



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التمييز المؤسسي

"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر"

رسالة مقدمة:

للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

اعداد السادس:

محمد جلال ریان

المعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

تہذیب اشیاء را فہمیں

د/ ماجدة جبريل

أ.د/أسامة فريد

جامعة إدراك الأعمال

استاذ ادلة الاعمال

كلية التجارة

كلية التجارة

جامعة عرب شباب

جامعة عين شمس



صفحة العنوان

اسم الباحث: محمد جلال ريان.

عنوان الرسالة: تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز

المؤسسي "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر"

الدرجة العلمية: درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تحت إشراف:

• أ.د: أسامة فريد "أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية"

• د: ماجدة جبريل "مدرس إدارة الأعمال بالكلية"

القسم التابع له: قسم إدارة الأعمال.

أسم الكلية: كلية التجارة.

الجامعة: جامعة عين شمس.

سنة المنح: ١٤٤١ هـ / ٢٠٢٣ م



رسالة ماجستير

أسم الباحث: محمد جلال ريان.

عنوان الرسالة: تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز المؤسسي
"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر"

الدرجة العلمية: درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

الأستاذ الدكتور/ سيد محمود اسماعيل الخولي (رئيسا)
أستاذ إدارة الأعمال وعميد الكلية السابق

الأستاذ الدكتور/ نهي محمد عبد الرحمن الخطيب (عضو)
أستاذ الإدارة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الأستاذ الدكتور/ أسامة محمود فريد (مشرفا)
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة – جامعة عين شمس

تاريخ مناقشة الرسالة:

الدراسات العليا

أجازت الرسالة: ختم الإجازة:

بتاريخ .../.../٢٠١٩ م

موافقة مجلس الجامعة: موافقة مجلس الكلية:

بتاريخ .../.../٢٠١٩ م

بتاريخ .../.../٢٠١٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا^١
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ يُعْلَمُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَيْرٌ^٢

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سُورَةُ الْمُجَادِلَةِ (١١)

اھداء

إلى أمي الحبيبة

التي تعجز الكلمات أن تفيها حقها، التي لا يمكن أن أرد جميلها أو أرد
أجرها، التي لا يعادل رضاها أحد في العالمين ..

إلى أبي الغالي

الذى غرس في نفسي الطموح والمثابرة، الذى يحلم أن يراني في أعلى المراتب، الذى لولاه لما وصلت هنا ..

إلى أخواتي (إيهاب، عبد الرحمن)

من أشد الله بهم أذري وأشركهم في أمري ..

الى

وَهُدْهَا تُسْتَطِعُ قِرَاءَةَ الْإِسْمِ ..

إلى أصدقائي

محمود الطيب، أحمد محمد، أحمد فتحي، محمد جمال،
مصطفى عادل، أحمد الخطيب، ناصر عاصي،
كريم عمر، محمد سلمان ..

الذين جمعني القدر بهم وكانوا بثابة أخوة لم تلدهم أمي ..

الباحث

شكر وعرفان

"وَقَالَ رَبِّ أُوزْعِنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"^(١).

أشكر الله سبحانه وتعالي على ما أنعم على من فضل وتوفيق، فمنحي الجهد والقدرة على إنجاز هذا العمل المتواضع، وأعترف أن ما في هذا العمل من صواب وإحسان فهو بفضل من الله تعالى أولاً ثم بفضل توجيهات المشرفين الأجلاء، وأن ما فيه من خطأ أو تقصير فمني، وكما قال البيساني: "إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر"^(٢).

وإعمالاً بقول نبينا الشريف «لا يشكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يُشْكُرُ النَّاسَ» يتقدم الباحث بخالص الشكر ووافر العرفان **للأستاذ الدكتور/ أسامة محمود فريد** أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس، لتقدير سعادته مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى نصائحه القيمة وجميل صبره وحسن تواضعه، سائل المولى عز وجل أن يزيده علمًاً ويمد في عمره.

كما يتقدم الباحث بجزيل التقدير والامتنان **للدكتورة الفاضلة/ ماجدة جبريل** المدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس، وذلك لتقبل سعادتها مشكورة الاشتراك في الإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمته للباحث من نصح وإرشاد ودعم معنوي طوال فترة إعداد الرسالة، سائل المولى عز وجل أن يزيدها من علمه ويعطاها بالصحة والعافية.

