جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجوده

أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الاداء

دراسة حالة: شركة سك النقود السودانيه المحدوده

2011-2014م

The Impact Of Application Of The Workers Criteria In The EFQM Excellence Model To Improve The Performance

A case Study Of Sudan Mint Company Ltd,

2011-2014

خطة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الجوده

اعداد الطالبه: **نازك عبد العظيم زين العابدين**

اشراف: **أ. على عبد الرحمن علي**

2016 م-1437هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

Sudan University of Science & Technology

College of Graduate Studies

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات العليا

صفحة الموافقة

اسم الباحث : [illegible]

عنوان البحث : [illegible]

[illegible]

The Impact of Application of the people Criteria in the EFQM Excellence Model to improve the performance

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم: [illegible]

التوقيع: [illegible] التاريخ: 2016/7/18

الممتحن الداخلي

الاسم: [illegible]

التوقيع: [illegible] التاريخ: 2016/7/18

المشرف

الاسم: [illegible]

التوقيع: [illegible] التاريخ: 2016/7/18

ص.ب 407 فاكس/ 83 769363 البريد الالكترونى cgs @ sustech edu.

أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الاداء

دراسة حالة: شركة سك النقود السودانيه المحدوده

The Impact Of Application Of The Workers Criteria In The EFQM Excellence Model To Improve The Performance

A case Study Of Sudan Mint Company Ltd,

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستهلال

﴿ألم تَرَ أنَّ الله أنزلَ من السَماء ماءً فأخرجنا به ثمراتٍ مُخْتلفاً ألوانُها ومن الجبالِ جُدَدٌ بيضٌ وحمرٌ مختلفٌ ألوانُها وغرابيبُ سُودٌ ومن النَاسِ والدَوابِّ والأنعامِ مُختلفٌ ألوانهُ كذلك إنَما يَخشى الله من عبادهِ العلماءُ إنَّ الله عزيزٌ غفور﴾

صدق الله العظيم

الايات رقم(27) (28) من سورة فاطر

الى والدتي الحبيبه رمز الحب والعطاء، حفظها الله وأمد في عمرها على طاعته

يا من أحمل اسمك بكل فخر
يا من أفتقدك
يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي

الى زوجي الحبيب .. رفيق الدرب ونور الحياة

الى ابنائي الاعزاء .. جود وأحمد وجمانه

الى كل من كان التميز هدفا له....

إليهم جميعا اهدي ثمرة هذا المجهود

شكر وتقدير

الحمِد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبة ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الشكر موصول لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا وعمادة الجوده والتطوير.

أتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذ/ على عبد الرحمن علي المشرف على هذه الرساله على حسن التوجيه والارشاد.

وأشكر كثيرا امناء المكتبات بمركز الجوده والامتياز الذين لم يبخلو على بما احتجت عليه لانجاز هذا العمل.

وافر الشكر والتقدير لموظفي شركة سك النقود السودانيه لتعاونهم واخص بالشكر مدير ادارة الموارد البشريه.

والشكر موصول لكل من كان سببا في مساعدتي حتى تمكنت باذن الله العلي القدير ان أكمل هذه الدراسه.

مستخلص البحث

هدف هذا البحث الي دراسة أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الاداء. كان مجتمع البحث شركة سك النقود السودانيه المحدوده , والعينه هم العاملون بالشركه. استخدمت الباحثه وثائق وتقارير جائزة التميز لجمع البيانات ,و تم اختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قويه جدا بين ظروف العمل المتمثله في البيئه المحيطه وانطباعات العاملين عن المؤسسه ، وعند تحليل مؤشرات الاداء لدى العاملين وجد انه يوجد ارتباط تام بانتاجية العامل والترقيات والبرامج التدريبيه المطبقه على العاملين, حيث ان انطباعات العاملين ومؤشرات الاداء هما المحوران الرئيسيان لقياس نتائج العاملين في المؤسسه.

وكان من أهم التوصيات الاتي:

1. ضرورة وضع منهجية واضحة ومنتظمة بالادارة العامة للموارد البشرية يقوم بموجبها القياديين بمراجعة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل بهدف تطبيقهما بطريقة تضمن فعاليتهما وكفاءتهما معا في تحقيق نتائج متناسقة.
2. الإستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية وخاصة المورد البشري بإعتباره طاقة فكرية و ابداعية غير محدودة من خلال التدريب والتأهيل ونشر المعرفة.
3. العمل على إجراء مقارنات معيارية واضحة مع مؤسسات أخرى مرموقة تمكن الادارة العامة للموارد البشرية منالتعلّم ممن هم أفضل منها.
4. توفير بيئة عمل متوازنة مع الحياة المعيشية مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر وتحديات العولمة المتزايدة وأساليب العمل الحديثة.
5. على الشركه التركيز على طرق استعراض مدى فعالية المنهجيات المتبعه بحيث تكون مفصله ووافيه.

Abstract:

This study aims to determine The Impact of Application of the People Criteria in the EFQM Excellence Model to Improve the Performance. A case Study of Sudan Mint company Ltd. The research community minting Sudanese Company, Inc., and the sample are employees of the company. Researcher used documents and reports of excellence award for data collection, and hypotheses havebeen tested using descriptive and analytical approach of the (SPSS) to analyze field study data.

The study results:

The results showed a very strong positive relationship between the working conditions of the surrounding environment and impressions of working for the institution, and when analyzing performance indicators among workers found that there is a complete correlation productivity factor, promotions and training programs applied to workers, since workers impressions and performance indicators are the axes main measure results of employees in the organization.

Recommendations of the study:

1. The need to develop a systematic, clear and regular General Administration of human resources whereby leading a review of the organizational structure and working procedures with a view to their application in a way that ensures their effectiveness and their efficiency together in achieving consistent results.
2. Optimal use of resources efficiently and highly effective, especially human resource as an intellectual and creative energy is unlimited through training, rehabilitation, and the dissemination of knowledge.
3. Work on comparisons of standard and clear with other prestigious institutions enable the General Administration of human resources who are learning from the best ones.
4. Provide a balanced work with living life, taking into account all the issues of the day and the challenges of increasing globalization and methods of modern work environment.
5. The company's focus on ways to review the effectiveness of the methodologies to be clear.

قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحه
1.	البسملة	
2.	الإستهلال	أ
3.	الإهداء	ب
4.	الشكر والتقدير	ج
5.	مستخلص البحث	د
6.	Abstract	ه
7.	قائمة المحتويات	و
8.	قائمة الجداول	ح
9.	قائمة الأشكال	ط
10.	الملاحق	ي
	الفصل الاول-الإطار العام للبحث	
11.	الإطار العام للدراسه-المقدمه	1
12.	مشكلة البحث	1
13.	اهداف الدراسه	2
14.	اهمية الدراسه	2
15.	فرضيات الدراسه	3
16.	منهجية البحث	3
17.	حدود البحث	4
18.	مصطلحات البحث	4
	الفصل الثاني-الإطار النظري والدراسات السابقه	
19.	الإطار النظري والدراسات السابقه	5
20.	المبحث الاول مفاهيم التميز المؤسسي	5
21.	مفهوم التميز إدارة	5
22.	الإطار الفكري لإدارة التميز	5
23.	مفاتيح إدارة التميز	8
24.	متطلبات تحقيق إدارة التميز	8
25.	سمات منهجية إدارة التميز	9
26.	المبحث الثاني: نموذج التميز الاوروبي:(EFQM) التاريخ والنشأه	11
27.	النموذج الأوروبي لإدارة التميز	12
28.	المفاهيم الاساسيه للتميز	13
29.	معايير نموذج التميز الاوروبي للجوده	15
30.	المبحث الثالث: اهمية العاملين في التميز المؤسسي	22
31.	المبحث الرابع: أثر تبني نموذج التميز الاوروبي على نتائج العاملين	23
32.	التقويم الذاتي	23
33.	الرادار RADAR	25

34.	المبحث الرابع: الدراسات السابقه	28
الفصل الثالث-اجراءات الدراسه الميدانيه		
35.	الدراسة الميدانية شركة سك النقود السودانيه	32
36.	شركة سك النقود السودانية النشأة والتطور	32
37.	العملات التي قامت الشركة بانتاجهاا	32
38.	منتجات الشركه	33
39.	شركة سك النقود ومسيرة التميز	34
40.	التقييم الذاتي	35
41.	منهجية إجراء التقييم الذاتي	35
42.	نتائج التقييم الذاتي	36
43.	منهج الدراسه	37
44.	مجتمع الدراسه	37
45.	عينة الدراسه	37
46.	المعالجات الاحصائيه	37
الفصل الرابع-مناقشة البيانات وتفسيرها		
47.	أولا: تحليل البيانات	41
48.	ثانيا: اختبار الفرضيه	65
الفصل الخامس-النتائج والتوصيات والمقترحات		
49.	نتائج الدراسه	67
50.	التوصيات	68
51.	قائمة المصادر والمراجع	69
52.	الملاحق	70

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحه
جدول رقم 1	يوضح نموذج المؤسسةالأوروبية لإدارةالجودة	21
جدول رقم 2	يوضح مصفوفة الرادار	27
جدول رقم 3	يوضح ترتيب الشركه في جائزة التميز	36
جدول رقم 4	يوضح نتائج العاملين للاعوام 2011-2014	39
جدول رقم 5	يوضح علاقة نتائج العاملين والانطباعات	41
جدول رقم 6	يوضح علاقة النتائج ورضى العاملين للاعوام الاربعه	42
جدول رقم 7	يوضح الارتباط بين رضى العاملين والنتائج	42
جدول رقم 8	يوضح العلاقه بين التحفيز والنتائج	43
جدول رقم 9	يوضح الارتباط بين التحفيز ونتائج العاملين	44
جدول رقم 10	يوضح العلاقه بين القياده والاداره والنتائج	44
جدول رقم 11	يوضح الارتباط بين القياده ونتائج العاملين	45
جدول رقم 12	يوضح العلاقه بين الكفاءه والنتائج	45
جدول رقم 13	يوضح الارتباط بين الكفاءه والنتائج	46
جدول رقم 14	يوضح العلاقه بين التدريب والنتائج	46
جدول رقم 15	يوضح الارتباط بين التدريب والنتائج	47
جدول رقم 16	يوضح العلاقه بين التواصل الفعال والنتائج	47
جدول رقم 17	يوضح الارتباط بين التواصل الفعال والنتائج	48
جدول رقم 18	يوضح العلاقه بين ظروف العمل والنتائج	48
جدول رقم 19	يوضح الارتباط بين ظروف العمل ونتائج العاملين	49
جدول رقم 20	يوضح مؤشرات الاداء ونتائج العاملين خلال الاربعه اعوام	50
جدول رقم 21	يوضح العلاقه بين عدد الفرق والنتائج	51
جدول رقم 22	يوضح الارتباط بين عدد الفرق ونتائج العاملين	52
جدول رقم 23	يوضح العلاقه بين المشار كه والتحسين والنتائج	52
جدول رقم 24	يوضح الارتباط بين المشاركه والتحسين والنتائج	52
جدول رقم 25	يوضح العلاقه بين المقترحات والنتائج	53
جدول رقم 26	يوضح الارتباط بين عدد المقترحات والنتائج	54
جدول رقم 27	يوضح العلاقة بين الشكاوى والنتائج	54

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم 1	المفاهيم الاساسيه للتميز	14
شكل رقم 2	معايير نموذج التميز الاوروبي	15
شكل رقم 3	منهجية الرادار	25
شكل رقم 4	الخط البياني لقوة الارتباط من صفر الى 1	40
شكل رقم 5	لعلاقة نتائج العاملين والانطباعات	41
شكل رقم 6	الرضى والسنوات	42
شكل رقم 7	التحفيز والسنوات	43
شكل رقم 8	القياده والسنوات	44
شكل رقم 9	العلاقه بين الكفاءه والسنوات	45
شكل رقم 10	التدريب والتطوير المهني والسنوات	46
شكل رقم 11	التواصل الفعال والسنوات	47
شكل رقم 12	العلاقه بين ظروف العمل والسنوات	48
شكل رقم 13	لعلاقة مؤشرات الاداء بالنتائج	51
شكل رقم 14	العلاقه بين عدد الفرق والسنوات	51
شكل رقم 15	العلاقه بين المشاركه والتحسين والسنوات	52
شكل رقم 16	العلاقه بين عدد المقترحات والسنوات	53
شكل رقم 17	العلاقه بين الشكاوى والسنوات	54
شكل رقم 18	العلاقه بين دوران العمل والسنوات	55
شكل رقم 19	العلاقه بين الغياب والسنوات	56
شكل رقم 20	العلاقه بين انتاجية العامل والسنوات	57
شكل رقم 21	العلاقه بين المكافاءه والسنوات	58
شكل رقم 22	العلاقه بين الترقيات والسنوات	59
شكل رقم 23	العلاقه بين البرامج التدريبيه والسنوات	60
شكل رقم 24	العلاقه بين عدد المستفيدين والسنوات	61
شكل رقم 25	العلاقه بين التواصل الداخلي والسنوات	62
شكل رقم 26	لمعيار العاملون ونتائجهم للاعوام 2011-2014	63

الملاحق

-1	خطاب تسيير امر الباحثه	
-2	الملحق الاول: الانطباعات	
-3	الملحق الثاني: مؤشرات الاداء	

الفصل الاول

الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة:

إن ظهور متغيرات حديثة كالعولمه وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والإنترنت وثورة المعرفة وأنظمة إدارة الجودة أثرت علي العملية الإدارية، فتغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع، إلى الدور الاشرافي والرقابي، وزاد اهتمام الحكومات في إتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد أفضل الاستخدام، لتحسين الأداء الحكومي، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة الحكومية في ضوء المعطيات الجديدة، حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطن بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة .ولهذه التحديات التي تواجه الحكومات ظهر مصطلح التميز الذي يشير إلى السعي إلى إستغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاسترا تيجي الفعال والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز. وأن مفاهيم وأساليب وتقنيات وأدواتالتمّيز المؤسسي لا غني عنها لأي مؤسسة عصرية تريد أن تحرز نجاحامستداماً يمكّنها من تحقيق أهدافها العليا واحراز نتائج ترضي جميع الجهات ذات الصلة بنشاطهاويمكّن المؤسسات من زيادة قدراتها وادارة وتنمية مواردها البشرية وتطوير عملياتها وقياس ومراجعة أدائها بصورة متكاملة عبر سلسلة من الأنشطة المترابطه والمتفاعلة.

2-1 مشكلة البحث:

الى اي مدى يسهم تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين اداء العاملين؟ ويتفرع منه الاسئله التاليه:

1- الى اي مدى تؤثرمحاور انطباعات العاملين على تحسين الاداء؟ حيث تشمل محاور **الانطباعات مايلي:**

أ. الرضى.

ب. التحفيز والتمكين.

ج. القياده والاداره.

د. الكفاءه وادارة الاداء.

ه. التدريب والتطوير المهني.

و. التواصل الفعال.

ز. ظروف العمل.

2-ما مدى تأثيرمحاور مؤشرات اداء العاملين على تحسين الاداء؟ حيث تشمل محاور

مؤشرات الاداء على:

أ-عدد الفرق.

ب-المشاركه في فرق العمل وانشطة التحسين.

ج-تقديم المقترحات.

د-عدد الشكاوى.

هـ-دوران العمل (أستقاله، أنهاء خدمه ,.....)

و-معدلات الغياب.

ز-انتاجية العامل.

ح-مكافاءة الافراد.

ط-الترقيات.

ي-البرامج التدريبيه.

ك-عدد المستفيدين.

ل-التواصل الداخلي.

3-1 اهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى معرفة:

1. العلاقه بين تطبيق التميز على معيار العاملون وتحسين الاداء.
2. العلاقه بين محاور انطباعات العاملين وتحسين الاداء.
3. العلاقه بين محاورمؤشرات الاداء للعاملين وتحسين الاداء.

4-1 اهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال شقين هما:

1. **الأهميه العلميه**: تنبع من أهمية تطبيق معيار العاملين في التميز المؤسسي لما له من تأثير ايجابي على تحسين اداء العاملين.
2. **الأهميه العمليه**: تتلخص فيما سيتوصل اليه البحث من نتائج , وماسيطرحه من توصيات وامكانية الاستفاده من ذلك في تحسين أداء العاملون بالمؤسسات المتميزه.

5-1 فرضيات البحث:

1. توجد ذات دلالة إحصائية بين معيار العاملين وتحسين الاداء بالشركة.
2. توجدعلاقه ذات دلالة إحصائية بين رضى العاملين وتحسين الاداء بالشركه.
3. توجدعلاقه ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتمكينهم وتحسين الاداء بالشركه.
4. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين القياده والاداره وتحسين الاداء بالشركه.
5. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين الكفاءه وادارة الاداء وتحسين الاداء بالشركه.
6. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين التدريب والتطوير المهني وتحسين الاداء بالشركه.
7. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين التواصل الفعال وتحسين الاداء بالشركه.
8. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين ظروف العمل وتحسين الاداء بالشركه.
9. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين عدد الفرق وتحسين الاداء بالشركه.
10. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين المشاركه والتحسين وتحسين الاداء بالشركه.
11. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين تقديم المقترحات وتحسين الاداء بالشركه.
12. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين عدد الشكاوى وتحسين الاداء بالشركه.
13. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين دوران العمل وتحسين الاداء بالشركه.
14. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين معدلات الغياب وتحسين الاداء بالشركه.
15. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين انتاجية العامل وتحسين الاداء بالشركه.
16. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين المكافاءه وتحسين الاداء بالشركه.
17. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين الترقيات وتحسين الاداء بالشركه.
18. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين البرامج التدريبيه وتحسين الاداء بالشركه.
19. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين عدد المستفيدين وتحسين الاداء بالشركه.
20. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين التواصل الداخلي وتحسين الاداء بالشركه

6-1 منهجية البحث:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

7-1 حدود البحث:

أ/ حدود مكانيه:

شركة سك النقود السودانيه.

ب/ حدود بشريه:

العاملون بالشركه.

ج/ حدود زمانيه:

الاعوام2011 م-2014 م

8-1 مصطلحات البحث:

1. **الأثر:** مدى القدره على تحقيق نتائج مستهدفه وتتأثر هذه القدره النجاح في اختيار واستخدام مزيج مناسب ومتناسب للمدخلات او الموارد (سليمان, 1995, ص-50)
2. **الأداء:** مساهمة العاملين في اتخاذ الأعمال التي تنقل اليهم (شاويش, 2000,ص-25)
3. **الأنطباعات:** هذه استطلاعات لنظرة العاملين تجاه المؤسسة. ويمكن الحصول على آراء العاملين من عددمن المصادر مثل عمل الاستبيانات، و نظام مقابلة المجموعات، والمقابلات الشخصية، التقريرالسنوى للموظفبن.هذه النظرة يجب ان تعطي فهم و اضح للفاعلية من خلال نظرة العاملين لانتشار و تطبيق استراتيجية العاملين و السياسات الداعمة و العمليات بالمؤسسة (التجاني، هادي,2013,ص-22)
4. **مؤشرات الاداء:** هذه تمثل القياسات الداخلية المستخدمة بواسطة المؤسسة من اجل رقابة، إدراك، تنبؤ وتحسين اداء عاملي المؤسسة والتنبؤ بأثارها على صورتها لديهم. (التجاني، هادي,2013,ص-22).

