حصولها على شهادات الايزو. وأهم النتائج المتوصل إليها تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين نتيجة الاهتمام الكبير والرعاية الفائقة والمستمرة من خلال الحرص على سلامتهم الصحية، تحسين جودة المنتجات من حيث الجانب البيئي، حماية المستهلك، تحقيق متطلبات التصدير، السمعة الجيدة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

*دراسة (النوالدة و داود، 2019):

بعنوان "التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الايزو 9001 في مدارس دولة الكويت"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الايزو 9001 على مستوى كل من الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 80 فردا من مديري المدارس ومساعدتهم، أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الايزو 9001 في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ في تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الجنس لصالح الإناث والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والخبرة لصالح ذوي الخبرة اقل من 10 سنوات.

➤ الدراسات الأجنبية:

*دراسة (mahmed & Alkhafaji, 2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تنفيذ نظام إدارة الجودة ISO9001 لمعرفة أسباب التنفيذ، والعوامل المحددة لتنفيذ الصعوبات التي واجهت الإدارة العليا في الحصول على شهادة الجودة للمنشأة بموجب الايزو 9001 2015 في المنشآت الغذائية العراقية، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للبحث حيث تم توزيعها على بعض المنشآت الغذائية المحلية، واستخدم برنامج SPSS لتحليل الإحصائي للبيانات، وأهم النتائج المتوصل إليها وجود صعوبات في تنفيذ هذا النظام لكل المنشآت الغذائية التي نفذته أو تلك التي شرعت في تنفيذه بسبب ثقافة المنشأة الغذائية.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالتميز التنظيمي.

يتضمن هذا المطلب إلي الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع التميز التنظيمي التي تتمثل في ما يلي:

➤ الدراسات العربية

*دراسة 1 (الشهراني، 2017) بعنوان:

"دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"

هدف هذا البحث إلى تعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال التعرف على دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، تمثلت عينة الدراسة 410 عميدا ووكيلا ورئيس قسم وعضو تدريس بجامعة الملك خالد، وأظهرت نتائج الدراسة دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي 4.050 وانحراف معياري بلغ 0.025، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع المحاور أداة البحث تبعا لمتغيرات البحث ماعدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي .

*دراسة (خليلي و سيحي، 2017) بعنوان:

" دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية* دراسة حالة مجمع كوندور ببرج

بوعربريج*

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحولية بمؤسساتهم واثار القيادة على تحقيق التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمسح ميداني على احد اكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي مؤسسة كوندور من خلال تصميم استمارة استبيان، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين المتواجدين في مختلف دوائر المؤسسة وقد بلغ عدد العينة 173 مفردة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية

،الاعتبارية الفردية ،التمكين) على متغير التميز التنظيمي ،أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات
المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

*دراسة (بنت عبد الرحمن، 2016) بعنوان:

"مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة *دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد
العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين*.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز
بجدة، وأيضا إلى إيضاح علاقة هذه الإمكانيات ببعض المفاهيم التنظيمية وأهم معوقات التي تحد من فرص تحقيق
المنظمة لتمييز ،استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وشملت عينة
الدراسة 156 من الموظفين الإداريين ذكور وإناث البالغ عددهم 285، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق
إمكانات التميز التنظيمي في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة متوسط ،وأوضحت أيضا وجود علاقة ايجابية
بين الثقافة التنظيمية المتميزة وإمكانات التميز التنظيمي الأربعة (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد
البشرية، تميز العمليات).

*دراسة 4 (سعدى، 2016) بعنوان:

"المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز*دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية
تيسمسلت*.

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على دور التعلم التنظيمي في إيجاد بيئة متميزة بمديرية الاتصالات، السلكية
واللاسلكية الوطنية وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للبحث بحيث تم توزيعها على 70 فرد من موظفين بطريقة
عشوائية، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والمعطيات، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها هي
أن التعلم التنظيمي هو شكل أساسي من أشكال المحافظة على المؤسسة والسير نحو درب التقدم وتحسين الخدمة،
يساهم التكوين بشكل فعال في الحرص على تنفيذ كافة الأعمال الموكلة للعامل خصوصا إذا كانت متطلبات المنصب
تتماشى مع احتياجات التكوين المخصص لذلك.

*دراسة (حسن، 2018) بعنوان:

بعنوان "دور الخفة الإستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات
والأشغال العامة*مديرية مجاري ذي قار*.

يهدف البحث إلى التعرف على دور الخفة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في إحدى تشكيلات وزارة
البلديات والأشغال العامة مديرية مجاري ذي قار، لكونها من المنظمات الخدمية المهمة، تم اختيار عينة لبحث
بطريقة عشوائية المكونة من 56 فرد من الموظفين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا والوسطى، وقد اعتمدت
الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة
ولتحليل هذه البيانات والمعطيات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss وأهم النتائج التي تم الوصول إليها هي أن

مستوى الخفة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة لكلا المتغيرين، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثيرية للخفة الإستراتيجية في التميز التنظيمي.

*الدراسة ب (راشي، 2011) بعنوان:

" تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي "

هدف هذا البحث إلى وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وأستراليا، وتابع المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل للتميز التنظيمي في الفكر الإداري والخبرات الأجنبية المصرية. توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها إخفاق معظم جهود ومبادرات التحسين المدرسي في مصر سواء المبدولة داخل المدرسة أو خارجها، ضرورة التعليم داخل مدارس التعليم العام لتحقيق التميز التنظيمي في الأداء.

الدراسات الأجنبية

*دراسة (Ngugent, 2011):

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى فائدة تطبيق نموذج التميز في العمل في مساعدة المنظمات على تحسين فاعليتها وأدائها، تم استخدام المنهج التقييم الذاتي أي اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة 27 مفردة من شريكتين تعملان في مجال المنسوجات والألبسة الجاهزة في فيتنام واستخدم الباحث أيضا الاستبيان والمقابلات شبه المنظمة مع كبار المدراء في الشركتين المختارة بهدف جمع بيانات الدراسة، وقد التوصل إلى نتائج أهمها: إن التقييم الذاتي يساعد المدراء على تحديد موقفهم الحالي، وتحديد اتجاهاتهم وأولوياتهم المستقبلية لتحسين أداء الشركة وتحديد مواطن القوة والضعف في الشركة لتعزيز الوعي التنظيمي في الشركة وأثبتت هذه الدراسة فائدة التقييم الذاتي بالنسبة إلى الشركات الفيتنامية، حيث عزز التقييم الذاتي أداء هذه الشركات نحو التميز.

المطلب الثالث: التعليق عن الدراسات السابقة.

فيما يلي سوف يتم التطرق إلى تحليل الدراسات السابقة سواء العربية أم الأجنبية ومقارنة الدراسة الحالية بدراسات السابقة.

❖ الدراسات الخاصة بنظام إدارة الجودة الايزو 9001

مما سبق ذكره في الدراسات السابقة المتعلقة بنظام إدارة الجودة، نلاحظ أن جميعها تبنته كمتغير مستقل كما هو في الدراسة الحالية، باستثناء دراسة (رصد، 2018) التي تبنته كمتغير تابع (mahmed & Alkhafaji, 2019)، كما يوجد تباين في طبيعة أهداف كل دراسة حسب موضوع الباحث ومجال تخصصه.

كما أجمعت جل الدراسات على تبنيها المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة (عطا الله، بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001 2015 في الجامعات العراقية، 2014) حيث اعتمدت على القوائم الخاصة من الوصفة الايزو 9001(2015) وأيضاً الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية في مكتب الاستشارات العلمية، أما بنسبة لعينة الدراسة فتختلف حسب الدراسة بحيث دراسة (دعاس، 2019) 12 مؤسسة

صناعية متحصلة على شهادات الايزو 9001 والايزو 14001 وousaa18001. ودراسة (رصد، 2018) مديري الإدارات والعمالين ببنك فيصل الإسلامي، فيما تناولت دراسة (النوالدة و داود، 2019) عينة عشوائية من مديري المدارس ومساعدتهم بدولة الكويت ودراسة (mahmed & Alkhafaji, 2019) بعض المنشآت الغذائية المحلية بالعراق (راشي، 2011) تمت في شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

ويضاف على ذلك أن جميع الدراسات تتوافق في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة ومعالجة الجزء التطبيقي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ماعدا دراسة (رصد، 2018) ودراسة (عطا الله، بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001 2015 في الجامعات العراقية، 2014) فقد اعتمدت على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية وتدوين الملاحظات، وبالنسبة لنتائج الدراسة فيتبين وجود اختلاف بينها وهذا راجع لعدة عوامل منها موضوع الدراسة، والطريقة المتبعة في الدراسة، وحدود الدراسة حجم العينة الدولة أو القطاع الذي تمت عليه مستوى الدراسة.

❖ الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

من خلال ما تم ذكره من دراسات سابقة خاصة بالتميز التنظيمي المتغير التابع لدراسة الحالية نلاحظ أن جميعها تناولته كمتغير تابع باستثناء دراسة (بنت عبد الرحمن، 2016)، ودراسة (مسيل و عتريس، 2018)، ودراسة (الفحيلة، 2019)، التي تبنته كمتغير مستقل، ومن حيث الأهداف نلاحظ اختلاف بين الدراسات لاختلاف موضوع الدراسة للباحثين.

كما أجمعت الدراسات على تبنيها للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام البرنامج الإحصائي spss، أما عينة الدراسة نلاحظ اختلاف في ما بينهما فهناك دراسة (الشهراني، 2017) أخذت 410 وكيلا وعميدا ورئيس قسم وعضو تدريس بجامعة الملك خالد بالسعودية، وتناولت دراسة (خليلي و سياحي، 2017) جميع الإداريين المتواجدين في مختلف دوائر مؤسسة كوندور ببحر بوعريبرج، أما دراسة (بنت عبد الرحمن، 2016) الموظفين الإداريين ذكور وإناث بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، ودراسة (سعدي، 2016) موظفي مديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية الوطنية بتبسمسنت، ودراسة (راشي، 2011) موظفين ذو المناصب العليا والوسطى بالإدارة،

ويضاف أن جميع الدراسات تتوافق في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة في معالجة الجزء التطبيقي باستخدام spss، أما من حيث نتائج الدراسة فيتبين وجود اختلاف بينهما وهذا يرجع لعدة عوامل وكذلك موضوع الدراسة وحدود الدراسة حجم العينة الدولة أو القطاع الذي تمت عليه مستوى الدراسة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة الدراسات السابقة المتناولة لكل من المتغير المستقل (نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) فيوضح أن تتفق مع الدراسة الحالية في جوانب وتختلف في جوانب أخرى، فبعد إجراء المقارنة بينهم تم استخلاص ما يلي:

- من حيث موضوع الدراسة: لا توجد أي دراسة سواء عربية أو أجنبية سابقة تناولت المتغيرين معا، لكن جمعها تناولتها بشكل منفصل وتعد الدراسة الحالية الدراسة الأولى التي تبنت هذه المتغيرات مجتمعة معا في حدود ما تم عرضه في الدراسات السابقة.
- من حيث هدف الدراسة : كل دراسة تختلف في هدفها على حسب موضوع دراستها ومكان الدراسي التي تمت فيه بحيث هدفت دراستنا إلى معرفة مدى دور تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 2015 في تحقيق التميز التنظيمي.
- من حيث منهج الدراسة : الدراسة الحالية من بين الدراسات التي اتفقت مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتحليلها بواسطة أساليب وأدوات إحصائية التي تمكنها من الوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة.
- من حيث النتائج: فتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نتائج الدراسة راجع هذا إلى الاختلاف في متغيرات الدراسات السابقة.

الخلاصة:

- كخلاصة لما تم تناوله في الفصل الاول فان نظام ادارة الجودة الجوده (2015)ISO9001 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.
- تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة (2015)ISO9001 في سياق المنظمة والقيادة ثم التخطيط والدعم يليها العمليات وتقييم الأداء ثم التحسين المستمر.
- تكتسب المؤسسة بفضل نظام إدارة ميزة تنافسية عن باقي المنظمات الأخرى، وتساعد على دخول أسواق جديدة .
- التميز التنظيمي هو تحقيق مستوى عالي من أداء المؤسسة وتحقيق النتائج المرغوبة التي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة، من خلال التركيز على تميز قيادتها والإستراتيجية المتبعة وعمليات المؤسسة والموارد البشرية وثقافتها التنظيمية.
- يعمل التميز على توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين بهدف زيادة الفعالية والكفاءة لدى المنظمة.
- تتمثل إبعاد التميز التنظيمي في القيادة والإستراتيجية والعمليات ثم الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

بمؤسسة اسمنت عين التوتة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق للإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة المتمثلان في نظام إدارة الجودة 2015 iso9001 والتميز التنظيمي، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على الواقع بإجراء دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة، وذلك بتوزيع استبيان موجه نحو عينة الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعرفة آراء عينة الدراسة حول أقسام الاستبيان بالإضافة لاستخدامها في إختبار فرضيات الدراسة.

ولالإلمام أكثر بالجانب التطبيقي تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث كما يلي :

المبحث الأول : منهجية الدراسة.

المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق وتسليط الضوء على ميدان الدراسة المتمثل في شركة الإسمنت عين التوتة من مجتمع وعينة الدراسة وبعدها الانتقال إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة وفي الأخير صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال الإدارة بمؤسسة اسمنت عين التوتة باتنة.

2. عينة الدراسة :

قامت الطالبتان بتوزيع إستبان الدراسة على عينة عشوائية من الإداريين في مؤسسة اسمنت عين التوتة.

ويمكن تقديم مؤسسة الإسمنت عين التوتة (SCIMAT) فيما يلي:

تعتبر SCIMAT من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على مستوى شرق الوطن، وهي إحدى أهم فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) سواء من حيث الإنتاج أو رقم الأعمال .
أولاً- نشأة SCIMAT:

تعود فكرة إنشاء مصنع الاسمنت – عين التوتة – إلى العقد المبرم بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ERCE (آنذاك) مع الشركة الدانماركية F.L.S بالتعاون مع الشركات التالية :

شؤون الهندسة المدنية ← الشركة البلجيكية SCI ؛

أعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء ← الشركة البلجيكية BLI .

حيث تم توقيع عقد الموافقة على المشروع في 15 / 05 / 1983، وكانت بداية الإنجاز في 28 / 11 / 1983 و حددت مدة الإنجاز بـ 32 شهر، إنتهت الأعمال بالمصنع في جويلية 1986 وتم إستلامه في 25 / 05 / 1987، وبدأ الإنتاج الفعلي بالمصنع في 30 / 09 / 1989.

يعود أصل ملكية وحدة الإسمنت – عين التوتة – إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، حيث كانت هناك ثلاث مؤسسات للإسمنت على المستوى الوطني ولكل مؤسسة فروع تابعة لها :

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، تضم خمس وحدات إنتاجية وهي :

- فرع عين الكبيرة بسطيف؛
- فرع الحامة بوزيان بقسنطينة؛

- فرع عين التوتة بباتنة؛
 - وحدة الماء لبيض بتبسة؛
 - فرع حجر السود بعنابة .
 - مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط .
 - مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب .
- أما الآن فقد أصبحت تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، حيث تتمتع SCIMAT بالإستقلالية في القرارات على كافة المستويات وتسير من طرف مجلس الإدارة .

حازت SCIMAT على عدّة شهادات جودة منها :

- شهادة ISO 9002 للتسيير سنة 2000؛
- شهادة ISO 14001 للجودة سنة 2004؛
- شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة سنة 2008؛
- كما تحصلت على الإصدارات الحديثة لشهادات نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- تحصلت على علامة تاج لجودة المنتج الممنوحة من طرف المعهد الجزائري للتقييس ANOR.



هي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 2.250.000.000 دج .