^(١) قرآن كريم، سورة النمل، الجزء التاسع عشر، الآية (١٩).

^(٢) مصطفى بن عبد الله وشهرته "ال حاج خليفة" ، "كشف الظنون عن أسامي الكتب والفنون" ، مطبعة بولاق، ١٢٧٤ هـ.

كما يتقدم الباحث بعظيم الفضل والتقدير والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة:

للأستاذ الدكتور/ سيد محمود الخولي أستاذ إدارة الأعمال والعميد السابق لكلية

التجارة جامعة عين شمس، وذلك لتكريم سيادته باستقطاع جزء من وقته الثمين لرئاسة لجنة المناقشة والحكم على الرسالة وإثرائها بأرائه السديدة، سائل المولى عز وجل أن يزيده من علمه ويديم عليه نعمة الصحة والعافية.

للأستاذ الدكتور/ نهي محمد عبد الرحمن الخطيب أستاذ الإدارة العامة

وعميد كلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات سابقاً وذلك لتقضي سيادتها بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة، والحكم على الرسالة وهو ما يعد فرصة عظيمة لا تتكرر للاستفادة من علم سيادتها وتوجيهاتها، بل يعد أثراً للرسالة وشرفاً عظيمَاً للباحث، سائل المولى عز وجل أن يجزيها خير الجزاء ويديم عليها نعمة الصحة والعلم وحسن الخلق.

كما يتقدم الباحث بتحية طيبة ملؤها الحب والتقدير إلى كل أفراد كلية التجارة بجامعة عين شمس من أعضاء هيئة التدريس، وإداريين وعاملين أخص بالذكر أستاذتي وزملائي لما وجدت منهم من حسن التعامل، وسعة الصدر.

والشكر لله عز وجل أولاً وأخيراً، والحمد لله رب العالمين

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس	
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢	المقدمة	(١/١)
١٥ : ٣	الدراسات السابقة	(١/٢)
١٥	مشكلة الدراسة	(١/٣)
١٦	متغيرات الدراسة	(١/٤)
١٩	فرض الدراسة	(١/٥)
٢١	أهداف الدراسة	(١/٦)
٢١	أهمية الدراسة	(١/٧)
٢٢	حدود الدراسة	(١/٨)
٢٦:٢٢	منهجية الدراسة	(١/٩)
٢٣	مجتمع الدراسة	(١/١/٩)
٢٣	عينة الدراسة	(٢/١/٩)
٢٥	نوع ومصادر البيانات	(٣/١/٩)
٢٥	أسلوب تحليل البيانات	(٤/١/٩)
٢٦	خطة الدراسة	(٥/١/٩)
٢٧	الفصل الثاني: المفاضلة المعيارية	
٢٨	تمهيد الفصل	(٢)
٢٩	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمفاضلة المعيارية	
٣٠	مفهوم المفاضلة المعيارية	(٢/١/١)
٣٣	مراحل تطور المفاضلة المعيارية	(٢/١/٢)
٣٥	أهداف المفاضلة المعيارية	(٢/١/٣)
٣٥	أهمية المفاضلة المعيارية	(٢/١/٤)
٣٦	المبحث الثاني: أساسيات المفاضلة المعيارية	
٣٩	أنواع المفاضلة المعيارية	(٢/١/٢)
٤٣	مراحل وخطوات تطبيق المفاضلة المعيارية	(٢/٢/٢)