الفصل الثاني

الإطار النظري

والدراسات السابقه

2 -1 الإطار النظري:

2 -1-1 المبحث الاول: مفاهيم التميز المؤسسي:

أتي مفهوم تميز الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية وأنتقلت الي اليابان ولقد كان هم قادة الفكر الإداري آنذاك، البحث عن أنجع الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من إستدامة النجاح أمرا ميسورا، وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا الي أهم المبادي التي وضعت أقدامهم علي طريق النجاح، عرفت تلك المبادئ بادارة الجودة الشاملة وكان أحد قادة ذلك الفكر الاداري الدكتور وليام ادوارد ديمنج الذى بدأ بتعليم تلك البمادئ في امريكا ثم إنتقل الى اليابان ليساهم مع إتحاد العلماء اليابانيين والمهندسين في إحداث نهضة اليابان بعد تدميرها الكامل أبان الحرب .وبعد النجاح البارز والباهر الذي وضع اليابان فى مصاف الدول المتقدمةصناعياً في نهاية ثمانينات القرن الماضي، إنتقل ديمنج الي أمريكا وأصبح ينشر أصول إدارة الجودة الشاملة . (اسحق، صديق أحمد, 2014)

وجدت أوروبا نفسها في المؤخرة فإستلهمت أفكار إدارة الجودة الشاملة بعد إنتشارها اليابان وأمريكا فأنشأت المنظمة الأوروبية لادارة الجودة (EFQM) لتعوض ما فاتها في مضمارالتقدم الصناعي فإكتشفت مفهوم تميز الاعمال.

2-1-2 مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحققلها قد ا رت متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق التترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتيةو ا ستثمار قد راتها والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد (Core Competencies) المحورية من مالكين للمنظمة وعاملين(Stakeholders) والمنافع لأصحاب المصلحة بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره (السلمي , علي, 2002).

2-1-3 الإطار الفكري لإدارة التميز:

يتبنى الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التاليه (عيشوني، محمد أحمد,2007):

1. تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها" إدارة التميز "ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة

واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمةو إعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.

2. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتط ور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتستمد Value systems. وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بهاالمنظمات مواردها منع المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه . أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحققفيها إدارة التميز.
3. تلعب القيادة الإدارية دورامحورياً مؤثرا في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية .وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجيه ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.
4. تتبلور مسئوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات .ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض
5. الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادةو إنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي" الإدارة الإستراتيجية" STRATEGIC MANAGEMENT التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز
6. .يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها من موارد وتنسيقها في عمليات processes ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها .ويحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات process management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارةو انجا ا زتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، إن إدارة التميزتتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن إستثمارالموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

7. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة .إن إدارة التميزتتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد أو من سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين الزبائن سمة وبذلك تصبح الجودة الشاملة العاملين بها رئيسية في إدارة المنظمة

8. تعتمد إدارة التميزعلى المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لإستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبوء بالفرص والمهددات .ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

9. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية .وتحاول الإدارة دائما تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفاعلية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة، وتسعى للوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Benchmarkingمن خلال إتباع منهجية القياس المرجعيBest Practices

10. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن إدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات .ويعتبر التطوير من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمنظمة أن Continuous Improvement المستمر تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية الذين يتم إختيارهم بعناية فائقة، Knowledge Workers من العاملين ذوي المعرفة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مها ا رتهم، وتستثمر من السيطرة على Empower قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائمامقد ا رت العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

4-1-2 مفاتيح إدارة التميز:

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق .وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميزليس أمرا يسيرا يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعا وعلى كافة المستويات.وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي (أبو النصر, مدحت , 2008):

1. تنمية وحفز الابتكارCreativity
2. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاءCustomer Satisfaction
3. الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمةSound Finances
4. الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
5. تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
6. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيميOrganizational Learning
7. تنمية آليات التفكير المنظومي والتتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
8. التوجه بالنتائجResults Orientation
9. التركيز على العملاءCustomer Focus
10. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحةBalanced Results for Stakeholders
11. إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility

5-1-2 متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يتضح من المعلومات السابقة إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية (أبو النصر، مدحت , 2008):

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العملياتProcess Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها،فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها .كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجا ا زت.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجا ا زت بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق" إدارة التميز." .

6-1-2 سمات منهجية إدارة التميز:

تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية (أبو النصر، مدحت , 2008):

1. أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات وا هتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج إدارة التميزفي أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي

العملاء .وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف است ا رتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

2. تنسجم مفاهيم إدارة التميزمع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.
3. تمثل عملية التقويم الذاتيSelf-assessment عنصرا رئيسيا في نماذج "إدارة التميز" اذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القد ا رت المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.
4. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جها خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقلOutsourcing.
5. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفيةKnowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

2-2 المبحث الثاني: نموذج التميز الاوروبي:(EFQM)

2-2-1 تاريخ ونشاة نموذج التميز الاوروبي:

بعد إنشاء الإتحاد الأوروبي سنة 1986 ، قام عدد من رؤساء الشركات العملاقة بأوروبا مع عدد من خبراء الجودة والنظم الإدارية بإنشـــاء المنظمة الأوروبية للجودة الإدارية (EFQM) عام 1988 بدولة مقر الإتحاد الأوروبي بلجيكا – بروكســـيل ، حيث ظهر إلى العلن نموذج التميز الأوروبي في نســـخته الأولى عام 1991 واقيمت أول دورة لجائزة الإتحاد الأوروبي للجودة الإدارية عام 1992 وبالطبع كان نموذج التميز هو المعيار الأســـاســـي في التقييم لهذه الجائزة ، وفي عام 1999 ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وإنتاج آلية الرادار ، وإستمر البحث والتحليل والدراسة لجميع التطبيقات والممارسات حتى تم تطوير النموذج و خروجة في نسخته الثالثة عام 2003 ، وبالحفاظ علي مبدأ إستدامة النجاحات إستمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النســـخة الرابعة الأكثر إنتشـــاراً في العالم العربي عام 2010 والتي إســـتعانت بها العديد من الدول والمنظمات العربية لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها كما كان معيار التحكيم في أغلب جوائز الجودة والتميز التي ظهرت في العالم العربي خلال الأعوام السابقة ، وأخيراً ومع بداية عام 2013 ظهرت النســـخة الخامســـة والمعمول بها حالياً على صـــعيد واســـع من العالم.

ويُعَرَف نموذج التميز على أنه يُمَكن المنشـــآت من وضـــع الإطار العام المُحدِد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على جميع القطاعات بمختلف أنشـــطتها وأحجامها وحتى بغض النظر عن مســـتوى النضـــج الإداري بها فهو مطبق في كبريات الشـــركات الأوروبية بنجاح كبير والعديد من القطاعات الحكومية و جميعنا يلحظ مســـتوى التطور الإداري للجهات الحكومية بدولة الإمارات والتي تبنت تطبيق نموذج التميز الأوروبي منذ أكثر من 15عاماً بالإضـــافة للنجاحات التي حققتها العديد من منظمات المجتمع المدني و الجهات الخيرية والمؤســـســـات الغير ربحية بعد تطبيقها لنموذج التميز الأوروبي لما فيه من مرونه وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصـــيله وما ينفرد به النموذج من تبســـيط وتجزيئ لمكوناته ، هذا التجزيئ يمكن المنشـــآت من تحديد المهام والتكليفات والمســـئوليات وتوزيعها بشكل واضـــح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق الهادفة لتطبيق و تحقيق التميز المؤسسي.وفي جميع الإصدارات السابقة لنموذج التميز كان المكون الأساسي له هو (معايير التميز) التسعة بالإضافةلعدة تعريفات ومفاهيم يطلق عليها إسم (المفاهيم الأساسية للتميز) بالإضافة لأداة

القياس والتقييم والتي تسمى (آلية الرادار) ، وكما ذكرنا آنفاً أن المنظمة الأوروبية (EFQM) كانت ولازالت حريصة كل الحرص على تطبيق التميز حتى على نفسها وعلى أسلوبها كأحد أعرق المنظمات العالمية المسئولة عن وضع وضبط وتطوير النظم الإدارية في عالمنا المعاصر حيث تقوم المنظمة بالمحافظةعلى إستدامة تطوير وتحسين نموذج التميز حتى قدمت للعالم الإصدار الأخير من نموذج التميز في نسخة 2013 حيث ظهر النموذج في شكلقالب جديد يحتوي على ثلاثة مكونات أساسية هي (المفاهيم الأساسية للتميز) و (معايير التميز) و (آلية الرادار) والتي ترتبط ببعضها بطريقة فائقة التكاملتوفر لنا نموذج للتميز المؤسسي بأسلوب رائع في غاية الحداثة والتطور يجمع بشكل مذهل وفي آنٍ واحد بين الضخامة والتكامل مع البساطة والسهولة في التطبيق. أما المكون الأول وهو المفاهيم الأساسية للتميز فهو يحدد ويوضح المفاهيم التي يجب أنيتبناها قادة المنشآت كي يتمكنوا من إرساء وتطبيق نظام التميز المؤسسي بما يشتمل ويحقق هذه المفاهيم الثمانية والتي ترتبط مع المكون الثاني وهو معايير التميز التسعة والتي تنقسم إلى مجموعتين هما مجموعة معايير الممكنات المكونة من خمس معايير هي القيادة، والإستراتيجيات،والعاملون، والموارد والشراكات، والعمليات، والمجموعة الثانية مجموعة معايير النتائج المكونة من أربعة معايير هي نتائج العملاء،ونتائج العاملين،ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية ، ثم يأتي بعد ذلك المكون الثالث وهو آلية الرادار والذي يعد الإبتكار ذو القيمة العالية بالمقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى حيث أنه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المُكوِنة للنظام الإداري و قيمته الإبتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شئ غير ملموس يمكن قياسة الكيفي ولكن يصعب قياسة الكمي أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكننا من معرفة نقاط القوة و مناطق فرص التحسين والتي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي.

2-2-2 النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج " إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988. ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته .The European Quality Awardوتتبلور 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 " .

3-2-2 المفاهيم الاساسيه للتميز:

تحقق المؤسسات المتميزة مستويات أداء رائعة مع الحفاظ عليها والتي تلبي أو تتجاوز توقعات كافة المعنيين لديها. ويمكن أن نفكر جميعًا في المؤسسات التي نعترف بتميزها. فهم يعملون في أجواء مختلفة مع دوائر مختلفة من المعنيين على مختلف أشكالها وأحجامها، ولكنهم يتقاسمون فكرًا مشتركًا يقوم على عددٍ من السمات والأنماط في العمل التي تجعلهم متميزين عن غيرهم. وتحدد المفاهيم الأساسية للتميز الأساس الجوهري لإحراز التميز المستدام لأي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها كركيزة لوصف خصائص ثقافة مؤسساتية متميزة. ويمكن أيضًا استخدامها بمنزلة لغة مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا.

وتم تحديد هذه المفاهيم الثمانية من خلال عملية صارمة تشتمل على المقارنات المعيارية على الصعيد العالمي والبحث المكثف عن اتجاهات الإدارة الناشئةوأخيراً وليس آخرًا، سلسلة من المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في مجالات مختلفة تعمل في أوروبا .ويعتبر كل مفهوم مهماً بمفرده لكي نحصل على الفائدة العظمى عندما تتمكن مؤسسة ما من دمج هذه المفاهيم جميعا في بوتقة ثقافتها. تكون مفاهيمها الأساسية على

النحو التالي:

أ/ إضافة قيمة للمتعاملين

تضيف المؤسسات المتميزة دائمًا قيمة لصالح متعامليها من خلال فهم الاحتياجات والتطلعات والفرص والتنبؤ بها وتلبيتها.

ب/ خلق مستقبل مستدام

يكون للمؤسسات المتميزة تأثير إيجابي في البيئة المحيطة بها من خلال تعزيز أدائها، وفي الوقت نفسه النهوض بالأحوال الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تتصل بها.

ج/ تطوير القدرة المؤسسية

تُعزز المؤسسات المتميزة قدراتها من خلال إدارة التغيير بفاعلية داخل الحدود المؤسسية وخارجها.

د/ رعاية الابتكار والإبداع

تُولد المؤسسات المتميزة قيمة ومستويات أداء رفيعة، من خلال التحسن المستمر والإبداع

المنظم عن طريق رعاية القدرات الإبداعية للمعنيين.

هـ/ القيادة من خلال رؤية وإلهام ومصداقية

تحظى المؤسسات المتميزة بقادة يصوغون المستقبل ويجعلونه واقعًا، وهم نماذج يحتذى بها لأجل قيمها وأخلاقياتها.

و/ الإدارة من خلال سرعة وكفاءة التفاعل مع المتغيرات

تُعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على تحديد الفرص والمخاطر والاستجابة لها بفاعلية وكفاءة.

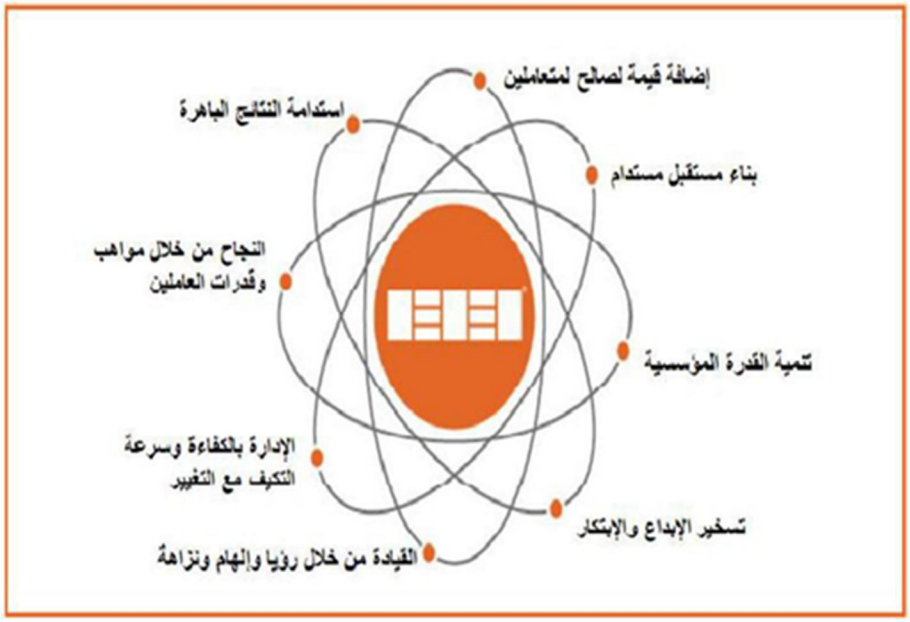
ز/ النجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواهب الأفراد

تُقدر المؤسسات المتميزة عامليها وتعمل على خلق ثقافة التمكين بغية تحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية على حد سواء.

ح/ استدامة النتائج المتميزة

تُحرز المؤسسات المتميزة نتائج متميزة مستديمة، تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لكافة متعامليها كما يتوافق مع بيئتهم التشغيلية.

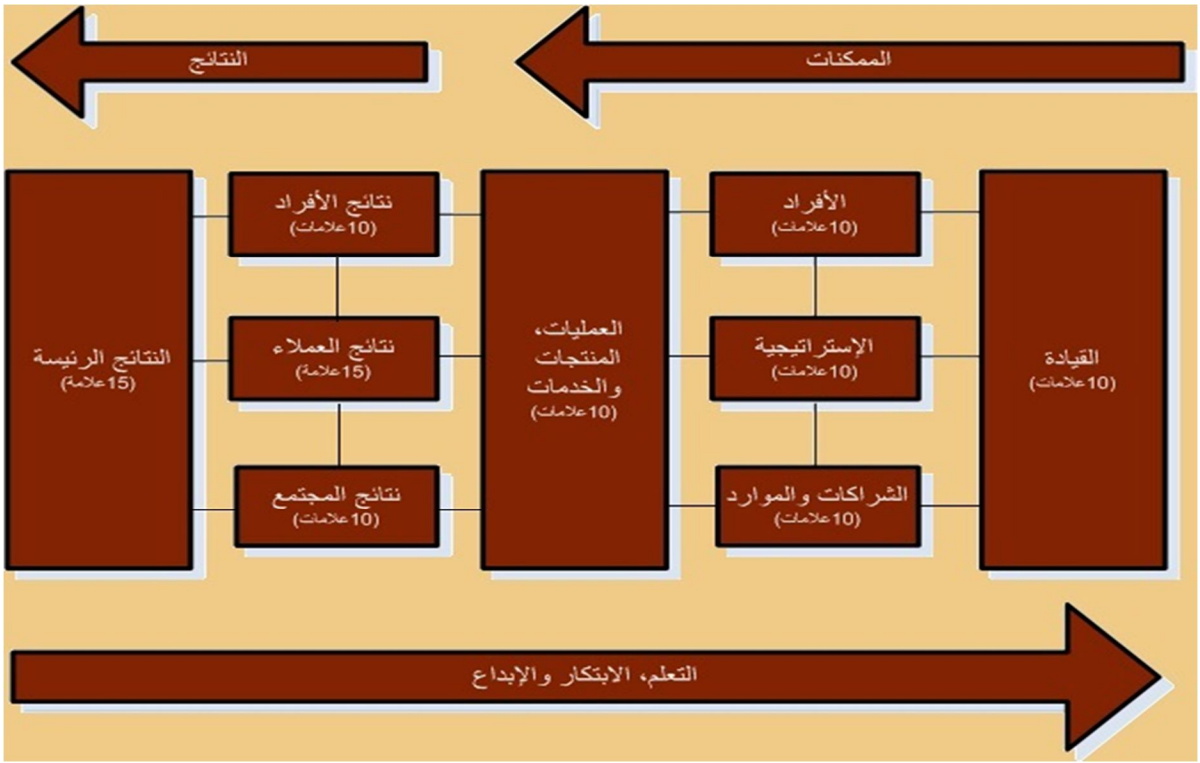
تمثل المفاهيم الأساسية للتميز الأساس لمعايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.



شكل رقم(1) يوضح المفاهيم الاساسيه للتميز (التجاني، هادي ,2013, ص-5)

4-2-2 معايير نموذج التميز الاوروبي للجوده:

يرتب النموذج معايير "إدارة التميز "في مجموعتين هما مجموعة " المكنات Enablers " أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج .Results " وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.