تتكون شركة SCIMAT من الوحدات التالية :

- مقر المديرية العامة : يقع مقر المديرية (D.G) في ولاية باتنة ، ويعتبر وحدة مستقلة عن الوحدات التابعة لـ SCIMAT و ذلك لطبيعة النشاطات التي تقوم بها ؛ ومن أنشطتها الرئيسية رسم الأهداف و السيطرة على الوحدات الأخرى .
- وحدة إنتاج الاسمنت عين التوتة : تقع Cimenterie على بعد 50 كم غرب مدينة باتنة وعلى بعد 15 كم عن مقر الدائرة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة ، تبلغ مساحتها 20 هكتار و ارتفاع يقدر بـ 870 م . تقوم هذه الوحدة بإنتاج نوعين من الاسمنت :
- اسمنت رمادي نوع : CPJ – CEM 2 / A 42.5 ؛
- اسمنت مقاوم للأملاح نوع : CPA – CEMI / ES 420 .

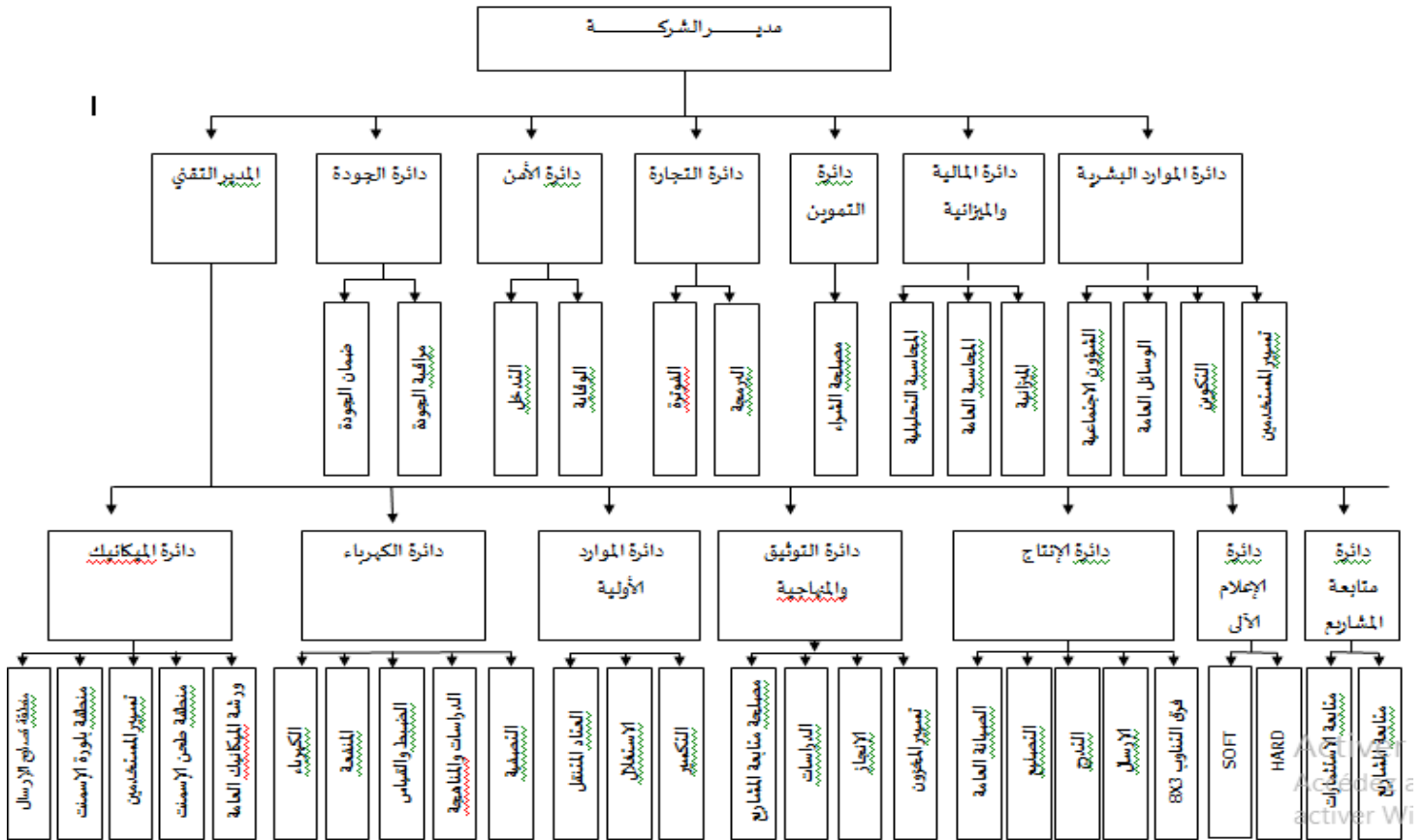
تنتج هذه الوحدة منتوجا واحدا وهو الإسمنت، الذي يمثل مادة صناعية تدخل في إنتاج سلع صناعية أخرى وهو على شكل جزيئات دقيقة يدخل في تكوينه كل من : الكلس، الجبس، شوائب الحديد، والطين .

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية بمؤسسة اسمنت عين التوتة باتنة

تتم عملية الإنتاج من خلال تحضير المواد الأولية (الكلس والطين) بواسطة الكسر للحصول على منتج نصف مصنع يسمى الخليط المتكون من 70 % كلس و 30 % طين ثم يتحول هذا الأخير من خلال الطحن الخام إلى منتج يدعى الفرينة، يلي ذلك عملية الطهي في فرن ذو درجة حرارة 1400° وتغطي هذه العملية منتج نصف مصنع وهو الكلنكر، يتم طحن هذا الأخير للحصول على منتج تام الصنع وهو الإسمنت .
ثانيا - الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ SCIMAT :

إن الهدف من وجود هيكل تنظيمي هو ضمان تسهيل عملية توزيع المهام والمسؤوليات بين المديرية والمصالح . حيث يكون الهيكل التنظيمي لمقر شركة SCIMAT كالتالي :

الشكل رقم (03):الهيكل التنظيمي لمقر شركة SCIMAT:



المصدر: بالاعتماد على معلومات من عند الشركة

المدير العام : هو الذي يقوم بالإشراف على إدارة الوحدة وتسيير الشركة وله كل الصلاحيات في إتخاذ القرارات ومن بين مهامه ما يلي :

- الإشراف على المديرية والوظائف التي تقوم والتنسيق بينها؛
- تعيين وعزل الموظفين (المستخدمين) في حدود القانون؛

- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.
- 1- مدير الإستغلال : يقوم بضمان الربط بين الإدارة العامة للشركة والإدارة التقنية ومختلف المباني والهياكل، بالإضافة لإعداد مختلف التقرير الخاصة بعملية الإستغلال .
- 2- مساعد المدير العام المكلف بالأمن ومن بين مهامه:
 - إكتشاف المخاطر التي تهدد العمال؛
 - توفير أجهزة الحماية؛
 - الوقاية من الحوادث الصناعية؛
 - حفظ المواد الخطيرة بشكل سليم؛
 - القيام بمهام الإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالعمل .
- 3- مدير التدقيق ومراقبة التسيير ومن مهامه :
 - دراسة وتحليل التقارير التي تصله من مختلف المصالح والدوائر، وبالتالي المساهمة في إعداد خطة مستقبلية خاصة بالمبيعات والإستهلاكيات ويقدم مختلف الإقتراحات والتوصيات المناسبة لحسن سير العملية الإنتاجية؛
 - فحص مختلف العمليات المحاسبية التي تقوم بها كافة الوحدات؛
 - حماية أصول المؤسسة؛
 - مراقبة مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في الوحدة .
- 4- مساعد المدير العام المكلف بالجودة : يعمل على مراقبة جودة ونوعية المنتج ومن بين مهامه :
 - التأكد من تنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة والبيئة الاجتماعية؛
 - مساعدة وتقديم المشورة لهياكل الوحدة من حيث إدارة الجودة والبيئة؛
 - ضمان أن يتم تأسيس وتنفيذ العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة والمحافظة عليهما.
- 5- مساعد المدير العام المكلف بالمنازعات : من بين مهامه:
 - ضمان خدمات الأعمال القضائية للعلاقات بين الهيئات ووكالات الأعمال؛
 - دراسة ملفات المنازعات واقتراح أحسن الحلول؛
 - متابعة تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة الخاصة بالشركة .
- 6- مدير الموارد البشرية: يقوم بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى تسيير ملفات المستخدمين منذ توظيفهم إلى غاية تعاقدهم ومتابعة تكوين المستخدمين

ومختلف التريصات بالوحدة، كذلك يقوم بضمان تطبيق واحترام القانون الداخلي وتطوير وتحسين ظروف العمل بالوحدة، والسهر على تطبيق الإتفاقات الجماعية والقانون العام للعمل.

7- **مدير المالية والميزانية:** من بين مهامه القيام بعمليات التسيير المحاسبي والمالي وإعداد الكشوفات المالية، ويضم:

- **نائب مدير المالية والمحاسبة:** من بين مهامه مساعدة مدير المالية والميزانية في مهامه.
- **رئيس مصلحة المالية والميزانية:** من بين مهامه جمع مختلف المعلومات من الوحدات ومراقبة الوحدات.
- **رئيس مصلحة المحاسبة المركزية:** من بين مهامه إعداد السجلات، السهر على حسن سيرورة العمليات المالية للمقر ومراقبة اليوميات المعدّة من طرف المحاسب.
- **المحاسب:** يقوم المحاسب بمختلف عمليات التقييد المحاسبي، ومراجعة الملفات الخاصة بمختلف المعاملات؛ بالإضافة إلى قيامه بمختلف عمليات المقارنة وتحليل الحسابات.

8- **مدير التموين:** هو المسؤول عن عملية تموين الشركة بكل ما تحتاج إليه من مواد أولية ولوازم، بالإضافة إلى مراقبة تسيير المخزون من خلال ضمان إحترام قوانين الوقاية والأمن من النقل وتفرغ البضائع.

9- **مدير التسويق:** من بين مهامه القيام بدراسة السوق وتقديم خدمات تتوافق ومتطلبات الزبون، بالإضافة إلى التخطيط والإشراف على التنمية التجارية وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

10- **مدير التنمية:** من بين مهامه تحضير مخطط تنمية الشركة واقتراح طرق أكثر فعالية لتحقيق المخطط، بالإضافة إلى توجيه وتسيير وإدارة الأعمال الخاصة بالتخطيط وضمان متابعة الإستثمار.

- واقع الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عن مصلحة المستخدمين، وهي مكلفة بتسيير شؤون المستخدمين ومراقبة تحركات المستخدمين والعمال داخل الشركة، بالإضافة إلى أنها تسمح بمعرفة التغيرات الخاصة بالشركة وحاجتها من الموارد البشرية ومن بين مهامها ما يلي:

- السهر على التنظيم الحسن لملفات مستخدميها؛
- متابعة الإحصائيات الخاصة بالمستخدمين (ساعات العمل الفعلية، الغيابات ...)؛
- وضع قرارات تسيير المستخدمين في إطار القانون بصفة فعالة؛
- إصدار القوائم التقديرية الخاصة بالعمال والأجور؛
- تسيير المستخدمين: مع الأخذ بعين الإعتبار كل القرارات القانونية والتنظيمية عن طريق:
 - إصدار شهادات العمل و اللوائح؛
 - وضع أسس كفيلة لمراقبة العمل؛
 - مراقبة تغيرات المستخدمين من ناحية العمال الجدد، الطرد، والإستقبال؛

- السهر على احترام قوانين العمل وأسس التوظيف؛
- الرواتب والأجور : من خلال حساب المرتبات والأجور الشهرية للعمال، حيث أن هناك علاقة مع مدير المالية والمحاسبة بخصوص إظهار الحسابات والمعلومات الجديدة عن الأجور.
- ثالثا - أهمية وأهداف SCIMAT :
- لوحدة الإسمنت SCIMAT أهمية كبيرة تتمثل في :
 - لها أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي، كونها تنتج الإسمنت، الرمل، والحصى بالإضافة لعملية توزيعه؛
 - ساهمت في تغطية العجز الوطني خلال فترة ما قبل 1986 ؛
 - تخفيض الطلب السنوي وذلك بفضل طاقتها الإنتاجية الكبيرة (حوالي 1 مليون طن / سنويا)؛
 - المساهمة في رفع الإنتاج الوطني العام .
- بالإضافة إلى عدة أهداف تصبو لتحقيقها والتي تأخذ عدة أبعاد أو جوانب تتمثل في :
 - الجانب السياسي : كون الإسمنت من القطاعات الحساسة في الجزائر وذلك لإحتكار الدولة لسوق الإسمنت، فإن الدولة تعتمد عليه في التنمية الاقتصادية، وبالتالي العمل على الرفع من الطاقة الإنتاجية .

وزعت الطالبتين الإستهيبان في هذه المؤسسة بالتعاون مع رئيس مصلحة الجودة والبيئة والصحة 50 إستهيبان على عينة عشوائية من الإداريين، وتم استرجاع 46 إستهيبان وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي هو 46 إستهيبان أي ما نسبته 92% من مجموع الإستهيبانات الموزعة والجدول التالي يبين ما سبق.

الجدول رقم (3) : يمثل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المؤسسة	الاستبيان الموزع	الاستبيان المسترجع	الاستبيان الصالح	الاستبيان غير صالح للتحليل
مؤسسة الاسمنت عين التوتة	50	46	46	4

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عملية توزيع الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية

سننظر في هذا المطلب للأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وبعدها ننتقل للأساليب الإحصائية.

1- الأدوات المستخدمة في الدراسة :

لغرض الحصول على البيانات تم الإعتماد على الإستهيبان حيث تم توزيعه على مجموعة من الباحثين، تمثل تصميمه في الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة .

قامت الطالبتين بإعداد هذه الاستمارة وتحكيمها من طرف الأساتذة بحيث تم تقسيمها إلى 3 أقسام :

- القسم الأول: يبين هذا القسم المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في: النوع، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
 - القسم الثاني: يتمثل في الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي بدورها تم تقسيمها إلى محورين:
- **المحور الأول:** خاص بالمتغير المستقل نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 2015، يضم 7 أبعاد تتمثل فيما يلي:

- بعد سياق المنظمة يضم 4 عبارات من العبارة 1 إلى غاية رقم العبارة 4.
- بعد القيادة يضم 5 عبارات من العبارة رقم 5 إلى غاية رقم العبارة 9.
- بعد التخطيط يضم 7 عبارات من العبارة رقم 10 إلى غاية العبارة رقم 16.
- بعد الدعم يضم 6 عبارات من العبارة رقم 17 إلى غاية العبارة رقم 22.
- بعد العمليات يضم 5 عبارات من العبارة رقم من 23 إلى غاية العبارة رقم 27.
- بعد تقييم الأداء يضم 3 عبارات من العبارة رقم 28 إلى غاية العبارة رقم 30.
- بعد التحسين المستمر يضم 4 عبارات من العبارة رقم 31 إلى غاية العبارة رقم 34.

■ **المحور الثاني:** خاص بالمتغير التابع التميز التنظيمي، يشمل 5 أبعاد كالتالي:

- بعد القيادة يضم 4 عبارات من العبارة رقم 35 إلى غاية العبارة رقم 38.
- بعد الإستراتيجية يضم 6 عبارات من العبارة رقم 39 إلى غاية العبارة رقم 45.
- بعد الموارد البشرية يضم 4 عبارات من العبارة رقم 46 إلى غاية العبارة رقم 49.
- بعد العمليات يضم 6 عبارات من العبارة رقم 50 إلى غاية رقم العبارة رقم 54.
- بعد الثقافة التنظيمية يضم 5 عبارات من العبارة رقم 56 إلى غاية رقم العبارة رقم 59.

من جانب آخر للإجابة على فقرات القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية، يوجد مجموعة من الاختيارات يختار منها المستجوب خيار واحد، أما القسم الثاني تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أكثر المقاييس استخدامات لأنه يعطي الحرية في الإجابة.

الجدول رقم (4) مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين (دعاس، 2019)

ولمعالجة قائمة الإستبيان فقد تم الإعتماد على سلم ليكرت الخماس، ي وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس اجابات المبحوثين لعبارات الإستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=4/5) والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (5) تقسيم الفئات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المجال	1 - 1.80	1.80 - 2.6	2.6 - 3.4	3.4 - 4.2	4.2 - 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات سابقة

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم إستشارة مختصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض إختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل بيانات الإستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الإستبانة لمعرفة مدى معرفة موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان المختلفة .

