

أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة

(رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد الباحثة

أحلام حسين أحمد الأهدل

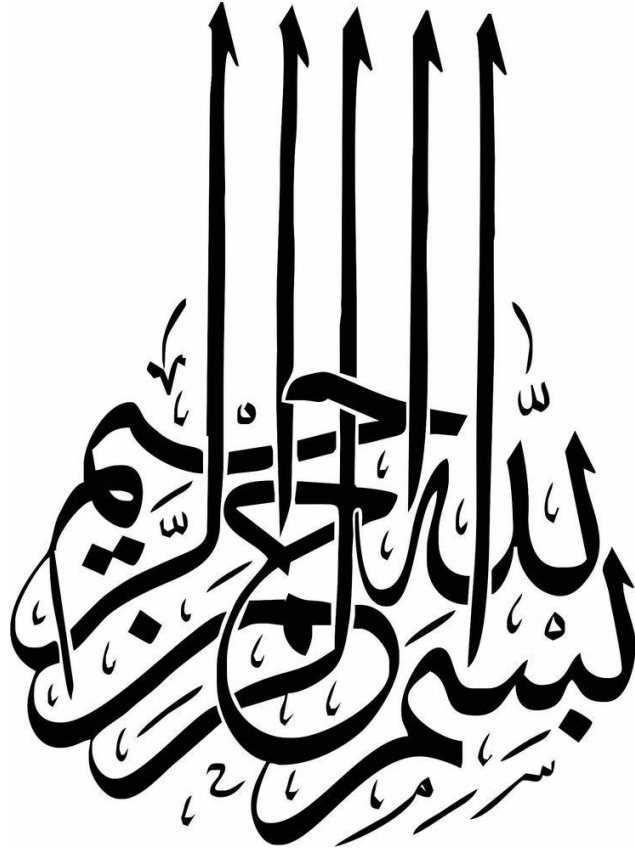
إشراف

أ.م. د / جبر عبد القوي السنباني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية

صنعاء

1445هـ - 2024م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

قرار لجنة المناقشة



تقرير المراجع اللغوي بصلاحيه رساله الماجستير للمناقشة

❖ بيانات الطالب:

❖ بيانات الطالب: أحمد محمد الأول
اسم الطالب الرباعي: الرقم الجامعي: (١٢٠٢١)

الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة أعمال

❖ عنوان الرسالة:

أثر مطالبات تطهير إدارة الجودة الشاملة من تحفيزات القيم المنظمي في
المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة

❖ تمت مراجعة رسالة الماجستير والتأكد من التالي :

م	المعيار	مستوى الصلاحية			
		ممتازة	جيدة	مقبولة	ضعيفة
1	صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية.	✓			
2	الصحة النحوية والصرفية.	✓			
3	الخلو من الأخطاء الإملائية.	✓			
4	الخلو من الأخطاء المطبعية.	✓			
5	صحة استخدام علامات الترقيم.	✓			
المستوى العام للغة الرسالة		صالحة للمناقشة (✓) غير صالحة للمناقشة ()			

❖ ملاحظات المراجع اللغوي (إن وجدت):

أَسَمْتُ لِرِسَالَةِ الْمَرْفَعَةِ الْقَوِيَّةِ وَمِنْهُ رَجَاءُ لِمَنْ لَمْ يَسْتَأْذِنْ لِيَكُنْ ضَالًّا
بَعْدَ الْوِلَاةِ ثُمَّ تَصْلُحُ مَعَايِلُ لِرِسَالَةِ ضَالِّةٍ لِمَنْ لَمْ يَسْتَأْذِنْ حَتَّى يَكُنْ قَسَمًا

❖ رأى المراجع اللغوي:

الرسالة جاهزة للتأخير ، ولبه المودع

المراجع اللغوي

أ. ١ - من صفات الجود



إهداء

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والصواب لإنجاز هذا العمل المتواضع, الذي أهديه الى
أعز الناس على قلبي في هذا الوجود.

الى مصدر قوتي من ربت وشجعت وكانت قدوتي في الحياه أُمي الغالية أدامها الله وأطال
في عمرها.

الى من أحمل أسمه بكل فخر وسندي دوماً ومن زرع في نفسي العزة والشموخ والثقة
أبي الحبيب أطال الله في عمره.

الى رفيق دربي وصديقي الوفي ومن شاركني وشجعني وسار معي نحو الحلم خطوة
بخطوة, بذرناه معاً وحصدناه معاً زوجي الحبيب حفظه الله.

الى ابنائي زهرة حياتي حاضري الجميل وكل آمالي نبض قلبي وقرة عيني
(عائشة, مريم, محمد, وسكرتي أمل)

الى اخواني واخواتي الذين كانوا وما يزالوا يقدموا لي الدعم والتشجيع
الى الاغلى والاقرب اختي (أمل) وأخي (احمد) حفظهم الله.

الى صديقاتي ورفيقات دربي وكل من وقف بجانبني في درب العلم والمعرفة وقدم العون.
الى كل باحث وطالب علم مثابر لم يستسلم وسعى الى بناء غداً أفضل.

اليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع سائلة المولى عز وجل أن ينفع به ويجعله خالصاً
لوجهه الكريم.

الباحثة

شكر وعرفان

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ [إبراهيم:7]

الشكر لله تعالى على منه وكرمه علينا حتى أتممنا هذه الرسالة .

ثم أنه لا يسعني إلا أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام وعظيم الامتنان لأستاذي القدير أ.م.د. جبر عبدالقوي السنباني الذي كان لي شرف تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة وما أولاني به من نصحاء وإرشاداً وتوجيه، والذي لم يبخل علينا بالمشورة والمراجعة حتى وصلت الرسالة إلى ما هي عليه الآن .

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير للدكاترة الأفاضل الذين شرفوني بتحكيم استبانة الدراسة كلاً باسمه وصفته

والشكر موصول أيضاً للدكاترة الاجلاء أعضاء لجنة المناقشة والحكم على ما بذلوه من جهد وقراءة متعمقة لهذا الرسالة، وما أبدوه من ملاحظات لتهديبها وتجويدها

الدكتور محمد خامس المخلافي

الدكتور نجيب علي محمد اسكندر

ولا أنسى أن اتوجه بشكري وتقديري للمراجع اللغوي الاستاذ الفاضل: حسن الاهدل على ملاحظاته القيمة.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساعدني وأعانني في إنجاز وإتمام هذه الرسالة .

الباحثة

أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة

إعداد الباحثة: أحلام حسين أحمد الأهدل إشراف: أ.م. د / جبر عبد القوي السنباني

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ومعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي، وكذلك مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، إضافة الى معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز المنظمي تعزى للمتغيرات المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، وتمثل مجتمع الدراسة المدارس الاهلية اليمنية التي تتبنى مفهوم ادارة الجودة الشاملة بأمانة العاصمة والبالغ عددها (67) مدرسة أهلية، فيما تمثلت عينة الدراسة بعدد (16) مدرسة أهلية تم اختيارها وفقاً للعينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات إذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل (128) استبانة، وقد تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

إن المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة تمارس بدرجة مرتفعة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها (تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة، التعليم والتدريب) ناهيك عن بعد "التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" الذي كان مرتفعاً جداً، وكذلك هناك اهتمام مرتفع بتحقيق التميز المنظمي بكافة أبعاده (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة)، كما تبين أن لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة أثر في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة وتفاوت التأثير حيث كان بعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة الأعلى تأثيراً في تحقيق التميز المنظمي، يليه بعد التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، يليه بعد التعليم والتدريب، فيما جاء بعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الأقل تأثيراً في تحقيق التميز المنظمي، وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق المدارس الاهلية اليمنية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية حديثة لها دور فعال في تحقيق التميز المنظمي حيث تمكن هذه الإدارة من الاستجابة للمتغيرات المحيطة واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة بما يؤدي الى الحفاظ على عملاتها الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

الكلمات الافتتاحية: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة - الجودة الشاملة - التميز المنظمي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	البسملة
ج	الآية الكريمة
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	تقرير المراجع اللغوي
و	الإهداء
ز	شكر وعرفان
ح	ملخص الدراسة
ط	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
ع	قائمة الملاحق
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
2	المبحث الاول: الاطار العام للدراسة
2	1-1-1 المقدمة
4	2-1-1 مشكلة الدراسة
6	3-1-1 أهداف الدراسة
7	4-1-1 أهمية الدراسة
8	5-1-1 الأنموذج المعرفي للدراسة
12	6-1-1 فرضيات الدراسة
13	7-1-1 مصطلحات وإجراءات الدراسة
18	8-1-1 حدود الدراسة
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	1-2-1 الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
21	2-2-1 الدراسات التي تناولت التميز المنظمي
24	3-2-1 الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتميز

	المنظمي
29	1-2-4 التعقيب على الدراسات السابقة
29	1-2-5 علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
29	1-2-6 أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
29	1-2-7 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
20	1-2-8 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	
32	المبحث الاول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	1-1-2 إدارة الجودة الشاملة
33	2-1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
34	2-1-3 أهمية تطبيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
35	2-1-4 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
37	2-1-5 خصائص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
38	2-1-6 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
39	2-1-7 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
40	2-1-8 أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
43	2-1-9 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
44	2-1-10 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
47	المبحث الثاني: التميز المنظمي
47	2-2-1 مفهوم التميز المنظمي
49	2-2-2 أهمية التميز المنظمي
50	2-2-3 أهداف التميز المنظمي
51	2-2-4 خصائص التميز المنظمي
52	2-2-5 متطلبات تحقيق التميز المنظمي
54	2-2-6 تكاليف التميز المنظمي
55	2-2-7 مبادئ وأسس التميز المنظمي
56	2-2-8 أبعاد التميز المنظمي
59	2-2-9 دوافع التميز المنظمي
60	2-2-10 معوقات التميز المنظمي

62	11-2-2 أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي
الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة	
64	1-1-3 تمهيد
64	2-1-3 منهج الدراسة
65	3-1-3 مجتمع الدراسة
65	4-1-3 عينة الدراسة
67	5-1-3 مصادر جمع البيانات
67	6-1-3 أداة الدراسة
68	7-1-3 مقياس الدراسة
69	8-1-3 اختبار التوزيع الطبيعي
70	9-1-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
71	10-1-3 صدق أداة الدراسة وثباتها
الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
المبحث الاول: نتائج تحليل البيانات	
76	1-1-4 تمهيد
76	2-1-4 عرض خصائص عينة الدراسة
76	1-2-1-4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع
77	2-2-1-4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر
78	3-2-1-4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
79	4-2-1-4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
80	5-2-1-4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة
81	3-1-4 التحليل الوصفي للنتائج حسب متغيري الدراسة وأبعادها
81	1-3-1-4 التحليل الوصفي لمستوى ممارسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
83	اولاً: تحليل نتائج مستوى ممارسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحسب بعد التزام ودعم الادارة العليا للجودة الشاملة
85	ثانياً: تحليل نتائج مستوى ممارسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحسب بعد التعليم والتدريب
86	ثالثاً: تحليل نتائج مستوى ممارسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحسب بعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة

88	رابعاً: تحليل نتائج مستوى ممارسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحسب بعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة
90	4-3-2 التحليل الوصفي لمستوى تحقق التميز المنظمي
91	اولاً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بعد تميز الهيكل التنظيمي
93	ثانياً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بعد تميز الموارد البشرية
94	ثالثاً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بعد تميز العمليات
96	رابعاً: تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المنظمي بحسب بعد تميز الخدمة
98	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
98	4-2-1 تمهيد
98	4-2-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
100	اولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى
101	ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
102	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
103	رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
105	4-2-3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
105	اولاً: نتائج اختبار الفروق بحسب متغير النوع
106	ثانياً: نتائج اختبار الفروق بحسب متغير العمر
107	ثالثاً: نتائج اختبار الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي
108	رابعاً: نتائج اختبار الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي
109	خامساً: نتائج اختبار الفروق بحسب متغير سنوات الخدمة
الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات والمقترحات	
112	5-1 الاستنتاجات
115	5-2 التوصيات
116	5-3 المقترحات البحثية
117	قائمة المراجع
128	الملحقات
147	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	8
2.	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد التميز المنظمي	9
3.	ملخص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية .	26
4.	المدارس عينة الدراسة	56
5.	الاستبانات الموزعة والمسترجعة الصالحة للتحليل الاحصائي لكل مدرسة	66
6.	محتوى الاستبانة	68
7.	تفسير قيم المتوسط الحسابي	69
8.	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	69
9.	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل	72
10.	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع	72
11.	نتائج معامل الارتباط لمعرفة المصدقية البنائية بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي اليه	73
12.	نتائج اختبار الفا كرو نباخ لأداة الدراسة	74
13.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع	76
14.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	77
15.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	87
16.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	79
17.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	80
18.	التحليل الوصفي لمتغير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	82
19.	نتائج التحليل الوصفي لبعد التزام ودعم الادارة العليا للجودة الشاملة	83
20.	نتائج التحليل الوصفي لبعد التعليم والتدريب	85
21.	نتائج التحليل الوصفي لبعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	87
22.	نتائج التحليل الوصفي لبعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	88

90	التحليل الوصفي لمتغير التميز المنظمي	23.
91	نتائج التحليل الوصفي لبعد تميز الهيكل التنظيمي	24.
93	نتائج التحليل الوصفي لبعد تميز الموارد البشرية	25.
95	نتائج التحليل الوصفي لبعد تميز العمليات	26.
96	نتائج التحليل الوصفي لبعد تميز الخدمة	27.
98	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	28.
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	29.
101	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	30.
102	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	31.
103	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	32.
104	ترتيب تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي	33.
105	الفروق في آراء العينة حسب متغير النوع	34.
106	الفروق في آراء العينة حسب متغير العمر	35.
107	الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل الدراسي	36.
108	الفروق في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	37.
109	الفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة	38.

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	أنموذج الدراسة	11
2.	مبادئ وأسس التميز المنظمي	56
3.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع	77
4.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	78
5.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	79
6.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	80
7.	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	81

قائمة الملحقات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	الاستبانة قبل التحكيم	128
2.	الاستبانة بعد التحكيم	134
3.	اسماء الاساتذة المحكمين	139
4.	قائمة بأسماء مدارس الجودة بأمانة العاصمة- التعليم الاهلي	140
5.	خطاب الجامعة بتسهيل مهمة الباحث وموافقة الجهات المعنية (1)	143
6.	خطاب الجامعة بتسهيل مهمة الباحث وموافقة الجهات المعنية (2)	144
7.	خطاب الجامعة بتسهيل مهمة الباحث وموافقة الجهات المعنية (3)	145
8.	إفادة المركز الوطني للمعلومات	146

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة
والدراسات السابقة

المبحث الاول

الإطار العام للدراسة

1-1-1 المقدمة:

إن ما يواجه المدارس الأهلية من التغيرات البيئية المتسارعة والتطور العلمي والمعرفي، جعلها بحاجة الى أساليب حديثة لمواجهة هذه التغيرات ، وهذا يتطلب إمتلاكها لقدرات وخبرات ومهارات عالية غير تقليدية واستثمارها والحفاظ عليها من أجل تحقيق التميز، وعلى الرغم من تفوق معظم المؤسسات التي تبنت أنظمة الجودة ، إلا أن مؤسسات التعليم الاهلي اليمنية كانت حديثة عهد في تطبيق هذه الفلسفة، وإن الأنظمة الإدارية الحالية لبعض المدارس الاهلية يعترضها بعض من أوجه القصور والضعف التي أفرزت سلبيات على الاداء الكلي للمدارس الأهلية، والتي يأتي في مقدمتها المركزية في الإدارة ونقص المهارات المتميزة وعدم وجود برنامج تدريب وتأهيل للعاملين وغيره، لذا أصبح حتماً على المدارس الأهلية أن تتبع مناهج وأساليب إدارية معاصرة تتبنى ثقافة التغيير والتطوير بهدف التميز المنظمي، لضمان تعزيز قدرتها التنافسية ومواجهة هذه التحديات، وتحقيق التميز المنظمي يتطلب ممارسة أحدث الأساليب الإدارية وفي مقدمتها إلزام هذه الإدارات بدعم الجودة الشاملة وتبنيها الأنماط القيادية الملائمة لإدارة الجودة، وبما يتناسب مع التغيرات والتطورات المتسارعة تقنياً واقتداءً بالدول التي سبقت في الاهتمام بجودة التعليم وما يقدمه من خدمات للفرد والمجتمع والامة، وحرصت على إنشاء منظمات تعليمية على مستوى الدولة الواحدة وعلى مستوى القارات ومنها المنظمة التعليمية العربية ومنظمة اليونيسكو للعلوم والثقافة وجزء من عمل منظمة اليونيسيف والتي من شأنها تقديم خدمات علمية بحثية ودعم مادي واعتماد دورات تدريبية مختلفة في المعنى متفقة في المجال تهدف الى تحسين تطوير العملية التعليمية من خلال تحسين الادارة وبذلك تحقيق التميز والريادة في القيادة والاداء.

وفي هذا الاطار تأتي إدارة الجودة الشاملة كنمط اداري حديث، أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة الحديثة في مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة من خلال التأثير في سلوك المرووسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم عبر التعليم والتأهيل وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وهذه الإدارة التي تمتلك رؤية واضحة وقادرة على استشراف آفاق المستقبل، وقادرة على تحويل الرؤية الى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة للتغيير الايجابي بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، لاسيما أن السعي الى التميز أصبح ضرورة حتمية فرضتها الظروف

المختلفة والقوى الخارجية و هي إحدى السبل التي يمكن للمنظمة اللجوء إليها من خلال نشاطها سعيًا لأن تكون أفضل من غيرها من المنافسين, باعتبار هذه الإدارة الحديثة الوسيلة الامثل والطريقة الأنسب والأسرع لمواجهة التحديات التي تهددها.

ونظراً لما أحدثه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من نجاح وفاعلية في معالجة الكثير من المشكلات الادارية والاقتصادية في المنظمات والبلدان التي قامت بتطبيقه باعتباره من أحدث المداخل الإدارية التي تساعد على ضمان تحقيق التميز لبيئة المنظمات التي تتبنى هذا المدخل كأسلوب من أساليبها الإدارية, وهذا التميز أصبح اليوم من أبرز تحديات الإدارة في ظل الظروف والمنافسة الشديدة بين المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق التميز المنظمي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل عناصره وأبعاده.

وسيراً في هذا الشأن فإن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر مناخاً مناسباً وملائماً للمنظمات التعليمية من المدارس الاهلية لتحقيق التميز المنظمي الذي تسعى اليه هذه المنظمات من اجل الوصول الى أهدافها بأسس علمية ورفع كفاءتها وتحسين أداها.

ولاشك أن هذه الدراسة وإن كانت تتناول المنظمات التعليمية اليمنية كمجتمع وعينة لها, إلا أنها لم تتجه اتجاهاً تريبوياً, بل تناولتها من منظور إداري محض.

1-1-2 مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات التعليمية الاهلية العديد من التغيرات و التحديات, لاسيما التحديات التي تفرض عليها من البيئة الخارجية, ولعل من أهم تلك التغيرات والمستجدات تلك البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتي تجعل المنظمات تفكر في القيام بعملية التعرف عليها ومحاولة التكيف معها , ولكن هذا التحدي الذي تواجهه قيادات المنظمات بشكل عام والمدارس الأهلية بشكل خاص يتمثل في كيفية مواجهة القيادات التنظيمية لتلك التغيرات وكيفية تجسيد ذلك على أرض الواقع (تيقاوي, بوعلاق, 2021, 362).

وأوضحت عدداً من الدراسات السابقة التي أجريت من قبل باحثين عدة مثل دراسة (قايد, 2019) ودراسة (بشر, 2019) أن لإدارة الجودة الشاملة أثراً كبيراً في التأثير على فاعلية المنظمات وتميز أدائها, ووصولها الى درجة من التفوق والتميز, وتبين أيضاً أهمية تحقيق التميز المنظمي لمواجهة التحديات البيئية المختلفة ومواجهة المنافسة العالية في المدارس الأهلية, وتعزيز كفاءة وريادة المدارس الأهلية في بيئة شديدة التنافسية, ولما لدول عدة ومنظمات مختلفة تجارب ناجحة ومتميزة في مجال التميز المنظمي وإدارته وبناء نماذجه والذي تحتاج اليه المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة , مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز المنظمي وإدارته بما يتوافق مع خصوصية المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة ويراعي ثقافتها التنظيمية, ليسهم في تحقيق أداء متميز وفق معايير ملائمة وحديثة تراعي الامكانيات المتوفرة.

ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الحاج, 2020) التي أجريت على الجامعات الأهلية بمحافظة إب في اليمن, ودراسة (القرشي, 2020) والتي أجريت على المدارس الأهلية في مدينة الحديدة اليمنية, ودراسة (القرني, 2020) والتي أجريت على الجامعات اليمنية, ودراسة (الحرازي, 2019) التي أجريت على الجامعات الأهلية اليمنية, تبين أهمية تحقيق التميز المنظمي لمواجهة التحديات البيئية المختلفة ومواجهة المنافسة العالية في بيئة المنظمات الاهلية والذي سيققه تبني هذه المنظمات لإدارة الجودة الشاملة وتطبيق متطلباتها, ولما لدول عدة ومنظمات مختلفة تجارب ناجحة ومتميزة في مجال التميز المنظمي وإدارته وبناء نماذجه والذي تفتقر اليه المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة على الرغم من حاجتها الملحة اليها, مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز المنظمي وإدارته

بما يتوافق مع خصوصية المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة ويراعي ثقافتها التنظيمية, ليسهم في تحقيق اداء متميز وفق معايير ملائمة وحديثة تراعي الامكانيات والامكانيات المتوفرة.

ومما سبق إتضح وجود فجوة بحثية للدراسة الحالية وتمثلت في :

أ- حاجة المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة لمعرفة أثر متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي من خلال تحسين خدماتها التعليمية لمساعدتها في مواجهة التحديات البيئية المختلفة والوصول الى مخرجات أكثر تميزاً في منظمات التعليم الأهلي.

ب- حاجة المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة الى تعزيز ممارساتها الادارية باتجاهات حديثة تساعدها على البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة, نظراً لما تتمتع به من مكانة مهمة ودور تنموي فاعل.

وبحسب المسح المكتبي ولا سيما المكتبة اليمنية, لازال موضوع التميز المنظمي في المدارس الأهلية- بحسب الدراسة- بحاجة الى تأصيل وبناء نظري يثري المكتبة اليمنية ويسهم في سد هذه الفجوة البحثية, مع توافر إمكانية التوصل الى معلومات قيمة وحديثة متصلة بمتغيرات الدراسة.

وعلى الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة وتأثيرها إلا أن القليل منها تناول الجودة في المدارس الاهلية اليمنية (حسب علم الباحثة) ولم يحظ الموضوع بالدراسات الكافية التي تتناول أثر متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة, ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

وينبثق من هذا السؤال التساؤلات التالية:

1- ما مستوى ممارسة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التعليم والتدريب) في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

2- ما مستوى تحقق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة) في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

3- ما أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الادارة العليا للجودة الشاملة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التعليم والتدريب) المختلفة في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة) في المدارس الاهلية اليمنية في امانة العاصمة؟

4- ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في إجابة عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) حول تحقق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

3-1-1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في تحديد أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانه العاصمة ويتفرع من هذا الهدف جملة من الأهداف تتمثل في التالي:

1- التعرف على مستوى ممارسة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

2- التعرف على مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

3- تحديد أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التعليم والتدريب) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الهيكل التنظيمي،

تميز الموارد البشرية, تميز العمليات, تميز الخدمة) في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

4- التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابة عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع, العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخدمة) حول التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

4-1-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهميه هذه الدراسة بما قدمته من إضافة على المستويين العلمي والعملية ونوضح ذلك على النحو التالي :

أولاً: الأهمية النظرية

وتتمثل في التالي:

1- تناولت هذه الدراسة متغيري (متطلبات تطبيق الجودة الشاملة) و(التميز المنظمي) وكلاهما متغيران مهمان على مستوى منظمات الأعمال بشكل عام ومنها المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة .

2- تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود المعرفية السابقة و للدراسات الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي ستستفيد منها المنظمات بشكل عام والمدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بشكل خاص.

3- تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين للإستفادة في إجراء دراسات أخرى من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت اليه من مقترحات.

4- تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات الإدارية اليمنية بكل ما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي خاصة في قطاع التعليم في اليمن.

ثانياً: الأهمية العملية

وتتمثل في التالي:

1- تسعى هذه الدراسة الى إبراز المهارات اللازمة لتحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر النظام الإداري الوحيد القادر على خوض المنافسة.

2- تعد نتائج هذه الدراسة ذات فائدة عملية يمكن تعميمها على جميع المؤسسات التعليمية المماثلة.

3- تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في المدارس الأهلية في اتباع اجراءات واقتراح علاجات مستقبلية لأي عثرة تحد من التميز وتقلل فرصة النجاح في المنافسة.

4- تساعد هذه الدراسة على تعزيز الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي.

1-1-5 الأتمودج المعرفي للدراسة:

يشكل الأتمودج المعرفي للدراسة توضيحاً لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ويتمثل المتغير المستقل في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التعليم والتدريب) بينما يتمثل المتغير التابع في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة)، وقد تم تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع بناء على مرجعيات علمية ودراسات سابقة وذلك على النحو التالي:

أولاً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة":

تم الرجوع الى عدد من الدراسات السابقة والتي تم الاستناد اليها في اختيار أبعاد المتغير المستقل للدراسة على النحو التالي:

جدول رقم(1)أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد ابعاد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

الأبعاد	التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة	تبني انماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	التعليم والتدريب
المصدر				
(حمدان, 2020)	/	/	/	/
(السباطي والمنتصر, 2019)	/	/	/	/
(فضل الله, 2018)	/	/	/	/

	/	/	/	(عايش والمصباحي, 2017)
/	/	/	/	(الكرعاوي, 2014)
/	/		/	(كحيل, 2016)
/	/		/	(السدمي, 2011)
/		/		(الطويل وآغا, 2010)
/	/	/	/	(عايش, 2008)
/		/		(الزهراني, 2019)
/	/	/	/	(عبدالله, 2018)
		/	/	(قادة, 2012)
/	/	/	/	(وداد, 2017)
/	/		/	(بوزيان, 2012)
12	10	9	11	التكرار

تم اختيار الأبعاد (التزام ودعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة, تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة, تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة, التعليم والتدريب) نظراً لأنها الأكثر تكراراً من قبل الباحثين.