شكل رقم(2) يوضح معايير نموذج التميز الاوروبي (التجاني، هادي ,2013, ص-10)

1-القيادة:

أ. القادة يطورون رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل ويتصرفون كقدوة حسنة

ب. القادة يعرفّون ويراقبون ويراجعون ويقودون عملية تحسين نظام إدارة المؤسسة وعملية تحسين أداءها

ج. القادة يتعاملون مع أصحاب العلاقة الخارجيين

د. القادة يعززون ثقافة التميز لدى موظفي المؤسسة

ه. القادة يضمنون مرونة المؤسسة وإدارتها الفعّالة للتغيير

2-الإستراتيجية:

المؤسسات الممتازة تطبق رسالتها ورؤيتها بتطوير استراتيجية مركزة على ذوي الشان.
وتطور السياسات، الخطط، الأهداف والعمليات تعمم وتطبق لتحقيق الإستراتيجية

أ. توضع الإستراتيجية بناءا على إدراك احتياجات وتوقعات كل من ذوي الشان والبيئة الخارجية
ب. توضع الإستراتيجية بناءا على إدراك الأداء والقدرات الداخلية
ج. الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها يتم وضعها، مراجعتها وتجديدها
د. الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها يتم نشرها وتطبيقها ومراقبتها

3-العاملون:

المؤسسات المتميزة تثمن وتقدر عامليها وتخلق ثقافة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد ذات المنفعة المشتركة. وتطور امكانات وقدرات عامليها وتعزز قيم المساواة والعدالة. كما تهتم بالتواصل، المكافأة والإعتراف والتقدير بطريقة تضمن استنهاض هممهم، خلق التزام لديهم وإعانتهم لإستخدام مهاراتهم ومعارفهم لمنفعة المؤسسة

أ. خطط العاملين تدعم استراتيجية المؤسسة
ب. معارف وقدرات العاملين يتم تطويرها
ج. العاملون يتم محاذاة جهودهم، اشراكهم وتمكينهم
د. يتواصل العاملون بصورة فعالة داخل المؤسسة
ه. العاملون يتم مكافأتهم، تقدير جهدهم والعناية بهم

4-الشراكات والموارد:

المؤسسات المتميزة تخطط وتدير المشاركات الخارجية، الموردين والموارد الداخلية من اجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال لعملياتها. وتتأكد من انها تدير بفاعلية الأثار البيئية والمجتمعية

أ. العلاقة مع الشركاء والموردون تدار لإستدامة المنافع
ب. الموارد المالية تدار لضمان استدامة النجاح
ج. المباني، المعدات، المواد والموارد الطبيعية تدار بطريقة مستديمة
د. التقانة تدارلدعم تحقيق الإستراتيجية
ه. المعلومات والمعرفة تدار لدعم إتخاذ القرارت الفاعلة ولبناء قدرات المؤسسة

5-العمليات، المنتجات والخدمات:

المؤسسات المتميزة تصمم، تدير وتحسن العمليات، المنتجات والخدمات لتحقيق قيمة مضافة للزبائن وذوي الشان الأخرين

أ. العمليات تصمم وتدار لتعظيم القيم لذوي الشان

ب. المنتجات والخدمات يتم تطويرها لتحقيق الفائدة المثلى للزبائن

ج. المنتجات والخدمات يتم الترويج لها وتسويقها بفاعلية

د. المنتجات والخدمات يتم انتاجها وتوصل وتسلم للمستفيد ويتم ادارتها

ه. علاقات الزبائن يتم ادارتها ودعمها وتقويتها

6-نتائج الزبائن:

المؤسسات المتميزة:

أ. تضع وتعتمد على حزمة من مؤشرات الأداء مرتبطة مع حصيلة الأداء لقياس مدى التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها بناءا على احتياجات وتوقعات زبائنها

ب. تضع اهداف (مستهدفات) واضحة للنتائج الرئيسية بناءا على إحتياجات وتوقعات زبائنها بالتوافق والإنسجام مع استراتيجيتها المختارة

ج. تظهراتجاه موجب ومستدام لنتائج زبائن جيدة على مدى ثلاثة سنوات على الأقل

د. تدرك بوضوح الأسباب والمحركات الرئيسية لإتجاهات الأداء trends وأثر هذه النتائج على مؤشرات الأداء وحصيلة الأداء المرتبطة بها

ه. تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية

و. تعرف الى اي مدى ان النتائج الرئيسية التي حققتها تمت مقارنتها مع مؤسسات شبيهة وتستخدم هذه البيانات كلما كان مناسبا لضبط الاهداف (المستهدفات)

ز. تصنف النتائج بغرض معرفة تجربة واحتياجات وتوقعات كل مجموعة من الزبائن.

6-أ مقاييس الرأى

1. هذه استطلاعات لأراء الزبائن تجاه المؤسسة. ويمكن الحصول على آراء الزبائن من عدد من المصادر مثل عمل الاستبيانات، ونظام مقابلة المجموعات، وأسعار أسهم المؤسسة، والاشادات والشكاوى
2. هذه النظرة يجب ان تعطي فهم وأضح للفاعلية من خلال نظرة الزبائن لانتشار وتطبيق استراتيجية الزبائن والسياسات الداعمة والعمليات بالمؤسسة

3. بناءا على طبيعة المؤسسة القياسات يمكن ان تركز على: -
4. سمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدي الزبائن
5. قيمة المنتجات والخدمة
6. تسليم المنتجات والخدمة
7. خدمة الزبائن، العلاقات والدعم للزبائن
8. ولاء الزبائن وارتباطهم بالمؤسسة.

6-ب مؤشرات الأداء

1. هذه تمثل القياسات الداخلية المستخدمة بواسطة المؤسسة من اجل رقابة، إدراك، تنبؤ وتحسين اداء المؤسسة والتنبؤ بأثارها على صورتها لدى الزبائن الخارجيين
2. هذه المؤشرات يجب ان تعطي فهم وأضح للفاعلية والكفاءة لانتشار وتطبيق استراتيجية الزبائن والسياسات الداعمة والعمليات بالمؤسسة
3. بناءا على طبيعة المؤسسة القياسات يمكن ان تركز على: -
4. تسليم المنتجات والخدمة
5. خدمة الزبائن، العلاقات والدعم
6. الشكاوى والاشادات
7. التقدير الخارجي

7-نتائج العاملين:

المؤسسات المتميزة:

1. تضع وتعتمد على حزمة من مؤشرات الأداء مرتبطة مع حصيلة الأداء لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها بناءا على احتياجات وتوقعات عامليها
2. تضع اهداف (مستهدفات) واضحة للنتائج الرئيسية بناءا على إحتياجات وتوقعات عامليها بالتحاذي مع استراتيجيتها المختارة
3. تظهراتجاه موجب ومستدام لنتائج عاملين جيدة على مدى أكثر من ثلاثة سنوات على الأقل
4. تدرك بوضوح الأسباب والمقتضيات الرئيسية لإتجاهات الأداء وأثر هذه النتائج على مؤشرات الأداء وحصيلة الأداء المرتبطة بها
5. تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية

6. تدرك الى اي مدى ان النتائج الرئيسية التي حققتها مقارنة مع مؤسسات شبيهة وتستخدم هذه البيانات كلما كان مناسبا لضبط الاهداف (المستهدفات)
7. تضع النتائج في مجموعات لتدرك خبرات، احتياجات وتوقعات مجموعات الزبائن المحددة

7-أ مقاييس الرأى:

هذه استطلاعات لنظرة العاملين تجاه المؤسسة. ويمكن الحصول على آراء العاملين من عدد من المصادر مثل عمل الاستبيانات، ونظام مقابلة المجموعات، والمقابلات الشخصية، التقرير السنوى للموظفبن.هذه النظرة يجب ان تعطي فهم وأضح للفاعلية من خلال نظرة العاملن لانتشار وتطبيق استراتيجية العاملين والسياسات الداعمة والعمليات بالمؤسسة

بناءا على طبيعة المؤسسة القياسات يمكن ان تركز على: -

1. الرضا، المشاركة والإرتباط
2. الاعتزاز والانجاز
3. القيادة والإدارة
4. وضع المستهدف، القدرات وادارة الأداء
5. القدرات، التدريب والتطور الوظيفي
6. التواصل الفعال
7. شروط العمل

7-ب مؤشرات الأداء:

1. هذه تمثل القياسات الداخلية المستخدمة بواسطة المؤسسة من اجل رقابة، إدراك، تنبؤ وتحسين اداء عاملي المؤسسة والتنبؤ بأثارها على صورتها لديهم
2. هذه المؤشرات يجب ان تعطي فهم وأضح للفاعلية والكفاءة لانتشار وتطبيق استراتيجية العاملين والسياسات الداعمة والعمليات بالمؤسسة

بناءا على طبيعة المؤسسة القياسات يمكن ان تركز على: -

1. المشاركة والإرتباط
2. وضع المستهدف، القدرات وادارة الأداء
3. أداء القيادة
4. التدريب والتطور الوظيفي
5. التواصل الداخلي

8-نتائج المجتمع:

المؤسسات المتميزة:

1. تضع وتعتمد على حزمة من مؤشرات الأداء مرتبطة مع حصيلة الأداء لتحديد التطبيق الناجح لإستراتيجية المجتمع والبيئة المحيطة والسياسات الداعمة لها بناءا على احتياجات وتوقعات ذوي الشان الخارجيين المعنيين
2. تضع اهداف (مستهدفات) واضحة للنتائج الرئيسية بناءا على إحتياجات وتوقعات ذوي الشان الخارجيين المعنيين بالتحاذي مع استراتيجيتها المختارة
3. تظهراتجاه موجب ومستدام لنتائج مجتمعية جيدة على مدى أكثر من ثلاثة سنوات على الأقل
4. تدرك بوضوح الأسباب والمقتضيات الرئيسية لإتجاهات الأداء وأثر هذه النتائج على مؤشرات الأداء وحصيلة الأداء المرتبطة بها
5. تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية
6. تدرك الى اي مدى ان النتائج الرئيسية التي حققتها مقارنة مع مؤسسات شبيهة وتستخدم هذه البيانات كلما كان مناسبا لضبط الاهداف (المستهدفات)
7. تضع النتائج في مجموعات لتدرك خبرات، احتياجات وتوقعات مجموعات ذوي الشان المعنيين داخل المجتمع المحددة.

8-أ مقاييس الرأى:

1. هذه تمثل نظرة المجتمع للمؤسسة. يمكن الحصول عليها من خلال عدد من المصادر متضمنة استبيانات (مسح)، تقارير، وسائل الإعلام، الإجتماعات العامة، مؤسسات المجتمع المدني، ممثلي المجتمع والسلطات الحكومية
2. هذه النظرة يجب ان تعطي فهم وأضح للفاعلية من خلال نظرة المجتمع لانتشار وتطبيق استراتيجية الجتمع والبيئة والسياسات الداعمة والعمليات بالمؤسسة
3. بناءا على طبيعة المؤسسة القياسات يمكن ان تركز على: -
4. التأثير البيئي
5. الصورة الذهنية والسمعة
6. التأثير المجتمعي
7. تأثير موقع العمل
8. الجوائز والتغطية الإعلامية

8- ب مؤشرات الأداء:

1. هذه تمثل القياسات الداخلية المستخدمة بواسطة المؤسسة من اجل رقابة، إدراك، تنبؤ وتحسين اداء المؤسسة والتنبؤ بأثارها على صورتها لدي المجتمع
2. هذه المؤشرات يجب ان تعطي فهم وأضح للفاعلية والكفاءة للمناهج المختارة لإدارة مسئوليات المؤسسة المجتمعية والبيئية
3. بناءا على طبيعة المؤسسة القياسات يمكن ان تركز على: -
4. الأداء البيئي
5. الالتزام بالقوانين واللوائح الصادرة من الجهات الحاكمةالأداء المجتمعي
6. أداء الصحة والسلامة
7. الاداء المسئول في الحصول على الموارد.

5-2-2 ربط المفاهيم الاساسيه بالمعايير:

جدول رقم (1) يوضح ربط المفاهيم الاساسيه بالمعايير (التيجاني، هادي،2013 , ص- 26)

المعيار	العمليات، المنتجات، الخدمات					الموارد					العاملون					الاستراتيجية					القيادة				
المعيار الفرعي	ه	د	ج	ب	أ	ه	د	ج	ب	أ	ه	د	ج	ب	أ	د	ج	ب	أ	ه	د	ج	ب	أ
قيمة إضافة لصالح المتعاملين																									
بناء مستقبل مستدام																									
تنمية القدرات المؤسسيه																									
تسخير الابتكار																									
القيادة من خلال رؤية والهام																									
الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير																									
النجاح من خلال المواهب وقدرات																									
استدامة النتائج الباهرة																									

3-2 المبحث الثالث: اهمية العاملين في التميز المؤسسي

2-3-1 اهمية العاملين في التميز المؤسسي:

1. يلعب العاملين دوراً متعاظماً في تسيير أعمال المؤسسات سواء أكانت مؤسسات حكومية أم خاصه وذلك لأن الموارد البشرية تشكل العقل المفكر، واللسان الناطق لهذه المؤسسات فلو امتلكت المنظمة أحدث الوسائل التكنولوجية، وأكبر الموارد المالية، والماديه، والمعلوماتيه فإنها دون الإنسان ودوره في إدارتها وتوجيهها واستخدامها تصبح لا قيمة لها إلا ثمنها المادي.
2. فالإنسان العامل هو الذي يستخدم ويدير موارد منظمته بكافة أشكالها من أجل تحقيق أهداف المنظمة سواء أكانت أهدافاً ربحية، أو اجتماعية، أومن أجل تحقيق الرفاه الاجتماعي الذي يصيب كل مواطن في دولة ما.
3. ولكي يقوم الإنسان العامل بواجبه خير قيام، ويستثمر الموارد المتاحة في منظمته أفضل استثمار، ويحافظ على علاقات جيدة وبناءة مع عملاء منظمته، لابد له من تلمس حاجات ورغبات هؤلاء العملاء وتحقيق ما يمكن تحقيقه منه.
4. من هنا أصبح لمصطلح الحافز أهمية فائقة في كسب رضا الإنسان العامل لأن هذه الرضا لابد له من أن ينعكس على عمله وطريقة أدائه لهذا العمل.
5. إن شعور الإنسان العامل بالرضا قد يتحقق بكلمة شكر من رئيسه المباشر، أو بعبارة مديح أو ثناء، أو من خلال مكافأة مادية، أو تحسين وضعه الوظيفي، عندها سيتفاخر أمام زملائه بأن مديره المباشر أو رئيس المنظمة التي يعمل بها قد كافأه نظير قيامه بعمل مميز.
6. ونحن في وقت الذي اشتدت فيه المنافسة العالمية، وتأصلت العولمة وأصبحت واقعاً ملموساً، بحيث أصبح العالم يرفض كل ما هو منقوص.
7. وتسعى هذه الدراسة إلى بيان دور تطبيق التميز للعاملين رفع كفاءة أداء العنصر البشري في كافة القطاعات.
8. كما يشكل تحسين أداء العاملين في المؤسسات هدفاً إستراتيجياً، وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه. ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز. وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى \" بالميزة التنافسية للمؤسسات "\

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
2. تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
3. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

2-3-2 أثر تبني نموذج التميز الاوروبي على نتائج العاملين:

يتم قياس الاثر باستخدام التقويم الذاتي ومنطق الرادار:

1. 2-3-2-1 التقويم الذاتيSelf-assessment :

إن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي Self-assessmentباستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم. وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها .

إن عملية التقويم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج "إدارة التميز "إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق " إدارة التميز " المنشودة.

كيف تتم عملية التقويم الذاتي؟

تتم عملية التقويم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج "إدارة التميز "كما هي أو بعد

تطويعها لتتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها .وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية **التقويم الذاتي:**

1. تحديد أهداف التقويم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقويم في برامج عمل الإدارات المختصة

[القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف] .

2. تهيئة المنظمة لفكرة التقويم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها ، إذ يعتقد الكثيرون أن التقويم هو عملية رقابية [تفتيش] للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين.

اختيار مجالات التقويم بمعنى هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقويم والفوائد المستهدفة منه.

3. اختيار [تصميم أو تعديل] آلية التقويم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقويم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقويم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها .

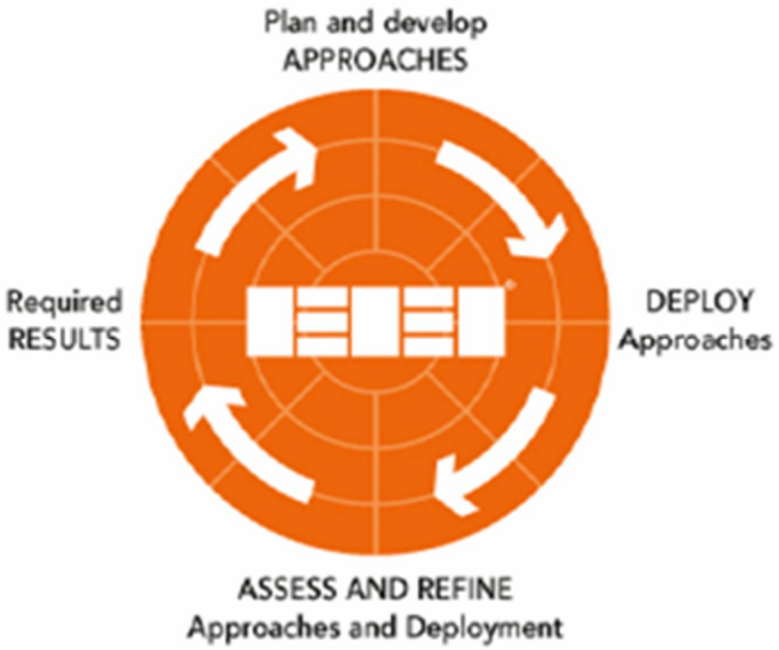
4. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقويم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقويم ومتطلباته.

5. جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقويم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقويم بمعرفة أعضاء فريق التقويم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسئولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقويم استيفاء النماذج بعد ذلك.

6. تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى " بتحليل الفجوة Gap " .Analysis محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها .

7. تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.وتعرض تقارير التقويم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق.

2-2-3-2 الرادار RADAR:



شكل رقم(3) يوضح منهجية الرادار (التجاني، هادي,2013,ص-26)

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها RADARوهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة [مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج]، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات [أي استثمار الممكنات حسب النموذج]، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج .

يعتبر منطق رادار إطار عمل للتحكيم وأداة ادارة قوية تعطي منهج منتظم لإختبار كفاءة المؤسسة عند أعلى المستويات منطق رادار يقر **بأن المؤسسة تحتاج الى:**

1. تحدد النتائج التي تهدف لتحقيقها كجزء من ‘ستراتيجيتها
2. تخطط وتطور حزمة متكاملة من المناهج السليمة لتعطي النتائج المطلوبة الآن وفي المستقبل
3. تنشر المناهج بطريقة منتظمة لضمان التطبيق
4. تقييم وتنقح المناهج المنتشرة بناءا على الرقابة وتحليل النتائج المحققة ونشاطات التعلم المستمرة
5. مصفوفة الوسائل تستخدم لدعم تحليل المناهج داخل معايير الوسائل الخمسة؛ القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد والعمليات، المنتجات والخدمات
6. مصفوفة النتائج تستخدم لدعم تحليل النتائج داخل معيير النتائج الأربعة؛ نتائج الزبائن، نتائج العاملون، نتائج المجتمع والنتائج الرئيسية

وللمساعدة في إجراء تحليل قوي فإن مصفوفة الرادار تقسم كل عنصر الى سلسلة من الخصائص كما موضح بالجدول ادناه:

جدول رقم(2) يوضح مصفوفة الرادار (التجاني، هادي, 2013, ص-27)

تحليل الممكنات(الوسائل)		
المنهج	سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على إحتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة، ومبنية على عمليات
	متكامل	المناهج تدعم الإستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات صلة
التطبيق	منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه
	منظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة والسرعة
التقييم والتحسين	القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.
	التعلم والإبداع	يتم إستخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الابداع
	التحسين والإبتكار	يتم إستخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والإبتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.

