



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
عمادة التطوير والجودة والإمتياز



دور تطبيق معيار العمليات لنموذج التميز الأوروبي في تطوير الأداء المؤسسي

(دراسة حالة: شركة جياذ للسيارات المحدودة)

**The Role Of Implementing The processes Standard Of The European
Excellence Model On Developing Institutional Performance
(A Case Study Of Giad Motors Ltd)**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الجودة الشاملة والإمتياز

إعداد الطالبة:

سويبة يس سليمان إبراهيم

إشراف الدكتور:

مصطفى حامد الحكيم



إستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (١١)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

الإهداء

إلى الذى آمنْتُ به وأحببته دون أن أراهَ وأطعته دون أن ألقاهَ وإشتاقت رُوحى للقياهَ وطابت نفسى
بذكراهَ إلى قدوتى محمد صلى الله عليه وسلمُ

إلى مَنْ برضاها أوفق وأسعدُ

والدتى الغاليةُ رمز الحبِّ والعطاءِ بِسمة الحياةِ وَنبع الحنانِ وَمَنْ حبها إستوطن قلبى وَحفظها الله وأمد الله فى
عمرها على طاعتهُ

والدى الغالىُّ مَنْ أضاء دربى نحو مستقبلى وبث النور فى جوانحى إلى مَنْ يعجز البيان عن وصف حبه له وَ
حفظه الله وأمد الله فى عمره على طاعتهُ

إلى أخى وأختى الأعزاءُ مَنْ أحيأ بجسور محبتهم وَوبهم أعرف نفسى وعنوانى إلى مَنْ لا تكتمل سعادتى إلا
بهم حفظهم اللهُ

إلى خيلانى وأعمامى سندی وعزوتى

إلى أصدقائى وصديقاتى الذين إزدانت الحياة بهم وَتذلت الصعاب بعونهم وَإخوتى الذين لم تلدهم أُمى

شكر وتقدير

بدايةً أشكر الله عز وجل على فضله أن وفقني بإتمام هذا البحث، ويطيب لي أن أتقدم بحزب الشكر والتقدير

لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ولكل من ساهم معي في إنجاز هذه الدراسة

وأشكر الأساتذة الخبراء المحكمين الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحثة في بناء

الإستبادة وإظهارها بصورتها النهائية

كما أتقدم بوافر الشكر والإمتنان لأستاذي الدكتور مصطفى حامد الحكيم لما قدمه لي من ملاحظات

وتوجيهات سديدة كان لها الأثر في إغناء هذه الرسالة

وأخص بالشكر إدارة شركة جياذ للسيارات المحدودة وكافة العاملين فيها لما قدموه

من مساعدة فلهم جزيل الشكر.

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين معيار العمليات وعناصره بالأداء المؤسسي ودور تطبيق معيار العمليات كأحد معايير نموذج التميز الأوروبي في تطوير الأداء المؤسسي وإبراز جوانب القوة والضعف في المؤسسة ومعرفة مجالات التحسين لدى المؤسسة والتعرف على أهمية النموذج الأوروبي للتميز وتبنيه في المؤسسات. تم تصميم الدراسة بحيث تضم معيار العمليات (مستقل) بخمس عناصر، والأداء المؤسسي (تابع). مجتمع الدراسة هو شركة جياذ قسم السيارات بالخرطوم حوالي 150 عاملاً وموظف تم أخذ عينة باستخدام طريقة ستيفن ثامبسون من مجموع العاملين لتشكّل عدد 108 مبحوثاً، وتم توزيع الإستبانات واسترداد 101 إستبانه منها 4 غير صالحة ليشكل عدد الإستبانات النهائي (97) من جملة 150 بنسبة إسترداد تجاوز الـ(92%)، كما إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي بفرق (0.80) بين كل نقطة وأخرى لتحديد إتجاهات الإستجابة وتحليل البيانات باستخدام برنامج مينيتاب الإصدار التاسع عشر (Minitab Statistical Software 19) ، وبرنامج مايكروسوفت إكسل (MS Excel) إصدار 2016 لإجراء التحليل والرسومات التوضيحية للبيانات.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أفراد عينة الدراسة على درجة جيدة من الوعي بالنموذج وعناصره. أفراد العينة ذوي الخبرة الأكبر يشكلون النسبة الأعلى من المستجيبين بوعي عال حول النموذج. التدريب عامل أساسي في فهم وتطبيق النموذج بالنسبة لأغلبية المبحوثين، بصورة أكبر من المستوى الأكاديمي. هناك علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار العمليات، والأداء المؤسسي. بدلالة إحصائية فإن معيار العمليات بنموذج التميز الأوروبي يؤثر على الأداء المؤسسي. أكثر العناصر تأثيراً في تطوير الأداء هو عنصر (تطوير المنتجات والخدمات) ، يليه عنصر (تصميم وإدارة العمليات) ، بينما يؤثر عنصر (ترويج وتسويق المنتجات والخدمات) بمستوى ضعيف نسبياً على الأداء المؤسسي في المؤسسة موضوع الدراسة.

كذلك خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على مستوى ونوعية التدريب في المؤسسة موضوع الدراسة والمؤسسات المشابهة لتحقيق وعي أكبر بالنموذج وتطبيقه. المحافظة على مستوى الأداء في جانب تطوير المنتجات والخدمات. الإهتمام بعنصر تصميم وإدارة العمليات والحفاظ على مستوى الأداء فيه. السعي لتقوية جانب ترويج وتسويق المنتجات والخدمات بحسب مؤشرات العنصر التي يظهر فيها ضعف الأداء. الإرتقاء بعنصر إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between the Process criterion in the European Excellence Model and its elements, with the Institutional Performance .And the role of the application of the Process criterion as one of the criteria of the European Excellence model in the development of institutional performance. Also highlighting the strengths and weaknesses, identifying areas of improvement and identifying the importance of the European Model of Excellence. The study is designed to include a five-element (independent) Process criterion and institutional performance (dependent). Study community (JiadMotors) is about 150 staff member was taken using Steven Thambson method to constitute 108, questionnaires were distributed and 101 recovered. Four copies was not valid and total recovery rate (92%). Researcher used the Likert scale with interval of (0. 80) between each point to quantify responses. Data analyzed using (Minitab Statistical Software 19), and Microsoft Excel 2016 to perform analysis and data illustrations.

The study concluded a number of results, most importantly: Members of the study are well-aware of the European Excellence Model and its elements . Training has the greater impact on awareness and application of the model. Early application of the Excellence Model in Jiad Motors has had a greater impact on the maturity level of excellence practices . There is a positive correlation between the Process criterion, and the Institutional Performance . Design and Management of Processes has a strong positive effect on Business Results . The Promotion and Marketing of Products and Services affects a relatively low impact on Institutional Performance .

The study also found a set of recommendations, the most important of which were : Maintaining the level, and quality of training in the Jiad Motors and similar institutions to achieve greater awareness and application of the Excellence Model .Maintaining the performance level in Development of Products and Services . To take care of the Design and Management of Processes and maintain their performance level . Seek to strengthen Promotion and Marketing of Products and Services. To promote and enhance Management of Customer Relations.

قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| أ | الإستهلال |
| ب | الإهداء |
| ج | شكر وتقدير |
| د | الملخص |
| هـ | ABSTRACT |
| و | قائمة المحتويات |
| ح | قائمة الجداول |
| ي | قائمة الأشكال |
| ك | قائمة الملاحق |
| 1 | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة |
| 2 | المبحث الأول : منهجية الدراسة |
| 7 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة |
| 19 | الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة |
| 20 | المبحث الأول : نموذج التميز الأوروبي |
| 35 | المبحث الثاني : معيار العمليات |
| 38 | المبحث الثالث : الأداء المؤسسي |
| 48 | الفصل الثالث : الدراسة الميدانية |
| 49 | المبحث الأول : شركة جياذ للسيارات المحدودة |
| 55 | المبحث الثاني : المنهجية والإجراءات |
| 66 | المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات |

| | |
|----|----------------------------------|
| 76 | الفصل الرابع : النتائج والتوصيات |
| 77 | أولا : النتائج |
| 79 | ثانيا : التوصيات |
| 80 | المصادر والمراجع |
| 85 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 46 | أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي | (1) |
| 57 | مقياس ليكرت الخماسي | (2) |
| 59 | قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة | (3) |
| 60 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع | (4) |
| 61 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر | (5) |
| 62 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة | (6) |
| 63 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهلات العلمية | (7) |
| 64 | التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي | (8) |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصميم وإدارة العمليات | (9) |
| 67 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير المنتجات والخدمات | (10) |
| 69 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترويج وتسويق المنتجات والخدمات | (11) |
| 70 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات | (12) |
| 71 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها | (13) |

| | | |
|----|---|------|
| 72 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي | (14) |
| 73 | قياس علاقة الارتباط بين معيار العمليات (XX) والأداء المؤسسي (Y) | (15) |
| 74 | قياس علاقة تأثير معيار العمليات (XX) على الأداء المؤسسي (Y) | (16) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 5 | العلاقة بين متغيرات الدراسة | (1) |
| 25 | خارطة طريق التميز | (2) |
| 28 | المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز | (3) |
| 29 | معايير النموذج الأوروبي للتميز | (4) |
| 53 | الهيكل التنظيمي لشركة جياذ | (5) |
| 54 | مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة | (6) |
| 55 | معادلة ستيفن ثامبسون | (7) |
| 61 | توزيع النوع للمبحوثين | (8) |
| 62 | توزيع فئات العمر للمبحوثين | (9) |
| 63 | توزيع سنوات الخبرة للمبحوثين | (10) |
| 64 | المؤهلات العلمية للمبحوثين | (11) |
| 65 | توزيع المستوى الوظيفي للمبحوثين | (12) |
| 75 | تحليل البقايا (Residual analysis) | (13) |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | المحتوى | رقم الصفحة |
|------------|----------------|------------|
| (1) | الإستبانه | 86 |
| (2) | أسماء المحكمين | 93 |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول :منهجية البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول : المنهجية

أولاً : مقدمة

يعد السعي لتميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة في مجال الإدارة ، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي . ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات و الأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية و إستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره من ناحية أخرى. ولأهمية تميز الأداء وقياسه إنضوت جهود علماء الإدارة الجادة والمتجددة على تحديد معايير تميز الأداء ، من أجل الوصول إلى نموذج أمثل لقياس أداء المنظمات التي تسهم في تحقيق الأداء المتميز . ومن هذا المنطلق فإن تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بتميز الأداء إنما يعكس الرغبة الدائمة لدى الممارسين والأكاديميين في التوصل إلى نماذج لتحقيق التميز في الأداء ، والذي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات والمؤسسات ، بل أضحت ضرورة من ضروريات العصر ومطلبا أساسيا فرضته العديد من الظروف والقوى الداخلية والخارجية . ويعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع إستخدامها في العصر المعاصر . ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988م . ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته . The European Quality Award وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء ، خدمة العملاء ، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم

والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة .

1 - أهداف الدراسة :

أ - التعرف على دور تطبيق معيار العمليات كأحد معايير نموذج التميز الأوروبي في تطوير الأداء المؤسسي .

ب - معرفة جوانب القوة والضعف في المؤسسة .

ج - معرفة مجالات التحسين لدى المؤسسة.

د - التعرف على أهمية النموذج الأوروبي للتميز وتبنيه في المؤسسات .

هـ - تقديم دراسة وتوصيات .

2 - أهمية الدراسة :

أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في دور تطبيق معيار العمليات لنموذج التميز EFQM في تطوير الاداء المؤسسي .

تعتبر أداة لمساعدة الباحثين في الإطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها ، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على أي مجالات أخرى .

توضيح مدى مساهمة معيار العمليات لنموذج التميز في تطوير الأداء المؤسسي .

3 - مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالإطلاع على الدراسات السابقة جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على معيار العمليات كأحد معايير نموذج التميز المهمة والتي من خلالها يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة للمحافظة عليها ونقاط الضعف لتحسينها ووضع خطة العمل . كما أوصت الكثير من الدراسات والبحوث بضرورة تبني مفاهيم ومعايير التميز الأوروبي منها دراسة (إسماعيل ، 2013) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة التميز ، ودراسة (هالة ، 2015) التي أكدت تبني أساليب

وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة عموماً . ومما سبق ذكره يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :-

ما دور تطبيق معيار العمليات لنموذج التميز EFQM في تطوير الأداء المؤسسي ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

هل هناك دور لتصميم وإدارة العمليات في تطوير الأداء المؤسسي ؟

هل هناك دور لتطوير المنتجات والخدمات في تطوير الأداء المؤسسي ؟

هل هناك دور لترويج وتسويق المنتجات والخدمات في تطوير الأداء المؤسسي ؟

هل هناك دور لإنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات في تطوير الأداء المؤسسي؟

هل هناك دور لإدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها في تطوير الأداء المؤسسي ؟

4 - فرضيات الدراسة:

أ - الفرضية الأولى : هناك علاقة إرتباط إيجابي بين معيار العمليات وتطوير الأداء المؤسسي ويتفرع منها الفرضيات الآتية : -

أ. توجد علاقة إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بينتصميم وإدارة العمليات و تطوير الأداء المؤسسي .

أ. توجد علاقة إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والخدمات وتطويرالأداء المؤسسي .

أ. توجد علاقة إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ترويج وتسويق المنتجات والخدمات وتطوير الاداء المؤسسي .

أ. توجد علاقة إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات و تطويرالاداء المؤسسي .

٧. توجد علاقة إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها وتطوير الاداء المؤسسي .

ب - الفرضية الثانية : هناك علاقة أثر بين معيار العمليات وتطوير الأداء المؤسسي ويتفرع منها الفرصيات الآتية :-

ا. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تصميم وإدارة العمليات وتطوير الاداء المؤسسي .
اا. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والخدمات وتطوير الأداء المؤسسي .

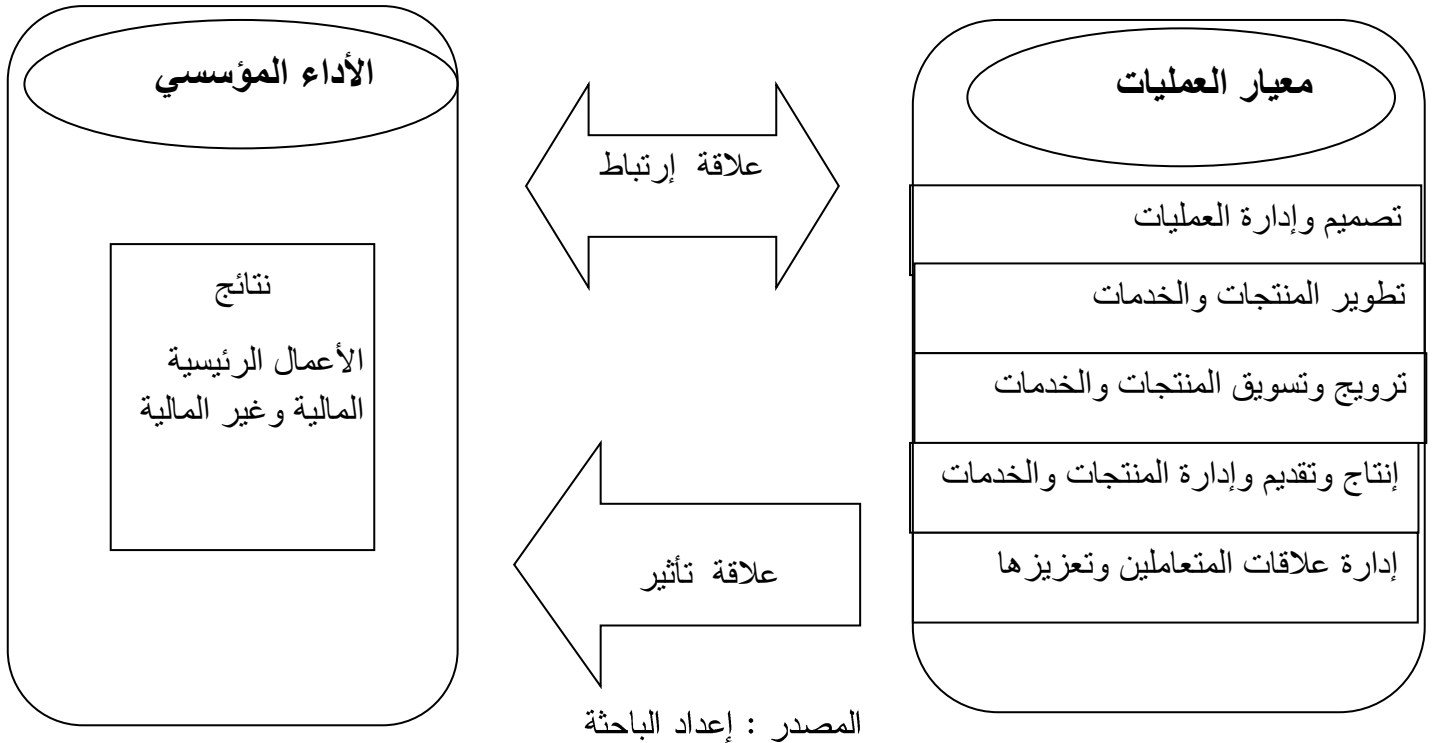
ااا. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين ترويج وتسويق المنتجات والخدمات وتطوير الأداء المؤسسي .

اأ. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات وتطوير الأداء المؤسسي .

أ. توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها وتطوير الاداء المؤسسي .

شكل رقم (1)

العلاقة بين متغيرات الدراسة



5 - منهج الدراسة :

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، المنهج التاريخي ، المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي .

6- مصادر جمع المعلومات :

أ - المصادر الأولية : المعلومات المأخوذة من المبحوثين بواسطة أداة الإستبانة .

ب - المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب ، والبحوث ، والرسائل ذات الصلة بالموضوع ،
المجلات والمواقع العلمية

7 - حدود الدراسة :

أ - الحد الموضوعي : إقتصرت الدراسة على بحث دور تطبيق معيار العمليات لنموذج التميز EFQM في تطوير الأداء المؤسسي .