رقم الصفحة	الفهرس	
٤٥	معايير تطبيق المفاضلة المعيارية	(٣/ب/٢)
٤٧	أخطاء في تطبيق المفاضلة المعيارية	(٤/ب/٢)
٤٨	مهارات تطبيق المفاضلة المعيارية	(٥/ب/٢)
٥٠	المبحث الثالث: مبادئ المفاضلة، علاقة المفاضلة بعض الأسلوب الإدارية، نماذج ناجحة	
٥١	مبادئ تطبيق المفاضلة المعيارية	(١/ج/٢)
٥٢	المفاضلة المعيارية وعلاقتها ببعض الأسلوب الإدارية	(٢/ج/٢)
٥٦	نماذج لمؤسسات نجحت في تطبيق المفاضلة المعيارية	(٣/ج/٢)
٥٩	خلاصة الفصل	(٤/د/٢)
٦٠	الفصل الثالث: التميز المؤسسي	
٦١	تمهيد الفصل	(٣)
٦٢	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي	
٦٣	مفهوم التميز المؤسسي	(٣/أ/١)
٦٦	مراحل التطور التاريخي للتميز المؤسسي	(٣/أ/٢)
٦٩	دافع تبني التميز المؤسسي	(٣/أ/٣)
٧١	أهمية التميز المؤسسي	(٣/أ/٤)
٧٢	المبحث الثاني: أساسيات التميز المؤسسي	
٧٣	أنواع التميز	(١/ب/٣)
٧٥	مداخل التميز المؤسسي	(٢/ب/٣)
٧٦	أبعاد التميز المؤسسي	(٣/ب/٣)
٧٨	تكليف التميز المؤسسي	(٤/ب/٣)
٧٩	مبادرات التميز المؤسسي	(٥/ب/٣)
٨٠	معوقات التميز المؤسسي	(٦/ب/٣)
٨٢	المبحث الثالث: نماذج التميز المؤسسي	
٨٣	النماذج العالمية للتميز المؤسسي	(١/ج/٣)
٨٣	النموذج الياباني للتميز المؤسسي (Deming)	(١/ج/١/٣)
٨٥	النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي (Malcom Baldrige)	(٢/ج/١/٣)

رقم الصفحة	الفهرس
٨٦	(١/ج) النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)
٨٨	(٢/ج) النماذج العربية للتميز المؤسسي
٨٨	(١/ج) نموذج دبي للتميز الحكومي
٨٩	(١/ج) نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز
٩٠	(١/ج) نموذج جائزة مصر للتميز الحكومي
٩١	خلاصة الفصل (٣/ج)
٩٢	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض
٩٣	مقدمة (٤/١)
٩٣	نبذه عن الشركات محل الدراسة (٤/٢)
٩٤	مقاييس الدراسة (٤/٣)
٩٤	مراحل التحليل الإحصائي (٤/٤)
٩٦	أساليب وإجراءات التحليل الإحصائي (٤/٥)
٩٧	اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم (٤/٦)
٩٨	الإحصاءات الوصفية (٤/٧)
١٠٩	اختبار فروض الدراسة (٤/٨)
١٢٩	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
١٣٠	مقدمة (٥/١)
١٣٠	نتائج الدراسة (٥/٢)
١٣٤	توصيات الدراسة (٥/٣)
١٣٥	دراسات مستقبلية مقترحة (٥/٤)
١٣٦	قائمة المراجع
١٣٧	أولاً: المراجع باللغة العربية
١٤٤	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
١٤٧	ثالثاً: الواقع الإلكترونية
١٤٨	الملاحق
١٤٩	ملحق (١) قائمة الاستقصاء

رقم الصفحة	الفهرس	
-----	ملخص الرسالة باللغة العربية	ملحق (٢)
-----	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	ملحق (٣)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٩	الإطار المقترن للدراسة	(١/١)
٣٧	أهمية المفاضلة المعيارية	(٢/١)
٣٩	أنواع المفاضلة المعيارية	(٢/٢)
٤٠	المفاضلة المعيارية الداخلية	(٢/٣)
٤٢	العلاقة بين المفاضلة المعيارية وفوائدها الكامنة وصعوبة تنفيذها	(٢/٤)
٤٤	الفجوة بين الإداء الفعلي والإداء المرغوب	(٢/٥)
٤٦	معايير التطبيق الناجح للمفاضلة المعيارية	(٢/٦)
٤٩	مهارات تطبيق المفاضلة المعيارية	(٢/٧)
٦٨	نشأة ومراحل التميز	(٣/١)
٧٤	أنواع التميز	(٣/٢)
٨١	معوقات التميز	(٣/٣)
٨٣	مكونات نموذج دينج للتميز	(٣/٤)
٨٥	مكونات نموذج مالكوم بالديرج للتميز	(٣/٥)
٨٧	مكونات النموذج الأوروبي للتميز	(٣/٦)