ثانياً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير التابع "التميز المنظمي":

تم الرجوع الى عدد من الدراسات السابقة والتي تم الإستناد اليها في اختيار أبعاد المتغير التابع للدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (2) أهم الدراسات التي تم الإعتماد عليها في تحديد أبعاد التميز المنظمي:

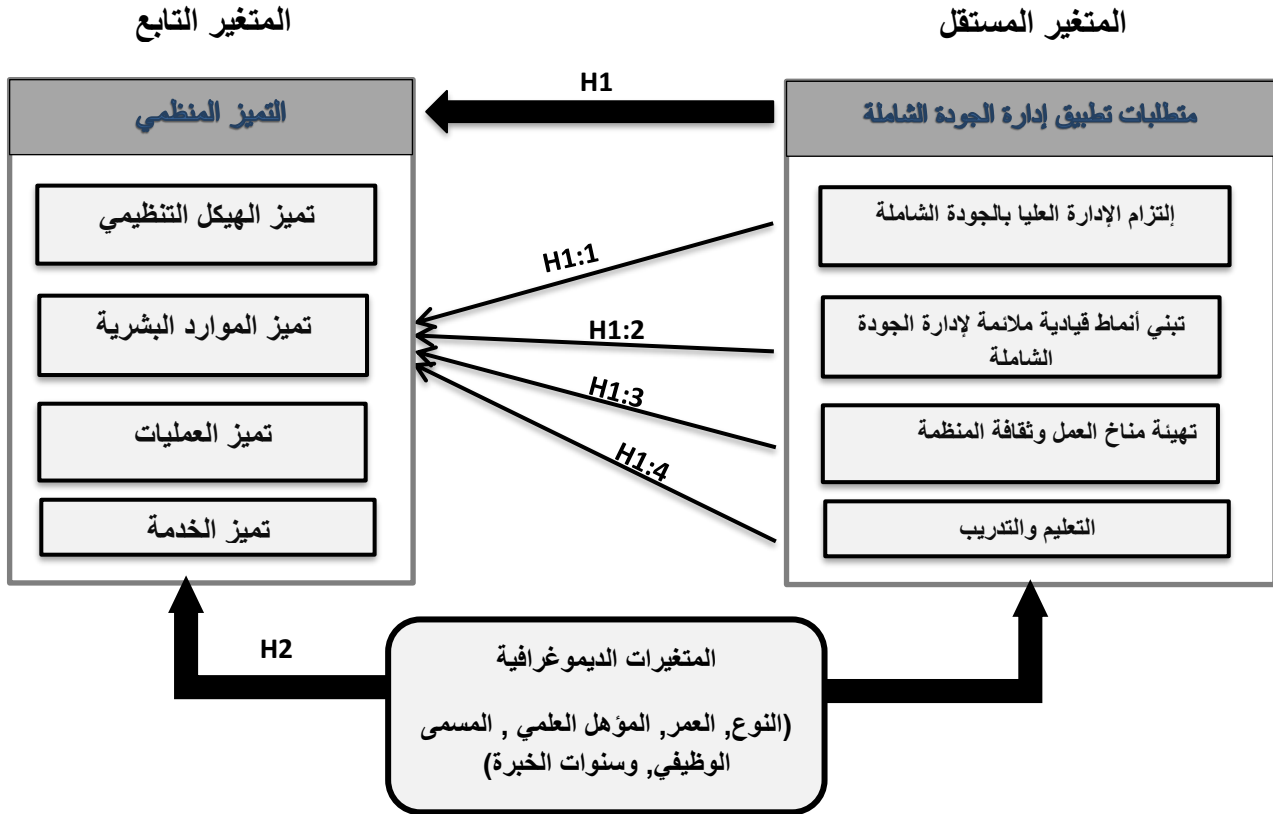
التميز القيادي	تميز الاستراتيجية	تميز الخدمة	تميز العمليات	تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل التنظيمي	الأبعاد المصدر
	/			/	/	(نسيم, مسعود, 2020)
	/		/	/	/	(الاخضر, 2019)
/		/			/	(اللوحي, 2017)
		/				(ريم, 1018)
		/	/	/	/	(Mark, Sormuen, 2021)
		/		/		(Hijjawi, Ghufra, S, 2020)

			/	/		(المصري, 2015)
		/	/	/	/	(البحيصي, 2014)
	/		/	/	/	(الحرازي, 2019)
	/		/	/	/	(الحاج, 2020)
/		/			/	(المنصور, 2019)
/		/				(حمزة, 2020)
		/		/		(الغمس, 2016)
/			/	/		(النسور, 2010)
/	/		/	/	/	(الجعشني, 2017)
		8	8	11	9	التكرار

تم اختيار الأبعاد التالية (تميز الهيكل التنظيمي, تميز الموارد البشرية, تميز العمليات, تميز الخدمة) نظراً لأنها الأكثر تكراراً من قبل الباحثين.

هيكل الأنموذج المعرفي للدراسة:

تم بناء وتطوير أنموذج الدراسة بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيم لمكونات الدراسة والتي تتكون من المتغير المستقل وهو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمتغير التابع وهو تحقيق التميز المنظمي، وتم التوصل الى شكل الأنموذج المعرفي للدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

1-1-6 فرضيات الدراسة:

استنادا إلى أهداف ومشكلة الدراسة وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الاولى :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

وينبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تهدف إلى قياس مستوى أثر كل بعد من أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة كمتغيرات مستقلة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة كمتغير تابع، بغية تحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة، والتي تنص على أنه:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التزام الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التعليم والتدريب في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ثانيا: الفرضية الثانية

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى ممارسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة

العاصمة تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (النوع, العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخدمة).

7-1-1 مصطلحات وإجراءات الدراسة :

تم تعريف المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة نظرياً وإجرائياً بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة على النحو التالي:

• إدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " منهج تطبيقي شامل يهدف الى حاجات وتوقعات العميل إذ يستخدم الاساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات" (الحبيب, 2019, 25).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بانها "المنتج التطبيقي , والأنشطة التي يبذلها مجموعة من الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المنظمة بغرض التغلب على ما فيها من مشاكل , والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة , وتحقيق حاجات وتوقعات العميل, وبالتالي تكون في عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها" (الهوش, 2011, 16).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية التي يؤديها العاملين في المدارس الأهلية وفقاً لثقافة جديدة في التعامل تسعى للاستخدام الفعال للموارد بهدف تحقيق التميز المنظمي .

• متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعرف متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأنها "مجموعة السمات أو الخصائص التي تقود تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة لشاملة بالإضافة الى نظام المنظمة ككل (الطائي وقداة, 2008, 77-78).

وتعرف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجرائياً: بأنها الأبعاد أو الخصائص التي تساعد المدارس الاهلية على مواكبة التغيرات والمستجدات في العصر الحديث.

- **التزام الادارة العليا ودعم الجودة الشاملة:**

تعرف بأنها " القدوة التي يحتذى بها, حيث تساهم في صياغة وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك العاملين ونتيجة لذلك فإن دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة يشكل حجر الأساس الذي عند فعاليته يمكن لأي مؤسسة أن ترتقي الى التحسين (غالب, 2018, 58). ويعرف التزام الإدارة العليا ودعم الجودة الشاملة إجرائياً: أن تتحمل الإدارة العليا في المدارس الأهلية مسؤولية تطبيق الجودة في التركيز على القضاء على جميع جوانب القصور أو الضعف فيها.

- **تبني أنماط قيادية لإدارة الجودة الشاملة:**

يعرف بأنه " القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز الأهداف " (قادة, 2012, 19). ويعرف تبني أنماط قيادية لإدارة الجودة إجرائياً: القدرة على تشجيع الافراد العاملين في المدارس الاهلية على أن يكون لديهم الرغبة في تحقيق غايات إدارة المدرسة وأهدافها المرجوة.

- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:**

يعرف بأنه "إعادة تشكيل لثقافة المنظمة, حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة" (عايش, 2008, 38). ويعرف تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة إجرائياً: هو إعداد بيئة المدارس الأهلية وثقافتها التنظيمية وجميع الأفراد العاملين فيها مع ما يتناسب وإدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.

- **التعليم والتدريب:**

يعرف بأنه " نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على اساليب التطوير بحيث يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الموظفين " (أبوملوح, 2000, 24). ويعرف التعليم والتدريب إجرائياً: بأنه مستوى تأهيل جميع الأفراد العاملين في المدارس الأهلية, وتعميق معرفتهم بأهمية تطبيق الجودة فيها وتوسيع معرفتهم بالجودة الشاملة وأهميتها.

• التميز المنظمي

مفهوم التميز المنظمي:

يعرف الاخضر(2019,89) التميز المنظمي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلالها مستويات غير اعتيادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.

ويرى مكجرجور (Mcjrejour) أن التميز المنظمي هو : كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة (الاخضر, 2019,89).

والتميز المنظمي يقصد به: تقديم مستدام للقيمة البارزة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين , ويتم من خلاله إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تحفز الموظفين على تقديم العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل, ويعتبر التميز المنظمي نتيجة للتعاون وجهود العمل الجماعي (Hijjawi, 2020).

والتميز المنظمي هو نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة من خلال أفضل الممارسات العالية في أداء مهماتها, والتعرف على أداء وقدرات منافسيها ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها, من أجل التفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة يميزها عن باقي المنظمات (الجعدي, 2023, 50).

ويعرف التميز المنظمي إجرائياً بأنه عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات التي تقدمها المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة, ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والاداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج, وصولاً لتحقيق التميز في الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتميز في العمليات والتميز في تقديم الخدمات التعليمية للدارسين بما يحقق طموح اولياء امورهم.

• تميز الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي يعني قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء النظام وتحديد العلاقة بين الأعمال والوحدات, وتوزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم, بإعتبار أن أحد الحوافز المؤثرة على تميز الأفكار وتجديدها هو الهيكل التنظيمي (نوري ,أحمد,دينو, 201, 452).

ويشير تميز الهيكل التنظيمي الى قدرته على الربط بين أجزاء المنظمة والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وعدم تداخل الاختصاصات ومن ثم يحدد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيرها على قدرة المنظمة التنافسية (مناع, 2022, 9).

ويعرف تميز الهيكل التنظيمي إجرائياً: بأنه هيكل تنظيمي يتصف بترابط العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية ويتميز بالمرونة وقابلية التعديل القائم على أساس التوصيف والتدوير الوظيفي مع التنسيق الكامل في تقديم الخدمات التعليمية بما يسهم في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

• تميز الموارد البشرية:

وهو تمتع العاملين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من اداء اعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو إتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق اهداف المنظمة(الشهراني, 2017, 40).

ويعرف تميز الموارد البشرية إجرائياً بأنه تمتع العاملين في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بقدر كاف من المهارات والقدرات والسلوكيات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم بفاعلية عالية بما يهدف الى تخريج أفواج من الشباب المتعلم بوسائل حديثة بما يحقق طموح ورضى اولياء أمورهم.

• تميز العمليات:

ويقصد به أن تدار المؤسسة المتميزة عن طريق مجموعة العمليات المترابطة والمتناسقة بموجب خططها الاستراتيجية واستخدام أسلوب القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة وموضوعية(هاشمي, 2019, 12).

ويعرف تميز العمليات إجرائياً ان تقوم المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بإدارة العاملين لديها عن طريق مجموعة العمليات المترابطة والمتناسقة بموجب خططها الاستراتيجية واستخدام أسلوب القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج موضوعية ومستدامة، وبما يسهم في تحقيق الارتباط بين العمليات والاهداف الاستراتيجية للمدارس الاهلية.

• تميز الخدمة:

يقصد بالتميز في تقديم الخدمة بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، التي من خلالها يتم مقابلة لاحتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين للخدمة المتميزة عدداً من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء (حسن، 2010، 45).

ويعرف تميز الخدمة إجرائياً أن تقوم القيادة الإدارية للمدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة وكافة العاملين بها بتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية والتي تلبي طموحات أولياء الامور أو تزيد عن توقعاتهم.

1-1-8 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

إقتصرت الدراسة على التعرف على أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التعليم والتدريب) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة) في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ولا تبحث أية موضوعات اخرى.

الحدود المكانية:

إقتصرت هذه الدراسة على عينة من المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة والبالغ عددها (16) مدرسة أهلية من أصل (67) مدرسة أهلية يمنية تعمل بملف الجودة بأمانة العاصمة، وهي كالتالي: صنعاء المتقدمة، علا المجد، رواد اليمن، اليمنية الحديثة، الرشيد، أبجد، مجد اليمن، الوسيلة، النموذجية اليمنية، العلوم الحديثة، تقنية العلوم، الامجاد(م)، أرض الجنتين، الأمجاد(ف)، مدارس النهضة، القيم(م)، وذلك بحسب إحصائية ادارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بالأمانة _ التعليم الاهلي للعام 1445هـ الموافق 2024م.

الحدود البشرية:

إقتصرت الدراسة على إختيار القيادات الادارية العليا والقيادات الوسطى والدنيا في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة وهم كالتالي: مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مختص إداري.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها بحسب المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة، وذلك من خلال التركيز على عرض أهدافها، والمنهج الذي استخدمته، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وعرضت بتسلسل زمني من الأحدث للأقدم، بحيث بدأت بمجموعة الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تليها مجموعة الدراسات التي تناولت التميز المنظمي، ثم مجموعة الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز المنظمي، ومن ثم التعقيب على الدراسات السابقة، ثم بيان أوجه الشبه والاختلاف، وأخيراً مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

1-2-1 الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1-دراسة: (عايض والمصباحي، 2017) بعنوان "ممارسة التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة التصنيع الجيد في شركات صناعة الادوية وتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة في تلك الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات صناعة الادوية اليمنية، وبلغ مجتمع الدراسة (184)، وخرجت بعدد من النتائج كان من أهمها: أن توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة عال، إضافة الى وجود علاقة طردية بين ممارسة تلك الشركات للتصنيع الجيد، وخلصت الى عدد من التوصيات أهمها تعزيز ممارسة شركات صناعة الادوية اليمنية للتصنيع الجيد وضرورة التفكير الجاد من قبل قيادات تلك الشركات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-دراسة: (حمدان,2020) بعنوان "تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن كيفية تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي, ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وأعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وقد تألف مجتمع الدراسة من الجامعات السعودية, وعينة الدراسة الإدارة العليا والوسطى, وتظهر نتائج الدراسة أنه لا يوجد تعريف علمي يخدم التعليم العالي في متطلبات الجودة ويراعي خصوصيتها , كما توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات كان من أهمها: أن تؤمن القيادات الجامعية بأن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة يعود بالكثير من الفوائد على التعليم الجامعي ويقوم بتطويره.

3-دراسة: (السنباطي و المنتصر,2019) بعنوان "متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة بجامعة مصراته"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتوفر في مؤسسات التعليم العالي, ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وأعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراته, وبلغت عينة الدراسة(40), كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد قصور في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس, وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات كان من أهمها: انه يجب أن توفر الجامعة مجموعة من متطلبات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فيها.

4-دراسة: (فضل الله,2018) بعنوان "متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء"

هدفت هذه الدراسة الى قياس متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء, ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وبلغ حجم مجتمع الدراسة(70) موظف, وبلغت عينة الدراسة(45) موظف, وأظهرت نتائج الدراسة التأكيد على وجود علاقة وتأثير لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء الوظيفي, وخلصت الى عدد من التوصيات كان من أهمها: توظيف متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الاتجاه الذي يخدم الجامعة والموظفين والطلبة.

5-دراسة:(السدمي,2011) بعنوان "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف اليمنية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك اليمنية, ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, بينما كان مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية في البنوك اليمنية, وأما عينة الدراسة فقد كانت الإدارة العليا, وخرجت بعدد من النتائج كان من أهمها: وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى توافر أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة, وخلصت الى عدد من التوصيات كان من أهمها: تحسين مستوى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها.

6-دراسة: (عايش,2008) بعنوان " أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة , ومستويات التطبيق و فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها, والأداء المؤسسي لتلك المصارف , وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن مستويات التطبيق متفاوتة, وان أبعاد إدارة الجودة الشاملة لا تختلف من حيث تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي.

1-2-2 الدراسات التي تناولت التميز المنظمي :

1-دراسة: (الجعدي,2023) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي _ دراسة

ميدانية في البنوك الاسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"

هدفت الدراسة الى تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي, واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي, واعتمدت الدراسة على الاستبانة كاداه رئيسة لجمع البيانات, وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS), وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: تمارس البنوك الاسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء القيادة التحويلية بمستوى عال أبعادها كافة , كذلك تهتم البنوك الاسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بتحقيق التميز المنظمي بجميع أبعاده, كما تبين ان بعد التأثير المثالي أكثر من بعد القيادة التحويلية تأثيراً في تحقيق التميز المنظمي.

2-دراسة : (الحرازي,2019) بعنوان " دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال ادارة المعرفة "

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات , وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الاهلية اليمنية حيث تمثلت في الإدارة العليا, وعمداء الكليات , ومدراء الإدارات الوسطى, وبلغ عدد أفراد العينة (150) موظفاً, وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في إدارة المعرفة, ووجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الاهلية وأيضا لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير التأسيس, بينما كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية لمتغير حجم الجامعة وكانت لمصلحة الجامعات الكبيرة جداً.

3-دراسة: (الجهني,2022) بعنوان " أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبدالعزيز"

هدفت الدراسة الى قياس أثر تنمية القدرات على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة, و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وبلغ مجتمع الدراسة (537) مفردة من القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة, وبلغ حجم العينة (230) مفردة, وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها: أن هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز داخل الجامعة, وهناك تطبيق واهتمام بتنمية القدرات الانسانية القيادية بدرجة مرتفعة جدا , وهناك اتفاق من غالبية أفراد العينة على معرفة طرق حل المشكلات التي تواجه الإدارة وذلك بالاعتماد على الخبرات والمهارات المختلفة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار .

4-دراسة: (بشر,2019) بعنوان " دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية"

هدفت الدراسة الى قياس دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية , وكذلك معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات عينة دراسة حول دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية البالغ عددها (15)بنك, وبلغ عدد أفراد المجتمع (1314)فرداً وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود تفاوت في مستوى تحقق التميز المؤسسي المستدام حيث كان أعلى تحقق بعد الاداء المؤسسي المستدام وأقلها في بعد رضا الموارد البشرية, وتوصلت أيضاً الى وجود تفاوت في تطبيق أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية حيث أن أعلى مستوى للتطبيق في بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية وأقلها تأثراً بعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية .

5-دراسة: (اللوح,2017) بعنوان "دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي(دراسة حالة: موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين)"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي, ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي , واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات, وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين, وبلغت عينة الدراسة(113) موظف, وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها: أن مستوى تصورات العاملين في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين حول العوامل الريادية كان مرتفعاً, وأن مستوى تصوراتهم حول التميز المؤسسي كان مرتفعاً, وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع محاورها والتميز المؤسسي, كما أظهرت أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمحاور العوامل الريادية(المرونة الهيكلية والمبادرة) على التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

6-دراسة: (Mark,Sormuen,2021) بعنوان " تحول التميز المؤسسي الى عصر الأعمال الخدمية"

هدفت الدراسة الى التعرف على موقف شركة عصر خدمات التحول التجاري في دولة فنلندا , وتحديد وفهم العوامل الرئيسة التي تؤثر على التميز التنظيمي, والإنتاجية أثناء التحول من منهجية وحدة التصنيع الى منهجية مقدم الخدمة , واستخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي , والاستبانة كأداة لجمع البيانات , حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركة , وقد بلغت العينة (250) شخصاً من موظفي الشركة, وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن إدارة التغيير والاتصالات تحتاج بشكل عام الى تعزيز القيادة الواجب الالتزام بها ومدى تأثيرها على المستوى التنفيذي .

7-دراسة: (Hijjawi,Ghufran.S,2020) بعنوان "دور ريادة الأعمال على التميز المؤسسي من خلال القيادة الحكيمة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ريادة الأعمال على التميز المؤسسي, وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتمثل مجتمع الدراسة من مديري البنك التجاري الاردني, وقد بلغت عينة الدراسة (183) موظف, وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن ريادة الاعمال بأبعادها(الابتكار , الاستباقية, المخاطرة والمنافسة الشرسة) كان لها أثر كبير على كل من القيادة ذات الرؤية المستقبلية والتنظيمية, كما كان للقيادة تأثير كبير على التميز المؤسسي في حين أن القيادة ذات الرؤية المستقبلية لعبت دور الوسيط الجزئي بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي, وتوصلت الدراسة الى أن البيئة الداخلية يمكن أن تعمل كمحفز لريادة الأعمال لتحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة الحكيمة والهياكل والسياسات المرنة.

1-2-3 الدراسات التي تناولت متغيري متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي:

1-دراسة: (العازمي,2021) بعنوان "التميز المنظمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الاساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التميز المنظمي باعتباره مدخلاً لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الاساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت, ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي, واستخدم المقابلة كأداة لجمع المعلومات على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الاساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت, وتوصلت نتائج الدراسة الى أن

المؤسسات التعليمية متمثلة في مجتمع البحث البالغ عددهم (569) عضواً، وعينة (60) عضواً ما يمثل عشر مجتمع الدراسة ، والتي ترغب في تحقيق التميز المنظمي، وترى أن قدرتها تتبثق من بلورة القيادة والموارد البشرية في الكلية، وأوصت بضرورة العمل على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية قدر الإمكان، مما يحقق تميز المؤسسة وتنميتها.

2-دراسة: (سمير, 2020) بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مصلحة الضرائب في التميز الإداري، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات بهدف الاجابة على أسئلة الدراسة فقد تم من خلال إعداد إستبيانات تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا، ثم تمت المعالجة الاحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS) وكانت نتائج الدراسة إيجابية فيما يتعلق بامتلاك مصلحة الضرائب لعناصر التميز ، كما بينت النتائج أن مستوى الاداء في مصلحة الضرائب مرتفع جداً، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المزيد من الاهتمام والتدريب في مجالي القيادة والإدارة للعاملين في مصلحة الضرائب المصرية، وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للتميز .

3-دراسة: (الزهراني, 2019) بعنوان " درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها: أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لقادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة توفر متوسطة، وأن درجة تحقق التميز الإداري لقادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة تحقق كبيرة، وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات كان أهمها: العمل على رفع توفر متطلبات

الجودة الشاملة في مجال الدعم المجتمعي للمدرسة وذلك عن طريق وضع خطط استراتيجية تضمن مشاركة المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية.

4-دراسة: (زيني,2015) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة السويدي للكابلات , حيث تكون مجتمع الدراسة من (314) موظف وموظفة, ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (50) مشارك ومشاركة , وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة, اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة وأبعاد التميز التنظيمي في شركة السويدي للكابلات تعكس تصور إيجابي نوعاً ما, وأن هناك أثر لأبعاد الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في الشركة, وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الشركة لأبعاد الجودة الشاملة واستغلالها في تعزيز التميز التنظيمي, عن طريق جهد شمولي مخطط لخلق بيئة تنظيمية صحية, تؤسس لبناء منظمات متميزة.

جدول رقم (3) ملخص للدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية

م	الباحث وتاريخ الدراسة	عنوان الدراسة	بلد الدراسة	أهم ما توصلت اليه الدراسة
1-	(عايض والمصباحي, 2017)	ممارسة التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	اليمن	إن توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها عال, بالإضافة الى وجود علاقة طردية بين ممارسة تلك الشركات للتصنيع الجيد
2-	(حمدان, 2020)	تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.	السعودية	انه لا يوجد تعريف علمي يخدم التعليم العالي في متطلبات الجودة ويراعي خصوصيتها.
3-	(السنباطي والمنتصر , 2019)	متطلبات ومعوقات تطبيق	ليبيا	انه يوجد قصور في تطبيق متطلبات ادارة

		الجودة الشاملة بجامعة مصراته.	الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس.
-4	(فضل الله, 2018)	متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء.	السودان أكدت الدراسة على وجود علاقة وتأثير لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء الوظيفي.
-5	(السدي, 2011)	متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف اليمنية.	السودان وجود دلالة إحصائية في مدى توافر أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
-6	(عايش, 2008)	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي	فلسطين ان ابعاد الجودة الشاملة لا تختلف من حيث تأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي.
-7	(الجعدي, 2023)	دور القيادة التحويلة في تحقيق التميز المنظمي.	اليمن تهتم البنوك الاسلامية العاملة بأمانة العاصمة بتحقيق التميز المنظمي بجميع أبعاده.
-8	(الحرازي, 2019)	دور المقدرات الجوهرية تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة.	اليمن ووجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الاهلية.
-9	(الجهني, 2022)	أثر تنمية القدرات القيادية في تحقيق التميز المنظمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.	السعودية هناك اهتمام ومعرفة بأبعاد التميز داخل الجامعة.
-11	(بشر, 2019)	دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية.	فلسطين وجود تفاوت في تطبيق أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية وكان اقلها بعداً استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
-12	(اللوحي, 2017)	دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي.	فلسطين مستوى تصور عينة الدراسة حول التميز المؤسسي كان مرتفعاً.

13-	(Mark,Sormuen,2021)	تحول التميز المؤسسي الى عصر الاعمال الخدمية.	فنلندا	إدارة التغيير والاتصالات تحتاج بشكل عام الى تعزيز القيادة الواجب الالتزام بها ومدى تأثيرها على المستوى التنفيذي.
14-	(Hijjawi,Ghufran,S,2020)	دور ريادة الاعمال على التميز المؤسسي من خلال القيادة الحكيمة.	الاردن	إن البيئة الداخلية يمكن أن تعمل كمحفز لريادة الاعمال ولتحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة الحكيمة والهياكل والسياسات المرنة
15-	(العازمي, 2021)	التميز المنظمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الاساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت.	الكويت	إن قدرة الكلية في تحقيق التميز المنظمي ينبثق من خلال بلورة القيادة والموارد البشرية في الكلية
16-	(سمير, 2020)	دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي.	مصر	كانت النتائج إيجابية فيما يتعلق بامتلاك عينة الدراسة لعناصر التميز.
17-	(الزهراني, 2019)	درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الاداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.	السعودية	إن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة كانت بدرجة توفر متوسطة, وإن درجة تحقق التميز كانت بدرجة تحقق كبيرة.
18-	(زيني, 2015)	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز المنظمي.	السعودية	أن هناك أثر لأبعاد الجودة الشاملة على التميز المنظمي في الشركة.

1-2-4 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز المنظمي، وتناولت بعضها الآخر أحد متغيري الدراسة دون الآخر مع ربطه بمحاور مختلفة، وقد تفاوتت الدراسات السابقة في حجم عينتها وطبيعتها وأساليبها الإحصائية وأدوات جمع بياناتها ومنهج ومتغيرات دراستها.

1-2-5 العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ. أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات (الاستبانة) كما تشابهت في المنهج المتبع فيها وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة عايش والمصباحي (2017) ودراسة السدمي (2011) ودراسة حمدان (2020) ودراسة هاشم (2020) ودراسة شطة (2016)، كما تشابهت الدراسة الحالية من حيث تناولها المتطلبات والأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، رغم أن بعض الدراسات قد تقلل من عدد الأبعاد أو تزيد عدد الأبعاد فيها.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث أن الدراسة الحالية هدفها معرفة أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة، بينما تعددت أهداف الدراسات السابقة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع الدراسة وحجم المجتمع وطبيعة مشكلة الدراسة والغرض منها.

ج. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في أسلوب تصميم الاستبيان وصياغة فقراته، وتحديد الأبعاد الأكثر تكراراً والتي ستجرى دراستها، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وتحديد العينة، وكيفية عرض الإطار النظري، والإستزادة ببعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة في ظل التكامل والتبادل المعرفي الذي يفتح باب التميز لهذه الدراسة بتناوله لأثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التميز المنظمي

المبحث الاول

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن إدارة الجودة الشاملة في جوهرها تمثل توجهاً إدارياً للنجاح بعيد المدى عبر مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحسين عمليات وإجراءات المنظمة, سعياً إلى إرضاء العملاء, من خلال اتخاذ قرارات صائبة مستندة إلى قاعدة صحيحة من المعلومات والحقائق.