ب - الحد الزمني : طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019 -2021م .

ج - الحد المكاني: شركة جياذ للسيارات المحدودة.

د - الحد البشري : مدراء الإدارات ، مدراء الأقسام ، نائب مدير ، الإداريين ،
المهندسين .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1 - دراسة (Santos and others, 2007) الهدف من هذه المقالة هو تطوير أداة لقياس تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بإتباع الأساس الأوروبي لنموذج إدارة الجودة الممتاز وتقديم أدلة تجريبية على العلاقة بين ممارسات الإدارة ومقاييس أداء الأعمال في النموذج . تحقيقا لهذه الغاية ، توّظف الدراسة بيانات المسح التي تم جمعها من شركات التصنيع والخدمات الإسبانية . يستخدم تحليل عامل التأكيد لإختبار الخصائص السيكمترية لمقاييس القياس ويتم فحص العلاقات المفترضة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية . تشير نتائج البحث إلى أن تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز EFQM يسمح للشركات بالتفوق على منافسيها في معايير النتائج المدرجة في النموذج. لذلك ، توفر هذه الورقة بيانات قياس قيمة للشركات لأنها تدعم مساهمة عوامل التمكين من EFQM في تحقيق ميزة تنافسية .

2 - دراسة (Durrani and others ,2011) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة على أداء العاملين في شركات الأدوية متعددة الجنسيات في البكستان ، حيث تم تقييم سلوكيات القيادة المكونة من خمس عناصر ، وهي : فرق العمل ، الحوافز ، تشجيع التحدي ، الشفافية ، الحضور . فقد تم توزيع الإستبيان على 150 قائدا- بمعدل 10 قادة من كل شركة - أي تمت الدراسة على 5 شركات ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

إن عامل التحفيز كان الأعلى من بين العناصر الخمسة السابقة الذكر بنسبة بلغت 90% ، إذ أشار القادة إلى أنهم يطبقون عوامل تحفيز مختلفة من أجل رضا العاملين .

كما أظهرت النتائج أن 32% من القادة يفتقرون إلى عامل الشفافية والحضور .

إضافة إلى ذلك نجد 85% من القادة يشجعون التحدي وكذلك التميز في العمل وفرق العمل .

بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الفعالة وأداء العاملين .

3- دراسة (التميمي ،2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لمعايير إمكانات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ، والتعرف على

مستوى أداءه المؤسسي ، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية . وتحقيقا لأهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي ،وتكونت أداة الدراسة من إستبانة عن متغيرات الدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض بالإستناد إلى معايير نموذج التميز الأوروبي ، أظهرت نتائج الدراسة وجود توجيهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي ، كما أظهرت وجود توجيهات حيادية لدى أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية . وأظهرت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية . كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات : الدرجة الإدارية ، وسنوات الخدمة في العمل ، والدورات التدريبية في مجالات إدارة الجودة والتميز والإدارة والتكنولوجيا ، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي . وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها :إستخدام الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة في إدارة العمليات لتحقيق الكفاءة والفاعلية ، وضرورة إعداد منهجية واضحة ومخططة للتطوير والتحسين المستمر لكافة منهجيات وآليات ووسائل وأدوات العمل لضمان إجراء التحسينات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية وسياساتها الداعمة ، وإجراء التحسينات التي تدعم وتلبي إحتياجات العاملين والمتعاملين والشركاء والمجتمع على حد سواء . وتوفير مناخ وبيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والإبتكار والعطاء ، وإعداد منهجية لمتابعة ومراجعة وتحديث إستراتيجية الديوان وسياساته وأهدافه ، إعداد منهجية وخطة إستراتيجية بالموارد البشرية ، إعداد منهجية أو آلية لإجراء إستطلاع رأي دوري لكافة أصحاب المصالح وفق مقاييس رأي ومؤشرات أداء محددة ، مشاركة العاملين وتطويرهم وتمكينهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية للديوان ، الإهتمام بالمجتمع كونه يشكل البيئة التي يستمد منها الديوان كافة مدخلاته ، إجراء مقارنات معيارية مع مؤسسات شبيهة تبين

مستوى أداء الديوان المؤسسي ، متابعة إجراء التقويم الذاتي الدوري بإستخدام معايير نموذج التميز الأوروبي .

4 - دراسة (العيسوي ، 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء في الإدارة العامة للمباحث وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة . وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إستخدام الإستبانة لإستطلاع عينة الدراسة حيث تم توزيع 200 إستبانة وقد تم إسترداد 165 إستبانة بنسبة 82.5% . وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تصميم إدارة العمليات ، تحسين العمليات بطرق إبداعية ، تصميم وتطوير وتقديم الخدمات ، إدارة وتقوية علاقات المتعاملين) ومكافحة الجريمة قبل وقوعها ، وأن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "مكافحة الجريمة قبل وقوعها " كانت كما يلي (إدارة وتقوية علاقات المتعاملين ، تصميم وإدارة العمليات) . وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها :

وضع مؤشرات لأداء مخرجات العمليات ، معالجة التداخلات والإزدواجية بين مختلف الدوائر وبين الشركاء من خلال نماذج التحليل ، إعتماد التحول الإلكتروني الشامل لما له من أثر كبير على حجم وجودة المعلومة الأمنية ومكافحة الجريمة ، تعزيز وتطوير تصميم وتقديم الخدمات بناء على دراسات دورية تتنبأ بالجريمة المستقبلية ، ضرورة السعي الجاد لتطبيق مفاهيم الشرطة المجتمعية في قطاع غزة ، إنشاء مجالس إستشارية مجتمعية في المحافظات من أصحاب الرأي والشخصيات الإعتبارية وجهاز الشرطة لمناقشة السياسات الشرطية والإستماع لأراء المجتمع .

5 - دراسة (أبو سعدة ، 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز ، وقد إعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss -20) . وتم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 64 موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية . وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90% ، وأن

المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب ، وقد أظهرت الدراسة وجود إرتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79.11% ، يليه المعيار الأول - وفق ترتيب النموذج - والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15% ، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة 75.86% ، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة 73.92% ، وحل أخيرا بفارق بسيط جدا المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز 73.80% . وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها ، والبدء فورا بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز واليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية ، وكذلك أن تحذو مؤسسات التعليم العالي الأخرى في قطاع غزة حذو الكلية الجامعية في البدء في تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دوليا ، لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطوير أداء المنظومة التعليمية في فلسطين .

6 - دراسة (جويجان ، 2013) تتلخص مشكلة الدراسة الرئيسية بالسعي نحو إستقصاء مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية . تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها :

أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة كان متوسطا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على الأداء الإستراتيجي للمنظمات (المتغير التابع) .

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها : ضرورة ان تولي المنظمات الصناعية أهمية لغرس قيم إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها والتي تقوم على تبني تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التغيير الثقافي السليم .

إعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والسعي نحو تطبيقها والعمل على زيادة الوعي لدى جميع العاملين فيها .

7 - دراسة (Mahalli,2013) أجريت هذه الدراسة في جامعة آزاد الإسلامية الإيرانية حيث إستخدمت الدراسة مدخل المسح من المنهج الوصفي ، وكان الغاية من الدراسة قياس الأداء في شركة مختصة بصناعة الحديد في إيران معتمده على معايير الممكنات وفق النموذج الأوروبي للتميز ، وكانت الأسئلة الأساسية في البحث كالتالي :

إلى أي مدى تستطيع الشركة أن تنجز أهدافها معتمده على معايير الممكنات وفق النموذج الأوروبي للتميز ؟

ماهي جوانب القوة والضعف ومجالات التحسين في الشركة ؟

أما نتائج الدراسة فقد أظهرت أن معايير الممكنات وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإنجاز فيما يتعلق بالأهداف كانت مرتبطة بشكل مباشر بأداء الشركة وتؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء ، وإعتبرت الدراسة أن شركة الحديد قد حققت ما نسبته 44% من درجات التميز وهو ما يعتبر نسبة جيدة ، كما أظهرت الدراسة أن كلا من معياري العمليات والموارد والشراكات يعتبروا جوانب قوية في الشركة ويجب زيادة الإهتمام بهما وبالتالي تكون الشركة تمشي قدما في تحقيق التميز في الأداء .

8 - دراسة (مرزوقه ، 2014) تمثلت مشكلة الدراسة في السعي لتوضيح أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن . وقد أعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

تمخضت الدراسة جملة من النتائج أهمها :

أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية ، والرسالة ، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة .

أن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين ، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة .

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية ، والرسالة ، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05) .

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ببعد الرؤية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05) .

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرسالة ، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة : وجوب الإهتمام بمحاور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن .

إقتراح بجعل التخطيط الإستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة ليتم توظيفه في تحقيق المزايا التنافسية .

إقتراح بتشكيل وحدة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة تكون مهمتها تعزيز وإثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم إستراتيجيات الجامعات الخاصة في الأردن على المدى البعيد .

إقتراح بإجراء دراسات في المستقبل لدراسة أثر عناصر أخرى من عناصر التخطيط الأستراتيجي مثل (الغايات Goals) ، والقيم الأساسية (Core values) ، على عناصر أخرى من عناصر الجودة الشاملة مثل الخصائص (Characteristics) ، والمطابقة (Conformity) ، والموثوقية (Reliability) .

9 - دراسة (كليناجر، 2015) تمثلت مشكلة الدراسة في إلتزام القادة والتوجه الإستراتيجي والمحافظة على الموارد وخاصة المورد البشري في عدم وجود عمليات مترابطة ومتناسقة تحقق القيمة المضافة مما أثر سلبا في العلاقة المتبادلة والمستدامة مع الأطراف

المعنية . قامت الباحثة بإختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرتالنتائج وجود علاقة موجبة بين كل من المعايير (إلتزام القيادة ، التوجه الإستراتيجي ، كفاءة العاملين ، العمليات والموارد ، وطبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) وتطوير الأداء بالشركة . كان أكثر المعايير تأثيرا على تطوير الأداء هو العلاقة مع الشركاء والموردين ، وأقلها تأثيرا إلتزام القيادة . أما العمليات ، التوجه الأستراتيجي ، وكفاءة العاملين كانت ذات تأثير متوسط .

وأخيراأوصت الباحثةبتبني أساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة عموما ، من خلال القيادة الرشيدة الملهمة ، والتوجه الأستراتيجي الواضح ، والعمل بنظام إداري متكامل يضمن الوصول للرؤية المنشودة بالأستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية ، والإهتمام بالمورد البشري ، مع دعم ثقافة التميز المؤسسي وتثمين العلاقة مع الأطراف المعنية . كما أوصت الباحثة بتصميم نموذج وطني للتميز وإنشاء جوائز محلية تحاكي النماذج والجوائز العالمية .

10 - دراسة (جودة ، 2015) تكمن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي : ما دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية وعلاقتها في تطوير الأداء الإداري في البلديات الكبرى بقطاع غزة ؟

إستخدامت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

أن تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة حصل على وزن نسبي (69.98 %) ، حيث حصل محور المشاركة على المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.83%) ، ومحور الرؤية الإستراتيجية حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.47%) ، أما مستوى الأداء الإداري في تلك البلديات فقد بلغ ما نسبته (68.69%) . وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة إرتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية ، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة .

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها : إعطاء المواطنين حقهم في المشاركة بإختيار رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ، وذلك بإجراء الإنتخابات البلدية ، والمحافظة على دوريتها ، والعمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتمأسس لعملية المشاركة وعمل لجان الأحياء ،

كذلك تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها ، والإفصاح عن التقارير الإدارية والمالية للجمهور ، وأن تعتمد البلديات في موازنتها المالية بنودا خاصة بالمشاركة .

ضرورة تفعيل التخطيط التنموي الإستراتيجي للبلديات بحيث ينسجم مع إحتياجات المواطنين والمجتمع من جهة ، ومع خطة التنمية الوطنية والإطار الإستراتيجي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني من جهة أخرى ، على أن يتوفر النهج التشاركي في صياغة تلك الخطط ، والمراجعة الدورية لها .

ضرورة إنجار قانون خاص بموظفي البلديات على غرار قانون الخدمة المدنية والعاملين في الأجهزة الأمنية ، وتركيز الإهتمام على موارد البلديات البشرية ، وإعتماد هيكلية إدارية تراعي طبيعة ومهام ووظائف العمل البلدي ، وإعداد وصف وتوصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف ، وإعتماد آلية واضحة وشفافة لعمليات التوظيف والتسكين في البلديات تراعي المهنية والكفاءة وتكافؤ الفرص والتنافس الحر الشريف ، وهندسة العمليات الإدارية ، وإعادة النظر في سياسات تقييم الأداء المتبعة حاليا ، وتبني إستراتيجيات واضحة بالبرامج التدريبية كمدخل أساس في رفع الكفاءة الإدارية للموظفين ، وتطبيق نظم حوافز مادية ومعنوية مجزية للموظفين المبدعين .

11 - دراسة (الأخرس ، 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدراء فيه ، والتعرف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغير (الوزارة ، الجنس ، المؤهل العلمي ، العمر ، وسنوات الخدمة) ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة التي إستشعرها الباحث من خلال الممارسات الإدارية التقليدية والسلبية البيروقراطية التي توقف التقدم والتطور ، وتجمد الإبداع الإداري لدي الموظفين . وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أهم النتائج : واقع الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (67.6%) ، ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (71.1%) .

توجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني .

لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير العينة لمتغيري الدراسة .

أهم التوصيات : أن يتم تبني الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني ، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيقه .

تشكيل مجلس إستشاري إستراتيجي دائم للحكومة من المختصين والخبراء يعمل على تقديم الإستشارات والأراء والحلول للمشكلات والتهديدات التي قد تواجه البلاد.

تعزيز القيادة الديمقراطية الشورية في العمل التي تراعي الإنجاز والبعد الإنساني .

12 - دراسة (Synovia and others ,2017) يعتمد نجاح العديد من الشركات

على أدائها ، مما يجعل قياس الأداء حاسما بالنسبة للمؤسسات . ومع ذلك ، لا يستطيع العديد من قادة الشركات تحديد ما إذا كانت أدوات إدارة الأداء الخاصة بهم فعالة . تضمنت المشكلة التي تم إستكشافها في هذه الدراسة قلة المعرفة المتعلقة بالتغييرات في أنظمة قياس الأداء والتي من شأنها تحسين مراجعات أداء الموظفين في شركة موجهة نحو الخدمة . سعت هذه الدراسة البحثية عن الإجراءات النوعية إلى إستكشاف كيف يمكن للتغيير في قياس الأداء تحسين مراجعات أداء الموظفين بإستخدام نموذج التميز EFQM . أدى تحليلنموذج التميز في EFQM إلى إضافة مؤشر أداء لخدمة العملاء ورضا الموظفين ، إلى جانب قياس أكثر دقة للأداء داخل المنظمة . من منظور إدارة الموارد البشرية ، يعد نظام قياس الأداء مع مؤشرات كافية قياسا أكثر دقة وقد يؤثر على وجهات نظر الموظفين وخدمة العملاء ونجاح شركة موجهة نحو الخدمة .

13 - دراسة (السقا ، 2018) تأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي في قطاع غزة ؟ تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها ، وكان من اهم نتائج الدراسة وجود تأثير لمعايير قياس الإدارة العامة المعدة من قبل برنامج الأمم المتحدة

الإيمائي UNDP في تحسين الاداء المؤسسي لوزارة المالية الفلسطينية ، وكذلك وجود تفاوت من حيث أهمية المعايير المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي وكانت على الترتيب : تقديم الخدمات ، ثم وضع السياسات الحكومية ، ثم القيادة ، ثم إدارة الخدمات المدنية ، وأخيرا إدارة المالية العامة ، بينما كان رأي المجموعة البؤرية في ترتيب المعايير كالاتي : معيار وضع السياسات الحكومية ، ثم معيار القيادة ، ثم معيار إدارة المالية العامة ، ثم معيار إدارة الخدمات المدنية وأخيرا معيار تقديم الخدمات ، كما أظهرت الدراسة أن بيانات الموازنة العامة والتقارير المالية ودليل إجراءات الخدمات التي تقدمها وزارة المالية غير معلنة للجمهور .

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة استخدام معايير قياس الإدارة العامة المعدة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP في قياس أداء وزارة المالية من أجل تحسين أدائها المؤسسي ، مع إضافة معيار إدارة الأزمات ، ووضع خطة إستراتيجية لتطوير نظام قياس الأداء إلي نظام إدارة الأداء ، إلي جانب وضع برامج شاملة ومستدامة لتحسين الأداء المؤسسي بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة لدى الوزارة وأصحاب المصلحة من الجهات السيادية والتشريعية والرقابية ومؤسسات المجتمع المدني .

14 - دراسة (Daliah, 2018) توضح هذه الورقة كيف أن أجهزة الكمبيوتر الشخصية عملت بجد للوفاء بمتطلبات شهادة الإلتزام بالتميز C2E-التي تقدمها EFQM ، كجزء من جهودها لتطوير إطار شامل لإدارة عملياتها وفقا للمعايير الدولية ، وقد تم ذلك التنافس علي الصعيد العالمي ، وتحسين الأداء . تتمثل مساهمة الورقة في إستكشاف نظرة عامة على نموذج EFQM والمفهوم (معيار نموذج EFQM والمفاهيم الأساسية ومنطق الرادار) وتسلط الضوء على مفهوم التميز وأهمية تطبيق نموذج EFQM والنهج المتبع . سيظهر أيضا مزايا وفوائد تطبيق نموذج EFQM مثل :

إطار شامل للتحسين ، وتحسين الجودة ، وتحسين الموارد ، وسوف يشرح الصعوبات والتحديات التي تواجه أجهزة الكمبيوتر الشخصية في تطبيق نموذج EFQM . بالإضافة إلى ذلك ، هناك نظرة عامة على عملية التقييم الذاتي تم تنفيذها وفقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM ، وقد تم إجراؤه بنجاح إستنادا إلى مبادئ ومعايير التميز المستمدة من النموذج

الأوروبي وتقييمه بواسطة الرادار . خلال هذه العملية ، تم تشخيص الوضع الحالي لإجهزة الكمبيوتر الشخصية بالمقارنة مع معايير التميز لتحديد الفجوات وتحديد جوانب الفرص كوسيلة لتطوير أجهزة الكمبيوتر الشخصية ومنهجياتها من أجل تحقيق مهمة وأهداف أجهزة الكمبيوتر الشخصية ، وسوف يعرض المشروع الناتج عن التقييم الذاتي كفرص للتحسين ، أخيرا تظهر الورقة نية أجهزة الكمبيوتر الشخصية وخطواتها المستقبلية نحو مواصلة الطريق لتحقيق مستويات أعلى من التميز والإستدامة .