تحليل النتائج		
مدى الصلة وسهولة الإستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة متلاحمة من النتائج، بما فيها النتائج
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الإعتماد عليها
	التصنيف	يتم تصنيف النتائج بشكل مناسب لتقديم فهم عميق.
الأداء	الإتجاهات	إتجاهات إيجابية أوالمحافظة على أداء جيدعلى مدى ٣ سنوات
	الأهداف (المستهدفات)	يتم تحديد أهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وذلك وفق الغايات الإستراتيجية.
	المقارنات	يتم إجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية، وذلك وفق الغايات الإستراتيجية.
	الثقة	بناء على ماتم تأسيسه من علاقات السبب والأثر، يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الأداء بالمستقبل.

2-4المبحث الرابع:

2-4-1 الدراسات السابقه

هناك مجموعة من الدراسات السابقة في نفس المجال تم الإطلاع عليها وسوف نعرض هنا ملخصاً لتلك الدراسات مع أهم توصياته:

الدراسات السودانيه:

1-دراسة محمد أحمد محمد العبيد , بعنوان لتقويم الذاتي لإدارة الموارد البشرية على خلفية نموذج التميز الأوروبي, رسالة ماجستير غير منشوره, عمادة التطوير والجوده, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا,(2015)

هدفت الدراسه الى الكشف والتشخيص الشامل للحالة الراهنة للإدارة العامة للموارد البشرية ببنك السودان المركزي قياساً إلى نموذج التميز الذي يمثل إطاراً للممارسة الهادية إلى آفاق النجاح ويمكّنها من وضع خارطة طريق تشتمل على خطط وبرامج وأهداف تتلائم وتحقيق النجاح المستدام. لتنفيذ عملية التقييم الذاتي تم انتهاج منهجية اشتملت على عدة أنشطة وبرامج هدفت إلى رفع مستوى الوعي بنموذج التميز الأوروبي. للمستهدفين من العاملين بالإدارة ونشر ثقافة التميّز بينهم.تم استخدام مزيج من تقنِيَتَيْ "ورشة العمل" و"الاستبانة" لعكس واقع الادارة العامة بالموضوعية المطلوبة.

2 - هاله ميرغني, دراسه بعنوان أثرتبني نموذج التميزالمؤسسي في تطويرالأداء بالمؤسسات الحكومية , رسالة ماجستير منشوره, عمادة التطوير والجوده, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2015

هدفت الدراسة الي تحديد أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية، والي دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بالتركيز على نموذج التميز الأوروبي بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري.

قامت الباحثة باختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من (SPSS)لتحليل بيانات الدراسة الميدانية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين كل من المعايير (التزام القيادة، التوجه الإستراتيجي، كفاءة العاملين، العمليات والموارد، وطبيعة العلاقة مع الشركاء والموردين) وتطوير الآداء بالشركة. كان أكثر المعايير تأثيراً على تطوير الآداء هو العلاقة مع الشركاء والموردين، وأقلها تأثيراً التزام القيادة. أما العمليات، التوجه الإستراتيجي، وكفاءة العاملين كانت ذات تأثير متوسط. واخيراً أوصت الباحثة بتبني اساليب وتقنيات التميز المؤسسي وأنظمة الجودة عموماً، من خلال القيادة

الرشيدة الملهمة، والتوجه الاستراتيجي الواضح، والعمل بنظام اداري متكامل يضمن الوصول للرؤية المنشودة بالاستخدام الامثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية، والاهتمام بالمورد البشري، مع دعم ثقافة التميز المؤسسي وتثمين العلاقة مع الاطراف المعنية. كما اوصت الباحثة بتصميم نموذج وطني للتميز وإنشاء جوائز محلية تحاكي النماذج والجوائز العالمية

3-**سليمان فيصل سليمان،** دراسه بعنوان مؤامة العاملين في المؤسسات السودانية لنموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة، رسالة ماجستير منشوره، عمادة الجوده والتطوير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2014:

هدفت الى دراسة اهم تحدي يمكن ان يقف عقبة امام المؤسسات في حال توجهها نحو التميز من خلال نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الاوربية لادارة الجودة

أجريت هذه الدراسة فى ولاية الخرطوم خلال الفترة (مارس 2014م حتى أغسطس 2014م) على مجموعة من المؤسسات السودانية في القطاعيين العام والخاص.

وكانت أهم نتائج الدراسه أن هنالك مؤشرات ايجابية تشيرالي ان العاملين بالمؤسسات السودانية لايشكلون اي تحدي او عقبة امام هذا النموذج.

4-محمد موسى يعقوب , بعنوان أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء في مجموعة شركات جياد , رسالة ماجستير غير منشوره , 2012:

هدفت الدراسه لقياس أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء في مجموعة شركات جياد. من فروض الد ا رسة أن هناك علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي ونتائج أعمال شركات جياد، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي وأخلاقيات أعمال شركات شركات جياد، وتوجد علاقة بين تطبيق معايير التميز المؤسسي وأخلاقيات الأعمال ونتائج أعمال شركات شركات جياد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الد ا رسة أن مستوى أهمية معايير التميز وأخلاقيات الأعمال كان مرتفعا، وأن مستوى نتائج الأعمال في الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز مرتفعا.

أهم التوصيات التي توصلت إليها الد ا رسة هي أن المؤسسات العامة هي مؤسسات المجتمع ولابد من ضرورة تطبيق برامج الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها والعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات للوصول لأهداف هذه المؤسسات.

الدراسات العربية:

1-عبد المعطي محمود البحيصي، دراسه بعنوان دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير منشوره، كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه، جامعة الازهر, 2014

هدفت الدراسه الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز في الكليات التقنيه في قطاع غزه.

استخدم الباحث منهج الاستبانه لعدد 62 فردا من موظفي الكليات التقنيه بغزة. وقد توصلت الدراسه الى النتائج التاليه:

1-افراد العينه المبحوثه يوافقون على توفر التمكين الادراي وتوفر التميز المؤسسي بجميع ابعاده.

2-اظهرت النتائج وجود علاقة احصائيه بين التمكين وتوفر التميز المؤسسي.

اهم توصيات الدراسه تمثلت في ضرورة وجود الثقافة التنظيمية والتفويض الاداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، العمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام المعلومات وتحليلها.

2-**عبد المحسن أحمد حاجي**، دراسه بعنوان ممارسات ادارة الموارد البشريه وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة شركة زين الكويتيه، رسالة ماجستير منشوره، جامعة الشرق الاوسط, 2010

هدفت الدراسه الى التعرف الى أثر ممارسات ادارة الموارد البشريه وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. قام الباحث بتصميم استبانه لجمع المعلومات من عينة الدراسه المكونه من 235 فرد. وتم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي وكانت النتائج كالاتي:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
5. وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وكانت اهم توصيات الدراسه السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

2-5-2 مقارنة الدراسات السابقه بالدراسه الحاليه:

جزء من الدراسات السابقه هدفت لقياس أثر تطبيق نموذج التميز الاوروبي على الاداء المؤسسي كما في الدراسه رقم (2,4).

الدراسه (1) ركزت على التقويم الذاتي للموارد البشريه، الدراسه (4) ركزت على مدى مؤامة العاملين لنموذج التميز الاوروبي.

الدراسات العربيه ركزت على دور العاملين في تحقيق التميز المؤسسي.

عليه لم توجد دراسه ركزت على أثر تميز العاملين في تحسين نتائجهم (تم التركيز على معيار العاملين من الممكنات ونتائج العاملين).

الفصل الثالث

اجراءات الدراسه الميدانيه

3-3اجراءات الدراسه الميدانيه-:

1-3 مقدمة:

برزت فكرة إنشاء دار سك النقود السودانية مع بزوغ فجر الاستقلال إذا رؤى إحلال العملات المصرية البريطانية والتي كانت متداولة آنذاك بعملات سودانيـة إكمالا لمظاهر السيادة الأمر الذي أدى إلى تكليف وزارة المالية والاقتصاد في العام 1955 بالسعي لإنشاء مصنع لسك العملات محلياً.

وفي يونيو من العام 1956 تمت إجازة قـانون العملة والذي منح الحق لإصـدار عملة وطنية وتم بموجبه تكوين لجنة العملة السودانية برئاسة السيد/ مأمون بحيري وتم إصدار خمسة فئـات من العملات الورقيـة بجانب العملات من فئـة العشـرة قروش، الخمسـه قروش وفئـة اثنين قرش (القرشين) وتم سكها بالمملكة المتحدة.

2-3 شركة سك النقود السودانية النشأة والتطور:

في مايو من العام 1958 كلفت وزارة الأشغـال للقيـام بالمباني اللازمة لدار سك النقود في مساحة تبلغ 16000 متر مربع تقع جنوب الخرطوم وتم فتح محطة لتوريد الماكينات والمعدات اللازمة للدار ووقـع الاختيار على شركة شولر Schulerالألمانيـة والتي قامت بتنفيذ التوريد والتركيب والتدريب والتشغيل المبدئي.

وفي اليوم الثامن والعشرون من شهر نوفمبر من العام 1960 تم افتتاح دار سك النقود السودانية رسمياً بطاقـة إنتاجية بلغت 200,000قرص يومياً وتم البدء في إنتاج سبعة فئات هي واحد مليم، اثنين مليم، خمسة مليم، عشرة مليم، اثنين قرش، خمسة قروش، عشرة قروش.

وفي العيد الثامن لثورة مايو تم سك عملة جديـدة من فئـة الخمسين قرشـا وطرحت للتداول، صاحبها سك عملات تذكاريـة من نفس الفئة تحمل شعار الهيئة العربية للاستثمار والانماء الزراعي

حملت الشركة منذ الافتتاح وحتى العام 1983 اسم دار سك النقود السودانيـة إلى أن تم تحويل الدار إلى شركـة باسم شركة سك النقود السودانية بموجب قانون الشركات لسنة 1925.

3-3 العملات التي قامت الشركة بانتاجها:

تبنت الشركة مند افتتاحها وحتى الآن تنفيذ وسك جميع العملات المعدنية التي تم التصديـق على إصدارهـا من البنك المركـزي، كما شاركت الشركـة ايضا في سك بعض العملات لدول الجوار الأفريقي متمثلة في سك عملة دولة بوروندي الشقيقة

قامت الشركة في العام 1981 بسك عملات جديدة من فئات الخمسة قروش، والعشرة قروش ووضع على ظهرها شعار يوم الغذاء العالمي.

وفي العام 1992 أجاز بنك السودان استبدال فئات الجنية بالعملة الدينارية وقامت الشركة بسك العملات المعدنية من فئة واحد دينار، اثنين دينار، خمسة دينار، عشرة دينار كما قامت في العام 1994 يسك فئة العشرون دينار والخمسين دينار بعد إجازتها

وحالياً تقوم الشركة بسك العملات المعدنية من فئات الواحد قرش، الخمسة قروش، العشرة قروش والعشرون قرش والخمسين قرش بعد أن تم استبدال العملة الدينارية بالجنية مره أخرى في العام 2007م حيث تم تحديث خط الانتاج لترتفع الطاقة الانتاجية الي 415,000 قرص في اليوم.

تم البدء بسك العملة من فئة الواحد جنيه بتاريخ 2011/12/7م، بعد صدور قرار من البنك المركزي بتحويل الجنيه الورقي الي فئة معدنية.

4-3 منتجات الشركه:

1. العملات المعدنية.
2. اسلاك بمقاسات مختلفة.
3. مسامير الخشب بمقاسات مختلفة (41.5 , 3 , 2.5 , 2 , بوصة).
4. مسبوكات الألمونيوم بالقوالب المعدنية (علامات الطرق – لاين تاب).
5. مسبوكات الحديد والحديد الظهر والنحاس
6. قطع الغيار المختلفة.
7. الأختام بجميع أنواعها (بارزة – متحركة بتاريخ وبدون تاريخ – حرارية – ثابتة -أختام اللحوم والصابون).
8. الميداليات بأقطارها المختلفة.
9. الهدايا والدروع (نحاسية – خشبية – كريستال عادي وثلاثي الابعاد).
10. الأوسمة والنياشين والأنواط الخاصة بالقصر الجمهوري.
11. طباعة الملصقات بمقاسات مختلفة وطباعة الكروت الشخصية والأوراق المروسة والطباعة الحرارية على الفانلات والأكواب والكابات.

5-3 الرؤية:

الخيار الأفضل (لعملائنا)محلياً وإقليمياً في سك العملات وتشغيل وتشكيل المواد.

6-3 الرسالة:

نسعى لإرضاء عملائناً محلياً وإقليمياً بالتميز في سك العملات وتشغيل المواد بإستخدام التقانات الحديثة والكوادر المؤهلة والعمل بروح الفريق والتحسين المستمر.

7-3 القيم

1. عملاؤنا شركاؤنا
2. العمل بروح الفريق
3. المشاركة المجتمعية
4. المحافظة على البيئة
5. التحسين المستمر

8-3 شركة سك النقود ومسيرة التميز:

في إطار سعي شركة سك النقود السودانية، لتوطين صناعة تشكيل المعادن في السودان، وبالتالي تقديم منتجات ذات جودة، تساهم في النهوض بالصناعة الوطنية، تبنت الشركة، وتلتزم بتطبيق انظمة الجودة في العام 2008م وفقاً للمواصفة القياسية ISO 9001-2008،ونظام إدارة البيئة وفقاً للمواصفة القياسية ISO 14001-2004، وكذلك أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمعيار 2007-BS-OHSAS. 18001

تتابع إدارة الشركة، وضع السياسات والأهداف ومراجعتها، بما يحقق توجهات الشركة الإستراتيجية والرؤى المستقبلية، كما تعمل الإدارة على توفير وتطوير بيئة العمل المناسبة والجاذبة، والتي تحافظ على استقرار العاملين، وتساعد على زيادة الكفاءة وتحسين الأداء والعمل على إنتاج وتقديم منتجات وحلول تلبي احتياجات وتوقعات العملاء وتسعى إلى تحويلهم من حالة الرضاء إلى حالة الولاء، والتحول من التعاملات إلى العلاقات، من خلال توطيد علاقات طويلة الأجل مع العملاء. ولما كان نظام "بطاقات الأداء المتوازن" يقدم مفهوماً حديثاً حول تطوير الأداء، ولا يعتمد على المنظور المالي لوحده، كأداة قياس تقليدية لنجاح المؤسسات، وإنما يقدم منظورات إضافية أخرى، منها منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية للمؤسسات، وكذلك منظور النمو والتعّلم؛ وهي جميعها

تشكل مرتكزات الأداء الناجح للمؤسسات، وتسهم في استقرارها المادي والإداري، فقد تم اتخاذ قرار بتطبيق منهجية "بطاقات الأداء المتوازن" مع مطلع العام 2012م بهدف منح الشركة مرونة واسعة في الاستجابة السريعة، لفرص التحسين والتطوير، وكذلك تحقيق إستراتيجية وأهداف الشركة؛ من خلال أساليب أكثر فاعلية وكفاءة؛ حيث أن اعتماد نظام "بطاقات الأداء المتوازن"، يسهم بشكل رئيس في تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية، وتتبع مكامن التقدم والخلل فيها، الأمر الذي يجعل عملية تحديد بدائل الحلول للعديد من المعوقات، والقياس المناسب لحجمها وتأثيرها ممكناً، كما أن هذا النظام يوفر أساليب علمية متقدمة، تسهم في التنظيم واستثمار الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل أداء، ويساعد بشكل مباشر في تكامل برامج ومبادرات الشركة، وأهمها خدمة عملاء الشركة، وكذلك خدمة الإدارة، بمختلف مستوياتها في تحديد متطلبات تطوير الأداء الجماعي والفردي.

كانت البدايه في تطبيق نموذج التميز الاوروبي في العام 2007. وكانت اول مشاركه في جائزة التميز الاوروبي في العام 2009 حيث تبنت قيادة الهيئة الادارة بمفاهيم الجودة الشاملة والإمتياز وأرتضت نموذج التميز المقتبس من النموذج الأوربي للعمل وجاءت جائزة الهيئة للتميز كاهم آلية تلزيل هذه المفاهيم والفلسفة لأرض الواقع حيث إضطلع مجلس جائزة الهيئة للتميز المكُوّن برئاسة نائب المدير العام بجميع مجريات أحداث الجائزة حتي مرحلة القطاف هذه ، لا يفوتتنا التذكير بأهداف الجائزة التي وردت بكتيب جائزة الهيئة للتميز من تطوير وتحسين أداء المؤسسات ، نشر مفاهيم الجودة الشاملة والتميز ، قيادة التغيير ، تعميق فهم المؤسسات لطبيعة عملها ، تحديد افضل الممارسات ونشرها و خلق المؤسسات المتعلمة وتحفيز العاملين.

3-9 التقييم الذاتي:

خططتْ الإدارة العليا للشركة لتطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي بإجراء التقييم الذاتي ١ أولا لأنه يمثل منهجية شاملة لمراجعة الشركة لأنشطتها ونتائج أعمالها، ويتيح التقييم الذاتي للشركة أن تتلّمس مصادر القوة وكذلك المناطق التي تحتاج إلى تحسين لترتقي بأدائها عبر أنشطة تحسين مخططة.

3-9-1 منهجية إجراء التقييم الذاتي- :

1. إعلان الإدارة العليا للشركة إلتزامها وتشكيل فريق التقييم الذاتي.
2. إستعانة الشركة بخبراء وطنيين لإنجاز التقييم الذاتي.
3. تدريب فريق التقييم الذاتي على تقنيات التقييم ومنطق الرادار.
4. إجراء التقييم بإستخدام تقنية الإستبيان وورشة التقييم

5. إستلام الخبراء لاستبانة التقييم من المدير العام للشركة بعد ملئها بواسطة فريق التقييم الذاتي.
6. تسليم الخبراء للتقرير التقييمي التعقيبي الذي يحتوي على نقاط القوة وفرص التحسين والدرجات المحرزة للشركة

3-9-2 نتائج التقييم الذاتي- :

1. نتج عن تطبيق منهجية التقييم الذاتي تقرير فني تعقيبيشخّص حالة الشركة من حيث:
2. نقاط قوتها الرئيسيه للمحافظة عليها وتعزيزها.
3. مناطق الضعف) فرص التحسين (لينتقي منها أكبرها أثراسالباً على أدائها بغرض
4. تحويلها الى نقاط قوة عبر منظومة من البرامج والمشروعات والأنشطة المخطط لها.
5. وطّد التقييم الذاتي ذهنية التحسين المستمر عبر دورة حياة التخطيط، التنفيذ، الإختبار والتطبيق (PDCA) وذلك باستعمال منطق رادار (RADAR logic).