ويحتوي هذا المبحث التعريف بإدارة الجودة الشاملة, وأهميتها, وأهدافها وخصائصها, ومتطلبات تحقيقها, وفوائد تطبيقها, وأخيراً تم التطرق إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-1-1 إدارة الجودة الشاملة :

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة التعليمية لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق جميع المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع(رضوان, 2012, 20).

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي " أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في التعرف على مدى تحسن الاداء " (راضي والعربي, 2016, 27).
وتعرف أيضاً "بأنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن" (هاغستروم, 2016, 18).

ويمكن أن تعرف أيضاً بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع, وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير " (مجيد والزيادات, 2018, 22).

ويمكن أيضاً تحديد تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنه " تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات"(العلي, 2008, 23).

وتعرف أيضاً بأنها "إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الانتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين" (العلي, 2010, 23).

وتعرف أيضاً بأنها "إشراك والتزام الادارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته" تعريف تونكس في (حمود, 2015, 18).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنها " استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضى بشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج, وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية, والصريحة وهذه الاستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنظمة بشكل خاص, والمجتمع بشكل عام" (Tenner*Detor, 1992, 31).

وكذلك تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "الفلسفة التي تشتمل الجودة المتواصلة لجميع الافراد في المنظمة نحو تحسين الجودة وتحقيق رضا العميل" (Steven, 1999, 6).

2-1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يعرف إدوارد ديمينج إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها " فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً" (الصرايرة والعساف, 2008).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها "فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة لعمليات التعليم, وتوفر متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذات سمات تنافسية" (محجوب, 2003, 138).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم, وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بكفاءة الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها" (العمد, 2006, 6).

وكذلك تعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها "مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تنفيذها الى التحسين المستمر في المنتج التعليمي, وتشير الى المواصفات والخصائص المتوقعة في

المنتج التعليمي وفي العمليات والانشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات, وإدارة الجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المنظمات التعليمية"(المصري, 2007, 93).

ويمكن القول بأنها" كل ما يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة"(أبو حصيرة, 2008, 48).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها" استراتيجية إدارية تهدف الى الاستثمار الأمثل للقدرات العقلية والمعرفية للعاملين في حقل التعليم, وتقوم على مجموعة من الاسس والقيم, وتتفد من خلال التخطيط المسبق والمتابعة المستمرة لضمان تحقق رسالة التعليم في بناء الطالب المميز في ضوء الرؤية الوطنية "(القرني, 2020, 352).

ومما سبق يمكن تلخيص إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها مجموعة الانشطة التي تؤديها الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بمشاركة كافة الأفراد العاملين فيها لتحسين جودة مخرجاتها بشكل مستمر وبما يفوق رغبات وتوقعات العميل للوصول الى أقصى رضا للعملاء.

2-1-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يعيش عالمنا المعاصر فترة تحديات عظمى نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة , وقد أتبعت الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الانتاجية ولتحسين الخدمة, ولقد أثبت هذا الاسلوب جدارته, لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون الى الارتقاء بالانتاجية وتحسين الجودة, لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات(عليمات, 2004, 95-96).

ويرى (منصور, 2005, 117) أن من النتائج المهمة التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

1- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات افراده والوفاء بها.

2- تنمية العديد من المهارات لدى افراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات, وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها, وأداء العمل بشكل صحيح, وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.

3- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق, وبناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.

4- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين في المؤسسة, وتحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

وقد أضاف (الدرادكة وآخرون, 2000, 151) الى ما سبق بعض النقاط وهي كآالي:

5- التطور الكبير والهائل في قطاع الخدمات على المستوى العالمي.

6- اشتعال الصراع والتنافس بين المنظمات والمؤسسات الخدمية, الامر الذي يعطي لها مزايا تنافسية.

7- فهم العملاء, حيث أن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة.

8- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة, أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عماء جدد, ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين, ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام الأكثر بمستوى جودة الخدمة.

مما سبق يمكن القول أن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية سيسهم في دور إيجابي في جذب أعداد كبيرة من متلقي الخدمة(الطلاب) إليها والبيئة التعليمية المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة التعليمية وزيادة الثقة مع المتعاملين مع هذه المؤسسة التعليمية وأيضاً إسهام المؤسسة في زيادة كفاءة البرامج التعليمية المقدمة للطلاب كونها مؤسسة تعليمية متميزة.

2-1-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية والأفراد الى الوصول اليها من خلال تطبيق نظم الجودة كما ذكرها (القرني, 2020, 354):

- 1- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من جميع الطاقات وجميع العاملين بالمنشأة التربوية.
 - 2- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم " عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة".
 - 3- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس توثيق البرنامج والجراءات، وتفعيل الانظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.
 - 4- الاهتمام بمستوى الاداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفعالة وإيجاد الإجراءات الصحيحة اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة المستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي.
 - 5- اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المدارس والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.
 - 6- دراسة المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة، واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبات.
- وقد أضاف (الزهراني، 2019، 177-178) أهداف أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والتي تسعى الى التطوير والتحسين بشكل مستمر لكافة العمليات التي تتم في المؤسسات التعليمية على النحو التالي:

- 1- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة أمام المؤسسات التعليمية المماثلة.
- 2- زيادة كفاءة المؤسسة التعليمية في إرضاء العملاء (المستهدفين) والتفوق والتميز على المنافسين.
- 3- زيادة إنتاجية كل عنصر داخل المؤسسة التعليمية.
- 4- زيادة حركة ومرونة المؤسسة التعليمية في تعاملها مع المتغيرات من خلال استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
- 5- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة التعليمية.
- 6- ضمان القدرة الكلية للمؤسسة التعليمية على النحو المتواصل.
- 7- الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات المتاحة، وضمان مطابقة الخدمات مع المعايير الموضوعية.

- 8- خلق روح الفريق بين الإدارة والعاملين، وإقامة علاقة طيبة مع الزبائن والموردين.
- 9- تكوين سمعة طيبة للمؤسسة في مجال عملها، والتميز والتفوق على العاملين.
- 10- تقليل التكاليف، وضمان وضع تصميمات متطورة وخدمات متميزة.

ومما سبق نستخلص أن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية هو التحسين المستمر والتطوير لجميع مكونات المؤسسات التعليمية (مدخلات-عمليات-مخرجات) وبالتالي تحقيق رضا المستهدفين (المجتمع-الطلاب)، وربما الوصول الى أقصى رضا لهم في حال طبقت بالشكل الصحيح وعلى وجه الدقة وذلك من خلال العمل على تجنب الاخطاء، والتركيز على التطوير لتحقيق التميز في المهارات القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية.

2-1-5 خصائص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

أشار (الشاروك, 1994, 9) و(نادر والتكريتي, 1997, 7) و(محجوب, 2003, 126) الى خصائص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ومنها:

- 1- زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.
- 2- توفير مناخ مناسب تسوده ثقة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الانسانية.
- 3- العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين.
- 4- إضفاء المزيد من الاحترام والتقدير للمؤسسة التعليمية التي تأخذ بنظام الجودة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- 5- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر.
- 6- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.
- 7- انجاز الأعمال من المرة الاولى ودون اخطاء.
- 8- تحقيق رضا المستهدفين (الطلبة - أولياء الامور - العاملين -المجتمع).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن المؤسسة التعليمية سيكون لها مميزات عديدة في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه المميزات تنعكس على أدائها في تقديم برامج وتخفيضات يستفاد منها العملاء

(الطلاب) لرفع قدراتها وتحقيق تميزها الذي بدوره يؤدي الى تطور المؤسسة ورفقها ووصولاً الى رضا المجتمع.

2-1-6 مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

وحتى تطبق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يجب أن يكون هناك وعي لدى القيادة والعاملين فيها بأهمية إدارة الجودة الشاملة والفائدة العائدة منها، وبالتالي تكون العائدات منها ممتازة، وعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في عدة مراحل كما ذكرها (بوزورين، 2020، 21):

1- مرحلة الاعداد: تسمى ايضاً بالمرحلة الصفرية، يتمثل الهدف الرئيس من هذه المرحلة نشر ثقافة

الجودة لدى العاملين، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا كما تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الاجواء واعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ القرار واتباع هذه المنهجية لتبرز مشاكل جديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل التهيئة للمراحل اللاحقة، وفي هذه المرحلة المديرون التنفيذيون كما ذكر (بوعنان، 2007، 18) فيما يلي:

- إعادة صياغة رسالة واضحة للمؤسسة.
- وضع أهداف مستقبلية للمؤسسة بما يتماشى مع سعي الجودة (التحسين المستمر).
- وضع هياكل تنظيمية ملائمة للتكفل بقضايا الجودة داخل المؤسسة.
- الالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- مرحلة التخطيط: تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة وفيما يقوم

المجلس المشترك للجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لبدء مرحلة التخطيط، ووضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها الى حيز الوجود وتتضمن هذه المرحلة ضرورة القيام بعدة أنشطة كما ذكرها (حميدي، 2014، 45) أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- صياغة الرؤية الاستراتيجية ووضع رسالة المنظمة إضافة الى وضع الاهداف بعيدة المدى.
- اختيار منسق الجودة وتدريبه من قبل الإدارة العليا.
- اعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مع مناقشة خطة التطبيق من أجل الموافقة عليها.

3- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام المنوطة اليهم للوصول الى الأهداف المرجوة، وتتضمن هذه المرحلة القيام بخطوات حصرها (العابد، 2015، 54) في النقاط التالية:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بأدوارهم في عملية التغيير.
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- مرحلة المراقبة والتقييم: تقوم هذه المرحلة على التقييم الذاتي لأداء الافراد، والتقدير التنظيمي للمؤسسة والمسح الشامل لإرضاء العملاء من جهة، ومن جهة أخرى يتم في هذه المرحلة عملية التقييم والمتابعة للخطط الاستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك نتائج المشاريع التجريبية، حيث تتطلب جودة نظام معلومات كفؤ وفعال لدعم جميع المراحل.

5- مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: يتم في هذه المرحلة الاستفادة من الخبرات واستثمارها لتحقيق أهداف الجودة، كما تشمل دعوة جميع المتعاملين في المؤسسة للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة كل وحدات المؤسسة وفروعها الموردين الذين يتعاملون معها وحتى عملائها، وبالتالي تتمكن المؤسسة من نشر فكر إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية، ويزيد من ثقة عملائها، ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة الشاملة.

ومما سبق ترى الباحثة أنه قبل البدء بتطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لابد من نشر ثقافة الجودة في رؤية المؤسسات التعليمية وكافة أنشطتها وسياساتها وغرسها في أذهان العاملين سواء كانوا إداريين أو معلمين، وهذا يكون بالاستخدام الأمثل لأدوات الجودة والاهتمام بتدريب العاملين وتوجيههم الى أساليب العمل الحديث مع ضرورة وجود نظام معلومات فعال للاستفادة من خبرات العاملين الأكثر خبرة، وإفادة العاملين الجدد وحثهم على تبادل الخبرات وإثراء خبرة القادمين الجدد مما يسهل للمؤسسة التعليمية الوصول الى أهدافها المرجوة.

2-1-7 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يرى (عليماة وناصر، 2004) أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم ويمكن ابرازها على النحو التالي:

- 1- خلق بيئة عمل مناسبة، وبصورة متدرجة لغرض تطبيق النظام من خلال:
- استشعار أهمية التدريب قبل واثناء الخدمة للكادر التدريسي .

- أهمية استثمار العقول البشرية العلمية المتوفرة.
- أهمية بناء وتشكيل فرق العمل التي تقوم بتطبيق وتقويم الجودة الشاملة.
- أهمية استحداث طرق وأساليب لتحفيز العاملين على التطبيق وتقييم الجودة الشاملة.
- 2- توفير وتوزيع أدلة إرشادية علمية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.
- 3- إنشاء قاعدة معلومات وبيانات احصائية داخل القطاع التعليمي.
- 4- التنسيق بين الجهات التعليمية ضمن المؤسسة التعليمية الواحدة فيما بينها كمنظومة متكاملة.
- 5- وضع معايير تقييم قبل واثاء وبعد أداء اي عمل ضمن القطاع التعليمي.
- 6- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المتقن.
- 7- دراسة تجارب الآخرين والاستفادة منها بما يتناسب مع موقعنا.

ومما سبق ترى الباحثة أنه بهدف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم يشترط ضرورة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم توفر هذه المتطلبات المهمة تعتبر عملية فاشلة وغير محققة للهدف الذي طبقت من اجله.

2-1-8 أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

أكد الباحثين منهم (السدي، 2020) و (القرني، 2020) و (عايض والمصباحي، 2017) وغيرهم من الباحثين أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ((تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، وجود نظام قياس للجودة، الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة، إنشاء فريق استشاري في الجودة، التدريب والتعليم، تطوير علاقات قوية مع الموردين، تعميق فكرة العميل يدير المنظمة، وجود نظام لإدارة الجودة الشاملة)).

وقد اختارت الباحثة المتطلبات على أساس الأكثر تكراراً من خلال الدراسات السابقة المتمثلة في ((التزام ودعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، التعليم والتدريب))، وفيما يلي نستعرض هذه المتطلبات:

أ- التزام ودعم الادارة العليا لإدارة الجودة الشاملة:

هناك تعاريف للالتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة منها:

"معظم حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع الى عدم إيمان الإدارة العليا بمبادئها والالتزام بها" (عايض, 2012, 172).

"إن الحاجة الى التزام الإدارة العليا للتوجه نحو الزبون والحاجة الى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معاً" (النجار وكاظم, 2016, 12).

"إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب التزام الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة الشاملة على مستوى كافة فعاليتها وأنشطتها" (عايض والمصباحي, 2017, 17).

" الجودة لابد ان تكون جانباً من الرؤيا الاستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا, وتسعى لتحقيقها وتعبر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها, وبصورة خاصة في التصميم المنظمي, والثقافة التنظيمية, ونمط الادارة والقيادة, أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة" (الحبيب, 2019, 132).

وذكرت بوزورين (2021, 19) أنه عند تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة تستلزم توفير ووضع الخطوات التالية:

- القناعة والتأييد والدعم.
- إقناع جميع القيادات بالمشاركة والمساندة.
- تقديم مكافأة الانجازات.
- توفير الموارد المطلوبة.
- تكليف الجهة المعنية بتنفيذ التحسينات والقرارات المتخذة.

ويمكن تعريف التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بأنه: دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج الجودة وتطبيقها في المؤسسة واقتناعها بها سيلزم العاملين في المنظمة بتطبيقها والعمل وفق الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا , وفي حالة تجاهل الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة فانه لا يمكن أن تتطور المؤسسة بل وإنها سوف تفشل وتنتهي.

ب-تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة مفاهيم لتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة منها:

"توجد العديد من أنماط القيادة تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة منها: القيادة التحويلية، القيادة بالتجوال، والقيادة بالمشاركة، وطيف السلوك القيادي" (عايض، 2020، 147).

"إن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون، ويعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الاهداف" (قادة، 2012، 19).

"إن اسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع الى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل، بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين" (العزاوي، 2005، 63).

ج- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

ذكر الباحثين عدة مفاهيم لتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة منها:

"يعتبر ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون الى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دوراً بارزاً في خدمات التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية" (عبدالله، 2018، 41).

وقد حدد نصيرة (2015، 28-27) الخصائص التي يجب تتميز بها ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة كالتالي:

ح- تشجيع العمل الجماعي من خلال تنظيم فرق العمل وحلقات الجودة.

خ- أن يكون لدى كافة العاملين قناعة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز.

د- تشجيع كافة العاملين بالمؤسسة على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل.

ذ- مواجهة الاخطاء وقت وقوعها.

"إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، لأن قبوله أو رفضه يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين بالمؤسسة، فثقافة الجودة وإدارتها تختلف اختلافاً كلياً عن الثقافة الإدارية التقليدية المتبعة، لذا فإنها تستلزم وجود ثقافة ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تغيير الأساليب الإدارية المتبعة(عايض،2008، 38).

د - التعليم والتدريب:

"إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، بحيث يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الموظفين، والتدريب يجب أن يكون عملية مستمرة ومنظمة وشاملة تراعي الاحتياجات التدريبية للموظفين، كما يمكن أن يتناول التدريب أهمية الجودة، وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات والمبادئ القيادية الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء"(أبوملوح،2000، 24).

"فكلما كانت برامج التعليم والتدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في المؤسسة نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، فقد أظهرت دراسات قام بها(بندقي) على بعض الشركات الصناعية والفندقية الاردنية، ضرورة تعميم برامج التعليم والتدريب على الجودة الشاملة لجميع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، ورفضت حصرها فقط على مستويات الإدارة العليا"(عايض،2020، 152-153).

2-1-9 فوائد تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

هناك العديد من الفوائد العائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما ذكر حمدان(2020، 149-146) منها فوائد عائدة على المؤسسة التعليمية كإتاحة الفرص لاكتشاف الاخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية، وفوائد عائدة على الطلاب حيث يساهم تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في احتفاظ الطالب بالمعرفة لمدى طويل ومساعدته في تطبيق المعرفة الجديدة وإيصال ما يعرفه للآخرين، وهناك أيضاً

فوائد عائدة على أعضاء هيئة التدريس كتقديم ما هو جديد في مجال القياس وتقييم وتقويم الطلاب، وتقديم أنواع عديدة من التشجيع مثل الحوافز المادية والمعنوية والتي تهدف الى تنمية القدرات والمهارات لديهم.

خلاصة القول إن لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة فوائد كبيرة على الأفراد العاملين وعلى المؤسسة والمستفيدين وحتى على المجتمع في حال تطبيقها على أكمل وجه في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، وإن العائد سيكون في صالح هذه المؤسسات، أما إذا لم تطبق بالشكل الصحيح أو حدث الكثير من القصور فإنه بالتأكيد سيعود بالضرر على هذه المؤسسة.

10-1-2 معوقات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية ليست عملية سهلة فهي تحتاج الى قدر كبير من المعرفة والى قائد ملم بكل قواعدها ومبادئها، فهناك مؤسسات طبقتها وفشلت وهناك من طبقتها ونجح وهناك تصنيف لهذه المعوقات كما ذكرها العامري (2015، 35) في التالي:

أ- معوقات تنظيمية وإدارية: تشمل ازدواجية السلطة وتعدد النظم الإدارية وعدم فعالية القيادات الإدارية وقلة الموارد المالية.

ب- معوقات ثقافية: تشمل تعدد وتنوع ثقافات العاملين ومقاومتهم للتغيير.

ت- معوقات متعلقة بمشاركة العاملين: مقاومة المنظمة لمشاركة المستفيد أو العملاء وبالتالي عدم قدرة العميل على الحصول على الخدمة بالشكل الذي يريده ويتوقعه.

ث- معوقات متعلقة بطبيعة العمل والمهام: يتميز العمل داخل المنظمة بتعدد الأنشطة وتداخلها مع بعضها البعض ومع البيئة المتغيرة للتقنيات والمعرفة السائدة في المجتمع.

ج- معوقات متعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تشمل عدم التركيز على العمليات الأساسية وعدم بناء نظم فعالة للمعلومات وعدم شمولية مؤشرات ومعايير الجودة للعمليات الاستراتيجية والجوانب الهامة من نشاط المنظمة.

وأكد كلاً من الترتوري وجويحان (2009، 49)، وعزب (2008، 99) ان من بين الأساليب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة التالي:

ذ- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلاً تنظيمياً ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

ر- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه .

ز- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة، والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.

س- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب الى حيز الواقع.

ش- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

ص- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.

ض- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة.

ط- جمود التنظيم، فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمة لظروف واحتياجات العمل.

ظ- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

ع- عدم توافر اتصالات فعالة.

غ- الافتقار الى العمل الجماعي.

ف- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.

ق- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

وأضافت الحداد(2009, 212) أن هناك معوقات أخرى أهمها:

ك- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.

ل- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الامد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

م- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذا الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.

ن- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يشمل نجاح عملية التطبيق.

ويمكن القول أن الجودة هي خارطة المؤسسات التعليمية نحو التطوير والتغيير للأفضل على مستوى الأفراد والمؤسسات، ومن المؤكد أن تكون هناك الكثير من العقبات والصعوبات، فعلى هذا المؤسسات تحدي الصعوبات حتى لا تنتهي بالفشل وتضيع في منتصف طريقها للنجاح وتقع في هاوية الخسارة والفشل.

المبحث الثاني

التميز المنظمي

تمهيد:

يعد التميز المنظمي من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها للبقاء ضمن دائرة المنافسة ولتتميز عن مثيلاتها من المنظمات ولتحافظ على مكانتها وتقدمها ونجاحها بين المنظمات، لذا أصبح لازماً دراسة التميز المنظمي والاهتمام به من قبل الباحثين.

ويحتوي هذا المبحث على مفهوم التميز المنظمي، وأهميته، وخصائصه، ومتطلباته، كما ويحتوي على مبادئ وأسس التميز المنظمي وأبعاده المختلفة، وتم التطرق إلى أهم معوقات التميز المنظمي.

2-2-1 مفهوم التميز المنظمي:

يعرف التميز المنظمي على أنه تقديم مستدام للقيمة البارزة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويتم من خلاله إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تحفز الموظفين على تقديم العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل، ويعتبر التميز المنظمي نتيجة للتعاون وجهود العمل الجماعي (Hijawi, 2020, 59).

التميز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطه عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف (الهلال، 2014، 25).

ويعرف التميز المنظمي بأنه: كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن عدداً من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (Mcgregor, 1994, 297).

ويعرف التميز المنظمي بأنه: الطريقة الاجمالية للعمل التي تؤدي الى الرضاء المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع)، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل (Eild, 1999, 10).

ويعرفه علي السنوي بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق المنظمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها من المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلي، 2001، 8).

فالتميز المنظمي هو : سعي المنظمات نحو استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية من الاداء(الكبير, 2016, 8).

ويعرف التميز المنظمي أيضاً بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة), والخارجية (الفرص والتهديدات).

ويعرف التميز المنظمي بأنه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الأداء(عبد الوهاب, 2020, 5).

ويمكن تعريف التميز المنظمي بأنه نشاط يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة من خلال أفضل الممارسات العالية في أداء مهماتها, والتعرف على قدرات وأداء منافسيها ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها, من أجل التفوق في أداءها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة يميزها عن باقي المنظمات (الجعدي, 2023, 50).

وتعرف المنظمات المتميزة بأنها : المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها , وترتبط مع زبائنهم والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل , وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة(المصري, 2015, 15).

ويركز التميز المنظمي على الأطراف وأصحاب العلاقات كافة في المنظمة, بينما يقسم بعض الباحثين التميز المنظمي الى نوعين(تميز إداري, تميز وظيفي)(موسى, 2008, 264).

والتميز المنظمي في الواقع يعكس مدى قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات جديدة بجودة عالية وبمعدلات انتاجية عالية.

هذا الاقتباس من مجموعة من الاسئلة المقتبسة من عدة دراسات لقياس التميز المنظمي في المنظمة (البغدادى, العبادي, 2010, 28).

2-2-2 أهمية التميز المنظمي:

أن غاية الإدارة في أي منظمة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبقة بها على منافسيها، بل على نفسها، ولا يأتي ذلك إلى من خلال دعم الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر، والاستفادة من التجارب والممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات وسياسات الإدارة تتصف بالتميز، أي بالفاعلية والجودة السابقة (همشري، 2013، 298).

ويعتبر التميز المنظمي ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق الواحد والابتكار والمبادرة والمنافسة (الجعدي، 2013، 51).

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطوير، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطوير لتحديد ما تريد أن تطورها وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن أهميه التميز المنظمي تتبع من امكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوة البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والعمليات والخدمات) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات (أبو خضير، 2007، 106).

ويمكن إبراز أهمية التميز المنظمي بالتالي: (المصري، 2015، 52)

- 1- وسيلة أو طريقة للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 2- وسيلة جمع المعلومات، لكي تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- 3- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، لكي يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياس على المنظمات المنافسة.
- 4- توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق التميز والإبداع في المنظمات.
- 5- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات (السعودي، 2008، 264).
- 6- وسيلة لجلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة وبتوظيف المعرفة السلوكية والعملية المتاحة.

- 7- وسيلة لتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.
- 8- وسيلة لتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء ونمو المؤسسات وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات .
- 9- المنظمات بحاجة الى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها .
- 10- المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب تربيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح المبادرة والتميز في الاداء.

11- المنظمة بحاجة الى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة, والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات, وبالتالي فإن التميز المنظمي ضرورة حتمية لتطوير ورفع مستوى الأداء من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة, أذ أن تطوير هذه المهارات والقدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والأبداع والمبادرة, ويشعر كل فرد فيه بأن المنظمة ملك له, هذا الشعور يدفع العاملين الى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (السعودي, 2008, 261).

وفي ضوء ماسبق فإن أهمية التميز المنظمي تتمحور حول فكرة أساسية , وهي أن التميز المنظمي يعتبر وسيلة للتواصل الفعال وتبادل البيانات والمعلومات في المنظمة لتسهيل حل المشكلات التنظيمية, والعمل على تطوير وتأهيل أعضائها بصورة مستمرة لتتوفر المهارات اللازمة للابتكار والإبداع وتحسين الأداء لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها(الجعدي, 2023, 52).

2-2-3 أهداف التميز المنظمي:

إن الهدف من عملية التميز المنظمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على إنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي , كما أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها, والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة, واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة, وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه, وعدم ربطه بالسياسات والاجراءات

المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، إذ تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة الى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والامان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، ولن يتحقق هذا إلا برضا المستهلك الداخلي(الهالات،2014، 67).

4-2-2 خصائص التميز المنظمي:

يتسم التميز المنظمي بخصائص عدة ، ذكرها عدد من الباحثين والكتاب في التميز المنظمي ، والتي تتصف بها المنظمة حال تحقيقها للتميز المنظمي ومن اهمها التالي:(عطية، 2017، 422-423)

- 1- التحسين، والتطوير المستمر، مما يضع المنظمة في وضع أفضل من منافسيها باستمرار.
- 2- بناء العلاقات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتنميتها، وتوظيفها، لتعظيم فرص المنظمة للوصول الى غاياتها، وأهدافها المختلفة.
- 3- الانطلاق من مبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته ، والسيطرة عليه، لذا تركز إدارة التميز المنظمي على مبدأ القياس ، وتحديد العناصر، والآليات ، والعناصر الداخلة في تطوير الأداء.
- 4- أهمية العميل، إذ يمثل مقدمة البداية في تفكير الإدارة ، ومن ثم تنطلق الإدارة في تحديد نتائجها المستهدفة من : تحليل رغبات عملائها، واهتماماتهم، كما يمثل العميل نقطة النهاية_ أيضاً_ حيث يعد مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها، الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- 5- التقييم الذاتي، حيث تقوم المنظمة بمراجعة اوضاعها بصفة مستمرة من دون انتظار عمليات التقييم الخارجي ، وتكشف عن أوجه ضعفها، وتأثيرها على الأداء، والنتائج المتوقعة، وكذا مصادر قوتها، ومدى استثمارها، والافادة منها في قدراتها المتغيرة، وقوتها التنافسية، وتنميتها.
- 6- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، والتي يمكن إسنادها الى جهات خارجية متخصصة، تقوم بها لحساب المنظمة، وذلك بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، ومن ثم التركيز على الأنشطة المعرفية، باعتبارها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
- 7- الكشف عن القدرات الكامنة التي تميز المنظمة عن منافسيها والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

وأورد (اللوحي، 2017، 26) في دراسته أهم الخصائص للتميز المنظمي وهي:

- 1- قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، إذ تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات.
- 2- توفر القيادة الكفوة، إذ أن القيادة تعتبر كقدوة لها دور بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
- 3- تحمل المصاعب، فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- 4- إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم عدداً من الفرص، لتحقيق التميز في الأداء.