ويمكن برنامج SPSS إستخراج مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في ما يلي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ : للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم وهو الإستبيان.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي: من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية .
- ✓ الإنحراف المعياري: لمدى معرفة تشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو نحو كل بعد أو نحو حساب كل قسم.
- ✓ معامل ارتباط بيرسونR: يستخدم لقياس الاتساق الداخلي والبنائي ويستخدم لدراسة اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✓ تحليل التباين للإنحدار: يستخدم للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية .
- ✓ معامل التحديد: يقيس نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والنسبة المتبقية من الواحد قد ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى خارج الدراسة أو لأخطاء العشوائية، وكلما كانت قيمة معامل التحديد. أقرب من الواحد كلما كانت معادلة الإنحدار صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع .

- ✓ تحليل الإنحدار الخطي البسيط: وذلك لإختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع أو لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك بإختبار معنوية معالم الإنحدار a و b باستخدام توزيع T .
- ✓ اختبار T للعينات المستقلة: يستخدم لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد أقسام الاستبيان.
- ✓ تحليل التباين الأحادي ANOVA a 1 facteur: يستخدم لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات افراد العينة حول أبعاد أقسام الإستبيان تعزي للمتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي).
- ✓ اختبار LSD: يستخدم لإختبار لمن ترجع الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أبعاد أقسام الإستبيان في حالة وجودها.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

بعد الإعداد النهائي لإستمارة الإستبيان تم عرضها على مجموعة من الأساتذة أستاذة من جامعة المسيلة وإثنان من المركز الجامعي سي الحواس بركة وأستاذ من جامعة باتنة، مما جعلها أكثر دقة وموضوعية في القياس. والملحق رقم (02) يبين قائمة الأساتذة المحكمين.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة وجود إتساق ودقة في نتائج الأداة كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها إذا ما تم إستخدام الأداة نفسها مرة أخرى بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه مرة أخرى. وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة التي تم إستخدامها في جميع البيانات بالإعتماد على معامل الفا كرونباخ حيث تم حساب معامل ثبات جميع أبعاد الدراسة على حدى كما تم حساب معامل ثبات الدراسة ككل.

1- يوضح الجدول التالي معاملات ثبات المحور الأول نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 التي تحصلنا عليها بالإعتماد على spss.

الجدول رقم (6) نتائج إختبار ثبات إبعاد الاستبيان للمحور الأول

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق (جذر ألفا كرونباخ)
1	سياق المنظمة	4	0.863	0.928
2	القيادة	5	0.869	0.932
3	التخطيط	7	0.927	0.962

0.941	0.887	6	الدعم	4
0.918	0.844	5	العمليات	5
0.817	0.669	3	تقييم الأداء	6
0.860	0.740	4	التحسين المستمر	7
0.981	0.963	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات ثبات كل أبعاد المحور الأول فاقت النسبة المقبولة المتمثلة في أن يكون يساوي أو أكبر من 0.6، بحيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.669 الحد الأدنى لبعده تقييم الأداء و0.927 الحد الأعلى لبعده التخطيط، وقد بلغ معدل الثبات الكلي للمحور الأول بـ0.963، مما يدل على وجود ثبات قوي لجميع عبارات نظام إدارة الجودة ISO9001:2015. وبما أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ نلاحظ من الجدول قيم معامل الصدق تراوحت بين 0.817 و0.981 وعليه نحكم على صدق الاستبيان أي أنه يقاس ما وضع لقياسه.

2- يوضح الجدول التالي معاملات ثبات المحور الثاني التميز التنظيمي تحصلنا عليها بالإعتماد على spss.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار ثبات أبعاد المحور الثاني

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	القيادة	4	0.823	0.907
2	الإستراتيجية	6	0.890	0.943
3	الموارد البشرية	4	0.662	0.813
4	العمليات	6	0.914	0.956
5	الثقافة التنظيمية	5	0.935	0.966
	المجموع	25	0.957	0.978

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات ثبات كل إبعاد المحور الثاني فاقت النسبة المقبولة المتمثلة في أن يكون 0.6 بحيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.662 الحد الأدنى لبعده الموارد البشرية و0.935 لبعده الثقافة التنظيمية وقد بلغ الثبات الكلي للمحور الثاني 0.957 مما يدل على وجود ثبات قوي لجميع عبارات التميز التنظيمي. وبما أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ، نلاحظ من الجدول أن قيم معامل الصدق تراوحت بين 0.813 و0.978 وعليه نحكم بصدق الإستبيان أي أنه يقاس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (8) يمثل نتائج ثبات الاستبيان ككل

عدد المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق
2	59	0.977	0.988

المصدر: من إعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل ثبات الإستبيان ككل كان بمقدار 0.977 وهي قيمة مرتفعة أكثر من 0.6 وعليه الإستبيان صالح لأغراض الدراسة وبما أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ نلاحظ من الجدول قيمة معامل الصدق هي 0.988 وعليه نحكم على صدق الاستبيان أي انه يقيس ما وضع لقياسه.

نتائج اختبار الاتساق البنائي لإدارة الدراسة

من أجل التأكد أيضا من ثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل قسم فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنوي نقول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات والجدول التالي تبين ذلك.

المحور الأول: نظام إدارة الجودة 2015ISO9001

الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لمحور نظام إدارة الجودة

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية SIG	N	النتيجة
سياق المنظمة	0.789**	<0.01	46	دال
القيادة	0.881**	<0.01	46	دال
التخطيط	0.886**	<0.01	46	دال
الدعم	0.867**	<0.01	46	دال
العمليات	0.771**	<0.01	46	دال
تقييم الاداء	0.714**	<0.01	46	دال
التحسين المستمر	0.847**	<0.01	46	دال

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إستناد على ما تم عرضه في الجدول أعلاه أن معاملات الإرتباط بين كل بعد من أبعاد نظام إدارة الجودة الإيزو 2015 9001 والمعدل الكلي لمحورها محصورة بين (0.714-0.886) كذلك قيمة مستوي المعنوية SIG اقل

مستوى دلالة 0.01 بمعنى أن المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى 1% وعليه هناك ارتباط قوي بين نظام إدارة الجودة وأبعادها. وهذا ما يؤكد فعلاً أن محاور وأبعاد الإستبيان تقيس ما وضعت لقياسه.

المحور الثاني- التميز التنظيمي :

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لمحور التميز التنظيمي

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية SIG	N	النتيجة
القيادة	0.710**	<0.01	46	دال
الإستراتيجية	0.818**	<0.01	46	دال
الموارد البشرية	0.889**	<0.01	46	دال
العمليات	0.879**	<0.01	46	دال
الثقافة التنظيمية	0.929**	<0.01	46	دال

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

إستناد على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي والمعدل الكلي للمحور (التميز التنظيمي) محصورة بين 0.710 و0.929 كذلك قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى الدلالة 0.01 بمعنى أن المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى 1% وعليه هناك ارتباط قوي بين التميز التنظيمي وأبعاده وهذا ما يؤكد فعلاً على أن محاور وأبعاد الاستبيان تقيس ما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة

سنقوم بتحليل نتائج الإستبيان بإستخدام النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب نتطرق في المطلب الأول لتحليل نتائج القسم الأول من الإستبيان المتمثلة في المتغيرات الشخصية والمطلب الثاني لتحليل أبعاد المتغير الأول والمطلب الثالث لتحليل أبعاد المتغير الثاني .

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي نتائج القسم الأول المتمثل في المتغيرات الشخصية

سنقوم بتحليل المعلومات الشخصية التي وردت في القسم الأول من الإستبيان بحيث تطرقنا للنوع ثم السن وبعدها المستوى التعليمي ثم عدد سنوات الخبرة وختمناه بالمستوى الوظيفي داخل المؤسسة .

جدول رقم (11) يمثل توزيع الأفراد للمتغيرات الشخصية

الرقم	المعلومات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	36	78.3
		انثى	10	21.7
		المجموع	46	100
2	السن	من 20 سنة الى 30 سنة	2	4.3
		من 30 سنة الى 40 سنة	25	54.3
		من 40 سنة الى 50 سنة	14	30.4
		50 سنة فما فوق	5	10.9
		المجموع	46	100
3	المستوى التعليمي	ثانوي او اقل	5	10.9
		جامعي	34	73.9
		دراسات عليا	6	13
		مهني	1	2.2
		المجموع	46	100
4	الخبرة	من 5 الى اقل من 10 سنوات	11	23.9
		من 10 الى اقل من 15 سنة	20	43.5
		15 سنة فما فوق	15	32.6
		المجموع	46	100
15	المستوى الوظيفي	مدير عام	0	00
		رئيس مصلحة	19	41.3
		موظف	27	58.7
		المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- بالنسبة لمتغير النوع من خلال الجدول أعلاه والشكل المقابل بأن نسبة 78.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم ذكور بتكرار 78.3 في حين جاءت نسبة الإناث 21.7% وهذا ما يوافق تكرار 10 إناث. قد يعود هذا التباين الى عدد العمال داخل المؤسسة حيث الذكور أكثر من الإناث بالإعتماد على الملحق رقم . كما قد يفسر لطبيعة العمل أو النشاط داخل المؤسسة الذي يحتاج لجنس الذكور أكثر من جنس الإناث، وأيضا لبعدها عن المناطق العمرانية.

- بالنسبة لمتغير السن تشير النتائج أن ما نسبته 54.3 % أعمارهم تتراوح بين 20 و30 سنة وبلغ عددهم 25 وهم الأغلبية في حين تمثل نسبة 30.4 % الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وبلغ عددهم 14 بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 50 سنة فما فوق بلغ عددهم 5 شكلوا ما نسبته 10.9% ونسبة 4.3 % للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و30 سنة بلغ عددهم 2. وعليه تعتبر الغالبية من فئة الشباب الذين يمتلكون خبرات ومؤهلات يعود عليها توليد معارف متجددة لمواكبة التغيرات ومعنى ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحتوى على نسبة جيدة من العمال الذين يضمنون إستمرارية العمل داخل المؤسسة وبالتالي فهم مصدر للتحقيق التميز عن باقي المؤسسات الأخرى .
- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الموظفين ذوي المستوى الجامعي (تدرج ماستر أو ليسانس) حيث بلغ عددهم 34 يشكلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغت 73.9% وهذا سيخدم البحث من خلال توفر موظفين مؤهلين لتمكين المؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة دون تعقيدات، في حين بلغت نسبة المستوى الجامعي للدراسات العليا 13% الذين بلغ عددهم 6 والذين مستواهم ثانوي أو اقل بلغت نسبتهم % 10.9 ما يوافق أن عددهم 5 أما بالنسبة للمستوى المهني فبلغت نسبتهم % 2.2 بعدد 1. وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة في توظيف موظفيها (الاعتماد على الملحق رقم (4)
- بالنسبة لمتغير الخبرة من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 10 الى 15 سنة هي % 43.5 الذين بلغ عددهم 20 في حين نسبة 32.5% تقع خبرتهم ضمن المجال 15 سنة فما فوق وقد بلغ عددهم 15 أما الموظفين الذين خبرتهم من 5 الى 10 سنوات فقد حددت نسبتهم % 23.9 وقد بلغ عددهم من 11 من مجموع أفراد عينة الدراسة. ومن ثم يمكن الإستنتاج بأن الأرقام السابقة تدل على توفر عامل الخبرة لدى عينة الدراسة. مما يساهم في تكوين اتجاهات وآراء ايجابية أو سلبية تكون أكثر دقة نحو دور تطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق التميز التنظيمي. فالخبرة تعتبر من أكثر العوامل المؤثرة.
- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة هم موظفين بنسبة % 58.7 بحيث بلغ عددهم 27 أما أفراد العينة الباقين هم رؤساء مصالح بنسبة بحيث بلغت نسبتته % 41.3 ما يوافق أن عددهم هو 19 أما بالنسبة لفئة مدير عام لم يكون هناك أي إجابة. وهذا راجع إلى طبيعة توزيع إستبيان الدراسة .

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمتغير المستقل نظام إدارة الجودة

سنتطرق لتحليل آراء أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول نظام إدارة الجودة 2015 ISO 9001

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدهم سياق المنظمة

شمل بعدد سياق المنظمة على أربع فقرات كما يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد سياق المنظمة

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه الموافقة
1	التكرار	2	8	12	23	1	3.28	0.935	2	متوسط
	النسبة	4.3	17.4	26.1	50	2.2				
2	التكرار	1	14	8	20	3	3.22	1.031	3	متوسط
	النسبة	2.2	30.4	17.4	43.5	6.5				
3	التكرار	2	9	17	15	3	3.17	0.973	4	متوسط
	النسبة	4.3	19.6	37	32.6	6.5				
4	التكرار	0	5	9	26	6	3.72	0.834	1	مرتفع
	النسبة	00	10.9	19.6	56.5	13				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
		3.3478								
		0.79666								
		/								

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد سياق المنظمة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي بين (3.17- 3.72) وانحراف معياري (0.834-1.031) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.3478 أي أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد ومن حيث الترتيب فإن العبارة الرابعة التي تنص على أن "تحدد المؤسسة مجال تطبيق نظام إدارة الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.72 وهذا يعكس أن المؤسسة تقوم بتحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة لتحسن ومعرفة أداء المؤسسة بينما العبارة الأولى التي تنص على أن "تقوم المؤسسة بتحديد التحديات الداخلية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.28 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي 3.22 "تقوم المؤسسة بتحديد التحديات الخارجية التي تؤثر على نظام إدارة الجودة" جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة 3.17 والتي تنص على أن "تقوم المؤسسة بتحديد احتياجات أصحاب المصلحة".

2- نتائج التحليل الوصفي لبعد القيادة

تضمن بعد القيادة لنظام إدارة الجودة 2015ISO9001 على 5 فقرات كما يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (13) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد القيادة

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	/	3	17	23	3	3.57	0.720	2	مرتفع

				6.5	50	37	6.5	/	النسبة	
متوسط	3	1.097	3.33	5	19	11	8	3	التكرار	2
				10.9	41.3	23.9	17.4	6.5	النسبة	
مرتفع	1	0.866	3.70	7	23	11	5	/	التكرار	3
				15.2	50	23.9	10.9	/	النسبة	
متوسط	4	0.875	3.35	3	19	15	9	/	التكرار	4
				6.5	41.3	32.6	19.5	/	النسبة	
متوسط	4	1.059	3.35	5	19	11	9	2	التكرار	5
				10.9	41.3	23.9	19.5	4.3	النسبة	
متوسط	/	0.75620	3.4565	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد القيادة حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3.33-3.70) بإنحراف معياري (1.097-0.72) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.4565 أي أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثالثة التي تنص على "نشرت الإدارة العليا سياسة الجودة على مستوى المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.70 تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.57 العبارة الأولى التي تنص "تحرص الإدارة العليا في المؤسسة على نظام إدارة الجودة بينما العبارة الرابعة" نشرت الإدارة العليا سياسة الجودة لأصحاب المصلحة والخامسة"وزعت الإدارة العليا المسؤوليات الخاصة بنظام إدارة الجودة" تأتيان بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.35 وجاءت العبارة الثانية التي تنص "تركز الإدارة العليا على العملاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.33 .

3- التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التخطيط

تضمن بعد التخطيط لنظام إدارة الجودة 2015ISO9001 على 7 فقرات كما يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (14) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد التخطيط لنظام إدارة الجودة 2015ISO9001

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	1	5	9	25	6	3.65	0.924	1	مرتفع
	النسبة	2.2	10.9	19.6	54.3	13				
2	التكرار	1	7	19	16	3	3.28	0.886	6	متوسط
	النسبة	2.2	15.2	41.3	34.8	6.5				

مرتفع	2	0.937	3.50	7	16	16	7	/	التكرار	3
				15.2	34.8	34.8	15.2	/	النسبة	
متوسط	4	0.829	3.39	3	19	17	7	/	التكرار	4
				6.5	41.3	37	15.2	/	النسبة	
متوسط	7	0.786	3.22	2	14	22	8	/	التكرار	5
				4.3	30.4	47.8	17.4	/	النسبة	
متوسط	5	0.871	3.33	2	21	13	10	/	التكرار	6
				4.3	45.7	28.3	21.7	/	النسبة	
متوسط	3	0.936	3.46	5	18	18	3	2	التكرار	7
				10.9	39.1	39.1	6.5	4.3	النسبة	
متوسط	/	0.7360	3.4565	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد التخطيط حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3.22-3.65) بإنحراف معياري (0.786-0.937) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3.4565 أي أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الأولى التي تنص على أن "تخطط المؤسسة لإجراءات مواجهة المخاطر" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.65 بينما العبارة "تضع المؤسسة أهداف للجودة على مستوى المهام اللازمة لنظام إدارة الجودة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.87 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة السابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.46 "تخطط المؤسسة لإجراء تعديلات على نظام إدارة الجودة" جاءت العبارة الرابعة "تضع المؤسسة أهداف للجودة على مستوى المستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة" بمتوسط قدره 3.39 بالمرتبة الرابعة أما العبارة السادسة "تقوم المؤسسة بتقييم فعالية وإجراءات مواجهة المخاطر" كانت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.33 بالنسبة للمرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.28 كانت للعبارة الثانية التي تنص "تخطط المؤسسة لإجراءات مواجهة الفرص" وبالمرتبة الأخيرة العبارة الخامسة "تقوم المؤسسة بتقييم فعالية وإجراءات مواجهة الفرص" بمتوسط قيمته 3.22.

4- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الدعم :

سنتناول نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الدعم الذي يتضمن 6 فقرات كما يبينها الجدول التالي

الجدول (15) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الدعم

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	2	8	10	24	2	3.35	0.971	3	متوسط

الفصل الثاني | الدراسة التطبيقية بمؤسسة اسمنت عين التوتة باتنة

				4.3	52.2	21.7	17.4	4.3	النسبة	
متوسط	4	0.935	3.28	2	20	15	7	2	التكرار	2
				4.3	43.5	32.6	15.2	4.3	النسبة	
مرتفع	1	1.027	3.50	6	21	11	6	2	التكرار	3
				13	45.7	23.9	13	4.3	النسبة	
متوسط	5	0.970	3.24	3	17	16	8	2	التكرار	4
				6.5	37	34.8	17.4	4.3	النسبة	
متوسط	4	0.935	3.28	3	17	18	6	2	التكرار	5
				6.5	37	39.1	13	4.3	النسبة	
متوسط	2	0.858	3.41	4	18	17	7	/	التكرار	6
				8.7	39.1	37	15.2	/	النسبة	
متوسط	/	0.7596	3.3442	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد الدعم حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت تتراوح بين (3.24-3.50) بإنحراف معيار (0.858-1.027) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.344 أي أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثالثة التي تنص أن "تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب عملها من أجل تحسين أداء نظام إدارة الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.50 بينما العبارة السادسة التي تتضمن أن "توعي المؤسسة موردها بسياسة الجودة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.41 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.35 "وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لنظام إدارة الجودة" جاءت العبارة الثانية "وفرت المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لنظام إدارة الجودة" والعبارة الخامسة "حددت المؤسسة الإتصالات الخارجية" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.28 وبالمرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي قيمته 3.24 للعبارة الرابعة التي تتضمن "حددت المؤسسة الإتصالات الخارجية".

5- نتائج التحليل الوصفي لبعد العمليات :

تضمن بعد العمليات لنظام إدارة الجودة ISO9001 2015 على 5 فقرات كما يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (16) نتائج التحليل الإحصائي لبعد العمليات لنظام إدارة الجودة ISO9001 2015

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	/	5	26	13	2	3.26	0.713	5	متوسط
	النسبة	/	10.9	56.5	28.3	4.3				
2	التكرار	/	5	16	24	1	3.46	0.721	4	متوسط

				2.2	52.2	34.8	10.9	/	النسبة	
مرتفع	1	0.643	3.83	4	32	8	2	/	التكرار	3
				8.7	69.6	17.4	4.3	/	النسبة	
مرتفع	3	0.771	3.63	4	25	13	4	/	التكرار	4
				8.7	54.3	28.3	8.7	/	النسبة	
مرتفع	2	0.900	3.65	7	21	14	3	1	التكرار	5
				15.2	45.7	30.4	6.5	2.2	النسبة	
مرتفع	/	0.59225	3.5652							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد العمليات حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3.26-3.83) وبانحراف معياري (0.643- 0.900) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.5652 أي أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على هذا البعد من حيث الترتيب فإن العبارة الثالثة " تراقب المؤسسة عملية الإنتاج لتوفير منتجات وخدمات ذات جودة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.83 بينما العبارة الخامسة التي تنص على أن "تحدد المؤسسة المنتجات والخدمات الغير مطابقة لمنع تسويقها" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.65 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 3.63 "تتحكم المؤسسة في المنتجات والخدمات المتقدمة من الموردين الخارجيين" وبالمرتبة الرابعة العبارة الثانية "تتحكم المؤسسة في الموارد المزودة من الموردين" بمتوسط قدره 3.46 وجاءت العبارة الأولى بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.26 التي تنص على أن "تتواصل المؤسسة مع عملائها حول المنتجات والخدمات الخاصة بها من خلال التغذية العكسية".

6- نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد تقييم الأداء لنظام إدارة الجودة 2015 ISO9001

تضمن بعد تقييم الأداء لنظام إدارة الجودة 2015 ISO9001 على 3 فقرات كما يبينها الجدول التالي

الجدول رقم (17) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد تقييم الأداء لنظام إدارة الجودة 2015 ISO9001

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	1	2	19	21	2	3.43	0.779	3	متوسط
	النسبة	2.2	6.5	41.3	45.7	4.3				
2	التكرار	/	/	25	18	3	3.52	0.623	2	مرتفع
	النسبة	/	/	54.3	39.1	6.5				
3	التكرار	/	2	20	21	3	3.54	0.690	1	مرتفع
	النسبة	/	4.3	43.5	45.7	6.5				
مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
							3.500	0.5432	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد تقييم الأداء حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3.43-3.54) وبانحراف معياري (0.623-0.779) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.50 أي أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة على هذا البعد مرتفعة ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثالثة التي تنص على أن "تراجع المؤسسة نظام إدارة جودة عن فترات مخططة للتأكد من ملائمتها وفعاليتها" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.52 العبارة الثانية "تقوم المؤسسة بتقييم نظام ادرة الجودة" وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الأولى بمتوسط قدره 3.43 والتي تنص أن "تقوم المؤسسة بقياس وتحليل نظام الجودة".

7- نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد التحسن المستمر لنظام إدارة الجودة ISO9001 2015

تضمن بعد التحسن المستمر لنظام إدارة الجودة ISO9001 2015 على 4 فقرات كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (18) نتائج التحليل الإحصائي لبعء التحسن المستمر لنظام إدارة الجودة ISO9001 2015

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه الموافقة
1	التكرار	2	4	18	19	3	3.37	0.903	4	متوسط
	النسبة	4.3	8.7	39.1	41.3	6.5				
2	التكرار	2	3	12	28	1	3.50	0.837	2	مرتفع
	النسبة	4.3	6.5	26.1	60.9	2.2				
3	التكرار	1	3	18	22	2	3.46	0.780	3	متوسط
	النسبة	2.2	6.5	39.1	47.8	4.3				
4	التكرار	1	4	14	22	5	3.57	0.886	1	مرتفع
	النسبة	2.2	8.7	30.4	47.8	10.9				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
							3.4783	0.6408	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على البعد التحسين المستمر حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت (3.37-3.57) بانحراف معياري (0.780-0.903) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.57 أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد ومن حيث الترتيب فإن العبارة الرابعة تنص على أن "تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر النظام إدارة الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.57 بينما العبارة الثانية التي تنص أن "تقوم المؤسسة بالإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات العميل وتعزيز رضاه" تأتي في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.50 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3.46 " تحدد المؤسسة أسباب عدم المطابقة لتجنب تكرارها وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.37 والتي تنص "تحدد المؤسسة فرص التحسين".

يمكننا تلخيص أبعاد المحور الأول كما يلي :

الجدول رقم (19) ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الأول

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	اتجاه الموافقة
سياق المنظمة	3.3478	0.7966	6	متوسط
القيادة	3.4565	0.7562	4	متوسط
التخطيط	3.4037	0.7360	5	متوسط
الدعم	3.3442	0.7596	7	متوسط
العمليات	3.5652	0.5922	1	مرتفع
تقييم الاداء	3.5000	0.6408	2	مرتفع
التحسن المستمر	3.4783	0.5703	3	متوسط
المحور الاول	3.4423	0.5703	/	متوسط

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

في الجدول السابق يتبين لنا اتجاه المبحوثين الى الموافقة للمحور الأول للإستبيان (حسب الوسط الحسابي إتجاه موافقة أفراد العينة على هذا البعد متوسطه الحسابي 3.4423 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين لنا عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 3.4423 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين لنا التطبيق المتوسط لهذا القسم لأنه أكبر من 2.9 كما أن انحرافه المعياري 0.5703 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة. كما نلاحظ أن بعد العمليات احتل المرتبة الأولى ثم بعد تقييم الأداء جاء في المرتبة الثانية وبعدها بعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد القيادة ثم في المرتبة الخامسة بعد التخطيط وعليه في المرتبة السادسة بعد سياق منظمة بالنسبة للمرتبة الأخيرة بعد الدعم .

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لأبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني المتمثل في التميز التنظيمي. بحيث تناول 5 أبعاد وهي القيادة والإستراتيجية الموارد البشرية ثم بعد العمليات والثقافة التنظيمية .

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القيادة

سنتطرق لنتائج التحليل الإحصائي لبعء القيادة والذي يتضمن 4 فقرات كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (20) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القيادة

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	/	5	21	20	/	3.33	0.668	1	متوسط
	النسبة	/	10.9	45.7	43.5	/				
2	التكرار	/	6	24	14	2	3.26	0.743	3	متوسط
	النسبة	/	13	52.2	30.4	4.33				
3	التكرار	1	7	23	14	1	3.15	0.788	4	متوسط
	النسبة	2.2	15.2	50	30.4	2.2				
4	التكرار	1	5	22	16	2	3.28	0.807	2	متوسط
	النسبة	2.2	10.9	47.8	34.8	4.3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.255	0.608	/	متوسط

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد القيادة كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3.15-3.33) وبانحراف معياري (0.668-0.807) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعء قيمة 3.25 أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد من حيث الترتيب فإن العبارة الأولى التي تنص على أن "تحرص القيادة على تعريف المرؤوسين بالرؤية والأهداف الإستراتيجية التي وضعتها" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.33 بينما العبارة الرابعة التي تنص "تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة العوائق المختلفة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.28 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.26 "تؤكد القيادة على وضع مبادئ التميز التنظيمي في المؤسسة" جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.15 والتي تنص على أن "تدعم القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز نحو العمل".

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الإستراتيجية:

سنتطرق لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الإستراتيجية والذي يتضمن 6 فقرات كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (21) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الإستراتيجية

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
-------------	---------	---	---	---	---	---	-----------------	-------------------	---------------	----------------

1	التكرار	1	6	19	18	2	3.30	0.840	3	متوسط
	النسبة	2.2	13	41.3	39.1	4.3				
2	التكرار	2	5	20	18	1	3.24	0.848	4	متوسط
	النسبة	4.3	10.9	43.5	39.1	2.2				
3	التكرار	1	3	26	16	/	3.24	0.673	4	متوسط
	النسبة	2.2	6.5	56.5	34.8	/				
4	التكرار	/	4	23	16	3	3.39	0.745	1	متوسط
	النسبة	/	8.7	50	34.8	6.5				
5	التكرار	/	6	23	13	4	3.33	0.818	2	متوسط
	النسبة	/	13	50	28.3	8.7				
6	التكرار	6	8	16	14	2	2.96	1.095	5	متوسط
	النسبة	13	17.4	34.8	30.4	4.3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
							3.242	0.680		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد الإستراتيجية حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (2.96-3.39) وبانحراف معياري (0.673-1.095) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.242 أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد ومن حيث الترتيب فإن العبارة الرابعة التي تنص على أن "تم دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لصياغة وتحديد الإستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.39 جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط قيمته 3.33 "تم دراسة البيئة الخارجية للمنظمة لصياغة وتحديد الإستراتيجية" تأتي في المرتبة الثالثة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.30 التي تنص على أن "تبنى المؤسسة إستراتيجية في ضوء احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة" بينما العبارة الثانية "تحرص المؤسسة على شرح الإستراتيجية الرئيسية للتطبيق في مختلف المستويات التنظيمية" والعبارة الثالثة "تحرص المؤسسة على شرح الإجراءات والعمليات الرئيسية للتطبيق في مختلف المستويات التنظيمية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.24 وفي المرتبة الأخيرة بمتوسط قدرة 2.96 كانت للعبارة التي تنص أن "تدعم المؤسسة الخطط المستقبلية لتطوير الكفاءات والحفاظ عليها".

3- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الموارد البشرية:

سنتناول نتائج التحليل الوصفي لبعده الموارد البشرية والذي تضمن 4 فقرات كما يوضحها الجدول التالي

الجدول

رقم (22) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الموارد البشرية

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة	
1	التكرار	2	10	19	14	1	3.04	0.893	2	متوسط	
	النسبة	4.3	21.7	41.3	30.4	2.2					
2	التكرار	7	11	19	8	1	2.67	1.012	4	متوسط	
	النسبة	15.2	23.9	41.3	17.4	2.2					
3	التكرار	1	6	8	30	1	3.52	0.836	1	مرتفع	
	النسبة	2.2	13	17.4	65.2	2.2					
4	التكرار	5	8	19	13	1	2.93	0.998	3	متوسط	
	النسبة	10.9	17.4	41.3	28.3	2.2					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							3.297	0.787			متوسط

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد الموارد البشرية حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (2.67-3.52) وبانحراف معياري (0.836-1.012) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.297 أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الثالثة التي تنص أن "تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية لتحسن قدرات ومهارات العاملين" تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.52 بينما العبارة الأولى التي تنص على "يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 3.04 وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة الرابعة "تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تسمح للموظفين بالاتصال الايجابي وإبداء الرأي" بمتوسط قدره 2.93 أما بالنسبة للمرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 2.67 التي تنص على "يكافئ الموظفون على الانجازات والأعمال المتميزة".

4- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد العمليات :

سنتناول نتائج التحليل الوصفي للبعد العمليات والذي تضمن 6 فقرات كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (23) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعدى العمليات

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	4	5	15	17	5	3.30	1.093	3	متوسط
	النسبة	8.7	10.9	32.6	37	10.9				
2	التكرار	5	7	18	13	3	3.04	1.074	6	متوسط

				6.5	28.3	39.1	15.2	10.9	النسبة	
متوسط	5	0.964	3.22	3	16	17	8	2	التكرار	3
				6.5	34.8	37	17.4	4.3	النسبة	
متوسط	4	0.935	3.28	3	17	18	6	2	التكرار	4
				6.5	37	39.1	13	4.3	النسبة	
مرتفع	1	0.782	3.50	3	22	16	5	/	التكرار	5
				6.5	47.8	34.8	10.9	/	النسبة	
متوسط	2	0.750	3.43	2	21	18	5	/	التكرار	6
				4.3	45.6	39.1	10.9	/	النسبة	
متوسط	/	0.787	3.297	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد العمليات حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت تتراوح بين (3.04-3.50) بانحراف معيار (0.750-1.093) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 3.297 أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد حيث الترتيب فإن العبارة الخامسة التي تنص أن "العوامل الداخلية في المؤسسة لها دور في تحديد العمليات الخاصة بها" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.50 بينما العبارة السادسة التي تتضمن أن "العوامل الخارجية في المؤسسة لها دور في تحديد العمليات الخاصة بها" تأتي في مرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.43 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.30 "تحدد المؤسسة عملياتها لتحقيق أهدافها" جاءت العبارة الرابعة التي تنص أن "يتم تقديم جميع المعلومات والبيانات حول طريقة انجاز العمليات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3.28 وبالنسبة للعبارة الثالثة احتلت المرتبة الخامسة والتي تنص على "تهتم المؤسسة بالتنسيق بين العمليات والإجراءات المختلفة للعمل" وبالمرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي قيمته 3.04 للعبارة الثانية التي تتضمن "تحدد المؤسسة عملياتها لتحقيق أهدافها".

5- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الثقافة التنظيمية :

سنتطرق لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الثقافة التنظيمية والذي يتشكل من 5 فقرات :

جدول رقم (24) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	المقياس	1	2	3	4	5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه الموافقة
1	التكرار	6	10	14	12	4	2.96	1.173	3	متوسط

				8.7	26.1	30.4	21.7	13	النسبة	
متوسط	2	1.043	3.02	2	14	18	7	5	التكرار	2
				4.3	30.4	39.1	15.2	10.9	النسبة	
متوسط	1	1.180	3.17	5	16	12	8	5	التكرار	3
				10.9	34.8	26.1	17.4	10.9	النسبة	
منخفض	4	1.094	2.78	1	13	14	11	7	التكرار	4
				2.2	28.3	30.4	23.9	15.2	النسبة	
منخفض	5	1.185	2.59	1	11	14	8	12	التكرار	5
				2.2	23.9	30.4	17.4	26.1	النسبة	
متوسط	/	1.012	2.904	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعد الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين (3.17-2.59) وبانحراف معياري (1.185-1.043) وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد قيمة 2.904 أي أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذا البعد حيث الترتيب فإن العبارة الثالثة "هناك شعور داخل المؤسسة لتركيز على الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.17 بينما العبارة الثانية التي تنص "تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليطمأنى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة" تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.02 وتأتي في المرتبة الثالثة العبارة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 2.96 "هناك ثقافة سائدة مبنية على الإحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال" وبالمرتبة الرابعة العبارة الرابعة "تهتم المؤسسة بالتغيرات التي يرغبون العمال في حدوثها" بمتوسط قدره 2.78 وجاءت العبارة الخامسة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 2.59 التي تنص على أن "تهتم المؤسسة بمعتقدات العاملين والأفراد".

يمكننا تلخيص أبعاد المحور الثاني كما يلي :

الجدول رقم (25) ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الثاني

إتجاه الموافقة	ترتيب البعد	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	2	0.608	3.255	القيادة
متوسط	3	0.680	3.242	الإستراتيجية
متوسط	4	0.661	3.043	الموارد البشرية
متوسط	1	0.787	3.297	العمليات
منخفض	5	1.0125	2.904	الثقافة التنظيمية
متوسط	/	0.664	3.148	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

في الجدول السابق يتبين لنا اتجاه المبحوثين إلى الموافقة للمحور الثاني للإستبيان حسب الوسط إتجاه أفراد العينة على هذا البعد متوسطة المتمثل في التميز التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 3.148 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين لنا التطبيق المتوسط لهذا القسم لأنه أكبر من 2.9 كما أن إنحرافه المعياري 0.664 يبين وجود إتفاق وإنسجام في آراء أفراد العينة . كما نلاحظ أن بعد العمليات إحتل المرتبة الأولى ثم بعد القيادة جاء في المرتبة الثانية وبعدها بعد الإستراتيجية في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد الموارد البشرية وبالنسبة للمرتبة الأخيرة إحتلها بعد الثقافة التنظيمية .

المبحث الثالث: إختبارالفرضيات ومناقشة النتائج

سيتم في هذا المبحث بإختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها، ومن أجل قبول هذه الفرضيات تم إستخدام معنوية معامل الإرتباط لإختبار فرضيات العلاقة والإنحدار الخطي البسيط لإختبار فرضيات الأثر وذلك بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية أما المطلب الثاني لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية والمطلب الثالث لإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية .

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

سنقوم باختبار الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية

1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل في ما يلي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة".

ولإختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على معامل الإرتباط وصياغة الفرضيتين التاليتين :

H0: "لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة".

H1: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة .

الجدول رقم (26) يمثل معامل الارتباط بين إدارة الجودة والتميز التنظيمي

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
46	0.000	**0.811

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة والتميز التنظيمي حيث بلغت قيمته 0.811 المقارنة تكون بناء على مستوى الدلالة إذا كان أقل من 0.05 نقبل الفرضية البديلة أي يضع وضع مستوى الدلالة لكل معامل ارتباط ومقارنته عند مستوى دلالة <0.01 وهذا يبين عن ارتباط ايجابي ودال بين المتغيرين ويوضح كذلك قوة العلاقة بين المتغيرين وعليه تقبل الفرضية H1 (الفرضية البديلة) ونرفض الفرضية H0 (الفرضية الصفرية).

2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام معامل الارتباط

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل هذه الفرضية في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة والقيادة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة".

ولإختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H0:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 والقيادة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة .

H1:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 والقيادة بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

الجدول رقم (27) يمثل معامل الارتباط بين إدارة الجودة والقيادة

العينة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط
46	<0.01	**0.638

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة والقيادة، حيث بلغت قيمته 0.638 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يبين عن ارتباط ايجابي ودال بين نظام إدارة الجودة وبعد القيادة ويوضح كذلك قوة العلاقة بينهما وعليه تقبل الفرضية البديلة H1 وتلغى الفرضية الصفرية H0.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل هذه الفرضية في "توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة والإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة"

ولإختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

- 1- لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 والإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 والإستراتيجية بمؤسسة الإسمنت عين التوتة .

الجدول رقم (28) يمثل معامل الارتباط بين إدارة الجودة والإستراتيجية

معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	العينة
**0.669	0.000	46

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة والإستراتيجية . حيث بلغت قيمته 0.669 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يبين عن ارتباط ايجابي ودال بين نظام إدارة الجودة وبعد الإستراتيجية ويوضح كذلك قوة العلاقة بينهما وعليه تقبل الفرضية البديلة H1 وتلغى الفرضية الصفرية H0

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تتمثل هذه الفرضية في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة والموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة"

ولإختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001 2015 والموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

H0 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001 2015 والموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

الجدول رقم (29) يمثل معامل الارتباط بين ادارة الجودة والموارد البشرية

العينة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط
46	0.000	** 0.687

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة والموارد البشرية، حيث بلغت قيمته 0.687 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يبين عن إرتباط إيجابي ودال بين نظام إدارة الجودة وبعد الموارد البشرية ويوضح كذلك قوة العلاقة بينهما وعليه تقبل الفرضية البديلة H1 وتلغى الفرضية الصفرية H0.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تتمثل هذه الفرضية في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة والعمليات بمؤسسة الاسمنت عين التوتة "

ولإختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001 2015 والعمليات بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001 2015 والعمليات بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

الجدول رقم (30) يمثل معامل الارتباط بين ادارة الجودة والعمليات

العينة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط
46	0.000	**0.722

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة والعمليات ، حيث بلغت قيمته 0.722 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يبين عن إرتباط إيجابي ودال بين نظام إدارة الجودة وبعد العمليات ويوضح كذلك قوة العلاقة بينهما وعليه تقبل الفرضية البديلة H1 وتلغى الفرضية الصفرية H0.

3- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تتمثل هذه الفرضية في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة والثقافة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة"

ولاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين

4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001 2015 والثقافة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001 2015 والثقافة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

الجدول رقم (31) يمثل معامل الارتباط بين إدارة الجودة والثقافة التنظيمية

معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	العينة
**0.738	0.000	46

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الإرتباط بين نظام إدارة الجودة والثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمته 0.738 عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يبين عن إرتباط إيجابي ودال بين نظام إدارة الجودة وبعد الثقافة التنظيمية ويوضح كذلك قوة العلاقة بينهما وعليه تقبل الفرضية البديلة H1 وتلغى الفرضية الصفرية H0.

بعد إختبار فرضية "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام ادارة الجودة 2015ISO9001 وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة"

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تتمثل الفرضية في " يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ لتطبيق نظام ادارة الجودة 2015ISO9001 في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة ."

سنقوم باختبار هذه الفرضية بصياغة الفرضيتين التاليتين :

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ لتطبيق نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة ."

H1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لتطبيق نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت عين التوتة ."

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (32) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	معامل التحديد
الانحدار	12.291	1	12.291	84.468	0.000	0.657
البواقي	6.042	44	0.146			
المجموع	18.693	45				

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالإستناد على الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة وبالبالغة (84.468) بالإضافة الى أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإن نموذج الدراسة صالح لإختبار هذه الفرضية .

يتضح من الجدول أعلاه اثر المتغير المستقل نظام إدارة الجودة على المتغير التابع أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد R^2 الذي كانت قيمته 0.658 أما قيمته 0.658 من التغيرات في التميز التنظيمي ناتج عن التغيرات في تطبيق نظام إدارة الجودة .

الجدول رقم (33) نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النموذج	المعاملات	الخط المعياري	Bata	T	مستوى الدلالة
الثابت A	-0.06	0.348		-0.16	0.987
معامل الانحدار B	0.916	0.100	0.811	9.191	<0.01

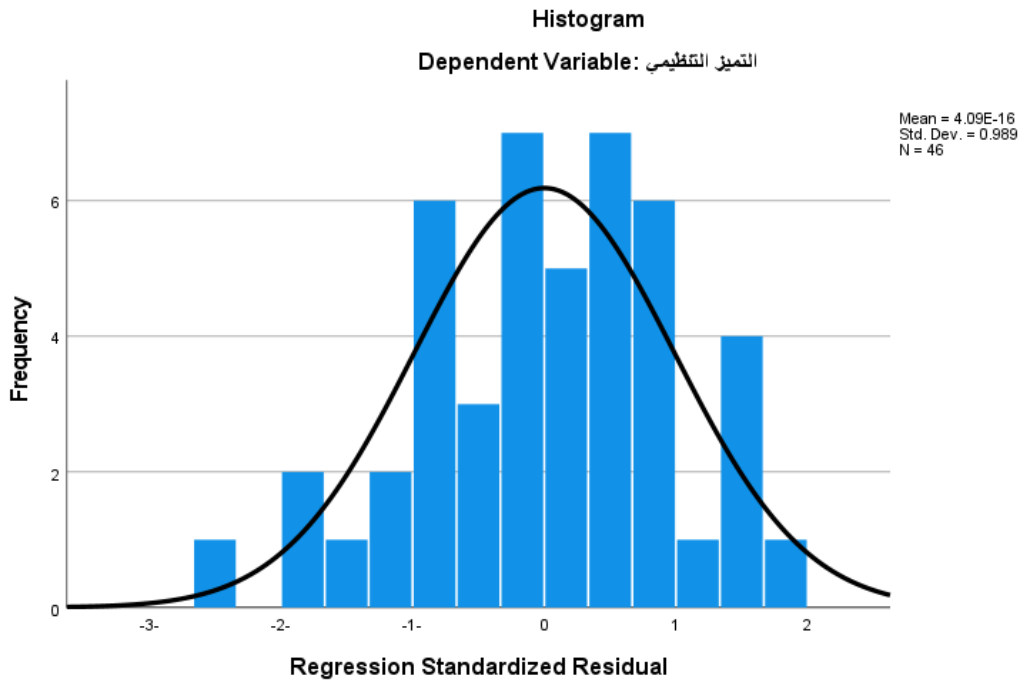
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل $y = 0.916x$ وأن معامل a غير معنوي لأن مستوى دلالاته أكبر من 0.05 بينما المعامل b به معنوية لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.916 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وحدة في الإهتمام بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة يؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي ب 0.916.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .

والشكل التالي يوضح طبيعة التوزيع للبواقي :

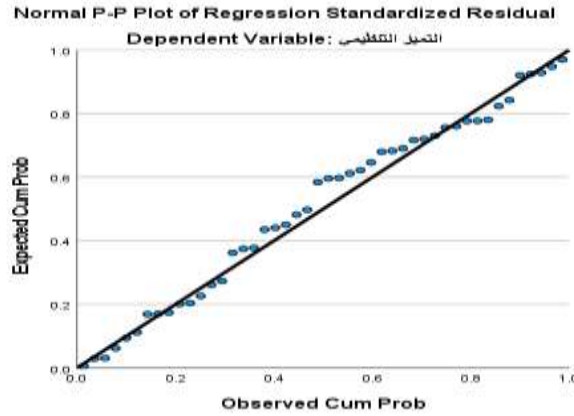
الشكل رقم (4) طبيعة التوزيع للبواقي الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الشكل السابق نلاحظ أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي

الشكل رقم (5): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بالإعتماد على الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط مما يعني أن البواقي تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي .

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم باختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 بالنسبة للمتغيرات الشخصية (النوع ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي) وذلك باختبار الفرضية الرئيسية الممتثلة في " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول ابعاد نظام ادارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي) .

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

تمثل هذه الفرضية في : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير السن .

إختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير السن .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير السن .

الفصل الثاني | الدراسة التطبيقية بمؤسسة اسمنت عين التوتة باتنة

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال إستعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (34) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في اراء عينة الدراسة حول ابعاد نظام ادارة الجودة بالنسبة لمتغير السن

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سياق المنظمة	بين المجموعات	2.628	3	0.876	1.419	0.251
	داخل المجموعات	25.932	42	0.617		
	الكلية	28.560	45			
القيادة	بين المجموعات	0.749	3	0.250	0.420	0.740
	داخل المجموعات	24.984	42	0.595		
	الكلية	25.733	45			
التخطيط	بين المجموعات	3.054	3	1.018	2.005	0.128
	داخل المجموعات	21.326	42	0.508		
	الكلية	24.380	45			
الدعم	بين المجموعات	0.217	3	0.072	0.118	0.949
	داخل المجموعات	25.750	42	0.613		
	الكلية	25.967	45			
العمليات	بين المجموعات	0.257	3	0.086	2.232	0.874
	داخل المجموعات	15.527	42	0.370		
	الكلية	15.784	45			
تقييم الاداء	بين المجموعات	1.660	3	0.553	2.000	0.129
	داخل المجموعات	11.618	42	0.277		
	الكلية	13.278	45			
التحسين المستمر	بين المجموعات	0.824	3	0.275	0.653	0.585
	داخل المجموعات	17.654	42	0.420		
	الكلية	18.478	45			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد نظام إدارة الجودة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه تقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير السن .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل هذه الفرضية في : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال استعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سياق المنظمة	بين المجموعات	0.552	3	0.184	0.276	0.824
	داخل المجموعات	28.007	42	0.667		
	الكلي	28.560	45			
القيادة	بين المجموعات	0.201	3	0.067	0.110	0.954
	داخل المجموعات	25.532	42	0.608		
	الكلي	25.733	45			

0.812	0.319	0.181	3	0.542	بين المجموعات	التخطيط
		0.568	42	23.837	داخل المجموعات	
			45	24.380	الكلية	
0.455	0.888	0.516	3	1.548	بين المجموعات	الدعم
		0.581	42	24.419	داخل المجموعات	
			45	25.967	الكلية	
0.173	1.743	0.583	13	1.748	بين المجموعات	العمليات
		0.334	42	14.037	داخل المجموعات	
			45	15.748	الكلية	
0.950	0.116	0.036	3	0.109	بين المجموعات	تقييم الاداء
		0.314	42	13.168	داخل المجموعات	
			45	13.278	الكلية	
0.969	0.084	0.037	3	0.110	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.437	42	18.369	داخل المجموعات	
			45	18.478	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكثر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة .

اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة .

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال إستعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (36) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سياق المنظمة	بين المجموعات	1.531	2	0.765	1.218	0.306
	داخل المجموعات	27.029	43	0.629		
	الكلي	28.560	45			
القيادة	بين المجموعات	0.180	2	0.090	0.151	0.860
	داخل المجموعات	25.553	43	0.594		
	الكلي	25.733	45			
التخطيط	بين المجموعات	0.131	2	0.065	0.116	0.891
	داخل المجموعات	24.249	43	0.564		
	الكلي	24.380	45			
الدعم	بين المجموعات	0.154	2	0.077	0.128	0.880
	داخل المجموعات	25.813	43	0.600		

			45	25.967	الكلي	
0.875	0.134	0.049	2	0.098	بين المجموعات	العمليات
		0.365	43	15.687	داخل المجموعات	
			45	15.784	الكلي	
0.190	1.728	0.494	2	0.988	بين المجموعات	تقييم الاداء
		0.286	43	12.290	داخل المجموعات	
			45	13.278	الكلي	
0.176	1.807	0.716	2	1.433	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.396	43	17.046	داخل المجموعات	
			45	18.478	الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكثر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

الفصل الثاني | الدراسة التطبيقية بمؤسسة اسمنت عين التوتة باتنة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال استعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.543	0.375	0.242	1	0.242	بين المجموعات	سياق المنظمة
		0.644	44	28.318	داخل المجموعات	
			45	28.560	الكلية	
0.323	1.001	0.572	1	0.572	بين المجموعات	القيادة
		0.572	44	24.161	داخل المجموعات	
			45	25.733	الكلية	
0.702	0.149	0.082	1	0.082	بين المجموعات	التخطيط
		0.552	44	24.298	داخل المجموعات	
			45	24.380	الكلية	
0.571	0.326	0.191	1	0.191	بين المجموعات	الدعم
		0.586	44	25.776	داخل المجموعات	
			45	25.967	الكلية	
0.819	0.053	0.019	1	0.019	بين المجموعات	العمليات
		0.358	44	15.765	داخل المجموعات	
			45	15.784	الكلية	
0.928	0.08	0.002	1	0.002	بين المجموعات	تقييم الاداء

		0.302	44	13.275	داخل المجموعات	
		0.002	45	13.278	الكلية	
0.761	0.94	0.039	1	0.039	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.419	44	18.439	داخل المجموعات	
			45	18.478	الكلية	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات ال spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكثر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

سنقوم باختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي بالنسبة للمتغيرات الشخصية (النوع ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي) وذلك بإختبار الفرضية الرئيسية المتمثلة في " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول ابعاد التميز التنظيمي للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي) .

ولإثبات هذه الفرضية سيتم اختبار فرضياتها الفرعية :

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تتمثل هذه الفرضية في : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي الجودة تعزى لمتغير السن .

سيتم اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغير السن.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير السن .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال استعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.229	1.497	0.537	3	1.612	بين المجموعات	القيادة
		0.359	42	15.074	داخل المجموعات	
			45	16.686	الكلية	
0.631	0.581	0.276	3	0.829	بين المجموعات	الاستراتيجية
		0.476	42	19.988	داخل المجموعات	
			45	20.817	الكلية	
0.511	0.781	0.346	3	1.039	بين المجموعات	الموارد البشرية
		0.443	42	18.624	داخل المجموعات	
			45	19.663	الكلية	
0.960	0.99	0.065	3	0.195	بين المجموعات	العمليات
		0.659	42	27.689	داخل المجموعات	
			45	27.884	الكلية	
0.839	0.280	0.302	3	0.905	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		1.077	42	45.234	داخل المجموعات	
			45	46.139	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكثر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير السن .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتمثل هذه الفرضية في : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول ابعاد التميز التنظيمي الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول ابعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول ابعاد نظام ادارة الجودة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال استعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (39) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	0.118	3	0.039	0.100	0.959
	داخل المجموعات	15.568	42	0.394		
	الكلي	16.686	45			
الاستراتيجية	بين 45 المجموعات	0.431	3	0.144	0.296	0.828
	داخل المجموعات	20.386	42	0.485		
	الكلي	20.817	45			
الموارد	بين المجموعات	0.299	3	0.100	0.216	0.885

		0.461	42	19.364	داخل المجموعات	البشرية
			45	19.663	الكلية	
0.075	2.471	1.395	3	4.184	بين المجموعات	العمليات
		0.564	42	23.700	داخل المجموعات	
			45	27.884	الكلية	
0.515	0.755	0.806	3	2.419	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		1.041	42	43.720	داخل المجموعات	
			45	46.139	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكثر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير النوع

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي الجودة تعزى لمتغير الخبرة .

اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال استعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (40) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	كستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	0.171	2	0.086	0.223	0.801
	داخل المجموعات	16.515	43	0.384		
	الكلي	16.686	45			
الاستراتيجية	بين المجموعات	0.097	2	0.048	0.100	0.905
	داخل المجموعات	20.720	43	0.482		
	الكلي	20.817	45			
الموارد البشرية	بين المجموعات	2.406	2	1.203	2.997	0.060
	داخل المجموعات	17.257	43	0.401		
	الكلي	19.663	45			
العمليات	بين المجموعات	0.938	2	0.469	0.748	0.479
	داخل المجموعات	26.946	43	0.627		
	الكلي	27.884	45			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.339	2	1.169	1.148	0.327
	داخل المجموعات	43.800	43	1.019		
	الكلي	46.139	45			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكثر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي الجودة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

اختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين التاليتين :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي F من خلال إستعمال ANOVA Afacteur وتم الحصول على الجدول التالي :

الجدول رقم (41) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	0.109	1	0.109	0.290	0.593
	داخل المجموعات	16.577	44	0.377		
	الكلي	16.686	45			
الاستراتيجية	بين المجموعات	1.170	1	1.170	2.620	0.113
	داخل المجموعات	19.647	44	0.447		
	الكلي	20.817	45			
الموارد البشرية	بين المجموعات	0.182	1	0.182	0.411	0.525
	داخل المجموعات	19.481	44	0.443		
	الكلي	19.663	45			
العمليات	بين	0.256	1	0.256	0.407	0.527

					المجموعات	
		0.628	44	27.628	داخل المجموعات	
			45	27.884	الكلية	
0.858	0.033	0.034	1	0.034	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		1.048	44	46.105	داخل المجموعات	
			45	46.139	الكلية	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكثر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

خلاصة الفصل الثاني:

- اتجاه المبحوثين الى الموافقة للمحور الأول للإستبيان (حسب الوسط الحسابي إتجاه موافقة أفراد العينة على هذا البعد متوسطة) المتمثل في نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 في المؤسسة عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 3.4423 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين لنا التطبيق المتوسط لهذا القسم لأنه اكبر من 2.9 كما أن إنحرافه المعياري 0.5703 يبين وجود إتفاق وإنسجام في آراء أفراد العينة. كما نلاحظ أن بعد العمليات إحتل المرتبة الأولى ثم بعد تقييم الأداء جاء في المرتبة الثانية و بعدها بعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد القيادة ثم في المرتبة الخامسة بعد التخطيط وعليه في المرتبة السادسة بعد سياق منظمة بالنسبة للمرتبة الأخيرة بعد الدعم .

- اتجاه المبحوثين الى الموافقة للمحور الثاني للإستبيان حسب الوسط إتجاه أفراد العينة على هذا البعد متوسطة المتمثل في التميز التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 3.148 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين لنا التطبيق المتوسط لهذا القسم لأنه أكبر من 2.9 كما أن إنحرافه المعياري 0.664 يبين وجود إتفاق وإنسجام في آراء أفراد العينة، كما نلاحظ أن بعد العمليات احتلت المرتبة الأولى ثم بعد القيادة جاء في المرتبة الثانية وبعدها بعد الإستراتيجية في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد الموارد البشرية وبالنسبة للمرتبة الأخيرة احتلها بعد الثقافة التنظيمية .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $\alpha < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 2015 في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

الختام

الخاتمة

بعد عرض الأطر النظرية للدراسة والتي حاولنا من خلالها إبراز مدى تأثير نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 على تحقيق التميز التنظيمي بحيث يعتبر نظام إدارة الجودة من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين خاصة وما يشهده العالم من تطورات حاصلة في بيئة الأعمال أجبرت المؤسسات على مواكبتها من اجل الضمان والبقاء والاستمرارية وتعتبر مواصفات أنظمة الايزو الإدارية كنظام إدارة الجودة 2015 ISO9001 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 لمعرفة مدى تأثير نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 على تحقيق التميز التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تقسيمها إلى مايلي :

1- النتائج النظرية

تتمثل هذه النتائج في النقاط التالية :

- ✓ نظام الجودة يمكن المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها: فالنظام يشتمل على مؤشرات وخطط لا بد مع تطبيقها من الحصول على بيانات واضحة لمواضع 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 متطلب 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 عالمياً 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.
- 2- إن المنظمة المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

النتائج التطبيقية

تتمثل هذه النتائج في مايلي :

- حسب الوسط الحسابي لنظام إدارة الجودة فإن اتجاه موافقة أفراد العينة على هذا المحور متوسطة في المؤسسة عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 3.4423 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي وبين لنا التطبيق المتوسط لهذا القسم لأنه أكبر من 2.9 كما إن انحرافه المعياري 0.5703 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة. كما نلاحظ إن بعد العمليات احتل المرتبة الأولى ثم بعد تقييم الأداء جاء في المرتبة الثانية وبعدها بعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد القيادة ثم في المرتبة الخامسة بعد التخطيط وعليه في المرتبة السادسة بعد سياق منظمة بالنسبة للمرتبة الأخيرة بعد الدعم .

- حسب الوسط اتجاه موافقة أفراد العينة متوسطة على محور التميز التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي 3.148 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي وبين لنا التطبيق المتوسط لهذا القسم لأنه أكبر من 2.9 كما أن انحرافه المعياري 0.664 يبين وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد العينة. كما نلاحظ أن بعد العمليات احتل المرتبة الأولى ثم بعد القيادة جاء في المرتبة الثانية وبعدها بعد الإستراتيجية في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة بعد الموارد البشرية وبالنسبة للمرتبة الأخيرة احتلها بعد الثقافة التنظيمية.

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند $a < 0.05$ بين تطبيق نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 وتحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة

- وجود اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ لتطبيق نظام إدارة الجودة 2015ISO9001 في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين التوتة .

- عدم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد نظام إدارة الجودة تعزى للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

- تم إثبات عدم صحة الفرضية الرئيسية الرابعة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $a < 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز التنظيمي للمتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي .

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 2015ISO9001 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
- ✓ يجب على المؤسسة مراقبة عملية الإنتاج لتوفير خدمات ومنتجات ذات جودة و التواصل مع عملائها حول هذه المنتجات والخدمات الخاصة بها من خلال التغذية العكسية .
- ✓ توسيع ثقافة العمل بحيث يكون هناك ثقافة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال كحافز معنوي لإنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة لتحقيق التميز التنظيمي .
- ✓ استمرار المؤسسة بتوفير جميع الوسائل التي تساعد العمال في سيورة العمل لتحسين والتقليل من أخطاء التي تحدث في العمل .
- ✓ المراجعة الدائمة والمستمرة لنظام إدارة الجودة عن فترات مخططة للتأكد من ملائمة وفعاليتها داخل المؤسسة .
- ✓ ضرورة التحسين المستمر لتلبية متطلبات العميل وتعزيز رضاه من أجل خلق ميزة تنافسية للمؤسسة

4- أفاق الدراسة :

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح الأفاق التالي:

- * دور تطبيق نظام إدارة الجودة 2015ISO 9001 في رفع إنتاجية المؤسسة .
- * اثر كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة 2015ISO 9001 على أداء المؤسسة .
- * مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي .

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

■ الكتب:

1. نايف علوان. (2013). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 (2000). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

■ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. أحلام ساري. (2017). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال (دراسة تقييمية بين الأردن ودبي والجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

2. أحمد خليلي، الأخضر سيحي. (2017). إدارة المعفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمة الاقتصادية. مسيلة: جامعة المسيلة.

3. ألاء بنت عبد الرحمن. (2016). مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي والمنظمات العامة (دراسة تطبيقية في مستوى جامعة الملك عبد العزيز بجدة). كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

4. بوبكر نعرورة. (2015). دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 9001. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة.

5. رصد، خ. م. (2018). دور تطبيق نظام إدارة الجودة iso9001-2015 على تحسين الاداء المؤسسي (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني). (رسالة الماجستير). كلية الدراسات العليا: جامعة السودان.

6. سهيل علاء الديم، محمد عبد الغالي. (2019). تطوير نظام الإيزو 9001 2015 لوثيقة الجودة دراسة حالة مستشفى مدخل لطب العيون. (رسالة الماجستير). في قسم ثقافة المعلومات جامعة النيلين. كلية الدراسات العليا لعلوم الحاسوب وثقافة المعلومات.

7. طارق راشي. (2011). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي. (رسالة الماجستير). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس .

8. عائشة سعدي. (2016). مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة -دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

9. عبد القادر مزيان. (2011). أثر محددات جودة الخدمات على رضى العملاء دراسة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي. (رسالة ماجستير). كلية تسيير دولي تخصص تسويق دولي: جامعة أبي بكر القايد.
10. عز الدين دعاس. (2019). أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئية والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية -دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، باتنة: جامعة الحاج لخضر باتنة.
11. علاء الدين لسهيل، محمد عبد الغني. (2019). تطوير نظام الأيزو 9001:2015 لوثيقة الجودة (دراسة حالة مستشفى مكة لطب العيون). (رسالة ماجستير) في جامعة النليلن . كلية الدراسات العليا.
12. غيث محمود عطا الله. (2014). بناء نظام لإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الايزو 9001 2015 في الجامعات العراقية. (رسالة ماجستير). قسم البناء والإنشآت: جامعة التكنولوجيا العراق.
13. غيث محمود عطا الله. (2016). نظام إدارة الجودة في مكاتب الإستشارية الهندسية وفق متطلبات "الإيزو 9001" 2015 في الجامعات العراقية، مكتب الإستشارات العلمية والهندسية، الجامعة التكنولوجية حالة دراسية. كلية إدارة المشاريع الإنتاجية، العراق: الجامعة التكنولوجية العراق.
14. نورة عبد الله حازم الشهراني. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد . كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي: جامعة الملك خالد.
15. وجدان ناصر حسن. (2018). دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث. تطبيقي في وزارة الإعمار والاسكان والبلديات والأشغال العامة -مديرية محارزي حار-. (رسالة ماجستير).

■ المجالات:

1. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة. (2018). تطبيق المسؤولية المجتمعية في جامعة السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي. المجلة الدولية التربوية المتخصصة (03).
2. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المملكة العربية السعودية. مجلة الباحث العلمي (20).
3. أسماء ناصر محمد جالودي، وائل محمد ياسن الشрман. (2021). درجة ممارسات الإدارات الجامعية بمبادئ القيادة الاستراتيجي وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعة الأردنية. المجلة العلمية (9).
4. أيوب أحمد الصوالعة. (2019). أثر الاستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركة الأدوية الأردنية. مجلة الدراسات والأبحاث .

5. تيسير محمد النوالدة، أمل عبد الرزاق محمود داود.(2019). التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الايزو9001 في مدارس دولة الكويت. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس* (3).
6. حسين عابد، و منصور مجيد. (2017). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى متطلبات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية. *المؤثر العلمي الثاني* .
7. زهرة مصطفى. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المركز الجامعي تسمسنت. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* .
8. ساجي ب & ، تيغزة أ. (2021). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. *مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية* . (01)
9. سراج إسماعيل محمد، و جنان جاسم. (2020). تشخيص علاقة الإرتباط بين المشاركة المجتمعية والتميز التنظيمي دراسة ميدانية في مديرية بلدية الضلوعية. *مجلة سكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية* (51 الجزء الأول).
10. عبد الناصر حافظ علك، و قتيبة ناظم فرمان. (2017, 03 22). تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية إيزو 9001" 2015. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* (101).
11. عبد الناصر علك الحافظ، و نسرین جاسم محمد. (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. *مجلة الدنانير* (16).
12. علي عبود الرفاعي، و حسن جرجام. (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* (1).
13. غازي ف. ع. (2017). المواصفة الدولية "إيزو 2008" 9001 وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* (103).
14. غني س. ا. (2020). الجودة ونظام الإيزو . university of misan . 9001.
15. قتيحة قصاص، و غلي طهراوي دومة. (2019). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف دراسة حالة مؤسسة DATTEEGHAZEL بسكرة. *مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات* (07).
16. قيس طه قاسم، و صبيحة هاشم قاسم. (2014). إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة "الايزو 9001" 2008 في مشروع محطة الرستمية دراسة حالة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* (99).