جدول رقم (3) يوضح ترتيب الشركه في جائزة التميز. (وثيقة جائزة التميز، شركة سك النقود السودانيه, 2014)

الترتيب	العام
32	**2009**
16	**2010**
7	**2011**
7	**2012**
3	**2013**
2	**2014**

3-10 منهج الدراسه:

تم في هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك عبر جمع البيانات من وثائق التقديم لجائزة التميز لمدة اربعه سنوات من 2011-2014 والتي اشتملت على البيانات وتقارير الاداء السنويه من الشركه والتقارير التعقيبيه والتي تم الحصول عليها عن طريق مدير ادراة الموارد البشريه بالشركه.

3-11: مجتمع الدراسه:

شركة سك النقود السودانيه المحدوده.

12-3: عينة الدراسه:

العاملون بالشركه حيث بلغ عددهم 76 منهم 17 مهندسين وإداريين و32 موظفين وفنيين و27 عامل.

13-3: المعالجات الاحصائيه:

حيث تم اخذ نتائج العاملين من وثائق جائزة التميز لاجراء المقارنه للاعوام 2011-2014 ومعرفة أثر العاملين في تحسين الاداء.

نتائج العاملين:

يتم اخذ عينه من الموظفين وتوزيع استبيانات لاستطلاع ارائهم وتكون نتائج الانطباعات بالنسبه المئويه من الاستبيانات الموزعه.

1-الانطباعات:

تقوم الشركه دوريا بقياس انطباعات العاملين من خلال استبيانات الاراء واللقاءات الدوريه وتبين ذلك من خلال الاتي:

تم تقسيم العاملين حسب المؤهل الجامعي وطبيعة العمل الى:

D : دبلوم

B : بكالريوس

S : سواقين

W : عمال

T : تقني

محاور الانطباعات:

1. الرضى والمشاركه والارتباط.
2. التحفيز والتمكين.
3. القياده والاداره.
4. الكفاءه وادارة الاداء (الاستفاده من قدرات العامل)
5. التدريب والتطوير المهني.
6. التواصل الفعال.
7. ظروف العمل.

2-مؤشرات الاداء:

1. مؤشرات أنشطة الاشراك والارتباط.
2. مؤشرات أنشطة الكفاءات وادارة الاداء.
3. مؤشرات أداء القياده.
4. مؤشرات أنشطة التدريب والتطوير المهني.
5. التواصل الداخلي (اللقاءات الدوريه، وسائل الاتصال –الانترنت، البريد الداخلي، الرحلات).

من ثم تم تجميع البيانات من وثائق جائزة التميز حيث تشمل المخطط والمنفذ لكل محور من محاور الانطباعات ومؤشرات الاداء للاعوام 2011 الى العام 2014.من كل محور من محاور الانطباعات ومؤشرات الاداء تم حساب الوسط الحسابي مابين المخطط والمنفذ في الوثيقه.

الوسط الحسابي = المخطط + المنفذ \ 2

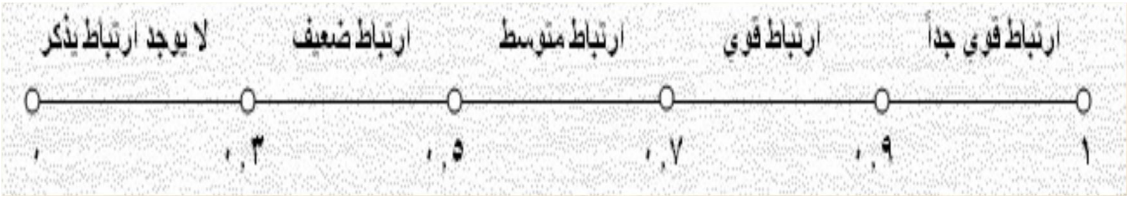
وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (4) يوضح نتائج العاملين للاعوام 2011-2014. (شركة سك النقود السودانيه , وثائق جائزة التميز, 2011-2014)

			العام	2011	2012	2013	2014
			العاملون	32	43	45	55
نتائج العاملين		الإنطباعات	الرضى	62	82	88	70.5
			التحفيز والتمكين	78	81	90	70.5
			القياده والاداره	79	85	87	69.3
			الكفاءه	80	83	92	79
			التدريب	60	86	81	55
			التواصل الفعال	80	85	86.5	76
			ظروف العمل	81	86	94	87
	مؤشرات الاداء	الاشراك والارتباط	عدد الفرق	14	24	22	20
			المشاركه والتحسين	73	120	115	102
			تقديم مقترحات	37	91	75	63
			عدد الشكاوى	8	43	15	11
			دوران العمل	5	3	2	7
			معدلات الغياب	0.01	0.005	0	0
		ادارة الاداء	انتاجية العامل	39,728	122,750	163,620	162,397
		اداء القياده	مكافاءة الافراد	35	73	83	65
			الترقيات	51	70	75	72
		التدريب والتطوير	البرامج	19	28	37	29
			المستفيدين	141	174	165	77
		التواصل الداخلي		40	97	176	188

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الدراسه الميدانيه، حيث تم قياس الارتباط مابين كل محور من الانطباعات ونتائج العاملين لمعرفة أكثر المحاور ارتباطا وتأثيرا في نتائج العاملين وتحسين ادائهم.

مقياس معامل الارتباط:



شكل رقم (4) يوضح الخط البياني لقوة الارتباط من صفر الى 1

الفصل الرابع

مناقشة البيانات وتفسيرها

1-4: تحليل البيانات:

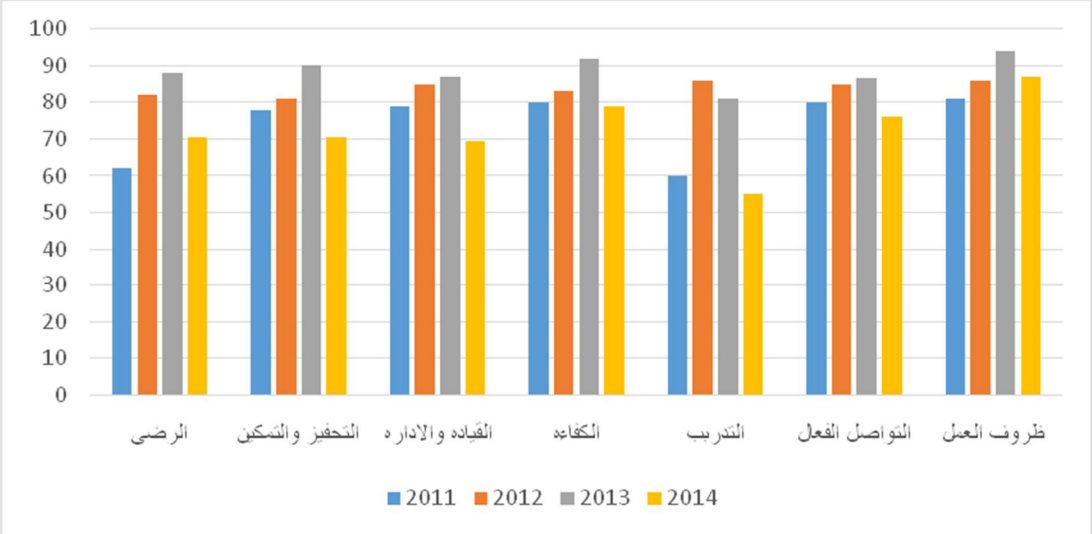
أ-العلاقه بين الانطباعات ونتائج العاملين:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط لان الارقام عباره عن نسب مئويه، كما تم استخدام برنامج اكسيل لرسم المخططات التي توضح تدرج النتائج على مدى الاعوام الاربعه

جدول رقم (5) لعلاقة نتائج العاملين والانطباعات

	العام	2011	2012	2013	2014
نتائج العاملين	الرضى	62	82	88	70.5
	التحفيز والتمكين	78	81	90	70.5
	القياده والاداره	79	85	87	69.3
	الكفاءه	80	83	92	79
	التدريب	60	86	81	55
	التواصل الفعال	80	85	86.5	76
	ظروف العمل	81	86	94	87

يشتمل الجدول على تدرج مستويات نتائج العاملين على محور الانطباعات على مدى الاربعة اعوام



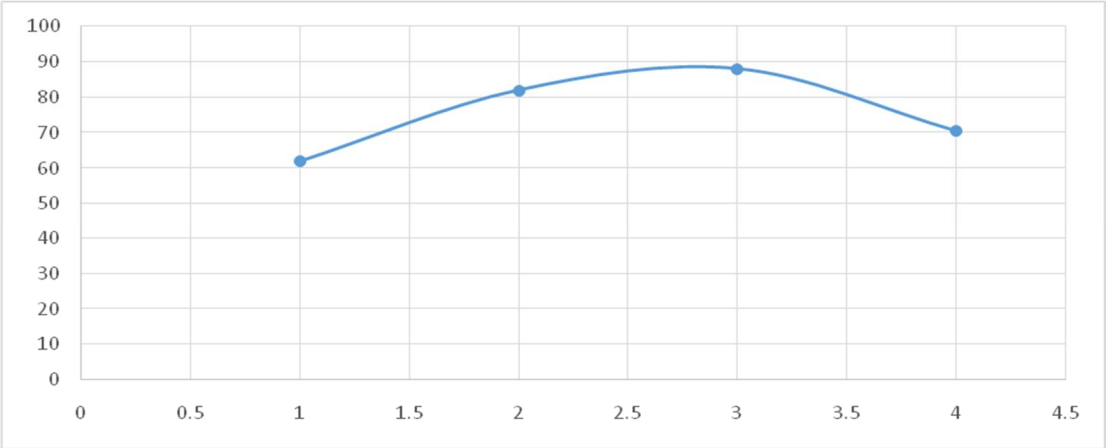
شكل رقم (5) لعلاقة نتائج العاملين والانطباعات

1-العلاقه بين الرضى ونتائج العاملين:

جدول رقم (6) علاقة النتائج ورضى العاملين للاعوام الاربعه

العام	الرضى	النتائج
2011	**62**	**20**
2012	**82**	**21.75**
2013	**88**	**40**
2014	**70.5**	**32.01**

حيث تمثل النتائج مجموع الدرجات التي حصلت عليها الشركه في معيار نتائج العاملين للاربعة اعوام



شكل رقم (6) الرضى والسنوات

جدول رقم (7) الارتباط بين رضى العاملين والنتائج حيث نجد انه ارتباط متوسط موجب قيمته (.6)

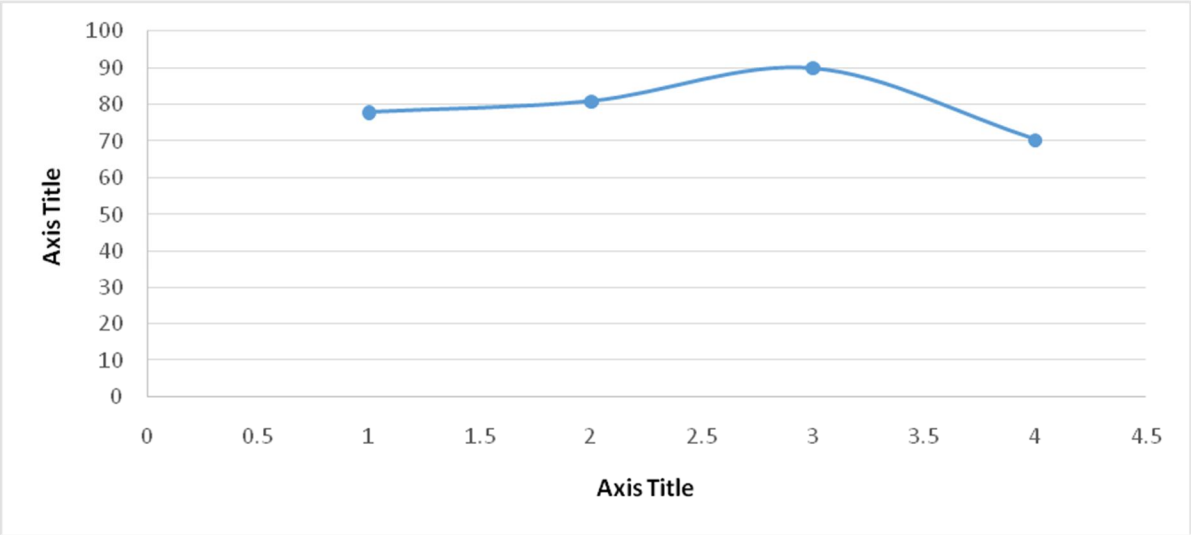
Correlations

		الرضى	النتائج
الرضى	معامل ارتباط بيرسون	1	.604
	الدلاله الاحصائيه		.396
	المشاهدات	4	4
النتائج	معامل ارتباط بيرسون	.604	1
	الدلاله الاحصائيه	.396	
	المشاهدات	4	4

2-العلاقه بين التحفيز ونتائج العاملين:

جدول رقم (8) العلاقه بين التحفيز والنتائج

العام	التحفيز	النتائج
2011	78	20
2012	81	21.75
2013	90	40
2014	70.5	32.01



شكل رقم (7) التحفيز والسنوات

جدول رقم (9) الارتباط بين التحفيز ونتائج العاملين ارتباط موجب ضعيف قيمته (.4)

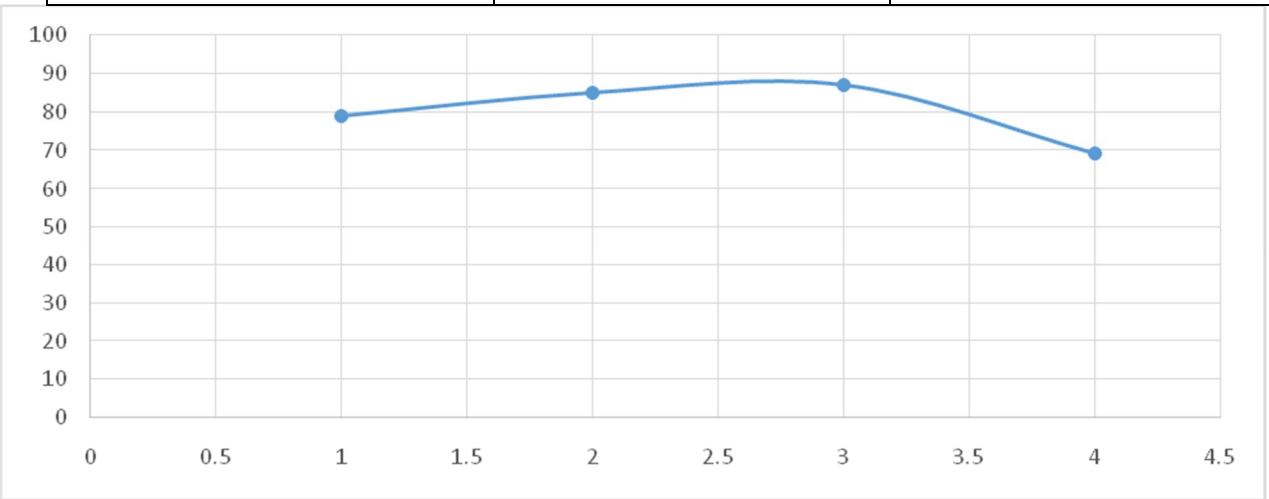
Correlations

		النتائج	التحفيز
النتائج	معامل ارتباط بيرسون	1	.406
	الدلاله الاحصائيه		.594
	المشاهدات	4	4
التحفيز	معامل ارتباط بيرسون	.406	1
	الدلاله الاحصائيه	.594	
	المشاهدات	4	4

3-العلاقه بين القياده والاداره:

جدول رقم (10) العلاقه بين القياده والاداره والنتائج

العام	القياده	النتائج
2011	79	20
2012	85	21.75
2013	87	40
2014	69.3	32.01



شكل رقم (8) القياده والسنوات

جدول رقم (11) الارتباط بين القياده ونتائج العاملين ضعيف قيمته (.079)

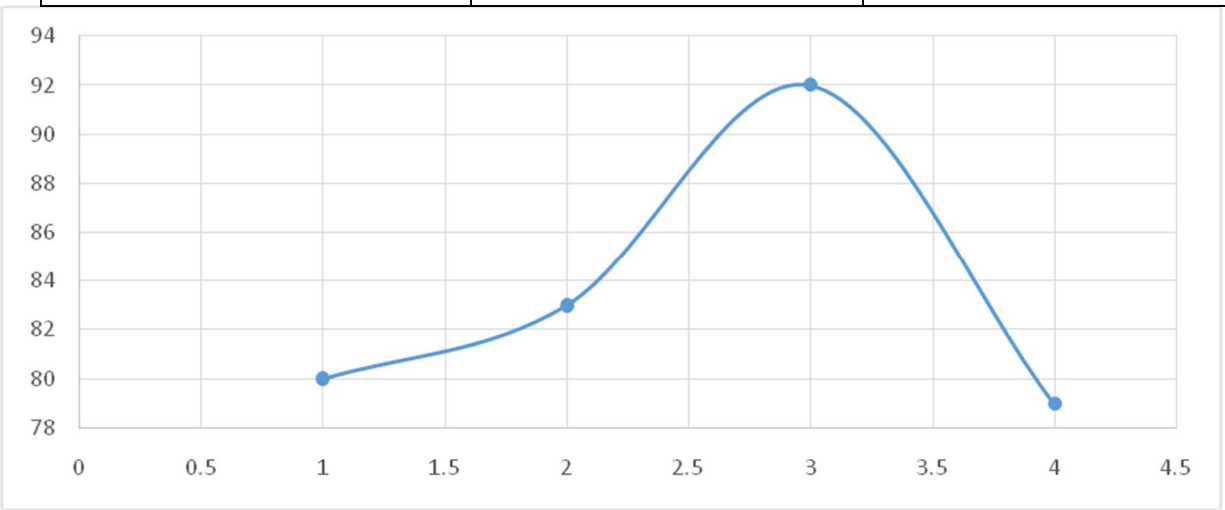
Correlations

		النتائج	القياده
النتائج	معامل ارتباط بيرسون	1	.079
	الدلاله الاحصائيه		.921
	المشاهدات	4	4
القياده	معامل ارتباط بيرسون	.079	1
	الدلاله الاحصائيه	.921	
	المشاهدات	4	4

4-العلاقه بين الكفاءه ونتائج العاملين:

جدول رقم (12) العلاقه بين الكفاءه والنتائج

العام	الكفاءه	النتائج
2011	80	20
2012	83	21.75
2013	92	40
2014	79	32.01



شكل رقم (9) العلاقه بين الكفاءه والسنوات

جدول رقم (13) الارتباط بين الكفاءه والنتائج متوسط موجب قيمته (.693)