ويمكن القول بأن التميز المنظمي يحقق للمنظمة خصائص عدة منها:

- 1- أن تكون مبدعة من خلال الربط بين ابداعاتها وابداعات العاملين بها.
- 2- أن تكون تنافسية، ففي ضوء أدائها تزداد ميزتها التنافسية على المستويين الوطني والعالمي (الرماضنة، 2020، 24).
- 3- أن تتجه نحو الجودة، والتي تشمل على جوانب العمل من تشريعات واستراتيجيات، وبرامج علمية وبحثية، وهياكل تنظيمية، وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري في المنظمات (الجعدي، 2023، 53).

2-2-5 متطلبات تحقيق التميز المنظمي:

لتحقيق التميز المنظمي، لابد من توافر متطلبات تساعد على ذلك، وقد صنفها بعض الباحثين إلى متطلبات تنظيمية، وبشرية، ومادية - تقنية، ومالية، وقد أوجزها الزهراني (2022، 107):

- 1- **المتطلبات التنظيمية:** وتعني قدرة المنظمة على وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية، وتوافر هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف مع المتغيرات المناسبة للمنظمة، وتطبيق إدارة التغيير والمخاطر، ووضوح المهام والمسؤوليات، وتحديد الوصف الوظيفي لها، وإنشاء قسم يتولى مهام إدارة التميز في المنظمة، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والتميز، ونشر ثقافة التميز بين العاملين في المنظمة وتعزيز العلاقات مع المستفيدين، ووجود نظام للقياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية، وتوفير الحوافز المشجعة على الإنجاز المتميز، ووضع عدداً من القياسات

التي تساعد على تحقيق الكفاءة وإدارة المنظمة والأفراد بالحوكمة والشفافية وتحسين مستويات المساواة.

2- المتطلبات البشرية: وتعني توافر قيادة فاعلة تمتلك رؤية، وتكون قادرة على تخطيط الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية واستقطابها، والتعامل معها بشفافية، وتقدير جهودها وإنجازاتها وتمكينها، ووجود مختصين أكفاء لبرامج تدريبية عن التميز خاصة بالعاملين، وتبني نظام الأداء الوظيفي وفق المسمى الوظيفي، ووجود نظام للمكافأة والتحفيز وفق الأداء المتميز، وقياس رضا الموارد البشرية، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

3- متطلبات مادية وتقنية: وتعني إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة، وتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعد على تقديم الخدمات، وإنجاز الأعمال بطريقة مميزة عن المنظمات الأخرى، وذلك بأقل وقت وجهد، وتطوير نظام المعلومات الإدارية لتحقيق التميز المنظمي، وتطوير شبكات المعلومات والاتصالات في المنظمة، وتطوير موقع المنظمة على الانترنت، وتحديث الحاسبات الالكترونية في المنظمة، وتدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات، وإنشاء مكتبة الكترونية تساعد على الاتصال بقواعد البيانات العالمية.

4- متطلبات مالية: وتعني وجود منهجية تحدد الاحتياجات من الموارد المالية، وتوفير المخصصات المالية لتقديم الخدمات، وتطوير برامج لتنمية الإيرادات، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي، وترشيد الانفاق.

وذكر بشر، (2019، 60) أن متطلبات التميز المؤسسي هي:

- 1- قيادة فعالة تتولى وضع الاسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات لتحقيق التميز.
- 2- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وتضم (رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الاهداف الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية).
- 3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الإداء والمتغيرات البيئية.
- 4- منظومة متكاملة من الأنظمة والسياسات التي تحكم وتنظم طرق وأساليب إدارة المنظمة.
- 5- نظام معلومات دقيق ومرن ومتكامل لدعم اتخاذ القرار وتقويم الأداء المؤسسي.
- 6- نظام متطور للاستقطاب والمحافظة والتطوير لإدارة الموارد البشرية.
- 7- نظام شامل لإدارة وقياس الأداء الوظيفي والمؤسسي.
- 8- نظام متكامل ومتطور لتأكيد الجودة الشاملة وتحديد معايير ومواصفات الجودة المستهدفة.

والتميز المنظمي عملية مدروسة، ولذا يجب على المنظمات توفير المتطلبات التي تساندها في مسيرتها نحو التميز، وهناك العديد من المتطلبات التي أوردتها عدداً من الباحثين مثل دراسة (الزهراني، 2022) و (بشر، 2019)، ومن الملاحظ أن الباحثين قد أُنقفاً في وجهات النظر في عدة نقاط مثل: أن التميز المنظمي نظام شامل ومتطور يحتاج الى وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات والقيادة الفاعلة والتوجه الاستراتيجي الفعال.

وبناء على ما سبق يمكن القول ان هناك متطلبات مهمة لتحقيق التميز المنظمي أهمها توفر القيادة الداعمة لجميع منهجيات التميز المنظمي ، والسعي الى تطوير وتدريب أفراد وأعضاء المنظمة لأنهم العنصر الأهم في تحقيق التميز، بالإضافة الى التركيز على نتائج الخطط الاستراتيجية المنفذة، والحرص على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

2-2-6 تكاليف التميز المنظمي:

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة امام المنظمات، بل حتمية فرضتها عدداً من الظروف والقوة المحيطة بالمنظمات، حتى أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى عدداً من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، 2012، 27).

وعلى الرغم من أن تكلفة التميز قد تكون عالية الى ان تكلفة عدم التميز بالتأكيد أعلى، وهي في هذه الحالة تعني القضاء التام على مستقبل المنظمة، ويمكن تقسيم تكاليف التميز الى نوعين من التكاليف هما كما أوردتها اللوح، (2017، 28):

1- تكاليف مباشرة، وتتضمن:

- أ- تكاليف الوقاية: وتتمثل في تكاليف التخطيط والرقابة والتحقق والمراجعة والتدريب.
- ب- تكاليف التقييم: وتتمثل في تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الاداء.
- ت- تكاليف الفشل: منها الداخلية (كالتالف والهالك وإعادة التصنيع)، والخارجية (كتكاليف علاج ، شكاوى العملاء، واسترداد الاموال) (الجعدي، 2023، 55).

2- تكاليف غير مباشرة، وتتضمن:

- أ- تكاليف فقد العملاء.
- ب- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.
- ت- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الاستفادة من قدرات وطاقات ومهارات العاملين.

ث-تكاليف ضمان السلع.(الكنج , 2020 , 45).

ويمكن القول بأن التكاليف المنفقة في تحقيق التميز المنظمي حتمية، ولكن يمكن التقليل منها أو تحقيق أكبر عائد منها، ومن هذه التكاليف إضافة الى ما تم ذكره سابقاً: تكاليف إدارة الموارد البشرية ومتطلباتها، تكاليف استهلاك الطاقة والموارد الأخرى، تكاليف النفايات وتدويرها وإعادة استخدامها، تكاليف النقل والتخزين، تكاليف الالتزام بالمتطلبات التشريعية والبيئية وتكاليف التسويق والترويج، وأية تكاليف تنفقها المنظمة في مجال تحقيق التميز المنظمي فإنها ستعود عليها بأضعاف ما تم إنفاقه، لذا فإنها لا تمثل تكلفة بقدر ما تمثل استثمار مربح.

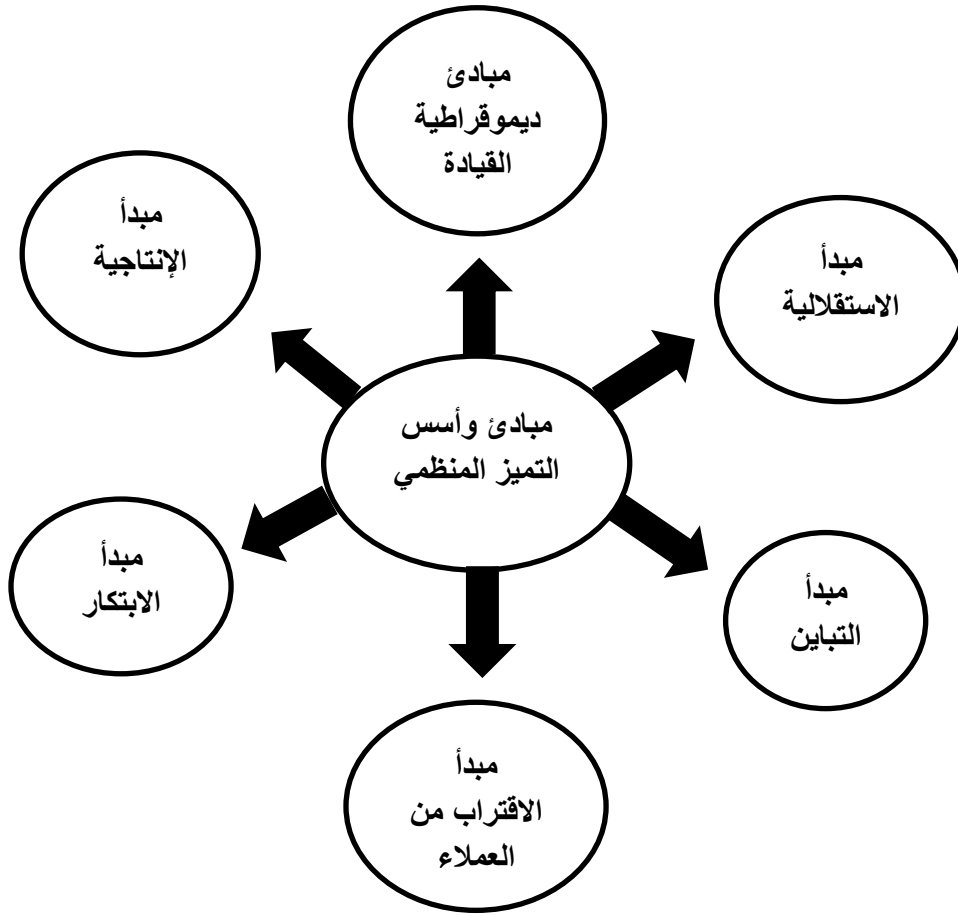
7-2-2 مبادئ وأسس التميز المنظمي:

يقوم التميز على عدداً من الاسس والمبادئ يمكن توضيحها على النحو التالي: (حافظ وآخرون, 2019, 39)

- 1- مبدأ ديموقراطية القيادة: وهي الخروج عن الأنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق مزيد من الفاعلية.
- 2- مبدأ التباين: ويعني وجود مناخ صحي ومواقف إيجابية وثقافية كافية لتحفيز المنافسة البناءة الإيجابية.
- 3- مبدأ الاستقلالية: وهي الاستقلال الفني والإداري والمالي في اتخاذ القرارات التي تخص التميز وما تراه مناسباً للتميز والاستمرارية، حيث يتم تبني النهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للإدارات وفتح الطريق لخلق المنافسة بين الإدارات مع بعضها البعض مع المراقبة الدقيقة لأنظمة العمل السائدة.
- 4- مبدأ الاقتراب من العملاء: ويكون من خلال تقديم خدمة متميزة بجودة وضمان المنتج.
- 5- مبدأ الانتاجية: ويقصد به تركيز الاهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المواصفات العالمية المعتمدة.
- 6- مبدأ الابتكار: ويقصد به إيجاد طرق إبداعية ودائمة للتطوير والتحسين المستمر.

ويمكن القول ان هناك أسس ومبادئ للتميز المنظمي وهي: مبدأ التميز بالكفاءة والعلاقات الانسانية واحترام الأفراد، ومبدأ تسخير الإبداع والابتكار والتمكين في المنظمات، ومبدأ تجسيد القيم الدينية والأخلاقية والمنظمية، والنزاهة والمسؤولية المجتمعية، ومبدأ تطبيق تجارب التميز والمبادرات الهادفة،

ومبدأ تحقيق رضا العملاء, وطرح الحلول المبتكرة للمشكلات, ومبدأ تطبيق مواكبة التكنولوجيا والمعلومات وتطوير الاداء المنظمي لتحقيق النتائج المبهرة.



الشكل رقم (2) مبادئ وأسس التميز المنظمي

8-2-2 أبعاد التميز المنظمي:

يمتلك التميز المنظمي عدداً من الأبعاد , وتعد الأبعاد الأربعة التالية هي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة, وفيما يلي عرض مختصر للأبعاد التي أعدتها الدراسة الحالية:

أ- تميز الهيكل التنظيمي:

إن التميز الهيكل التنظيمي يعني قدرة الاطار الهيكلي على ربط اجزاء المنظمة وتحقيق العلاقة بين الأعمال والوحدات , وتوزيع العمال والمسؤوليات بشكل منظم, باعتبار أن أحد الحوافز المؤثرة على تميز الأفكار وتجديدها هو الهيكل التنظيمي (نوري, أحمد, دينو, 2017, 452).

ويشير تميز الهيكل التنظيمي الى قدرته على الربط بين أجزاء المنظمة والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وعدم تداخل الاختصاصات ومن ثم يحدد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيرها على قدرة المنظمة التنافسية(مناح,2022, 9).

ولأغراض هذه الدراسة اعتمدت المؤشرات التالية لقياس بُعد تميز الهيكل التنظيمي:

- 1- سلامة وتنظيم العمليات التنظيمية ومن دون عشوائية.
- 2- إجراء التغييرات على الهيكل التنظيمي بسهولة ومرونة.
- 3- مسار المسؤوليات في السلطات محدد وبوضوح ومن دون ازدواجية.
- 4- العمل في إطار جميع مستويات الهيكل التنظيمي بشكل منسق.
- 5- المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية بين المسؤوليات الإدارية.

ب- تميز الموارد البشرية:

وهو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات, التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية, والتعامل مع المواقف في مكان العمل, والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة, وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز لتأدية مهام المنظمة, بامتلاكها قدرات عقلية وامكانيات إبداعية مختلفة ومتميزة , وتساعدنا على تخطي العقبات التي تواجهها , لتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (الشهراني,2017, 40).

ونذكر هاشمي(2019, 134) أن تميز الموارد البشرية هو التميز الذي يبحث في إدارة وتطوير وتحريك كل امكانات الأفراد, فالمؤسسة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين, وتتواصل معهم , وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام لاستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المؤسسة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المؤشرات التالية لقياس بُعد تميز الموارد البشرية:

- 1- القيام بالمهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية.
- 2- القدرة على التفكير والابداع في العمل.
- 3- التعامل مع المواقف المختلفة في العمل بمرونة.
- 4- تفعيل نظام المكافآت بما يتناسب مع نتائج التقييم.
- 5- تخصيص موازنة خاصة لتنفيذ أنشطة اجتماعية ورحلات ترفيهية للعاملين.

6- استقطاب ذوي الكفاءات للعمل في المدارس الاهلية.

ج- تميز العمليات:

ويقصد به أن تدار المؤسسة عن طريق مجموعة العمليات المترابطة والمتناسقة بموجب خطتها الاستراتيجية واستخدام أسلوب القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة وموضوعية(الشهراني, 2017, 40).

ويعرف تميز العمليات بأنه تميز يؤدي الى اختيار افضل العمليات والممارسات , مع مراعاة كيفية توصيل الخدمة للعملاء, وتحديد مدة كفاءة العمليات وفاعليتها ذات العلاقة, وبالتالي تحديد أين ومتى يتم إجراء التحسينات لتقديم الخدمة بشكل أفضل وأسرع, وبتكلفة أقل.

ويركز هذا البعد ايضاً على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج مالية متميزة ومرضية, وأيضاً يهدف هذا البُعد الى تحديد العمليات المهمة التي يجب ان تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ استراتيجيتها الداخلية(المليجي, 2012, 29)

ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المؤشرات التالية لقياس بُعد العمليات:

- 1- تحسين العمليات حسب حاجة العملاء بطرق إبداعية.
- 2- تصميم وتطوير العمليات على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
- 3- تعزيز قدرات الاتصال وتقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة.
- 4- الاعتماد على الوسائل الحديثة والتكنولوجيا في تسيير العمليات.
- 5- إخضاع عمليات تقديم الخدمات الى الضبط والتحسين المستمرين.

د- تميز الخدمة:

يقصد بالتميز في تقديم الخدمة بأنه: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات, والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين للخدمة المتميزة عدداً من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء, أهمها (حسن, 2010, 45):

- 1- وضع العميل بالدرجة الاولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الامثل(الجعدي, 2023, ص59).

2- بناء علاقات طويلة الامد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد ان تتم عملية تقديم الخدمة والتأكد بان العميل راض عن الخدمة.

3- التعرف على إمكانيات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانيات المنظمة في تحديد نقاط الضعف ومعالجتها وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.

4- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

5- عدم القاء اللوم على الموظفين أمام العملاء، بل القيام بتحليل الموقف وتعويض العملاء بصورة هادئة ولاتقة.

6- العمل على تعزيز مفهوم الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المؤشرات التالية لقياس بُعد تميز الخدمة:

1- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.

2- تقديم الخدمة بسرعة وسهولة.

3- تقديم الخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

4- اجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المختلفة.

5- القيام بالرقابة المستمرة على أقسام المنظمة كافة لتحسين آليات تقديم الخدمات.

2-2-9 دوافع التميز المنظمي:

إن للتميز المنظمي عدداً من المبررات والدوافع التي جعلت المنظمات تهتم به بشكل كبير وإداري من أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، ومن أهم دوافع التميز المنظمي التالي: (الجعبري، 2009، 21)

1- التغير والتطوير السريع: إذ تنسم جميع منظمات الاعمال بالتغير، إذ أن البيئة الحديثة للعمل في كافة المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المنظمة، لذلك كان حتماً على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز المنظمي.

2- المنافسة العالمية: من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمية، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصاً بعد العولمة الاقتصادية، أصبح بالإمكان البحث وجلب المنتجات

والخدمات بأسهل الطرق, لذلك كان حتماً على المنظمات العمل على فعالية الانتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المنظمي.

3- المحافظة على مكانة المنظمة: وهو الحفاظ على مكانة المنظمة من قياداتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها, من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها.

4- جودة الأداء: لقد أصبحت جودة الأداء هي العامل الرئيس لكسب العملاء, وأصبح الأسلوب الأكثر نجاحاً على مستوى العالم, وهي تعد لغة التميز بين المنظمات, فهي التي تضمن للمنظمات الاستمرارية والتطور في العمل.

5- تطور التكنولوجيا: التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات الذي يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات, فأن تطور الأعمال والقدرة التنافسية يتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية الالكترونية, مما يوفر استمرارية وتقدم المنظمة (الكنج, 2020, 59).

2-2-10 معوقات التميز المنظمي:

تسعى كافة المنظمات منذ بداية التسعينات تقريباً الى تحقيق التميز المنظمي, إلا أنه ثبت عدم قدرة عدداً من المنظمات على تحقيق التميز المنظمي, ويرجع ذلك لعدة معوقات لعل من أبرزها التالي: (الشهراني, 2017, 45-46):

1- عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز والحفاظ عليه.

2- ضعف التحفيز, وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين, لتحسن أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة, وتقديم مستويات أداء عال, وعدم الاتجاه لتعديلها.

3- ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز, والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

4- ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير, وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الاقسام والوحدات.

5- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز المنظمي كالتقنيات, ووسائل الاتصال, ووسائل التدريب, وغيرها.

6- مقاومة التغيير, والخوف والقلق المترافقان مع عمليات التغيير, والوقت الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها.

- 7- ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها, وبين أهداف العاملين وقيمهم.
 - 8- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة, ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
 - 9- قلة الاهتمام بملحوظات المتغيرات الخارجية, وبطء الاستجابة لها, والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
 - 10- اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية, وعدم وضوح القرارات.
 - 11- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم, وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة, وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمة.
 - 12- الانحصر في مشكلات الحاضر, وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.
 - 13- ضعف استخدام التقنيات الجديدة, وأهمها تقنية المعلومات والاتصال, وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.
 - 14- ضعف التوجه للعملاء, وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.
- وبناء على ما سبق يمكن تصنيف المعوقات الى:

- أ- معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم مرونة الهيكل التنظيمي, ووضوح المهام والمسؤوليات, وعدم الاستقرار التنظيمي, وفقدان التحفيز والاستثارة الفكرية, وغياب العمل بروح الفريق الواحد, وعدم تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية, وقد يعود ذلك لعدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
- ب- معوقات بشرية: وتتمثل في عدم وجود كادر مؤهل وقادر على الإبداع والإبتكار والتفكير الاستراتيجي, وعدم توافر مناخ تنظيمي ملائم لتحقيق التميز, وعدم وجود قيادة فعالة للتأثير في المرؤوسين وحثهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ت- معوقات مالية: وتتمثل في عدم استغلال الموارد المالية بكفاءة وفاعلية, وعدم وجود الدعم المالي الكافي لتحقيق التميز, وضعف في تطوير وتنمية الإيرادات المالية.
- ث- معوقات تكنولوجية: وتتمثل في عدم وجود قاعدة بيانات خاصة بالمنظمة لجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها, وعدم وجود إدارة فاعلة لتفعيل دور إدارة المعرفة, وعدم توافر أنظمة إلكترونية معاصرة للثورة التكنولوجية المعاصرة واستثمارها لصالح تحقيق أهداف المنظمة(الجعدي, 2023, 60).

2-2-11 اثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تنال اهتمام المسؤولين في المنظمات، والتي قد تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفرعية للمنظمة، لذا قد تكون أحد الأسباب في تميز المنظمات وبلوغها مستوى أداء عال مما يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات وبالمستوى الذي يمكنها من تحقيق التميز لمواجهة حدة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي.

ويعتبر بناء نظام لإدارة الجودة الشاملة هو بمثابة القلب في نظم إدارة التميز، حيث إن نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة نماذج للتميز، وفي جميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز نجدها مترادفة مع الجودة الشاملة، كما يعتبر التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، إذ نجد مصطلحي التميز المنظمي والجودة الشاملة يكاد أن يكونا متطابقين، ومن هنا يصبح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو بلوغ درجة التميز واستكمال متطلباته، أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شرط لتحقيق أداء مؤسسي متميز، وفي نفس الوقت دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة (بن عشاوي، 2006، 517).

خلاصة القول إن سبب تطور وتقدم المنظمات التعليمية في المقام الأول هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الأقسام الإدارية في هذه المنظمات، فالجودة مرتبطة بالتميز والرقى، والأداء لا يمكن أن يتحسن إلا بتعاون الإدارة العليا مع جميع الأفراد العاملين لديها بالإضافة إلى تأهيل وتدريب هؤلاء الأفراد مما يضمن تميز المنظمة تحت خطط موضوعة مسبقاً من منظور الجودة الشاملة، فبدعم إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تتميز المنظمة وتتحسن وتستمر في التفوق والتقدم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة وحتى الأداء المنظمي المتميز يمكن أن يكون بأعلى كفاءة عن طريق العمل الجماعي وروح الفريق الواحد، فاهتمام المنظمة بالأفراد العاملين فيها يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي يبذل هؤلاء الأفراد المزيد من الجهد لتحقيق التميز المنظمي في ظل إدارة الجودة الشاملة بأعلى كفاءة، وأيضاً تبني إدارة الجودة الشاملة قد لا تظهر نتائجه في فترة زمنية قصيرة فهو يحتاج إلى تركيز أكبر وتطبيق بالتدرج حتى يظهر أثر نجاحه ويبقى على المدى الطويل.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

3-1-1 تمهيد:

تُعد منهجية الدراسة العمود الفقري للمعرفة الاجتماعية عند علماء الاجتماع على اختلاف المدارس النظرية والفكرية التي ينتمون إليها. فمناهج البحث الاجتماعي النظرية منها والميدانية هي بمثابة أدوات فاعلة تعين الباحث على جمع البيانات والمعلومات النظرية والميدانية وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها وفق المسارات المنهجية والعلمية والمبدئية التي يؤمن بها ويعتمدها في دراساته وأبحاثه التي يقوم بها، كما وتشكل مناهج البحث بأنواعها المختلفة حجر الأساس في كشف الحقيقة وتعرية الظواهر الاجتماعية من مختلف جوانبها الجوهرية والموضوعية لكي نتوصل إلى فهمها واستيعابها، وإلقاء الأضواء الساطعة على الواقع الاجتماعي وتشخيص خصائصه الثابتة والمتغيرة (القاسم، 2021، 532).

وبناء على ذلك خصص هذا الفصل لوصف المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ونسبة الاستجابة، والمصادر التي اعتمدت عليها الدراسة لجمع البيانات، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وخطوات بنائها، والمقياس المستخدم في أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً قياس مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وتم ذلك على النحو التالي:

3-1-2 منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه: مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة (مصباح، 2017، 13)، ويعرف بأنه مجموعة القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها للتوصل إلى حقائق مقبولة، حول القضية موضوع البحث" (الخرابشة، 2012، 119).

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجية موضوعية يتبعها الباحث لدراسة وتتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة أو حالة معينة، بقصد تشخيصها للكشف على جوانبها، والبحث عن أوصافها الدقيقة لتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها لمعرفة أسبابها، ودلالاتها، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة (عمار وآخرون، 2019، 119).

3-1-3 مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع بأنه مجموعة كاملة من الأفراد أو الأحداث أو المنظمات التي يرغب الباحث بدراستها (Sekaran, & Bougie, 2016, 236)، كما يعرف بأنه: عبارة عن مجموعة الأرقام، أو الأفراد، أو الأحداث التي يتم سحب العينة منها (Hair, 2014, 233).

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة التي عملت بملف الجودة والبالغ عددها (67) مدرسة.

3-1-4 عينة الدراسة:

العينة هي مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (المحمودي، 2019، 160). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، ولأن مجتمع الدراسة غير محدد ولعدم قدرة الباحثة على مسح جميع المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، فقد تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين هما: المرحلة الأولى: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ستة عشر مدرسة أهلية بأمانة العاصمة من بيانات مختلفة عملت بملف الجودة، وتم اختيار هذه المدارس بطريقة عشوائية، والجدول التالي يوضح المدارس الأهلية عينة الدراسة.