ثالثا : التعقيب على الدراسات السابقة

1 - أوجه الإتفاق :

من حيث أهداف الدراسة : إتفقت أهداف هذه الدراسة مع أهداف دراسة كل من (العيسوي ، 2013) ودراسة (كليناجر ، 2015) ودراسة (أبوسعدة ، 2013) ودراسة (التميمي ، 2012) ودراسة (Santos and others , 2007) في إستخدام النموذج الأوروبي للتميز ، وأيضا إتفقت مع دراسة (السقا ، 2018) ودراسة (جويحان ، 2013) في تحسين الأداء المؤسسي .

بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها : إتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في إستخدامها المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كمنهج وأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات .

2 - أوجه الإختلاف :

بالنسبة لبيئة الدراسة : تنوعت بيئات الدراسات السابقة وإختلفت مع الدراسة الحالية فقد تناولت هذه الدراسات البيئة التعليمية أو الأكاديمية مثل (أبوسعدة ، 2013) ودراسة (مرزوقة ، 2014) وشركات الأدوية مثل دراسة (Durrani Bilal and others , 2011) .

3 - أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

- أ - الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي إنتقاء ما يتناسب منها مع الموضوع محل الدراسة وهي أداة الإستبانة .
- ب - الإستفادة منها في تحديد منهج الدراسة ، وهو المنهج الوصفي التحليلي .
- ج - الإستفادة منها في تحديد متغيرات الدراسة .
- د - الإستفادة منها في التعرف على مصطلحات الدراسة .
- هـ - الإستفادة منها في صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة .
- و - الإستفادة منها في تحديد إجراءات الدراسة .

رابعاً : ما يميز الدراسة الحالية :

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت دراسة معيار العمليات كأحد معايير نموذج التميز المهمة جدا والتي نالت حظ أقل من الدراسات عموماً لذلك ركزت عليه الدراسة لإظهار مجالات التحسين وإبراز نقاط القوة والضعف من خلال أثره في تطوير الأداء لدى المؤسسة قيد الدراسة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : نموذج التميز الأوروبي

المبحث الثاني : معيار العمليات

المبحث الثالث : الأداء المؤسسي

المبحث الأول : نموذج التميز الأوروبي

أولا : نشأة مفهوم التميز :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية ، فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي ، إلى التركيز على رأس المال الفكري ، ومن التركيز الداخلي ، إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي ، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على تميز الخدمات .

في عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى ، والتي تبنتها اليابان ، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج ، وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية ، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعية الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية ، فظهرت نظرية (Z) لصاحبه Ouchi في عام 1981م ، التي إنتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار إستراتيجي للتميز (Porter & Tanner , 2004 , p4)، ثم إنتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيان ، Peters & Weterman في عام 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز (In Search of Excellence) حيث أظهرتا في تحليلهما نقدا للفكر الإداري الغربي ، وكان كتابهما من أكثر الكتب مبيعا في أمريكا وأوروبا مما زاد الإهتمام بتميز الخدمات (المنيف ، 1999 ، ص 536) . ونتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقا لمعايير التميز ، وإتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء ، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر ، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموجا أطلق عليه إسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج ، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية ، وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني ، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة (

EFQM) في عام 1991م ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمنج (Alrayes , 2003 , p4) ، ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة أصبح حقيقة واقعية (الرشيد ، 2009 ، ص 124) .

وخلال فترة التسعينيات أسهمت عوامل عدة في تحفيز المنظمات الحكومية نحو تطوير أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز ، ومن تلك العوامل تعاضد دور خدمات الأجهزة الحكومية ، والوفاء بالمتطلبات الدولية ، وفاعلية الأداء الحكومي بالمقارنة مع الأهداف الإستراتيجية ، والشعور بروح المسؤولية نحو المجتمع ، وترتب عليه إنتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي إستخدامها في الدوائر العامة ، ففي الحكومة البريطانية زاد إستخدام نموذج التميز في المنظمات الحكومية من 4% إلى أكثر من 60% عام 2003م ، وتم التوسيع في تطبيقاته بمختلف القطاعات ويرى 86% من منظمات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر وقوي جدا لتحقيق التطور في القطاع العام (Sheffield University , 2003 , p9) ، وتشير دراسات أخرى إلى أن 93% من المؤسسات في القطاع الحكومي البريطاني تشهد تطورا أو تقدما في مستويات الأداء والخدمة بسبب إستخدامها نموذج التميز الأوروبي (عبودة ، 2009 ، ص 13) .

ومن خلال العرض السابق ، ترى الباحثة أن ظهور مفهوم التميز إرتبط مع تطور مفاهيم ومراحل الجودة .

1 - مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة :

هناك ترابط شديد بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز ، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء ، حيث يشترك المفهومان في عدد من المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما وهي القيادة ، والتركيز على العميل ، والتحسين المستمر ، والتركيز على الحقائق ، ومشاركة الجميع ، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر (بيرزيكوب ، 2008 ، ص 38) ، إلا أن مفهوم

التميز له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة ، فالتميز أشمل من إدارة الجودة الشاملة ، ويتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي في تحقيق أداء أفضل ، من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التطوير الإستراتيجي ، والتخطيط الإستراتيجي ، لتحقيق التنسيق المتكامل ، أما في إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الإستراتيجي (Alrayes , 2006 , p20) كما يعتمد التميز على معايير لقياس الأداء أشمل من الجودة الشاملة ، فقياس أداء منهج التميز يستند على نتائج العمل ، ونتائج العاملين ، ونتائج المجتمع ، ونتائج الأداء الرئيسية للمنظمة المالية وغير المالية ، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمنظمة ، وإشباع العميل ، وتطوير العاملين (الرشيد ، 2009، ص 125) .

وما يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة ، أيضا هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة ، مما يساعد في فهم وتحديد مفاتيح الروابط وعلاقات السبب والنتيجة التي توجد في أعمال المنظمة ، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة لوضع خطة العمل (Porter, 2004 , p373) .

ومما سبق ترى الباحثة أن مفهوم التميز يرتبط ارتباط وثيق ومتداخل بإدارة الجودة الشاملة بل يتوسع ليشملها لما يحتويه من مفاهيم عميقة تبدأ من بداية الجودة حتي تصل مرحلة التميز .

2 - إدارة التميز :

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري يعتمد التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك الياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية ، وقد عرفها السلمي (2002 ، ص 21) بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة .

أ - ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية (السلمي ، 2002، ص 21) :

- أ. التكامل والترابط والتفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها يعتبر ركيزة لإدارة التميز .
 - أ. تلعب القيادة الإستراتيجية دورا محوريا لتحقيق إدارة التميز .
 - أ. توفر منهجية إستراتيجية لإستثمار الفرص وتجنب المخاطر ومن ثم تحقيق إدارة التميز .
 - أ. إدارة التميز تعتمد على تنظيم الموارد وتنسيق الأعمال بشكل مترابط من خلال إدارة العمليات .
 - أ. إلتزام إدارة التميز بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المستوى الذي يرضي العميل ، سواء الداخليون داخل المنظمة أو خارجها .
 - أ. تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات بإستخدام نظم المعلومات الإدارية .
 - أ. تتخذ إدارة التميز قراراتها في ضوء معطيات الظروف وفهمها للمتغيرات الخارجية والحكم على تقدمها وإنجازها وكفاءتها بالإعتماد على معايير التميز المحددة وإتباع منهجية المقارنة المرجعية
 - أ. تتحقق أهداف إدارة التميز من خلال الموارد البشرية ذوي المعرفة وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائما في تحقيق ذلك .
 - أ. تسعى إدارة التميز جاهدة لتحقيق عوائد متوازنة لأصحاب المصلحة كافة ، وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف .
 - أ. التقويم صفة أساسية تعمل عليها إدارة التميز لقياس مستوى التحسين .
- ب - المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز :

أ. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات لتحقيق التميز .

II. خطة إستراتيجية متكاملة تتضمن تحليلاً لفرص ومخاطر البيئة المحيطة .

III. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم طرق وأساليب عمل المنظمة.

IV. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء والقابلة للتطوير .

V. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتحدد مواصفات الجودة .

VI. نظام متكامل للمعلومات لدعم إتخاذ القرار وتقويم الأداء المؤسسي .

VII. نظام متكامل لإعداد وتطوير القوى البشرية وإجراء التطوير التنظيمي .

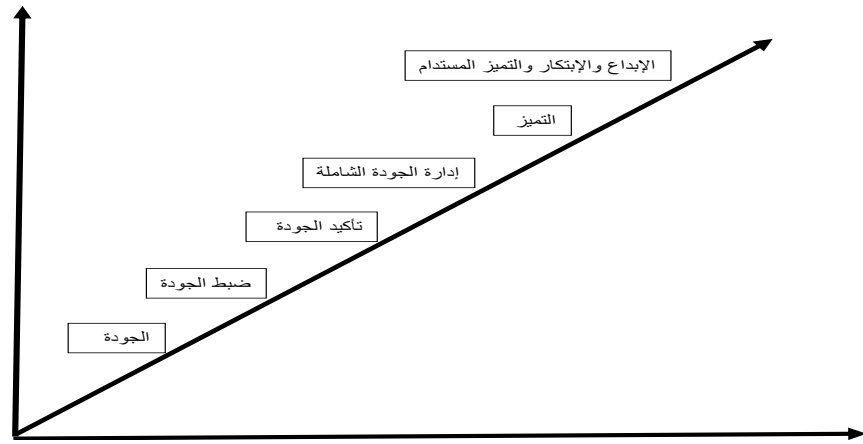
من العرض السابق لإدارة التميز ترى الباحثة أن إدارة التميز منظومة متكاملة ومتفاعلة تستند إلى إطار فكري يعتمد التكامل والترابط ويتضمن عناصر تتناسق وتتفاعل مع المتطلبات الرئيسية لها .

3 - خارطة طريق التميز :

خارطة طريق التميز هي المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها للتميز ، وقد أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتاً كبيراً قد تأخذ ما بين الخمس إلى السبع سنوات ، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق (300) نقطة فتصنف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسين المستمر ، وبعد مدة زمنية تحقق (500) نقطة فتكون منظمة جيدة جداً يكون لديها تحسين الأداء واضح ، وبعد حوالي سبع سنوات تحقق (700) نقطة فيظهر فيها بداية التميز ، ويتطلب ذلك التزاماً قوياً من القيادة ومزيداً من الصبر والمثابرة .

شكل رقم (2)

الطريق من الجودة إلى التميز المستدام



المصدر : غانم ، أمجد ، 2005 ، مقدمة لنموذج التميز الأوروبي ، النخبة للإستشارات

الهندسية ، فلسين : 13

ثانيا : النموذج الأوروبي للتميز

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة " European Foundation for Quality Management " عام 1988م ، بإختصار " EFQM " من طرف 14 منظمة كبرى في أوروبا ، وهي مؤسسة غير ربحية تهدف إلى تمكين الشركات من تحقيق أهدافها وتحسين أنظمتها الإدارية بما يغطي جميع الحقول والمجالات المهمة التي لها علاقة بتشغيل الشركة وتحدد بشكل دقيق المتطلبات التي يجب تلبيتها في هذه المجالات الأمر الذي جعل هذا النموذج مؤشراً فعالاً لأداء الشركات يتبين من خلاله نقاط القوة للمحافظة عليها وكذلك يعطي إشارات عن جوانبها التي تحتاج إلى تحسين .

وتوضح المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" بأن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء ، وخدمة العملاء ، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره ، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (حسن ، 2009 ، ص 318) .

تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بغرض تقدير والتعريف بالنجاح المستدام ، ولتقديم التوجيه والتوضيح لمن يسعى لتحقيق ذلك . ويمكن إنجاز ذلك من خلال تكامل الثلاث مكونات التالية والتي تشتمل على نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM ، 2013 ، ص 4) :

1 - المفاهيم الأساسية للتميز : وهي المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة .

2 - نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار RADAR إلى ممارسة عملية .

3 - منطق رادار RADAR : إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أي مؤسسة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام .

إن استخدام هذه المكونات الثلاث المتكاملة ساعد المؤسسات باختلاف أحجامها من جميع القطاعات على مقارنة ذاتها مع مؤسسات أخرى تتمتع بخائص وصفات وإنجازات التميز المستدام . كما يمكن لهذه المؤسسات استخدام هذه المكونات في تطوير ثقافة التميز وتحقيق التنافس في أسلوب إدارتها والإطلاع على الممارسات الجيدة وتوجيه الإبداع وتحسين النتائج .

الإستخدام الملائم لنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مع منطق رادار RADAR والمفاهيم الأساسية يضمن إدراج كافة الممارسات الإدارية التي تستخدمها أي مؤسسة في نظام محكم يخضع للتحسين بصفة مستمرة ويحقق الإستراتيجية المنشودة لتلك المؤسسة .

يأتي الإصدار 2013 من نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ومنطق رادار RADAR والمفاهيم الأساسية بناء على محصلة سنوات من الخبرة والأخذ بعين الإعتبار التحديات الراهنة والمستقبلية لأي مؤسسة .

كما توجز المفاهيم الأساسية للتميز القاعدة الضرورية اللازمة لتحقيق تميز مستدام لأي مؤسسة . ويمكن إستخدامها كأساس لوصف خصائص الثقافة المؤسسية المتميزة . كما يتم تداولها كلغة مشتركة على مستوى الإدارة العليا .

يقدم منطق رادار RADAR نهجا منظما لتقييم أداء أي مؤسسة . كما يدعم أيضا آلية منح الدرجات الخاصة بجائزة التميز التابعة للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وبرامج التقدير والتقييم الأخرى ، هذا إلى جانب المساهمة في قيادة التغيير وإدارة مشاريع التحسين في المؤسسات (EFQM ، 2013 ، ص 4) .

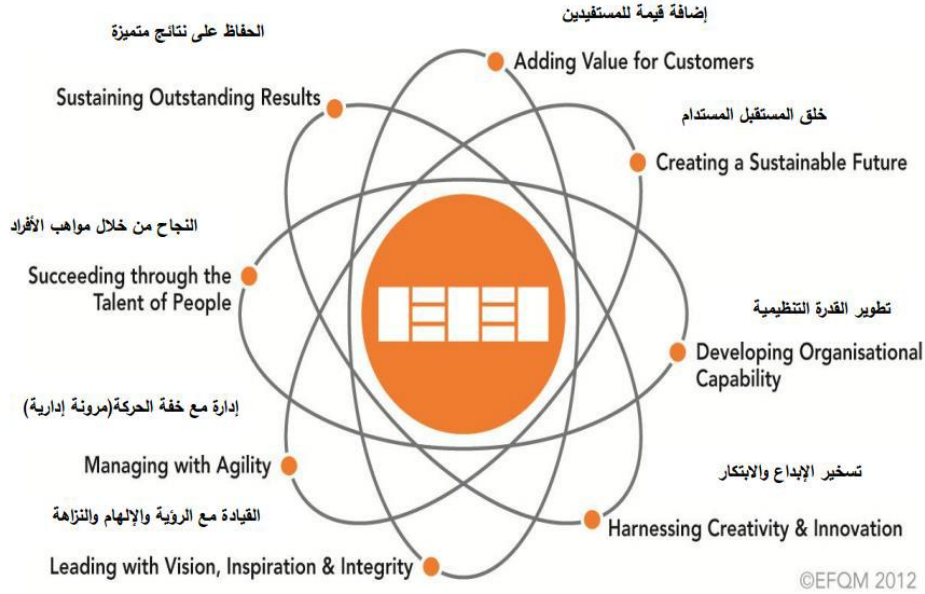
1 - المفاهيم الأساسية لنموذج التميز:

تمثل المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي القاعدة بالنسبة لمبنى التميز فهي تتكون من ثمانية مفاهيم أو أعمدة رئيسية (EFQM ، 2013 ، ص 5) وهي كالتالي :

- أ - إضافة قيمة لصالح المتعاملين .
- ب - بناء مستقبل مستدام .
- ج - تنمية القدرة المؤسسية .
- د - تسخير الإبداع والابتكار .
- هـ - القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة .
- و - الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع الغير .
- ي - النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين .
- ل - إستدامة النتائج الباهرة .

شكل رقم (3)

المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز



المصدر : (المؤسسة الأوروبية للجودة , EFQM : 2013)

شكل رقم (4)

معايير نموذج التميز الاوروبي لإدارة الجودة EFQM 2013



21

Dr.Shehadeh Mofleh

المصدر : (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM ، 2012)

2 - المعايير (EFQM، 2013، ص 10) :

يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الممثل في الشكل أعلاه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير . خمسة منها هي "ممكّنات (وسائل) " ، وأربعة هي " نتائج " . تغطي معايير " المممكّنات (الوسائل) " ما تقوم به أي مؤسسة وكيفية القيام به . وتغطي معايير " النتائج " ما تحقّقه أي مؤسسة . " النتائج " تأتي نتاجا لل " ممكّنات (الوسائل) " ، ويتم تحسين " المممكّنات (الوسائل) " من خلال التغذية الراجعة من " النتائج " .

تؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج ، موضحة دور التعلم والإبتكار والإبداع في تحسين المممكّنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل .

لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به ، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار . ولتوضيح المعنى العام ، نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية ، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلا لأمتثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الإعتبار خلال التقييم .