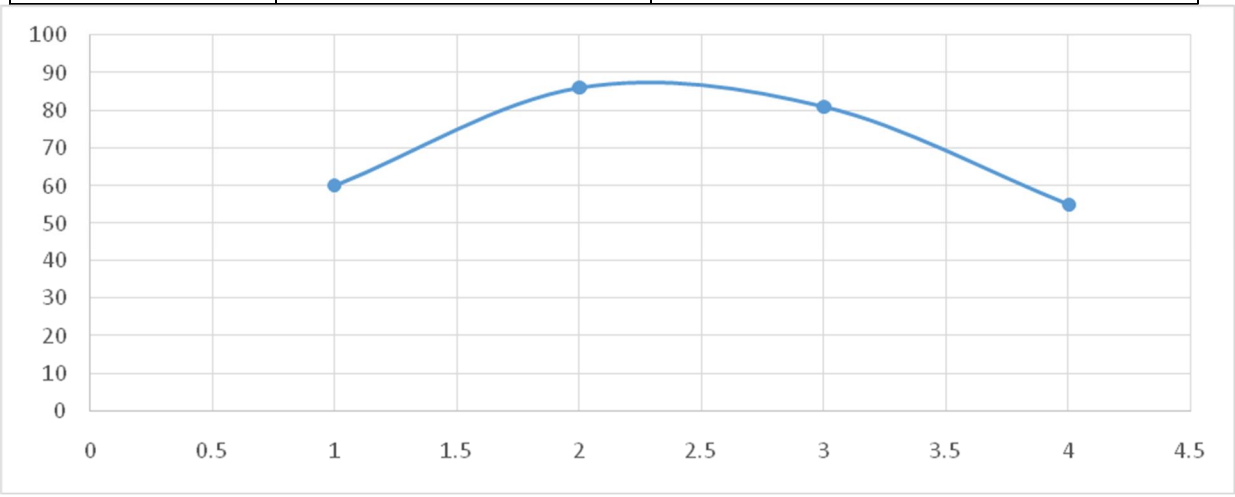
Correlations

			الكفاءه
النتائج	معامل ارتباط بيرسون	1	.693
	الدلاله الاحصائيه		.307
	المشاهدات	4	4
الكفاءه	معامل ارتباط بيرسون	.693	1
	الدلاله الاحصائيه	.307	
	المشاهدات	4	4

5-العلاقه بين التدريب والتطوير المهني ونتائج العاملين:

جدول رقم (14) العلاقه بين التدريب والنتائج

العام	التدريب	النتائج
2011	60	20
2012	86	21.75
2013	81	40
2014	55	32.01



شكل رقم (10) التدريب والتطوير المهني والسنوات

جدول رقم (15) الارتباط بين التدريب والنتائج قيمته (.119) وهو ضعيف لايذكر

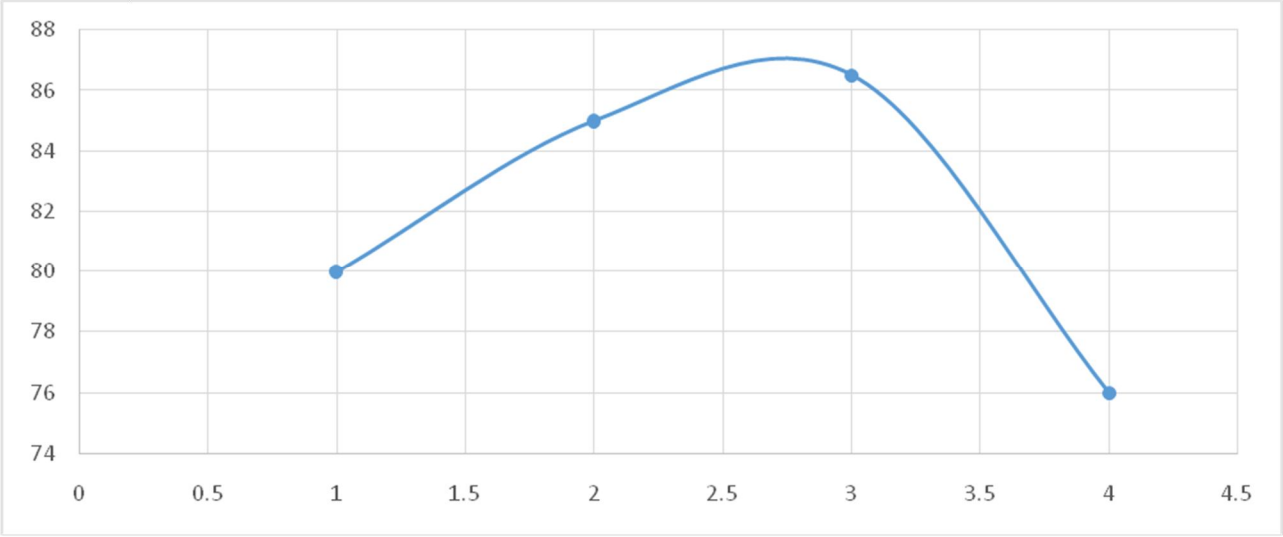
Correlations

		النتائج	التدريب
النتائج	معامل ارتباط بيرسون	1	.119
	الدلاله الاحصائيه		.881
	المشاهدات	4	4
التدريب	معامل ارتباط بيرسون	.119	1
	الدلاله الاحصائيه	.881	
	المشاهدات	4	4

1- العلاقه بين التواصل الفعال والنتائج:

جدول رقم (16) العلاقه بين التواصل الفعال والنتائج

العام	التواصل	النتائج
2011	80	20
2012	85	21.75
2013	86.5	40
2014	76	32.01



شكل رقم (11) التواصل الفعال والسنوات

جدول رقم (17) الارتباط بين التواصل الفعال والنتائج قيمته (.203) ارتباط ضعيف

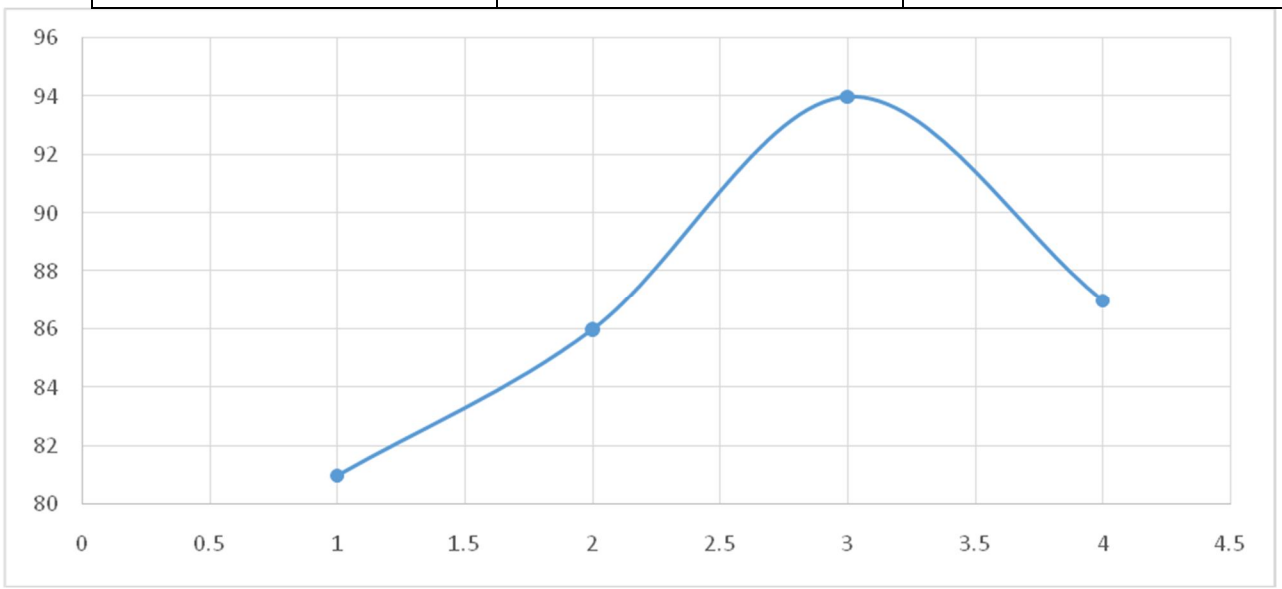
Correlations

			النتائج	التواصل
النتائج	معامل ارتباط بيرسون		1	.203
	الدلاله الاحصائيه			.797
	المشاهدات		4	4
التواصل	معامل ارتباط بيرسون		.203	1
	الدلاله الاحصائيه		.797	
	المشاهدات		4	4

2- العلاقه بين ظروف العمل ونتائج العاملين:

جدول رقم (18) العلاقه بين ظروف العمل والنتائج

العام	ظروف العمل	النتائج
2011	81	20
2012	86	21.75
2013	94	40
2014	87	32.01



شكل رقم (12) العلاقه بين ظروف العمل والسنوات

جدول رقم (19) الارتباط بين ظروف العمل ونتائج العاملين قيمته (920.) وهو ارتباط موجب قوي جدا.

Correlations

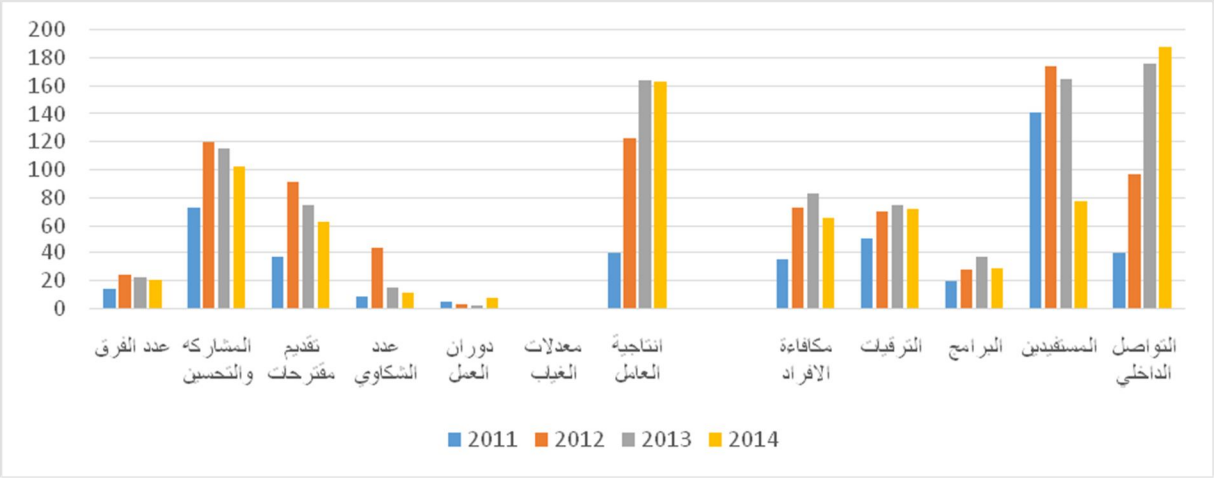
		النتائج	الظروف
النتائج	معامل ارتباط بيرسون	1	.920
	الدلاله الاحصائيه		.080
	المشاهدات	4	4
الظروف	معامل ارتباط بيرسون	.920	1
	الدلاله الاحصائيه	.080	
	المشاهدات	4	4

ب-العلاقه بين مؤشرات الاداء ونتائج العاملين:

تم استخدام معامل ارتباط سبير مان لقياس الارتباط، كما تم استخدام برنامج اكسيل لرسم المخططات التي توضح تدرج النتائج على مدى الاعوام الاربعه.

جدول رقم (20) مؤشرات الاداء ونتائج العاملين خلال الاربعه اعوام

	العام	2011	2012	2013	2014
نتائج العاملين	عدد الفرق	14	24	22	20
	المشاركه والتحسين	73	120	115	102
	تقديم مقترحات	37	91	75	63
	عدد الشكاوى	8	43	15	11
	دوران العمل	5	3	2	7
	معدلات الغياب	0.01	0.005	0	0
	انتاجية العامل	40	123	164	163
	مكافاءة الافراد	35	73	83	65
	الترقيات	51	70	75	72
	البرامج	19	28	37	29
	المستفيدين	141	174	165	77
	التواصل الداخلي	40	97	176	188

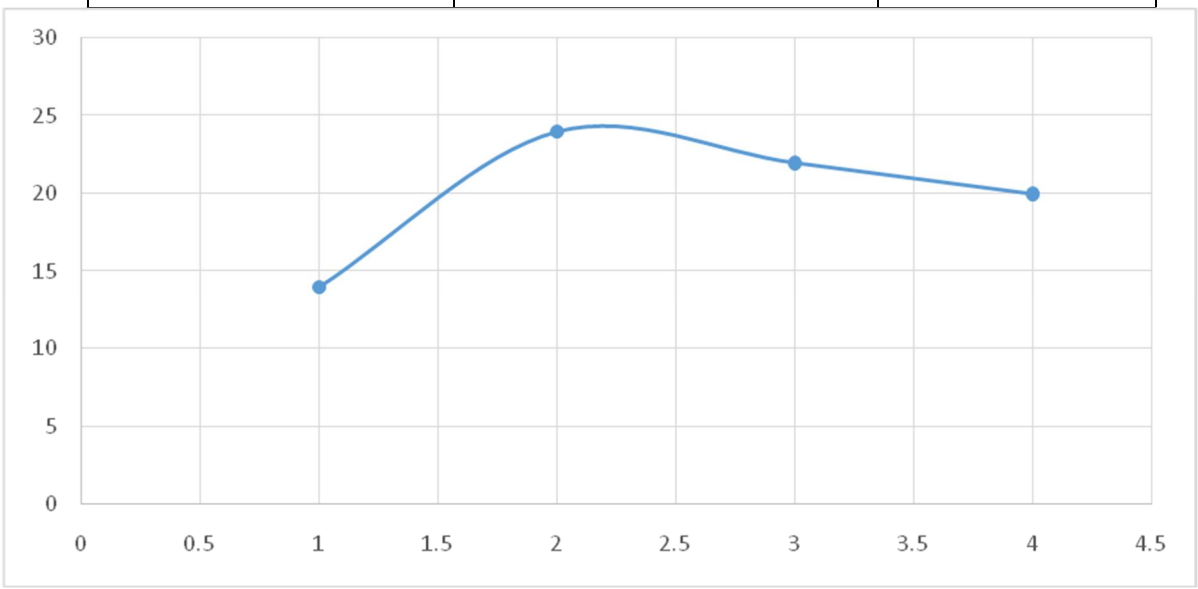


شكل رقم (13) لعلاقة مؤشرات الاداء بالنتائج

1-العلاقه بين عدد الفرق والنتائج:

جدول رقم (21) العلاقه بين عدد الفرق والنتائج

العام	عدد الفرق	النتائج
2011	**14**	**20**
2012	**24**	**21.75**
2013	**22**	**40**
2014	**20**	**32.01**



شكل رقم (14) العلاقه بين عدد الفرق والسنوات

جدول رقم (22) الارتباط بين عدد الفرق ونتائج العاملين قيمته (.4) وهو ارتباط موجب ضعيف

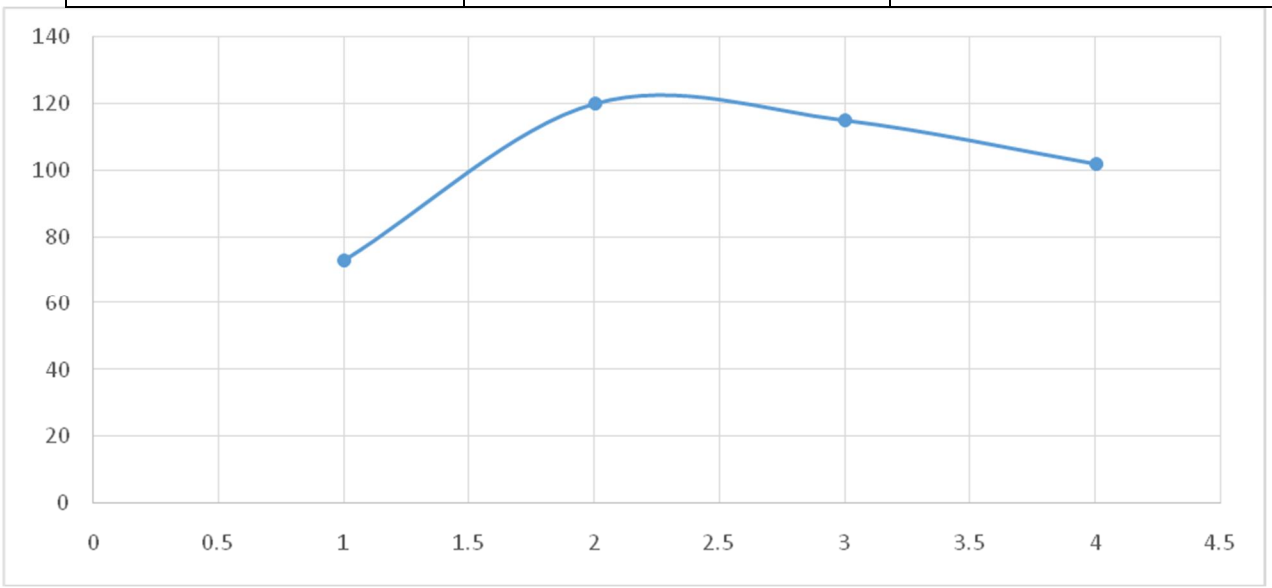
Correlations

			عدد الفرق	النتائج
Spearman's rho	عدد الفرق	معامل الارتباط	1.000	.400
		الدلاله الاحصائيه	.	.600
		المشاهدات	4	4
	النتائج	معامل الارتباط	.400	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.600	.
		المشاهدات	4	4

2-العلاقه بين المشاركه والنتائج:

جدول رقم (23) العلاقه بين المشار كه والتحسين والنتائج ,

العام	المشاركه	النتائج
2011	**73**	**20**
2012	**120**	**21.75**
2013	**115**	**40**
2014	**102**	**32.01**



شكل رقم (15) العلاقه بين المشاركه والتحسين والسنوات

جدول رقم (24) الارتباط بين المشاركه والتحسين والنتائج قيمته (.4) وهو ارتباط موجب ضعيف

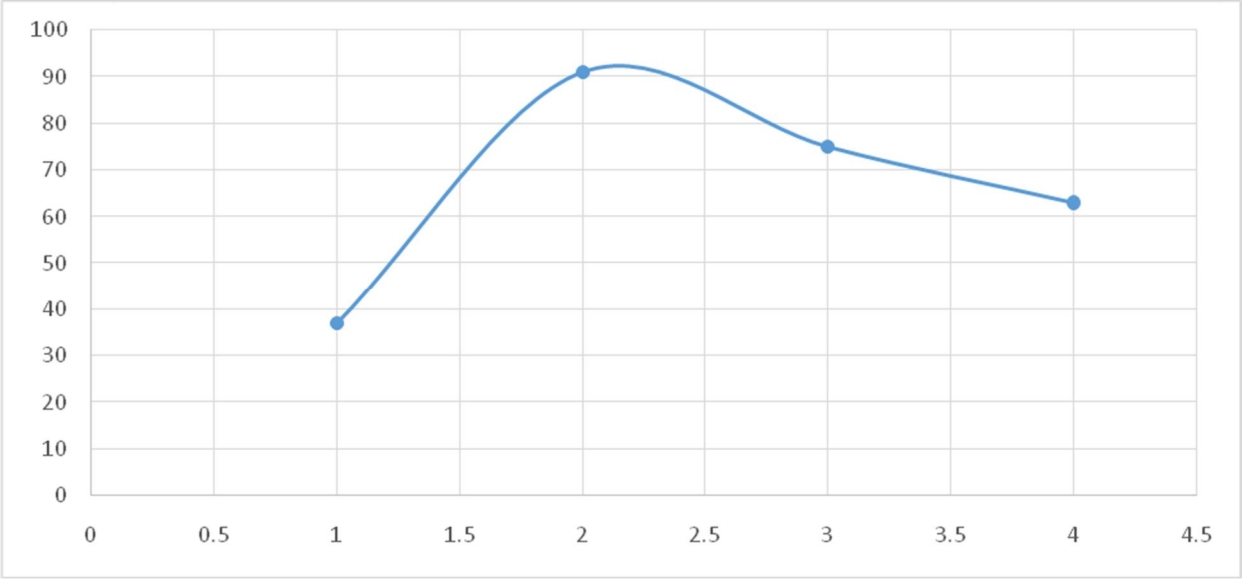
Correlations

			النتائج	المشاركه والتحسين
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	.400
		الدلاله الاحصائيه	.	.600
		المشاهدات	4	4
	المشاركه والتحسين	معامل الارتباط	.400	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.600	.
		المشاهدات	4	4