17. كنزة بودرهم، و سميرة صالحى. (2021). ممارسة القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية مؤسسة إتصالات الجزائر الوادي. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية* (01).
18. ليليا بن صويلح. (2017). التميز التنظيمي واستراتيجية تحقيقه في بيئة منظمة الأعمال جامعة 8 ماي 1945 قالمة. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية* (14).
19. محمد عطا محمد علي مسيل، و محمد عبد عتريس. (أكتوبر، 2018). الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة. *مجلة كلية التربية* (116).
20. منيرة جعلان العازمي. (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في البصرة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية* (2).
21. هشام عبد الله حمد الجميلي، و مراد موسى عبد الجبوري. (2019). ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية للأراء عينة من المديرين في جامعة كركوك. *مجلة تكريم للعلوم المدارس والاقتصادية* (48).
22. يزيد قادة. (30 03, 2016). نظام إدارة الجودة إيزو 9001 مدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. *مجلة دفاتر اقتصادية* (01).
23. يوسف خنيش، و سامي سبة. (2019). واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال انتقال المؤسسة من نظام إيزو 9001 إصدار 2008 إلى إصدار 2015 حالة ENGTP. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*.
24. يزيد قادة. (30 03, 2016). نظام إدارة الجودة إيزو 9001 مدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. *مجلة دفاتر اقتصادية* (01).
25. يوسف خنيش، سامي سبة. (2019). واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال انتقال المؤسسة من نظام إيزو 9001 إصدار 2008 إلى إصدار 2015 حالة ENGTP. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*.

1. G Rote, D. (2002). The Performance Appraisalb Question and ansuer . USA: Book surrail GGuide for Manager.
2. ISO/FDIS 14001. (2015). Environmental management Systems. use: Requirements With guidance for use.
3. mahmed, A., & Alkhafaji, j. (2019). QUALITY SYSTEMS POSSIBILITY OF IMPLEMENTING IN SOME LOCAL FOOD ESTABLISHMENTS. *المجلة العراقية للبحوث السوق وحماية المستهلك*, 2.
4. Ngugent, I. (2011). The usefulness of a self Assesment Appraach Based on auiness Excellene Model,case studies of Textile and Garment Enterpres inveitnam . veitnam: Northuma University

الملاحق

الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس بريكة
معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم العلوم الاقتصادية



استمارة استبيان:

في إطار تحضير للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص موارد بشرية يسر الطالبتين أن تتقدما إلي سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان من اجل انجاز المذكرة تحت عنوان * دور تطبيق نظام إدارة الجودة 2015 iso 9001 في تحقيق التميز التنظيمي* ويرجى منكم الإجابة على كل العبارات بدقة علما أن إجاباتكم سوف تحاط بكل السرية ولن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر لتعاونكم معنا وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير.

بإشراف الدكتور:

د.دعاس عز الدين

إعداد الطالبتين:

خرصي مروة

ميلزي جميلة

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول: البيانات الأولية

ملاحظة:

ضع علامة على (X) الإجابة التي تراها مناسبة :

النوع: ذكر أنثي

السن: من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا مهني

الخبرة: من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق

المستوى الوظيفي: مدير عام رئيس مصلحة أو رئيس قسم موظف

القسم الثاني: محاور الاستبانة

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

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

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
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 لمؤسسه لإجراء تعديلات على النظام إدارة الجودة					
الدعم						
16	وفرت المؤسسة الموارد المادية اللازمة لنظام إدارة الجودة.					
17	وفرت المؤسسة الموارد البشرية اللازمة لنظام إدارة الجودة					
18	تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب عمالها من 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 عمليه الإنتاج لتوفير منتجات وخدمات ذات جودة					
25	تتحكم المؤسسة في المنتجات والخدمات المقدمة من الموردين الخارجيين.					
الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
26	تحدد المؤسسة المنتجات والخدمات الغير مطابقة لمنع تسويقها					
تقييم الأداء						
27	تقوم المؤسسة بقياس و تحليل نظام نظام إدارة الجودة					

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

					49	تحدد المؤسسة عملياتها لتحقيق أهدافها.
					50	تحدد المؤسسة عملياتها لتلبية احتياجات الموظفين.
					51	تهتم المؤسسة بالتنسيق بين العمليات والإجراءات المختلفة للعمل.
					52	يتم تقديم جميع المعلومات والبيانات حول طريقة انجاز 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 والإفراد.

في الأخير نشكركم على تعاونكم.

الملحق رقم (2) الاساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة الوظيفية	المؤسسة الجامعية
1	بن يحيى ابراهيم	استاذ محاضر	المركز الجامعي سي الحواس بركة.
2	وفاء زوقار	متعاقد	المسيلة
3	حذفاني امير	استاذ محاضر	المركز الجامعي شي الحواس بركة



Certificat

Certificate

N° 2014/59991.5

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT) شركة الإسمنت عين التوتة

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS ET DE GRANULATS.
MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE OF CEMENT AND AGGREGATES.
إنتاج، تعبئة و تسويق الإسمنت والحصى

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015 - ISO 14001:2015 - ISO 45001:2018 - ISO 50001:2018

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Benflis La Verdure, BP N°67 El Boustene DZ 05000 BATNA, ALGERIE
Unité Cimenterie: Cimenterie Ain Touta, BP N°10 Ain Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE
Unité Agrégats: BP N°10 Ain Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE
Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°453 DZ 07000 BISKRA, ALGERIE
Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet, BP N°52 Touggourt DZ 30200 OUARGLA, ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 13688
Certificat ISO 14001:2015 n° 25505
Certificat ISO 45001:2018 n° 59990
Certificat ISO 50001:2018 n° 86633

Certificats ISO 9001, ISO 14001 et ISO 50001 délivrés sous accréditation n° 4-0001
Certificates ISO 9001, ISO 14001 and ISO 50001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-04-28

Jusqu'au
Until

2023-04-27

Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Tous les certificats électroniques consultables sur www.afnor.org, tout tel et toute lettre de la certification de l'organisme. The electronic certificates are available at www.afnor.org, email or letter from the company to certify. Les accréditations émises par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur www.afnor.org. Information on the accreditation held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at www.afnor.org. AFNOR est une marque déposée. AFNOR is a registered trademark. CERTIF 12133 01-2019



Flashez ce QR Code pour
vérifier la validité du certificat

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.669	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.963	34

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.823	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.890	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.662	4

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.914	6

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.935	5

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.957	25

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.977	59

Correlations

		المحور الأول: نظام ادارة الجودة	سياق المنظمة	القيادة	التخطيط ط	الدعم	العمليات	تقييم الأداء	التحسين المستمر
المحور الأول: نظام ادارة الجودة	Pearson Correlation	1	.789**	.881**	.886**	.867**	.771**	.714**	.847**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
سياق المنظمة	Pearson Correlation	.789**	1	.771**	.598**	.584**	.497**	.479**	.516**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
القيادة	Pearson Correlation	.881**	.771**	1	.703**	.711**	.540**	.554**	.729**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
التخطيط	Pearson Correlation	.886**	.598**	.703**	1	.744**	.693**	.580**	.783**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
الدعم	Pearson Correlation	.867**	.584**	.711**	.744**	1	.636**	.588**	.710**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
العمليات	Pearson Correlation	.771**	.497**	.540**	.693**	.636**	1	.507**	.642**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
تقييم الأداء	Pearson Correlation	.714**	.479**	.554**	.580**	.588**	.507**	1	.521**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
التحسين المستمر	Pearson Correlation	.847**	.516**	.729**	.783**	.710**	.642**	.521**	1

Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.00	<.00	<.001	<.001	
				1	1			
N	46	46	46	46	46	46	46	46

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

Correlations

		المحور الثاني: المتميز التنظيمي				الموارد البشرية	العمليات	الثقافة التنظيمية
		القيادة	الاستراتيجية					
المحور الثاني: المتميز التنظيمي	Pearson Correlation	1	.710**	.818**	.889**	.897**	.929**	
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	46	46	46	46	46	46	
القيادة	Pearson Correlation	.710**	1	.589**	.472**	.495**	.570**	
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	46	46	46	46	46	46	
الاستراتيجية	Pearson Correlation	.818**	.589**	1	.621**	.644**	.671**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	
	N	46	46	46	46	46	46	
الموارد البشرية	Pearson Correlation	.889**	.472**	.621**	1	.834**	.826**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	
	N	46	46	46	46	46	46	
العمليات	Pearson Correlation	.897**	.495**	.644**	.834**	1	.801**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	
	N	46	46	46	46	46	46	
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.929**	.570**	.671**	.826**	.801**	1	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		
	N	46	46	46	46	46	46	

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

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	78.3	78.3	78.3
	أنثى	10	21.7	21.7	100.0
Total		46	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 30 سنة	2	4.3	4.3	4.3
	من 30 الى اقل من 40 سنة	25	54.3	54.3	58.7
	من 40 الى اقل من 50 سنة	14	30.4	30.4	89.1
	أكبر من 50 سنة	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	5	10.9	10.9	10.9
جامعي	34	73.9	73.9	84.8
دراسات عليا	6	13.0	13.0	97.8
مهني	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 5 الى 10 سنوات	11	23.9	23.9	23.9
من 10 الى 15 سنة	20	43.5	43.5	67.4
سنة فما فوق 15	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس مصلحة او رئيس قسم	19	41.3	41.3	41.3
موظف	27	58.7	58.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	46	1	5	3.28	.935
A2	46	1	5	3.22	1.031
A3	46	1	5	3.17	.973
A4	46	2	5	3.72	.834
B1	46	2	5	3.57	.720
B2	46	1	5	3.33	1.097
B3	46	2	5	3.70	.866
B4	46	2	5	3.35	.875
B5	46	1	5	3.35	1.059
C1	46	1	5	3.65	.924
C2	46	1	5	3.28	.886
C3	46	2	5	3.50	.937
C4	46	2	5	3.39	.829
C5	46	2	5	3.22	.786
C6	46	2	5	3.33	.871
C7	46	1	5	3.46	.936
D1	46	1	5	3.35	.971
D2	46	1	5	3.28	.935
D3	46	1	5	3.50	1.027

D4	46	1	5	3.24	.970
D5	46	1	5	3.28	.935
D6	46	2	5	3.41	.858
E1	46	2	5	3.26	.713
E2	46	2	5	3.46	.721
E3	46	2	5	3.83	.643
E4	46	2	5	3.63	.771
E5	46	1	5	3.65	.900
F1	46	1	5	3.43	.779
F2	46	3	5	3.52	.623
F3	46	2	5	3.54	.690
G1	46	1	5	3.37	.903
G2	46	1	5	3.50	.837
G3	46	1	5	3.46	.780
G4	46	1	5	3.57	.886
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
سياق المنظمة	46	1.50	5.00	3.3478	.79666
القيادة	46	1.80	5.00	3.4565	.75620
التخطيط	46	1.86	5.00	3.4037	.73605
الدعم	46	1.67	5.00	3.3442	.75963
العمليات	46	2.20	5.00	3.5652	.59225
تقييم الأداء	46	2.33	4.67	3.5000	.54320
التحسين المستمر	46	2.00	4.75	3.4783	.64080
المحور الأول: نظام ادارة الجودة	46	2.28	4.72	3.4423	.57033
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
H1	46	2	4	3.33	.668
H2	46	2	5	3.26	.743
H3	46	1	5	3.15	.788
H4	46	1	5	3.28	.807
I1	46	1	5	3.30	.840
I2	46	1	5	3.24	.848
I3	46	1	4	3.24	.673
I4	46	2	5	3.39	.745
I5	46	2	5	3.33	.818
I6	46	1	5	2.96	1.095
J1	46	1	5	3.04	.893
J2	46	1	5	2.67	1.012

J3	46	1	5	3.52	.836
J4	46	1	5	2.93	.998
K1	46	1	5	3.30	1.093
K2	46	1	5	3.04	1.074
K3	46	1	5	3.22	.964
K4	46	1	5	3.28	.935
K5	46	2	5	3.50	.782
K6	46	2	5	3.43	.750
L1	46	1	5	2.96	1.173
L2	46	1	5	3.02	1.043
L3	46	1	5	3.17	1.180
L4	46	1	5	2.78	1.094
L5	46	1	5	2.59	1.185
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القيادة	46	2.00	4.25	3.2554	.60894
الاستراتيجية	46	1.50	4.50	3.2428	.68015
الموارد البشرية	46	1.50	4.50	3.0435	.66103
العمليات	46	1.67	5.00	3.2971	.78718
الثقافة التنظيمية	46	1.00	5.00	2.9043	1.01258
المحور الثاني: المتميز التنظيمي	46	1.77	4.55	3.1486	.64452
Valid N (listwise)	46				

	المحور الأول: نظام إدارة الجودة	المحور الثاني: المتميز التنظيمي
المحور الأول: نظام إدارة الجودة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.811**
	N	<.001
		46
المحور الثاني: المتميز التنظيمي	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	<.001
		46

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

Correlations

	نظام إدارة الجودة	القيادة	الاستراتيجية	الموارد البشرية	العمليات	الثقافة التنظيمية
نظام إدارة الجودة	Pearson Correlation	1	.638**	.669**	.687**	.722**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46
القيادة	Pearson Correlation	.638**	1	.589**	.472**	.495**

	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
الاستراتيجية	Pearson Correlation	.669**	.589**	1	.621**	.644**	.671**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
الموارد البشرية	Pearson Correlation	.687**	.472**	.621**	1	.834**	.826**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	46	46	46	46	46	46
العمليات	Pearson Correlation	.722**	.495**	.644**	.834**	1	.801**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	46	46	46	46	46	46
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.738**	.570**	.671**	.826**	.801**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	46	46	46	46	46	46

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

تحليل الانحدار الخطي البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام ادارة الجودة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.811 ^a	.658	.650	.38145	1.910

a. Predictors: (Constant), نظام ادارة الجودة

b. Dependent Variable: التميز التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.291	1	12.291	84.468	<.001 ^b
	Residual	6.402	44	.146		
	Total	18.693	45			

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي
 b. Predictors: (Constant), نظام ادارة الجودة

Coefficients^a

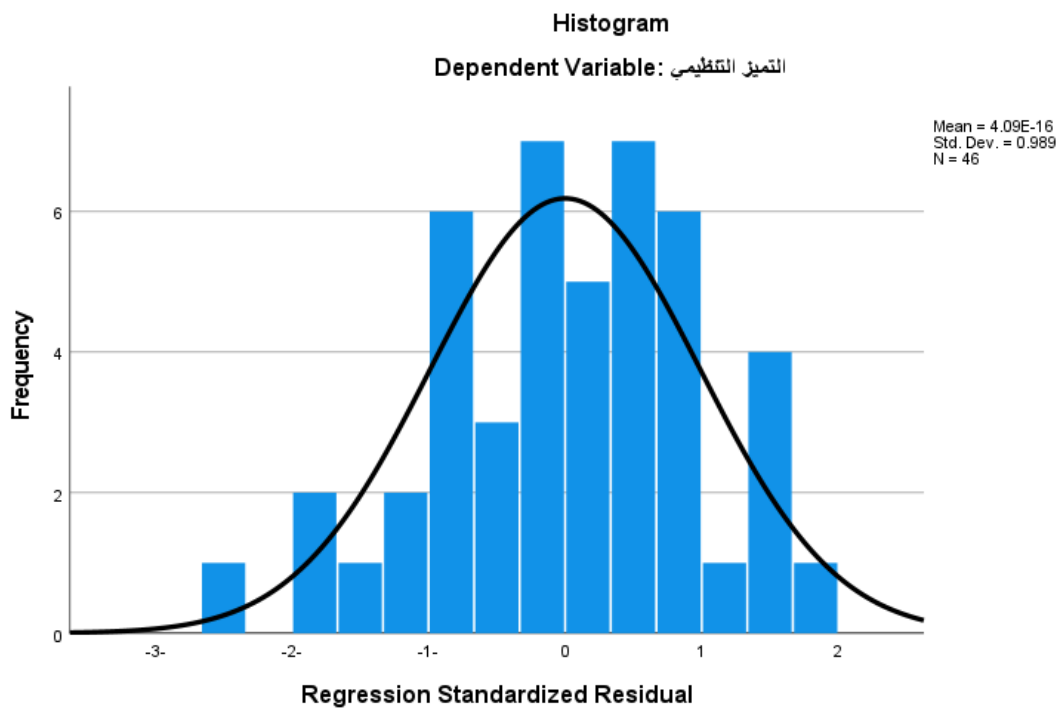
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.006-	.348		-.016-	.987
	نظام ادارة الجودة	.916	.100	.811	9.191	<.001