جدول (4) المدارس الأهلية عينة الدراسة

م	اسم المدرسة	تاريخ النشأة	المنطقة التعليمية
1.	صنعاء المتقدمة	2003	منطقة الوحدة
2.	علا المجد	2009	منطقة السبعين
3.	رواد اليمن	2017	منطقة الصافية
4.	اليمنية الحديثة	1991	منطقة الوحدة
5.	الرشيد	2001	منطقة الثورة
6.	أبجد	2005	منطقة الوحدة
7.	مجد اليمن	2012	منطقة شعوب
8.	الوسيلة	2004	منطقة السبعين
9.	النموذجية اليمنية	2018	منطقة التحرير
10.	العلوم الحديثة	2020	منطقة الوحدة
11.	تقنية العلوم	2007	منطقة السبعين
12.	الأمجاد	2012	منطقة الثورة
13.	ارض الجنيتين	1999	منطقة شعوب

14.	الأمجاد	2012	منطقة شعوب
15.	النهضة	1992	منطقة الثورة
16.	القيم	2003	منطقة السبعين

المرحلة الثانية: تم استخدام طريقة العينة الملائمة المريحة، وتم اختيار (168) مفردة من القيادات الادارية العليا والقيادات الوسطى والدنيا في هذه المدارس بالطريقة الملائمة المريحة. وتم توزيعها على عينة الدراسة، وتم استرجاع (128) استبانة من الاستبانات الموزعة، كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (76.19%) من مجموع الاستبانات الموزعة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5) الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي لكل مدرسة

م	اسم المدرسة	عدد الاستمارات	الاستمارات المستلمة	النسبة
1.	صنعاء المتقدمة	13	9	69.23%
2.	علا المجد	10	9	90.00%
3.	رواد اليمن	20	16	80.00%
4.	اليمنية الحديثة	7	4	57.14%
5.	الرشيد	7	7	100.00%
6.	أبجد	10	8	80.00%
7.	مجد اليمن	10	10	100.00%
8.	الوسيلة	6	6	100.00%
9.	النموذجية اليمنية	10	10	100.00%
10.	العلوم الحديثة	12	9	75.00%
11.	تقنية العلوم	5	2	40.00%
12.	الأمجاد	10	7	70.00%
13.	ارض الجننتين	10	6	60.00%
14.	الأمجاد	10	7	70.00%
15.	النهضة	8	3	37.50%
16.	القيم	20	15	75.00%
المجموع		168	128	76.19%

3-1-5 مصادر جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة ومعلوماتها من مصدرين أساسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من القيادات في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، لتحديد أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ثانياً: المصادر الثانوية: تم جمع البيانات والمعلومات الثانوية عن طريق الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من مصادرها المختلفة (الكتب، والأطروحات، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات) والأدلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3-1-6 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث تعرف الاستبانة بأنها: عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة التي يوجهها الباحث إلى أفراد العينة (المبحوثين) والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع الدراسة والمشكلة التي اختارها (القاسم، 2021، 544). وقد تم تصميم وتطوير استبانة لتحديد أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة، وتم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، وفقاً للخطوات التالية:

1) تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، والنظريات العلمية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها على المشرف، لتقييمها، ومراجعتها، والتأكد من مدى مناسبتها ووضوحها، وتم إجراء بعض التعديلات عليها، لتخرج الاستبانة في صورتها الأولية متضمنة (43) فقرة.

2) تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي، والإحصاء، بغرض تحسين الاستبانة وإبداء آرائهم حول فقراتها ومدى مناسبتها ووضوحها لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بآراء المحكمين من حيث الإضافة أو الحذف أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (43) فقرة.

وقد تم تقسيم قائمة الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة والتي شملت (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بقياس اثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ويتكون من (43 فقرة) مقسمة على محورين هما:

المحور الأول: يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (متطلبات إدارة الجودة الشاملة) ويتكون من (24 فقرة) ضمن أربعة أبعاد.

المحور الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالمتغير التابع (التميز المنظمي) ويتكون من (19 فقرة) ضمن أربعة أبعاد، والجدول التالي يوضح محتوى الاستبانة.

جدول (6) محتوى الاستبانة

المحور	البعد	عدد الفقرات
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	6
	التعليم والتدريب	6
	تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	5
	تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	7
	إجمالي متطلبات إدارة الجودة الشاملة	24
التميز المنظمي	تميز الهيكل التنظيمي	5
	تميز الموارد البشرية	5
	تميز العمليات	5
	تميز الخدمة	4
	إجمالي التميز المنظمي	19
الإجمالي		43

3-1-7 مقياس أداة الدراسة:

تصميم الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل أوافق بشدة، والرقم (4) للبديل أوافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل لا أوافق، والرقم (1) للبديل لا أوافق بشدة.

ولغرض وصف الاجابات إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (1-5=4) ومن

ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($5/4 = 0.80$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول السابق (Alkharusi, 2022, 15) :

جدول (7) تفسير قيم المتوسط الحسابي

إذا كان المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي	مستوى التحقق (التوفر)
من 1 إلى 1.80	لا أوافق بشدة	منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.6	لا أوافق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.4	محايد	متوسطة
من 3.41 إلى 4.2	أوافق	مرتفعة
من 4.21 حتى 5	أوافق بشدة	مرتفعة جداً

3-1-8 اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، فوفقاً لـ (Hair et al., 2010, 70, 72) إذا جاءت قيمة كلٍ من الالتواء والتفلطح محصورة بين $(+1.96)$ و (-1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ، تعتبر البيانات موزعة طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور/ البعد	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	-0.884	0.719
التعليم والتدريب	-0.523	-0.004
تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	-0.217	-0.665
تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	-0.494	-0.089
إجمالي متطلبات إدارة الجودة الشاملة	-0.471	0.048
تميز الهيكل التنظيمي	-0.350	-0.452
تميز الموارد البشرية	-0.574	-0.189
تميز العمليات	-0.925	1.115
تميز الخدمة	-0.626	0.400
إجمالي تحقيق التميز المنظمي	-0.465	0.239

يتضح من الجدول السابق أن قيم الالتواء لجميع المتغيرات والأبعاد تراوحت بين (-0.925) و(-) كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع المتغيرات والأبعاد بين (-0.665) و(+1.115) أي أنه لا يوجد بُعد أو متغير يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+1.96) و(-1.96)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

3-1-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (27) لمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي.
2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
4. التكرارات Frequencies : لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولمعرفة تكرار فئات متغير معين.
5. المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة.
6. الانحراف المعياري (Standard deviation): لمعرفة مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي.
7. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses: تم استخدامه لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضيات).
8. اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (النوع).
9. تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

3-1-10 صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق أداة الدراسة:

الصدق عبارة عن قدرة أداة الدراسة (الاستبانة) على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله وبما يحقق أهداف الدراسة ويُجيب عن أسئلتها وفرضياتها (القحطاني، العامري، وآل مذهب، 2020، 189)، وقد تم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبُعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع الدراسة، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغوياً، فقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يُعرف الصدق الظاهري بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (Marko & Erik, 2019, 37)، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي، والاحصاء، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات التي أبدوها المحكمون تم تنفيذ التعديلات التي أنفق عليها من قبل أغلب المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ويقصد به مدى ارتباط درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي وضعت لقياسه، ودرجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، ومدى قياسها لما يقيسه الاختبار (المحمودي، 2019، 135). ولتحديد الصدق البنائي تم استخراج معامل ارتباط (Pearson Correlation)، لتحديد مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على دعم القدرة التفسيرية لنتائج البُعد الذي تنتمي إليه، وتعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (Al-Zahrani, 2023, 72). ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار في التالي:

أ- نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يتضح من الجدول التالي أن هناك ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل متطلبات إدارة الجودة الشاملة والبُعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.624 و 0.874)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير المستقل وأبعادها. وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (9) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

التعليم والتدريب			التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.869**	0.000	1	.825**	0.000
2	.820**	0.000	2	.809**	0.000
3	.874**	0.000	3	.769**	0.000
4	.873**	0.000	4	.672**	0.000
5	.837**	0.000	5	.777**	0.000
6	.787**	0.000	6	.721**	0.000
تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة			تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.723**	0.000	1	.748**	0.000
2	.737**	0.000	2	.705**	0.000
3	.791**	0.000	3	.655**	0.000
4	.763**	0.000	4	.803**	0.000
5	.624**	0.000	5	.836**	0.000
			6	.758**	0.000
			7	.751**	0.000

ب- نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع التميز المنظمي:

جدول (10) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع التميز المنظمي

تميز الهيكل التنظيمي			تميز الموارد البشرية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.755**	0.000	1	.797**	0.000
2	.792**	0.000	2	.789**	0.000
3	.809**	0.000	3	.815**	0.000
4	.795**	0.000	4	.827**	0.000
5	.726**	0.000	5	.709**	0.000
تميز العمليات			تميز الخدمة		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.709**	0.000	1	.816**	0.000

0.000	.858**	2	0.000	.729**	2
0.000	.838**	3	0.000	.769**	3
0.000	.792**	4	0.000	.755**	4
			0.000	.772**	5

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع التميز المنظمي والبعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.709 و 0.858)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير التابع وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: الصدق البنائي لأداة الدراسة:

للتأكد من عدم وجود أبعاد فرعية في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل بُعد والمتغير الرئيس الذي ينتمي له البعد الفرعي والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (11) نتائج معامل الارتباط لمعرفة المصادقية البنائية بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	البعد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	.895**	0.000
	التعليم والتدريب	.911**	0.000
	تبنى أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	.860**	0.000
	تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	.881**	0.000
التميز المنظمي	تميز الهيكل التنظيمي	.730**	0.000
	تميز الموارد البشرية	.829**	0.000
	تميز العمليات	.868**	0.000
	تميز الخدمة	.885**	0.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يوضح الجدول السابق وجود ارتباطاً عالياً بين متغير التميز المنظمي وبين أبعاده وهذا مؤشر وجود صدق تقارب بين متغير التميز المنظمي وأبعاده، حيث جاءت كل قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

كما يوضح الجدول وجود ارتباطاً عالياً بين متغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبين أبعاده وهذا مؤشر وجود صدق تقارب بين متغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاده، حيث جاءت كل قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05.

اختبار ثبات الأداة:

يقصد بالثبات أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف) (Bougie, & Sekrana, 2016, 224)، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تكون قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.70) وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد؛ أي 100 %، دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Al-Zahrani, 2023, 73)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كرونباخ.

جدول (12) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	6	0.918
التعليم والتدريب	6	0.843
تبنى أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	5	0.777
تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	7	0.866
إجمالي المتغير المستقل: متطلبات إدارة الجودة	24	0.949
تميز الهيكل التنظيمي	5	0.831
تميز الموارد البشرية	5	0.844
تميز العمليات	5	0.797
تميز الخدمة	4	0.845
إجمالي المتغير التابع: التميز المنظمي	19	0.921
الاستبيان بشكل عام	43	0.961

يتبين من الجدول السابق أن نتيجة (الفا كرونباخ) لأبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تراوحت بين (0.777 و 0.918) بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات لإجمالي متطلبات إدارة الجودة الشاملة كانت (0.949)، كما يتبين من الجدول (8-3) أن قيمة (الفا كرونباخ) لأبعاد التميز المنظمي والتي تراوحت بين (0.797 و 0.845) بينما بلغت لإجمالي محور التميز المنظمي (0.921)، وبشكل

عام بلغت قيمة (الفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.961)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المبحث الأول

عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

4-1-1 تمهيد

بعد عرض منهجية وإجراءات الدراسة في الفصل السابق، تناول هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، وعرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة وأبعادهما وكذا فقرات أبعاد الدراسة من أجل التعرف على مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، والتعرف على مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، وأيضاً تم عرض نتائج اختبار الفرضيات لتحديد اثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تُعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وقد تم ذلك على النحو التالي:

4-1-2 عرض خصائص عينة الدراسة:

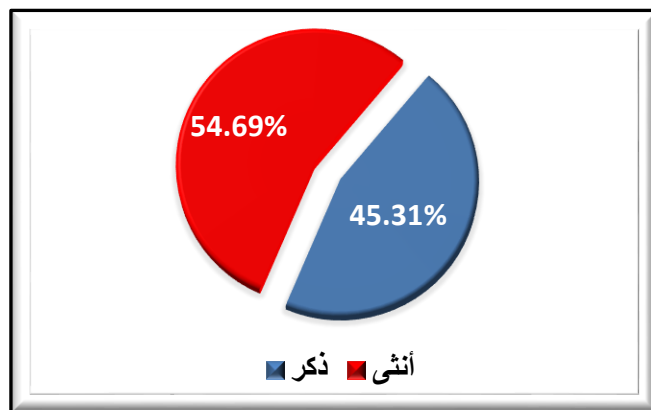
في هذا الجزء تم وصف خصائص العينة التي تكونت منها الاستبانة، والتي تمثلت في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو التالي:

4-1-2-1 خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع:

جدول (13) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

م	النوع	التكرار	النسبة %
1.	الذكور	58	45.31%
2.	الإناث	70	54.69%
	الإجمالي	128	100.0%

يتضح من الجدول السابق ، والشكل رقم(3) أنَّ أغلب أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (58) فرداً وبنسبة (45.31%) فرداً من إجمالي عينة الدراسة بينما عدد الإناث بلغ (70) فرداً، وبنسبة (54.69%) من إجمالي عينة الدراسة.



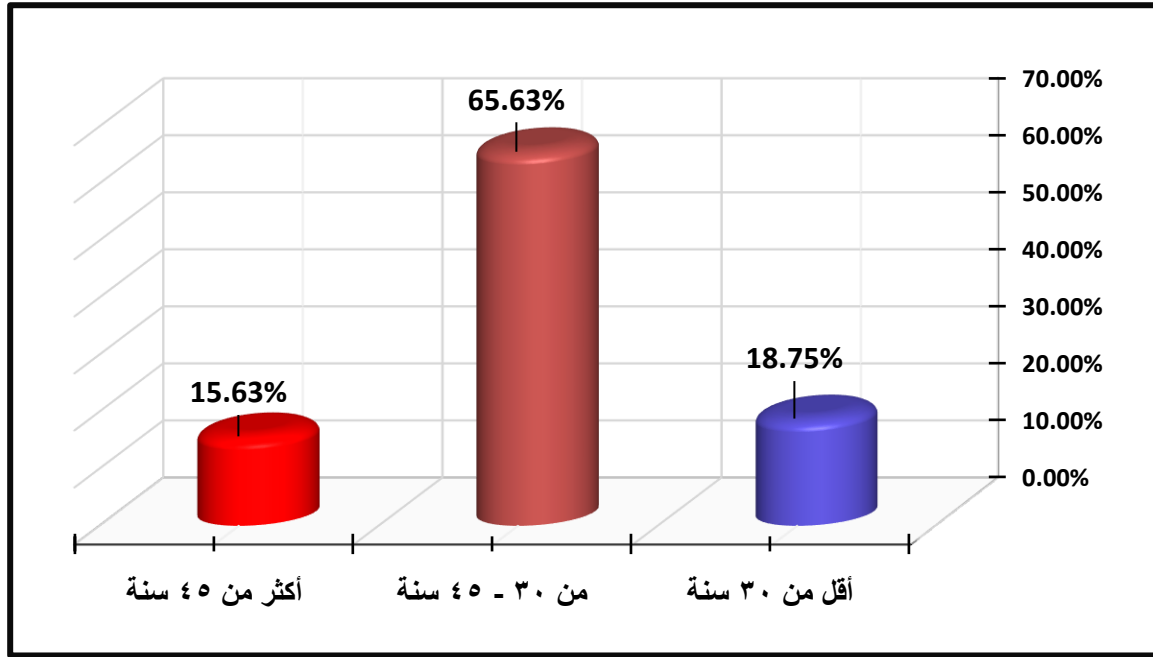
شكل (3) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع.

4-2-1-2 خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول(14) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1.	أقل من 30 سنة	24	18.75%
2.	من 30 - 45 سنة	84	65.63%
3.	أكثر من 45 سنة	20	15.63%
	الإجمالي	128	100.0%

يُظهر الجدول السابق، والشكل رقم (4)، نتيجة التوزيع العمري لعينة الدراسة حيث يتضح أن الفئة العمرية من 30 - 45 سنة حصلت على أعلى استجابة بإجمالي عدد (84) مستجيباً وبنسبة (65.63%) من إجمالي المستجيبين، في حين أن الفئة أكثر من 45 سنة كانت الأقل عدداً من المستجيبين بإجمالي عدد (20) مشاركاً ويمثلون (15.63%) من إجمالي أفراد العينة، وتوضح النتيجة أن نسبة (81.25%) من عينة الدراسة أعمارهم (أكثر من 30 سنة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المدارس الأهلية محل الدراسة تهتم بتوظيف أصحاب الخبرة كون هذه المرحلة تمثل النضج والخبرة حيث أن صاحبها قد مرَّ بسنوات كثيرة في العمل تُكسِبُه خبرات ومهارات لا بأس بها، وهو ما يمكن من الاعتماد على إجاباتهم على الاستبانة.



شكل (4) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

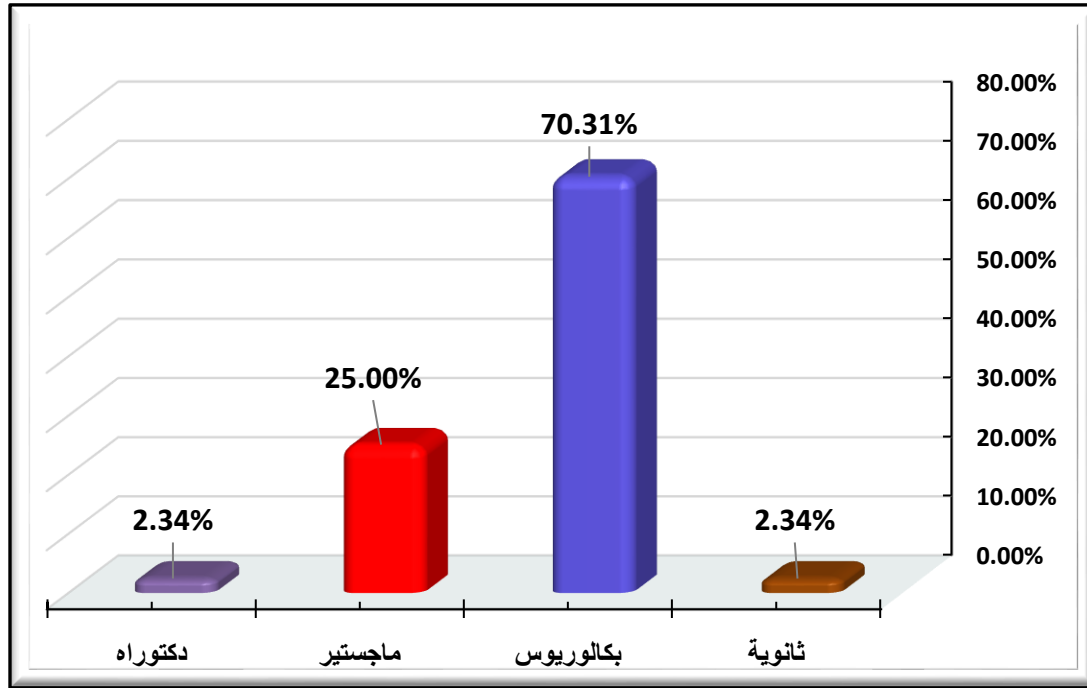
3-2-1-4 خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (15) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	ثانوية	3	2.34%
2.	بكالوريوس	90	70.31%
3.	ماجستير	32	25.00%
4.	دكتوراه	3	2.34%
	الإجمالي	128	100.0%

يتبين من الجدول السابق، والشكل رقم (5)، أن حملة المؤهل العلمي بكالوريوس جاءت الأعلى عدداً بنسبة (70.31%)، فيما كان حملة المؤهل العلمي (ثانوية ودكتوراه) الأقل توفراً بنسبة (2.34%) لكل فئة.

وبالتالي يعتبر مؤهل البكالوريوس والماجستير الأكثر استحواداً على الوظائف في المدارس الأهلية محل الدراسة، وهذا يدل على أن المدارس الأهلية تحاول استقطاب الكفاءات وذوي المؤهلات.



شكل (5) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

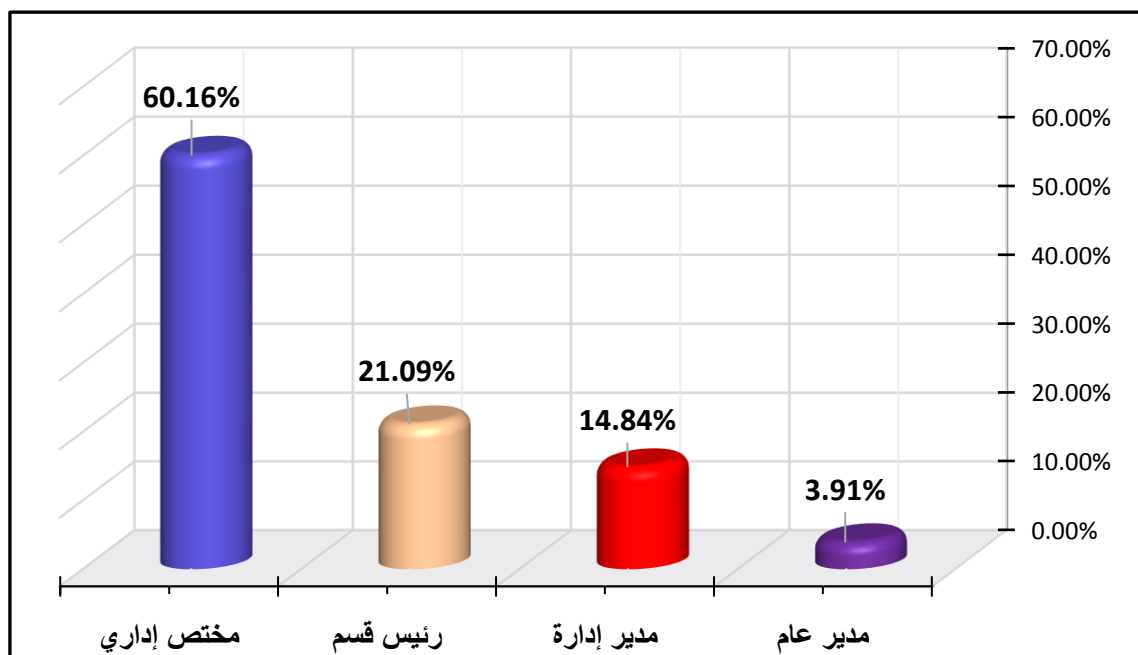
4-2-1-4 خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (16) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
1.	مدير عام	5	3.91%
2.	مدير إدارة	19	14.84%
3.	رئيس قسم	27	21.09%
4.	مختص إداري	77	60.16%
	الإجمالي	128	100.0 %

يعرض الجدول السابق والشكل (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي حيث تبين أن فئة المسمى الوظيفي (مختص إداري) كانت الأكثر تكراراً بنسبة (60.16 %) من أفراد عينة الدراسة، فيما جاءت فئة المسمى الوظيفي (مدير عام) الأقل تكراراً بنسبة (2.91%).

مما سبق يمكننا القول بأن توزيع الموظفين الإداريين في عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي كان خاضعاً للواقع العملي في المدارس محل الدراسة، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرة تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل، إذ أن النسبة العظمى من أفراد العينة من موظفي مختصين وهم الذين يمارسون الأعمال المدرسية بشكل متكرر



شكل (6) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

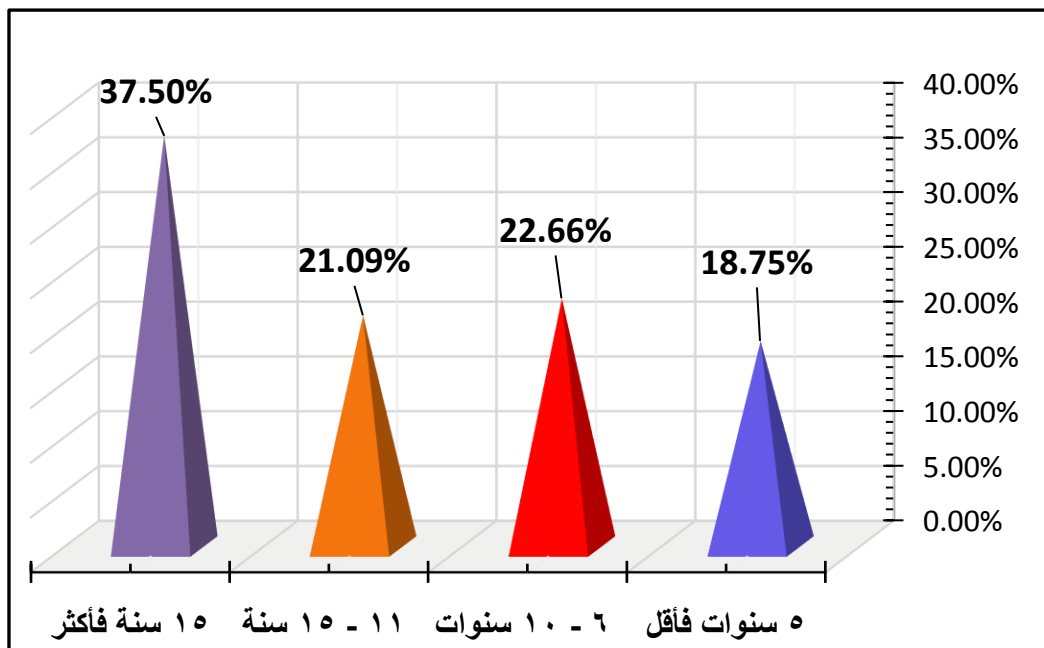
4-1-2-5 خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول (17) خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

الرقم	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
1.	5 سنوات فأقل	24	18.75%
2.	6 - 10 سنوات	29	22.66%
3.	11 - 15 سنة	27	21.09%
4.	15 سنة فأكثر	48	37.50%
	المجموع	128	100.0%

يتبين من الجدول السابق، والشكل (7) أن أكبر عدد من أفراد العينة سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة فأكثر بنسبة (37.50%) من إجمالي المستجيبين. ويليهما الفئة ذات الخدمة ما بين 6 - 10 سنوات) حيث بلغت نسبتها (22.66%) من إجمالي المستجيبين، وتشكل الفئة التي خدمتها (11 - 15 سن) نسبة (21.09%) من إجمالي المستجيبين، في حين جاء في المرتبة الأخيرة ذات الخدمة (5 سنوات فأقل) وتمثل (18.75%) من إجمالي المستجيبين، وهذه النتيجة تعكس أن ما نسبته (81.25%) من الموظفين الإداريين في المدارس الأهلية محل الدراسة من الذين مدة خدمتهم من (6) إلى أكثر من (15) سنة من ذوي الخبرات الإدارية الكبيرة في تولي ومتابعة المهام الوظيفية وصنع واتخاذ القرارات،

والقدرة على تحمل المسؤولية داخل المدرسة، بالإضافة إلى أن هذا يجعلهم قادرين على تكوين آراء سلبية أو إيجابية أكثر دقة تجاه اثر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي، وهذا مؤشر أيضاً على أن معدل التسرب الوظيفي في المدارس الأهلية محل الدراسة منخفض، وأن هذه المدارس تحتفظ بالكوادر والقيادات الإدارية التي تمتلك الخبرات الطويلة في مجال الأعمال المدرسية، والذي بدوره يضمن تحقيق التميز المنظمي في المدارس.



شكل (7) خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

3-1-4 التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة وأبعادهما:

1-3-1-4 التحليل الوصفي لمستوى ممارسة متطلبات إدارة الجودة

الشاملة(المتغير المستقل)

لمعرفة مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول (18) التحليل الوصفي لمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	4.24	0.68	84.79%	مرتفعة جداً	1
2	التعليم والتدريب	4.14	0.65	82.79%	مرتفعة	3
3	تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	4.02	0.66	80.41%	مرتفعة	4
4	تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	4.19	0.62	83.79%	مرتفعة	2
متوسط متغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة		4.15	0.58	82.94%	مرتفعة	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور "متطلبات إدارة الجودة الشاملة" (4.15)، وأهمية نسبية (82.94%) وانحراف معياري (0.58)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة بشكل عام كان (مرتفعاً).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن قيادات المدارس الأهلية محل الدراسة تدرك أهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأنها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة وإجراءات وقرارات، وأن الالتزام بها من قبل أي مؤسسة يعني أنها تنظر إلى أنشطتها ككل بشكل متكامل بحيث تمثل الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الإدارة والعملاء الداخليين والخارجيين، كما أنها تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، وتنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المدرسة، إضافة إلى أهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في زيادة إقبال الطلبة الملتحقين بالمدرسة، وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل في المدرسة، لضمان استمراريتها، ولزيادة قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز المنظمي.

