



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

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

رسالة مقدمة:
للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

محمد جلال ريان

المعيد بقسم إدارة الأعمال
بكلية التجارة - جامعة عين شمس

تحت إشراف:

د / ماجدة جبريل

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة عين شمس

أ.د / أسامة فريد

أستاذ إدارة الأعمال م
كلية التجارة
جامعة عين شمس

١٤٤١ هـ / ٢٠١٩ م



صفحة العنوان

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.

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 / ٢٠١٩ 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 أسماعيل الخولي (رئيساً)

أستاذ إدارة الأعمال وعميد الكلية السابق

الأستاذ الدكتور/ نهي محمد عبد الرحمن الخطيب (عضواً)

أستاذ الإدارة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الأستاذ الدكتور/ أسامة محمود فريد (مشرفاً)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة – جامعة عين شمس

تاريخ مناقشة الرسالة:

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة:

ختم الإجازة:

بتاريخ .../.../٢٠١٩ م

موافقة مجلس الجامعة:

بتاريخ .../.../٢٠١٩ م

موافقة مجلس الكلية:

بتاريخ .../.../٢٠١٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة (١١)

إهداء

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

الذي غرس في نفسي الطموح والمثابرة، الذي يحلم أن يراني في أعلي المراتب، الذي لولاه لما وصلت هنا ..

إلى أخوتي (إيهاب، عبد الرحمن)

من أشدد الله بهم أزري وأشركهم في أمري ..

إلى

وحدها تستطيع قراءة الاسم ..

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 بمثابة أخوة لم تلدهم أمي ..

الباحث

شكر وعرفان

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

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم على من فضل وتوفيق، فمنحني 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 البيهقي: "إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غيّر 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 «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ» يتقدم الباحث بخالص الشكر ووافر العرفان **"للأستاذ الدكتور/ أسامة محمود فريد"** أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس، لتكرم سيادته مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى نصائحه القيمة وجميل صبره وحسن تواضعه، سائل المولي عز وجل أن يزيده علماً ويمد في عمره.

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

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

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

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 بآرائه السديدة، سائل المولي 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 لتفضل سيادتها بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة، والحكم على الرسالة وهو ما يعد فرصة عظيمة لا تتكرر للاستفادة من علم سيادتها وتوجيهاتها، بل يعد أثراء للرسالة وشرفاً عظيماً للباحث، سائل المولي 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 أساتذتي وزملائي لما وجدتُ 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	(١/١) المقدمة
١٥: ٣	(١/٢) الدراسات السابقة
١٥	(١/٣) مشكلة الدراسة
١٦	(١/٤) متغيرات الدراسة
١٩	(١/٥) فروض الدراسة
٢١	(١/٦) أهداف الدراسة
٢١	(١/٧) أهمية الدراسة
٢٢	(١/٨) حدود الدراسة
٢٦: ٢٢	(١/٩) منهجية الدراسة
٢٣	(١/١/٩) مجتمع الدراسة
٢٣	(٢/١/٩) عينة الدراسة
٢٥	(٣/١/٩) نوع ومصادر البيانات
٢٥	(٤/١/٩) أسلوب تحليل البيانات
٢٦	(٥/١/٩) خطة الدراسة
٢٧	الفصل الثاني: المفاضلة المعيارية
٢٨	(٢) تمهيد الفصل
٢٩	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمفاضلة المعيارية
٣٠	(٢/أ/١) مفهوم المفاضلة المعيارية
٣٣	(٢/أ/٢) مراحل تطور المفاضلة المعيارية
٣٥	(٢/أ/٣) أهداف المفاضلة المعيارية
٣٥	(٢/أ/٤) أهمية المفاضلة المعيارية
٣٦	المبحث الثاني: أساسيات المفاضلة المعيارية
٣٩	(٢/ب/١) أنواع المفاضلة المعيارية
٤٣	(٢/ب/٢) مراحل وخطوات تطبيق المفاضلة المعيارية

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

رقم الصفحة	الفهرس
٨٦	النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) (٣/٣/٢/١)
٨٨	النماذج العربية للتميز المؤسسي (٣/٢/٢)
٨٨	نموذج دبي للتميز الحكومي (١/٣/٢/٢)
٨٩	نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (١/٣/٢/٢)
٩٠	نموذج جائزة مصر للتميز الحكومي (١/٣/٢/٢)
٩١	خلاصة الفصل (٣/٣)
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: المواقع الإلكترونية
١٤٨	الملاحق
١٤٩	ملحق (١) قائمة الاستقصاء

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

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٩	الإطار المقترح 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 ديمنج للتميز	(٣/٤)
٨٥	مكونات نموذج مالكوم بالديرج للتميز	(٣/٥)
٨٧	مكونات النموذج الأوروبي للتميز	(٣/٦)