كما توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط إسترشادية . يرتبط كثير من هذه النقاط الإسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقا بشكل مباشر . إن إستخدام هذه النقاط الإسترشادية ليس إلزاميا ، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي .

أ - معايير الممكنات (الوسائل) :

1 - معيار القيادة (EFQM ، 2013 ، ص 11)

تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار :

للمؤسسات المتميزة قادة يقومون بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه ، كما يضربون المثل الأعلى في التزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات . كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان إستمرارية النجاح . ويحتوي معيار القيادة على خمسة معايير فرعية وهي :

أ - يضع القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يُحتذى بها .

ب - يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي .

ج - يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين .

د - يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المؤسسة .

هـ - يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير .

2 - الإستراتيجية (EFQM ، 2013 ، ص 13)

تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار :

تقوم المؤسسات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية . يتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية . ويحتوي على أربعة معايير فرعية هي :

أ - صياغة الإستراتيجية بُناء على فهم البيئة الخارجية وإحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة .

ب - صياغة الإستراتيجية بُناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانات المؤسسة .

ج - تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها .

د - تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها .

3 - العاملون (EFQM ، 2013 ، ص 15)

تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار :

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها ، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية . وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة . كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي إلتزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة . ويحتوي على خمسة معايير فرعية هي :

أ - دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة .

ب - تطوير معرفة العاملين وقدراتهم .

ج - مواءمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم .

د - تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة .

هـ - مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والإعتناء بهم .

4 - الشراكات والموارد (EFQM ، 2013 ، ص 17)

تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار :

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها . وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي . ويحتوي على خمسة معايير فرعية هي :

- أ - إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة .
- ب - إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام .
- ج - إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة .
- د - إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية .
- هـ - إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة .

5- العمليات والمنتجات والخدمات (EFQM ، 2013 ، ص 19)

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه المعيار الذي يقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات في المؤسسات المتميزة لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى . ويحتوي على خمسة معايير فرعية و23 نقطة إرشادية هي :

- أ - تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة .
- ب - تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين .
- ج - ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل .
- د - إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات .
- هـ - إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها .

ب - معايير النتائج

1 - نتائج المتعاملين (EFQM ، 2013 ، ص 21)

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه المعيار الذي يبحث في تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تُلبي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المتعاملين من خلال معيارين فرعيين وهم :

أ - إنطباعات المتعاملين عن المؤسسة .

ب - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين .

2 - نتائج العاملين (EFQM ، 2013 ، ص 22)

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه المعيار الذي يبحث في تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تُلبي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات العاملين من خلال معيارين فرعيين وهم :

أ - إنطباعات العاملين عن المؤسسة .

ب - مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين .

3- نتائج المجتمع (EFQM ، 2013 ، ص 23)

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه المعيار الذي يبحث في تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تُلبي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة في المجتمع من

خلال معيارين فرعيين وهم :

أ - إنطباعات المجتمع عن المؤسسة .

ب - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع .

4 - نتائج الأعمال (EFQM ، 2013 ، ص 24)

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه المعيار الذي يبحث في تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات المعنيين بمصالح العمل من خلال معيارين فرعيين وهم :

أ - مخرجات الأعمال الرئيسية .

ب - مؤشرات الأعمال الرئيسية .

مما سبق ترى الباحثة أن نموذج التميز الأوروبي يعتبر أحد الأساليب الحديثة والمهمة التي طرأت في عالم إدارة الأعمال لتمكين المؤسسات من الوصول إلى مرحلة الإستدامة في التميز عن طريق تحقيق أهدافها وغاياتها وإستخلاص نتائج تمكنها من تطوير أدائها والمحافظة عليه . وتكمن أهميته في عملية التحسين المستمر لذلك يرتبط النموذج إرتباط وثيق بتطوير الأداء المؤسسي من خلال تأثير عناصره وإرتباطها بتطوير الأداء كما جاء في هذه الدراسة .

المبحث الثاني : معيار العمليات والمنتجات والخدمات

العمليات والمنتجات والخدمات (EFQM ، 2013 ، ص 19)

تعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه المعيار الذي يقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات في المؤسسات المتميزة لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والأطراف المعنية الأخرى . ويحتوي على خمسة معايير فرعية و23 نقطة إرشادية وهو المعيار الذي تعتمد عليه الباحثة في دراستها لذلك ستتطرق الباحثة إلى تفاصيله . و تعرفه الباحثة بأنه معيار شامل يضم كافة المراحل الإنتاجية والتسويقية والترويجية والخدمية لدى المؤسسة .

المعايير الفرعية لمعيار العمليات

1 - تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة ويتضمن النشاطات التالية :

- أ - استخدام إطار عام للعمليات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية المؤسسية .
- ب - إدارة العمليات من بدايتها إلى نهايتها ، بما يشمل العمليات التي تتخطى حدود المؤسسة .
- ج - ضمان فهم مالكي (مسؤولي) العمليات لأدوارهم ومسؤولياتهم في وضع العمليات وصيانتها وتطويرها .
- د - تطوير حزمة متوازنة ومنطقية من مؤشرات أداء العمليات ومايتعلق بها من مقاييس للمخرجات ، وذلك من أجل إجراء مراجعة لفاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية ومساهماتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- هـ - استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات ونتائج تحليل قدراتها مقرونة بنتائج إجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة ، من أجل تفعيل الإبداع والإبتكار وعمليات التحسين .

2 - تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين ويتضمن النشاطات التالية:

- أ - السعي من أجل إبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين ، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن ، في تطوير وإبتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة .
- ب - إستخدام دراسات السوق ومسوحات المتعاملين وغير ذلك من أشكال إستقصاء الآراء بهدف التنبؤ وتحديد التحسينات التي تستهدف تعزيز الباقية الكاملة للمنتجات والخدمات .
- ج - تطوير باقية المنتجات والخدمات بما يتلائم مع المتطلبات المتغيرة لمجموعات المتعاملين الحاليين أو المحتملين .
- د - تصميم باقية من الخدمات والمنتجات وإدارة دورة الحياة الكاملة لها بكفاءة وبطريقة مسؤولة .

2 - ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل ويتضمن النشاطات التالية :

- أ - التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين مع المؤسسة ، الحاليين والمحتملين ، ومن ثم التنبؤ بإحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية .
- ب - تحويل الإحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة .
- ج - تنفيذ نموذج العمل من خلال عرض القيمة الخاص بالمؤسسة (عروض البيع الفريدة) والموقع في السوق وفئات المتعاملين المستهدفة وقنوان التوزيع .
- د - تطوير إستراتيجيات تسويقية للترويج عن منتجات وخدمات المؤسسة لمجموعات المتعاملين والمستخدمين المستهدفين .

4 - إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات ويتضمن النشاطات التالية (EFQM، 2013، ص19)

أ - إنتاج وتقديم منتجات وخدمات تلبى أو تتجاوز إحتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية ، وذلك بما يتلائم مع عرض القيمة المقدم من قبل المؤسسة .

ب - تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان قدرة المؤسسة على الإستمرار بالإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة .

ج - ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين وذلك لتعظيم تجارب المتعاملين .

د - إدارة المنتجات والخدمات طوال دورة حياتها ، بما في ذلك إعادة الإستخدام والتدوير متى كان ذلك مناسباً ، مع الأخذ بعين الإعتبار لأي آثار على الصحة العامة والسلامة والبيئة .

هـ - مقارنة أداء المؤسسة مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة ، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتعاملين .

5 - إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها ويتضمن النشاطات التالية :

أ - تصنيف المتعاملين وفق إستراتيجية المؤسسة ، وبناء سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة .

ب - تحديد وتلبية متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع المتعاملين .

ج - بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة .

د - المتابعة والمراجعة المستمرة لإنطباعات وتجارب المتعاملين مع المؤسسة ، وضمان أن العمليات صُممن بصورة ملائمة تضمن لها الإستجابة المناسبة لأي ملاحظات .

هـ - ضمان إستيعاب المتعاملين لمسؤولياتهم تجاه إستخدام المنتجات والخدمات .

المبحث الثالث : الأداء المؤسسي

أولا : مفهوم المؤسسة:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدراتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء ، كما يمكن تعريف المؤسسة بأنها نظام إجتماعي نسبي ، وإطار تنسيقي عقلائي ، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة ، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة ، وتنظم علاقاتها بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية (الدجني ، 2011 ، ص 136) .

كما يعرفها (Robbins , 1990) بأنها كيان إجتماعي منسق بوعي ، وله حدود واضحة المعالم ، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف . وهو نفس ما ذهب إليه (السالم ، 2002 ، ص 8) بأن المؤسسة وحدة إجتماعية هادفة ، منسقة أنشطتها بوعي ، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

ويتضح من التعريفات السابقة أن المؤسسة تتميز بكونها (القيروتي ، 2008 ، ص 49) :
1 - كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات ، تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة .

2 - وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تتضوي تحت لوائه ، ويحدد مهامهم وواجباتهم والحقوق التي يكفلها النظام لهم .

3 - وجود رابطة إستمرارية في العلاقة بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة نفسها .

4 - وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين .

من خلال التعريفات السابقة للمؤسسة تعرفها الباحثة بأنها عبارة عن إدارات تضم مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض بكيان منسق ولها حدود واضحة المعالم تعمل لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف .

ثانيا : مفهوم الأداء :

الأداء في اللغة هو الإيصال ، وفي القاموس أداء تأدية أوصلة والأسم الأداء هو أدى الأمانة من غيرة ، أو إعطاء الحقوق إلى أصحابها (بن منظور ، 1863، ص 34-36) .

أما في الشرع هو فعل الواجب مستوفيا أركانه وشروطه في وقته المقدر له شرعا - مثل أداء صلاة الظهر في وقتها (المصري ، 1997 ، ص 58) . ويعرف أيضا بأنه إيقاع العبادة في وقتها المقدر لها شرعا (نورين ، 2009 ، ص 77) .

الأداء إصطلاحا :

يعد الأداء مفهوما جوهريا ومهما بالنسبة للمنظمات والأعمال بشكل عام ، كما يعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال الإدارة في جميع الدول المتقدمة والنامية ذلك لأن نمو الدخل الحقيقي في الدول المتقدمة ورفع مستوى المعيشة بها يعتمد أساسا على رفع الكفاءة للأداء كما أنه يعبر عن مستوى التقدم الإقتصادي والحضاري لأي بلد ، كما يعد الأداء المؤسسي مفهوما مهما للمنظمات بشكل عام ويكاد يكون الموضوع الرئيسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية وقد ركز عدد من الباحثين في دراساتهم على موضوع الأداء المؤسسي (حسن ، 2000 ، ص 230) .

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محدودة ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة تحقيقها داخل المنظمة (عبدالمحسن ، 1997 ، ص 13) . كما يعرف على أنه معيار لقياس نتائج قرارات وعمليات المنظمة والذي يحدد معدل الإنجاز فيها (. Salajegheh and others , 2013 , p 479) .

يقول Ingram أن الأداء يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضا مقياس النجاح ، ويرى بأن الأداء يمثل النتيجة النهائية للنشاط وأن مقاييس الأداء التي يتم إختيارها تعتمد على الوحدة التنظيمية التي تقيم الأهداف التي يمكن أن تحقق فالأهداف التي تمت صياغتها في مرحلة تكوين الإستراتيجية كجزء من العملية الإدارية الإستراتيجية تتناول الربحية والحصة السوقية وعملية تخفيض التكلفة وغيرها من الأهداف والتي يجب أن تستخدم لقياس أداء المنظمة عندما تكون الإستراتيجيات قد تم تطبيقها (Ingram and Donnelly , p 38-42) .

كما أن أي منظمة أعمال تحتاج إلى إعداد نظام لتقويم أداءها حتي تكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف قياس حالة التقدم أو التأخر في المنظمة حيث أن الأداء الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المنظمة في بيئة تنافسية ويظهر كشرط إجباري للمساهمة بصفة خاصة وتسمح مؤشرات المتوقعة بالحكم على درجة أمان المنظمة (فرحات ، 2000 ، ص 41) .

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عايش ، 2008 ، ص 44) . كما يعطي الأداء المؤسسي مؤشر عن مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها (Taleghni and others , 2013 , p 628) . ومما سبق ترى الباحثة أن مفهوم الأداء هو عبارة عن ترجمة للغايات والأهداف في المؤسسة إلى مخرجات عن طريق مجموعة من العمليات ، ومن خلال الأداء يمكن تقييم المؤسسة وإبراز نقاط القوة والضعف فيها وحل مختلف المشكلات .

1 - مفهوم قياس الأداء :

يعتبر الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية :

أ - أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية .

ب - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .

ج - أداء المؤسسة في إطار البيئات : الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية .

فالأداء محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئات : الإجتماعية ، والإقتصادية ، والثقافية عليهما ونظرا إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها ، كان لابد من الإهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء (معالي ، 2018) .

2 - أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي :

لقد بدأ الإهتمام بقياس الأداء المؤسسي يأخذ إهتماما كبيرا نظرا لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة على تقييم الممارسات الحالية ومدى إرتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية حيث يعد قياس الأداء منهاجا إستراتيجيا يهدف إلى زيادة كفاءة المنظمات (بن عبود ، 2009 ، ص 4) ، ومن أهم أسباب قياس الأداء المؤسسي :

أ - تقادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الاهداف .

ب - الإرتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس .

ج - يمكن من إتخاذ الإجراءات : الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة .

د -سعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا العملاء والإرتقاء بجودة المنتجات المقدمة

هـ -المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات .

3 - أهمية قياس الأداء المؤسسي :

تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع بها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المرجوة والنتائج التي تحققت فعلا ، وهذه الأداة هي المعيار Standard الذي يمكن من خلاله مقارنة المحقق بالمنشود على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس ، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة ، ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها ، حتي لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة ، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن ، ويشير كل من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه " حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام ، فمعني ذلك أنك تعرف شيئا عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام ، فإن معرفتك تكون ضئيلة وغير مرضية ، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط ، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم " ، وإذا لم تستطيع المنظمة قياس نشاطها فإنها لا يمكنها مراقبته ، وإذا لم تستطيع مراقبته فلن تتمكن من إدارته ، ومن دون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة ، وبناء على هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية : (محمد ، 2008م ، ص 498)

أ - الرقابة Control

يساعد قياس الأداء في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل .

ب - التقييم الذاتي Self-Assessment

يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .

ج - التحسين المستمر Continuous Improvement

يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب ، وإتجاهات العمليات ، ومنع الأخطاء ، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات ، وأيضا تحديد فرص التحسين .

د - تقييم الإدارة Management Assessment

من دون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية .

4 - أهداف قياس الأداء المؤسسي :

لإستخدام نظام قياس الأداء أهداف متعددة ، تتمثل في تحقيق منافع للأجهزة الحكومية من خلال الأهداف المرجو تحقيقها من وراء التطبيق وهي : (القحطاني ، 2011م ، ص 76-77

أ - أهداف إستراتيجية :

يحدث التكامل بين أهداف الفرد والوحدة الإدارية والجهاز الحكومي ككل ، والتأكد من أن الجهود لا تنصب في إتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهاز الحكومي وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات .

ب - أهداف إدارية :

دعم عملية صناعة القرارات الإدارية من خلال معلومات عن الكفاءات ، والحوافز والترقيات ومعرفة الأداء المرغوب ، وغير المرغوب للموظفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية .

ج - أهداف معلوماتية :

توفير معلومات مرتدة عن أداء الجهاز الحكومي ، ومن ثم تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها ، وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية وما هو مطلوب منها .

د - أهداف تطويرية :

تساعد المعلومات المرتدة التي يوفرها قياس الأداء في تطوير أداء الجهاز الحكومي ووضع خطط التطوير وتحسين الأداء مستقبلا ، ويتم كذلك معالجة إنحرافات الأداء على المستويين الجزئي و الكلي .

هـ - أهداف صيانة :

تتمثل في تخطيط العمل وتوزيع الصلاحيات والمهام ، وإعادة توزيع الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة وتحديد الإحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية ، والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية .

و - أهداف توثيقية :

تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض ، وتدوين القرارات الهامة المتعلقة بكل أنشطة الجهاز الحكومي .

ي - أهداف مالية :

توفير الكلفة المتعلقة بالمال والوقت والجهد .

5 - أنواع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي :

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات ، وهنا يمكن تقسم مؤشرات قياس الأداء إلى ست مجموعات أساسية : (تبوك ، 2016م ، ص 219)

أ - مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها ، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة .

ب - مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد في كل جهاز حكومي ، إذ تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ، ويعبر عن ذلك بشكل أساسي تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز .

ج - مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity و وحدات الجهاز الحكومي ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر .

د - مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية ، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص .

ه - مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد ، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات متلقي الخدمة .

و - مؤشرات تتعلق بالأمان Safety وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

6 - علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى :

معروف أن هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي (يونس، 1998) :

المستوى الأول : تقييم الأداء العام : ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة ، أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى ، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والإقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثالا لمستوى الأداء العام ، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعتبر مثالا آخر .

المستوى الثاني : تقييم الأداء المؤسسي : والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات ، ويتم ذلك من خلال إستحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب .

المستوى الثالث : تقييم الأداء الفردي : حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون ، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل .

ومن الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتوثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام ، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة ، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها ، إلا أن هذه المستويات

الثلاثة تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها . ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي " حلقة الوصل " التي تربط بين أدنى مستوى وهو الفرد وأعلىها وهي الدولة ، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة ، إذ لا يعقل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية .

وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات يعتمد بصورة رئيسية على توافر إستراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة .

ونظرا لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردى ، يمكن توضيح تلك العلاقة من الشكل رقم (4) والذي يوضح :

أ - طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الفردي و المؤسسي .