كما تبين من الجدول السابق أن مستوى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة قد تدرجت بحسب درجة توفرها تنازلياً، حيث

جاء بُعد "التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي (4.24) وأهمية نسبية (84.79%)، وانحراف معياري (0.68)، فيما احتل بُعد "تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وأهمية نسبية (83.79%)، وانحراف معياري (0.62)، بينما جاء بُعد "التعليم والتدريب" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.14) وأهمية نسبية (82.79%)، وانحراف معياري (0.65)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (4.02) وأهمية نسبية (80.41%)، وانحراف معياري (0.66).

ولمعرفة مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية محل الدراسة بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

البُعد الأول: التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة:

للتعرف على مستوى ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال بُعد التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في المدارس الأهلية محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول التالي:

جدول (19) نتائج التحليل الوصفي لبُعد التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
3	تضع إدارة المدرسة خطة لتطبيق نظام الجودة.	4.35	0.77	%87.03	مرتفعة جداً	1
1	تقوم إدارة المدرسة بتدريب العاملين على تنفيذ برامج الجودة.	4.34	0.77	%86.88	مرتفعة جداً	2
2	تعمل إدارة المدرسة على اجراء مراجعات دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الجودة.	4.23	0.76	%84.69	مرتفعة جداً	3
6	تتعامل إدارة المدرسة مع موضوع الجودة على انها هدف استراتيجي تسعى الى تحقيقه بخطة زمنية مقننة.	4.23	0.72	%84.69	مرتفعة جداً	4
5	تدعم إدارة المدرسة معظم أنشطة الجودة التي تقدمها المدرسة.	4.20	0.85	%83.91	مرتفعة	5
4	توفر إدارة المدرسة كافة المتطلبات لتطبيق نظام الجودة.	4.08	0.94	%81.56	مرتفعة	6
متوسط بُعد التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة		4.24	0.68	%84.79	مرتفعة جداً	

يوضح الجدول السابق أنّ فقرات بُعد "التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" حصلت متوسطات حسابية تتراوح بين (4.35) و(4.08)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (87.03%) و(81.56%)، ويلاحظ أنّ درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات بُعد "التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" كانت مرتفعة جداً، عدا الفقرتين (5، 4) فقد حصلنا على درجة موافقة مرتفعة، ويوضح الجدول أنّ الفقرة رقم (3) التي تنص على (تضع إدارة المدرسة خطة لتطبيق نظام الجودة) كانت الأعلى توافراً، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي (4.35) وبأهمية نسبية (87.03%) وبانحراف معياري (0.77)، وهذه الدرجة تعني أنّ إدارة المدارس الأهلية تضع خطة لتطبيق نظام الجودة، في حين حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على: (توفر إدارة المدرسة كافة المتطلبات لتطبيق نظام الجودة) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (4.08) وأهمية نسبية (81.56%) وانحراف معياري (0.94)، وهذه الدرجة تعني أنّ إدارة المدرسة توفر كافة المتطلبات لتطبيق نظام الجودة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" (4.24)، وبأهمية نسبية (84.79%)، وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى ضمن أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يشير أنّ عينة الدراسة توافق بدرجة مرتفعة جداً أنّ الإدارة العليا في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة تلتزم بدرجة عالية جداً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتضع خطة لتطبيق نظام الجودة، وتهتم بتنمية المعرفة بشكل دائم لتحسين مستوى الجودة، وتتعامل إدارة المدرسة مع موضوع الجودة على أنها هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه بخطة زمنية مقننة، وتوفر إدارة المدرسة كافة المتطلبات لتطبيق نظام الجودة.

وهذا يُعزى إلى توجه الإدارة العليا في المدارس محل الدراسة لتبني سياسة الجودة في أهدافها وخططها واستراتيجياتها ونقل ذلك الاهتمام والتوجه إلى العاملين؛ لما للجودة من دور في نجاح المدارس بصفة عامة، المدارس الأهلية اليمنية بصفة خاصة، كما قد يعزى ذلك إلى شدة المنافسة بين هذه المدارس الأهلية، وحرص المدارس محل الدراسة على المنافسة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها، كما أنّ الخدمات التي تقدمها هذه المدارس تتعلق ببناء الإنسان وتأهيله وتخريج الكوادر البشرية التي يعود نفعها على البلد بشكل عام.

البُعد الثاني: التعليم والتدريب:

للتعرف على مستوى ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال بُعد التعليم والتدريب في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول التالي:

جدول (20) نتائج التحليل الوصفي لبُعد التعليم والتدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
3	يهدف التدريب الى تغيير سلوك العاملين وفق جهد مخطط ومنظم ومستمر.	4.34	0.72	%86.72	مرتفعة جداً	1
1	تعمل إدارة المدرسة على تدريب وتأهيل العاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في الجودة الشاملة.	4.34	0.75	%86.72	مرتفعة جداً	2
6	يتم تسهيل عملية تدريب العاملين على تطبيق الجودة الشاملة.	4.12	0.86	%82.34	مرتفعة	3
5	تمتلك المدرسة خطة تدريبية مرحلية محددة الزمن متضمنة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.	4.11	0.88	%82.19	مرتفعة	4
2	يتم إعداد البرامج التدريبية حسب احتياج العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.11	0.84	%82.19	مرتفعة	5
4	ينظر المدراء في المدرسة الى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعلم.	3.83	1.09	%76.56	مرتفعة	6
متوسط بُعد التعليم والتدريب		4.14	0.65	%82.79	مرتفعة	

يوضح الجدول (4-8) أنّ فقرات بُعد "التعليم والتدريب" حصلت متوسطات حسابية تتراوح بين (4.34) و(3.83)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (%86.72) و(%76.56)، ويُلاحظ أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات بُعد "التعليم والتدريب" كانت مرتفعة، عدا الفقرتين (3، 1) فقد حصلنا على

درجة موافقة مرتفعة جداً، ويوضح الجدول أنّ الفقرة رقم (3) التي تنص على (يهدف التدريب الى تغيير سلوك العاملين وفق جهد مخطط ومنظم ومستمر) كانت الأعلى توافراً، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي (4.34) وبأهمية نسبية (86.72 %) وانحراف معياري (0.72)، وهذه الدرجة تعني أنّ إدارة المدارس الأهلية تهدف التدريب الى تغيير سلوك العاملين وفق جهد مخطط ومنظم ومستمر. في حين حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على: (ينظر المدراء في المدرسة الى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعلم) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.83) وأهمية نسبية (76.56 %) وانحراف معياري (1.09)، وهذه الدرجة تعني أنه ينظر المدراء في المدرسة الى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعلم.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "التعليم والتدريب" (4.14)، وبأهمية نسبية (82.79%)، وانحراف معياري (0.65)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة ضمن أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يشير أن عينة الدراسة توافق بدرجة مرتفعة، مما يدل أن المدارس الأهلية محل الدراسة تبدي اهتماماً عالياً بالتعليم والتدريب، وتعمل إدارة المدرسة على تدريب وتأهيل العاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في الجودة الشاملة، وفق خطط تدريبية مرحلية محددة وواضحة، ويتم تسهيل عملية تدريب العاملين على تطبيق الجودة الشاملة، وتحرص على تطوير برامجها التدريبية بشكل مستمر حسب احتياج العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك المدارس الأهلية محل الدراسة أن أهمية التعليم والتدريب ناتجة من أهمية الموارد البشرية، وأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها ما لم تهتم بالموارد البشرية، لذا تحرص على تدريب وتأهيل العاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية متنوعة لتنمية مهارات العاملين، وتحرص على تقويم أداء العاملين بشكل مستمر لتلافي جوانب الضعف وتنمية جوانب القوة في أدائهم.

البُعد الثالث: تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة:

للتعرف على مستوى ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال بُعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمينية بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول التالي:

جدول (21) نتائج التحليل الوصفي لُبعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
5	تقدر القيادة الإدارية في المدرسة الإنجازات المتميزة للعاملين.	4.31	0.79	86.25%	مرتفعة جداً	1
1	تتبنى إدارة المدرسة أنماط قيادية تتناسب متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.12	0.80	82.34%	مرتفعة	2
2	تعمل إدارة المدرسة على إجراء تحول جوهري لواقع الجودة في المدرسة مبني على المتابعة والتقييم وفرض العلاج.	4.09	0.85	81.72%	مرتفعة	3
3	تعتمد إدارة المدرسة على نمط القيادة بالتداول من وقت لآخر لتبادل الخبرات وتكثيفها.	3.95	0.97	78.91%	مرتفعة	4
4	تطبق إدارة المدرسة نمط القيادة على المكشوف مع جميع المستويات الإدارية.	3.64	1.07	72.81%	مرتفعة	5
	متوسط بُعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	4.02	0.66	80.41%	مرتفعة	

يوضح الجدول السابق أنّ فقرات بُعد "تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة" حصلت متوسطات حسابية تتراوح بين (4.31) و(3.64)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (86.25%) و(72.81%)، ويلاحظ أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات بُعد "تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة" كانت مرتفعة، عدا الفقرة (5) فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة جداً، ويوضح الجدول أنّ الفقرة رقم (5) التي تنص على (تقدر القيادة الإدارية في المدرسة الإنجازات المتميزة للعاملين) كانت الأعلى توافراً، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي (4.31) وبأهمية نسبية (86.25%) وانحراف معياري (0.79)، وهذه الدرجة تعني أن القيادة الإدارية تقدر في المدرسة الإنجازات المتميزة للعاملين.

في حين حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على: (تطبق إدارة المدرسة نمط القيادة على المكشوف مع جميع المستويات الإدارية) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.64)

وأهمية نسبية (72.81%) وانحراف معياري (1.07)، وهذه الدرجة تعني أنه إدارة المدارس الأهلية تطبق نمط القيادة على المكشوف مع جميع المستويات الإدارية.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة" (4.02)، وبأهمية نسبية (80.41%)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يشير أن عينة الدراسة توافق بدرجة مرتفعة، على بُعد بتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، كونها تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لهم الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى، كما تعمل إدارة المدرسة على إجراء تحول جوهري لواقع الجودة في المدرسة مبني على المتابعة والتقييم وفرض العلاج، وتعتمد على نمط القيادة بالتداول من وقت لآخر لتبادل الخبرات وتكثيفها.

البُعد الرابع: تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

للتعرف على مستوى ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال بُعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول التالي:

جدول (22) نتائج التحليل الوصفي لبُعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
4	تهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية.	4.32	0.70	86.41%	مرتفعة جداً	1
2	توفر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي يعتبر جزءاً أساسياً من ثقافتها.	4.23	0.79	84.69%	مرتفعة جداً	2
3	تحقق إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل العاملين.	4.20	0.81	83.91%	مرتفعة	3
7	تعتبر إدارة المدرسة الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد فيها.	4.19	0.80	83.75%	مرتفعة	4

5	تتشر إدارة المدرسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع اوساط العاملين فيها.	4.17	0.81	%83.44	مرتفعة	5
6	تهيئ إدارة المدرسة العاملين فيها نفسياً لتقبل مفاهيم الجودة.	4.15	0.79	%82.97	مرتفعة	6
1	تتشر إدارة المدرسة رموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها اسلوب إدارة الجودة الشاملة.	4.07	1.04	%81.41	مرتفعة	7
	متوسط بُعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	4.19	0.62	%83.79	مرتفعة	

يوضح الجدول السابق أنّ فقرات بُعد "تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة" حصلت متوسطات حسابية تتراوح بين (4.32) و(4.07)، وبقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (86.41%) و(81.41%)، ويلاحظ أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات بُعد "تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة" كانت مرتفعة، عدا الفقرتين (4، 2) فقد حصلنا على درجة موافقة مرتفعة جداً، ويوضح الجدول أنّ الفقرة رقم (4) التي تنص على (تهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية) كانت الأعلى توافراً، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (4.32) وبأهمية نسبية (86.41 %) وبانحراف معياري (0.70)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية تهيئ الظروف المناسبة لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية.

في حين حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تتشر إدارة المدرسة رموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها اسلوب إدارة الجودة الشاملة) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (4.07) وأهمية نسبية (81.41%) وانحراف معياري (1.04)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية تتشر رموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها اسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة" 4.19، وبأهمية نسبية (83.79%)، وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية ضمن أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يشير أن عينة الدراسة توافق بدرجة مرتفعة، وهذه الدرجة تشير إلى أن المدارس الأهلية محل الدراسة تعمل على تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، ويعتبر توفر مناخ تنظيمي جزء أساسي من ثقافة إدارة المدارس، وتهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة

لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية، وتحقيق الشعور بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل العاملين، كما تعتبر الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد فيها، وتنتشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع اوساط العاملين فيها، وتهيئ العاملين فيها نفسياً لتقبل مفاهيم الجودة.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً، بجميع أبعادها، عدا بُعد "التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" فقد كان مرتفعاً جداً، ولذلك يمكن القول أن الهدف الأول للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الأول للدراسة الاتي (ما مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ؟) قد تمت الإجابة عنه.

4-1-3-2 التحليل الوصفي لمستوى تحقق التميز المنظمي (المتغير التابع)

لمعرفة مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول التالي:

جدول (23) التحليل الوصفي لمتغير التميز المنظمي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تميز الهيكل التنظيمي	4.24	0.56	84.81%	مرتفعة جداً	4
2	تميز الموارد البشرية	4.36	0.56	87.16%	مرتفعة جداً	2
3	تميز العمليات	4.42	0.52	88.44%	مرتفعة جداً	1
4	تميز الخدمة	4.32	0.61	86.37%	مرتفعة جداً	3
متوسط التميز المنظمي		4.33	0.47	86.69%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة كان مرتفعة جداً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل على متوسط حسابي (4.33)، وأهمية نسبية (86.69%) وانحراف معياري (0.47).

ويُعزى ذلك نتيجة لاشتداد حدة المنافسة بين المدارس الأهلية اليمنية فيما بينها، الأمر الذي تطلب من المدارس الأهلية اليمنية بذل الجهود للبقاء في الصدارة على المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير وتميز أدائها، وتقديم الخدمة التي تتجاوز توقعات عملائها، وتنمية قدرات العاملين وزيادة وعيهم، وإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديهم، دون تقييدها بالسياسات والإجراءات غير المرنة، وتوفير قيادة ماهرة لتوجيه العاملين وتشجيعهم والتواصل معهم.

كما يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد التميز المنظمي حصلت على درجة موافقة مرتفعة جداً، وقد جاء بُعد (تميز العمليات) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.42) وأهمية نسبية (88.44%)، وانحراف معياري (0.52)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (تميز الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (4.36) وأهمية نسبية (87.16%)، وانحراف معياري (0.56)، فيما جاء في المرتبة الثالثة بُعد (تميز الخدمة) بمتوسط حسابي (4.32) وأهمية نسبية (86.37%)، وانحراف معياري (0.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (تميز الهيكل التنظيمي) بمتوسط (4.24) وأهمية نسبية (84.81%)، وانحراف معياري (0.56).

ولمعرفة مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك على النحو التالي:

البعد الأول: تميز الهيكل التنظيمي:

لمعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة من خلال بُعد تميز الهيكل التنظيمي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول التالي:

جدول (24) نتائج التحليل الوصفي لبُعد تميز الهيكل التنظيمي

رقم الفقر ة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بتحديد الوظائف بدقة ووضوح.	4.47	0.63	%89.38	مرتفعة جداً	1

رقم الفقر ة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
4	يحقّق الهيكل التنظيمي في المدرسة التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة.	4.29	0.69	85.78%	مرتفعة جداً	2
3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في الوظائف الإدارية.	4.23	0.83	84.69%	مرتفعة جداً	3
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المدرسة بسهولة ومرونة.	4.22	0.71	84.38%	مرتفعة جداً	4
5	يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.	3.99	0.77	79.84%	مرتفعة	5
	متوسط بُعد تميز الهيكل التنظيمي	4.24	0.56	84.81%	مرتفعة جداً	

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد "تميز الهيكل التنظيمي" تتراوح بين (4.47) و(3.99)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (89.38%) و(79.84%)، ويُلاحظ أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البُعد كانت مرتفعة جداً، عدا الفقرة (5) فقد حصلت على درجة موافقة مرتفعة، ويوضح الجدول أنَّ الفقرة رقم (1) التي تنص على (يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بتحديد الوظائف بدقة ووضوح) كانت الأعلى توافراً، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي (4.47) وبأهمية نسبية (89.38%) وانحراف معياري (0.63)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بتحديد الوظائف بدقة ووضوح. في حين حصلت الفقرة رقم (5) التي تنص على: (يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.99) وأهمية نسبية (79.84%) وانحراف معياري (0.77)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة. وبشكل عام بلغ المتوسط الكُلّي لبُعد "تميز الهيكل التنظيمي" (4.24)، وبأهمية نسبية (84.81%)، وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وهذه الدرجة المرتفعة جداً تعني

أن قيادات المدارس الأهلية اليمنية تحرص حرصاً مرتفعاً جداً على تميز الهيكل التنظيمي، من خلال تحديد الوظائف بدقة ووضوح، وتحقيق التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة، وعكس خطوط السلطة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في الوظائف الإدارية، إضافة إلى استيعاب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المدرسة بسهولة ومرونة.

ويمكن تفسير ذلك إلى ادراك الإدارة العليا في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة أن الاستمرارية والبقاء، يعتمد على قدرتها على التعامل بسرعة مع الظروف المتغير، وتقديم خدمات جديدة باستمرار، فضلاً عن السرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة، ولذا تحرص على تميز الهيكل التنظيمي من أجل التأقلم مع البيئة المحيطة.

البعد الثاني: تميز الموارد البشرية:

لمعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية من خلال بُعد تميز الموارد البشرية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول التالي:

جدول(25) نتائج التحليل الوصفي لبُعد تميز الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
3	يمتلك العاملون في المدرسة قدرات ومهارات عالية تمكنهم من إنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية.	4.41	0.67	88.13%	مرتفعة جداً	1
5	تستقطب إدارة المدرسة ذوي الكفاءات العليا للعمل فيها.	4.40	0.76	87.97%	مرتفعة جداً	2
2	يتحلى العاملون في المدرسة بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل المختلفة.	4.38	0.70	87.66%	مرتفعة جداً	3
4	يقوم العاملون في المدرسة بتطوير وتحسين مستوى ادائهم.	4.38	0.69	87.50%	مرتفعة جداً	4
1	يمارس العاملون في المدرسة التفكير الابداعي في اعمالهم باستمرار.	4.23	0.77	84.53%	مرتفعة جداً	5
متوسط بُعد تميز الموارد البشرية		4.36	0.56	87.16%	مرتفعة جداً	

يوضح الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد "تميز الموارد البشرية" تتراوح بين (4.41) و(4.23)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (88.13%) و(84.53%)، ويُلاحظ أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البُعد كانت مرتفعة جداً، ويوضح الجدول أن الفقرة رقم (3) التي تنص على (يمتلك العاملون في المدرسة قدرات ومهارات عالية تمكنهم من إنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية) كانت الأعلى توافراً، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي (4.41) وبأهمية نسبية (88.13%) وبانحراف معياري (0.67)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة يمتلك العاملون في المدرسة قدرات ومهارات عالية تمكنهم من إنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية.

في حين حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على: (يمارس العاملون في المدرسة التفكير الابداعي في اعمالهم باستمرار) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (4.23) وأهمية نسبية (84.53%) وانحراف معياري (0.77)، وهذه الدرجة تعني أنه يمارس العاملون في المدرسة التفكير الابداعي في اعمالهم باستمرار.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكُلّي لبُعد "تميز الموارد البشرية" (4.36)، وبأهمية نسبية (87.16%)، وانحراف معياري (0.56)، وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وهذه الدرجة تعني تؤكد أن المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تظهر اهتماماً مرتفعاً جداً على تحقيق تميز الموارد البشرية، وتستقطب إدارة المدرسة ذوي الكفاءات العليا للعمل فيها، كما يمتلك العاملون في المدارس قدرات ومهارات عالية تمكنهم من إنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية، يقوم العاملون بتطوير وتحسين مستوى أدائهم، ويمارس العاملون التفكير الابداعي في اعمالهم باستمرار.

ويُفسر ذلك إلى وجود استعداد مرتفع جداً لدى المدارس الأهلية محل الدراسة للبقاء والازدهار في البيئة التنافسية، من خلال الحرص على تميز مواردها البشرية في جميع النواحي الخاصة بها بدءاً من وضع نظام الاختيار والتعيين واستقطاب أصحاب الكفاءات.

البعد الثالث: تميز العمليات:

لمعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية من خلال بُعد تميز العمليات تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول التالي:

جدول (26) نتائج التحليل الوصفي لبُعد تميز العمليات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
3	تعمل إدارة المدرسة على تحسين وتطوير عملياتها التعليمية بهدف التقدم على المنافسين في ذات المجال.	4.55	0.63	91.09%	مرتفعة جداً	1
2	تمارس إدارة المدرسة رقابة مستمرة لتحسين عملياتها.	4.49	0.68	89.84%	مرتفعة جداً	2
4	تعتمد إدارة المدرسة على الوسائل الحديثة في تسيير عملياتها التعليمية المختلفة.	4.43	0.66	88.59%	مرتفعة جداً	3
5	تحرص إدارة المدرسة على تقييم عملياتها التعليمية من أجل توضيح نقاط الارتباط بين العمليات التعليمية والاهداف الاستراتيجية مستقبلاً	4.38	0.71	87.66%	مرتفعة جداً	4
1	تصمم إدارة المدرسة وتطور عملياتها التعليمية على اساس احتياجات الدارسين وتوقعات اولياء الامور.	4.25	0.80	85.00%	مرتفعة جداً	5
متوسط بُعد تميز العمليات		4.42	0.52	88.44%	مرتفعة جداً	

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد "تميز العمليات" تتراوح بين (4.55) و(4.25)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (91.09%) و(85.00%)، ويُلاحظ أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البُعد كانت مرتفعة جداً، ويوضح الجدول أنَّ الفقرة رقم (3) التي تنص على (تعمل إدارة المدرسة على تحسين وتطوير عملياتها التعليمية بهدف التقدم على المنافسين في ذات المجال) كانت الأعلى توافراً، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي (4.55) وبأهمية نسبية (91.09 %) وبانحراف معياري (0.63)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعمل على تحسين وتطوير عملياتها التعليمية بهدف التقدم على المنافسين في ذات المجال. في حين حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على: (تصمم إدارة المدرسة وتطور عملياتها التعليمية على اساس احتياجات الدارسين وتوقعات اولياء الامور) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)،

بمتوسط حسابي (4.25) وأهمية نسبية (85.00%) وانحراف معياري (0.80)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية تصمم وتطور عملياتها التعليمية على أساس احتياجات الدارسين وتوقعات أولياء الأمور.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "تميز العمليات" (4.42)، وبأهمية نسبية (88.44%)، وانحراف معياري (0.52)، وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وهذه الدرجة تعني أن عينة الدراسة تشير إلى أن إدارة المدارس الأهلية محل الدراسة تعمل على تحسين وتطوير عملياتها التعليمية بهدف التقدم على المنافسين في ذات المجال، من أجل تقديم خدماتها التعليمية التي تحقق رضا عملائها وتزيد من ثقتهم بها، من خلال تصميم العمليات أساس احتياجات الدارسين وتوقعات أولياء الأمور، وتعتمد على الوسائل الحديثة في إدارة عملياتها التعليمية المختلفة

البعد الرابع: تميز الخدمة:

لمعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة من خلال بُعد تميز الخدمة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول التالي:

جدول (27) نتائج التحليل الوصفي لبُعد تميز الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تعتمد إدارة المدرسة في تقديم خدماتها التعليمية على تكنولوجيا حديثة ومتطورة.	4.39	0.73	87.81%	مرتفعة جداً	1
2	تقدم المدرسة الخدمات التعليمية التي تتوافق مع احتياجات الدارسين وتوقعات أولياء أمورهم.	4.32	0.74	86.41%	مرتفعة جداً	2
3	تقدم المدرسة خدماتها التعليمية بمستوى جودة أعلى من المنافسين.	4.29	0.74	85.78%	مرتفعة جداً	3
4	تستجيب إدارة المدرسة بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات الدارسين وأولياء الأمور.	4.27	0.73	85.47%	مرتفعة جداً	4
	متوسط بُعد تميز الخدمة	4.32	0.61	86.37%	مرتفعة جداً	

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات بُعد "تميز الخدمة" تتراوح بين (4.39) و(4.27)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (87.81%) و(85.47%)، ويُلاحظ أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات هذا البُعد كانت مرتفعة جداً، ويوضح الجدول أنَّ الفقرة رقم (1) التي تنص على (تعتمد إدارة المدرسة في تقديم خدماتها التعليمية على تكنولوجيا حديثة ومتطورة) كانت الأعلى توافقاً، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، بمتوسط حسابي (4.39) وبأهمية نسبية (87.81 %) وبانحراف معياري (0.73)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعتمد في تقديم خدماتها التعليمية على تكنولوجيا حديثة ومتطورة.

في حين حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على: (تستجيب إدارة المدرسة بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات الدارسين واولياء الامور) على المرتبة الأدنى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (4.27) وأهمية نسبية (85.47%) وانحراف معياري (0.73)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية تستجيب بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات الدارسين واولياء الأمور.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "تميز الخدمة" (4.32)، وبأهمية نسبية (86.37%)، وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وهذه الدرجة تعني أن المدارس الأهلية محل الدراسة تعطي إهتماماً عالياً جداً بتميز خدماتها، من خلال تقديم خدماتها التعليمية على تكنولوجيا حديثة ومتطورة، وبما يتوافق مع احتياجات الدارسين وتوقعات أولياء أمورهم، وتقدم خدماتها التعليمية بمستوى جودة أعلى من المنافسين، تستجيب إدارة المدرسة بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات الدارسين واولياء الامور.