3-العلاقه بين تقديم المقترحات والنتائج:

جدول رقم (25) العلاقه بين المقترحات والنتائج

العام	المقترحات	النتائج
2011	**37**	**20**
2012	**91**	**21.75**
2013	**75**	**40**
2014	**63**	**32.01**



شكل رقم (16) العلاقه بين عدد المقترحات والسنوات

جدول رقم (26) الارتباط بين عدد المقترحات والنتائج قيمته (.4) وهو ارتباط موجب ضعيف

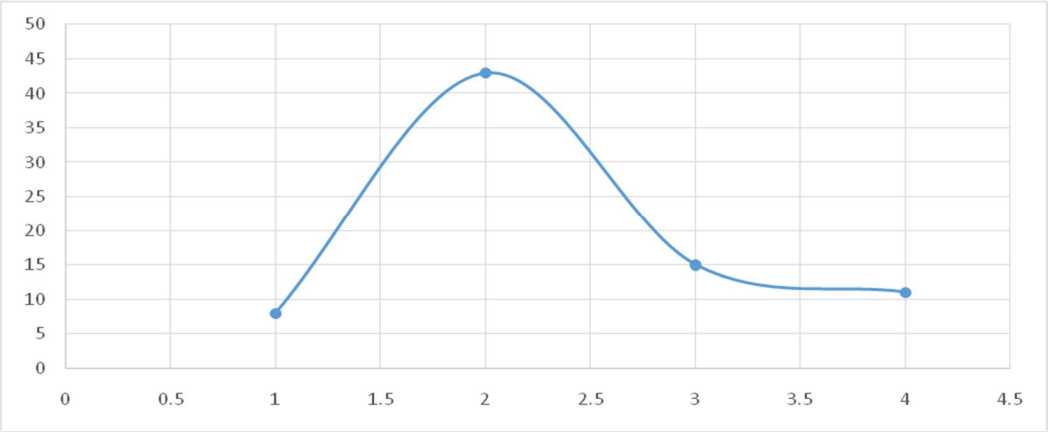
Correlations

			النتائج	المقترحات
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	.400
		الدلاله الاحصائيه	.	.600
		المشاهدات	4	4
	المقترحات	معامل الارتباط	.400	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.600	.
		المشاهدات	4	4

4-العلاقه بين عدد الشكاوى والنتائج:

جدول رقم (27) العلاقه بين الشكاوى والنتائج

العام	الشكاوى	النتائج
2011	8	20
2012	43	21.75
2013	15	40
2014	11	32.01



شكل رقم (17) العلاقه بين الشكاوى والسنوات

جدول رقم (28) الارتباط بين الشكاوى ونتائج العاملين قيمته (.4) ارتباط موجب ضعيف.

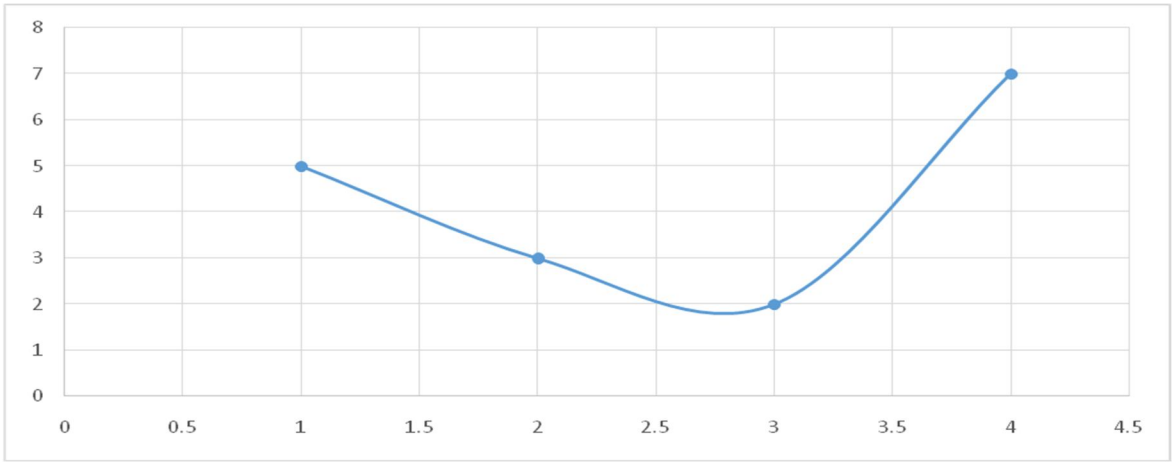
Correlations

			نتائج	الشكاوي
Spearman's rho	نتائج	معامل الارتباط	1.000	.400
		الدلاله الاحصائيه	.	.600
		المشاهدات	4	4
	الشكاوى	معامل الارتباط	.400	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.600	.
		المشاهدات	4	4

5-العلاقه بين دوران العمل والنتائج:

جدول رقم (29) العلاقه بين دوران العمل والنتائج

العام	دوران العمل	النتائج
2011	**5**	**20**
2012	**3**	**21.75**
2013	**2**	**40**
2014	**7**	**32.01**



شكل رقم (18) العلاقه بين دوران العمل والسنوات

جدول رقم (30) الارتباط بين دوران العمل والنتائج وهي علاقة عكسية

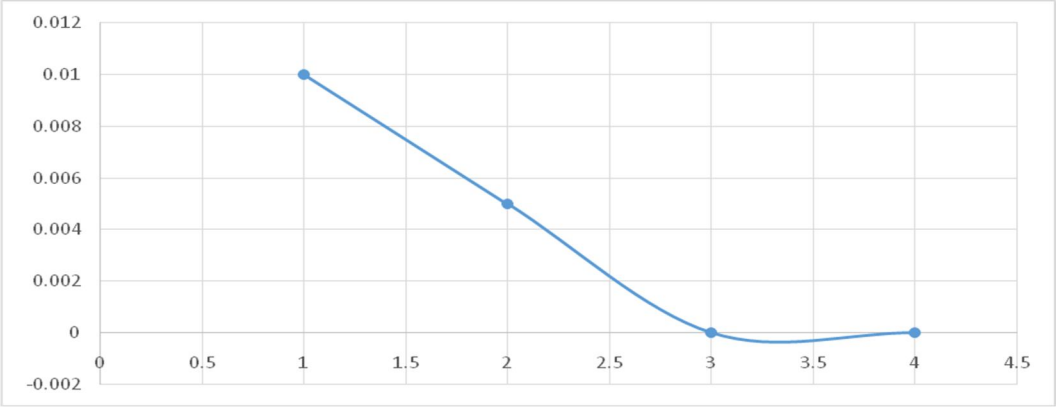
Correlations

Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	-.400-
		الدلاله الاحصائيه	.	.600
		المشاهدات	4	4
	دوران العمل	معامل الارتباط	-.400-	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.600	.
		المشاهدات	4	4

6-العلاقه بين الغياب والنتائج: -

جدول رقم (31) العلاقه بين الغياب والنتائج

العام	الغياب	النتائج
2011	**0.01**	**20**
2012	**0.005**	**21.75**
2013	**0**	**40**
2014	**0**	**32.01**



شكل رقم (19) العلاقه بين الغياب والسنوات

جدول رقم (32) الارتباط بين الغياب والنتائج ارتباط عكسي

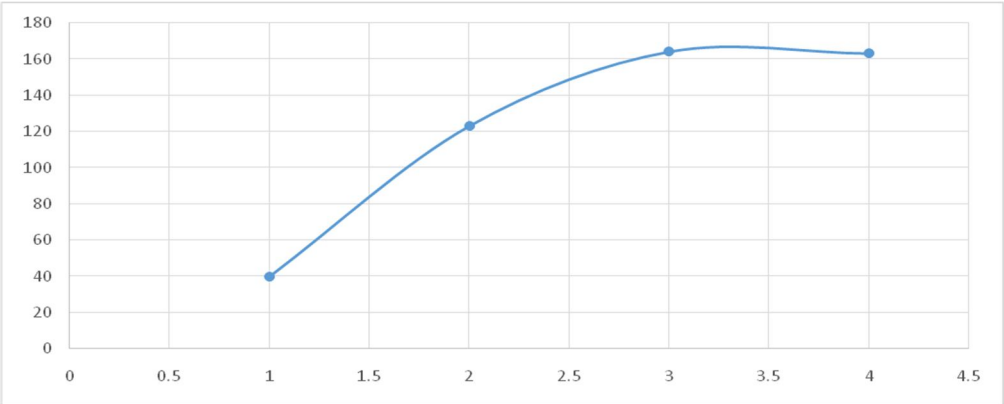
Correlations

			النتائج	الغياب
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	-.949-
		الدلاله الاحصائيه	.	.051
		المشاهدات	4	4
	الغياب	معامل الارتباط	-.949-	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.051	.
		المشاهدات	4	4

7-العلاقه بين انتاجية العامل والنتائج:

جدول رقم (33) العلاقه بين انتاجية العامل والنتائج

العام	الانتناجيه	النتائج
2011	40	20
2012	123	21.75
2013	164	40
2014	163	32.01



شكل رقم (20) العلاقه بين انتاجية العامل والسنوات

جدول رقم (34) الارتباط بين انتاجية العامل والنتائج ارتباط موجب قوي جدا.

Correlations

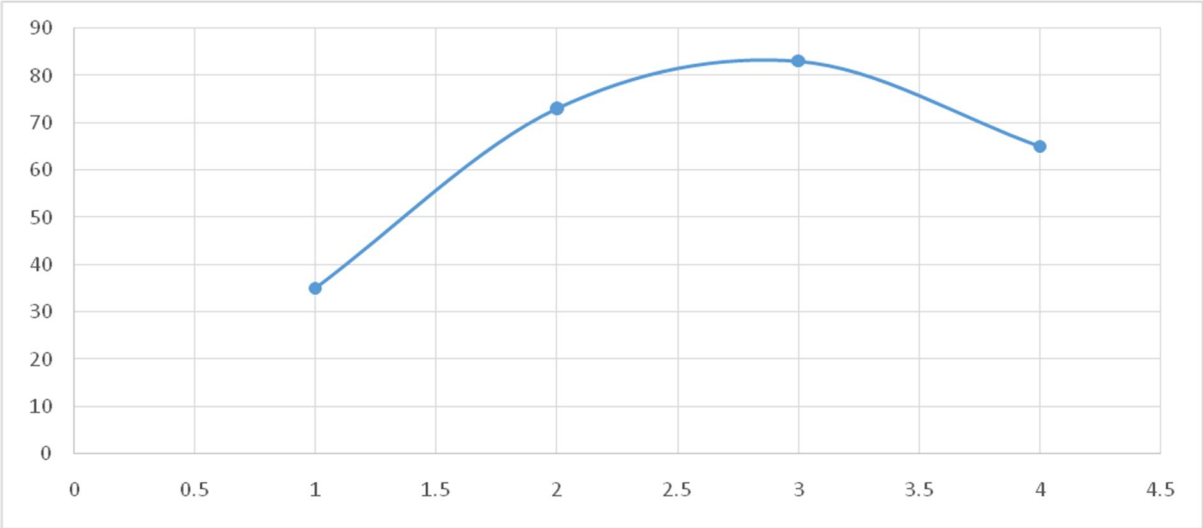
			النتائج	انتاجية العامل
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	1.000**
		الدلاله الاحصائيه	.	.
		المشاهدات	4	4
	انتاجية العامل	معامل الارتباط	1.000**	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.	.
		المشاهدات	4	4

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

8-العلاقه بين المكافاءه والنتائج:

جدول رقم (35) العلاقه بين المكافاءه والنتائج

العام	المكافاءه	النتائج
2011	35	20
2012	73	21.75
2013	83	40
2014	65	32.01



شكل رقم (21) العلاقه بين المكافاءه والسنوات

جدول رقم (36) الارتباط بين المكافاءه والنتائج قيمته موجبه قوية

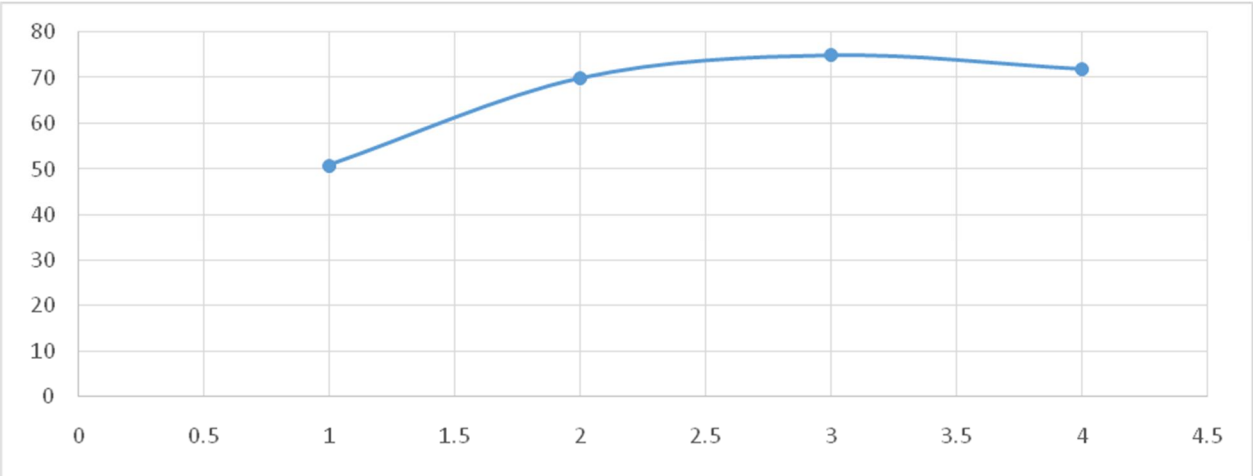
Correlations

			النتائج	المكافاءه
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	.800
		الدلاله الاحصائيه	.	.200
		المشاهدات	4	4
	المكافاءه	معامل الارتباط	.800	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.200	.
		المشاهدات	4	4

9-العلاقه بين الترقيات والنتائج:

جدول رقم (37) العلاقه بين الترقيات والنتائج

العام	الترقيات	النتائج
2011	51	20
2012	70	21.75
2013	75	40
2014	72	32.01



شكل رقم (22) العلاقه بين الترقيات والسنوات

جدول رقم (38) الارتباط بين الترقيات والنتائج ارتباط موجب قوي جدا

Correlations

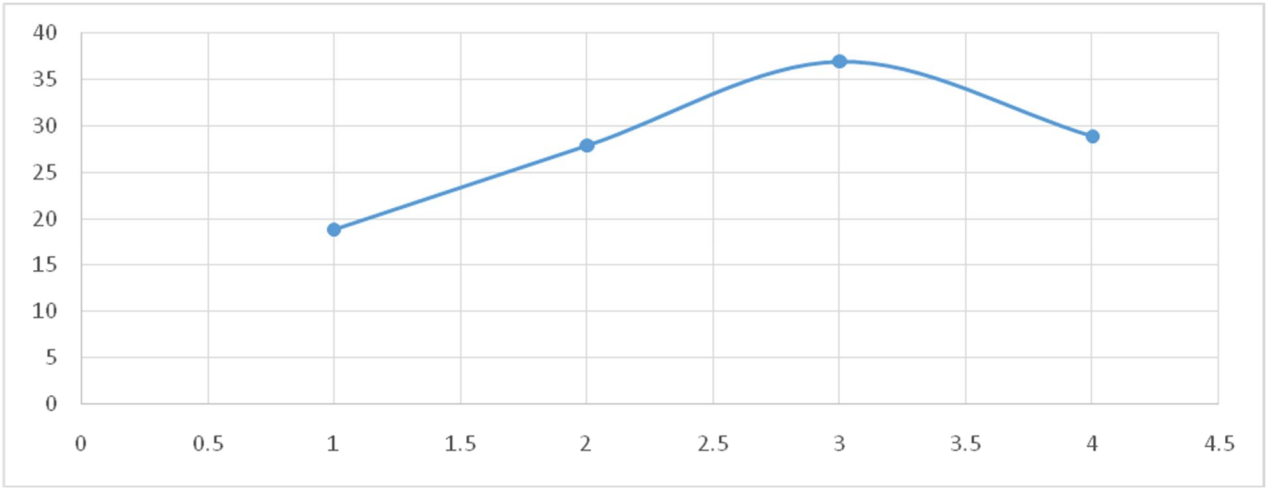
			النتائج	الترقيات
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	1.000**
		الدلاله الاحصائيه	.	.
		المشاهدات	4	4
	الترقيات	معامل الارتباط	1.000**	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.	.
		المشاهدات	4	4

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

10-العلاقه بين البرامج التدريبيه والنتائج:

جدول رقم (39) العلاقه بين البرامج التدريبيه والنتائج

العام	البرامج	النتائج
2011	19	20
2012	28	21.75
2013	37	40
2014	29	32.01



شكل رقم (23) العلاقه بين البرامج التدريبيه والسنوات

جدول رقم (40) الارتباط بين البرامج التدريبيه والنتائج ارتباط موجب قوي جدا

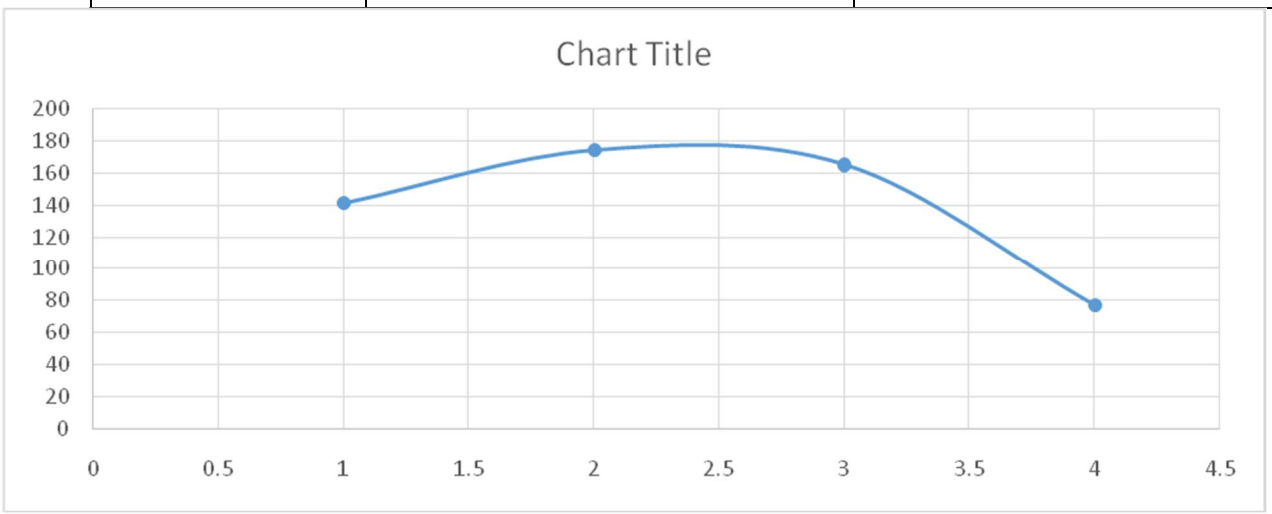
Correlations

Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	1.000**
		الدلاله الاحصائيه	.	.
		المشاهدات	4	4
	البرامج التدريبيه	معامل الارتباط	1.000**	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.	.
		المشاهدات	4	4