ب - تشخيص الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي .

مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء:

جدول رقم (1)

يلخص الشكل التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي

| الأداء الفردي | أداء الوحدات التنظيمية | الأداء المؤسسي | معنى المصطلح |
|---|---|--|--------------|
| الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له ، والتي تساهم بدورها بتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية . | الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة ، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية | المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية . | |

| | | | |
|-----------------|--|--|---|
| | للمؤسسة وسياساتها العامة. | | |
| من يقوم بتقييمه | الرئيس المباشر . الإدارة العليا . أجهزة الرقابة الداخلية . | أجهزة الرقابة المركزية . الوزارات المعنية . أجهزة السلطة التشريعية . أجهزة الرقابة الشعبية . | |
| موضوعات القياس | الوقت المستنفد . التكلفة . الجودة . | الفعالية البيئية . الفعالية السياسية . | |
| مؤشرات القياس | الوقت المعياري . التكلفة المعيارية . الأهداف المعيارية . | درجة تقسم العمل . درجة التخصص . درجة الألية . نظم إنتاج المخرجات . درجة المركزية . أنظمة الجراء وتدرجها . فعالية الإتصالات . | درجة القبول الإجتماعي لقرارات المنظمة . درجة الإستقلالية في عمل المنظمة . مدى توافر إيدولوجية محددة للعمل . مدى التمثيل الإجتماعي في المنظمة . |

المصدر : (الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي - الجزء الأول ،

ص 20 - 21) .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : شركة جياڤ للسيارات المحدودة

المبحث الثاني : المنهجية والإجراءات

المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الأول : شركة جياڤ للسيارات المحدودة

أولاً : لمحة تاريخية

تأسست شركة جياڤ للسيارات المحدودة في اليوم السابع من شهر أغسطس للعام 2004م ، وفق قانون الشركات لعام 1925م تحت شهادة التأسيس بالرقم : 22973 وهي تقوم بتجميع السيارات والشاحنات الخفيفة وهي إحدى شركات قطاع المركبات بمنظومة الدفاعات الصناعية .

وتقع مصانع الشركة على بعد (55) كلم جنوب الخرطوم على طريق الخرطوم مدني ، تبلغ مساحة المصانع 60,000 متر مربع ، ورأس مال الشركة 148 مليون جنيه سوداني ، ويبلغ عدد العاملين فيها 369 عاملاً .

1 - تتكون مصانع الشركة من :-

أ/ مصنع بناء الجسم . ب/ مصنع الطلاء . ج/ مصانع التجميع (الخط العام وخط الصالون) . د/ مصنع فلاتر السيارات ، وتمتلك الشركة مكاتب للإدارة ومعرض للمنتجات ببرج جياڤ بالخرطوم .

نالت الشركة شهادة الجودة (ISO 9001-2000) في العام 2005م ، والتعديل في 2010م (ISO 9001- 2008) وأيضاً نظام السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001: 2007) في العام 2015م ، وتم تطبيق نظام الجودة الأيزو (ISO 9001-2015) ونظام البيئة (ISO 14001-2015) وتحديث نظام السلامة والصحة المهنية حسب المواصفة (ISO 45001- 2018) . تقوم الشركة بإنتاج وتسويق الأنواع الآتية من عربات الركاب والشاحنة الخفيفة بموجب تراخيص من شركات عالمية مثل (DFAC – Hyundai –BYD – ZNA) .

2 - زبائن الشركة : -

للشركة عدد كبير من العملاء مثل : وزارة الدفاع ، الطيران المدني ، قوات الشرطة ، الأسواق المحلية عبر الوكلاء ، الجامعات ، وزارة المالية ، الحكومات الولائية ، الشركات

العامة والخاصة ، الأفراد ، مجموعة الفئات المختلفة (نقابات) (أطباء / محامون / موظفين / ...) ، المصارف المختلفة ونافذة بيع المغتربين .

3 - الموردون المعتمدون للشركة : -

للشركة سجل يشمل موردين معتمدين محليا وعالميا حيث هنالك إتفاقيات تحكم العلاقة معهم مثل :-

4 - الموردون الداخليين مثل (شركة الهواء السائل السودانية ، شركة النيل للبوهيات ، شركة بتروناس ، الخليج العالمية للغاز الصناعي ، المصنع السوداني الألماني لأنظمة الهايدروليك ، شركة جاغوار الهندسية ، الشركات الشقيقة ، شركة كابس للدهانات ، شركة الدهانات الوطنية ، شركة ساريا باور للبطاريات ...) .

5 - الموردون الخارجيين مثل (شركة BYD الصينية ، شركة ZNA الصينية ، شركة Sinkad بتركيا ، Sukra بكوريا ، شركة Henkel التركية ، DFAC الصينية ، SSANGYOUNG الكورية ، شركة KIA الكورية وشركة Hyundai الكورية ...) .

الرؤيا :- الريادة إقليميا في مجال صناعة السيارات بمواصفات عالمية بنهاية عام 2021م .

الرسالة : - صناعة سيارات بمواصفات عالمية وكلفة مناسبة إرضاءً لعملائنا محليا و إقليميا على نحو يمكن من الإستمرارية والمنافسة .

القيم : - قيادة ملهمة * الإلتزام * الإستقامة * الإلتقان * صداقة مع البيئة * الإبداع والإبتكار.

ثانيا : الموجهات الإستراتيجية:

1- توطين التقنية وفقاً لخطة التوطين (مثل مشروع فلاتر السيارات) ورفع القدرات البشرية.

2- زيادة الحصة السوقية من أجل تعظيم الأرباح وتنمية موارد الشركة .

- 3- تطوير خدمات ما بعد البيع وتحقيق أداء تسويقي متميز إرضاءً للعميل .
- 4- إتباع النظم الإدارية المتقدمة في إدارة الأعمال .
- 5- الإستفادة من مراكز البحث والتطوير وتأطير مفاهيم البحث العملي .
- 6- دعم البنى التحتية للبلاد في المجالات الإستراتيجية وخاصة النقل بالتعاون مع الجهات الأخرى .
- 7- تطوير بيئة العمل .

ثالثا : سياسة الجودة :

تلتزم الشركة بتبني وتطبيق النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية المتوافق مع المواصفات الدولية :

(ISO 9001:2015 , ISO 14001:2015 , 45001:2018) وذلك من خلال الإستجابة للإلتزامات التالية :

- 1- تلتزم الشركة بمراقبة وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية بما يخدم الإتجاه الإستراتيجي لها .
- 2- تحقيق متطلبات وتوقعات الزبائن والإهتمام بمشاكلهم والسعي لتحقيق رغباتهم بتوفير منتجات عالية الجودة .
- 3- تضع الشركة كل الجهات المهتمة في بؤرة إهتمامها من أجل المنفعة المتبادلة والحفاظ على البيئة والسلامة والصحة المهنية للجميع عن طريق حماية البيئة ومنع التلوث وتلبية إحتياجات ومتطلبات تلك الجهات .
- 4- تلتزم الشركة سنويا بوضع أهداف للجودة والبيئة والسلامة والحصة المهنية متوائمة مع أهدافها الإستراتيجية للسنة المعينة ، مصدرها سياسة الجودة والمخاطر المرصودة والفرص المتاحة .

5- تلتزم الشركة بعمل التحكيمات المطلوبة لمنع التلوث الناتج من نشاطاتها، منتجاتها وخدماتها.

6- تلتزم الشركة وتدرك بأن النتائج المرجوة من تطبيق نظام السلامة والصحة المهنية هي منع الإصابة والصحة المعتلة المرتبطة بالعمل وتأمين أماكن عمل آمنة وصحية بإلغاء مصادر الأخطار بعمل التحكيمات الفاعلة للحوادث الوشيكة وإزالة مصادر الأخطار على الصحة المهنية بالتحكم في الآثار والانبعاثات البيئية .

7- زيادة درجة الوعي والإدراك وتطوير المهارات الضرورية للعاملين بمختلف المستويات وذلك عن طريق التدريب المستمر لرفع الكفاءة وتقليل التكاليف عبر إستشارة ومشاركة العاملين أو ممثليهم .

8- تلتزم الشركة بالموصفات الفنية المعتمدة والقوانين والتشريعات وأي متطلبات أخرى ذات صلة بالجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية .

9- ترسيخ وتطوير العلاقة مع الموردين والزبائن بما يخدم المصلحة المشتركة للجميع والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لضمان الإستمرارية وتحسين وضع الشركة إستراتيجيا .

10- التطوير والتحسين المستمر في أنشطة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية عن طريق رصد وتحليل ومتابعة المشكلات وإتخاذ القرار السليم المبني على دليل مع مواكبة التكنولوجيات الحديثة .

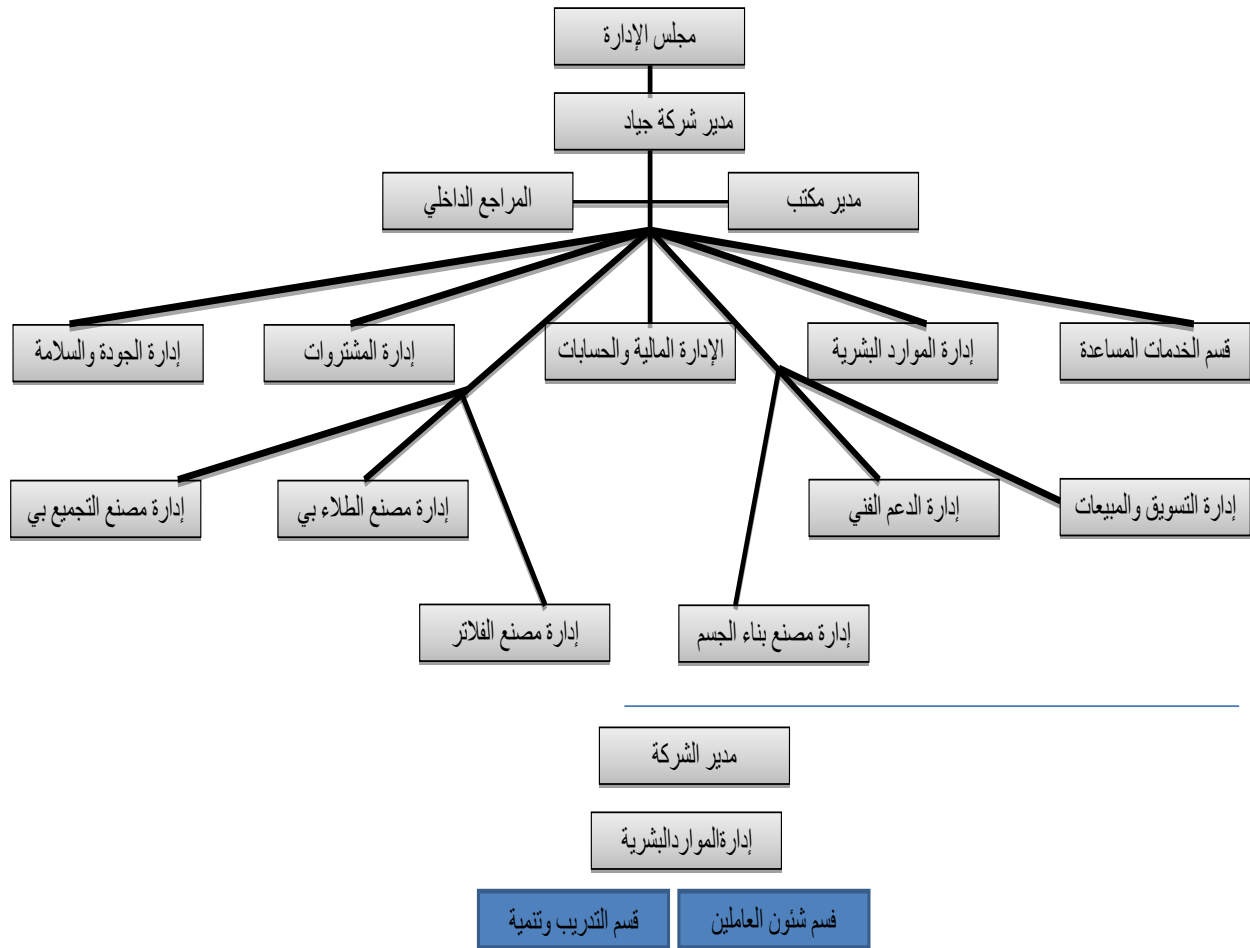
11- تلتزم الشركة برعاية منتجاتها طوال دورة حياتها حيث تقوم بإسترجاعها في أي مرحلة من مراحل عمر المنتجات وإستبدالها بأخرى جديدة إستجابة لرغبة الزبون ، كما تعمل على إعادة تدوير المنتج الذي إنتهت دورة حياته بصورة آمنة تلي المتطلبات البيئية وفق النظم المذكورة أعلاه داخل الشركة أو عبر طرف ثاني تقوم الشركة بمراقبة عملياته .

الموارد : - توفر الشركة الموارد المالية من مصادر ذاتية وخارجية بالتركيز على الموارد الذاتية بتمويل المشتريات عبر الإدارة المالية بالشركة وعبر الشركاء ، أما الموارد البشرية فيتم الإعتماد على العمالة السودانية المؤهلة والمدربة والعمل على تطويرها عبر التدريب

والتعليم والتفويض ، وأيضا تستفيد الشركة من الخبرات العالمية من خلال زيارات الخبراء والإستشاريين التي تحكمها الإتفاقيات .

رابعا : الهيكل التنظيمي للشركة:

شكل رقم (6)



المصدر : شركة جياذ للسيارات المحدودة

تقوم الشركة بالمراجعة المستمرة لهيكلها التنظيمي وفقاً للإستراتيجية ونظرة القيادة .

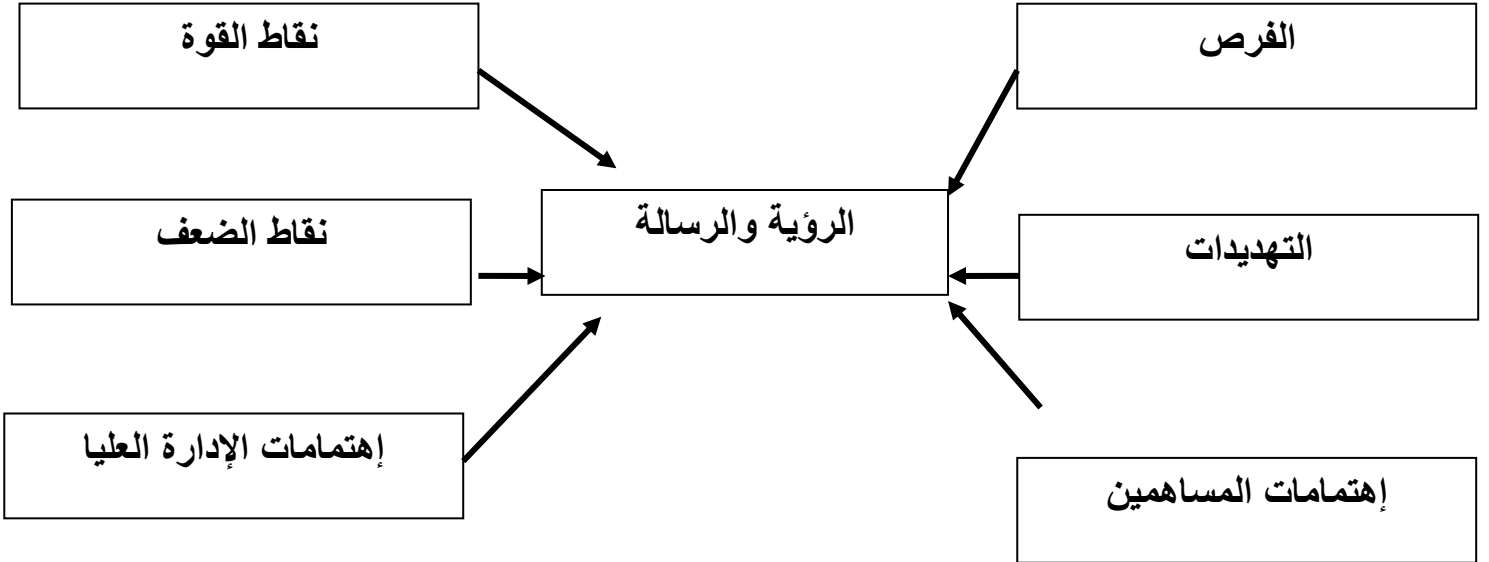
الرؤيا : الريادة إقليميا في مجال صناعة السيارات بمواصفات عالمية .

الرسالة : صناعة سيارات بمواصفات عالمية وكلفة مناسبة إرضاءً لعملائنا محلياً وإقليمياً على نحو يمكن من الإستمرارية والمنافسة .

وقد بنت الشركة رسالتها على مجموعة من العوامل التي أثرت في إعداد رسالتها (كما في المخطط أدناه) .

شكل رقم (7)

يوضح مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة .



المصدر : شركة جياي للسيارات المحدودة .

المبحث الثاني : المنهجية والإجراءات

تمهيد :

يتناول هذا المبحث وصفاً لمجتمع عينة الدراسة وأفرادها و لمنهج الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وخطوات اعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لضبط أدوات الدراسة وتطبيقها، ثم الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحثة في تحليل الدراسة.

1 - مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من حوالي 150 عاملاً وموظفتم تم أخذ عينة باستخدام طريقة ستيفن ثامبسون من مجموع العاملين لتشكّل عدد 108 مبحوثاً، وتم توزيع الإستبانات واسترداد 101 إستبانة منها 4 غير صالحة ليشكل عدد الإستبانات النهائي (97) من جملة 150 بنسبة إسترداد تجاوزت (92%)، إستعانت الباحثة بكتاب تيسير عمل الباحثة الصادر من عمادة الدراسات العليا (ملحق) في الوصول الى المؤسسة المقصودة والحصول على البيانات والمساعدة اللازمة لإجراء الدراسة .