ويُعزى ذلك إلى أن المدارس الأهلية اليمنية تهتم بتحسين وتطوير خدماتها بصورة مستمرة وبما يتوافق مع رغبات المستفيدين، من أجل التميز في خدماتها التي تقدمها سعياً منها وراء استقطاب أكبر عدد من الطلبة نتيجة تزايد أعداد المدارس الأهلية اليمنية وذلك لتوسيع حصتها السوقية.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير التابع اتضح أن مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة كان مرتفعاً جداً، بجميع أبعاده، ولذلك يمكن القول أن الهدف الثاني للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة التالي (ما مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟) قد تمت الإجابة عنه.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

1-2-4 تمهيد:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، لبيان أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ، كما تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ، حسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (النوع)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في آراء العينة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى للعوامل الديموغرافية التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وقد تم ذلك على النحو التالي:

2-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول التالي:

جدول (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

R	R ²	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	الانحدار β	اختبار T	Sig.T مستوى الدلالة
0.704	0.496	123.985	0.000	0.570	11.135	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة

العاصمة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.496) من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ، ما يشير إلى أن (49.90%) من مستوى تحقيق التميز المنظمي المتحقق في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ناتج عن الالتزام بممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تعني أن (50.10%) من التغيرات التي تحدث في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعود لعوامل أخرى لم يتم الإشارة إليها في النموذج. كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.570)، أنه عند تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بنسبة (100%) ستؤدي إلى زيادة بمقدار (57.00%) في مستوى التميز المنظمي في هذه المدارس، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (123.985) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

وعليه فقد تم رفض الفرضية الرئيسة الأولى بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة**

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول : إنه يوجد أثر إيجابي كبير لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي، وعند ممارسة متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها، يؤدي إلى تحقيق التميز المنظمي للمنظمات، عن طريق تحسين أداء المنظمات، وتطوير المهارات القيادية والإدارية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وخلق بيئة ترتكز على تضافر جهود جميع الأفراد فيها، لرفع كفاءتها وفعاليتها وزيادة حصتها السوقية، وتخفيض التكاليف، وتحسين سمعتها، وصولاً إلى تحقيق التميز والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات كالتميز في الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتميز في العمليات والتميز في تقديم الخدمات التعليمية للدارسين بما يحقق طموح أولياء أمورهم، كما يمكن تفسير هذه النتيجة أن المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تمارس متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الالتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التعليم والتدريب، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، تهيئة

مناخ العمل وثقافة المنظمة)، كما بينت ذلك نتائج التحليل الوصفي متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها والتي كانت عالية؛ مما أثر بشكل إيجابي في تحقيق التميز المنظمي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ لبعد التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R	R ²	اختبار F	Sig.F	الانحدار β	اختبار T	Sig.T
معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة		T	مستوى الدلالة
0.643	0.413	88.662	0.000	0.444	9.416	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة يفسر ما نسبته (0.413) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية محل الدراسة، ما يشير إلى أن (41.30%) من مستوى التميز المنظمي المتحقق في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة محل الدراسة ناتج عن التزامها بالالتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة. كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.444)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالالتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة إلى زيادة بمقدار (44.40%) في مستوى تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (88.662) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد

اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية بأمانة العاصمة .

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لبعد التعليم والتدريب في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية ب أمانة العاصمة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Sig.T	اختبار	الانحدار	Sig.F	اختبار	R ²	R
مستوى الدلالة	T	β	مستوى الدلالة	F	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.000	8.540	0.435	0.000	72.935	0.367	0.605

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم والتدريب في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، فقيمة معامل التحديد R^2 توضح بأن بالتعليم والتدريب يفسر ما نسبته (0.367) من التغيرات الحاصلة في مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة محل الدراسة، ما يشير إلى أن (36.70%) من مستوى التميز المنظمي المتحقق في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ناتج عن التزامها بالتعليم والتدريب.

كما أن قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.435)، توضح أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتعليم والتدريب إلى زيادة بمقدار (43.50%) في مستوى تحقق تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (72.935) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعليم والتدريب في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعليم والتدريب في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ لبعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح

ذلك:

جدول (31) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.T	اختبار	الانحدار	Sig.F	اختبار	R ²	R
مستوى الدلالة	T	β	مستوى الدلالة	F	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.000	8.107	0.416	0.000	65.730	0.343	0.586

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (0.343) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق التميز المنظمي المتحقق في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ما يشير إلى أن (34.30%) من مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ناتج عن اهتمامها بتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.

كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.416)، أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية إلى زيادة بمقدار (41.60%) في مستوى تحقق تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (65.730) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة

لِلدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لبعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (32) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	10.033	0.505	0.000	100.657	0.444	0.666

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن لتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة يفسر ما نسبته (0.444) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية، ما يشير إلى أن (44.40%) من مستوى التميز المنظمي المتحقق في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ناتج عن اهتمامها بتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.505)، أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة إلى زيادة بمقدار (50.50%) في مستوى تحقق تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (100.657) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد

تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية بأمانة العاصمة.

ولتحديد ترتيب تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التعليم والتدريب، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة) تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، تم توضيحه في الجدول التالي:

جدول (33) ترتيب تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة تحقيق التميز المنظمي.

الترتيب	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	البعد
2	0.000	88.662	0.413	إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة
3	0.000	72.935	0.367	التعليم والتدريب
4	0.000	65.730	0.343	تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة
1	0.000	100.657	0.444	تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة

يتضح من الجدول السابق أن تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، متفاوت فقد جاء بُعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة الأعلى تأثيراً تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية ، يليه بُعد إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، يليه بُعد التعليم والتدريب، فيما جاء بُعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة الأقل تأثيراً تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية .

بناءً على ما سبق وبَعْد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الثالث للدراسة الذي ينص على: (تحديد اثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التعليم والتدريب، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة) في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على: (ما أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التعليم والتدريب، تبني أنماط قيادية ملائمة

لإدارة الجودة الشاملة، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة) في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟)، والتساؤل الفرعي الثالث (ما مدى تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التعليم والتدريب، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة) في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟) قد تمت الإجابة عنهما.

2-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات فأكثر كما يأتي:

أولاً: نتائج اختبار الفروق حسب متغير النوع:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، بحسب متغير (النوع) كما في الجدول (22-4).

جدول (34) نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير النوع

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.039 *	-2.083	0.56	4.24	70	0.57	4.03	58	متطلبات إدارة الجودة الشاملة
.125	-1.545	0.43	4.39	70	0.50	4.27	58	التميز المنظمي

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينة مستقلة أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (متطلبات ادارة الجودة الشاملة) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (النوع). وقد ظهرت الفروق لصالح الاناث.

ويتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينة مستقلة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (التميز المنظمي) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (النوع).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين النوعين (ذكور، واناث) حول مستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية، إلى تقارب البيئة والظروف والقوانين واللوائح التي يعمل فيها النوعين وبالتالي فنظرتهم متشابهة.

ثانياً: نتائج اختبار الفروق حسب متغير العمر:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بحسب متغير (العمر) كما في الجدول التالي:

جدول (35) الفروق في آراء العينة حسب متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
متطلبات ادارة الجودة الشاملة	أقل من 30 سنة	24	4.14	0.68	.614	.543
	من 30 - 45 سنة	84	4.18	0.54		
	أكثر من 45 سنة	20	4.02	0.62		
	الإجمالي	128	4.15	0.58		
التميز المنظمي	أقل من 30 سنة	24	4.25	0.49	.794	.454
	من 30 - 45 سنة	84	4.37	0.43		
	أكثر من 45 سنة	20	4.29	0.58		
	الإجمالي	128	4.33	0.47		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية للمحورين (متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (العمر).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن أعمارهم يمارسون أعمالهم في بيئات تنظيمية متقاربة؛ لذا كانت آرائهم متجانسة ومتقاربة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية.

ثالثاً: نتائج اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي.

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بحسب متغير (المؤهل العلمي)، كما في الجدول التالي:

جدول (36) الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	ثانوية	3	4.13	0.42	.329	.804
	بكالوريوس	90	4.14	0.58		
	ماجستير	32	4.20	0.60		
	دكتوراه	3	3.87	0.14		
	الإجمالي	128	4.15	0.58		
التميز المنظمي	ثانوية	3	3.99	0.40	1.526	.211
	بكالوريوس	90	4.33	0.47		
	ماجستير	32	4.41	0.43		
	دكتوراه	3	3.95	0.64		
	الإجمالي	128	4.33	0.47		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية للمحورين (متطلبات إدارة الجودة الشاملة

والتميز المنظمي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية محل الدراسة، إلى أن المؤهلات العلمية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة، كما أن أغلب أفراد العينة من حملة مؤهل بكالوريوس فأعلى؛ الأمر جعل من آرائهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي أكثر تجانساً وتقارباً.

رابعاً: نتائج اختبار الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي.

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بحسب متغير (المسمى الوظيفي)، كما في الجدول التالي:

جدول (37) الفروق في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
متطلبات ادارة الجودة الشاملة	مدير عام	5	4.39	0.56	1.618	.189
	مدير إدارة	19	4.24	0.69		
	رئيس قسم	27	4.29	0.49		
	مختص إداري	77	4.06	0.57		
	الإجمالي	128	4.15	0.58		
التميز المنظمي	مدير عام	5	4.50	0.45	1.761	.158
	مدير إدارة	19	4.34	0.65		
	رئيس قسم	27	4.49	0.45		
	مختص إداري	77	4.27	0.41		
	الإجمالي	128	4.33	0.47		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية للمحورين (متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتميز المنظمي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المسمى الوظيفي حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، إلى أن المسميات الوظيفية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي، الأمر جعل من آرائهم أكثر تشابهاً.

خامساً: نتائج اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخدمة:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بحسب متغير (سنوات الخدمة) كما في الجدول التالي:

جدول (38) الفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
متطلبات ادارة الجودة الشاملة	5 سنوات فأقل	24	4.18	0.53	1.453	.231
	من 6 - 10 سنوات	29	3.98	0.57		
	من 11 - 15 سنة	27	4.30	0.52		
	15 سنة فأكثر	48	4.14	0.62		
	الإجمالي	128	4.15	0.58		
التميز المنظمي	5 سنوات فأقل	24	4.33	0.38	1.578	.198
	من 6 - 10 سنوات	29	4.19	0.44		
	من 11 - 15 سنة	27	4.45	0.45		
	15 سنة فأكثر	48	4.36	0.52		
	الإجمالي	128	4.33	0.47		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية للمحورين (متطلبات ادارة الجودة الشاملة

والتميز المنظمي) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب سنوات الخدمة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، إلى أن العاملين لا يختلفون في وجهة نظرهم نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية نظراً لمستواهم المعرفي وخبرتهم المتقاربة الذي انعكس على وجهة نظرهم.

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة اتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى لمتغير (النوع)، وعدم وجود فروق حول التميز المنظمي تعزى لمتغير (النوع).

وهذا يعني قول الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ورفضها في متغير النوع حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسة الثانية يمكن القول أن الهدف الرابع للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول إن التساؤل الفرعي الرابع للدراسة الذي ينص على: (ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، المسمى الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة) في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟) تمت الإجابة عنه.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تمت في الفصل الرابع، خصص هذا الفصل لاستعراض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق لأهدافها، ونتائج اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول، ومن ثم طرح عدد من التوصيات والمقترحات، وذلك على النحو التالي:

1-5 الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى عدداً من الاستنتاجات على النحو التالي:

- 1- أن المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة تمارس بدرجة مرتفعة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بجميع أبعادها (التعليم والتدريب ، تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة ، تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة)، ناهيك عن بُعد "التزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" الذي بدا مرتفعاً جداً.
- 2- أن الإدارة العليا في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة تبدي اهتماماً عالياً جداً بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال وضع خطة لتطبيق نظام الجودة، وتوفير إدارة المدرسة كافة المتطلبات لتطبيق نظام الجودة، إضافة إلى تعاملها مع موضوع الجودة على أنه هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه بخطة زمنية مقننة، مع توفير إدارة المدرسة كافة المتطلبات لتطبيق نظام الجودة.
- 3- تُبدي المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة إهتماماً عالياً بالتعليم والتدريب، حيث تعمل على تدريب وتأهيل العاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في الجودة الشاملة، وفق خطط تدريبية مرحلية محددة وواضحة، وتحرص على تطوير برامجها التدريبية بشكل مستمر حسب احتياج العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- تولي المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، كونها تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق بين كافة العناصر الأخرى ويقدم لهم الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى، كما تعتمد على نمط القيادة بالتداول من وقت لآخر لتبادل الخبرات وتكثيفها.

- 5- أن المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة تهتم اهتماماً مرتفعاً بتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، ويعتبر توفير مناخ تنظيمي جزء أساسي من ثقافتها، حيث تهيئ الظروف المناسبة لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية، وتحقيق الشعور بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل العاملين، وتعتبر

الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد فيها، وتنتشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع اوساط العاملين فيها، وتهبئ العاملين فيها نفسياً لتقبل مفاهيم الجودة.

6- أن هناك اهتماماً مرتفعاً جداً بتحقيق التميز المنظمي بكافة أبعادها: (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، تميز الخدمة) من قبل المدارس الأهلية محل الدراسة.

7- تحرص المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة حرصاً مرتفعاً جداً على تميز الهيكل التنظيمي، من خلال تحديد الوظائف بدقة ووضوح، وتحقيق التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة، وعكس خطوط السلطة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في الوظائف الإدارية، إضافة إلى استيعاب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها المدرسة بسهولة ومرونة.

8- تُعطي المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة إهتماماً مرتفعاً جداً على تميز الموارد البشرية، وتستقطب ذوي الكفاءات العليا للعمل فيها، كما يمتلك العاملون في المدارس قدرات ومهارات عالية تمكنهم من إنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية، ويقوم العاملون بتطوير وتحسين مستوى أدائهم، ويمارس العاملون التفكير الابداعي في اعمالهم باستمرار.

9- تعمل إدارة المدارس الأهلية محل الدراسة بمستوى مرتفع جداً على تحسين وتطوير عملياتها التعليمية بهدف التقدم على المنافسين في ذات المجال، من أجل تقديم خدماتها التعليمية التي تحقق رضا عملائها وتزيد من ثقتهم بها، من خلال تصميم العمليات على اساس احتياجات الدارسين وتوقعات اولياء الأمور، وتعتمد على الوسائل الحديثة في إدارة عملياتها التعليمية المختلفة.

10- تحرص المدارس الأهلية محل الدراسة حرصاً مرتفعاً جداً بتميز خدماتها، من خلال تقديم خدماتها التعليمية بالاعتماد على تكنولوجيا حديثة ومتطورة، وبما يتوافق مع احتياجات الدارسين وتوقعات أولياء امورهم، وتقدم خدماتها التعليمية بمستوى جودة أعلى من المنافسين، وتستجيب بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات الدارسين واولياء الامور.

11- أن لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة أثر في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة، أي أن تطبيق المدارس لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، يؤدي إلى تميزها المنظمي، عن طريق تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وخلق بيئة ترتكز على تضافر جهود جميع الأفراد فيها، لرفع كفاءتها وفعاليتها وزيادة حصتها السوقية، وتخفيض التكاليف، وتحسين سمعتها، وصولاً إلى تحقيق التميز والتفوق الايجابي في أدائها.

12- تفاوت تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة، فقد جاء بُعد تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة الأعلى تأثيراً تحقيق التميز المنظمي في

المدارس الأهلية اليمنية، يليه بُعد إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، يليه بُعد التعليم والتدريب، فيما جاء بُعد تبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة الأقل تأثيراً في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية.

13- تجانست وجهات نظر أفراد العينة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي بغض النظر عن اختلافهم في العمر، ومؤهلاتهم العلمية، وسنوات خدمتهم، ومسمياتهم الوظيفية، فنظرة المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة متقاربة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية، فقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومستوى التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

14- تختلف وجهات نظر أفراد العينة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بحسب متغير(النوع)، ولا تختلف حول التميز المنظمي بحسب متغير(النوع) .

5-2 التوصيات

على ضوء ما خرجت به الدراسة من استنتاجات رأينا ضرورة العمل بمجموعة من التوصيات نصوغها في التالي:

- 1- ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بتطبيق المدارس الأهلية اليمنية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، كاستراتيجية حديثة لها دور فعال في تحقيق التميز المنظمي، وتُمكن المؤسسات من الاستجابة للمتغيرات المحيطة؛ وتساعد على توفير الوقت والجهد وكذا استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.
- 2- توصي الدراسة المديرين في المدارس الأهلية اليمنية بالمحافظة على مستوى الاهتمام من قبل الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالتعليم والتدريب من قبل المدارس الأهلية اليمنية، من خلال تقديم البرامج التدريبية لجميع منتسبي المدارس بكافة مستوياتهم حول أدوات وأساليب الجودة لترسيخ المفاهيم الحديثة لديهم وزيادة كفاءتهم بمهام عملهم، مع قياس الأثر التدريبي بصفة دورية.
- 4- ضرورة زيادة الاهتمام عما هو عليه الآن بتبني أنماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة من قبل المدارس الأهلية اليمنية، حيث اظهرت الدراسة ان هذا البعد كان الأقل ممارسةً من قبل المدارس الأهلية اليمنية.
- 5- زيادة الاهتمام من قبل المدارس الأهلية اليمنية بتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة من خلال نشر رموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها اسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 6- المحافظة على مستوى تحقق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية محل الدراسة بجميع أبعاده.
- 7- استدامة اهتمام المدارس الأهلية اليمنية بتميز الهيكل التنظيمي من خلال مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة، من أجل احداث التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة للوصول إلى أهداف المدارس.
- 8- الحفاظ على مستوى تميز الموارد البشرية من قبل المدارس الأهلية اليمنية، عن طريق توفير برامج تحفيزية ومكافآت ملائمة تساهم في تعزيز الأداء المتميز ورفع المستوى العام للعاملين في المدرسة.
- 9- المحافظة على مستوى الاهتمام بتميز العمليات من خلال الحرص على تصميم وتطوير العمليات بطرق إبداعية على أساس احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم والاعتماد على الوسائل الحديثة في ذلك.
- 10- الحفاظ على مستوى الاهتمام بتميز الخدمة من خلال تحسين الخدمات بشكل مستمر.

11- العمل على تعزيز مجالات التميز في الأداء ومواطن القوة لدى العاملين وكذا معالجة مواطن الضعف لديهم من أجل تفاديها مستقبلاً.

12- ينبغي على المدارس الأهلية اليمنية المدارس أن تجعل من متطلبات إدارة الجودة الشاملة أولوية إستراتيجية في عملها تستطيع من خلالها تحقيق التميز المنظمي بما يؤدي إلى الحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

3-5 المقترحات البحثية

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- تطبيق الدراسة بمتغيراتها في القطاعات المختلفة في البيئة اليمنية لاسيما القطاع الصحي وقطاع التأمين.
- إجراء دراسة حول مدى تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة.
- إجراء دراسة حول أثر التحسين المستمر في تحقيق التميز المنظمي.
- إجراء دراسة حول أثر تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي.
- إجراء دراسة حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية على مستوى أمانة العاصمة.

المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب:

- 1- ابو خضير, إيمان سعود(2007),**التعليم المنظمي, والمنظمة المتعلمة-اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات**, الطبعة الاولى, دار المؤيد للنشر, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- 2- أبو ملح, محمد(2000), **الجودة الشاملة في التعليم الصفّي**, مركز القطان للبحث والتطوير, غزة, فلسطين.
- 3- البغدادي, عادل حسين والعبادي, هاشم دبّاس(2010), **التعليم المنظمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة**, الطبعة الاولى, الورق للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 4- الترتوري, محمد عوض وجويحان, أغادير عرفات(2009), **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**, الطبعة الثانية, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الاردن.
- 5- الحداد, عواطف ابراهيم(2009), **إدارة الجودة الشاملة**, الطبعة الاولى, دار الفكر, ناشرون وموزعون, عمان, الاردن.
- 6- حافظ, عبدالناصر علك, ومحمد, نسرين جاسم, وحمد, سؤدد سعيد(2019), **دور استراتيجية لتكامل واثرها في تحقيق التميز المنظمي**, دائرة البحث والتطوير, بغداد, العراق.
- 7- حمود, خضير كاظم(2015), **إدارة الجودة وخدمة العملاء**, الطبعة الرابعة, دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الاردن.
- 8- الدرداكة, مأمون وآخرون(2000), **إدارة الجودة الشاملة**, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان , الاردن.
- 9- الخرايشة, عمر محمد عبدالله (2012), **أساليب البحث العلمي**, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.

- 10- راضي, بهجت والعربي, هشام يوسف(2016), إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات, شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات, القاهرة, مصر.
- 11- رضوان, محمود عبد الفتاح(2012), إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, مصر.
- 12- السلمي, علي(2001), خواطر في الإدارة المعاصرة, دار غريب للنشر, القاهرة, مصر.
- 13- الطائي, رعد وقداة, عيسى(2008), إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 14- العامري, محمد الرئيس(2015), نموذج مقترح لعلاقة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين, الطبعة الاولى, الدار الجزائرية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
- 15- عايض, عبد اللطيف مصلح(2020), إدارة الجودة الشاملة, جامعة العلوم والتكنولوجيا, صنعاء, اليمن.
- 16- عزب, محسن عبد الستار(2008), تطوير الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, مصر.
- 17- العزاوي, محمد عبد الوهاب(2005), إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 18- العلي, عبد الستار(2008), تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 19- عمار, بوحوش, وآخرون (2019), منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية, الطبعة الاولى, المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية, برلين, المانيا.
- 20- القحطاني, سالم بن سعيد آل سالم, العامري, حمد بن سالم آل مذهب (2020), منهج البحث في العلوم السلوكية, الطبعة الخامسة, الرياض, السعودية.
- 21- قطران, يحي عبد الرزاق(2020), دليل كتابة الرسائل العلمية, جامعة الاندلس للعلوم والتقنية, صنعاء, اليمن.
- 22- لحبيب, بلية(2019), إدارة الجودة الشاملة المفهوم, الاساسيات, شروط التطبيق, الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي, القاهرة, مصر.

- 23- مجيد, سوسن شاكروزيادات, محمد عواد(2008), الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 24- محجوب, بسمان فيصل(2003), الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية, المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر.
- 25- المليجي, رضا ابراهيم(2012), إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق, عالم الكتاب, القاهرة, مصر.
- 26- المحمودي, محمد سرحان (2019), مناهج البحث العلمي, الطبعة الثالثة, دار الكتب, صنعاء, الجمهورية اليمنية.
- 27- مصباح, عامر (2017), منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
- 28- هاغستروم, ديمنج وروبرت(2016), إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات, ترجمة رشدي, هند, كنوز للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
- 29- الهلالات, صالح علي عودة(2014), إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال, الطبعة (1), دار وائل للنشر, عمان, الاردن.
- 30- همشري, عمر أحمد(2013), إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة, الطبعة الاولى, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.

ثانياً: الرسائل والاطروحات العلمية:

أ- رسائل الدكتوراه:

- 31- الحرازي, سلوى محمد(2019), دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الاهلية اليمنية, اطروحة دكتوراه, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, صنعاء, اليمن.
- 32- الاخضر, صباحي(2018), دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببيرج عريج, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير, جامعة محمد بوضياف, الجزائر.

33- حميدي, عبدالرزاق(2014), أثر إدارة الجودة الشاملة في نظرية تنافسية البنوك مع الاشارة لحالة الجزائر, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أحمد بوقرة, بومرداس, الجزائر.

34- السدمي, مطهر أحمد علي(2011), متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف اليمنية: دراسة حالة على عينة من المصارف اليمنية , رسالة دكتوراه, كلية الدراسات التجارية, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان

35- نصيرة, داني الكبير(2015), متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة جيلالي ليايس, سيدس بلعباس, الجزائر.

ب- رسائل الماجستير:

36- أبو حصيرة, نيفين محمد(2008), فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة, رسالة ماجستير, كلية التربية, الجامعة الاسلامية, غزة, فلسطين.

37- بشر, عادل محمد(2019), دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية- دراسة ميدانية في البنوك اليمنية, رسالة ماجستير, جامعة العلوم والتكنولوجيا, صنعاء, اليمن.

38- الجعدي, يعقوب داوود يوسف(2023), دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي : دراسة ميدانية في البنوك الاسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء, رسالة ماجستير, جامعة الاندلس, صنعاء, الجمهورية اليمنية.

39- بشر, عادل محمد(2019), دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية, رسالة ماجستير, عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة العلوم والتكنولوجيا, صنعاء, اليمن.

40- بلكبير, خليفة محمد(2016), تحقيق التميز المنظمي من خلال المنظمة المتعلمة, رسالة ماجستير, جامعة الجيلالي بونعامة, خميس مليانة, الجزائر.

- 41- بوزورين, ليندة(2021), أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاداء المتميز في المؤسسات المينائية: دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر العاصمة, رسالة ماجستير, كلية الحقوق والعلوم الانسانية, جامعة البليدة , علي لونيبي, الجزائر .
- 42- بوعنان, نورالدين(2007), جودة الخدمات وأثرها على خدمة العلماء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير , جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر .
- 43- شطة, سيدة إسحاق(2015), دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء في المصارف, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا والبحث العلمي, _جامعة الرباط الوطني, المغرب.
- 44- حسن, عبدالمحسن(2010), إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة للاتصالات اليمنية, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة المستقبل, اليمن.
- 45- الرماضنة, حمود صبرين(2020), القيادة الريادية وأثرها في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتمائل المنظمي في أمانة عمان الكبرى, رسالة ماجستير, جامعة عمان الكبرى, عمان, الاردن.
- 46- الشهراني, نورة عبدالله(2017), دور إدارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز المنظمي بجامعة الملك خالد, رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة الملك خالد, السعودية.
- 47- العابد, هوارى(2015), إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الادارة المحلية: دراسة حالة ولاية ادرار, رسالة ماجستير, كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية, جامعة محمد خضير, بسكرة, الجزائر .
- 48- عبدالله, محاسن عبدالله(2018), دور القيادة الادارية التربوية في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية ولاية الخرطوم محلية جبل اولياء, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, الخرطوم, السودان.
- 49- عايش, شادي عطا(2008), أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, الجامعة الاسلامية, غزة, فلسطين.

- 50- العمد، تمارة حمزة(2006)، مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة آل البيت، عمان، الاردن.
- 51- غالب، أنيسة سيف(2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين مستشفى 48 النموذجي ومستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الاندلس، صنعاء، اليمن.
- 52- الفاعوري، أسماء (2012)، دور فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي :دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 53- قادة، يزيد(2012)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم الجامعية، جامعة ابي بكر، بلعابد، الجزائر.
- 54- اللوح، باسم عمر(2017)، دور العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة لموظفي شركة الوساطة للاوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 55- المصري، إبراهيم عمر(2015)، الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والامن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 56- المصري، مروان وليد سليمان(2007)، تطوير الاداء الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 57- منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي(2005)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 58- هاشم، علي أحمد عبدالرحمن(2020)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الجامعات الاهلية اليمنية ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة المستقبل، صنعاء، اليمن.

59- هاشمي، إيناس(2019)، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الصفاق لصناعة البطاريات ولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي، مهيدي، الجزائر.

ثالثاً: المجلات العلمية والدورية:

60- الجهني، طيبة(2022)، أثر تنمية القدرات القيادية في تحقيق التميز المنظمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد(6)، العدد(3)، ص- ص(46-68).

61- حسن، مروان صباح(2018)، سلوك المواطنة التنظيمية واثرها في تحقيق التميز المنظمي، دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، المجلد(14).

62- حمدان، عروة محمد(2020)، تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات غدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، المجلد (8)، العدد(1)، ص- ص(142-156).

63- الزهراني، نوال أحمد(2022)، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية، بجامعة عبدالعزيز في ضوء النموذج الاوروبي، مجلة التربية والنفسية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد(6)، العدد(13)، ص- ص (100-124).

64- الزهراني، علي بن خميس(2019)، درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الاداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، المجلد(35)، العدد(8)، ص- ص(170-197).