11-العلاقه بين عدد المستفيدين والنتائج:

جدول رقم (41) العلاقه بين عدد المستفيدين والنتائج

العام	المستفيدين	النتائج
2011	141	20
2012	174	21.75
2013	165	40
2014	77	32.01



شكل رقم (24) العلاقه بين عدد المستفيدين والسنوات

جدول رقم (42) الارتباط بين عدد المستفيدين والنتائج قيمته صفر

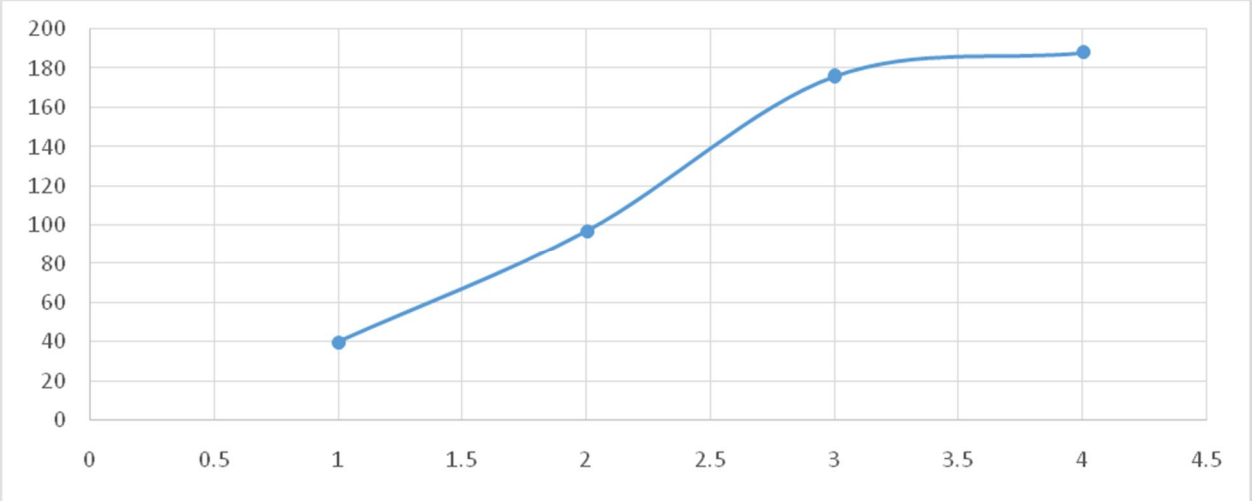
Correlations

			النتائج	عدد المستفيدين
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	.000
		الدلاله الاحصائيه	.	1.000
		المشاهدات	4	4
	عدد المستفيدين	معامل الارتباط	.000	1.000
		الدلاله الاحصائيه	1.000	.
		المشاهدات	4	4

12-الارتباط بين التواصل الداخلي والنتائج:

جدول رقم (43) العلاقه بين التواصل الداخلي والنتائج

العام	التواصل	النتائج
2011	40	20
2012	97	21.75
2013	176	40
2014	188	32.01



شكل رقم (25) العلاقه بين التواصل الداخلي والسنوات

جدول رقم (44) الارتباط بين التواصل الداخلي والنتائج ارتباط موجب قوي.

Correlations

			النتائج	التواصل الداخلي
Spearman's rho	النتائج	معامل الارتباط	1.000	.800
		الدلاله الاحصائيه	.	.200
		المشاهدات	4	4
	التواصل الداخلي	معامل الارتباط	.800	1.000
		الدلاله الاحصائيه	.200	.
		المشاهدات	4	4

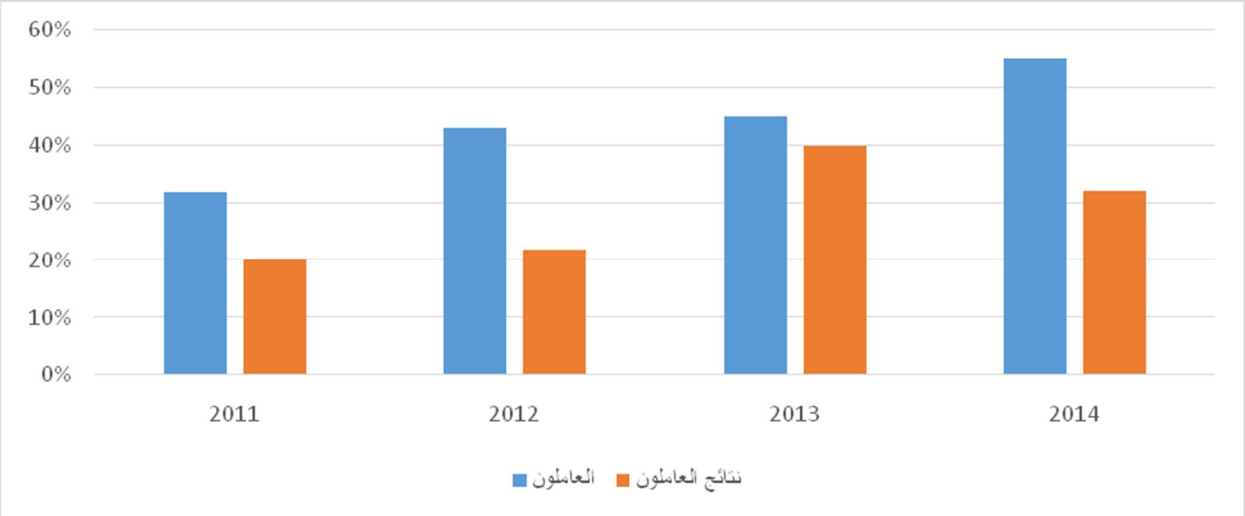
ج-العلاقه بين معيار العاملون والنتائج:

جدول رقم (45) لمجموع الدرجات لمعيار العاملين ونتائجهم

مجموع الدرجات

المتحصله

العام	2011	2012	2013	2014
العاملون	32%	43%	45%	55%
نتائج العاملون	20%	21.75%	40%	32.01%



شكل رقم (26) لمعيار العاملون ونتائجهم للاعوام 2011-2014

جدول رقم (46) الارتباط بين معيار العاملون والنتائج ارتباط موجب قوي.

Correlations

		النتائج	العاملون
النتائج	معامل الارتباط	1	.600
	الدلاله الاحصائيه		.400
	المشاهدات	4	4
العاملون	معامل الارتباط	.600	1
	الدلاله الاحصائيه	.400	
	المشاهدات	4	4

2-4: اختبار الفرضيات:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العاملين وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.6) وهو ارتباط قوي موجب.
2. توجدعلاقه ذات دلالة إحصائية بين رضى العاملين وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.6) وهو ارتباط موجب.
3. توجدعلاقه ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العاملين وتمكينهم وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.4) وهو ارتباط موجب ضعيف.
4. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين القياده والاداره وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.07) وهو ارتباط يكاد لايذكر.
5. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين الكفاءه وادارة الاداء وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.6) وهو ارتباط موجب.
6. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين التدريب والتطوير المهني وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.1) وهو ارتباط ضعيف.
7. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين التواصل الفعال وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.2) وهو ارتباط ضعيف.
8. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين ظروف العمل وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.9) وهو ارتباط موجب قوي جدا.
9. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين عدد الفرق وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.4) وهو ارتباط موجب ضعيف.
10. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين المشاركه والتحسين وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.4) وهو ارتباط ضعيف موجب.
11. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين تقديم المقترحات وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.4) وهو ارتباط موجب ضعيف.
12. توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين عدد الشكاوى وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.4) وهو ارتباط موجب ضعيف.
13. توجد علاقه ذات دلاله احصائيه بين دوران العمل وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (.4-) وهي علاقه عكسيه.

14.توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين معدلات الغياب وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (9.-) وهي علاقة عكسية.

15.توجد علاقه ذات دلاله احصائيه بين انتاجية العامل وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (1.0) وهو ارتباط تام.

16.توجد علاقه ذات دلاله احصائيه بين المكافاءه وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (8.) وهو ارتباط موجب قوي.

17.توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين الترقيات وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته(1.0) وهو ارتباط تام.

18.توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين البرامج التدريبيه وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (1.0) وهو ارتباط تام.

19.توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين عدد المستفيدين وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (0)

20.توجد علاقة ذات دلاله احصائيه بين التواصل الداخلي وتحسين الاداء حيث بلغت قيمته (8.) وهو ارتباط موجب قوي.

الفصل الخامس

نتائج الدراسه،

التوصيات، المقترحات

1-5: نتائج الدراسه:

من خلال عرض ومناقشة نتائج تحليل بيانات الدراسه الميدانيةو إثبات الفرضيات توصلت الدراسه إلى **الآتي:**

1. ان تطبيق التميز على العاملون في جميع المحاور يؤثر ايجابا على نتائجهم وادائهم في المؤسسه.
2. عند تحليل نتائج العاملين لمعرفة أكثر العوامل المؤثره في انطباعاتهم وجد ان اقوى علاقة كانت بين ظروف العمل المتمثله في البيئه المحيطه وانطباعات العاملين عن المؤسسه حيث كانت قيمة العلاقه (.9) وهو ارتباط قوي جدا.
3. وجد ايضا ان الرضى عند العاملين من العوامل المؤثره على محور الانطباعات حيث بلغت قيمته (.6)
4. عند تحليل مؤشرات الاداء لدى العاملين وجد انه يوجد ارتباط تام بانتاجية العامل والترقيات والبرامج التدريبيه المطبقه على العاملين.
5. نلاحظ زيادة عدد الشكاوى في 2012 وذلك يرجع الى وجود عماله كانت غير مثبته (عمال يوميه) وتم تثبيتهم في نهاية العام 2012 وبداية العام 2013 وانخفاضها في العام 2014.
6. وجود ارتفاع في عدد الاقتراحات في العام 2012,2013 يعزى الى تفاعل العاملين بالانتاج والذين يشكلون 60% مع بداية المرحله الثانيه من مشروع التأهيل الذي يشمل الورش وخطوط الانتاج.
7. بصوره عامه عند الرجوع لجميع الاشكال التوضيحيه لتدرج نتائج العاملين خلال الاربعة سنوات نجد انحدار مابين العام 2013 و 2014 وعند البحث عن الاسباب مع ادارة التنميه البشريه بالمؤسسه وجد انه في العام 2014 تم اصدار قرار اداري بفصل الدعم الاجتماعي وهو دعم يتم اضافته للمرتب بغرض رفع المستوى , تم الاقرار بفصله عن المرتب على أن يربط بنسبة انتاج العامل. في العام 2015 تم تعديل القرار بان يكون الدعم الاجتماعي ذو قيمه ثابته بغض النظر عن الانتاج.

2-5: التوصيات:

1- ضرورة وضع منهجية واضحة ومنتظمة بالادارة العامة للموارد البشرية يقوم بموجبها القياديين بمراجعة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل بهدف تطبيقهما بطريقة تضمن فعاليتهما وكفاءتهما معا في تحقيق نتائج متناسقة.

2- الإستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية وخاصة المورد البشري بإعتباره طاقة فكرية و ابداعية غير محدودة من خلال التدريب والتأهيل ونشر المعرفة.

3- العمل على إجراء مقارنات معيارية واضحة مع مؤسسات أخرى مرموقة تمكن الادارة العامة للموارد البشرية منالتعلّم ممن هم أفضل منها.

4- توفير بيئة عمل متوازنة مع الحياة المعيشية مع الأخذ بعين الإعتبار لكافة قضايا العصر وتحديات العولمة المتزايدة وأساليب العمل الحديثة.

5- على الشركه التركيز على طرق استعراض مدى فعالية المنهجيات المتبعه بحيث تكون مفصله ووافيه

3-5: المقترحات:

تقترح الباحثه قيام دراسات اخرى:

1- قياس رضى العاملين عن القياده والاداره حيث اظهرت الدراسه ارتباط ضعيف يكاد لايذكر بالقياده.

2- أثر تطبيق التميز على العاملين في خلق ميزه تنافسيه.

3- اجراء المزيد من الدراسات حول المؤسسات السودانيه المطبقه لنموذج التميز الاوروبي.

اولا: المصادر:

القران الكريم.

ثانيا: المراجع:

1- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ترجمة البروفيسور هادي التيجاني، شوقي اليوسف، ٢٠١٢

2- مدحت ابوالنصر، أساسيات ادارة الجودةالشاملة، القاهرة، دار الفجرللنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ ص : ١٢٢-١٢٣

3- على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ٢٠٠٢ م، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.

4- محمد أحمد عيشوني إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي :دراسه تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعوديةالمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.

ثالثا: الرسائل الجامعيه:

1- التقويم الذاتي لإدارة الموارد البشرية على خلفية نموذج التميز الأوروبي، محمد أحمد محمد العبيد(2015)

2- أثرتبني نموذج التميزالمؤسسي في تطويرالأداء بالمؤسسات الحكومية. اعداد الطالبه: هاله ميرغني(2015)

3- مؤامة العاملين في المؤسسات السودانية لنموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة، سليمان فيصل سليمان(2014).

4- أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأداء في مجموعة شركات جياد , محمد موسى يعقوب (2012).

رابعا: الاوراق العلميه:

1-صديق احمد اسحق، تميز الاعمال، ورقة علمية سمنار تميز الاعمال الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ٢٠١٤

خامسا: مواقع الانترنت:

http://www.efqm.org

WWW.wikipedia.com

الملاحق

1-البيانات من وثائق الجائزه بالنسبه لمحور نتائج العاملين للاعوام 2011-2014:

الانطباعات:

الرضى				
	D,B		T,W,S	
العام	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
2011	62	62	62	62
2012	70	82	70	82
2013	80	87	80	89
2014	80	71	80	70

التحفيز والتمكين				
	D,B		T,W,S	
العام	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
2011	70	78	70	78
2012	80	81	80	81
2013	85	88	85	92
2014	85	70	85	71

القياده والاداره				
	D,B		T,W,S	
العام	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
2011	80	79	80	79
2012	85	85	85	85
2013	85	83	85	91
2014	85	67.6	85	71

الكفاءه				
	D,B		T,W,S	
العام	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
2011	80	80	80	80
2012	85	83	85	83
2013	85	91	85	93
2014	85	72	85	86

التدريب				
	D,B		T,W,S	
العام	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
2011	70	60	70	60
2012	80	86	80	86
2013	86	75	86	87
2014	86	61	86	49

التواصل الفعال				
	D,B		T,W,S	
العام	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
2011	80	80	80	80
2012	85	85	85	85
2013	85	81	85	92
2014	85	75	85	77

ظروف العمل				
	D,B		T,W,S	
العام	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
2011	85	81	85	81
2012	90	86	90	86
2013	90	93	90	95
2014	90	85	90	89

مؤشرات الاداء:

1-مؤشرات **أنشطة الاشراك والارتباط**

مؤشرات أنشطة الاشراك والارتباط					
	المشاركه في فرق العمل			**عدد الفرق المشكله**	
	سك النقود			**سك النقود**	
العام	مخطط	منفذ	العام	مخطط	منفذ
2011	75	73	2011	15	14
2012	100	120	2012	20	24
2013	100	115	2013	20	22
2014	100	102	2014	20	20
دوران العمل			**معدلات الغياب**		
	سك النقود			**سك النقود**	
العام	**مخطط**	**منفذ**	**العام**	**مخطط**	**منفذ**
2011	5	5	2011	0	0.01
2012	5	3	2012	0	0.005
2013	3	2	2013	0	0
2014	3	7	2014	0	0
	عدد الشكاوى			**عدد الاقتراحات**	
العام	مخطط	منفذ	العام	مخطط	منفذ
2011	20	8	2011	25	37
2012	20	43	2012	35	91
2013	20	15	2013	60	75
2014	20	11	2014	65	63

1- مؤشرات انشطة الكفاءات:

مؤشرات أنشطة الكفاءات		
انتاجية العامل		
سك النقود		
منفذ	مخطط	العام
40	413	2011
123	189	2012
164	241	2013
163	277	2014

2-مؤشرات القياده واداء الاداره:

مؤشرات اداء القياده			مؤشرات اداء القياده		
الترقيات والعلاوات			مكافاءة الافراد وفرق العمل		
منفذ	مخطط	العام	منفذ	مخطط	العام
35	30	2011	51	54	2011
73	75	2012	70	70	2012
83	70	2013	75	75	2013
65	65	2014	72	72	2014

3- مؤشرات انشطة التدريب:

مؤشرات انشطة التدريب			مؤشرات انشطة التدريب		
البرامج التدريبيه			عدد المستفيدين		
منفذ	مخطط	العام	منفذ	مخطط	العام
19	52	2011	141	142	2011
28	50	2012	174	185	2012
37	50	2013	165	123	2013
29	40	2014	77	92	2014

4-مؤشرات التواصل الداخلي:

مؤشرات التواصل الداخلي		
منفذ	**مخطط**	**العام**
40	43	2011
97	100	2012
176	191	2013
188	189	2014

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
مكتب المسجل

بسم الله الرحمن الرحيم

Sudan University of Science & Technology
College of Graduate Studies and Scientific Research
Registrar's Office

التاريخ: 2016/1/27م النمرة: ج س ع ت / ك د ع/ د.خ/16

السيد / مدير شركة سك العملة السودانية

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

الموضوع: تيسير أمر الباحثة / نازك عبد العظيم زين العابدين

الجنسية / سودانية

بالإشارة للموضوع أعلاه نفيدكم علماً بان الدارسة المذكوره أعلاه مسجلة لنيل درجة **الماجستير** بالمقررات الدراسية والبحث التكميلي في **أدارة الجودة والامتياز** بعمادة **الجودة والتطوير** بتاريخ **2014/4/17**. تحت اشراف د. **علي عبد الرحمن** دراسة بعنوان :- **اثر تطبيق نموذج التميز الاداري للجودة في تميز العاملين في اداء المؤسسة.**

نرجو التكرم بالسماح لها بالحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة لتكملة متطلبات البحث .

ولكم منا خالص الشكر والتقدير،،،،

دامانج السر محمد طه
مسجل الكلية