شكل رقم (8)

معادلة ستيفن ثامبسون

| | | |
|---|---|---------|
| $n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1 \times (d^2 \div z^2)}{1} \right] + p(1-p)}$ | | معادلة |
| | | ستيفن |
| | | ثامبسون |
| N | حجم المجتمع | |
| z | الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 | |
| d | نسبة الخطأ وتساوي 0.05 | |
| p | نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50 | |

معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة حيث : ($1-p= 0.5, d^2= 0.0025, z^2=$)

(3.8416

2 - منهجية الدراسة:

يمكن إعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي تتبعها الباحثة خطاها ، لتصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة ، وهو الإسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث ، إضافة إلى أنه العلم الذي يُعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية . وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي حيث يُستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة ، وحيث أن الباحثة لديها تصور مسبق لبعض جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي وكذلك دراسة الحالة ، الذين يهدفوا إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع إلى الوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث ، فإن الباحثة ستستخدم هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث ، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة ، كما أنها ستستخدم أسلوب التمثيل العشوائي البسيط في إختياره لعينة الدراسة ، والإستبانة في جمع البيانات الأولية .

3 - طريقة جمع البيانات:

إعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

أ - البيانات الثانوية :

تقوم الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي تتعلق بمعيار العمليات ضمن نموذج التميز الاوروبي ، وأي مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي ، وتعتزم الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك اخذ تصور عام عن الإطار الذي يحوي في طياته مشكلة البحث .

ب - البيانات الاولية :

تم جمع البيانات بواسطة إستبانة مكونه من ستة محاور : تصميم وإدارة العمليات ، ثم محور تطوير المنتجات والخدمات ، يليه ترويج وتسويق المنتجات والخدمات ، وبعده محور إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات ، ثم إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها ، وأخيرا محور نتائج العمليات الرئيسية . بجملة سبعة وثلاثين سؤالاً على مقياس ليكرت (خماسي يتدرج من 5 حتي 1 بالترتيب : موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي بفرق (0.80) بين كل نقطة وأخرى لتحديد إتجاهات الإستجابة لكل محور على النحو التالي:

جدول رقم (2)

مقياس ليكرت الخماسي

| مقياس ليكرت | المدى | التفسير |
|-------------|---------------|-------------------|
| 1 | 1 إلى 1.79 | عدم الموافقة بشدة |
| 2 | 1.80 إلى 2.59 | عدم الموافقة |
| 3 | 2.60 إلى 3.39 | الحياد |
| 4 | 3.40 إلى 4.19 | الموافقة |
| 5 | 4.20 إلى 5.00 | الموافقة بشدة |

، بالإضافة للمعلومات الأساسية للمبحوثين والتي شملت النوع (ذكر ، أنثى) ، والعمر ، والخبرة ، والمؤهل الأكاديمي ، ثم المستوى الوظيفي للمبحوثين . وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

تم تحكيم الإستبانة بواسطة ثلاثة محكمين ، أنظر الجدول المرفق وتم تعديلها بحسب التوجيهات لتكون أداة صالحة لجمع البيانات ، كما تم إستخدام برنامج مينيتاب الإصدار التاسع عشر (Minitab Statistical Software 19) ، وبرنامج مايكروسوفت إكسل (MS Excel) إصدار 2016 لإجراء التحليل والرسومات التوضيحية للبيانات .

صدق فقرات الإستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الإستبيان بطريقتين

• **الصدق الظاهري للأداة (بواسطة المحكمين)**

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ويوضح الملحق رقم () أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم اداة الدراسة . وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه . ومدى كافية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى إقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها ، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة ، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية : الخصائص الشخصية والتخصصية المطلوبة من المبحوثين ، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الإستبانة . وإستنادا إلى كل تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي إتفق عليها المحكمون ، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها لتكون بالشكل النهائي الملحق () .

• الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة

تم إختبار صدق الإستبانة وثباتها بواسطة إختبار (كرونباخ ألفا) بإستخدام برنامج (Minitab Statistical Software 19) ، إستخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ قياس ثبات الإستبانة طريقة رئيسية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم () أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ المعامل لجميع فقرات الإستبانة 0.88 وهو أكبر من 0.70 مما يشجع الباحثة على إستخدام الإستبانة بثقة . طريقة ألفا كرونباخ :

المعادلة للإتساق الداخلي والثبات :

$$\text{Reliability coefficient} = \frac{k}{k-1} * 1 - \left(\frac{\sum \text{variance for each question}}{\text{variance for total scores}} \right)$$

$$\text{Validity} = \sqrt{\frac{k}{k-1} * 1 - \left(\frac{\sum \text{variance for each question}}{\text{variance for total scores}} \right)}$$

جدول رقم (3)

قيم معامل ألف كرونباخ لمحاور الدراسة

| الرقم | المحور | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------|---------------------------------------|--------------|--------------------|
| 1 | تصميم وإدارة العمليات | 7 | 0.86 |
| 2 | تطوير المنتجات والخدمات | 5 | 0.87 |
| 3 | ترويج وتسويق المنتجات والخدمات | 6 | 0.88 |
| 4 | إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات | 8 | 0.89 |
| 5 | إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها | 6 | 0.82 |
| 6 | نتائج الأعمال الرئيسية | 5 | 0.87 |
| | المقياس الكلي | 37 | 0.88 |

4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إستخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة والإستدلال وإختبارات فروض الدراسة، تضمنت:

أ - الإحصاء الوصفي لتكرارات وتوزيع أفراد العينة على المجموعات الديموغرافية المختلفة

ب - تكرارات الإستجابات لكل سؤال من أسئلة الإستبانة وإحصاءاته الوصفية

ج - إختبار الصدق والثبات (Cronbach Alpha).

د - إختبار الارتباط (Spearman)

هـ - إختبار الإنحدار، والإنحدار المتعدد بأسلوب (Stepwise)

5 - الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين :

تم التعرف على خصائص و توزيعات البيانات التي تم جمعها من المبحوثين ضمن العينتين على النحو التالي:

أ - توزيع أفراد العينة حسب النوع:

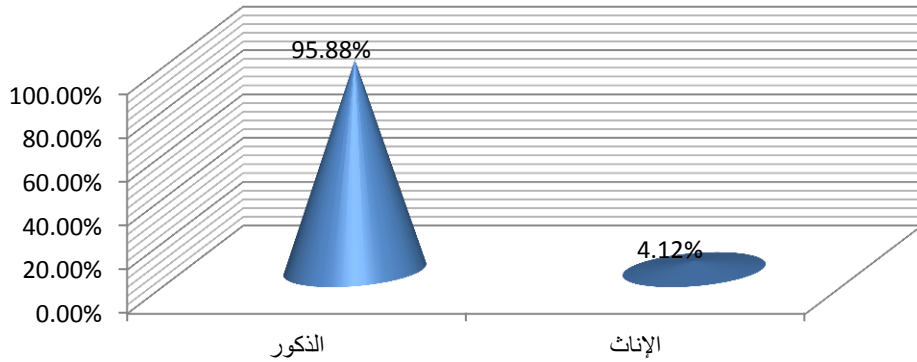
جدول رقم (4)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع .

| النوع | التكرارات | النسبة |
|---------|-----------|--------|
| الذكور | 93 | %95.88 |
| الإناث | 4 | %4.12 |
| المجموع | 97 | %100 |

جدول (4) Minitab 19

شكل رقم (٩) توزيع النوع للمبحوثين



الشكل (9) 2016 excel

يتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (9) توزيع النوع للمبحوثين بتكرارات (93) للذكور، بنسبة مئوية (95.88%)، والإناث عدد (4)، بنسبة مئوية (4.12%) من جملة المبحوثين البالغ عددهم (97) مبحوث. وتعزو الباحثة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (95.88%) وذلك لطبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط .

ب - توزيع أفراد العينة حسب العمر:

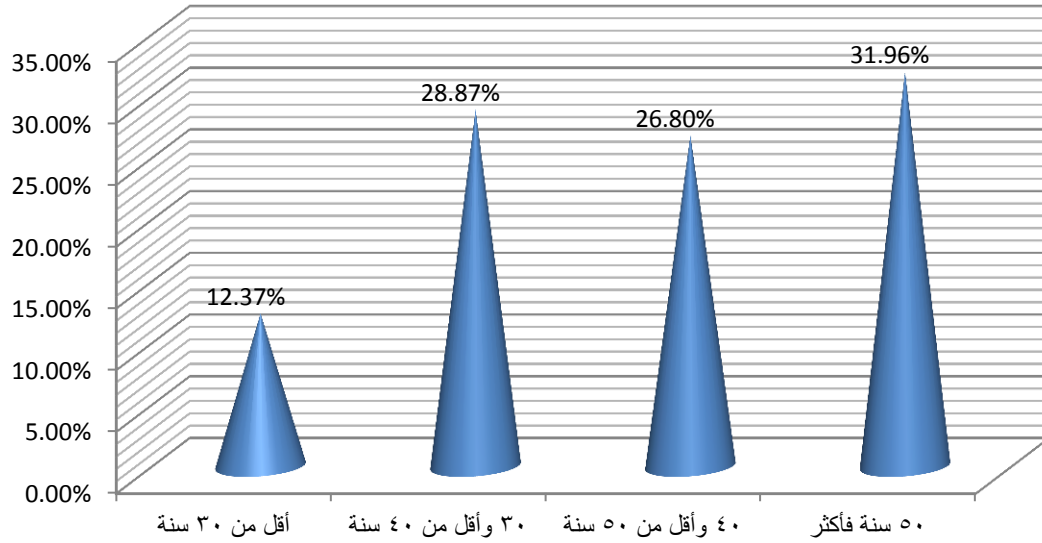
جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر .

| النسبة | التكرارات | العمر بالسنوات |
|--------|-----------|-------------------|
| 12.37% | 12 | أقل من 30 سنة |
| 28.87% | 28 | 30 وأقل من 40 سنة |
| 26.8% | 26 | 40 وأقل من 50 سنة |
| 31.96% | 31 | 50 سنة فأكثر |
| 100% | 97 | المجموع |

جدول (5) 19 Minitab

شكل رقم (١٠) توزيع فئات العمر للمبحوثين



يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (10) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) يبلغ عددهم (12) بنسبة (12.37%) بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) (28) بنسبة (28.87%) أما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 وأقل من 50 سنة) (26) بنسبة (26.8%) . أما أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن (50 سنة) بلغ عددهم (31) بنسبة (31.96%) من العدد الكلي للمبحوثين. وتعزو الباحثة زيادة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة (31.96%) لما تتمتع به من خبرات عملية واسعة وآراء سديدة وقيادة رشيدة تمكنهم من العمل بفاعلية.

ج - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة للمبحوثين:

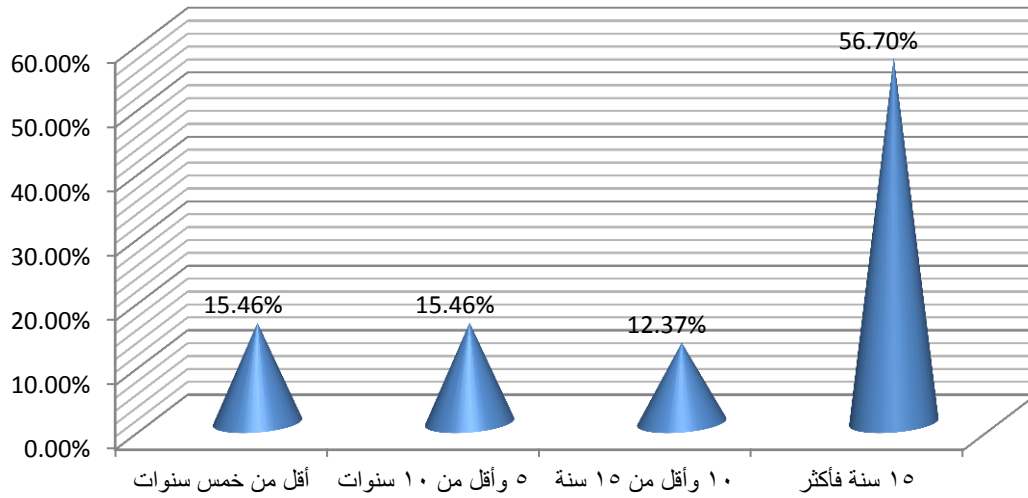
جدول رقم (6)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة .

| النسبة | التكرارات | الخبرة بالسنوات |
|--------|-----------|--------------------|
| %15.46 | 15 | أقل من خمس سنوات |
| %15.46 | 15 | 5 وأقل من 10 سنوات |
| %12.37 | 12 | 10 وأقل من 15 سنة |
| %56.7 | 55 | 15 سنة فأكثر |
| %100 | 97 | المجموع |

جدول (6) Minitab 19

شكل رقم (١١) توزيع سنوات الخبرة للمبحوثين



يتضح من الجدول رقم (5) والشكل رقم (11) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من خمس سنوات) بلغت نسبتهم (15.46%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 وأقل من 10 سنوات) نسبة (15.46%) أما أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 وأقل من 15 سنة) نسبة (12.37%) وأفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة فأكثر) نسبة (56.7%). أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تزيد سنوات خبرتهم لأكثر من (15 سنة) وتعزو الباحثة ذلك على نضج أفكارهم وتمكنهم من أداء العمل بكفاءة عالية .

د - توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية:

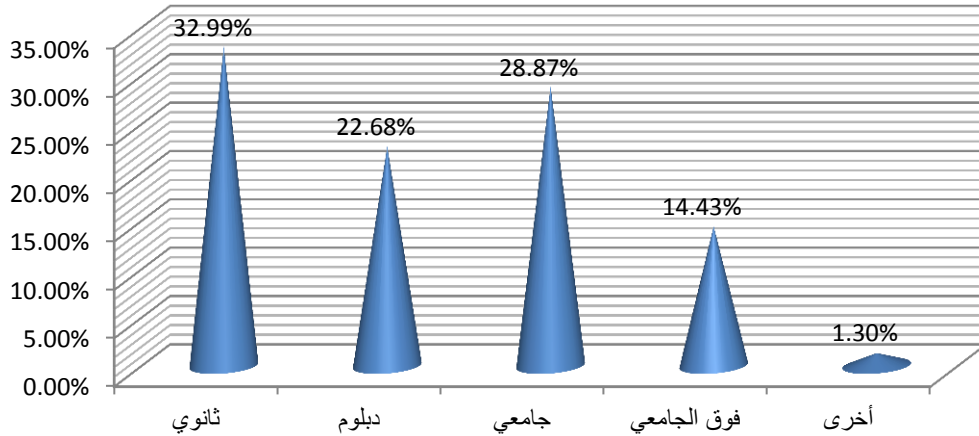
جدول رقم (7)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهلات العلمية .

| النسبة | التكرارات | المؤهل العلمي |
|--------|-----------|---------------|
| 32.99% | 32 | ثانوي |
| 22.68% | 22 | دبلوم |
| 28.87% | 28 | جامعي |
| 14.43% | 14 | فوق الجامعي |
| 1.3% | 1 | أخرى |
| 100% | 97 | المجموع |

جدول (7) Minitab 19

شكل رقم (١٢) المؤهلات العلمية للمبحوثين



يتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم (12) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي ثانوي بلغت نسبتهم (32.99%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي دبلوم (22.68%) وأفراد العينة من المستوى التعليمي جامعي نسبة (28.87%) ونسبة أفراد العينة من المستوى فوق الجامعي (14.43%) وأخرى (1.3%). يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من حملة الشهادة الثانوية وتعزو الباحثة ذلك لإلمامهم التام بموضوع الدراسة لأنهم مدربين ومأهلين من قبل المؤسسة وهذا يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافة التميز لديها.

ه - توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

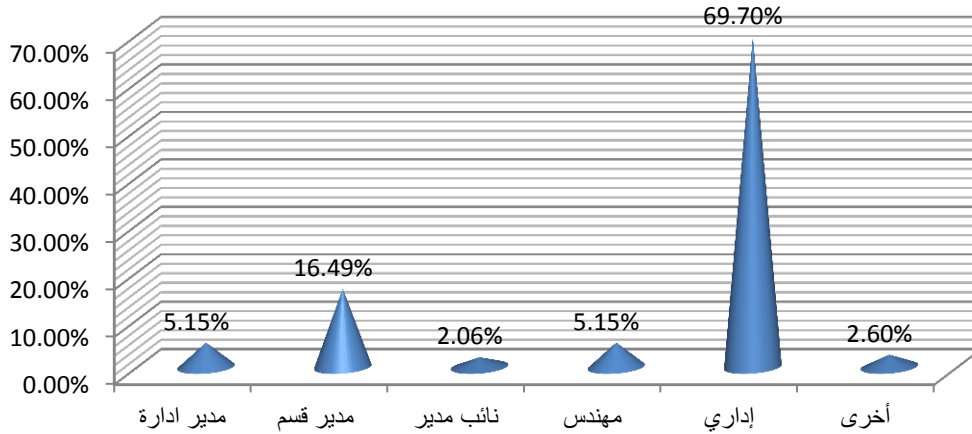
جدول رقم (8)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي .

| النسبة | التكرارات | المستوى الوظيفي |
|--------|-----------|-----------------|
| 2,06% | 2 | نائب مدير |
| 5,15% | 5 | مدير إدارة |
| 16,49% | 16 | مدير قسم |
| 69,7% | 67 | إداري |
| 5,15% | 5 | مهندس |
| 2.6% | 2 | أخرى |
| 100% | 97 | المجموع |

جدول (8) Minitab 19

شكل رقم (١٣) توزيع المستوى الوظيفي للمبحوثين



يتضح من الجدول رقم (7) والشكل رقم (13) أن أفراد العينة من المستوى الوظيفي مدير إدارة بلغت نسبتهم (5.15%) بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى الوظيفي مدير قسم (16.49%) أما نسبة الأفراد من المستوى الوظيفي نائب مدير (2.06%) والأفراد من المستوى الوظيفي مهندس نسبة (5.15%) أما الأفراد من المستوى الوظيفي إداري نسبة (69.7%) وأخرى نسبة (2.6%) من العدد الكلي للمبحوثين . تعزو الباحثة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإداريين حيث بلغت نسبتهم (69.7%) وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك وفهم أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة .

المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

أولاً : الإجابة عن أسئلة محاور الدراسة:

السؤال الرئيس : ما أثر تطبيق معيار العمليات لنموذج التميز EFQM في تطوير الأداء المؤسسي ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1 - السؤال الفرعي الأول : هل هناك أثر لتصميم وإدارة العمليات في تطوير الأداء المؤسسي ؟

للإجابة عن هذا السؤال إستعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، معامل الإختلاف ، إتجاه الإجابة ، أهمية الفقرة ، كما هو موضح بالجدول (9) .

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصميم وإدارة العمليات .

| العبارة | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | معامل الإختلاف % | إتجاه الإجابة | الأهمية |
|--------------------------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------|
| X11 | 4.4742 | 0.8177 | 18.3 | الموافقة | 1 |
| X12 | 4.0825 | 0.8123 | 19.9 | الموافقة | 7 |
| X13 | 4.3454 | 0.7194 | 16.6 | الموافقة | 4 |
| X14 | 4.1598 | 0.6943 | 16.7 | الموافقة | 6 |
| X15 | 4.4021 | 0.64 | 14.5 | الموافقة | 3 |
| X16 | 4.4691 | 0.6284 | 14.1 | الموافقة | 2 |
| X17 | 4.268 | 0.7537 | 17.7 | الموافقة | 5 |
| تصميم وإدارة العمليات X1 | | | | | |

| | |
|--------------------------------|----------|
| الوسط الحسابي العام للمحور | 4.3144 |
| الإنحراف المعياري العام للمحور | 0.4545 |
| معامل الإختلاف العام للمحور | 10.5% |
| إتجاه الإجابة العام للمحور | الموافقة |

جدول (9) Minitab 19

من الجدول (9) نلاحظ أن الوسط الحسابي العام لمحور تصميم وإدارة العمليات (4.3144)، بينما الانحراف المعياري العام (0.4545) ، مما يعني معامل الاختلاف العام للمحور 10.5% ، وبشكل عام فإن الفقرة تتجه للموافقة ، بينما جاءت الفقرة الأولى كأعلى أهمية (تستخدم الشركة إطار عام للعمليات الرئيسية لتنفيذ إستراتيجيتها) والثانية أقل العبارات أهمية في وزن المحور (تقوم الشركة بإدارة جميع العمليات (الرئيسية ، الفرعية) من بدايتها إلى نهايتها حتي التي تتخطى حدودها) .

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة جياي للسيارات تهتم بتصميم وإدارة العمليات بوضع إطار عمل عام لعملياتها الرئيسية لتنفيذ إستراتيجيتها ، لكنها بحاجة لإدارة هذه العمليات . وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العيسوي ، 2013) التي أظهرت أن تصميم وإدارة العمليات يحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية بتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها .

2 - السؤال الفرعي الثاني : هل هناك أثر لتطوير المنتجات والخدمات في تطوير الأداء المؤسسي ؟

للإجابة عن هذا السؤال إستعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، معامل الاختلاف ، إتجاه الإجابة ، أهمية الفقرة ، كما هو موضح بالجدول (10) .

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطوير المنتجات والخدمات .

| العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | إتجاه الإجابة | الأهمية |
|--------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------|
| X21 | 4.2784 | 0.7033 | 16.4 | الموافقة | 1 |
| X22 | 4.1649 | 0.7024 | 16.9 | الموافقة | 2 |
| X23 | 4.1134 | 0.7448 | 18.1 | الموافقة | 3 |
| X24 | 4.0722 | 0.7671 | 18.8 | الموافقة | 4 |
| X25 | 4.0722 | 0.8323 | 20.4 | الموافقة | 4 |

تطوير المنتجات والخدمات X2

| | |
|--------------------------------|----------|
| الوسط الحسابي العام للمحور | 4.1402 |
| الانحراف المعياري العام للمحور | 0.5442 |
| معامل الاختلاف العام للمحور | 13.1% |
| إتجاه الإجابة العام للمحور | الموافقة |

جدول (9) Minitab 19

من الجدول رقم (9) نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للمحور (4.1402)، بينما الإنحراف المعياري العام للمحور (0.5442) ، مما يعني معامل الاختلاف العام للمحور 13.1%، وبشكل عام فإن الفقرة تتجه للموافقة ، بينما جاءت الفقرة الأولى كأعلى أهمية (تسعى الشركة لإبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين) والرابعة (تطور الشركة باقة منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع المتطلبات المتغيرة للمتعاملين) بينما الفقرة الخامسة (تقوم الشركة بإدارة دورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بكفاءة وبطريقة مسؤولة) أقل العبارات أهمية في وزن المحور.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة جياذ للسيارات تطور المنتجات والخدمات للحفاظ على المتعاملين معها وتقوية العلاقة بينهم عن طريق الإبتكار في إضافة القيمة أو المنفعة لصالحهم . ولكنها بحاجة لإدارة دوره الحياة الكاملة لهذه المنتجات والخدمات بريقة مسؤولة . وإتفقت هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة (كليناجر، 2015) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين المعايير وتطوير الأداء .

3 - السؤال الفرعي الثالث : هل هناك أثر لترويج وتسويق المنتجات والخدمات في تطوير الأداء المؤسسي ؟

للإجابة عن هذا السؤال إستعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، معامل الاختلاف ، إتجاه الإجابة ، أهمية الفقرة ، كما هو موضح بالجدول (10) .

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترويج وتسويق المنتجات والخدمات

| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | إتجاه الإجابة | الأهمية |
|---------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------|
| X31 | 4.1753 | 0.7361 | 17.6 | الموافقة | 1 |
| X32 | 4.0619 | 0.7881 | 19.4 | الموافقة | 4 |
| X33 | 4.0773 | 0.858 | 21.0 | الموافقة | 3 |
| X34 | 4.0619 | 0.7748 | 19.1 | الموافقة | 4 |
| X35 | 4.134 | 0.7988 | 19.3 | الموافقة | 2 |
| X36 | 3.8918 | 0.9049 | 23.3 | الموافقة | 5 |

ترويج وتسويق المنتجات والخدمات X3

| | |
|--------------------------------|----------|
| الوسط الحسابي العام للمحور | 4.067 |
| الانحراف المعياري العام للمحور | 0.5653 |
| معامل الاختلاف العام للمحور | 14% |
| إتجاه الإجابة العام للمحور | الموافقة |

جدول (11) Minitab 19

من الجدول (11) نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للمحور (4.067)، بينما الانحراف المعياري العام للمحور (0.5653) ، مما يعني معامل الاختلاف العام للمحور 14%، وبشكل عام فإن الفقرة تتجه للموافقة ، بينما جاءت الفقرة الأولى كأعلى أهمية (تتعرف الشركة على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها الحاليين والمحتملين) بينما السادسة (تطور الشركة إستراتيجيات تسويقية للترويج عن المنتجات والخدمات) أقل العبارات أهمية في وزن المحور .

يمكن تفسير هذه النتيجة بان شركة جياذ للسيارات تسعى للإهتمام بترويج وتسويق المنتجات والخدمات وذلك بالتعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها ، ولكنها بحاجة لتطوير إستراتيجيات تسويقية للترويج عن هذه المنتجات والخدمات .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Santos and others, 2007) التي أظهرت مساهمة عوامل التمكين من EFQM في تحقيق ميزة تنافسية .

4 - السؤال الفرعي الرابع : هل هناك أثر لإنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات في تطوير الأداء المؤسسي ؟

للإجابة عن هذا السؤال إستعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، معامل الاختلاف ، إتجاه الإجابة ، أهمية الفقرة ، كما هو موضح بالجدول (12) .

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات .

| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الإختلاف % | إتجاه الإجابة | الأهمية |
|---------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------|
| X41 | 4.2165 | 0.7803 | 18.5 | الموافقة | 4 |
| X42 | 4.1134 | 0.7756 | 18.9 | الموافقة | 6 |
| X43 | 4.1443 | 0.7602 | 18.3 | الموافقة | 5 |
| X44 | 4.0825 | 0.7313 | 17.9 | الموافقة | 7 |
| X45 | 3.8918 | 0.8546 | 22.0 | الموافقة | 8 |
| X46 | 4.2474 | 0.7221 | 17.0 | الموافقة | 2 |
| X47 | 4.2577 | 0.82 | 19.3 | الموافقة | 1 |
| X48 | 4.232 | 0.7842 | 18.5 | الموافقة | 3 |

إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات X4

| | |
|--------------------------------|----------|
| الوسط الحسابي العام للمحور | 4.1482 |
| الانحراف المعياري العام للمحور | 0.5103 |
| معامل الإختلاف العام للمحور | 12.3% |
| إتجاه الإجابة العام للمحور | الموافقة |

جدول (12) Minitab 19

من الجدول (12) نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للمحور (4.1482)، بينما الانحراف المعياري العام للمحور (0.5103) ، مما يعني معامل الإختلاف العام للمحور 12.3%، وبشكل عام فإن الفقرة تتجه للموافقة ، وجاءت الفقرة السابعة كأعلى أهمية (تُقارن الشركة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير

القياسية ذات الصلة) بينما الخامسة (تقوم الشركة بإعادة الإستخدام والتدوير للمنتجات والخدمات متي كان ذلك مناسباً) أقل العبارات اهمية في وزن المحور.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة جياي للسيارات تهتم بجانب إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات بمقارنة أدائها بمستويات الأداء والمعايير القياسية لمعرفة مدى التقدم وجوانب التحسين فيها ، ولكنها تحتاج لإعادة الإستخدام والتدوير متي كان ذلك مناسباً ، لإضافة قيمة جديدة ورفع مستوى الأداء فيها. وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Mahalli, 2013) التي أظهرت أن معايير الممكنات وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإنجاز فيما يتعلق بالأهداف كانت مرتبطة بشكل مباشر بأداء الشركة وتؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء .

5 - السؤال الفرعي الخامس : هل هناك أثر لإدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها في تطوير الأداء المؤسسي ؟

للإجابة عن هذا السؤال إستعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، معامل الاختلاف ، إتجاه الإجابة ، أهمية الفقرة ، كما هو موضح بالجدول (13) .

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها .

| العبارة | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | معامل الاختلاف % | إتجاه الإجابة | الأهمية |
|---------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------|
| X51 | 4.1598 | 0.8054 | 19.4 | الموافقة | 4 |
| X52 | 4.2577 | 0.6964 | 16.4 | الموافقة | 1 |
| X53 | 4.0722 | 0.7938 | 19.5 | الموافقة | 6 |
| X54 | 4.1649 | 0.7696 | 18.5 | الموافقة | 3 |
| X55 | 4.0979 | 0.8312 | 20.3 | الموافقة | 5 |
| X56 | 4.1753 | 0.7073 | 16.9 | الموافقة | 2 |

إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها X5

| | |
|--------------------------------|----------|
| الوسط الحسابي العام للمحور | 4.1546 |
| الإنحراف المعياري العام للمحور | 0.5644 |
| معامل الاختلاف العام للمحور | 13.6% |
| إتجاه الإجابة العام للمحور | الموافقة |

جدول 19(13) Minitab

من الجدول (13) نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للمحور (4.1546)، بينما الإنحراف المعياري العام للمحور (0.5644) ، مما يعني معامل الاختلاف العام للمحور 13.6%، وبشكل عام فإن الفقرة تتجه للموافقة ، وجاءت الفقرة الثانية كأعلى أهمية (تعمل الشركة سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة) بينما الثالثة (تُحدد وتُلبى الشركة متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع المتعاملين) أقل العبارات أهمية في وزن المحور. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة جياذ للسيارات تعمل على إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها بالفاعلية المطلوبة من خلال سياساتها وعملياتها ، لكنها بحاجة إلى تلبية متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد معهم .

وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التيمي ، 2012) التي أظهرت وجود توجيهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي .

جدول رقم (14)

محور الأداء المؤسسي

| العبارة | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | معامل الاختلاف % | إتجاه الإجابة | الأهمية |
|--------------------------|---------------|-------------------|------------------|---------------|---------|
| Y1 | 4.2371 | 0.7328 | 17.3 | الموافقة | 3 |
| Y2 | 4.3557 | 0.7215 | 16.6 | الموافقة | 2 |
| Y3 | 4.2268 | 0.784 | 18.6 | الموافقة | 4 |
| Y4 | 4.3608 | 0.6485 | 14.9 | الموافقة | 1 |
| Y5 | 4.1959 | 0.8119 | 19.4 | الموافقة | 5 |
| نتائج الأعمال الرئيسية Y | | | | | |

| | |
|--------------------------------|----------|
| الوسط الحسابي العام للمحور | 4.2753 |
| الإنحراف المعياري العام للمحور | 0.5294 |
| معامل الاختلاف العام للمحور | 12.4% |
| إتجاه الإجابة العام للمحور | الموافقة |

جدول 19(14) Minitab

من الجدول (14) نلاحظ أن الوسط الحسابي العام للمحور(4.2753)، بينما الإنحراف المعياري العام للمحور (0.5294) ، مما يعني معامل الإختلاف العام للمحور %12.4 وبشكل عام فإن الفقرة تتجه للموافقة ، وجاءت الفقرة الرابعة كأعلى أهمية (نتائج قياس أداء العمليات أظهرت تحسُن في الأداء) بينما الخامسة (نتائج الأداء الرئيسية تمت مقارنتها بنتائج أداء شركات مشابهة لمعرفة مدى التقدم) أقل العبارات أهمية في وزن المحور .
 يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة جياذ للسيارات تسعى لتحسين الأداء المؤسسي لديها من خلال نتائج قياس أداء العمليات التي أظهرت تحسن في الأداء ، لكن للمحافظة على هذا المستوى في التحسن هي بحاجة لمقارنة أدائها العام مع شركات مشابهة .
 وإتفقت هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة (مرزوقة ،2014) التي أظهرت أن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين ، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة .

ثانيا : إختبارات فروض الإرتباط والتأثير :

جدول رقم (15)

1 - قياس علاقة الإرتباط بين معيار العمليات (XX)، والأداء المؤسسي (Y):

| م | Y | معيار العمليات XX | الإرتباط | 95% CI for ρ فترة الثقة لـ(رو) | مستوى المعنوية |
|---|------------------------|---|----------|-----------------------------------|-------------------|
| 1 | الأداء المؤسسي Y | X1تصميم وإدارة العمليات | 0.454 | (0.271, 0.606) | 0.000 |
| 2 | | X2تطوير المنتجات والخدمات | 0.509 | (0.334, 0.651) | 0.000 |
| 3 | | X3ترويج وتسويق المنتجات والخدمات | 0.508 | (0.332, 0.650) | 0.000 |
| 4 | | X4 إنتاج وإدارة وتقديم المنتجات والخدمات | 0.623 | (0.469, 0.740) | 0.000 |
| 5 | | X5إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها | 0.607 | (0.450, 0.728) | 0.000 |

جدول (15) Minitab 19

من الجدول (15) نلاحظ

أ - وجود ارتباط إيجابي معنوي بمستوى أقل من (0.01) وبقوة (0.454) بين تصميم وإدارة العمليات، والأداء المؤسسي.

ب - وجود ارتباط إيجابي معنوي بمستوى أقل من (0.01) وبقوة (0.509) بين تطوير المنتجات والخدمات ، والأداء المؤسسي .

ج - وجود ارتباط إيجابي معنوي بمستوى أقل من (0.01) وبقوة (0.508) بين ترويج وتسويق المنتجات والخدمات ، والأداء المؤسسي.

د - وجود ارتباط إيجابي معنوي بمستوى أقل من (0.01) وبقوة (0.623) بين إنتاج وإدارة وتقديم المنتجات والخدمات ، والأداء المؤسسي.

هـ - وجود ارتباط إيجابي معنوي بمستوى أقل من (0.01) وبقوة (0.607) بين إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها ، والأداء المؤسسي.

وإتفقت هذه النتيجة بصورة جزئية مع دراسة (جودة ، 2015) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية ، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة . كما إتفقت أيضا بصورة جزئية مع دراسة (الأخرس ، 2016) بوجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني . كما إتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (التميمي ، 2012) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي .

جدول رقم (16)

2 - قياس علاقة تأثير معيار العمليات (XX) على الأداء المؤسسي (Y) :

أ - النموذج (Regression Model)

| البند | R-sq | R-sq(Adj) | قيمة (T) | قيمة (F) | مستوى المعنوية | التأثير | VIF |
|-------|-------|-----------|----------|----------|----------------|---------|-----|
| | 76.4% | 74.1% | | 40.8 | 0.00 | | |
| X1 | | | 12.7 | | 0.01 | ثانياً | 1.9 |
| X2 | | | 11.5 | | 0.00 | أولاً | 3.1 |
| X3 | | | 11.4 | | 0.01 | خامساً | 3.2 |
| X4 | | | 11.5 | | 0.01 | ثالثاً | 3 |
| X5 | | | 11.5 | | 0.01 | رابعاً | 3.5 |

جدول (16) Minitab 19

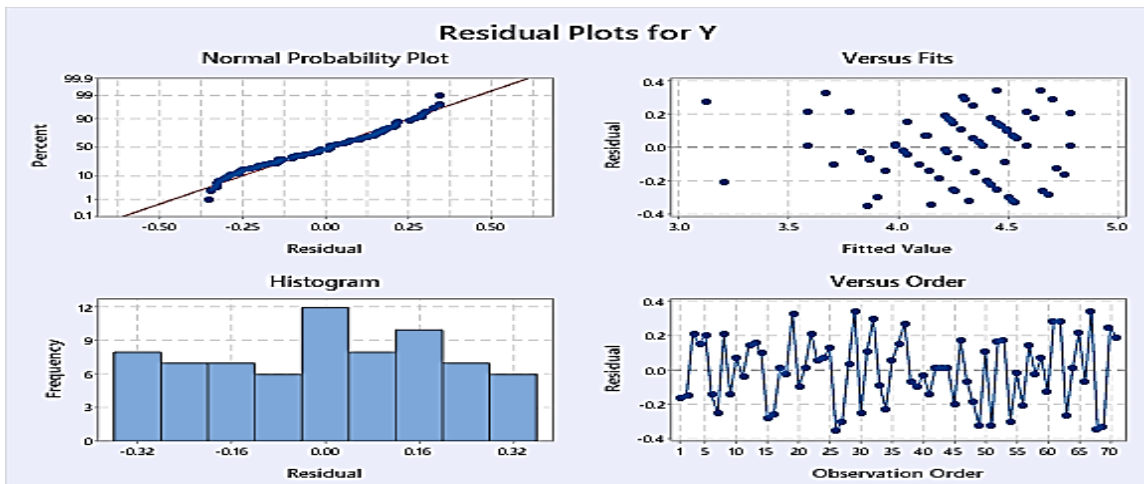
من الجدول (16) نجد أن قيمة (آر المصحح) تساوي 74.1% وبمستوى معنوية أقل من 0.05 كما أن قيم (T) و (F) أكبر من القيم الجدولية وهو ما يعني أن النموذج يفسر ما نسبته 74.1% من التباين في بيانات العينة موضوع البحث. X2 (تطوير المنتجات والخدمات) كان الأعلى تأثيراً في النموذج، بينما X3 (ترويج وتسويق المنتجات والخدمات) كان صاحب التأثير الأقل مع مستوى المعنوية أقل من 0.05 لجميع البنود.