65- السعودي، موسى أحمد(2008)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز المنظمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في غدارة الاعمال، المجلد(4)، العدد(3).

66- السنباطي، السيد والمنتصر، سعاد(2019)، متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة بجامعة مصراته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية الآداب، جامعة مصراته، ليبيا، المجلد(9)، العدد(3)، ص- ص(190-211).

- 67- الصرايرة, خالد احمد, والعساف, ليلي(2008), إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق, المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي, الاردن, المجلد(1), العدد(1).
- 68- عايض, عبد اللطيف محمد, والمصباحي, محمد عبدالاله(2017), ممارسة التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية اليمنية, مجلة إدارة الجودة الشاملة, كلية العلوم الادارية, جامعة العلوم والتكنولوجيا, صنعاء, اليمن.
- 69- عبد الوهاب, محمود(2015), الشفافية الادارية ودورها في التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية, مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية, جامعة المستنصرية, المجلد(13), العدد(53).
- 70- عطية, أفكار سعيد(2017), تصور مقترح لإدارة التميز المنظمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق الانموذج الاوروبي للتميز, مجلة الادارة التربوية, جامعة الاسكندرية, العدد(14), ص-ص(389-581).
- 71- فضل الله, نصر الدين الامين(2018), متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كلية التجارة جامعة النيلين, مجلة إدارة الجودة الشاملة, كلية الدراسات التجارية, جامعة النيلين, مصر, المجلد(2), العدد(19).
- 72- القاسم, ميادة (2021), مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في علم الاجتماع "دراسة سوسيولوجية تحليلية", المجلة العربية للنشر العلمي, المجلد(31), ص-ص(530-554).
- 73- القرني, عبدالله سعيد(2020), متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030, المجلة العلمية, جامعة اسبوط, المملكة العربية السعودية, المجلد(36), العدد(4).
- 74- الكنج, ربي عزت(2020), مدى توافر أبعاد التميز المنظمي في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد(42), العدد(6), ص-ص(53-72).
- 75- مناع, يوسف حامد(2022), دور الاستقامة التنظيمية على التميز المنظمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام, المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, دمياط, مصر, المجلد (3), العدد(2), ص-ص(1-42).

76- النجار, صباح مجيد, وكاظم, شيماء مهدي(2016), دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة : بحث تطبيقي في مصرف رشيد, مجلة كلية تراث الجامعة, العراق, العدد(20).

77- نوري, أحمد دينو(2017), دور خصائص القادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الاعمال الصغيرة في محافظة دهوك, مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو, كردستان, العراق, المجلد(5), العدد(2), ص- ص(446-460).

رابعاً: المؤتمرات العلمية والدورات:

78- بن عيشاوي, أحمد(2006), (إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الاداء الاداري للمنظمات, الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 16-17), جامعة حسينية بن بوعلي, الشلف, الجزائر.

79- الشاورك, زهيد محمد(1994), (الجامعة المنتجة ومصادرها وتمويلها), الندوة العلمية والتربوية العاشرة, جامعة الموصل, العراق.

80- نادر, مريان, والتكريتي, نادية(1997), (تمويل التعليم الجامعي في جامعة اليرموك), المؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية من الفترة 1-3 آذار, جامعة صنعاء, اليمن.

خامساً: المراجع الأجنبية:

81- Alkharusi, H,(2022), **A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research**, Indian Journal of Psychology and Education, 12(2), 13-16.

82- Al-Zahrani, A (2023), **Home Schoolion: Its justifications of its application applying it in Saudi Arabia in light of Islamic Educational Principles**,Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(21), 61-78.

83- Eskild, Dahlgard, Anders, **The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence**, Total Quality Management,1999,P;10

- 84- Hair, J, F, (2014), **Multivariate data analysis**, (7th ed), London, Pearson, Education Limited.
- 85- Hijjawi,G (8/2020), **The effect of entrepreneurship on organization, excellence; The role of visionary leadership**, Management Science Letters, The world Islamic Science and Education University, Jordan,(11),P56:66.
- 86- Marko, S, Erik, M, (2019), **A Concise Guide to Market Research The Process, Data and Methods Using IBM SPSS Statistics**.
- 87- Tenner,A,R,Detoro,I,J(1992),**Total Quality Management; Three steps to continuous improvement**, Reading, Mass;Addison-wesley publishing CO. In.
- 88- Sekaran, U, Bougie, R, (2016), **Research Methods for Business: A Skill– Building Approach**, (7th edition), Fourth Edition, Chichester John Wiley Sons Ltd.
- 89- Stevenson William(1999), **Productions Operations Management**, 6th ed, The Mc Grow Company,PP492.

الملحقات

الاستبانة قبل التحكيم



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الموضوع: تحكيم استبانة

الاستاذ الدكتور/..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

"اثر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس
الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة"

ولتحقيق هدف الدراسة فقد صممت الباحثة استبانة تتضمن متغيرين (مستقل, تابع) وعدداً من الابعاد
لكل متغير, وكل بعد به خبرة عملية وتأهيل علمي وخلفية متميزة يمكن الاستناد اليها في اراء مواضيع
الدراسة بما يحقق الهدف الرئيس لها.

نأمل تكرمكم بتحكيم فقرات الاستبانة , من أجل الاستفادة من ملاحظاتكم لأنها تمثل خطوة مهمة في
ذات الاطار, ونتطلع الى الاسترشاد بآرائكم من حيث:

- ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات.
- مدى سلامة الصيغة اللغوية.
- أي تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

تكرموا بتعبئة البيانات الآتية

الاسم	
الدرجة العلمية	
الجامعة	
التخصص	

شاكراً لكم اهتمامكم وكرم تعاونكم.. وتقبلوا خالص الشكر والتقدير,,

الباحثة: أحلام حسين الاهدل

القسم الاول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

1-النوع:

ذكر () انثى ()

2-العمر:

اقل من 30 سنة () من 30_45 سنة () اكثر من 45 سنة ()

3-المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

4-المسمى الوظيفي:

مدير عام () مدير إدارة () توجيه إداري () مختص إداري ()

5-سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل () من 6-15 سنة () اكثر من 15 سنة ()

القسم الثاني:

في الجدول ادناه مجموعة من الفقرات صممت لقياس: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق

التميز المنظمي في المدارس الاهلية اليمنية بأمانة العاصمة

المحور الاول: المتغير المستقل وابعاده المختلفة (متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

م	1-إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	إنتماء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
		ينتمي	لاينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	تقوم الادارة العليا في المدرسة بتدريب العاملين على تنفيذ برامج الجودة .							
2	تعمل الادارة العليا في المدرسة على اجراء مراجعات دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام ادارة الجودة.							
3	تضع الادارة العليا خطة لتطبيق الجودة في المدرسة.							
4	توفر الادارة العليا في المدرسة كافة المتطلبات لتطبيق الجودة.							
5	تشارك الادارة العليا في معظم أنشطة الجودة التي تقدمها المدرسة.							
6	تتعامل الادارة العليا مع موضوع الجودة على انها هدف استراتيجي تسعى الى تحقيقه بخطة زمنية مقننة							

م	2- التعليم والتدريب						انتفاء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
							ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	تعمل المدرسة على تدريب وتأهيل العاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في الجودة الشاملة تحت اشراف الادارة العامة للجودة الشاملة في الوزارة.												
2	يتم إعداد البرامج التدريبية حسب احتياج العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والامكانات المتوافرة.												
3	يهدف التدريب الى تغيير سلوك العاملين وفق جهد مخطط ومنظم مستمر.												
4	ينظر مديرو المدرسة الى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعليم .												
5	تمتلك المدرسة خطة تدريبية مرحلية مزمدة متضمنة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.												
6	توفر المدرسة متطلبات ومستلزمات تطبيق الجودة الشاملة للعاملين.												

م	3- تبني انماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة						إنتفاء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
							ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	تتبنى المدرسة أنماط قيادية تناسب متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.												
2	تعمل قيادة المدرسة على إجراء تحول جوهري لواقع الجودة في المدارس الاهلية مبنى على المتابعة والتقييم وفرض العلاج.												
3	تعتمد قيادة المدرسة على نمط القيادة بالتداول من وقت لآخر لتبادل الخبرات وتكثيفها.												
4	تطبق المدرسة نمط القيادة الديموقراطية على جميع المستويات الادارية.												
5	تقدر القيادة الادارية في المدرسة الاجازات المتميزة للعاملين.												

م	4- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	إنتماء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	تنشر إدارة المدرسة رموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لاسلوب إدارة الجودة الشاملة.							
2	توفر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي يعتبر جزء اساسي من ثقافتها.							
3	تحقق إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل العاملين.							
4	تهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية.							
5	تنشر إدارة المدرسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع اوساط العاملين فيها.							
6	تهيئ إدارة المدرسة العاملين فيها نفسياً لتقبل مفاهيم الجودة.							
7	تعتبر إدارة المدرسة الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد فيها.							

المحور الثاني: المتغير التابع وابعاده المختلفة (التميز المنظمي):

م	1- تميز الهيكل التنظيمي	إنتماء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	تسير العمليات التنظيمية في المدرسة بشكل منظم وسلس بعيد عن العشوائية.							
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المدرسة بسهولة ومرونة.							
3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في الوظائف.							
4	يحقق الهيكل التنظيمي التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة.							
5	يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة .							

م	2- تميز الموارد البشرية	إنتماء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	يمارس العاملون في المدرسة التفكير الابداعي في اعمالهم باستمرار.							
2	يتحلى العاملون في المدرسة بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل المختلفة.							
3	يملك العاملون في المدرسة قدرات ومهارات عالية تمكنهم من انجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية.							
4	يعمل العاملون في المدرسة على تطوير وتحسين مستوى ادائهم.							
5	تستقطب المدرسة ذوي الكفايات العليا للعمل فيها.							

م	3- تميز العمليات	إنتماء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
		ينتمي	لاينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	تصمم المدرسة وتطور عملياتها على اساس احتياجات الدارسين وطموحات اولياء الامور.							
2	يتم تحسين العمليات بشكل دوري مدروس حسب حاجة الدارسين بطرق ابداعية مستقطبة.							
3	تعمل ادارة المدرسة على تحسين وتطوير عملياتها بهدف التقدم على المنافسين في ذات المجال.							
4	تعتمد ادارة المدرسة على الوسائل الحديثة في تسيير عملياتها المختلفة.							
5	تمارس ادارة المدرسة رقابة مستمرة لتحسين عملياتها لتقديم الخدمة للدارسين.							
6	تستجيب ادارة المدرسة بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات اولياء الامور والدارسين.							

م	4- تميز الخدمة	إنتماء الفقرة		وضوح الفقرة		صلاحية الفقرة		ملحوظات مقترحة
		ينتمي	لاينتمي	واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	
1	تعتمد ادارة المدرسة في تقديم خدماتها على تقنيات حديثة تهتمش حدوث اي خطأ أو عيب.							
2	تقدم المدرسة الخدمات التي تتوافق مع احتياجات دارسيها وطموحات اولياء الامور.							
3	تقدم المدرسة خدماتها للدارسين بمستوى جودة تنافسي.							
4	تمارس المدرسة رقابة مستمرة لتحسين عملياتها في تقديم الخدمة للدارسين.							
5	تستجيب المدرسة بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات الدارسين واولياء الامور.							

الاستبانة بعد التحكيم



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

المحترم / ة

الاخ/ الأخت

تحية طيبة وبعد,,

أتوجه إليكم بفائق الشكر والتقدير, شاكرة سلفاً دعمكم للأبحاث العلمية التي تعود على الجميع بالنفع والفائدة راجية حسن تعاونكم لنجاح هذه الدراسة حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بعنوان:

"أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة"

لذا نأمل من حضرتكم التعاون من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان ليفي بالغرض الذي أعد من أجله, ومن واقع خبراتكم, حيث أن لدقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها, مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة/

أحلام حسين الاهدل

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع علامة (/) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك:

1-النوع:

ذكر () انثى ()

2-العمر:

اقل من 30 سنة () من 30_45 سنة () اكثر من 45 سنة ()

3-المؤهل العلمي:

ثانوية () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

4-المسمى الوظيفي:

مدير عام () مدير إدارة () رئيس قسم () مختص إداري ()

5-سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

ثانياً: الاسئلة المتعلقة بالدراسة: المحور الاول (متطلبات إدارة الجودة الشاملة)

يرجى التكرم بوضع علامة (/) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك

م	1-إلتزام ودعم الإدارة العليا للجودة الشاملة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق بشده	لا اوافق
1	تقوم إدارة المدرسة بتدريب العاملين على تنفيذ برامج الجودة .					
2	تعمل إدارة المدرسة على اجراء مراجعات دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الجودة.					
3	تضع إدارة المدرسة خطة لتطبيق نظام الجودة .					
4	توفر إدارة المدرسة كافة المتطلبات لتطبيق نظام الجودة.					
5	تدعم إدارة المدرسة معظم أنشطة الجودة التي تقدمها المدرسة.					
6	تتعامل إدارة المدرسة مع موضوع الجودة على انها هدف استراتيجي تسعى الى تحقيقه بخطة زمنية مقننة.					

م	2- التعليم والتدريب	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
1	تعمل إدارة المدرسة على تدريب وتأهيل العاملين لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة في الجودة الشاملة.					
2	يتم إعداد البرامج التدريبية حسب احتياج العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
3	يهدف التدريب الى تغيير سلوك العاملين وفق جهد مخطط ومنظم ومستمر.					
4	ينظر المدرء في المدرسة الى الخطأ باعتباره مصدراً من مصادر التعلم .					
5	تمتلك المدرسة خطة تدريبية مرحلية محددة الزمن متضمنة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.					
6	يتم تسهيل عملية تدريب العاملين على تطبيق الجودة الشاملة.					
م	3- تبني انماط قيادية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
1	تتبنى إدارة المدرسة أنماط قيادية تناسب متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	تعمل إدارة المدرسة على إجراء تحول جوهري لواقع الجودة في المدرسة مبني على المتابعة والتقييم وفرض العلاج.					
3	تعتمد إدارة المدرسة على نمط القيادة بالتداول من وقت لآخر لتبادل الخبرات وتكثيفها.					
4	تطبق إدارة المدرسة نمط القيادة على المكشوف مع جميع المستويات الادارية.					
5	تقدر القيادة الادارية في المدرسة الانجازات المتميزة للعاملين.					
م	4- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
1	تنشر ادارة المدرسة رموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها اسلوب إدارة الجودة الشاملة.					
2	توفر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي يعتبر جزء اساسي من ثقافتها.					
3	تحقق إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل العاملين.					

4	تهيئ إدارة المدرسة الظروف المناسبة لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية.				
5	تنشر إدارة المدرسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع اوساط العاملين فيها.				
6	تهيئ إدارة المدرسة العاملين فيها نفسياً لتقبل مفاهيم الجودة.				
7	تعتبر إدارة المدرسة الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد فيها.				

المحور الثاني (التميز المنظمي)

م	1- تميز الهيكل التنظيمي	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق بشده	لا اوافق بشده
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بتحديد الوظائف بدقة ووضوح.					
2	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي تحتاجها المدرسة بسهولة ومرونة.					
3	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بطريقة تمنع التداخل والازدواجية في الوظائف الإدارية.					
4	يحقق الهيكل التنظيمي في المدرسة التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة.					
5	يتم مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية المختلفة للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة .					
م	2- تميز الموارد البشرية	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق بشده	لا اوافق بشده
1	يمارس العاملون في المدرسة التفكير الابداعي في اعمالهم باستمرار.					
2	يتحلى العاملون في المدرسة بالمرونة في التعامل مع مواقف العمل المختلفة.					
3	يمتلك العاملون في المدرسة قدرات ومهارات عالية تمكنهم من انجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية.					
4	يقوم العاملون في المدرسة بتطوير وتحسين مستوى ادائهم.					
5	تستقطب إدارة المدرسة ذوي الكفاءات العليا للعمل فيها.					

م	3- تميز العمليات	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
1	تصمم إدارة المدرسة وتطور عملياتها التعليمية على اساس احتياجات الدارسين وتوقعات اولياء الامور.					
2	تمارس إدارة المدرسة رقابة مستمرة لتحسين عملياتها.					
3	تعمل ادارة المدرسة على تحسين وتطوير عملياتها التعليمية بهدف التقدم على المنافسين في ذات المجال.					
4	تعتمد ادارة المدرسة على الوسائل الحديثة في تسيير عملياتها التعليمية المختلفة.					
5	تحرص إدارة المدرسة على تقييم عملياتها التعليمية من أجل توضيح نقاط الارتباط بين العمليات التعليمية والاهداف الاستراتيجية مستقبلاً					
م	4- تميز الخدمة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
1	تعتمد إدارة المدرسة في تقديم خدماتها التعليمية على تكنولوجيا حديثة ومتطورة.					
2	تقدم المدرسة الخدمات التعليمية التي تتوافق مع احتياجات الدارسين وتوقعات أولياء امورهم.					
3	تقدم المدرسة خدماتها التعليمية بمستوى جودة أعلى من المنافسين.					
4	تستجيب إدارة المدرسة بسرعة لتطوير خدماتها وفق مقترحات الدارسين واولياء الامور.					

قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	جهة العمل	التخصص
عبدالله علي القرشي	أستاذ دكتور	جامعة ذمار	إدارة اعمال
سيف سلام الحكيمي	أستاذ دكتور	جامعة الحديدة	إدارة أعمال
عبدالعزیز محمد المخلافي	أستاذ كتور	جامعة صنعاء	إدارة اعمال
سنان غالب المرهضي	أستاذ دكتور	جامعة صنعاء	إدارة اعمال
محمد عبدالله الاشول	أستاذ مشارك	جامعة البيضاء	إدارة أعمال
محمد على الرحبي	أستاذ مساعد	جامعة البيضاء	إدارة اعمال
محمد عبدالله الكهالي	أستاذ مساعد	الاماراتية الدولية	إدارة أعمال
عامر عبدالوهاب السنباني	أستاذ مساعد	جامعة ذمار	إدارة اعمال

قائمة مدارس الجودة بأمانة العاصمة



الجمهورية اليمنية

وزارة التربية والتعليم

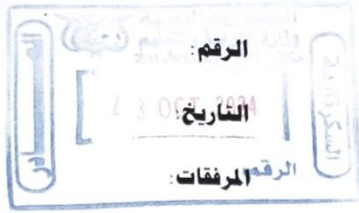
مكتب التربية والتعليم بأمانة

إدارة الجودة والاعتماد

كشف باسماء مدارس التعليم الأهلي الجودة والاعتماد للعام ١٤٤٥هـ الموافق ٢٠٢٤م

م	الاسم	المنطقة	نوع المدرسة
3	سما الابداع	بني الحارث	اهلي
4	اليمن أولا	بني الحارث	اهلي
9	مجد اليمن	شعوب	اهلي
1	الامجاد	شعوب	اهلي
0			
	جواهر المعرفة	شعوب	اهلي
	ارض الجنتين	شعوب	اهلي
1	الحمد	الوحدة	اهلي
2			
1	اليمنية الحديثة	الوحدة	اهلي
3			
	الرشيد	الوحدة	اهلي
1	بناء صنعاء	الوحدة	اهلي
4			
1	ابجد	الوحدة	اهلي
6			
1	منارات العلوم	الوحدة	اهلي
7			
	صنعاء المتقدمة	الوحدة	اهلي
	العلوم الحديثة	الوحدة	اهلي
	سكينة للطفولة	الوحدة	اهلي
	الامنة		
	نور المعارف	الوحدة	اهلي
	كنوز المعارف	الوحدة	اهلي
	ذات البروج	الوحدة	اهلي
	صناع الامة	الصافية	اهلي
	الثريا	الصافية	اهلي
	رواد اليمن	الصافية	اهلي
	علوم المستقبل	الصافية	اهلي
	الوطنية الحديثة	الصافية	اهلي

مكتب التربية والتعليم — صنعاء شارع الستين الجنوبي هاتف: ٦٢٢٨٦٧ فاكس ٦٢٢٨٦٦
بريد الكتروني: AMANA.EDU@YEMEN.NET.YE



الجمهورية اليمنية

وزارة التربية والتعليم

مكتب التربية والتعليم بالأمانة

إدارة الجودة والاعتماد

001925

اهلي	التحرير	مناهل الفكر
اهلي	التحرير	النموذجية
اهلي	التحرير	زهو صنعاء
اهلي	التحرير	مشكاة اليمن
اهلي	التحرير	وتين
اهلي	التحرير	شمس العلوم
اهلي	التحرير	روافد العلم
اهلي	التحرير	المعرفة
اهلي	التحرير	أجيال المودة
اهلي	التحرير	البروج
اهلي	التحرير	أوائل العلوم
اهلي	السبعين	اليمنية الحديثة
اهلي	السبعين	أجيال الفاروق
اهلي	السبعين	الالسن الحديثة
اهلي	السبعين	فرسان العلوم (م)
اهلي	السبعين	فرسان العلوم (ف)
اهلي	السبعين	القيم (ف+م)
اهلي	السبعين	علا المجد
اهلي	السبعين	نماء الحديثة
اهلي	السبعين	الجزيرة
اهلي	السبعين	نون
اهلي	السبعين	نوافذ النجاح
اهلي	السبعين	النبا (ف+م)
اهلي	السبعين	الامل الدولية
اهلي	السبعين	رواد التكنولوجيا
اهلي	السبعين	الرشيد
اهلي	السبعين	اليمنية الكبرى
اهلي	السبعين	جيل الرسالة
اهلي	السبعين	هند عبد الحق (م)
اهلي	السبعين	فرسان التقنية
اهلي	السبعين	روابي حدة
اهلي	السبعين	تقنية العلوم
اهلي	السبعين	الاخلاق
اهلي	السبعين	اعلام الهدي
اهلي	السبعين	الوسيلة

مكتب التربية والتعليم - صنعاء شارع الستين الجنوبي هاتف: ٢٢٢٨٦٧ فاكس ٢٢٢٨٦٦
بريد الكتروني: AMANA.EDU@YEMEN.NET.YE

الرقم:
 التاريخ: 2024
 المرفقات:
 الرقم:



001925

الجمهورية اليمنية

وزارة التربية والتعليم
مكتب التربية والتعليم بالأمانة
إدارة الجودة والاعتماد

اليمن الكبرى	السبعين	اهلي
امجاد اليمن	السبعين	اهلي
الفرسان	معين	اهلي
القرابي	معين	اهلي
النهضة	الثورة	اهلي
الرشيد	الثورة	اهلي
غمدان	الثورة	اهلي
الاشراق	الثورة	اهلي
الامجاد	الثورة	اهلي

أ/ سميرة بعنر	أ/ عبد القادر المهدي
مدير إدارة الجودة والاعتماد	مدير مكتب التربية بالأمانة
الدرسي	

20
1445
أ.ع. شامي

أ.ع. شامي

مكتب التربية والتعليم — صنعاء شارع الستين الجنوبي هاتف: ٦٢٢٨٦٧ فاكس ٦٢٢٨٦٦
بريد الكتروني :- AMANA.EDU@YEMEN.NET.YE

143

خطاب الجامعة بتسهيل مهمة الباحث وموافقة الجهات المعنية (2)

التاريخ: ٢٠٢٤ / ٦ / ٣ المرقات: المرجع: (03 JUL 2024) المرقات:	 جامعة الاندلس Andalus University For Science & Technology	جامعة الاندلس للعلوم والتقنية رئاسة الجامعة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
--	--	--

الأخوة / مكتب التربية والتعليم في أمانة العاصمة (التعليم الأهلي) المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها،
وتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع
الباحثة/ أحلام حسين أحمد الأهل في جمع معلومات بحثية كمطالبات لإعداد رسالة ماجستير في إدارة
الأعمال بعنوان (أثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي في المدارس
الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة)، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا و البحث العلمي
د. عبده حسين الضبيبي

عمادة الدراسات العليا
جامعة الاندلس

القطعة الدراسية
إدارة الجودة
الدراسة

استقبلت
الدراسة

دراسات ع. ن-٤٦- م.

صفحة ١ من ١

إفادة المركز الوطني للمعلومات

الرقم : (7784)

التاريخ : 29 / 4 / 1445

الموافق : 13 / 11 / 2023



الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
المكتبة الرقمية

إفادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :

اثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المنظمي

في المدارس الاهلية اليمنية بامانة العاصمة

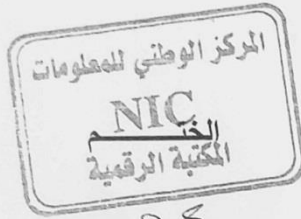
الذي تقوم الأخت / أحلام حسين احمد الاهدل - للتقدم به لرسالة **الماجستير**

قسم / إدارة اعمال كلية / الدراسات العليا الجامعة / الاندلس - الجمهورية اليمنية

لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام 2001 حتى تاريخ يومنا :

((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 19,000 رسالة))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة



مدير المكتبة الرقمية

عالم محمد علي

(المستشفى الايراني سابقا)

رجع الستين الجنوبي - عمارات الاوقاف - جولة المصباحي / جوار مستشفى الاوقاف

مقابل مكتب الخطوط الجوية اليمنية -

studies.Yemen-nic.info

Abstract:

The study aimed to know the impact of the requirements of applying Total Quality Management in achieving organizational excellence in Yemeni private schools in the capital, and to know the level of achieving organizational excellence, as well as the level of practicing Total Quality Management in Yemeni private schools in the capital, Sana'a, in addition to knowing the extent of the existence of statistically significant differences in the answers of the study sample about the level of achieving organizational excellence attributed to the variables represented by: gender, age, academic qualification, job title, and number of years of service, and the study community represents Yemeni private schools that adopt the concept of Total Quality Management in the capital, which number (201) private schools, while the study sample represented (16) private schools that were selected according to the simple random sample, and the study used the descriptive analytical method, and the study relied on the questionnaire as the main tool for collecting data, as the number of distributed forms valid for analysis reached (128) questionnaires, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Humanities and Social Sciences

(SPSS) program, and the study reached a set of results, the most important of which were:

Yemeni private schools The study area practices to a high degree the requirements for applying total quality management in all its dimensions (preparing the work environment and organizational culture, adopting leadership styles appropriate for quality management, education and training), not to mention the dimension of "commitment and support of senior management for total quality" which was very high, as well as there is a high interest in achieving organizational excellence in all its dimensions (distinctiveness of the organizational structure, excellence of human resources, excellence of operations, excellence of service), as it was shown that applying the requirements of total quality management had an impact on achieving organizational excellence in Yemeni private schools instead of Yemeni schools, and the impact varied, as the dimension of preparing the work environment and organizational culture had the highest impact on achieving organizational excellence, followed by the dimension of commitment and support of senior management for total quality, followed by the dimension of education and training, while the dimension of adopting leadership styles appropriate for quality management had the least impact on achieving organizational excellence, and

this study recommended the need to pay more attention to applying the requirements of total quality management by Yemeni private schools as a modern strategy that has an effective role in achieving organizational excellence, as this management is able to respond to surrounding variables and exploit available resources efficiently, which leads to maintaining its current customers and attracting new customers.

The Impact Of Applying Total Quality Management In Achieving Organizational Distinction In The Yemeni Provate Schools In Sana'a City

Case Study

Master's Thesis For A Master's Degree In Business Management

Researcher /

Ahlam Husien Ahmed Al-Ahdal

Supervisor/

Phd: Jebr Abdulqawi Al-Sanabani

Associate Professor Of Business Administration, College Of

Administrative Sciences , Alandalus University

Sana'a

1445/2024