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي

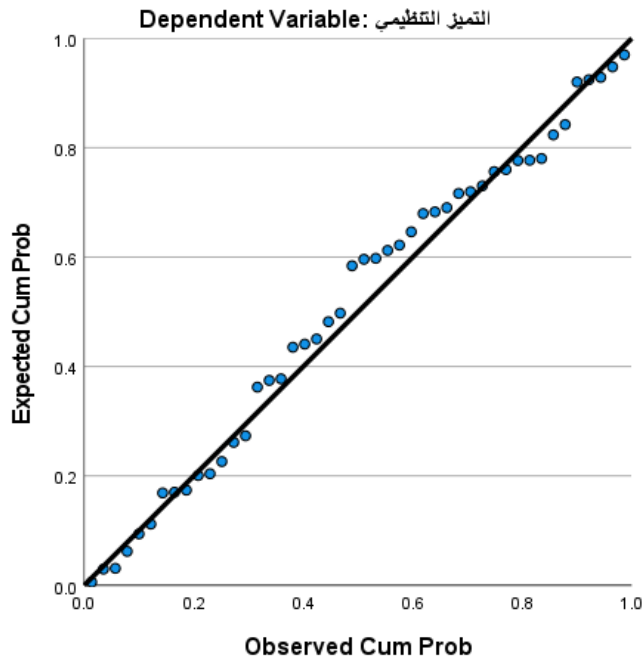
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0823	4.3158	3.1486	.52262	46
Residual	-.96316-	.71658	.00000	.37719	46
Std. Predicted Value	-2.040-	2.233	.000	1.000	46
Std. Residual	-2.525-	1.879	.000	.989	46

- a. Dependent Variable: التميز التنظيمي



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



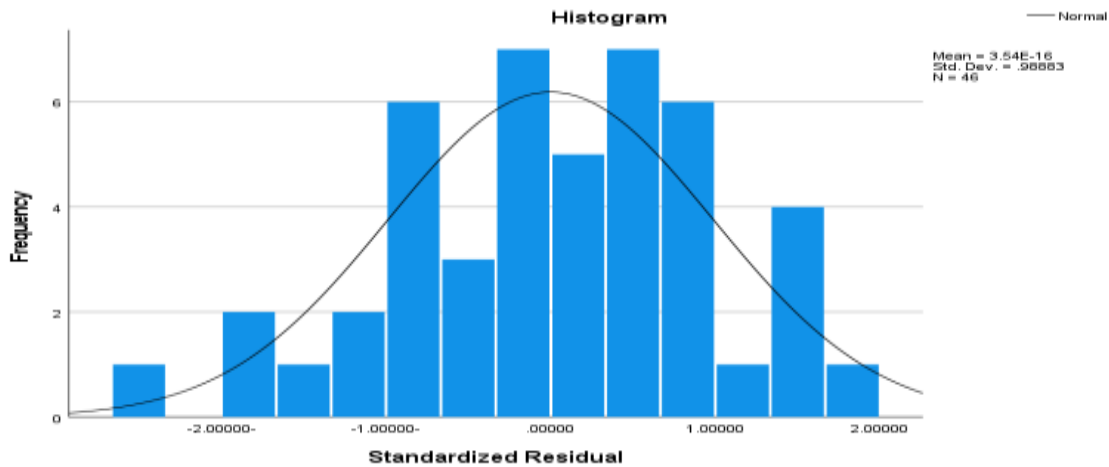
نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي

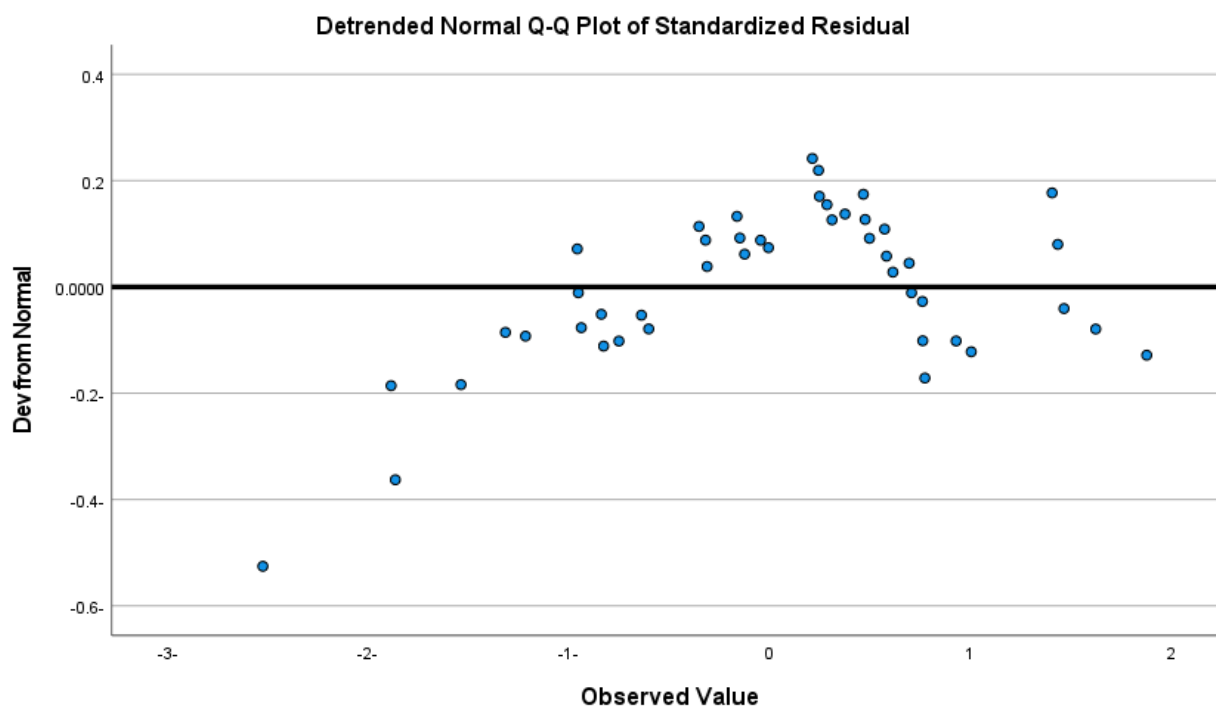
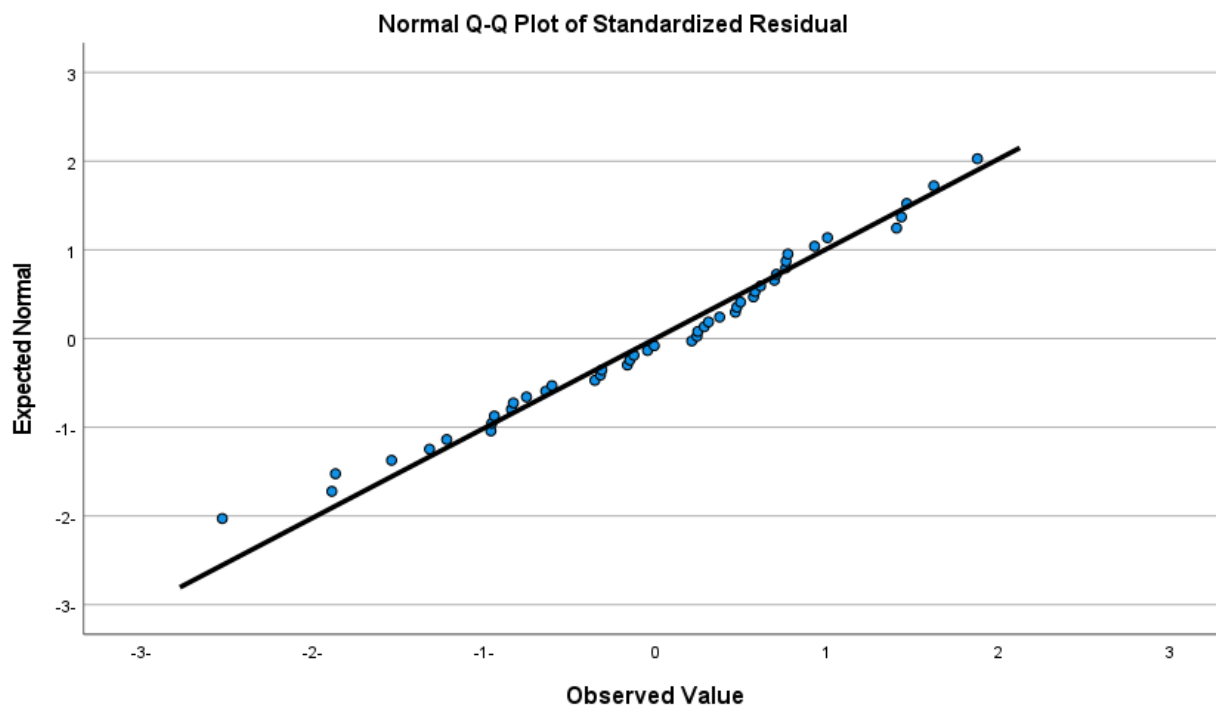
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	.107	46	.200*	.979	46	.571

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction





ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سياق المنظمة	Between Groups	.207	1	.207	.321	.574
	Within Groups	28.353	44	.644		
	Total	28.560	45			
القيادة	Between Groups	1.177	1	1.177	2.109	.154
	Within Groups	24.556	44	.558		

	Total	25.733	45			
التخطيط	Between Groups	1.728	1	1.728	3.356	.074
	Within Groups	22.652	44	.515		
	Total	24.380	45			
الدعم	Between Groups	1.618	1	1.618	2.923	.094
	Within Groups	24.349	44	.553		
	Total	25.967	45			
العمليات	Between Groups	.232	1	.232	.657	.422
	Within Groups	15.552	44	.353		
	Total	15.784	45			
تقييم الأداء	Between Groups	.511	1	.511	1.762	.191
	Within Groups	12.767	44	.290		
	Total	13.278	45			
التحسين المستمر	Between Groups	1.125	1	1.125	2.853	.098
	Within Groups	17.353	44	.394		
	Total	18.478	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سياق المنظمة	Between Groups	2.628	3	.876	1.419	.251
	Within Groups	25.932	42	.617		
	Total	28.560	45			
القيادة	Between Groups	.749	3	.250	.420	.740
	Within Groups	24.984	42	.595		
	Total	25.733	45			
التخطيط	Between Groups	3.054	3	1.018	2.005	.128
	Within Groups	21.326	42	.508		
	Total	24.380	45			
الدعم	Between Groups	.217	3	.072	.118	.949
	Within Groups	25.750	42	.613		
	Total	25.967	45			
العمليات	Between Groups	.257	3	.086	.232	.874
	Within Groups	15.527	42	.370		
	Total	15.784	45			
تقييم الأداء	Between Groups	1.660	3	.553	2.000	.129
	Within Groups	11.618	42	.277		
	Total	13.278	45			
التحسين المستمر	Between Groups	.824	3	.275	.653	.585
	Within Groups	17.654	42	.420		
	Total	18.478	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سياق المنظمة	Between Groups	.552	3	.184	.276	.842
	Within Groups	28.007	42	.667		
	Total	28.560	45			
القيادة	Between Groups	.201	3	.067	.110	.954
	Within Groups	25.532	42	.608		
	Total	25.733	45			
التخطيط	Between Groups	.542	3	.181	.319	.812
	Within Groups	23.837	42	.568		
	Total	24.380	45			
الدعم	Between Groups	1.548	3	.516	.888	.455
	Within Groups	24.419	42	.581		
	Total	25.967	45			
العمليات	Between Groups	1.748	3	.583	1.743	.173
	Within Groups	14.037	42	.334		
	Total	15.784	45			
تقييم الأداء	Between Groups	.109	3	.036	.116	.950
	Within Groups	13.168	42	.314		
	Total	13.278	45			
التحسين المستمر	Between Groups	.110	3	.037	.084	.969
	Within Groups	18.369	42	.437		
	Total	18.478	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سياق المنظمة	Between Groups	1.531	2	.765	1.218	.306
	Within Groups	27.029	43	.629		
	Total	28.560	45			
القيادة	Between Groups	.180	2	.090	.151	.860
	Within Groups	25.553	43	.594		
	Total	25.733	45			
التخطيط	Between Groups	.131	2	.065	.116	.891
	Within Groups	24.249	43	.564		
	Total	24.380	45			
الدعم	Between Groups	.154	2	.077	.128	.880
	Within Groups	25.813	43	.600		
	Total	25.967	45			
العمليات	Between Groups	.098	2	.049	.134	.875

	Within Groups	15.687	43	.365		
	Total	15.784	45			
تقييم الأداء	Between Groups	.988	2	.494	1.728	.190
	Within Groups	12.290	43	.286		
	Total	13.278	45			
التحسين المستمر	Between Groups	1.433	2	.716	1.807	.176
	Within Groups	17.046	43	.396		
	Total	18.478	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سياق المنظمة	Between Groups	.242	1	.242	.375	.543
	Within Groups	28.318	44	.644		
	Total	28.560	45			
القيادة	Between Groups	.572	1	.572	1.001	.323
	Within Groups	25.161	44	.572		
	Total	25.733	45			
التخطيط	Between Groups	.082	1	.082	.149	.702
	Within Groups	24.298	44	.552		
	Total	24.380	45			
الدعم	Between Groups	.191	1	.191	.326	.571
	Within Groups	25.776	44	.586		
	Total	25.967	45			
العمليات	Between Groups	.019	1	.019	.053	.819
	Within Groups	15.765	44	.358		
	Total	15.784	45			
تقييم الأداء	Between Groups	.002	1	.002	.008	.928
	Within Groups	13.275	44	.302		
	Total	13.278	45			
التحسين المستمر	Between Groups	.039	1	.039	.094	.761
	Within Groups	18.439	44	.419		
	Total	18.478	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة	Between Groups	1.612	3	.537	1.497	.229
	Within Groups	15.074	42	.359		
	Total	16.686	45			
الاستراتيجية	Between Groups	.829	3	.276	.581	.631
	Within Groups	19.988	42	.476		

	Total	20.817	45			
الموارد البشرية	Between Groups	1.039	3	.346	.781	.511
	Within Groups	18.624	42	.443		
	Total	19.663	45			
العمليات	Between Groups	.195	3	.065	.099	.960
	Within Groups	27.689	42	.659		
	Total	27.884	45			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	.905	3	.302	.280	.839
	Within Groups	45.234	42	1.077		
	Total	46.139	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة	Between Groups	.118	3	.039	.100	.959
	Within Groups	16.568	42	.394		
	Total	16.686	45			
الاستراتيجية	Between Groups	.431	3	.144	.296	.828
	Within Groups	20.386	42	.485		
	Total	20.817	45			
الموارد البشرية	Between Groups	.299	3	.100	.216	.885
	Within Groups	19.364	42	.461		
	Total	19.663	45			
العمليات	Between Groups	4.184	3	1.395	2.471	.075
	Within Groups	23.700	42	.564		
	Total	27.884	45			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	2.419	3	.806	.775	.515
	Within Groups	43.720	42	1.041		
	Total	46.139	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة	Between Groups	.171	2	.086	.223	.801
	Within Groups	16.515	43	.384		
	Total	16.686	45			
الاستراتيجية	Between Groups	.097	2	.048	.100	.905
	Within Groups	20.720	43	.482		
	Total	20.817	45			
الموارد البشرية	Between Groups	2.406	2	1.203	2.997	.060
	Within Groups	17.257	43	.401		

	Total	19.663	45			
العمليات	Between Groups	.938	2	.469	.748	.479
	Within Groups	26.946	43	.627		
	Total	27.884	45			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	2.339	2	1.169	1.148	.327
	Within Groups	43.800	43	1.019		
	Total	46.139	45			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة	Between Groups	.109	1	.109	.290	.593
	Within Groups	16.577	44	.377		
	Total	16.686	45			
الاستراتيجية	Between Groups	1.170	1	1.170	2.620	.113
	Within Groups	19.647	44	.447		
	Total	20.817	45			
الموارد البشرية	Between Groups	.182	1	.182	.411	.525
	Within Groups	19.481	44	.443		
	Total	19.663	45			
العمليات	Between Groups	.256	1	.256	.407	.527
	Within Groups	27.628	44	.628		
	Total	27.884	45			
الثقافة التنظيمية	Between Groups	.034	1	.034	.033	.858
	Within Groups	46.105	44	1.048		
	Total	46.139	45			