وإنفقت هذه النتيجة مع دراسة (جويجان ، 2013) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على الأداء الإستراتيجي للمنظمات (المتغير التابع) ، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Mahalli,2013) حيث أظهرت هذه الدراسة أن كلا من معياري العمليات والموارد والشراكات يعتبروا جوانب قوية في الشركة ويجب زيادة الإهتمام بهما. إلا أن هذه النتيجة تختلف جزئياً مع دراسة (كلينا جمر ، 2015) التي وجدت أثراً متوسطاً غير قوي للعمليات على الأداء مقارنة بغيره .

ب - صلاحية النموذج (Model Validity):

- بالنظر إلى الجدول (15) نجد أن جميع قيم (Variance Inflation Factor – VIF) تقل عن (5) وهو ما يعني ملاءمة النموذج.
- بالنظر إلى الشكل (13) نجد أن البقايا (Residuals) تتبع التوزيع الإحتمالي الطبيعي، كما تتوزع بنسبة متناسقة وتكرر بصورة طبيعية وترتيبها يتردد أعلى وأدنى خط الملاحظة. وهو ما يؤكد ملاءمة النموذج باستخدام تحليل البقايا (Residual Analysis)

شكل رقم (14)



شكل (14) Minitab 19

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولا : النتائج

ثانيا : التوصيات

أولاً : النتائج

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، وكذلك التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي ستساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين وتطوير الأداء .

1- يلاحظ قلة نسبة الإناث بصورة كبيرة في العينة (4.12%) ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى طبيعة موقع الشركة موضوع البحث كونها في منطقة صناعية يغلب فيها النشاطات الشاقة بدنياً وترتفع فيها نسبة المخاطر التي يتحملها الذكور بشكل أكبر من الإناث في الحدود المكانية للدراسة.

2 - أما أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن (50 سنة) فهم النسبة الأكبر من العدد الكلي للمبحوثين. وتعزو الباحثة زيادة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة (31.96%) لما تتمتع به من خبرات عملية واسعة وآراء سديدة وقيادة رشيدة تمكنهم من العمل بفاعلية.

3 - وأفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة فأكثر) نسبة (56.7%) . أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تزيد سنوات خبرتهم لأكثر من (15 سنة) وتعزو الباحثة ذلك على نضج أفكارهم وتمكنهم من أداء العمل بكفاءة عالية، وتتناسب هذه النتيجة مع نتيجة توزيع العمر الفقرة السابقة.

4 - يتضح أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من حملة الشهادة الثانوية (32.99%) وتعزو الباحثة ذلك لإلمامهم التام بموضوع الدراسة لأنهم مدربين ومأهلين من قبل المؤسسة وهذا يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافة التميز لديها .

5 - وجدت الباحثة أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإداريين حيث بلغت نسبتهم (69.7%) وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك وفهم أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة .

6 - أفراد عينة الدراسة على درجة جيدة من الوعي بالنموذج وعناصره .

7- التدريب والتطبيق المبكر للنموذج في الشركة موضوع الدراسة كان تأثيره أكبر على مستوى النضج في ممارسات التميز .

8- توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عالية وبقوة تتراوح بين فوق المتوسط إلى قوي بين الأداء المؤسسي من جهة ، وكل من (تصميم وإدارة العمليات) و(تطوير المنتجات والخدمات) و(ترويج وتسويق المنتجات والخدمات) و(إنتاج وإدارة وتقديم المنتجات والخدمات) و(إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها) من الجهة الأخرى .

9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار العمليات لنموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي.

10- كان أكثر العناصر تأثيراً في تطوير الأداء هو عنصر(تطوير المنتجات والخدمات) ، بينما يؤثر عنصر (ترويج وتسويق المنتجات والخدمات) بمستوى ضعيف نسبياً على الأداء المؤسسي في الشركة موضوع الدراسة .

ملخص النتائج :

- 1 - أفراد عينة الدراسة على درجة جيدة من الوعي بالنموذج وعناصره.
- 2 - أفراد العينة ذوي الخبرة الأكبر يشكلون النسبة الأعلى من المستجيبين بوعي عال حول النموذج.
- 3 - التدريب عامل أساسي في فهم وتطبيق النموذج بالنسبة لأغلبية الباحثين، بصورة أكبر من المستوى الأكاديمي.
- 4 - هناك علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار العمليات، والأداء المؤسسي.
- 5 - بدلالة إحصائية فإن معيار العمليات بنموذج التميز الأوروبي يؤثر على الأداء المؤسسي .
- 6 - كان أكثر العناصر تأثيراً في تطوير الأداء هو عنصر (تطوير المنتجات والخدمات) ، بينما يؤثر عنصر (ترويج وتسويق المنتجات والخدمات) بمستوى ضعيف نسبياً على الأداء المؤسسي في الشركة موضوع الدراسة .

ثانيا : التوصيات

- 1 - المحافظة على مستوى ونوعية التدريب في المؤسسة موضوع الدراسة والمؤسسات المشابهة لتحقيق وعي أكبر بالنموذج وتطبيقه.
- 2 - المحافظة على مستوى الأداء في جانب تطوير المنتجات والخدمات.
- 3 - الإهتمام بعنصر تصميم وإدارة العمليات والحفاظ على مستوى الأداء فيه.
- 4 - السعي لتقوية جانب ترويج وتسويق المنتجات والخدمات بحسب مؤشرات العنصر التي يظهر فيها ضعف الأداء.
- 5 - الإرتقاء بعنصر إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.

المصادر والمراجع

القران الكريم:

الكتب العربية:

1. زايد، محمد2006، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة .
2. السلمي، علي 2002، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة .
3. ابن منظور، جمال الدين 1996، لسان العرب ، تحقيق : أمين ، محمد عبدالوهاب ، والعبودي ، محمد الصادق - دار إحياء التراث العربي، بيروت .
4. بيرزكوب ، بنيلوب 2008، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال ، ترجمة دكتور محمد يوسف ، مكتبة العبيكان ، الرياض .
5. المنيف ، إبراهيم 1999، تطور الفكر الإداري المعاصر ، الطبعة الثانية ، دار آفاق إبداع العالمية ، الرياض .
6. درويش، أبو الفتوح 2006، إدارة الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق - مركز بحوث الشرطة-الشارقة .
7. الكبيسي ، خضير2005، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات- المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
8. مصطفى ، إبراهيم وآخرون، 1972، المعجم الوسيط - المكتبة الإسلامية، اسطنبول .

الكتب الأجنبية :

- 1- Porter, LJ &Tanner,S J 2004, Assessing business excellence , second edition, Oxford : publishing Elsevier butter worth Heinemann.
- 2 - Maria Leticia santos – vijande, 2007, TQM and firms performance : An EFQM excellence model research based survey, Department of Business Administration , university of Oviedo Avda.del cristo , s/n, 33071, Oviedo , Asturias . Spain .
- 3 - Harris Dover, Burchel Marie 2017, Performance Evaluation: An analysis of Performance Review Measures using the European Foundation for quality Management 2017, 7 (3): 118-125 Doi: 10.5923/j.mm.20 .

الرسائل العلمية العربية :

- 1 - جبر، سيد 2016، الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني -غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى.
- 2 - جودة، عصام 2015، تطبيق معياري المشاركة والرؤية الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة ، رسالة ماجستير،جامعة فلسطين.
- 3 - السقا، منذر 2018أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي(دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4 - التميمي، هيثم 2012، العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 5 - أبو سعدة، إسماعيل 2013، مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6 - كلينا جمر، هالة 2015، أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية (دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 7 - جويحان، ثائر 2013، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط - الأردن
- 8 - مرزوقة، هاني 2014، أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط- الأردن
- 9 - العيسوي، طارق 2013، مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتميز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

10 - يونس، يونس 1998، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.

11 - دجني ، إياد 2011، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا .

الرسائل العلمية الإنجليزية :

1 - Sheffield Hallam University 2003, Applying self-assessment against the EFQM excellence model in further and higher education, UK: higher education funding council for England (HEFCE) .

2 - Alrayes raed 2003, Quantities Analysis Of The Self-Assessment Scores Of 45 Organizations Which Were Assessed By EFQM Excellence Model, dissertation for master degree, UK: Sheffield Hallam university.

3 - Alrayes , raed 2006, Measuring Service Excellence in Banking Industry Using an Integrated Approach : An Empirical Study In The Saudi Context, Doctoral Dissertation ,UK: Sheffield hallam university.

4 - Mahalli, Ali farhadi, 2013, Applying the EFQM model in Performance measuring of organization ,Iran :Islamic azad university .

5 - Durrani Bilal , Obaid Ullah , Sabeeh Ullah, 2011, Effect of leadership on employees performance in multinational pharmaceutical companies in Pakistan , journal of contemporary research in business , v.2,N 9, .

المجلات الدورية :

1 - الرشيد ، صالح 2009، التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق إقتصادية، العدد 116، المجلد 29. مركز البحوث والتوثيق - الإمارات العربية المتحدة.

2 - تبوك، محمد 2016، فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق 38 (1) : 197-228.

المؤتمرات العلمية :

1 - بن عبود ، على 2009، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومة ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكيم 5-1 نوفمبر، معهد الإدارة العامة -الرياض.

2 - القحطاني ، مشيب 2011، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية . الرياض : المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .

الأوراق العلمية :

1-Conti, Tito 2009, How Excellence Models Should Be Adapted to Take into Account Local Values and Culture, a paper for the 3rd annual scientific quality congress in the middle east 2009, Dubai: E- University.

2-Daliah shahin 2018, Importance of Implementing EFQM Model for Official Statistics Institntes : PCBS Experienc 26-29 June 2018, Krakow www.q2018.pi

الشبكة العنكبوتية :

1-.European Foundation for Quality Management 2013.

الملاحق

أولا : الإستبانة

ثانيا : قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (1) خطاب الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

طلب مشاركة في مسح بواسطة إستبانة

التاريخ:/...../2020م

الموضوع: إستبانة دراسة بعنوان: دور تطبيق معيار العمليات لنموذج التميز

الأوروبي في تطوير الأداء المؤسسي

عناية المستجيبة،

عناية المستجيب،

تحية طيبة وبعد

مع إحترامي أقدم إليكم هذه الإستبانة، مرفق معها خطاب تيسير عمل الباحثة الصادر من رئيس قسم الدراسات و التطوير و منسق البرنامج ، كجزء من بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بالجودة الشاملة والإمتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، راجياً التكرم بالإستجابة للأسئلة المضمنة فيها بحرية وحياد، مع إلترامي التام بسرية وخصوصية المعلومات الواردة فيها بشكل كامل، وعدم إستخدامها إلا للبحث المذكور بعاليه. القسم الأول معلومات شخصية والقسم الثاني محاور الدراسة ، راعى الباحث ألا تستغرق وقتاً كبيراً في ملئها، بحيث يتم وضع علامة (√)، في المربع الذي يمثل إستجابتك. مع خالص الشكر والتقدير للإستجابة الكريمة.

الباحثة: سويبة يس سليمان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجودة والامتياز

م: 0911203356

ضع علامة (✓) في مربع الإجابة الذي يتوافق مع رأيك :

أولا : البيانات الشخصية

1 - الجنس :

() ذكر () أنثي

2 - العمر :

() أقل من 30 سنة () 30 وأقل من 40 سنة

() 40 وأقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

3 - الخبرة :

() أقل من 5 سنوات () 5 وأقل من 10 سنوات

() 10 وأقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

4 - المؤهل العلمي :

() ثانوي () دبلوم () جامعي

() فوق الجامعي

5 - المستوى الوظيفي :

() مدير إدارة () مدير قسم () نائب مدير ()

() مهندس () إداري

ضع علامة (✓) في مربع الإجابة الذي يتوافق مع رأيك :

ثانيا : البيانات الأساسية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | البيان |
|-------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| أولا : تصميم وإدارة العمليات | | | | | |
| | | | | | 1 - تستخدم الشركة إطار عام للعمليات الرئيسية لتنفيذ إستراتيجيتها . |
| | | | | | 2 - تقوم الشركة بإدارة جميع العمليات (الرئيسية ، الفرعية) من بدايتها إلى نهايتها حتي التي تتخطى حدودها. |
| | | | | | 3 - تسعى الشركة لضمان فهم مالكي (مسؤولي) العمليات لأدوارهم ومسؤولياتهم. |
| | | | | | 4 - تُطور الشركة حزمة متوازنة ومنطقية من مؤشرات الأداء للعمليات . |
| | | | | | 5 - تقوم الشركة بمراجعة فاعلية و كفاءة العمليات الرئيسية . |
| | | | | | 6 - تساهم العمليات الرئيسية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة . |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 7 - تقوم الشركة بعمليات التحسين بإستخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي للعمليات . |
| | | | | | ثانيا : تطوير المنتجات والخدمات |
| | | | | | 1 - تسعى الشركة لإبتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين . |
| | | | | | 2 - تقوم الشركة بتطوير وإبتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة . |
| | | | | | 3 - تتنبأ الشركة وتُحدد التحسينات بإستخدام دراسات السوق ومسوحات المتعاملين . |
| | | | | | 4 - تُطور الشركة باقة منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع المتطلبات المتغيرة للمتعاملين . |
| | | | | | 5 - تقوم الشركة بإدارة دورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بكفاءة وبطريقة مسؤولة . |
| | | | | | ثالثا : ترويج وتسويق المنتجات والخدمات |
| | | | | | 1 - تتعرف الشركة على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها الحاليين والمحتملين . |
| | | | | | 2 - تتنبأ الشركة بإحتياجات المتعاملين المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية . |
| | | | | | 3 - تُحول الشركة إحتياجات وتوقعات ومتطلبات المتعاملين إلى عروض قيمة مستدامة وجذابة . |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | تُنفذ الشركة نموذج العمل من خلال تحديد عرض القيمة الخاص بها "عروض البيع الفريدة" . | 4 - |
| | | | | | تُنفذ الشركة نموذج العمل بإستهداف الموقع في السوق وفئات المتعاملين وقنوات التوزيع . | 5 - |
| | | | | | تُطور الشركة إستراتيجيات تسويقية للترويج عن المنتجات والخدمات . | 6 - |
| | | | | | رابعا : إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات | |
| | | | | | تُقدم الشركة عرض القيمة الذي يتلاءم مع إحتياجات المتعاملين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية . | 1 - |
| | | | | | تُطور الشركة سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان قدرتها على الإستمرار بالإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة. | 2 - |
| | | | | | تضمن الشركة توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين . | 3 - |
| | | | | | تُدبر الشركة المنتجات والخدمات طوال دورة حياتها . | 4 - |
| | | | | | تقوم الشركة بإعادة الإستخدام والتدوير للمنتجات والخدمات متي كان ذلك مناسباً . | 5 - |
| | | | | | تأخذ الشركة بعين الإعتبار الآثار المترتبة على | 6 - |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | الصحة العامة والسلامة والبيئة . |
| | | | | | 7- تُقارن الشركة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة . |
| | | | | | 8- ترصد الشركة نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتعاملين . |
| | | | | | خامسا : إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها |
| | | | | | 1- تُصنف الشركة المتعاملين وفق إستراتيجيتها . |
| | | | | | 2- تعمل الشركة سياسات وعمليات من أجل إدارة هذه العلاقات بالفاعلية المطلوبة . |
| | | | | | 3- تُحدد وتُلبّي الشركة متطلبات التواصل اليومي وطويل الأمد مع المتعاملين . |
| | | | | | 4- تبني وتُطور الشركة حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة . |
| | | | | | 5- تُتّابع وتُراجع الشركة باستمرار إنطباعات وتجارب المتعاملين معها . |
| | | | | | 6- تسعى الشركة لضمان إستيعاب المتعاملين لمسؤولياتهم تجاه إستخدام المنتجات والخدمات . |
| | | | | | نتائج الأعمال الرئيسية |
| | | | | | 1- تُحقق الشركة نتائج بارزة فيما يتعلق التقنيات والمعلومات والمعرفة . |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|-----|
| | | | | | تُظهر الشركة نتائج إيجابية في الأرباح . | - 2 |
| | | | | | تُحقق الشركة نتائج إيجابية في حجم المنتجات والخدمات التي تقدمها . | - 3 |
| | | | | | نتائج قياس أداء العمليات أظهرت تحسُن في الأداء . | - 4 |
| | | | | | نتائج الأداء الرئيسية تمت مقارنتها بنتائج أداء شركات مشابهة لمعرفة مدى التقدم . | -5 |

ملحق (2)
أسماء المحكمين

| الإسم | الوظيفة | مكان العمل |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| د . الطيب إبراهيم علي | أستاذ المساعد | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |
| د . أحمد موسى إسماعيل | أستاذ مساعد | جامعة السودان المفتوحة |
| د . عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول | أستاذ مساعد | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |