

الفصل الأول  
الاطار العام للدراسة

## مقدمة:

لقد أعطي ديننا الحنيف أهمية كبرى لمستوى أداء العمل وقال جل شأنه (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) الآية 105 سورة التوبة. وقال تعالى عن حسن أداء العمل. في كتابه الكريم (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) الآية 30 سورة الكهف قرن رسول الله صل الله عليه وسلم مستوى أداء العمل بمحبة الله له إذ قال (أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه الطبراني والبيهقي.

ويعد السعي لتميز الأداء من أكثر المواضيع أهمية وحادثة في مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي. في ظل التحديات العالمية الجديدة التي تواجهها المنظمات في القطاع الخاص أو الحكومي متمثلة في سيطرت اقتصاديات السوق، وانتشرت ظاهرة الخصخصة، وبدأت موجة تحرير التجارة العالمية، واشتدت المنافسة، وحدثت الاندماجات والتكتلات بين البنوك والشركات، وظهرت النمور الآسيوية- وتعثرت أخيراً وسيطرت ثورة التكنولوجيا والمعلومات، ووضحت آثار الجودة اليابانية، وزيادة متطلبات الزبائن وغيرها .

هذه التحديات المتزايدة تتطلب مزيداً من الجهد والعمل من أجل التطور المستمر، وذلك للوصول إلى أعلى المستويات في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها على المنافسين، وتصل من خلالها إلى مستوى إدارة التميز. ومع تعدد أساليب الإدارة الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتنافس الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة، من: مالكي المنظمة، والعاملين بها، والمتعاملين معها والمجتمع بأسره. ومن جهة أخرى تسعى منظمات الأعمال لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، وتولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً للتنمية وتطوير الأداء من خلال أتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية وهي من ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتعد عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي.

يكتسب قطاع خدمات النقل الجوي أهمية متزايدة في الاقتصاد العالمي، وفي إطار الجهود الرامية إلى تنفيذ خطط التطوير الشامل للمطارات وخدمات الملاحة الجوية وتحسين مستوى الخدمات في الطيران المدني، وزيادة درجات الأمن والسلامة، والتطابق مع المواصفات القياسية الدولية .

## مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود الكثير من الدراسات في مجال التميز وربط معايير التميز بالأداء , مثلاً على ذلك دراسة (الزغبى, 2012) و(موسى يعقوب) و (kanji,2002) ودراسة (منى حمود , 2009) وهنالك دراسات ربطت الثقافة التنظيمية بالأداء , مثلاً على ذلك دراسة (زيد صالح, 2009) و(اليأس سالم, 2006) و(سعد أحمد, 2008) إلا أن دراستنا ربطت معايير التميز مع نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية, وذلك حسب نظرية الموارد.

مواجهة التحديات المتمثلة في معدل السفر في السنين القادمة.

توصية من نتائج الدراسات السابقة (موسى, 2012) بدراسة كل معيار من معايير التميز وأثره على معيار النتائج, ومن الفجوات أعلاه تم تحديد مشكلة الدراسة, وهي قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء الطيران المدني ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. حيث ربطت هذه الدراسة معايير التميز مع نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. تكون صياغة مشكلة الدراسة كالآتي:

ما أثر تطبيق معايير التميز والمتعلقة (القيادة والإستراتيجية والعاملين, الموارد والشراكات والعمليات) على نتائج أداء سلطة الطيران المدني السوداني وشركة مطارات السودان القابضة وشركاتها, وما هو دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط .

ويمكن الإجابة عن السؤالين الرئيسيين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل يؤثر تطبيق معايير التميز المتعلقة (القيادة والإستراتيجية و الموارد والشراكات والعاملين والعمليات) على نتائج أداء أعمال الطيران المدني؟
  2. هل يؤثر تطبيق معايير التميز المتعلقة (القيادة والإستراتيجية و الموارد والشراكات و العاملين والعمليات) على الثقافة التنظيمية للطيران المدني؟
  3. هل تؤثر الثقافة التنظيمية على نتائج أداء أعمال الطيران المدني؟
- الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معايير التميز معايير ونتائج الأداء.

## نظرية الدراسة:

اعتماداً على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة فإن نموذج الدراسة يستند في تكوينه على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، والتي تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة، في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، والتي تفسر التباين في مستويات (الأداء الإداري) لدى المؤسسات, يرجع للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوافرة لديها. (HANKK, Namwoon, 1998).

وبالتالي فإن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز. وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة، ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلى موارد منظورة (مادية) كالمستندات المالية للمنشأة، والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية) كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية. (سعيد بن صالح, 2010, ص4)

**متغيرات ونموذج الدراسة :**

يتضمن هذا الجزء عرضاً موجزاً لمتغيرات الدراسة كما يلي :

### **(1) معايير التميز:**

بنأً علي الفروض التي تناولتها الدراسة فإن متغيرات الدراسة هي المتغير المستقل هو معيار التميز يشمل الإبعاد التالية: (القيادة , و الاستراتيجيات , العاملين , الشراكات والموارد , العمليات).سوف تعتمد الدراسة علي مقاييس (موسي, 2012م) كذلك مقاييس المنظمة الأوروبية للجودة (2010) بما يتناسب مع طبيعة الدراسة والمنظمة المبحوثة , وفقاً لهذا المعيار تم تقسيم المعيار الي خمسة عناصر وهي. ( القيادة , و الإستراتيجية , الموارد والشراكات , العاملين , العمليات) . وقد تم استخدام الاستبيان كأداء رئيسية لجمع البيانات في قياس المتغير , وتم وضع 25 عبارة تمثل مؤشرات قياس معايير التميز وفق مقياس (likert) الخماسي.

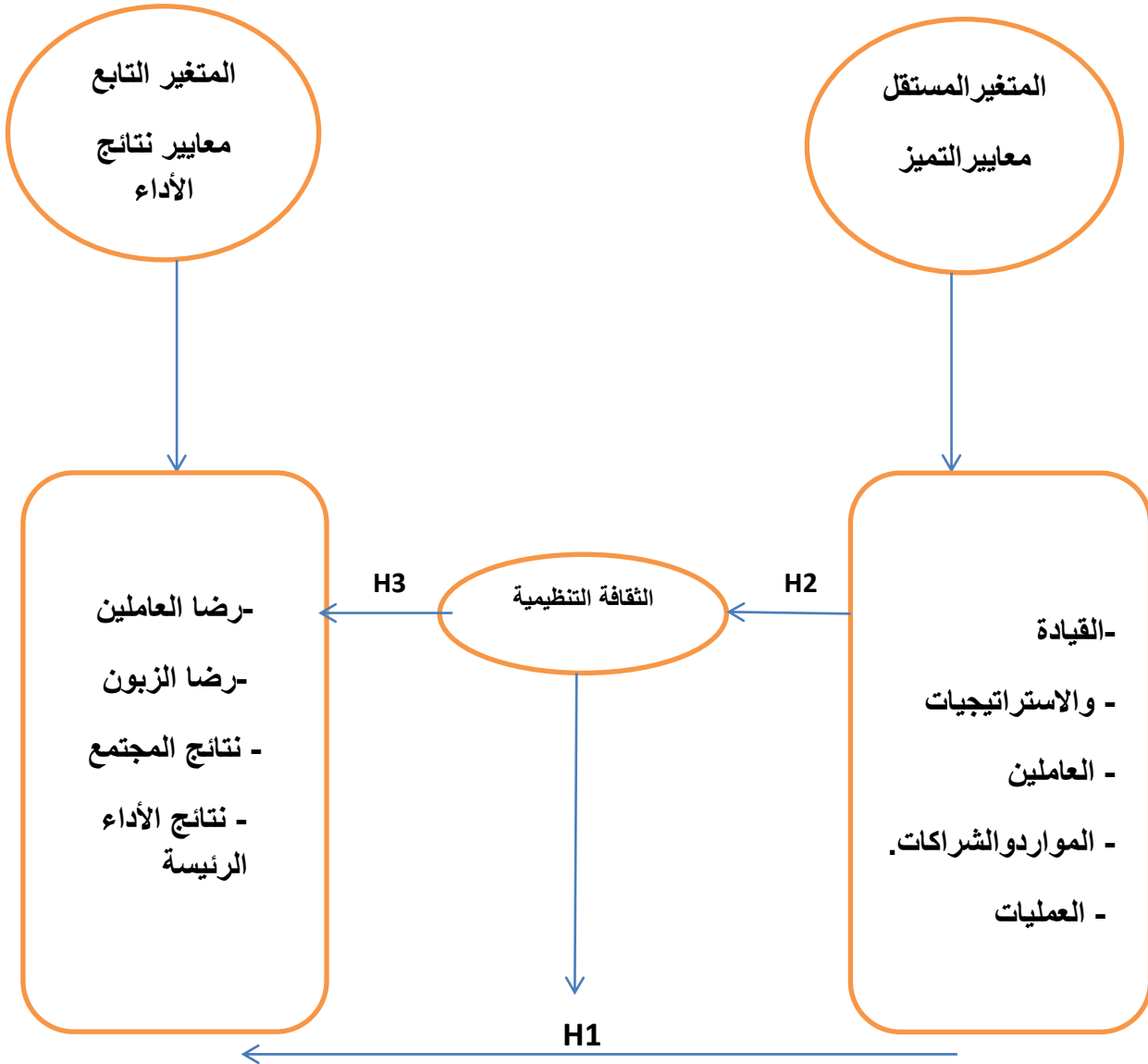
### **(2) معايير النتائج:**

يشمل الإبعاد التالية (رضا العاملين , رضا الزباين , نتائج المجتمع , نتائج الأداء الرئيسية) سوف تعتمد الدراسة علي تطبيق مقاييسي المؤسسة الأوروبية للجودة الذي يضم أربعة محاور كما ذكره سابقاً وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداء رئيسية لجمع البيانات في قياس المتغير وضمن (16) عبارة تمثل مؤشرات قياس النتائج وفق الدراسات السابقة.

### **(3) الثقافة التنظيمية:**

تشمل الإبعاد التالية (القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات، الإجراءات، القوانين والنظم). وقد تم وضع (10) عبارة تمثل مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية وفق (مقاييس, عكاشة 2008م) وعليه يمكن تلخيص العلاقة المقترحة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي الذي يمثل تصور النموذج المقترح للدارس بناء على نظرية الموارد والدراسات السابقة (مافيه من فجوات) تم التوصل الى نموذج الدراسة التالي.

## شكل رقم (1-1) يوضح نموذج الدراسة



النموذج من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة :

لقياس العلاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط تم وضع

الفروض التالية وفقاً لنموذج الدراسة أعلاه :

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية

الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء

الفرضية الرئيسية الرابعة: الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال.

يتفرع من كل فرضية عدد من الفرضيات الفرعية.

أهمية الدراسة من خلال إبعادها، العلمية، التطبيقية:

الأهمية العلمية:

1. تسعى الدراسة ألي تقديم إسهاما علمياً لتقليل الفجوة بين الأبحاث الأجنبية التي تتسم بالغرارة والأبحاث العربية التي تتسم بالندرة في مجال التميز.
2. إلقاء الضوء على موضوع معايير التميز وتطبيقاتها على منظمات الأعمال داخل وخارج السودان.
3. بيان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء.

الأهمية التطبيقية:

1. تعد الدراسة استكمالاً للجهود المبذولة في دراسة التميز، وهي جهود متزايدة , خصوصاً من النتائج التي تحققت جراء تطبيق إدارة التميز. مما يحسن الأداء ويزيد الفاعلية والكفاءة.
2. تسعى هذه الدراسة لتعرف على أثر تطبيق معايير التميز على نتائج أعمال الطيران المدني السوداني, كأول محاولة قياس النتائج المترتبة على استخدام أساليب الإدارة الحديثة المستجبة في هذا المجال.
3. إن هذه الدراسة تفتح آفاقاً جديدة لمحالات البحث عن التميز من جوانب متعددة, ما يساعد على التنمية والتطوير في المؤسسات السودانية, والتي نعلم جميعاً أنها بحاجة ملحة لتطبيق معايير التميز.

أهداف الدراسة:

هنالك عدد من الأهداف الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى التوصل إليها وهي كالاتي:

1. تسعى هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير التميز (القيادة، الإستراتيجية و العاملين و الموارد والشراكات والعمليات) على نتائج أداء أعمال الهيئة العامة للطيران المدني.
2. الكشف عن أثر تطبيق ومعايير التميز (القيادة، و الإستراتيجية، العاملين، الموارد والشراكات والعمليات) على الثقافة التنظيمية للطيران المدني.
3. إظهار دور الثقافة التنظيمية على نتائج أداء أعمال الطيران المدني.
4. بيان أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معايير التميز نتائج الأداء.

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي, ومنهجاً لدراسة الحالة, إذ إن استخدام هذين المنهجين معاً مكن الدارس من التعمق في اصل المشكلة ومن الحصول على حصيلة معتبرة من المعلومات التي أغنت متانة البحث وساهمت مباشرة في إخراجها بنتائج ذات قيمة معتبرة.

مصادر جمع المعلومات

المصادر الاولية: وهذه تتمثل في الأشخاص الذين توافرت لديهم الصلة من خلال ممارستهم وخبراتهم ومدى خدمتهم في هذا المرفق, وقد استخدم الدارس أداء الاستبانة.

**المصادر الثانوية:** تتمثل في: الكتب و البحوث, والرسائل ذات الصلة بالموضوع.  
تقارير هيئة الطيران المدني.الدوريات والمؤتمرات.بغرض تكوين إطار نظري للدراسة  
**مجتمع وعينة الدراسة:**

**مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من (سلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة وشركاتها). وبلغ عدد مجتمع الدراسة (370) فرد من الدرجة الخامسة إلى اعلى.  
**العينة:** تم اختيار عينة ( قصديه ) هي أحد العينات غير احتمالية التي يختارها الدارس للحصول علي  
أراء أو معلومات معينة لأ يتم الحصول عليها الأمن تلك الفئة المقصودة . (عبد العزيز , 2006م ص82)  
فطبيعة المشكلة وفرضيات هذاالدراسة يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث تم توزيع (150)  
استبان وقد بلغ الاستبيان التي تم استرجاعها (131) استمارة وتكون نسبة الاسترجاع بلغت (87%) .  
**حدود الدراسة:**

**المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على قيادات الهيئة العامة للطيران المدني من الدرجة الخامسة إلى أعلى.

**المجال المكاني:** اقتصرت الدراسة على رئاسة الهيئة العامة للطيران المدني الخرطوم.  
**المجال الزمني:** ستجرى الدراسة الميدانية عام 2016م.

#### **التعريف الإجرائي:**

تستخدم هذه الدراسة عدداً من المصطلحات العلمية، هذا يتطلب تحديدها وتعريفها إجرائياً لمعرفة  
حدود الظاهرة المراد دراستها, والوقوف على المعنى الذي تحمله تلك المصطلحات وسوف تستخدم الدراسة  
المصطلحات التالية:

**معايير الوسائل:** الممكنات(Enablers) تختص هذه المعايير بالكيفية التي تعمل بها  
المنظمة , وتتكون من (القيادة والإستراتيجية و العاملين و الموارد والشراكات والعمليات).

**القيادة:**هي تحريك الناس نحو الهدف (السويديان, فيصل عمر, 2003, ص40). هنالك تعريفاً آخر  
للقيادة: وهي أن القادة المتميزون لهم دور واضح وفعال في تسهيل الوصول إلى تحقيق الرؤية والرسالة  
(التجاني, 2006,ص71).لغرض الدراسة يعد كل من في الدرجة الخامسة إلي أعلى قائداً .

**الإستراتيجية:** هي الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتحقيق وتطبيق رسالتها ورؤيتها واهدافها (المؤسسة  
الأوروبية للجودة, 2010,ص13).

**العاملين:** جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمة سواء كان في خدمة مستديمة او مؤقتاً (التجاني, 2006,  
ص26).

**الموارد والشراكات:** جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة , سواء مادية أم معنوية (حاتم على العايد,  
2009, ص13).

**العمليات:** هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة (ARMITAGE, J and OTHER, 2013).  
**نتائج الأعمال (Results):** هي الإنجازات التي تحققها الشركات أو المنظمات بواسطة معايير التميز، وتتكون من:

**نتائج الأداء الرئيسية:** قياس إنجازات المؤسسة الحالية مع الأهداف والغايات المخطط لادائها (كريس أستون، 2001، ص206).

**نتائج رضا العملاء:** يعرف العملاء بأنهم الأطراف الذين يشترون منتجات المؤسسة أو يحصلون على خدماتها (التجاني، مرجع سابق، ص29).

**نتائج رضا العاملين:** هو تعبير عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه (رفاعي، 1981).

**نتائج رضاه المجتمع:** ما الذي تتجزه المنشأة في سبيل الوفاء بحاجات المجتمع المحلي والقومي (كريس أستون، مرجع سابق، ص206).

**الثقافة التنظيمية:** أبعادها المتمثلة في (القيم التنظيمية والأنماط السلوكية و السياسات، الإجراءات و القوانين والنظم) وتعدو هذه الأبعاد ذات تأثير مباشر على أداء الفرد والمنظمة. (عكاشة، 2008، ص4) **التعريف بمصطلحات الدراسة:**

**الامتياز:** هو (التطبيق الناجح للأعمال) عرفه بيتر ولكمان عام 1982م في كتابه (البحث عن الامتياز "بأنها المؤسسات التي تركز، على العاملين وترتكز على المتعاملين، وتتوجه بالقيمة). أما تعريف على السلمي عام 2002 (امتياز الأعمال يتحقق من خلال تصميم نظام للأعمال تتكامل فيه المنهجيات الإدارية الحديثة، ومواصفات الجودة ذات العلاقة، وأساليب التحسين، المستمر وأخيراً تكنولوجيا المعلومات.

**الهيئة العامة للطيران المدني:** هي التي أنشئت في العام 1956، وهي الجهة المختصة بالإشراف على تنظيم حركة النقل الجوي - ويدخل ضمن هذا العمل:

بناء، وتشبيد وتشغيل وصيانة المطارات ووضع النظم والإجراءات الكفيلة لسلامة النقل الجوي. وقد تم تقسيمها عام 2012 إلى سلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة).

**التميز:** يقصد به في هذه الدراسة الممارسات الإدارية الرائعة التي يقدمها الطيران المدني وفق معايير قابلة للقياس بمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية ورضا الجمهور المستفيد.

**النموذج:** هو عبار عن طريقة العمل أو إجراءات العمل التي أن اتبعت سوف تؤدي إلى نتيجة معينة.  
**نماذج التميز:** إطار عام لتوجيه منظمة الأعمال نحو تحقيق النجاح والتفوق. وهو مقياس تقاس به الأشياء ويستخدم كمرجعية لصناع القرار.

**محددات الدراسة :**

1. اختصرت الدراسة علي قيادة الطيران المدني من الدرجة الخامسة إلى اعلى وليس كل العاملين.



2. اختصرت الدراسة علي وحدات الطيران المدني بالخرطوم فقط .

### تنظيم الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول وخاتمة. الفصل الأول يحتوي على الإطار العام للدراسة, والدراسات السابقة, أما الفصل الثاني فيتكون من الإطار النظري للدراسة ويتكون من مبادئ ونماذج التميز والتقييم الذاتي و نتائج الأعمال، والثقافة التنظيمية. أما الفصل الثالث في تكون من إدارة الأداء وتقييم الأداء وتحسين الأداء. والفصل الرابع يتكون من الهيئة العامة للطيران المدني . أما الفصل الخامس الدارسة الميدانية فيتكون من الإجراءات المنهجية للدراسة , مثل الاستبانة , وأختبار الفرضيات. أما الخاتمة فتتكون من مناقشة النتائج والتوصيات, وفق النتائج والمصادر والمراجع والملاحق.

### الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة إطاراً معرفياً رئيسياً ورافداً من الروافد التي توجه العمل العلمي، وفي مايلي عرضاً لأهم ما توافر لدى الدارس من دراسات سابقة تناولت موضوع هذه الدراسة، بعضها وثيقة الصلة بدراسة الحالة، وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بها. سوف يتم التركيز على أهداف الدراسات الرئيسية والمنهجية التي استخدمتها، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات. وذلك وفق ترتيب زمن وقت إجرائها من الأقدم إلى الأحدث , حتى تبرز التطورات التي شهدتها مجال البحث. وسوف يتم تقسيمها كالآتي:

### اولاً: الدراسات المحلية (باللغة العربية):

هي الدراسات باللغة العربية التي قدمها باحثون سودانيون أو عرب (في مجال التميز).

### الدراسة التي قام بها (بوميدين, 2007).

هدفت الدراسة إلى عرض وتقديم الإطار النظري لاسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، وإظهار المخاطر التي تحول دون تطبيقها في الواقع العملي، في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية والعلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة , وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقة إليها أغلب الحضارات, اهمها الحضارة الإسلامية ومالها من فضل كبير في إرساء قواعد وتطوير مفاهيم الجودة من خلال العمل العام، النافع والمتقن، تهدف إدارة الجودة الشاملة إلي تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذى يلبي احتياجاته, كما يفى بزيادة القدره التنافسية للمنظمة وضمان بقائها واستمرارها في السوق، تشكل إدارة الجودة الشاملة إطاراً فلسفياً إدارياً متكاملأمام منظمات الأعمال , من خلال جعل الجودة هدفاً استراتيجياً إضافة إلي التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق الفلسفة وصولاً لتحقيق الأداء المتميز.

## دراسة (عمر محمود، 2009):

أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية، بالتطبيق على عمل المستشفيات الجامعة بالقاهرة الكبرى. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عملي عن مفهوم التميز.. التنظيم ومبادئه، والنماذج التي صممت من أجل الوصول إلى التميز التنظيمي. من أهم الفرضيات ، لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين سياسات الموارد البشرية السائدة حالياً في المستشفيات محل الدراسة وأسياسات الموارد البشرية المتناسبة مع مفاهيم التميز التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الصحي بمستشفيات الجامعة بالقاهرة الكبرى، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (أطباء والهيئة التمريضة والعاملين بهذه المستشفيات) أما أداء الدراسة فقد تم استخدام الاستبانة لجمع معلومات الدراسة. من ثم تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. ومن أهم النتائج هي، تبني النموذج المقترح الذي توصلت إليه الدراسة، والاهتمام به في تصميم وتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، مع الأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى التي لم تتناولها الدراسة الحالية .

## دراسة (الجعبري، 2009):

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز (القيادة والإبداع والسياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، إدارة العمليات والعلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال. وقد أنجزت الدراسة خلال الفصل الأول والثاني من هذا العام الجامعي 2009\2008 واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، والتي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. وكانت النتائج وفق الدراسة إيجابية نوعاً في ما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات في ما يتعلق بمدى إمتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز، وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناءً على تحليل البيانات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح، بحيث تم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناءً عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

## دراسة (مني أحمد محمد حموده، 2009):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءه الأداء بالجامعات، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تميز الخدمات التعليمية المقدمة من جامعة قناة السويس، ما ينعكس سلباً علي

مستوى خريجي الجامعة. من أهم فرضيات الدراسة، هل توجد علاقة بين معايير إدارة التميز وكفاءه الأداء بجامعة قناة السويس؟ وما هي طبيعة هذه العلاقة؟ . تكوين مجتمع الدراسة من اقسام الجامعة وتشمل (اعضاء هيئة التدريس، الإداريين، والعاملين، بالاضافة إلى الطلاب) تم اختيار عينة طبقية تحكمية. أما اسلوب البحث فقد اعتمد على الاسلوب المكتبي والدراسة الميدانية. من أهم النتائج، غياب فلسفة واضحة لإدارة التميز بالجامعة موضع البحث تتبع معها معايير واضحة تهدف إلى رفع كفاءه الأداء، حيث تتوفر المعايير بدرجة متوسطة وميل الآراء إلى محايد على مستوى جميع القطاعات واختلاف الوظائف دليل على عدم تفعيل تلك المعايير المطلوبة. ومن أهم التوصيات، أن تبنى فلسفة إدارة التميز وتطبيقاتها في الجامعات المصرية.

### دراسة (بدر الدين بن عبدالله، 2010)

تتصدر مشكلة الدراسة في إيجاد نموذج لتحقيق التميز للأجهزة الأمنية لمواجهة التحديات المختلفة عبر إتباع آليات التميز، والتي يمكن أن تؤدي في النهاية إلى مخرجات أكثر تميزاً في العمل الأمني في سعر جديد. لمنهجية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. من أهم النتائج ، تصميم نموذج التميز المقترح يتكون من (11) معياراً رئيسي و(42) معياراً فرعيّاً رئيسياً والتي تراها القيادة الأمنية بأنها ملائمة بدرجة عالية، وبوجه عام لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية ، أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح بوجه عام هي درجة متوسطة تقريباً.

### دراسة (الزغبى وأخرون، 2012م):

تتمثل مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من ازدياد أهمية التعليم لدى كافة الدول العربية، وعلى الرغم رصد المبالغ الطائلة في ميزانيتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم لمستوياته المختلفة، إلا أن هنالك الكثير من الإنتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول. وعدم موامة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية. في ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في أهمية تعرف معايير الأداء الواجب إتباعها من مؤسسات التعليم العالي، التي تقود إلى التميز في قطاع التعليم العالي. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية ، هل تطبق الجامعات الأردنية الخاصة معايير الأداء بأبعادها؟ ، هل يؤدي تطبيق معايير الأداء إلى تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية؟ . فرضيت الدراسة : لا يؤدي تطبيق معايير الأداء بأبعاده إلى تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي. لينفرع منها الفرضيات التالية: لا يؤدي تطبيق التخطيط الإستراتيجي بأبعاده إلى تحقيق التميز، لا يؤدي تطوير شركات مع القطاع العام والخاص بأبعاده إلى تحقيق التميز، لا يؤدي تطبيق القيادة بأبعادها إلى تحقيق التميز. تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأغراض معالجة وتحليل استجابات المبحوثين ثم استخدام عدد من أساليب الإحصاء الوصفي والتكرارات، والنسب المئوية لتحليل خصائص وحدة التحليل: وذلك لعرض وتبويب أهم ملامح وخصائص المبحوثين وهم عمداء الكليات في الجامعات الخاصة الأردنية. عرض نتائج الدراسة وتحليلها: تم توزيع (80) إستبانة عن أفراد

وحدة التحليل، وهم ، عمداء الكليات في الجامعات المبحوثة، وأستطاع الباحثون إسترداد (42) إستبانة من المجموع الكلي الذي تم توزيعه، وكانت جميع الاستبانات صالحة لأغراض التحليل. ليكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (42) استبانة، بالتالي نسبة الاستجابة كانت (53%) من مجموع وحدة التحليل، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. نتائج الدراسة، دلت نتائج الدراسة على معنوية وواقعية فكرة نموذج الدراسة وإمكانية تطبيقه لأغراض تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على تطبيق معايير الأداء بأبعادها يؤدي إلى تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، قبول الفرضيات الفرعية، وهي معايير الأداء الآتية: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، تطوير شراكات للقطاع العام والخاص. وقد توصل الباحثون إلى أن الجامعات الخاصة الأردنية تبذل جهوداً متواضعة في تطبيق معايير الأداء، وبالتالي فهي تحقق تميزاً متواضعاً أيضاً.

#### دراسة (ميسرة إبراهيم، زهراء غازي، 2011م):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العوامل الحاسمة للجودة، وهي (سلسلة التجهيز، وعملية الفحص، كلفة التشغيل، ورضا الزبون) في تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمتلزمات الطبية بوصفها حالة الدراسة، ذلك للأبعاد السبعة الإستراتيجية للتميز وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على السوق، والزبون ، ومقاييس التحليلي وإدارة المعرفة، الاهتمام بالموارد البشرية، إدارة المعالجات، ونتائج الأعمال). وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر العوامل الحاسمة للجودة في تحقيق الأبعاد الإستراتيجية للتميز في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في تنبؤ؟ . من أهم فرضيات الدراسة، توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل الحاسمة للجودة بمضمونها (سلسلة التجهيز، عميلة الفحص، كلف التشغيل، رضا الزبون) الأبعاد الإستراتيجية للتميز مجتمعة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية لعينة من مدراء ورؤساء الشركة العامة لصناعة الادوية وقد تم استخدام الاستبانة كداء لجميع البيانات. توصلت الدراسة النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط تأثير معنوية بين العوامل الحاسمة للجودة (CTO) والأبعاد الإستراتيجية للتميز كما اوصت الدراسة على ضرورة إجراء الشركة تقييم عادل وصادق للمتجهزات، ووضع معايير كفاءة تقييم الاداء للقاده والموظفين في الشركة وبين نظام شامل للتقييم والتطوير والتدريب.

#### دراسة (موسي يعقوب، 2012):

تمثل مشكلة الدراسة في معرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق معايير التميز عن نتائج اعمال الشركات الصناعية العاملة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية وماهو دور أخلاقيات الأعمال كمتغير وسيط في ذلك. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. أهم نتائج الدراسة، اتضح من نتائج الدراسة أن هنالك اهتماماً كبيراً من قبل الشركات العاملة بنظم الجودة ، والتميز بمدينة جياذ الصناعية بمعايير لتمييز المؤسسية، كشفت نتائج التحليل عن أن تولي القيادة لمسألة ومراجعة وتحسين الأداء والنظام الإداري تحل

المرتبة الأولى فيما كشفت النتائج عن أن حرصاً القيادة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يأتي في آخر سلم الأولوية، أظهرت النتائج أيضاً امتلاك الشركات لخطوة إستراتيجية مدعمة بسياسات موثقة، وتحلّل الأولوية القصوى، في حين تحلّل مسألة تطبيق هذه الإستراتيجية المسنودة بسياسات داعمة المرتبة الأخير من وجهة نظر الباحثين.

#### دراسة (ألفت إبراهيم، 2013)

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور بالنظام المصرفي في تناول التميز الإداري تأثيره على الإبداع. مجتمع البحث هم العاملون بالبنوك التجارية بالقطاعات المصرفية لجمهورية مصر العربية. منهج البحث استخدام التحليل الوصفي، والأداء وأسلوب المعاينة العشوائية المتعددة المراحل، والعينة العنقودية العشوائية. أهم النتائج، أن الإبداع والتميز هما العنصران اللذان يقدمان الميزة التنافسية كميّار لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، استخدم التطبيق نماذج التميز ليكون مرجعية إرشادية لقياس وتقييم البنك أسوة بالبنوك الأخرى، هنالك تأثير بين أبعاد التميز الإداري على الإبداع، ويوجد تأثير لعناصر آلية تطبيق التميز الإداري على الإبداع في البنوك محل البحث.

#### دراسة (أيهاب مسعود، 2013م):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFOM). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتكون مجتمع البحث فيه من (أعضاء مجلس الجامعة، مديري الدوائر والوحدات ورؤساء الأقسام الأكاديمية الإدارية) وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (116) مفردة. توصلت الدراسة إلى عدد نتائج، ومن أهمها، أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، والسياسات الاستراتيجية، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات) والشركات و الموارد، ورضا الفئة المستخدمة، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFOM)) تقل عن 60%.

#### دراسة (غالية عبد السلام، 2014م):

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر رأس المال البشري بأبعاده التالية (التدريب، إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي) كمتغير مستغل على التميز التنظيمي والمتمثل في بعد (القيادة الإبداعية) كمتغير تابع من شركات النفطية الليبية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابه عن التساؤل الرئيسي التالي. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية على رأس المال البشري بأبعاده كلما كمتغير مستغل، وبين التميز التنظيمي، المتمثل في بعد (القيادة الإبداعية) كمتغير تابع؟. ومن أهم الفرضيات يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده (التدريب، إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي). على التميز التنظيمي المتمثل في بعد (القيادة الإبداعية) في شركات النفطية الليبية. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات النفطية المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط وعددها (15) شركة ويشمل مجتمع الدراسة عينه من مديري الشركات، وبالمديرين

العاملين، ومديري الإدارات العام. وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد تم اختيار عينة قصديه من (6) شركات من المذكورة أعلاه. وقد تم أستخدم الاستبانة كاداة لجميع المعلومات وقد تم توزيع (260) استمارة، بلغت نسبة الاستمارة المرتجعة (95,38%) من حجم العينه. من أهم النتائج والتوصيات، ثبت وجود تأثير الدراسة لرأس المال البشرى وابعاده المتمثلة في إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، فيما عدا بعد التدريب. حيث تأثيره ضعيف على التميز التنظيمي، ومن أهم التوصيات المتعلقة برأس المال البشرى أنشاء إدارة تعني برأس المال البشرى، ووضع إستراتيجية متكاملة لاداره رأس المال البشرى مثل الادارة العليا بالشركات النفطية الليبية. وهناك توصيات متعلقة بالتميز التنظيمي وهي وضع معيار دقيق للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين بالشركات النفطية الليبية، العمل على تدريبهم لتوجيه قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على إطلاق طاقتها الإبداعية الكاملة.

### الدراسات الأجنبية (باللغة الانجليزية)

وهي الدراسات التي تم اعددها من قبل باحثين أجانب أوكانت لباحثين عرب كتبت بلغة إنجليزية.

**(Kanji's .1999):**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الجودة التعليمية في معاهد التعليم العالي في كل من الولايات المتحدة وماليزيا. وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما واقع جودة الخدمات التعليمية في معاهد التعليم العالي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا؟ واستخدمت الدراسة منهج المقارنة لعرض مفاهيم الجودة الشاملة واهم المعايير التي يمكن عن طريقها قياس جودة العملية التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يؤدي إلى شيوخ البيروقراطية في المنظمات الخدمية، ولكن سوء التطبيق هو الذي يؤدي إلى ذلك، أن الإعتماد على معايير بلديج كأساس لقياس جودة الخدمات التعليمية تساعد على تكوين اتجاه نحو النمطية ، بناءً على ذلك قام الباحثون بتصميم نماذج لتحقيق التميز في الأداء مستنداً على أربعة مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي: تقديم خدمة ذات مستوى أعلى من رضا العميل، استخدام المعلومات الدقيقة التي تساعد على معرفة الأداء الحالي من وجهة نظر العملاء والعاملين، والتركيز على العمليات والمقاييس، مشاركة الجميع في تحقيق جودة التحسين المستمر من خلال تحديد الاحتياجات والعمل على استمرار البحث والتطوير وتحسين الأداء.

**(1999 , Mandela & others)**

هدفت الدراسة إلى تحديد فاعلية وكفاءة أداء المعهد ومستوى رضا المتعاملين مع المعهد، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بالإضافة إلى إجراء المقابلات وحددة عينة الدراسة بعدد (358) يعملون في المعهد و (10) جهات خارجية مختلفة تتعامل مع المعهد. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها، أن مستوى أداء معهد التكنولوجيا لا يصل لمستوى التميز بالرغم من أن النتائج الإيجابية كانت أكثر

من السلبية، المجتمع الجنوب إفريقي أصبح يعرف أكثر من ذي قبل عن حقوقه من الخدمات المقدمة إليه، لذا فان على معهد التكنولوجيا أن يتبن توجهاً استراتيجياً لتحقيق التميز في خدماته لكل أصحاب المصلحة.

#### دراسة (John Oakland, 2001):

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فلسفي في إدارة التميز. الذي يعتمد في الأساس على الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة لتحقيق منافع وتوقعات كل أصحاب المصلحة المرتبطة بالمنظمة. ويتكون الإطار الفكري من عدة محاور من أهمها: من أجل تطبيق إدارة التميز بالمنظمة يجب أن تكون اهداف المنظمة واضحة، ومحدد في الرؤية الواضحة التي تساعد على تفعيل البناء الاستراتيجي للمنظمة، حتي يسهل تطبيق الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة، أى منظمة لاتعمل بمنعزل عن المناخ المحيط بها الذي يتصف بالتغيرات السريعة المتلاحقة اجتماعياً، سياسياً، واقتصادياً. إدارة التميز هي القادرة على دراسة المناخ المحيط لمعرفة الفرص والتهديدات والعمل على استثمار تلك الفرص، ومواجه التهديدات، تحدث الكاتب عن اهمية الاستناد إلى معايير ISO, 9000 واهمية التقييم الذاتي ومقارنة الاداء مع المنظمات المتميزة وذلك من خلال القياس المرجعي للعمليات (Benchmarking)، واهمية الموارد البشرية المتميزة ذلك من خلال تدريبها ورفع كفاءتها واخيراً أهمية قياس الاداء ونتائج قياس الاداء.

#### دراسة (Russel , 2001)

هدفت الدراسة إلى اجراء مقارنة بين كل من نموذج التميز الأوروبي والتعديلات التي طرأت عليه في عام (1999) بنسخة الايزو المعدلة عام (2000). ومن أهم النتائج، توصلت الدراسة إلى نسخة الايزو المعدلة، التي أنتقلت من مرحلة توكيد الجودة إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة، بأن ذلك يمثل خطوه نحو التميز، بينما التعديلات التي طرأت على نموذج التميز الأوروبي ركزت على الإبداع والتعليم التنظيمي، كما توصلت الدراسة الي أن نموذج التميز الأوروبي يمثل إطاراً شاملاً يمكن لاي منظمة استخدام معايير هذا النموذج للمضي قدماً نحو تحقيق التميز التنظيمي، بينما تمثل معايير الايزو أساليب تكميلية لنموذج التميز الأوروبي الأكثر تنافس معه.

#### دراسة (Dotun A , 2001):

هدفت هذه الدراسة إلى التاكيد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يتكامل مع مفهوم التميز المؤسس، كما انها توضح أن التميز المؤسسي وقد يكون مسؤولاً عن تكثيف الأهتمام بالجودة . ومن أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن نموذج التميز (EFQM) يعتمد على مبادي إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأن التميز المؤسسي والجودة يمكن أن يتكاملا لمساعدة المنظمة على تحقيق النجاح الاستمرار.

## دراسة (Nooresha & Others , 2001م )

أدى الاهتمام المتزايد في مجموع قياس التميز من الأداء ( TPEM ) إلى ظهور عدد من الأطر مثل جوائز الجودة الأوروبية ( EFQM ) ونموذج جائزة مالكوم بالدري درج الأمريكية (MBNQA) ونموذج (kanji) بالإضافة إلى نماذج أخرى. وهذه النماذج أعلاه تستند على العوامل المساعدة (enables) والتي تختصر عن وجهات نظر إدارة الجودة الشاملة. وقد أجرى Nooresha وزملاؤه دراسة حول بناء نموذج لتمييز الأداء, هدفت الدراسة إلى تحديد معايير التميز وقد استخدم الباحثون مدخلا لمسح الاجتماعي من المنهج الوصفي . حيث طبقت الدراسة استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة من العاملين في مجموعة من المنظمات العامة الماليزية . وقد توصلت الدراسة إلى نموذج للتمييز يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي تركز على عناصر وهي القيادة , الأهداف الإستراتيجية, القيم الثقافية, التغيير , ومتابعة أفضل الممارسات , والابداع , والانتاجية , ورضاء العاملين , ورضاء الزبائن , والابتكار , وإدارة الموارد البشرية, كما توصلت الدراسة إلى عناصر النموذج المختار كان لها أثر . مهم بدلاله إحصائية واضحة ومثلت القيادة المتغير الأهم بين متغيرات الدراسة.

## دراسة (kanji , 2002م )

اجرى (kanji) دراسة حول بناء نموذج التميز الأداء حيث هدفت الدراسة إلى تحديد معايير نموذج التميز , وتحديد فاعلية نظم قياس الاداء التقليدية , وإستخدام الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي , حيث طبقت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على اربع منظمات عامة في بريطانيا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نظم قياس الاداء التقليدية لاتدعم تميز الأعمال. بناء نموذج لتمييز الأعمال تشتمل علي بعدين ,الاول يتضمن مجموعة مهمة من المعايير التي تودي إلى أداء متميز للمنظمة , إذا تم التركيز عليها وادارتها بشكل فاعل وهي . (القيادة) بصفتها العنصر المحرك الرئيسي ورضاء العملاء , الإدارة بالحقائق , وإدارة الموارد البشرية . , والتحسين المستمر , البعد الثاني: ركز على قيم وثقافة المنظمة بصفتها محرك رئيسي لتحريك العمليات وجعلها منظمة متعلمة. وتلبي احتياجات أصحاب المصالح.

## دراسة (Alrayes , 2003م):

هدفت الدراسة إلى مقارنة نتائج مستوى تميز , المنظمات بالمملكة المتحدة لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز , واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي , حيث طبقت الدراسة استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على (45) شركة متوسطة الحجم في بريطانيا . تم التوصل لمتوسط مستوى تميز (45) شركة بريطانية , متمثلة في (460) نقطة من (1000) نقطة لجميع المعايير حيث تمثل نتائج المعايير التسعة على النحو التالي : معيار القيادة 42 نقطة , معيار السياسات , والاستراتيجيات 38 نقطة , معيار إدارة العاملين 45 نقطة, معيار إدارة الموارد الشركات 45 نقطة , معيار إدارة العمليات, 59 نقطة معيار نتائج المجتمع, 15 نقطة , معيار نتائج



المتعاملين 89 نقطة , نتائج العاملين 29 نقطة , معيار نتائج الأداء المؤسسي 98 نقطة, يتبع النموذج الأوروبي للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين وأن تكسب شيئاً من المعرفة من خلال المقارنة مع منظمات أخرى لها خبرات نفسها. أكدت الدراسة بأنه ينبغي على الشركات إدراك أن عملية المقارنة والتقييم الذاتي شيئا يجب أن ينظر إليها على أنها جزءان مهمان للغاية في رحلة التميز. دراسة Eygelaar (عام 2004م):

هدفت الدراسة إلى تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء, وتحديد مدى ملائمة تطبيق نموذج تميز جنوب أفريقيا لتمييز أداء الخدمات العامة كإطار للتقييم الذاتي المتكامل لوضع وتطوير الإستراتيجية لتعزيز تقديم الخدمات الصحية العسكرية بأداء متميز, واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي, فقد طبقت الدراسة على (17) وحدة من وحدات منظمة الخدمات العامة للرعاية الصحية بوزارة الدفاع بجنوب إفريقيا, والتي تمثل 85% من جميع وحداتها. وتم اختيار معايير نموذج التميز لجنوب إفريقيا لعمل استبيان للتقييم الذاتي لتمييز أداء الخدمات العامة وتم اعتمادها كنهج متكامل للتقييم الذاتي. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها, أن مستوى التميز الأداء في منظمة الرعاية الصحية العسكرية كانت أقل من المتوسط (75) نقطة من (250) وتم تحديد المجالات التي تتطلب التحسين داخل المنظمة . أن متوسط مستوى نتائج معايير الممكنات كانت 34% حيث كانت نتائجها على النحو التالي: معيار القيادة (9) نقاط من (25) , معيار السياسات والإستراتيجيات (5) نقاط من (17) , معيار إدارة العاملين (8) نقاط من (23) معيار إدارة الموارد والمعلومات (5.5) نقطة من (15) , معيار إدارة العمليات (11) نقطة من (30) . أن نتائج معايير النتائج كانت على النحو التالي : معيار نتائج المجتمع (5) نقاط من (15) معيار نتائج المتعاملين (9) نقاط من (43) معيار نتائج رضا العاملين (5.5) نقطة من (22) معيار نتائج الشراكات (2) نقطة من (7) معيار نتائج الأداء المؤسسي (12) نقطة من (38) . أن أوزان وقيم معايير التميز وتطبيقها في مؤسسات خدمات الرعاية الصحية العسكرية التي من شأنها أن تعزز الأداء التنظيمي في تقديم الخدمات.

دراسة (J.Carlos & Others, 2005):

هدفة الدراسة لمعرفة إلى أي مدى تقدم العمليات (Enables) لتوضيح النتائج في النموذج الأوروبي (EFOM) وهي دراسة اختيارية الغرض منها الدراسة معرفة كيفية ترابط معايير التميز مع النتائج. وكيف تؤثر الوسائل بصورة عامة هي مجمل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك ترابطاً قوياً مجموعة معايير الوسائل ومجموعة معايير النتائج باستثناء معايير (السياسة و الإستراتيجية) وكل معايير الوسائل والنتائج في النموذج الأوروبي تقوم بمساهمة مهمة في هذه العلاقة بنفس الطريقة يساهم كل معيار من الوسائل في كسب النتائج.

### دراسة (جيمس هارونتنون , 2006م)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية تميز المؤسسات وهي دراسة أكاديمية فكرية بحثت السؤال الرئيس البحثي ماهي الأعمدة الخمسة للتميز التنظيمي, الأعمدة الخمسة للتميز هي.(إدارة العملية , إدارة المشروع , إدارة التغيير , إدارة المعرفة , إدارة الموارد).

### دراسة (Sharma& others,2007) .

هدفت الدراسة إلى تحديد آراء قيادات المنظمات من مختلف العالم حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات . واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي في المنهج الوصفي, حيث طبقت الدراسة أسلوب المقابلة واستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة قوامها (66) مفردة من مختلف القيادات العليا للمنظمات من مختلف أنحاء العالم أثناء اجتماعهم في المؤتمر الدولي للجودة الذي عقد في اليابان. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها. توصلت الدراسة لنموذج تميز يتكون من تسعة معايير وهي . القيادة , الثقافة والتقييم, والتخطيط الاستراتيجي , العمليات , وقيم الشركاء, وقيم العملاء, ونتائج الأعمال ,وحسن التوجيه , والتحسين المستمر وتأكيد لنجاح , يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي أزلت العقبات وتسهل تدفق المعلومات والمعرفة والخدمات للمعنيين ورضا الأطراف المختلفة ,كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

### دراسة (Oakland& Tanner.2008)

هدفت الدراسة لمعرفة نتائج العلاقة بين التميز لقطاع الأعمال والأداء باستخدام نموذج كانجي (كنموذج لقياس تميز الأعمال) ، وقد تم إدراج المنظمات الخاصة والعامة في هذه الدراسة. فرضيات الدراسة ، تمت صياغة سؤال البحث كالاتي:هل تبين أعمال التميز يؤدي إلى تطوير الأداء من المنظمات الخاصة والعامة ؟ ، أما الفرضيات التي تتفرع من السؤال أعلاه: لن يكون هنالك وجود علاقة ايجابية بين مستوى التميز القيادي الإداري والأداء، قوة العلاقة تكون متشابهة في القطاع الخاص العام ، قوة العلاقة تكون أعلى مع المنظمات كلها أكثر من وحدات العمل ، حجم الشركة سيكون له تأثير عن قوة العلاقة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية لكل المنظمات الخاصة والعامة، كما لوحظ بعض الاختلافات لأصحاب المصلحة.

### دراسة (Hussein Safari , Behead Abdullah . 2012) :

تحليل العلاقة التبادلية بين المعيار البشري ومعيار النتائج البشرية وفقن نموذج التميز بإدارة الجودة في المؤسسة الأوروبية:

يتعين على المؤسسات الناجحة في هذا الزمن، مضاعفة الإهتمام بمواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافه او الحصول على الفائدة التنافسية في هذا الوضع المعقد. كما يتعين على الشركات من أجل

الحصول على الوضع المتميز للموارد البشرية إدراكاً لأثر الخاص بالمعايير وتحليل العلاق اتبين القدرات البشرية ومعيار النتائج البشرية الخاص بنموذج التميز بإدارة الجودة فى المؤسسة الأوروبية. تهدف هذه الورقة إلى تقييم العلاق اتبين المعايير البشرية والنتائج البشرية بنموذج التميز بإدارة الجودة بالمؤسسة الأوروبية فى شركة تافارينا الإيرانية، وقد تم جمع كافة البيانات الخاصة بذلك من شركة نافارينا الإيرانية. تركز طريقة البحث المستخدمة فى هذه الورقة على وصف العلاقة التبادلية. ومن أجل تقييم العلاقات بين المعايير، تم استخدام تحليل العلاقة التبادلية الراسخة. جاءت النتائج مؤكدة لما سبق التوصل له فى هذا الشأن وموضحة للأرتباط القوي بين المعيار البشرى ومعيار النتائج البشرية. إن المعيار البشرى يتصل بنفس الطريقة بالتحسين اتال خاصة بالنتائج البشرية . لذا، فإن التطور البشرى المتوازن يسمح للشركات بالحصول على الريح المثالى الخاص بنموذج التميز بإدارة الجودة فى المؤسسة الأوروبية .

دراسة (Saada, 2013):

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق معايير القيادة فى مؤسسات التعليم العالى وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 2008 : 9001 فى قطاع غزة. وقد إعتد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 64 موظفاً من الإداريين و الأكاديميين فى الكلية. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي فى الكلية الجامعية عند تطبيق معايير القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وقد أظهرت الدراسة وجود إرتفاع نسبي فى المعيار الفرعي الثالث فى النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعينة الأخرى بنسبة 79.11%، يليه المعيار الأول- وفق ترتيب النموذج- والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية و الرسائل ومنظومة القيم فى الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15%، تلاه المعيار الخامس ، المتعلق بجهود القادة فى إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير فى المؤسسة بنسبة 75.86%، وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بالدعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة 73.80%. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية، وكذلك أن تحذو مؤسسات التعليم العالى الأخرى فى قطاع غزة حذو الكلية الجامعية فى البدء فى تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً، لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطور أداء المنظومة التعليمية فى فلسطين.

أولاً: الدراسات التي تم إعدادها من قبل باحثين سودانيين وعرب وكتب باللغة العربية عن الثقافة التنظيمية:

دراسة (اليأس سالم , 2006) .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بشركة الأمونيوم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، تعد جماعية العمل مفيده للمؤسسة ،فهى منهج رئيسي، وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد، اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين، ما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وانه اهل لهذه الثقة مما اوجد لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة من بذل وإجتهاد، عدم الاهتمام بالأفراد المتميزين والمتفوقين، واعتبارهم مستخدمين يمكن استبدالهم أو الاستقناء عنهم في أي حين، في الوقت نفسه أن المصدر الأساسي للإبداع والتميز هو الإنسان .

دراسة (عبد الله بن الزهران 2007):

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي. أهم النتائج، الثقافة التنظيمية هي خليط من هذه المكونات الأربعة بنسب متفاوتة وهي: المكون المعنوي: ويتمثل في ذلك التنسيق المتكامل من القيم الاخلاق والمعتقدات التي يعتنقها أفراد التنظيم. المكون السلوكي : ويظهر في العبادات والثقافة التي يتبعها أعضاء التنظيم , كاساليب القيادة المتبعه، والتعامل مع المهام. الممارسات العملية: وهي عباره عن التقاليد التي يقوم به أفراد التنظيم من أنشطه , وعلاقات وتصرفات في الظروف والمناسبات المختلفة. المكون المادي : ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل مع اعضاء التنظيم من أشياء ملموسة كاليات والمعدات . الثقافة التنظيمية تمنح العاملين هوية مستقلة كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى إلي أن العاملين. خلصت الدارسة أن الثقافة التنظيمية هي مفهوم شامل، ويشمل المعاني التالية (معتقدات مشتركة بين أفراد العاملين بالمنظمة، مجموعة القيم التي يقوم بها العاملون , وأشكال سلوكية مخفية المشاعر).

دراسة (أسعد أحمد , 2008):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية (plate) وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي . من أهم النتائج، أظهرت الدراسة أن هنالك أثر ايجابياً للثقافة التنظيمي على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات (plate). أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي(السياسات الإجراءات , الأنظمة والقوانين , المعايير والمقاييس) وبين مستوى الاداء الوظيفي ، اظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهذه القدرة على مواكبة التغيرات التطورات الجديدة.

## دراسة (زيد صالح , 2009):

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثار الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على منظمات القطاع المصرفي في الجمهورية العربية اليمنية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداء لجمع بيانات الدراسة . من أهم نتائج الدراسة ، تشير نتائج تحليل مدركات عينة الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني إلى تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية، ما يدل على مدركات العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة في القطاع كانت سلبية ، خلصت الدراسة إلى ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي إلى صعوبة فصل أداء الفرد عن ثقافة المنظمة ، كما خلصت الدراسة إلى أن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أدائه لمهام وظيفية (الرغبة في الأداء والرغبة في البقاء في الوظيفة) .

## دراسة (عبد العزيز بن سلطان , 2011)

تتركز مشكلة البحث في فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين في أمانة محافظة الطائف . تم اعتماد المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وقد تم إختيار عينة طبقه عشوائية. النتائج التي تحصل عليها الباحث، بشكل عام تميل اتجاهات مفردات عينة الدراسة إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسطة , حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,93 على وجود مجموعة من السياسات واجراءات وجهة نظر عينة الدراسة، بشكل عام تميل اتجاهات مفردات عينة الدراسة إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسطة , حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,76 على وجود مجموعة من الأنظمة والقوانين من وجهة نظر عينة الدراسة ، أعطي مفردات عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسطة لجميع الأنماط السلوكية. أعطي مفردات عينة الدراسة درجة موافقة فوق متوسطة لجميع المشاكل.

## دراسة (فلاح فرج السيفي , 2012):

هدفت الدراسة إلى قياس عناصر الثقافة التنظيمية , الثقافة وأداء الموظفين والخصائص الشخصية للعاملين, وتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي . ومن أهم فرضيات الدراسة معرفة قيمة ثقافة المنظمة المنشأه التي تعمل . بها وقد تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة يتكون من خمسة بنوك بمدينة الرياض وهي (بنك البلاد , ومصرف الانماء , بنك ساب و بنك الراجحي), وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية قوامها (40) مفردة. ومن أهم التوصيات ، ضرورة إيجاد أنظمة تتضمن العدالة بين العاملين لترسيخ مفهوم عدالة التوزيع وشعور العاملين بالأمان الوظيفي .

### دراسة (أسماء محمود وآخرون 2012):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية في المستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة. ومن أهم الفرضيات: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالمستشفيات موضع التطبيق فيما يتعلق بالقيادة الخادمة والثقافة التنظيمية وفقاً لنوع المستشفى. وقد تم استخدام الاستبيان كإجراء لجمع البيانات وكان مجتمع البحث يتكون من العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية. وهم مجتمع الأطباء، ومعاونو الأطباء، والإداريون، وقد تم اختيار عينة طبقية غير منتظمة، حيث بلغت مفردات العينة (384) مفرد. ومن أهم التوصيات: أن تعمل الإدارة العليا على تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الواجب توفرها للمستشفيات.

### دراسة (وجيه عبد الستار , 2012م)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيم الثقافية والفردية والتنظيمية على الأداء الوظيفي. وكان مجتمع البحث يتكون من مجموعة من البنوك السعودية بمحافظة الطائف. ومن أهم الفرضيات، ليس هنالك اختلاف متميز ذو دلالة إحصائية بين البنوك السعودية بمحافظة الطائف من حيث الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو القيم الثقافية التنظيمية بها. أهم النتائج: أن هنالك اختلافاً بين البنوك السعودية وذلك من حيث الاتجاهات التقييمية للعاملين نحو القيم الثقافية الفردية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مبادئ ومفاهيم التميز

المبحث الثاني : نماذج التميز تطبيقها ومعاييرها

المبحث الثالث : التقييم الذاتي ، ونتائج الاعمال والثقافة التنظيمية

## المبحث الاول

### مبادئ ومفاهيم التميز

#### Business Excellence Concepts & principle

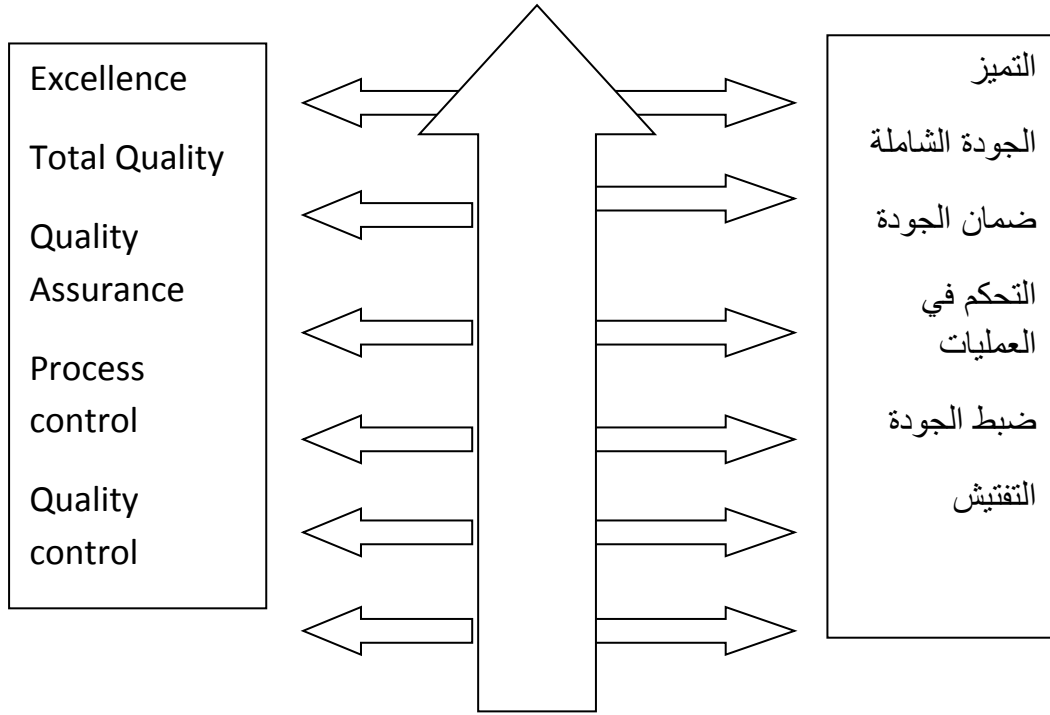
يتضمن هذا الجزء من البحث مجموعة من المفاهيم Concept التي أسهم في رصدها عدد من الكتاب والباحثين ومن الشبكة العنكبوتية. وهي مفهوم التميز و سمات التميز المؤسسي ومبادئ التميز و قيم التميز المؤسسي و أسباب التميز المؤسسي والإطار الفلسفي للتميز المؤسسي ومفاتيح التميز و مقومات نجاح إدارة التميز المؤسسي ومتطلبات إدارة التميز، وخارطة الطريق ناحية التميز المؤسسي و معوقات تطبيق التميز المؤسسي نظريات التميز

#### مفهوم التميز : Excellence Concept

هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية الإنجاز في نتائج ملموسة منظمة لتحقيق الموازنة في إشباع إحتياجات الأطراف كافة, سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل , في إطار ثقافة من التعليم الإبداع والتحسين المستمر ( الرشيد , 2009, ص114) . والتميز كذلك مفهوم كلي شامل غير قابل للتجزئة , بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الاداء في المجالات الاخرى , فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة, وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة , وهما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز, والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من الأعمال والقرارات وما تعتمد من نظمي وفعاليات تتسم بالتميز , والبعدان المتكاملان ويعدان وجهين لعملة واحدة ولايتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي ,2002, ص 14). أما كلمة Excellence فقد عرفها قاموس أكسفورد التفوق الامتياز في الأداء والإنجاز والتصنيع وتقديم الخدمات. (قاموس أكسفورد ,2006 ص269) . ويرى الهادي التجاني أن التميز ليست فكرة مفردة ,ولكنه مجموعة من الأفكار المتداخلة . التي تتطور من مصادر مختلفة عبر سنوات عديدة . فمنذ الثورة الصناعية حتى الآن تطورت الجودة وتحولت من التفتيش إلى ضبط الجودة والتحكم في العمليات, ثم تحولت إلى ضمان الجودة , ثم فلسفة إدارة الجودة الشاملة, والتي انتقلت بدورها لتدخل مرحلة التميز . الذي يعني بالمفهوم الغربي التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة. كما هي موضحة في الرسم أدناه . (التجاني ,2010, ص 6)



## شكل رقم (1-2): مراحل تطور إدارة الجودة



المصدر: هادي محمد التجاني , خارطة طريق نحو التميز المؤسسي , ص6

يعتقد الحكيم أن مفهوم التميز بدأ الاهتمام به في مطلع الثمانينات (1982م) وذلك عندما ألف توم بيترز وزميله روبرت ووترمان كتابهما المشهور: البحث عن التميز *In search of Excellence* الذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية، حيث قام الباحثان بدراسة عدد (43) مؤسسة أمريكية ناجحة باحثة عن الامتياز في الولايات المتحدة الأمريكية. وهنا بدأت تتضح نقاط الاختلاف والأرتباط بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الغربية ، ليس فقط الفرق بين الثقافتين كما في نظرية Z ، أو كتاب وليام ديمينج الذي ظهر عام 1982 (خارج الأزمة *out of the crisis*) ليؤكد فشل المؤسسات الأمريكية في تطبيق الجودة ناتج بشكل رئيسي عن الاختلاف بين الثقافتين. (الحكيم , 2011, ص30) ومن التعريفات السابقة نستطيع أن نقول أن مفهوم التميز هو التفرد والعلو والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم افضل الممارسات في اداء مهامها و عملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها . وذلك عبر وضع السياسات الإستراتيجية التي تركز على الأفراد والعاملين والمتعاملين وكل اصحاب المصلحة بشكل متوازن.. أما إدارة التميز فهي مدخل أو منهج شامل يحاول جمع وإدارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء منظمات على أسس متفوقة، وبما يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية، كما تكفل إدارة التميز للمنظمة قدرتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية أو الأساسية ، وكل ذلك يحقق الفوائد والمنافع لأصحاب المصالح وذويالصلة بالمنظمة.(جاد الرب , 2012, ص115) وفي ذلك السياق عرف حسين الدوري.

## أدارة التميز:

هى جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة . لأن السمة الدائمة للعصر الحالى هي التغيير في كل شئى , وعن كل مستوى , وطول الوقت, والثابت الوحيد هو التغيير, لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Organizations (Smart) حسين الدورى,(www.kantakji.com).

ويعتبر كل من جيمس , وجيرى في كتابهما ( البناء من اجل الاستمرار). أن إدارة التميز عباره عن ايدولوجية تسير عليه المنظمة فيقولان : إدارة التميز اكبر من أن تكون مجموعة استراتيجيات وخططاً فقطاً فهي عقيدة أو أيدولوجية تحوي مجموعة من القيمة والمتغيرات التي لايمكن التنازل عنها بأى حال من الأحوال بالإضافة إلى الغرض من وجود المنظمة الذى يفوق مجرد تحقيق اهداف مالية أو تنافسية معينة وتنسحب هذه الايدولوجية إلى ممارسات الادارة في تصميم مقومات النجاح والتفوق , ( 73 ) James & jerry,2004, p. ومن جهة أخره تعرف إدارة التميز على أنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط للتحقيق أعلي معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذى يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة والمرتبطين بالمنظمة. (JOHNOAKLAND,2001,P03) ومن التعريفات السابقة نجد أن إدارة التميز هي قدرته المنظمة على القيام بجميع أعمالها بصورة متوازنة لكل من المتعاملين مع المنظمة والموظفين والمجتمع, وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل في العمل .

## سمات التميز:

كما أوضح (حسن , 2009, ص 314 ) في هذا أن امتياز الأعمال يتكون من مجموعة نقاط محورية مهمة وهي:

إن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة في تحليل ورغبات وإهتمامات العملاء , وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضا عن المنظمة وخدمتها وهو الفيصل الحكم في تميز الإدارة.

## تنمية القدرات:

1. تهتم الإدارة بتنمية كل قدرات المنظمة كوسيلة لتحقيق التميز عن طريق الكشف عن القدرات الكافية التي تميز المنظمة والعمل عن تنميتها وتوظيفها من عمليات المنظمة.
2. المراجعة المستمرة والتقييم الذاتي, حيث تعتمد عمليات بناءً على معايير ونماذج التميز عنصراً حاكماً في الكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على مستوى الإداء.
3. الغرض من تحقيق امتياز الأعمال هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لمتعاملي المؤسسة، وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

4. يكرس امتياز الأعمال فكر التسويق، والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المؤسسة ذاتها. وفيما بين أجزائها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.
5. الانسجام الشامل أى انسجام نظام إدارة التميز مع جميع المنظمات .
6. وهناك قاعدة الارتكاز التي تنطلق منها للتحويل للأداء المتميز: و هي أن تكون إدارة العليا على علم واضح وأدراك صحيح لمفاهيم التوجيهات ومقومات الإدارة المتميز .
- وأشار بسيوني محمد البرادعي إلى السمات الرئيسية للمدير المتميز كما يلي (بسيوني محمد البرادعي، 2006، ص10).

#### أولاً المعلومات الأساسية:

التي يجب أن يعرفها المدير المتميز ويكون ملماً بها وهي :

1. الحقائق الرئيسية عن المنظمة التي يعمل بها.
2. المعلومات الفنية التي لها علاقة بالوظيفة.

#### ثانياً المهارات الأساسية:

التي يجب أن تكون للمدير القدرة على ممارستها وتتضمن:

1. الحساسية المستمرة للأحداث.
2. مهارات وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
3. مهارات التعامل مع الآخرين.

#### ثالثاً المميزات الشخصية:

هي مميزات يجب أن يتحلى بها المدير المتميز مثل:

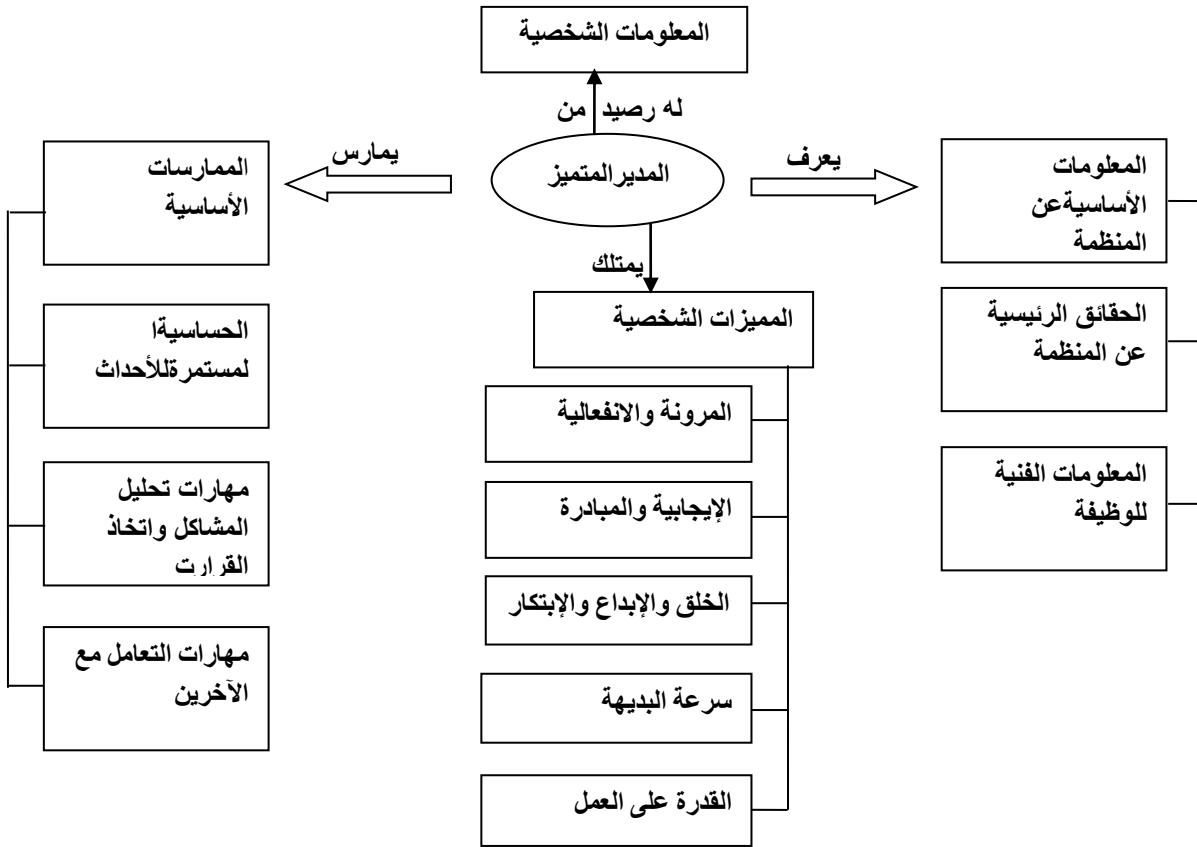
1. المرونة الإنفعالية.
2. الإيجابية والمبادرة.
3. الخلق والإبتكار.
4. سرعة البديهة. القدرة على التعلم.

#### رابعاً : المعلومات الشخصية:

هي أحد مفاتيح المدير المتميز، فإذا كانت معلوماته العامة ضحلة فإنه لا يستطيع التعامل مع من حوله، ولذلك فإن المعلومات الشخصية والثقافة العامة هي التي تكون لديه الاتجاه والمعتقدات.

الشكل رقم (2-2) يوضح السمات الرئيسية للمدير المتميز :

## شكل رقم (2-2) : السمات الرئيسية للمدير المتميز



بسيوني محمد البرادعي ، مديرو الإدارة العليا ورحلة التميز الإداري، اتيارك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة ، 2006،

ص10

وأشار موسى محمد يعقوب إلى سمات المنظمات وخبراتهم الإدارية الواردة دراسته التي قامت بها جامعة كولومبيا بالاشتراك مع أحد المكاتب الاستشارية، وشملت الدراسة 1500 من شاغلي الإدارة العليا في أمريكا واليابان وأوروبا ودول أمريكا اللاتينية ، الدراسة تناولت الأسئلة التالية:

1. ما هي الخبرات التي يحتاجها قائد منظمات الأعمال في القرن 21 لمباشرة عمله؟
2. ما هي أهم السمات الشخصية الواجب توافرها في قائد منظمات الأعمال في هذا القرن.
3. ما هي أنماط الممارسات الإدارية والتصرفات المتوقعة من قائد تلك المنظمات؟

أولاً : أشار موسى محمد يعقوب إلى سمات وسلوك قيادات المنظمات وخبراتهم ومن سمات قائد القرن 21 : نجد في المرتبة الأولى أخلاقيات الأعمال وتشمل الأمانة والاستقامة والصدق كذلك ألقدره على الخلق والابتكار والحماس للمنظمة. وأن يكون ذا عقلية مفتوحة وكذلك يمتلك ألقدره على تحفيز الآخرين ماديا ومعنويا

ثانياً: ومن الخبرات التي يحتاجها قائد منظمات الأعمال في القرن 21 لمباشرة عمله هي: لا بد له من ألقدره على صياغة إستراتيجية الشركة وتطويرها . وان يكون قادراً على أداره الموارد البشرية. وكذلك يعرف مهارات التسويق والبيع . ويحل مشاكل الصراع وإدارة الأموال

ثالثاً: من أنماط السلوك الإداري والتصرفات المتوقعة من قائد المنظمات في القرن الواحد وعشرين هي أن تكون له المقدرة على نقل الرؤية السليمة لمعاونيه , كذلك ربط الأجر بالأداء، له المقدرة على الاحتفاظ بقنوات الاتصال مع العاملين, وله الاهتمام بتدريب العاملين. كما هو موضح في الشكل رقم (3) أدناه. ويلخص الجدول رقم (3) أهم نتائج التي خرجت بها الدراسة مرتبة حسب أهميتها وذلك من وجهة نظر القادة المبحوثين في الدراسة .

### جدول رقم (2-1) : السمات والأنماط لقادة التميز

| الترتيب | سمات قائد القرن الـ21     | الخبرات للقرن 21      | نمط السلوك الإداري                    |
|---------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| الأول   | أخلاقيات الأعمال          | صياغة الاستراتيجية    | الحرص عن نقل الرؤية السليمة لمعاونيهم |
| الثاني  | القدرة على الخلق الابتكار | إدارة الموارد البشرية | ربط الأجر بالأداء                     |
| الثالث  | الحماس للمنظمة            | التسويق والبيع        | التأكد عن الأخلاقيات                  |
| الرابع  | العقلية المفتوحة          | التعاون وحل الصراع    | الاحتفاظ بقنوات اتصال مع العاملين     |
| الخامس  | القدرة عن تحفيز الآخرين   | إدارة الأموال         | الاهتمام بتدريب العاملين              |

المصدر : موسى محمد يعقوب , أثر تطبيق معايير التميز علي نتائج الأعمال , دور أخلاقيات الأعمال كمتغير وسيط دراسة رسالة دكتوراه غير منشوره , جامعة السودان العام 2012م ,ص59.

في ذات السياق تشير الدراسة التي قام بها كل من (كوزس وبوسنر ،2004م ، ص 48). في كتابهم (القيادة تحدد) عن مفهوم القيادة إلى استقصاء وتوضيح الآراء التي يصدرها التابعون بشأن قاداتهم. ما هي القيمة أو الصفات والإمكانات التي يبحثون عنها أو تعجب التابعين لقياداتهم. وقد كانت إجابات ونتائج الاستقصاءات والاستبيانات ثابتة لا تتغير على مر الأعوام . كما أن هنالك أربع صفات فقط حظيت باستمرار بأكثر من 50 % من الأصوات. وهنالك بعض الصفات قد زادت أهميتها واجمعت الآراء عليها. ولكن ما يبحث عنه الناس دائماً ويعجبون به كذلك من القادة الذين يختارونهم بكامل إرادتهم، الذي عبر عنه معظم المرؤوسين ويؤمنون به، ويتمثل في أربع صفات هي 1/ الأمانة 2/ الكفاءة 3/ التطلع للمستقبل 4/ التحفيز .

لقد كانت نسبة الردود والإجابات التي حددت هذه السمات كما هو واضح في جدول رقم (2-2):

جدول رقم (2-2) : سمات القادة المثاليين

| الصفة              | طبعة 1987 | طبعة 1995 | طبعة 2002 | طبعة 2007 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| أمين               | 83        | 88        | 88        | 89        |
| متطلع للمستقبل     | 62        | 75        | 71        | 71        |
| كفاء               | 67        | 63        | 66        | 69        |
| محفز               | 58        | 68        | 65        | 68        |
| ذكي                | 43        | 40        | 47        | 48        |
| عادل ومحائد        | 40        | 49        | 42        | 39        |
| عميق الفكر         | 37        | 40        | 40        | 36        |
| مدعم               | 32        | 41        | 35        | 35        |
| متقدم نحو الأمام   | 34        | 33        | 34        | 35        |
| يمكن الاعتماد عليه | 33        | 32        | 33        | 34        |
| متعاون             | 25        | 28        | 28        | 25        |
| عاقده العزم        | 17        | 17        | 24        | 25        |
| واسع الخيال        | 34        | 28        | 23        | 25        |
| طموح               | 21        | 13        | 21        | 22        |
| شجاع               | 27        | 29        | 20        | 17        |
| مهتم بالآخرين      | 26        | 21        | 20        | 15        |
| ناضج               | 23        | 13        | 17        | 16        |
| ذو انتماء          | 11        | 11        | 14        | 18        |
| مسيطر على نفسه     | 13        | 5         | 8         | 10        |
| مستقل              | 10        | 5         | 6         | 4         |

Source: Kouzes & Bosner, Leadership Challenge, USA. John Wiley, 2007

ملحوظة: هذه الإحصائيات تمثل ردوداً من أناس عبر القارات الست: أفريقيا، أمريكا الشمالية، أوروبا، أستراليا، ومعظمها كان من الولايات المتحدة الأمريكية.

فيما يلي ملخص للصفات الأربع المذكورة أعلاه للقادة المثاليين وهي:

### الصفة الأولى الأمانة:

حسب إفادة كورسس وبوسنير بأن الأمانة هي أكثر الميزات التي تم اختيارها في كل استفتاء ,حيث يجب أن يتحلى بها القائد عموماً. وعندما يتحدث الناس عن الصفات التي تعجبهم في القادة فإنهم دائماً يستخدمون كلمة الإستقامه وقوة الشخصية كمترادفات للأمانة. ولكن كيف يمكن للمرؤوسين أن يقوموا بعملية قياس درجة الصدق والأمانة لدى قاداتهم؟ من خلال دراسة الأفراد الذين قام كورسس وبوسنير بسؤالهم تعلمنا أن السلوك القائد هو الدليل على أخلاقه. بل ننظر لما يصدره القادة من سلوكيات ومن خلال الربط المستمر بين القول والفعل يستطيع الناس أن يصدروا أحكاماً على صدق وأمانة الآخرين. وإن الأمانة دائماً ترتبط بالأخلاق. (كوزيس وبوسنر , مرجع سابق, ص51).

### الصفة الثانية: التطلع للمستقبل

قد قام أكثر من 70% باختيار التطلع للمستقبل هو أحد الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد. فالناس يتوقعون دائماً أن يكون لدى القائد التوجيه الأهتمام بالمستقبل الذي ينتظر مؤسسته . وهذا التوقع يتوافق مباشرة مع قدره على رؤية المستقبل التي يتسم بها القادة فيفضل حالاتهم الشخصية. (كوزيس وبوسنر , مرجع سابق, ص52).

### الصفة الثالثة: الكفاءة:

إن الكفاءة القيادية تشير إلى أن القائد لديه القدرة والمساحة اللتان تمكنانه من إنجاز المهام الصعبة, والشخص الكفاء من يرشدنا عندما تحتاج النصيحة ,من واقع أن نوع المناقشة المطلوب هنا يبدو أنه يتنوع طبقاً لمنصب القائد وحالة المؤسسة او الهيئة التي يتولى المسؤولية عنها. ويجب أن يكون لدى القائد القدرات والإمكانيات التي يمكن من خلالها أن يستخرج أفضل ما بداخل الآخرين ويمكنهم من العمل والتصرف في الواقع. يعكس أحد البحوث الحديثه أن ألقدره على تمكين الآخرين في العمل أصبحت الفاصل بين النجاح والفشل في الوظائف القيادية. ويعتقد كورسس وبوسنر يمكن أن ينطبق هذا التصرف على جميع المستويات الوظيفي. (كوزيس وبوسنر , مرجع سابق, ص53).

### الصفة الرابعة : التحفيز

إنه ليس من الكافي أن يكون لدى للقائد حلم بالنسبه للمستقبل. ولكن القائد يجب أن يكون قادراً على توصيل الرؤيه بطريقه تشجيعيه تحفزنا على التواصل والإستمراريه. ويجب على القاده أن يرفعوا من الروح المعنويه لمرؤوسيهم ويعطوهم الأمل. وإن الحماس والإثارة ضروريان ويحددان مسؤوليه القائد الشخصي في بلوغ الحلم. (كوزيس وبوسنر , مرجع سابق, ص55).

## مبادئ التميز الأساسية:

حسب إفادة الباحث (إياد عبد الله ، 2009 ، ص96-97) لابد أن نفهم المبادئ الأساسية

للتميز وهي بشكل عام مفاهيم تقوم على مايلي:

### **التركيز على النتائج المستهدفة : Results Orientation**

التميز يعنى تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية، وبما في ذلك العاملون في المؤسسة، العملاء، الموردون، المجتمع بشكل عام. وهذا هو الأساس والمعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة.

### **التركيز على العملاء: Customers Focus**

التميز يعنى تلبية العملاء الحاليين والمحتملين .

### **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: Constancy Of Purpose and leadership**

التميز يعنى قياده طموحه ذات رؤيه ثاقبه تتضمن الإستمراريه والديمومه للمؤسسة. وتناسق وانسجام أهدافها الواضحه على كافة المستويات.

### **الإدارة بالعمليات والحقائق: Managenent by processes and Facts**

التميز يعنى إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة ومحدده (حقائق) ونظم مترابطة ومتكاملة.

### **تطوير العاملين وإشراكهم: Pepole development & involvement**

التميز يعنى تعظيم مساهمات العاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وإشراكهم.

### **التحسين المستمر والإبداع والتعلم: Continuous improvement, invoiation & learning**

التميز يعنى تحدى الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم والإبداع لإيجاد فرص دائمة للتحسين.

### **تطوير الشراكات: Partnership development**

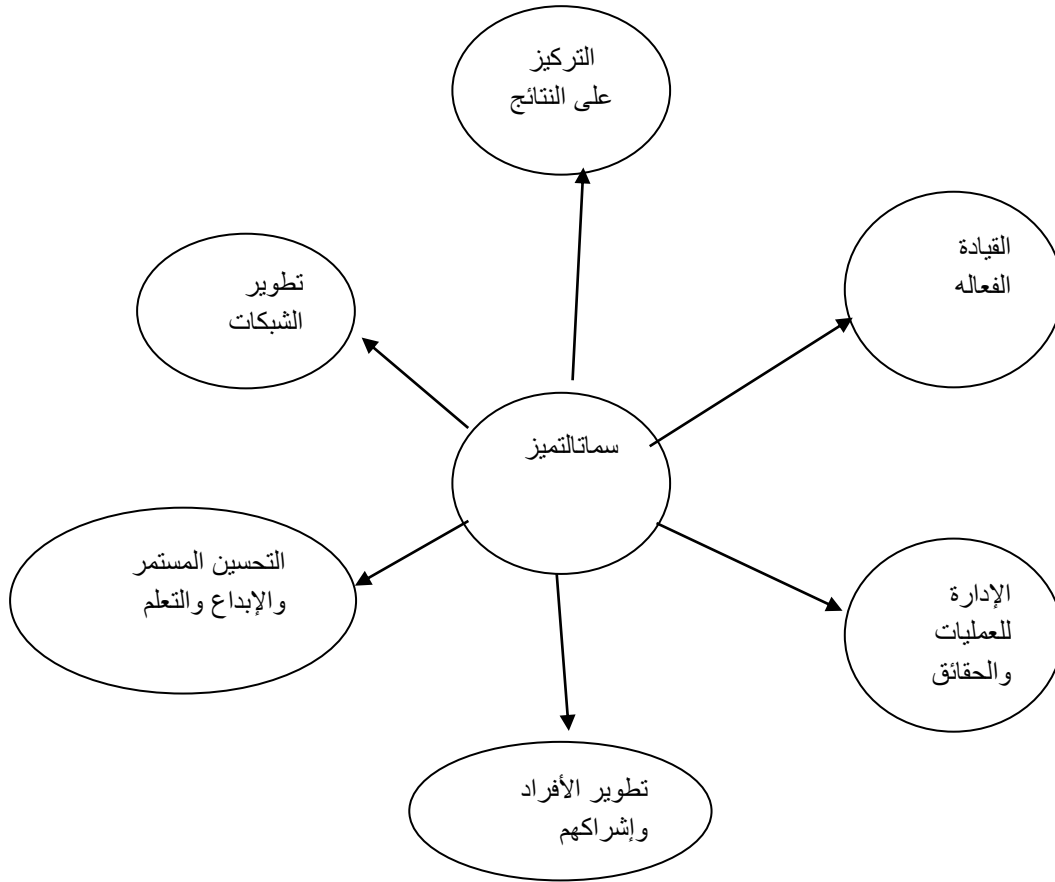
التميز يعنى تطوير والمحافظة على شراكات ذات قيمة مضافة.

### **تحمل المسؤولية الإجتماعيه: Public responsipility**

التميز يعنى قيام المؤسسة بتبنى منهج أخلاقي في العمل أبعد من مجرد إلتزام بتنفيذ القوانين والأنظمة فقط. إذ عليها أن تساهم في تحمل المسؤولية والإستجابة لتوقعات كافة الفئات المعنية. وذلك من خلال قيامها بدعم المبادرات والمشاريع التى تؤكد التزامها بخدمة وتنمية المجتمع المحلى الشكل التالى يلخص المبادئ الأساسية للتميز شكل رقم (2-3):



### شكل رقم (2-3) : المبادئ الأساسية للتميز



المصدر: إباد عبد الله شعبان , إدارة الجودة الشاملة , دار زهران النشر والتوزيع , عمان , 2009 ص 97 .

### قيم التميز المؤسسي :

المنظمات المتميزة لها قيمها الخاصة ( ماهر , 2010, ص 22) ومن بعض القيم :

1. إرضاء العميل أولاً وأخيراً وباستمرار .
2. الاهتمام بالجودة كما يرغبها ويدركها العميل.
3. الاهتمام بالبحوث والتطوير كأساس للتغيير .
4. ترشيد التكاليف.
5. تشجيع الابتكار والإبداع.
6. علاقات مشاركة مع العملاء ومع الموردين.
7. ترك الأنشطة غير المباشرة للغير
8. الاهتمام بالقيادة الإلهامية والتحويلية.
9. بناء الميزة التنافسية.

## أسباب التميز المؤسسي:

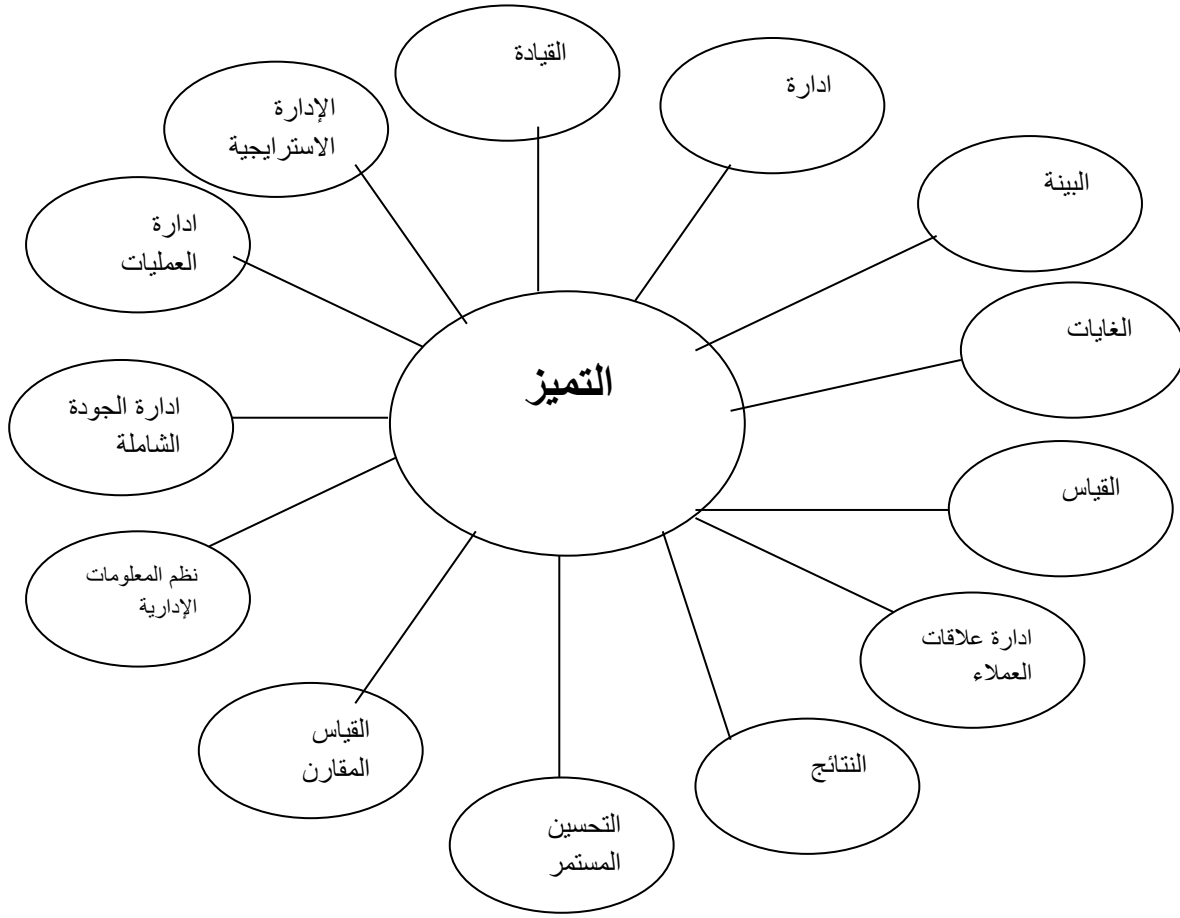
- يرى أحمد ماهر ( 2010, ص45) من أهم الأسباب الرئيسية الداعمه إلى اسباب التميز هي:
1. شدة المنافسة بين الشركات بعضها البعض خاصة على النطاق الدولي في ظل الانتشار والتوسع والاندماج
  2. التطورات التكنولوجية السريعة وزيادة تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات الاعمال.
  3. تنوع رغبات واذواق العملاء نتيجة للإعلانات المتلاحقة من خلال ثورة الاتصالات.
  4. تلعب الأسعار دوراً فاعلاً في المنافسة العالمية دون الإضرار بالجودة , لذا تسارع المنظمات نحو استخدام الأساليب والاستراتيجيات للتحسين المستمر في الجودة وتخفيض تكاليف العمليات.
  5. أصبحت المنظمات في العصر الحالي كثيرة التغير أو سريعة التغير بسرعة أعلى مما تستطيع أن تدركه.
  6. ثورة المعلومات.
  7. العولمة
  8. تحرير التجارة العالمية وإدارة الأعمال المرتبطة بها.

## الإطار الفلسفي للتميز:

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فلسفي واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي Systemtic thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المجتمعيه. ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمه وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعليه، والوصول بذلك لمستوى المخرجات الذى يحقق الرغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة والمرتبطين بها.

يتكون الإطار الفلسفي للتميز من عدة عناصر كما هي موضحة في الشكل أدناه.

## شكل رقم (2-4): الإطار الفلسفي للتميز



المصدر : على السلمي , إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديد، القاهرة ، 2002م, ص21

فيما يلي توضيح موجز لعناصر التميز في الشكل أعلاه:

### 1/ القيادة:

القيادة الإستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية , لذا فإن القيادة الإستراتيجية هي أحد المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية , وذلك من خلال قدرتها على أحداث التغيير الاستراتيجي الذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل المتغيرات العالمية والداخلية.(جاد الرب 2013, ص1)

### 2/ الإدارة الإستراتيجية:

عرفها محمد حسن محمد العجب بأنها طريقة في تفكير وأساليب في الإدارة ومنهجية في وضع القرار الاستراتيجي . وهي تمثل منظومة العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والفرص المتاحة لاغتنامها واجتتاب المهددات وصياغة الإستراتيجية المناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل

أثر المتغيرات المهمة عليها, وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة تستهدف رسالتها وتعظيم انجاز أنشطة أعمالها المختلفة من أجل تحقيق التميز في أعمالها (محمد الحسن 2007, ص10)

وفي ذات السياق أشار مايكل بورتر إلى ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي :

أ. تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة

ب. التميز على المنافسين

ج. التركيز

**إستراتيجية التميز على المنافسين:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة على ما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات المستهلك الذي يهتم بالجودة أكثر من اهتمامه بالسعر. ونواحي التميز عديدة لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم فالجودة العالية وانخفاض تكلفة الصيانة, الدفع ودقة مواعيد التسليم كل هذه الصفات والخصائص الفريدة لا تتوافر عند المنافسين. (محمد أحمد عوض , 2002, ص175-176)

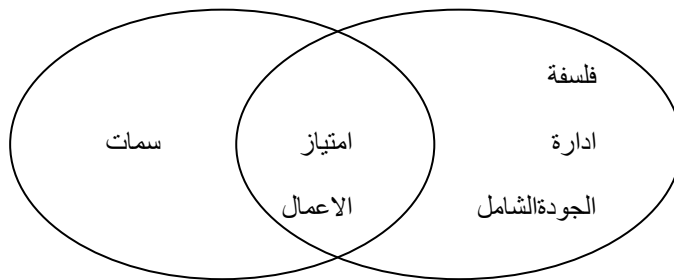
**3/ إدارة العمليات:**

إن التميز لا يتحقق الا في المنظمات التي تدار بواسطة العمليات والحقائق بالذات التركيز على العمليات الأساسية (CORE Processes) مما يحقق لها التفوق والتميز. (السلمي مرجع سابق ص22). الجودة الشاملة

**4/ إدارة الجودة الشاملة:**

إن امتياز الأعمال يحتاج إلى المنظمات التي تعمل في الاتجاهين , ولا يتحقق امتياز الأعمال إلا بهما , الاتجاه الأول تطبيق وفلسفة إدارة الجودة الشاملة , والثاني تحديد سمات الامتياز التي تجعل المنظمة مختلفة , وهذان الاتجاهان متوازيان تقوم بهما المؤسسة معا يحققان التميز (مصطفى الحكيم 2011م , ص68).

**شكل رقم (2-6): سمات الامتياز وفلسفة إدارة الجودة الشاملة**



المصدر : مصطفى حامد الحكيم , إدارة الجودة الشاملة وامتياز الأعمال , شركة مطابع السودان المحدود الخرطوم 2011 ,

ص 68

## 5/ نظم المعلومات الإدارية:

تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف ما يجري داخل المنظمة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق واستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الاداء في مختلف مجالات النشاط وتوقع المشكلات, وبعد تفعيل أنظمة المعلومات الإدارية أساساً في تنمية فرق التميز..(السلمي مرجع سابق ص22).

## 6/ القياس المقارن : Benchmarking :

المنظمات المتميزة هي التي تقوم بعمل قياس مستمر للمنتجات والخدمات والعمليات التي تقوم بها مقارنة بالرواد وأقوى المنافسين في المجال, وذلك للوصول إلى أفضل الممارسات Best practice والتي تؤدي إلى أفضل الأداء, وإجراء التغييرات باستمرار للوصول إلى الأفضل . ومن أنواع المقارنات كما ورد في كتاب (جون أوكلاند) : (john oakland,1993,p182)

أ. القياس المقارن داخل المنظمة .

ب. القياس المقارن التنافسي بين منافسين لمنتجات محددة.

ج. القياس المقارن العام.

د. القياس المقارن الوظيفي.

## 7/ التحسين المستمر :

المنظمات المتميزة تقوم بتطوير عملياتها وتحسينها باستمرار لتكون في مقدمة المنافسين للوصول إلى العملاء وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وإذا فقدت هذه الميزة سوف تخرج من السوق ومثال شركة نوكيا للهاتف النقال لم تتحسن ولم يتطور بينما أدخل المناقش أدخلوا تعديلات مالهامة وتكنولوجيا حديثة وسريعة مثال I Phone, I Pad ,galaxy أشبعت رغبة العملاء .(السلمي مرجع سابق ص23).

## 8/ تحقيق نتائج متوازنة :Balanced

تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع مختلفة لمختلف أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمنظمة، فأصحاب المال يريدون عائداً مناسباً لاستثماراتهم ,والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم والعملاء يريدون الحصول على منتجات وخدمات أفضل بجودة أعلى وتكلفة أقل .(السلمي مرجع سابق ص24).

## 9/ علاقات العملاء Relationships

تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية علاقات مع مختلف أصحاب المصلحة الذين ترتبط بهم المنظمة وخاصة العملاء . ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها .(السلمي مرجع سابق ص24)

## 10/ القياس Measurement

تعمل إدارة التميز وفق مبدأ (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه وتحسينه) ويتطلب أعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء كما يجب أن تخضع المنظمة المتميزة لـ Self – assessment (التقييم الذاتي). (السلمي مرجع سابق ص24).

### 11/ الغايات والاهداف:

إن الخطوة الأولى في بناء منظمة متميزة هي تحديد الغايات والأهداف بصورة واضحة ودقيقة لأنها هي أساس التخطيط والتوجيه في كافة مجالات نشاط المنظمة. كذلك يمكن إعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات وإنجاز وتقييم النتائج البيئية .

تعمل المنظمة المتميزة في إطار مناخى إجتماعى سياسى إقتصادي متغير ومتطور, كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية مع المنظمة وعليها أن تتفاعل مع هذه المتغيرات والتعايش الإيجابي معها وهو ركيزة بناء منظمة يتحقق فيها إدارة التميز

### 12/ إدارة الموارد البشرية :

هنالك عدة مصادر للوصول للتميز ومن أهمها الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً على ما تملكه من قدرات ومهارات بشرية ومن العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية وهي ثلاثة عوامل جوهرية وهي كالاتى : (مصطفى ابو بكر , مرجع ساب ص15)

أ. الموارد البشرية المتميزة.

ب. التقنية الأفضل .

ج. القيادة الإستراتيجية .

### مفاتيح التميز المؤسسى

تتمثل مفاتيح "إدارة التميز" في مجموعة التوجيهات الإداريه التي تشترك في بناء وتنمية ثقافه تنظيميه محابيه لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجيهات الإداريه عن انماط سلوكيه متفوقه تستهدف توفير افضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذى يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجوده الشامله والمتوافقه مع رغبات وتوقعات العملاء . وهى في حقيقتها تعبير عن فلسفه إدارية جديده تستهدف استثمار أعلى مائتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات المنظمه. وتوضح هذه المجموعه من المفاتيح أن الوصول إلى "إدارة التميز" ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمنى، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمه جميعاً وعلى كافة المستويات .

يرى بعض الباحثين أن مفاتيح أداة التميز تتمثل في تبنى وتوفير المتطلبات التالية : ( جاد الرب

مرجع سابق, ص121)

- أ. تنمية وتحفيز عملية الابتكار Creativity .
- ب. تحقيق رضا العملاء Customer Satisfaction .
- ج. التركيز على الإدارة المالية السليمة Sound finance .
- د. الإلتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive work Ethics .
- هـ. بناء وتوظيف إدارة المعرفة knowledge Management .
- و. تفعيل فرص التعليم التنظيمي Organizational Learning .
- ز. تنمية منهج التفكير المنظومي وإيجاد منهجية علمية لحل المشكلات وإتخاذ القرار Systematical Thinkining .
- ح. التوجه بالنتائج Results Orientation .
- ط. التركيز على العملاء Customer focus .
- ي. الإهتمام المتوازن بإهتمامات أصحاب المصالح Stakeholders Blanced Results .
- ك. إدماج المنظمة في البيئة المحيطة بها محلياً ودولياً Internal external environment .
- ل. الإلتزام بالمسئولية الإجتماعية تجاه العاملين في المنظمة والمتعاملين معها Social ..responsibilities

فى الطرح أعلاه إتضح بأن إدارة التميز تتطلب وتبنى وتطبق جميع أفكار ومناهج وأساليب وإستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء  
**مقومات نجاح التميز المؤسسي**

- هنالك ركائز وعناصر يجب توافرها لتحقيق التميز وإنجاح أداة التميز . ومن أهم هذه المقومات أو الركائز ما يلى : ( جاد الرب مرجع سابق, ص8).
1. وجود قيادة إستراتيجية فعالة للمنظمة تساهم فى البناء الإستراتيجي وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية .
  2. وجود إدارة فعالة للأداء تضع المعايير وتقيس الأداء كمياً ونوعياً ، وتنظم قواعد العمل والأداء التنظيمي .
  3. بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة .
  4. تبنى منهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) مع التطبيق الفعال لهذا المنهج داخل المنظمة وفى جميع عمليات ومستويات الإدارة وإعتبرات الجودة الشاملة هى مسئولية كل فرد فى المنظمة.
  5. بناء إستراتيجيات فعالة لتطوير الأداء والتحسين المستمر على مستوى كل العمليات ومن خلال حلقات الجودة وفرق العمل الفعالة.
  6. بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لتجميع البيانات فى الهيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

7. التركيز على منظمات التعليم وإدارة المعرفة بها ودعم مهارات وقدرات وإمكانيات الموارد البشرية بإعتبار بصفقتها مصدراً للإبداع والإبتكار .
8. الإلتزام الأخلاقي والممارسات الأخلاقية وبناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المنظمة مع كل المستويات .
9. الكشف عن القدرات المحورية الأساسية في المنظمة ومحاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز بها المنظمة وبما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصالح.
10. تبنى ثقافة التميز والإبداع والإبتكار داخل المنظمة حتى يتمكن العاملون من الوصول لأفكار ومقترحات من شأنها الوصول إلى خدمات ومنتجات جديدة .
11. أخيراً مفتاح التميز الأساسى لأى منظمة؟ هم عملاؤها، لذا فإن وجود إدارة علاقه بين العملاء "CRM" هو مطلب إستراتيجي لبناء وتفعيل إدارة التميز.

#### متطلبات التميز المؤسسى:

أشار حسن الدوري(1www,kantagi.com) لتحقيق إدارة التميز يتطلب توفير المقومات الآتية:

1. خطة إستراتيجية متكاملة.
2. منظومة متكاملة في السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين لمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير إتخاذ القرار .
3. هياكل تنظيم مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة .
4. نظام متطور للجودة الشاملة ، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
5. نظام متطور لأعداد التنمية والموارد البشرية وتقديم أداؤها .
6. نظام متكامل للمعلومات لدعم إتخاذ القرار في المنظمة وتقديم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات وإتخاذ القرارات وقيم واخلاقيات العمل لتحقيق التميز .

فى ذلك السياق يشير ديل بستر فيلدالي أن بعض المفاهيم الأساسية التي يجب توفرها في المنظمة

هى:

1. وضع مقاييس أداء العمليات .
2. قيادة ملزمة بدعم التميز.
3. التركيز على توفير إحتياجات المستهلك.
4. مشاركة فعالة لجميع العاملين بالمنظمة.
5. تحسين مستمر بالعمل التجارى للعمليات الإنتاجية.
6. معاملة الموردين كشركاء.



## خارطة الطريق نحو التميز المؤسسي :

نظراً لحدة المنافسة العالمية بين الشركات تحاول كل شركة أن تجد الكنوز التنظيمية بها وما تتميز به عن غيرها في المنظمات الأخرى ، وهناك عدة طرق للوصول للتميز تختلف من شركة إلى أخرى حسب ثقافة الشركة . فيما يلي بعض الأمثلة للوصول إلى التميز :

1/ طريقة شيرى تاير لسبع خطوات للوصول إلى التميز هي :

الأولى : تطوير رسالة الشركة لماذا توجد الشركة Develop company mission

الثانية : تطوير رؤية الشركة: Develop company vission انها تريد أن ترى نفسها في المستقبل.

الثالثة: تطوير قيمة الشركة "ما هي القيم والأنماط الخاصة بها"

الرابعة: Set Goals التحديد الواضح للأهداف وخاصة طويلة لأجل, والأهداف الملموسة الكمية.

الخامسة: Create Alignment خلق وإيجاد التنظيم القادر على نقل الأنشطة الإستراتيجية للأفراد المناسبين ، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تحقيق كفاءة الأداء.

السادسة : التنفيذ Execute وهو يعنى التنفيذ الجيد والفعال للأنشطة والإستراتيجيات ، وهو من أكثر المهام التي يجب أن يقوم بها القائد ، ويجب أن توكل خطوات العمل الإستراتيجية أى جميع ادوات الأفراد الذين هم أكثر كفاءة وملائمة لتنفيذ المهام الإستراتيجية .

السابعة : القياس Measure أى قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة والتعرف على الفجوة ومحاولة علاجها مستقبلاً. ([www.EzineArticles.com](http://www.EzineArticles.com)) .

2/ وقد إقترح عايض العمري ، ورقة عن جوائز الجودة العالمية الخارطة الثالثة للوصول للتميز في المنظمات وهي :

أ. النوعية بمفهوم التميز ونشر ثقافته بين العاملين.

ب. تشكيل فرق عمل التميز وتدريبها وتأهيلها.

ج. التقييم الذاتى للأداء المؤسسي باستخدام أسلوب الرادار.

د. صياغة خطة عمل تنفيذ توصيات التقييم الذاتى .

هـ. الترشيح لجوائز الجودة والتميز الوطنية والعالمية.

و. التقييم والتحسين المستمر بهدف بلوغ المستوى العالمي World class

3/ نموذج شركة شيفرون ([www.Shevron.com](http://www.Shevron.com)).

قامت شركة شيفرون Chevron بعمل نموذجاً لأداة العمل المتميز يقوم النموذج عن ثلاثة عشر عنصراً ليتم الإهتمام بها وتفعيل تنفيذها لتحقيق إدارة متميزة للعمل وهذه العناصر هي:

الأولى : أمن الأشخاص والممتلكات.

الثانية : تصميم وتشبيد الموقع .

الثالثة : العمليات الآمنة الخالية من المخاطر والإصابات.

الرابعة إدارة التغيير. الخامس : الإعتمادية والكفاءة. السادس : خدمة الطرف الثالث.

السابع :الإدارة البيئية الفعالة .

الثامن : إدارة المنتج ومشاركة الممثل النقابي.

التاسع : تخليص وتحليل الأحداث العارضة.

العاشر : التعاون والتزواج بين المجتمع وأصحاب المنفعة .

الحادى عشر : إدارة الطوار

الثانى عشر : ضمان الطوارى .

الثالث عشر : الإلتزامات القانونية والتشريعية .

لتحقيق العناصر أعلاه بكفاءة وفاعلية فإن القيادة هى العنصر الحاكم لنجاح إدارة التميز .

4/ قد أقترح فريد النجار للوصول للتميز الخطوات التالية ممثلة في الشكل رقم (2-6) (النجار , 2007,

ص480) التى تعبر عن المهام الرئيسيه للعمليات الفعاله التى يجب أن تتبناها المنظمه:

أ. التخطيط الإستراتيجى .

ب. سرعة دخول الأسواق.

ج. ثقافة المنظمة .

د. البحوث والتطوير.

هـ. إدارة الجودة الشاملة.

و. التصميمات والتسويق.

ز. الممارسات المقارنة.

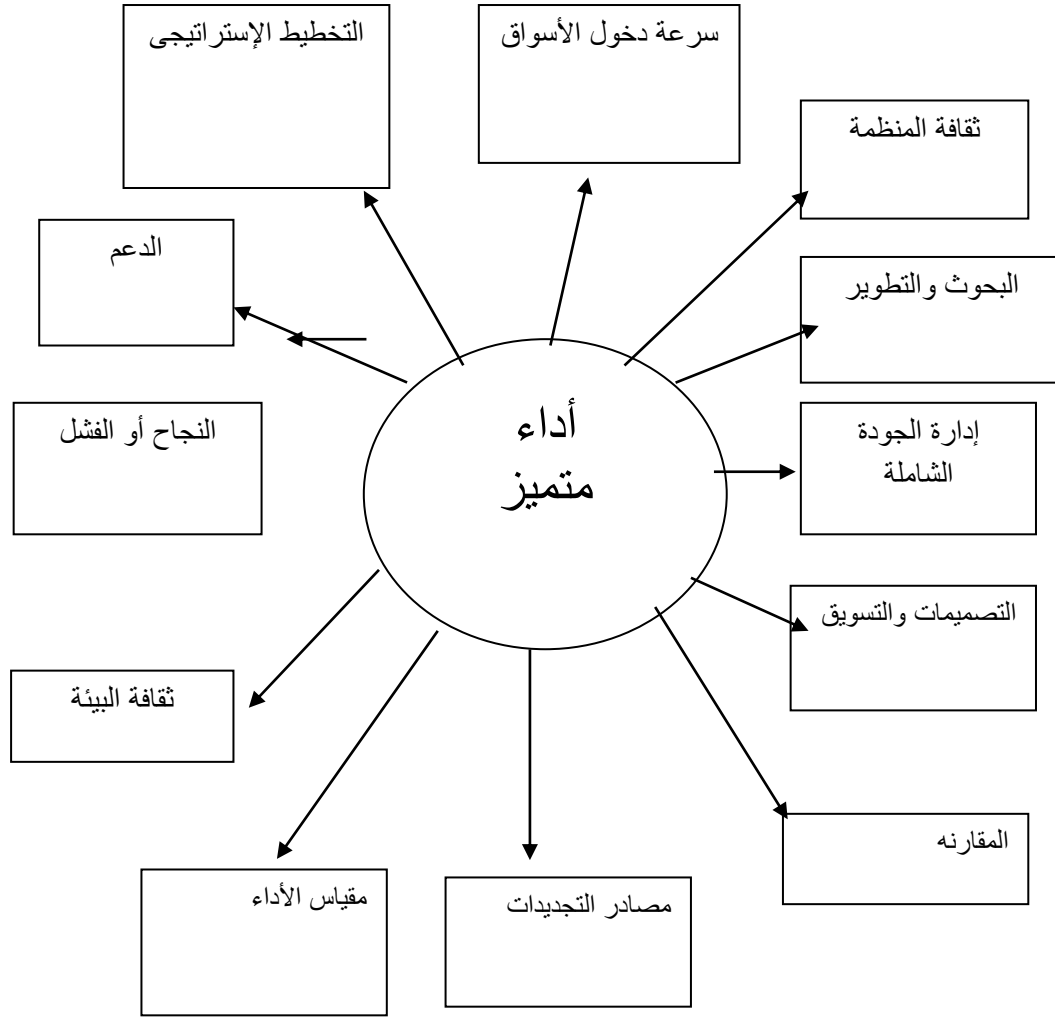
ح. مصادر التجديدات.

ط. قياس الأداء.

ي. قضايا التنمية.

ك. النجاح أو الفشل.الدعم.

شكل رقم (2-6): كيفية الوصول للتميز كما إقترحه فريد النجار



المصدر فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007م ، ص 480 .

أما السلمى فيقدم دليل خارطة الطريق للمدير العربى الراغب في تطوير منظمة الإرتقاء بها إلى مستوى الأداء العالمى ويعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمنى التقليدى، إنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد والمشاق. ومن جهة فإن دليل المدير الذكى للتحويل إلى إدارة التميز يكرس العمل الجماعى والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة .

ينقسم الدليل المقترح إلى عدة مهام وهى كالاتى : ( السلمى ، مرجع سابق ، ص 56)

المهمة الأولى : الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم إدارة التميز.

المهمة الثانية : الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط

المهمة الثالثة : الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية.

- المهمة الرابعة : إعداد وتفعيل الإستراتيجية للمنظمة.
- المهمة الخامسة : إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية.
- المهمة السادسة : تأكيد التوجيه بالسوق في كافة عمليات الإدارة.
- المهمة السابعة : بناء وتشغيل نظام العمليات مع العملاء .
- المهمة الثامنة : بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية.
- المهمة التاسعة : إعادة تصميم وتفعيل وتحديث الحزمة التقنية.
- المهمة العاشرة :بناء نظام إعداد وتنمية القيادات.
- المهمة الحادية عشر بناء وتنمية وتفعيل شبكات العلاقات والتحالفات
- الثانية عشر : بناء شبكة الإتصالات ونظم المعلومات المتكاملة.
- الثالثة عشر : بناء وتشغيل نظام لتقويم الاداء المؤسسي المتكامل.
- الرابعة عشر : بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة .
- الخامسة عشر : بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر.

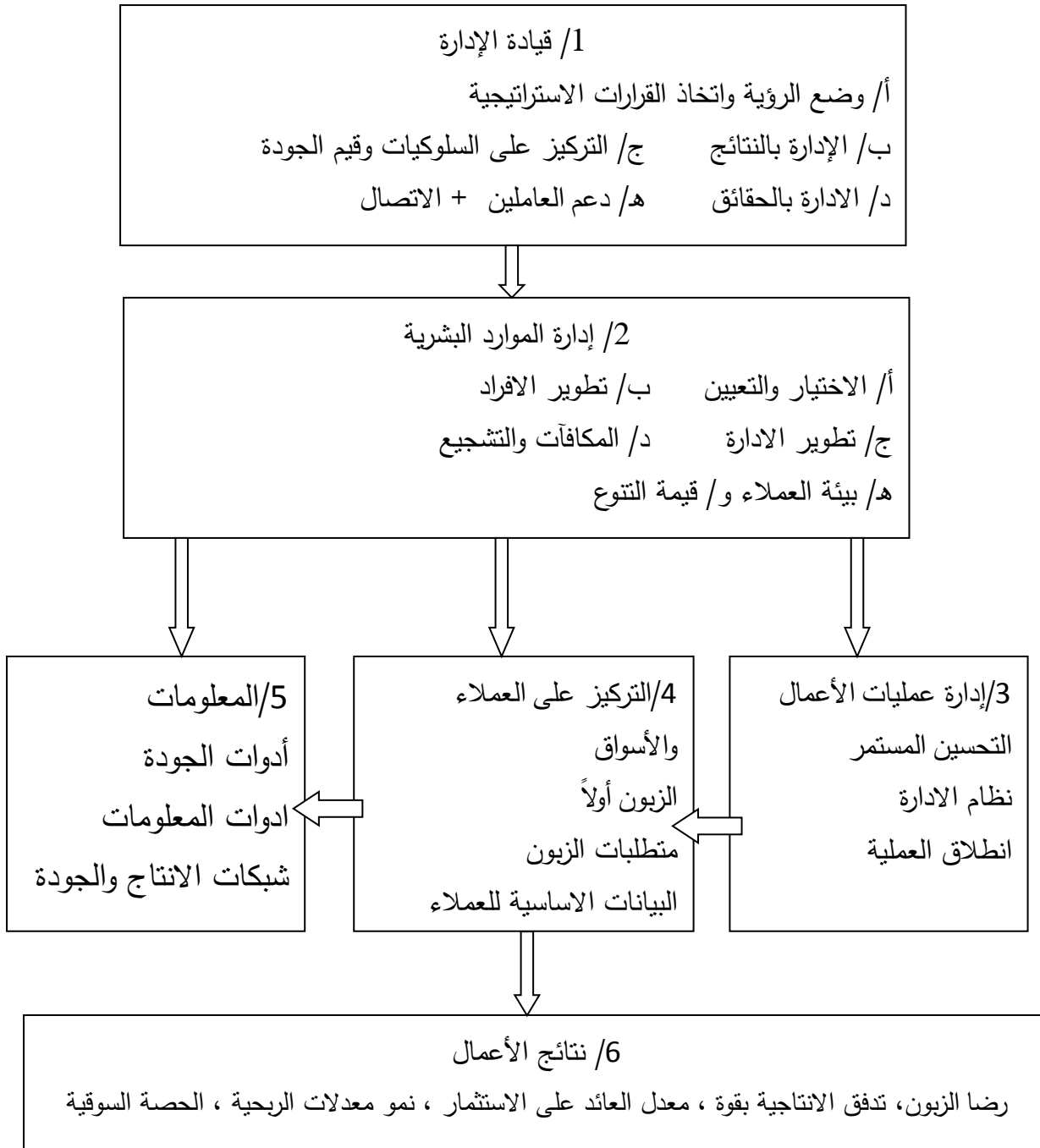
5/ نموذج شركة زيروكس للتميز (جاد الرب , مرجع سابق ، ص133) ركزت شركة زيروكس عن ستة مبادئ لتحقيق التميز وهي

- (1) الأولى : قيادة الإدارة. (2) الثانية : إدارة الموارد البشرية .
- (3) الثالثة : إدارة العمليات (4) الرابعة : الأسواق والعملاء.
- (5) الخامسة : المعلومات وإدارة الجودة. (6) السادسة : نتائج الأعمال

**نموذج شركة زيروكس للتميز:**

تعتمد قيادة إدارة شركة زيروكس على رؤية ودعم العاملين والإدارة بالنتائج ,وذلك من خلال موارد بشرية متميزة تقوم بعمليات التحسين والتميز التكنولوجي وتركز على العملاء والزبائن ,وذلك من خلال القيادة , وتستخدم أدوات الإحصاء لقياس عملياتها, مما ينتج عنها رضا الموظفين ورضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية. وذلك كما يشير الشكل رقم (2-7)

شكل رقم (2-7) : نموذج شركة زيروكس للتميز



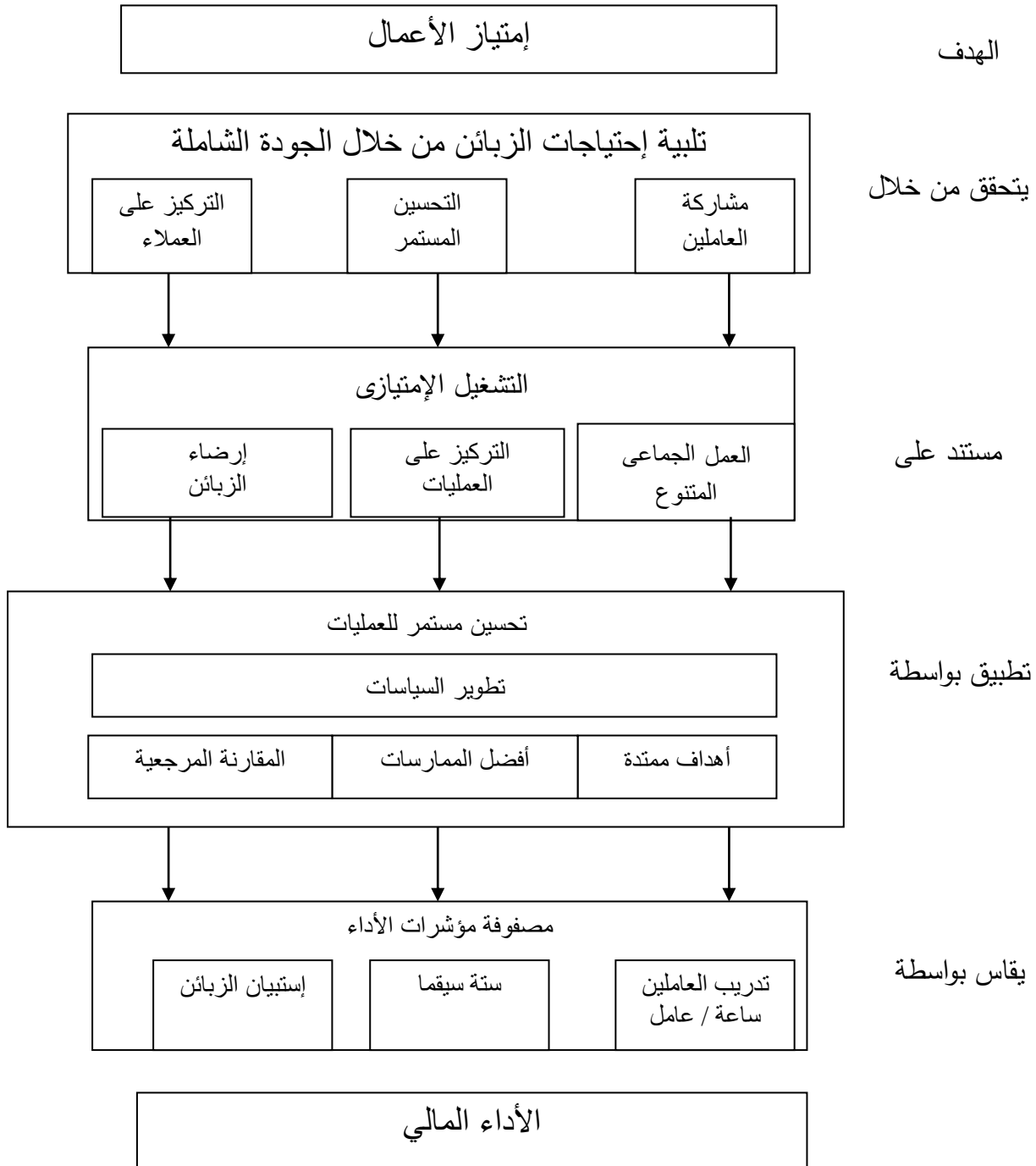
المصدر : سيد محمد جاد الرب, إدارة الابداع والتميز التنافسي جامعة , قناة السويس 2013, ص33.

6/ نموذج شركة (Stephen goog&RTISArnold,1998,p153)

RTIS وهى شركة تصنيع أمريكية تعمل في تصنيع معدات عسكرية .هدف الشركة هو الامتياز في الأعمال ويتحقق ذلك بتلبية احتياجات الزبائن من خلال تطوير العاملين والتحسين المستمر والتركيز على العملاء ويستند على العمل الجماعي المتنوع والتركيز على العمليات وإرضاء الزبائن ويطبق بواسطة

تطوير مستمر للعمليات وأهداف ممتدة وأفضل الممارسات والمقارنة المرجعية ويقاس بواسطة مصفوفة مؤشرات الأداء التي تكون من تدريب العاملين (سنة سيقما واستبيان الزبائن) يوضح الشكل رقم (2-8) نموذج شركة RTIS

شكل رقم (2-8) : شركة RTIS للتميز



Source: Stephen Googe & Arnold. **Total Quality Management**, Juhn Wiley & Subs, New York,1998,P153

7/ نموذج شركة تويوتا للتميز . ( جاد الرب مرجع سابق,ص137).

يعتمد النموذج التنظيمي في شركة تويوتا عن أربعة عشر مبدأً تفصيلياً ثم تقسيمها في شكل أربع مجموعات تبدأ كل مجموعة بحرف P لتصبح إستراتيجية التميز بالشركة هي أيضاً (4PS) أربع المجموعات هي :

المجموعة الأولى : الفلسفة philosophy

المجموعة الثانية : العملية process

المجموعة الثالثة : الناس والشركاء people & partnership

المجموعة الرابعة : حل المشكلات problem solving

جدول رقم (2-3) : مبادئ ومجموعات التميز في تايوتا

| المجموعة                                       | المبادئ                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفلسفة : التفكير طويل الأجل                   | إتخاذ القرارات الإدارية في إطار فلسفة المنظمة في الأجل الطويل                                                                                                                                                                                                             |
| العملية : التخلص من الفاقد                     | تدفق العمليات لمواجهة المشكلات<br>إستخدام نظام السحب لتجنب إنتاج الزائد<br>البعد عن مستوى عبء العمل الزائد<br>التوقف حينما تكون هنالك مشكلة جودة<br>المهام المعيارية من أجل التحسين المستمر<br>إستخدام الرقابة المرئية<br>الثقة والمصادقية من خلال الإختبارات والتكنولوجي |
| الأفراد والشركاء والإحترام -<br>التحدي - النمو | تنمية القادة الذين يعيشون الفلسفة<br>الإحترام - التطوير - التحدي للأفراد - والمشاركة<br>الإحترام ومساعدة الموردين                                                                                                                                                         |
| حل المشكلات                                    | التعليم التنظيمي المستمر من خلال الجودة<br>فهم الموقف بكفاءة KAIZEN<br>يتم إتخاذ القرارات ببطء من خلال التتابع والإهتمام بكل الإختبارات<br>والتنفيذ يكون سريعاً                                                                                                           |

المصدر : سيد محمد جاد الرب, إدارة الابداع والتميز التنافسي جامعة , قناة السويس 2013, ص137

## معوقات تطبيق إدارة التميز:

أشار عبد العزيز على حسن إلى أن أبرز مظاهر المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة في سعيها نحو التميز (عبد العزيز 2008, ص308) مايلي :

1. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.
  2. التناقض الواضح بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
  3. ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في السوق وبطء الإستجابة لتلك المتغيرات .
  4. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوى التنافسية للمنظمات وغياب الرؤية الإدارية الواضحة في كيفية إستثمار وتفصيل تلك القدرات في التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء .
  5. ضعف آليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأعمال .
  6. إعتقاد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات .
  7. التركيز على المشكلات الحالية والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون أى إعتبار لإدارة المستقبل.
  8. تعدد صور أهداف الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها إدارة الوقت.
- في ذات السياق أشار محفوظ أحمد جودة أن العقبات التي تمنع الإدارة من الوصول إلى التميز ما يلي :

1. إستعجال تحقيق النتائج وفوائد الجودة .
2. غياب وتدنى فعالية نظم الإتصالات والتغذية المرتدة.
3. إنعدام الانسجام بين فرق العمل في ناحية ,وبعض اعضاء الفريق من ناحية أخرى.
4. الخوف من التغيير والدخول في النظام التقليدى إلي النظام الحديث.
5. غياب مبدأ الديمقراطية في الإدارة وعدم إشراك العاملين.
6. غياب مهارات إستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.

## نظريات التميز:

تعتبر نظرية البحث عن التميز التي ظهرت في الثمانيات من القرن الماضي ( peter ( waterman 1982) قد أنطلقت نظريه تحذف من فكرة أساسية مفادها أن هنالك شركات ناجحة ومتميزة بناء على معايير معينه , وهذه الشركات التي أجريت عليها الدراسة تميزت بعناصر وخصائص وهي:

1. **التركيز على الأفعال** : بهدف سرعة الأتجاز وعليلرغم من أن هذه الشركات ذات ميل للتحليل إلا أن هذا الابعوق حركتها إلى الفعل السريع .
2. **القرب من العميل** : تقدم هذه الشركات للعملاء الجودة والخدمة الاعتمادها ولاتقارن بما يقدمه المتنافسون .
3. **الاستقلالية** : في اتخاذ القرار والإبداع .حيث تتبنى هذه الشركات المتميزة العاملين ذوي المواهب والقيادية والابتكارته.



4. الانتاجية من خلال الافراد : حيث احترام العامل يمثل جانباً أكبر من وقت الأداره.
5. اسلوب إداري: يقوم علي القيم, حيث تقوم الشركات المتميزة بالالتزام بقيمتها الاستمرار من تطبيق القواعد الأساسية التي تدير عليها بداخل هذه الشركات.
6. الالتزام بالتماسك والترابط الداخلي : إن الشركات المتميز يجب ألا تدخل في مجال لاتعرف كيفية إدارته.
7. بساطة عدد العاملين : حيث تتسم الشركات المميز بالبساطة, أعتبرها السمة الأساسية لهيكل التنظيم والتنظيم التابعة منه.(kanji& mouraes,2006,p1)

#### نظرية احداث التميز:

حيث يطرح كل من (silva & Hickmon) نظرية مفادها أن المتغيرات العالمية التي جرت خلال العقدين الماضيين ادت إلى زيادة التعقيدات والتشابك والترابط وبالتالي فقد ولي عصر الادارة التقليدية, إلى العصر الجديد. يتطلب من القادة أن يصنعوا صورة المستقبل منظمهم أن يدركو أن لابد لتحقيق ذلك من ايجاد قاعدة لتفكير الاستراتيجي , وبناء ثقافة عامة تهتم بحاجات المنظمة والعاملين .إذا إن التفكير الاستراتيجي , اللازم لاجاد التميز يتطلب التعامل مع الزبائن والمنافسين والمنظمة كما يلي:

1. الزبائن : ارضاء حاجاتهم
  2. المنافسون : المحافظة على التميز والتفوق عليهم بشكل دائم.
  3. المنظمة: التركيز على نقاط القوة منها . (غالية عبد السلام ,2014, ص153-152)
- نظرية أعمدة التميز : لجيمس هارنتون مبنية هذه النظرية على فكرة اساسية مفادها أن المؤسسات التي تسعى للتميز تدير بصورة متماثلة أركان التميز الخمسة وهي:

1. إدارة العمليات process management
  2. إدارة المشروعات project management
  3. إدارة التغيير change management
  4. إدارة المعرفة knowlege management
  5. إدارة الموارد Resources management
- (HARRINGTON, 2006,p1)

## المبحث الثاني

### نماذج التميز التطبيقية ومعاييرها

مدخل:

أنشئت جوائز الجودة في دول عديدة من دول العالم بغرض الإرتقاء بمستوى الجودة وتكريم المنظمات التي تطبق برامج الجودة ، وهي إحدى أدوات التحفيز الفعالة التي تؤدي إلى تحسين الأعمال والإرتقاء بمستوى الإنتاجية والأداء وإرضاء العملاء وزيادة الربحية ، وتعد جوائز الجودة القوة المحررة لإنطلاق طالقات الجودة والتحسين المستمر ، وهي النموذج الذي يحتز به خارطة الطريق نحو أفاق الجودة التميز للمنظمات كافة في مختلف الميادين التنافسية . (www.hrm.group.com , accessed, .28/7/2013).

قامت العديد من الدول كأمريكا وبريطانيا واليابان والسودان والمملكة العربية السعودية وغيرها ببناء نماذج من الجودة ، تستخدم كأداة علمية تُعنى بالتقييم الذاتي من أجل تطوير منظماتها وتتميز هذه الأنظمة بالشمولية في إدارة تلك المنظمات من حيث أنها تعني جميع العمليات التي تجري فيها ،(باشيوة 2006 ، ص2) وتوضع معايير جوائز الجودة بحيث تضمن الميول العالمي لها.

والإعتراف بها والمعايير المشتركة لها هي :

1. القيادة والتوجه الواضح .
2. التحسين المستمر .
3. إدارة الموارد .
4. التركيز على العملاء .
5. المعلومات والقياس والتحليل .
6. التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد .
7. مشاركة العاملين وتمييزهم وتحفيزهم .

ويعطى كل معيار من المعايير وزناً يختلف حسب أهميته ، كما أنه يختلف من جائزة لأخرى ، ويكون الوزن على هيئة نقاط لكل معيار بحيث يكون إجمالي النقاط 1000 أو 100 نقطة أو على هيئة نسبة مئوية .

ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية ، ويتم تقويم المنظمات لمعرفة مدى مطابقتها للمعايير من قبل لجنة من المقوميين الذين يراجعون نماذج المنظمات المتقدمة ، ويتحققون من المعلومات المذكورة في تلك النماذج من خلال الزيارات الميدانية للمواقع .

وبرغم التشابه الكبير بين الدول في المعايير العامة فإن المهم أن يكون لكل دولة بعض المعايير الخاصة بسبب اختلاف الإعتبارات الثقافية والإجتماعية وإختلاف متطلبات الأفراد والسوق .

وتخضع نماذج جوائز الجودة للمراجعة والتحديث والتطوير لكي تواكب التطورات والتغيرات العالمية وتتماشى مع الإحتياجات المتغيرة والمتنامية للدولة . (البرواري ، باشيوه ، 2011م ، ص482)  
أولاً : أهم الأهداف الإستراتيجية لجائزة التميز للهيئة العامة للطيران المدني وعموم جوائز التميز : (دليل الإطار العام لجائزة التميز للطيران المدني ، 2010م ، ص5)

تتعدد الأهداف التي يتوقع تحقيقها من تطبيق جوائز التميز منها :

1. تنمية وتطوير أداء الهيئة من خلال تبني ونشر معايير التميز .
2. توفير خارطة علمية وعملية ذات طراز عالمي لقيادة التغيير في الهيئة بصورة فعالة .
3. تحديد أفضل الممارسات في الأداء والعمل على نشرها وتيسير سبل تبنيها من قبل الجميع .
4. تشجيع التنافس والتعاون بين جميع إدارات الهيئة .
5. نشر مفاهيم الإبداع والجودة والتميز .
6. الحصول على نتائج الكشف الصحي متكامل والذي يحدد نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير .
7. الإحتراف وتكريم الإدارات والأفراد المتميزين في تطبيق معايير الجائزة .
8. تحفيز الموظفين .

ثانياً : فوائد المشاركة والتقديم لجائزة التميز :

قد أفادت دراسة (هندريكس Hendricks وسنغال Singhal ، 2000م) نقلاً عن (نايجل غريغ Nigel Grigg ، وروينز مان Robin Man ، 2008م ، ص118) عن البحث عن الفوائد الإجمالية في المنظمات التي إستخدمت جوائز التميز وذلك للحصول على مزايا تشغيلية ومالية كبيرة جداً، وذلك بإستخدام جوائز بالدريج الأمريكية كمعيار لتحديد المنظمات ،وتظهر أبحاثهم وجود علاقة قوية بين المنظمات التي فازت بجوائز التميز ، والأداء المالي بالإضافة إلى زيادة الدخل والمبيعات وذلك خلال الفترة ما بعد الفوز .

وهناك دراسة أخرى في نفس المصدر قامت بها المؤسسة الأوروبية للجودة ومؤسسة الجودة البريطانية شملت 120 منظمة من الفائزين بجوائز الجودة ووجدت الدراسة أن أداء الفائزين تفوق عن أداء المنظمات المنافسة، والتي تكون مناسبة في الحجم وتعمل في نفس الصناعات .

وهناك دراسة دكتوراة من نفس المصدر قام بها هاوزينس Hausene عام 1999م من جامعة (Wollongong) الأسترالية ، فحص أداء (15) شركة تصنيع التي شاركت في جوائز الجودة الأسترالية (وليس فقط الفائزين) بين عام 1992 - 1997م ، وقد طلب هاوزينس المذكور أعلاه بقائمة بأهم (10) مؤشرات أداء (KPI) وتفيد البيانات الكمية فيما يتعلق بتلك المؤشرات الرئيسية في الفترة من 1992 - 1997م ، وقد وجدت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين تحسين الـ (KPI) ومجموعة نقاط التميز .

أما جائزة الطيران المدني للتميز نقلاً عن (الإطار العام لجائزة التميز 2010م ، ص5-6) وقد

حُدثت فوائد الجائزة كما يلي:

1. توفر الجائزة فرص مؤاتية للتعرف على مستوى الأداء والإدارات والمطارات المشاركة .
2. الحصول على نتائج كشف صحي مؤسسي متكامل من خلال تقارير التعقيب التشخيصية التي تحدد نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير .
3. مبادرة منفردة لتحفيز الموظفين في كل المستويات وخلال التكريم في الفئات الفردية للجائزة .
4. تعد المشاركة فرصة مؤاتية لنشر أفضل الممارسات والتعلم من خلال الآخرين ومن خلال النشرات الدورية وورش العمل المخصصة لذلك .
5. النشر الواسع للوعي بالمفاهيم وقضايا التميز مما يترتب على ذلك فرص للتطوير والتحسين والأداء المؤسسي . (موس 2010م, ص1)

ومن جهة أخرى أشار (الفاضل موسى) في سمنار جائزة التميز للطيران المدني إلى بعض الفوائد منها: أثبتت التجارب العالمية وجود تطور إيجابي في الأداء المؤسسي جراء تطبيق نظم التميز في الغرب. 93% من المؤسسات الحكومية في بريطانيا تشهد تطوراً وتقدماً في مستويات الأداء بسبب إستخدامها نموذج التميز بالإضافة إلى أنه و من خلال النموذج يمكن إستخلاص فهم أعمق لطبيعة وعمل المنشأة ، كما إنه يمكن إستخدامه في التخطيط الإستراتيجي وترتيب الأولويات والتنمية الذهنية والتحسين والتطوير ، كما يمكن الربط بين متطلبات العملاء وخطة عمل المؤسسة وتسهيل عملية إجراء المقارنات المعيارية داخلياً وخارجياً . (الفاضل موسى ، العرض التعريفي لنموذج التميز ، 2010م ، ص1)

**ثالثاً : نماذج التميز :**

**معايير وجوائز التميز :**

يوجد في العالم أكثر من تسعين برنامجاً أو نموذجاً للجودة على المستوى العالمي والأقليمي، على سبيل المثال: جائزة ديمنج التي أسست عام 1951م، وجائزة بالدريج الأمريكية التي تأسست عام 1987م، النموذج الأوروبي للتميز المؤسس الذي أسس عام 1992م، وجائزة أستراليا للتميز وجائزة جنوب أفريقيا لنماذج التميز التي أسست عام 2006م، وغيرها في بلدان العالم الأخرى ، كوريا ، هونج كونج .

عموماً الجوائز الرئيسية الثلاث في العالم هي ( ديمنج ، بالدريج، الأوربية). وتتكون معظم نماذج وجوائز الجودة في إطار يحتوي على مجموعة معايير مختلفة لتقييم جودة إداء المنظمات وتميزها وفقاً لتلك المعايير . فالإختلاف في المعايير الحاكمة لإدارة الجودة ناتج عن إختلاف رواد الجودة في المفاهيم المختلفة للجودة والتميز، وذلك بإختلاف الخلفية العملية والعلمية لعلماء للجودة ولكنها متقاربة بشكل كبير .

## أولاً جائزة ديمنج : Prize

وهي واحدة من أقدم جوائز إدارة الجودة الشاملة تأسست عام 1951م، من قبل إتحاد العلماء المهندسين اليابانيين (JUSE) وذلك تقديراً وإعترافاً لجهد ديمنج ومساهماته الكبيرة في مجال الجودة (شعبان 2009، ص138).

وتمنح جائزة ديمنج لخمس فئات :

1. جائزة ديمنج للأفراد.
2. جائزة ديمنج للتطبيقات.
3. جائزة تطبيقات ديمنج للمؤسسات التعليمية.
4. جائزة ديمنج للأقسام.
5. جائزة ضبط الجودة للمصانع. (دودن , 2012, ص304)

وتقوم النماذج على المفاهيم التالية : دعم قيادة الإدارة العليا, التحكم في العمليات , و نظر KAIZEN في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي (PPORTER, TANNER 2004, (75).

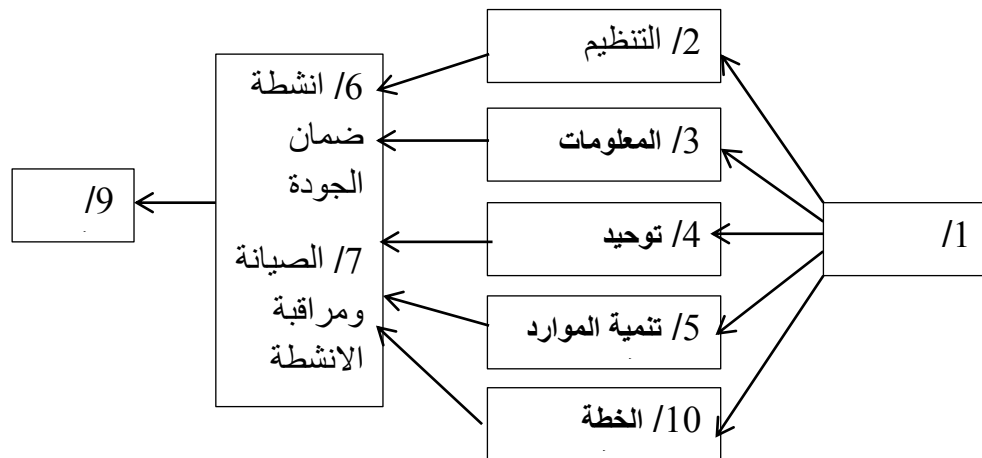
تعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج الي اربع مجموعات رئيسية هي:

- أ. التوجيه : يحدد توجيه المنظمة من خلال السياسات التي تتبعها المنظمة.
- ب. الدعم : يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات , تنمية الموارد البشرية , وتوحيد المقاييس.
- ج. التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة, ومراقبة صيانة الأنشطة , وأنشطة التحسين.

د. النتائج: التي تقاس من خلال معايير التأثير وبنا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن

السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة. وتوضح تلك النقاط في الشكل رقم (2-9) :

شكل رقم (2-9) : الإطار العام لجائزة ديمنج



وتستند جائزة دمنيج على المعايير العشرة للنموذج الذي تقاس من خلاله توزيع (1000) نقطه على تلك المعايير بواقع (100) نقطه لكل معيار على الاقل نتيجة (50) نقطه آلا ألتقل النتيجة الاجمالية لمجموع المعايير عن (70) نقطة من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية والفرعية . (PORTER,TANNER,2004, P218).

المعايير التي يركز عليه نموذج ديميچ :، للنموذج عشرة معايير تراجع كل عدة سنوات ، والمعايير هي الموضحة في الجدول أدناه.

#### جدول رقم(2-4) : معايير أوزان جائزة ديميچ

| الوزن النسبي | المعايير         | الرقم |
|--------------|------------------|-------|
| 100          | سياسات المنظمة   | 1     |
| 100          | التنظيم          | 2     |
| 100          | المعلومات        | 3     |
| 100          | المقاييس         | 4     |
| 100          | الموارد البشرية  | 5     |
| 100          | ضمان الجودة      | 6     |
| 100          | الصيانة والتحكم  | 7     |
| 100          | أنشطة التحسين    | 8     |
| 100          | التأثير          | 9     |
| 100          | الخطط المستقبلية | 10    |

المصدر : نزار عبد المجيد البراوى الحسن عبدالله باشوه إدارة الجودة مدخل التميز والريادة ، الوراق لنشر والتوزيع عمان ،2011، ص514.

تحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة وهي :

#### السياسات **POLICIES** (100)نقطه:

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة ، والعمليات المستخدمة ، في وصفها ، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيره المدى، وقضايا القيادة.

**التنظيم organization** : (100) نقطة، يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة ، مدى استخدام فرق العمل **tems** والهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات.

**المعلومات Information** (100)نقطة تناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة ' طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها.

**معايير المقاييس standardization (100)** نقطة ويتناول هذا المعايير إجراءات تأسيس والقاء المعايير, ومحتوى المعايير , ومستوى الالتزام باكمعايير , بشكل منتظم.

**معايير الموارد البشرية : (100)** يتعلق هذا المعيار يتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوى العلاقة بالجودة والتخطيط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة .

**معايير ضمان الجودة: (100)** نقطة يشمل هذا المعيار لي تفاصيل عملية ضمان الجودة بدءاً من تصميم السلعة , والتفتيش أثناء الانتاج ,انشطة المتاوله والتسهيلات المادية في مكان العمل, ومعايير رضا العملاء والامور المتصل بالبيئة والمحافظة عليها .

**معايير المراقبة control (100)** نقطة يعرف هذا العنصر الاساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها .

**معايير أنشطة التحسين (100)** نقطة, يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة , وأسس ترتيبت المشكلات من حيث أولوية التعامل معها والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها.

**معايير التأثير : (100)** نقطة quality effects يعرف هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال منظمة الجودة , سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة , وكيف اثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة .

**التخطيط المستقبل (100)** نقطة, يعرض هذا المعيار خطة المنظمة لتحسين الجودة في المستقبل , مع بيان الموقف الحالي للجودة , الاهداف المرجوه التي تسعى لتحقيقتها , ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط (البرورارى, باشيره, 2011 ص 514-515).

بشكل عام , فقد أمكن , استخلاص أهم آثار تطبيق جائزة دميح من خلال المؤسسات التي

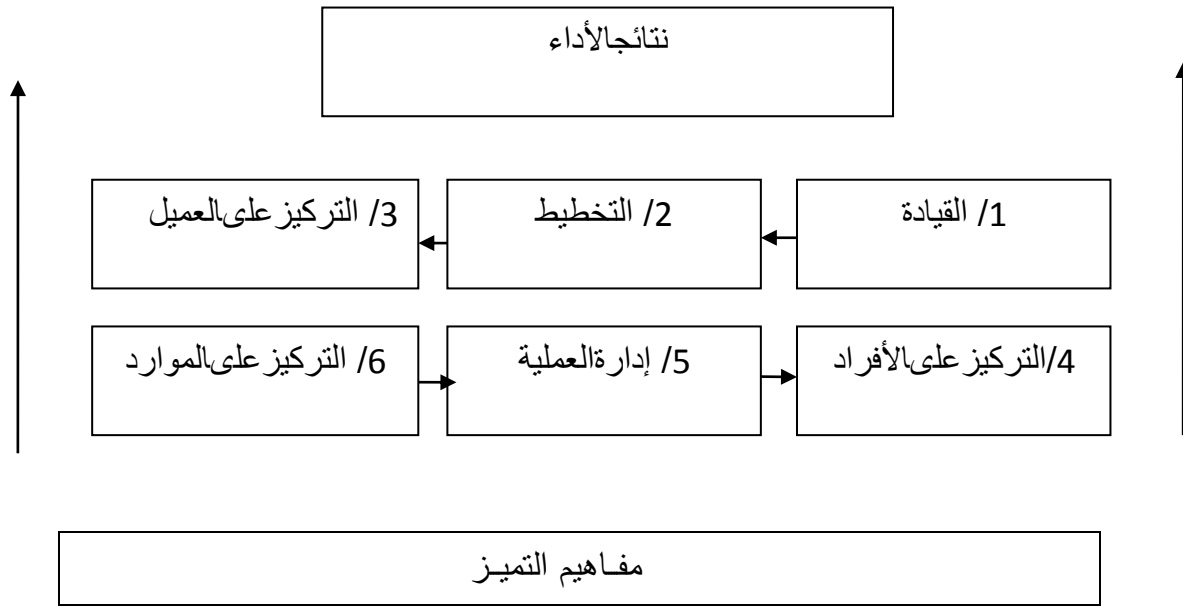
فازت بها كما يلي : (اياد , 2009 , ص 141)

1. نشر وتعميق مفاهيم الجودة .
2. تخصيص التكاليف.
3. التوسع في المبيعات .
4. زيادة الربا .
5. الالتزام بتطبيق خطط العمل.
6. تحقيق توجيهها وتطلعات الإدارة العليا.
7. التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات.
8. تشجيع التفكير الابداعي.
9. رفع الكفاء والفاعلية على مستوى المؤسسة ككل.

## ثانياً الكندية CAE (Canada Awards For Excellence)

تم انشاء النموذج بواسطة وزارة الصناع الكندية عام 1984مولكن يتم إدارة الجائزة بواسطة المعهد الوطني الكندية للجودة (NQI) . ويستخدم هذا النموذج لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التميز , كما تستخدمه العديد من المنظمات الخاصة اطاراً لتحقيق التميز, (PORTER,TANNER,2004,P 216). الشكل رقم (2-10) يبين الاطار العام لجائزة الكندية :

### شكل رقم (2-10) : الجائزة الكندية CAE 1984 (Canada Awards For Excellence)



Source:Porter,Tanner,Assessing,Business, Excellence, Butter Worth & Hennemann,2004, P,217

يقوم النموذج على المفاهيم التالية:

القيادة: الاتجاه الاستراتيجي وشمول القيادة , النتائج.

التخطيط : تطوير خطة التحسين ومحتواها والتقييم النتائج.

التركيز : على العميل, صوت العميل ,إدارة علاقات العميل , والقياس , النوتج .

التركيز على الأفراد: تخطيط الموارد البشرية بيت المشاركة , بيت التعليم المستمر , ورضاء المتعاملين , النتائج .

ادارة العملية : لعريف العملية , ومراغبة العملية , وتحسين العملية .

تركيز الموارد: المشاركة والموارد (جيس ايفان , جيمس دين , 2009 , ص 140)

الخطوات العشر التي حددها نموذج التميز الكندي لتطبيق التميز:

(PORTER,TANNER,2004,P 218-219).



1. نشر مفاهيم التميز من خلال استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها وتطبيقها في موقع العمل .
2. فهم نموذج التميز , من خلال تشكيل فريق عمل لنظر في نموذج التميز نفسه , وتعميم محتويات ومضمون النموذج .
3. نشر الرسالة : ويتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسين المستمر ونشر مفاهيم التميز بين جميع العاملين .
4. استخدام نموذج التميز لتقويم: يعمل فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز , اكتشاف , الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي .
5. وضع خطط التحسين المستمر : تقوم المنظمة باعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين لوضع المنظمة على طريق التميز وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز في المرحلة السابقة , وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء والشركاء .
6. تنفيذ خطة التحسين والتطوير: التي تتطلب أن يكون أهداف خطة التطوير واضحة , كذلك تدريب العاملين على استخدام الادوات اللازمة للتطوير .
7. مراغبة خطة التحسين التطوير: وذلك لمراغبة تقدم نحو تحقيق اهداف خطة التطوير , على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات .
8. إعادة أجزاء التقويم الذاتي: باستخدام نموذج التميز وذلك لرصد المكاسب الاهداف المتحققه وقياس تقدم المنظمة على طريق التميز , ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديده.
9. المحافظة على المكاسب الاهداف : من خلال تطبيق ادوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة عن التطوير المتحقق .
10. التركيز على التحسين والتطوير المستمر : من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر وجعل نموذج التميز جزءا من ثقافة المنظمة , وطريقة إدارة أعمالها .

### ثالثاً جائزة ماكلولم بالدريديج للجودة:

تم إنشاء جائزة ماكلولم بلديريج الوطنية للجودة بموجب القانون الفدرالى (100-107) في العام 1987 , تخليداً لذكرى وزير التجاره الامريكى الراحل والذى شغل المنصب منذ العام 1981 الي أن توفي في حادث في العام 1987 .ومن أهداف الجائزه :

1. المساعد في تحضير الشركات الامريكية على تحسين الجودة والإنتاجية
2. تميز أنجازات هذه الشركات التي تحسن جودة منتجاتها , وخدماتها وتقدم مثالا للآخرين .
3. تشيد خطوط إرشادية ومعايير يمكن استخدامها ومنشآت الأعمال والصناعة , المنشآت الحكومية وغيرها في تقديم جهود تحسين الجودة .

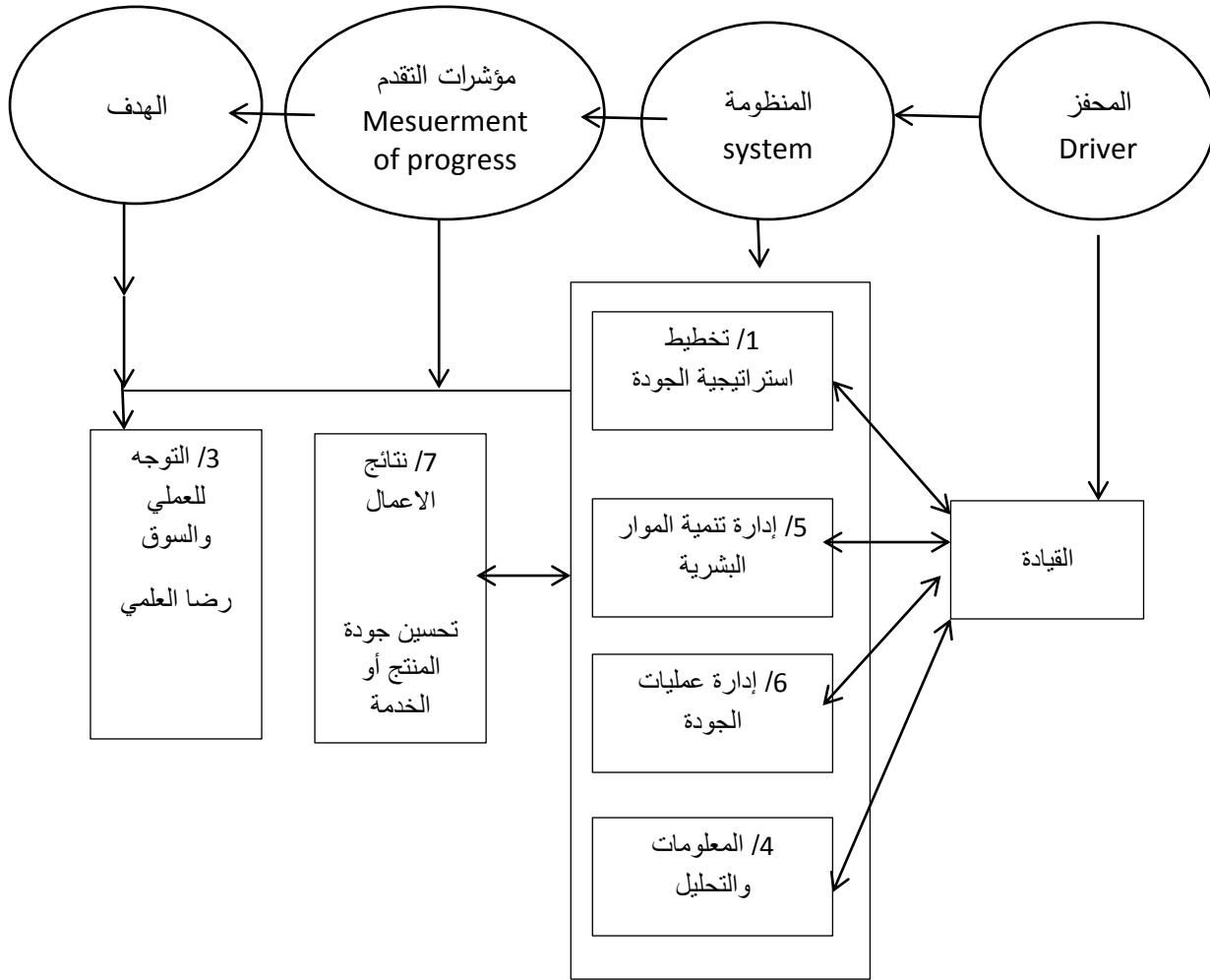
4. تقديم توجيه محدد للمنشآت الأمريكية الأخرى التي ترغب في أن تتعلم كيف تدير الجودة المرئقة عن طريق إتاحة المعلومات التفصيلية عن كيف استطاعت المنشآت التي حصلت على الجائزة أن تغير ثقافتها وتحقق الارتقاء والسمو. (جميس ايفان , جميس دين , 2009 , ص 113-114)
- يستند النموذج المريكى إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيمة التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة, وهي كما يلي :
1. الاهتمام بالجودة أنطلاقاً من رغبات العملاء.
  2. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
  3. ضرورة التعليم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء .
  4. تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعالة.
  5. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
  6. تعميق الاتجاه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة وروايتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات لتنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق , وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
  7. أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها . كذلك مع العاملين بها .
  8. إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تواجد فيه , ضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص من النشاط والنمو. (السلمي , 2002, ص44).
- الجدول أدناه يوضح معايير جائزة مالكوم:

#### جدول رقم (2-5) : معايير جائزة مالكوم

| الرقم  | المعايير                    | الوزن النسبي |
|--------|-----------------------------|--------------|
| 1      | القيادة                     | 120          |
| 2      | التخطيط الاستراتيجي         | 85           |
| 3      | التركيز على العملو السوق    | 85           |
| 4      | التركيز على الموارد البشرية | 85           |
| 5      | إدارة العملية               | 85           |
| 6      | القياس والمعرفة والتحليل    | 90           |
| 7      | نتائج الاعمال               | 450          |
| الجملة |                             | 1000 نقطة    |

المصدر: جيس ايفان , جميس دين إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور على ابراهيم , دار المريخ, الرياض، 2009م , ص 127-128.

معايير جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية أما إطار تطبيقات معايير بالدريج فتتمثل في القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون والسوق المعرف والتحليل والقياس التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات ، ونتائج الأعمال. يوضح الشكل رقم (2-11) الأطار العام لمعايير بالدريج. الشكل رقم (2-11): إطار العام لمعايير بالدريج الأمريكية



المصدر : فرانسيس ماهوني ، كارل جي ثور ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000م ، ص 139 .

رابعاً: الجائزة الأوروبية: (www.EFQM.com)

رسالة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة إتحاد أوروبا للمشاركة في أنظمة التحسين ولقيادة المؤسسات بالتهيئة لرضا العميل، ورضا العاملين، وإدارة المعرفة والتأثير على نتائج العمل، والمجتمع ولدعم المديرين في أوروبا يجعل الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول إلى ميزة التنافس العالمية. الهدف من إنشائها هو ترويج فكرة الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر بأي مؤسسة أوروبية ، تحسين المنافسة بين القطاعات الأوروبية العامة والخاصة .

وجائزة المؤسسة الأوروبية للجودة مصنفة إلى أربعة قطاعات، وهي :

1. مؤسسة كبيرة الحجم.
  2. وحدات تشغيلية بالمؤسسات.
  3. مؤسسات قطاع عام.
  4. مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم.
- أصول التميز الأساسية :

حتى تحقق المؤسسة أقصى منفعة من تبنيها للنموذج الأوروبي للتميز. لابد أن يعي فريق عمل الإدارة مفاهيم أساسيات لهذا النموذج، وهذه المفاهيم تقوم على: (EFQM,2010,p19)

1. التركيز على النتائج .
2. الاهتمام بالعملاء .
3. القيادة ووحدة الهدف .
4. الإدارة بالعمليات والحقائق.
5. تطوير العاملين واشتراكهم .
6. التحسين المستمر .
7. الإبداع والتعليم تطوير الشراكات .
8. تحمل المسؤولية الاجتماعية

وصفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM تسعة معايير رئيسية للنموذج مقسمة إلى 32 معيار فرعي. كل معيار فرعي يختص بمنطقة محورين خاصة يتم قياسها. كما موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (2-6) : معايير الجائزة الاوربية**

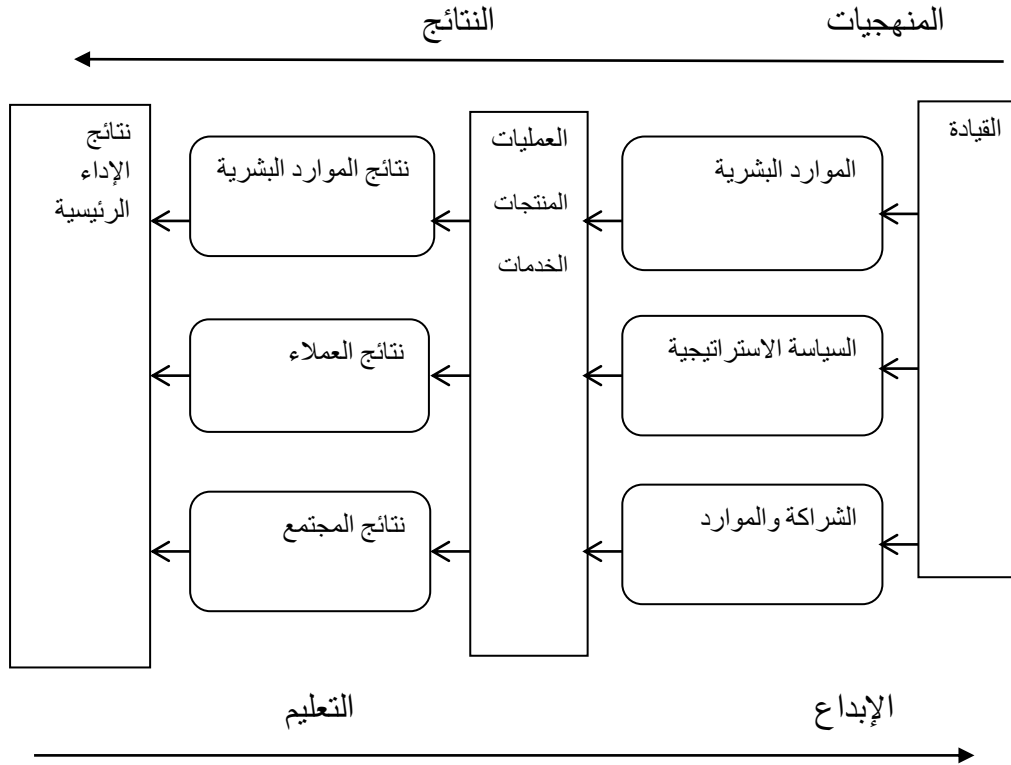
| الرقم | المعايير                    | الوزن النسبي | عدد المعايير الفرعية |
|-------|-----------------------------|--------------|----------------------|
| 1     | القيادة                     | 100          | 5                    |
| 2     | الاستراتيجية                | 100          | 4                    |
| 3     | العاملون                    | 100          | 5                    |
| 4     | الموارد والشركات            | 100          | 5                    |
| 5     | العمليات والمنتجات والخدمات | 100          | 5                    |
| 6     | نتائج المتعاملين            | 150          | 2                    |
| 7     | نتائج العاملين              | 100          | 2                    |
| 8     | نتائج المجتمع               | 100          | 2                    |
| 9     | النتائج الرئيسية            | 150          | 2                    |
|       | المجموع                     | 1000         | 32                   |

المصدر : مصطفى حامد الحكيم , إدارة الجودة الشاملة وأمتياز الأعمال , شركة مطابع السودان المحدود الخرطوم 2011 , ص 63.

## النموذج الأوروبي للتميز:

يقوم النموذج الأوروبي للتميز ادناه على تسعة معايير , خمسة منها تتعلق بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو الممكنات Enablers وأربعة منها تتعلق بالنتائج Results. حيث نغطي نظم العمل والمنهجيات ما تقوم به المؤسسة ، من حيث تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة استناد إلى تطبيق نظم العمل.

### الشكل رقم (2-12) : مكونات النموذج الأوروبي EFQM2010



المصدر : مصطفى حامد الحكيم, إدارة الجودة الشاملة ومتميز الأعمال ,شركة مطابع السودان المحدود الخرطوم  
2011 , ص 68

## خامساً: الجائزة الأسترالية: ABEA 1993

### Australian Business Excellence Awards

جوائز إمتياز الأعمال الاستراتيجي AB.EA أنشئت جوائز امتياز الأعمال الاستراتيجي في العام 2002 ويديرها مجلس Australian quality council بالاستفادة من نماذج التميز العالمية, مثل نموذج بالدريج الأمريكي , ونموذج التميز الإداري وذلك الإدخال التحسين في أداء أعمال المنظمات الأسترالية = ويقدم النموذج عن المفاهيم التالية:(porter &stanner, 2004, p 77)

1. الزبون هو الذي يعرف الجودة.
2. التحسين المستمر للعمليات .

3. تميز القرارات ببناء على الحقائق.
4. لا بد من التخطيط للتحسين.
5. لا بد من العمل من خلال النظام .
6. العاملون أهم مورد في المنظمة.
7. القيادة من خلال القدوة والمثل .
8. تحسين الأداء من خلال المعلومات والمعرفة .

المعايير الرئيسية للنموذج وهي القيادة , الابتكار , الاستراتيجية , والتخطيط , البيانات , والمعلومات والمعرفة , الموارد البشرية , التركيز على العميل والسوق , إدارة العمليات , والتحسين والخدمات , نتائج الأعمال . كما يشير الجدول رقم (2-7).

#### جدول رقم (2-7) : معايير التميز للجائزة الأسترالية

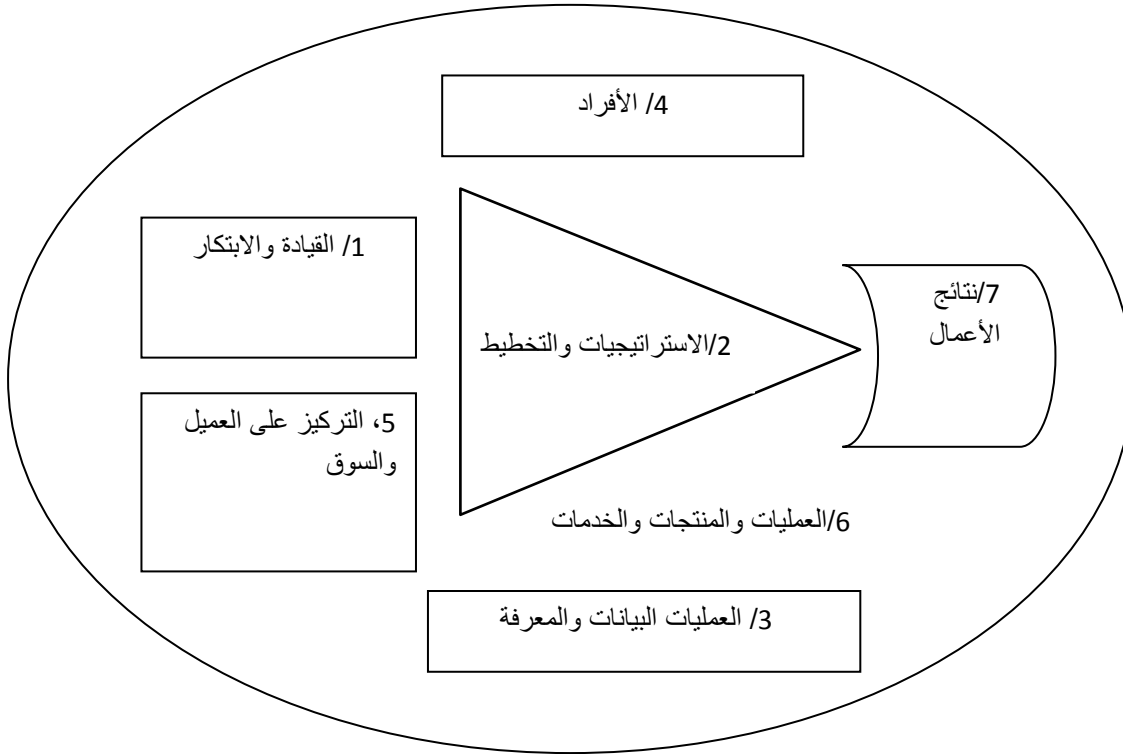
| الوزن النسبي | المعايير                              | الرقم |
|--------------|---------------------------------------|-------|
| 14           | القيادة leadership الابتكار           | 1     |
| 8            | الاستراتيجية والتخطيط                 | 2     |
| 8            | المعلومات والبيانات والتحليل والمعرفة | 3     |
| 20           | الأفراد                               | 4     |
| 18           | التركيز على العميل والسوق             | 5     |
| 20           | العمليات والإنتاج والخدمات            | 6     |
| 12           | نتائج الأعمال                         | 7     |
| 100          | الربح                                 |       |

Source:Porter,Tanner,Assessing,Business, Excellence, Butter Worth & Hennemann,2004 ,P,101

#### إطار الجائزة الأسترالية ABEA:

يتكون الإطار من القيادة والابتكار , والاستراتيجيات والتخطيط, والعمليات والبيانات والمعرفة, الأفراد, والتركيز على العميل والسوق, العمليات والمنتجات والخدمات . وأخيراً نتائج الأعمال وتعتمد الية عمل النموذج علي أنه في حالة تحقيق المعايير في الرقم (1) الي الرقم (6) يتحقق نتائج الأعمال في المعيار رقم (7) , كما موضح في الشكل (2-13):

## الشكل رقم (2-13): إطار الجائزة الاسترالية



Source:Porter,Tanner,Assessing,Business, Excellence, Butter Worth & Hennemann ,2004, P,72

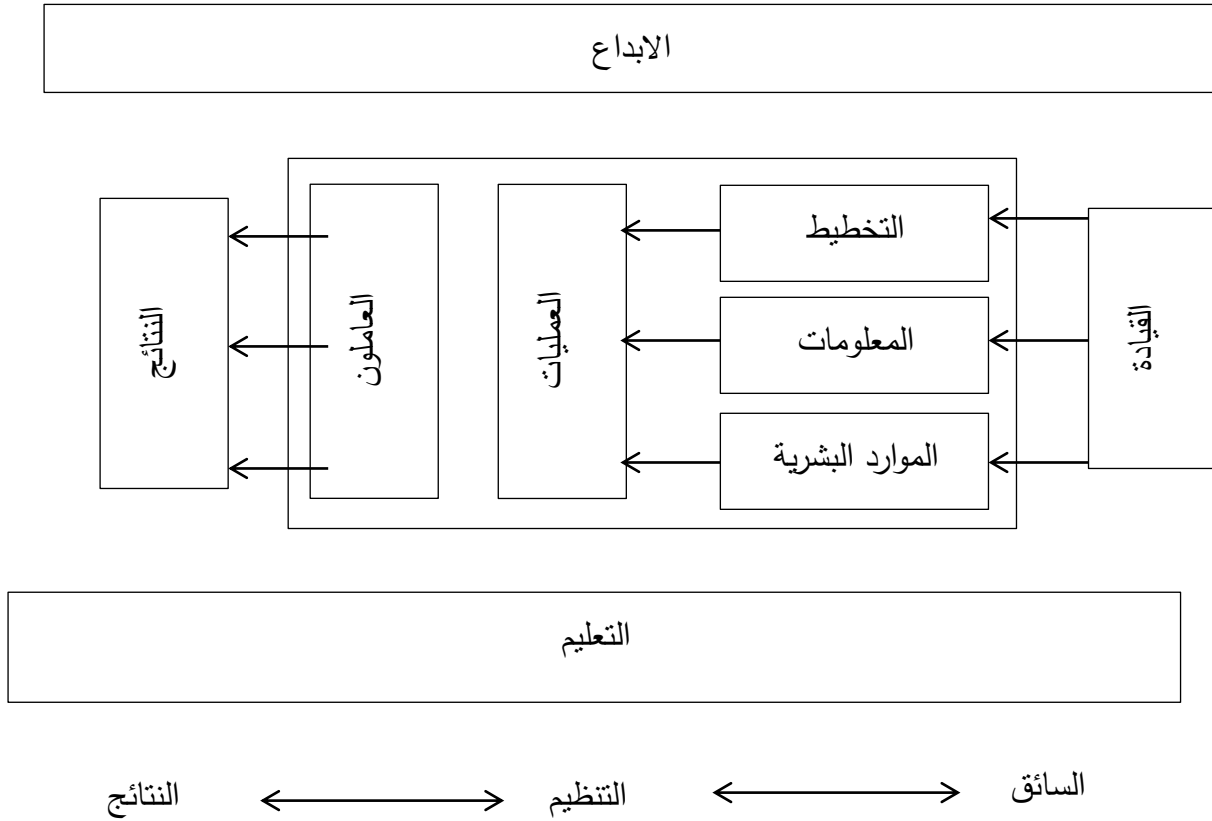
### سادساً: نموذج وجائزة التميز السنغافورية

#### Singapore quality Award (sqA)

انشاء نموذج التميز السنغافورية عام 1994م بالاستفادة من نموذج بالدريج الأمريكي , ونموذج التميز الأوروبي , ويقوم هذا النموذج مفاهيم التميز التي تعتمد عليها نموذج بالدريج الوطن الامريكي التي سبق أن تم الاسشاره إليهم. تعتمد الية عمل النموذج على تقسيم المعايير الرئيسية الى ثلاثة مجموعات هي .

1. **مجموعة السائق** : تشمل علي معيار القيادة التي تقود إجراءات تنظيم المنظمة.
2. **مجموعة التنظيم** : وتشمل علي إجراءات تنظيم المنظمة من خلال معايير الخطط والمعلومات والموارد البشرية , والعمليات , والمتعاملين والتي تحقق من خلالها النتائج .
3. **مجموعة النتائج** : وتشمل علي معايير النتائج . ووضع التعليم والابداع علي جانبي النموذج التاثيرها علي ادارة المنظمة. كما هو موضح بالشكل أدناه :

شكل رقم (2-14) : معايير الجائزة السنغافورية.



Source:Porter,Tanner,Assessing,Business, Excellence, Butter Worth & Hennemann,2004, P,73

المعايير السبعة للنموذج التي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على معايير النموذج الرئيسي والفرعية التالية:

- معايير القيادة : وخصص له (120) نقطة اي ما يعادل 12×1% من المجموع الكلي.
- معايير التخطيط : وخصص له (80) نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي.
- معايير المعلومات : وخصص له (80) نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي.
- معايير الموارد البشرية : وخصص له (110) نقطة بما يعادل 11% من المجموع الكلي .
- معايير العمليات , وخصص له (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي
- معايير المتعاملين : وخصص له (110) نقطة بما يعادل 11% من المجموع الكلي.
- معايير النتائج الشاملة , وخصص له (400) نقطة بما يعادل 40% من المجموع الكلي.



جدول رقم (2-8) : معايير الجائزة السنغافورية

| الوزن النسبي | المعايير        | الرقم |
|--------------|-----------------|-------|
| 120          | والقيادة        | 1     |
| 80           | تخطيط           | 2     |
| 80           | المعلومات       | 3     |
| 110          | الموارد البشرية | 4     |
| 100          | العمليات        | 5     |
| 110          | المتعاملين      | 6     |
| 400          | النتائج         | 7     |
| 1000         | الجملة          | 8     |

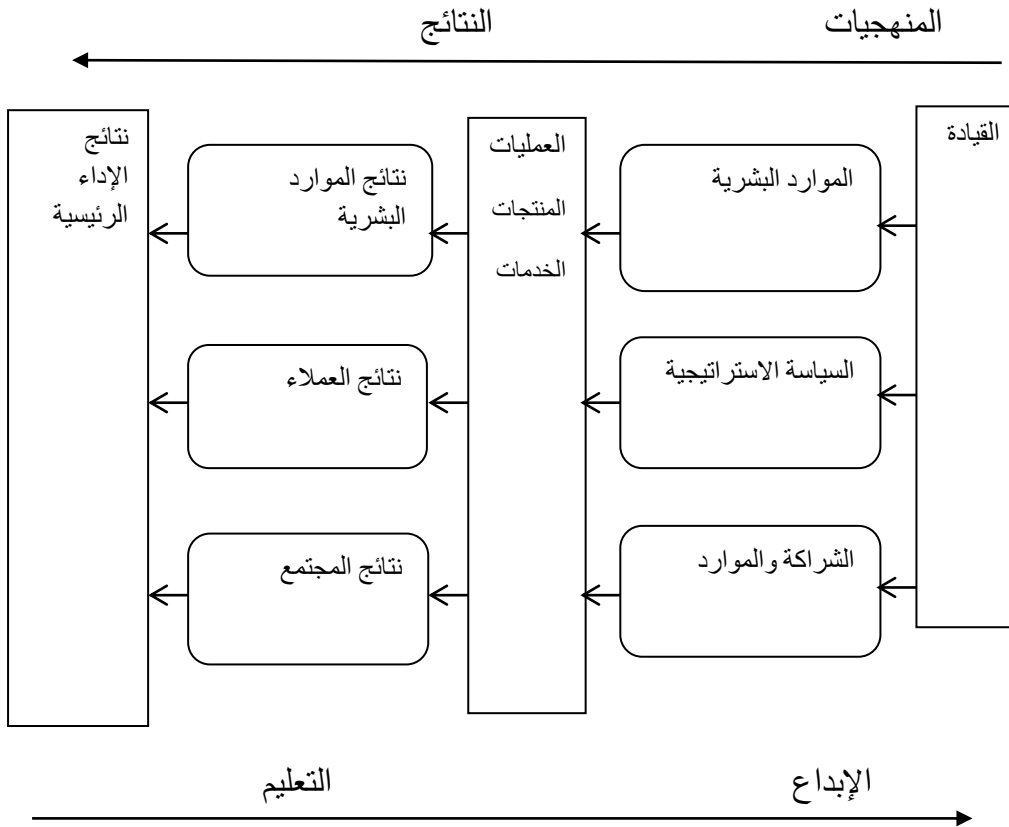
Source:Porter,Tanner,Assessing,Business, Excellence, Butter Worth & Hennemann,2004 ,P,239.

ثامناً : النموذج السوداني للجودة والإمتياز :

أول محاولة في السودان لتطبيق مبادئ الجودة والتميز كانت على يد الدكتور ياسين عابدين في العام 1993م ، وكان مديراً للخطوط الجوية السودانية آنذاك ، وقد تمت محاولة تطبيق الجودة على إدارة واحدة هي إدارة الهندسة . ثم أصبح مديراً للهيئة القومية للكهرباء في عام 1995م ، وحمل معه هم الجودة والتميز ، حيث أطلق في أواخر العام 2006م برنامج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة بمساعدة الدكتور الهادي التجاني (الصديق ، 2010م ، ص2-3) ، وخلال تلك الفترة تم تأسيس المجلس الأعلى للجودة الشاملة الامتياز ويتبع لرئاسة الجمهورية . وكان الهدف من إنشاء المجلس ، قيادة المجتمع ومؤسساته نحو آفاق الجودة والتميز وجاء إطلاق جائزة رئاسة الجمهورية للجودة والتميز لتكون المحرك الحقيقي لبدء رحلة التحول للتميز والإنخراط لأنشطة التحسين المستمر . ومن أجل اداء حكومي أكثر كفاءةً وأعمق فاعليةً وأوفر أبداعاً وإبتكاراً وتطوراً تحقيقاً لغايات التميز المنشودة . (الصديق ، 2010م ، ص2-3)

جائزة رئاسة الجمهورية للامتياز : شكل رقم (2-15) مكونات ضمن الجائزة عل النحو التالي:

## شكل رقم (2-15) يوضح النموذج السوداني



المصدر: هادي محمد التجاني ، الطريق إلى الإمتياز ، 2010م ، ص 23

يتكون النموذج كما يشير الشكل رقم (2-15) أعلاه من (9) معايير وتمثل الـ (5) معايير الأولى منها

الوسائل التي تشرح الطرق والأساليب التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها وهي :

1. قيادة العاملين وإدارة العمل .

2. إدارة الموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل .

3. صياغة السياسات والإستراتيجيات .

4. رعاية وتنمية وتطوير العاملين .

5. العمليات وصيانة النظم والإجراءات .

كما يشير الشكل أعلاه إلى النتائج المأمول تحقيقها من الوسائل أعلاه وتتمثل في نتائج الزبائن ، نتائج

رضا العاملين ، نتائج الأثر الإيجابي في المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية. (التجاني ، 2006م ، ص<sup>44</sup>)

ويلاحظ في النموذج السوداني قد إعتد في كل أجزائه ومكوناته على النموذج الأوروبي للتميز الصادر

من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة (EFQM) . ويمكن تبيان تميز للنموذج السوداني علي

الجدول رقم (2-9)

جدول رقم (2-9) : عناصر معايير التميز للنموذج السوداني

| النقاط الكلية | النقاط | معايير الوسائل        |
|---------------|--------|-----------------------|
|               | 10     | القيادة               |
|               | 10     | الإستراتيجية          |
|               | 10     | العاملون              |
|               | 10     | الشركات والموارد      |
|               | 10     | العمليات              |
| 50            |        | إجمالي معايير الوسائل |
|               | 50     | معايير النتائج        |
|               | 15     | نتائج المتعاملين      |
|               | 10     | نتائج العاملين        |
|               | 10     | نتائج المجتمع         |
|               | 15     | النتائج الرئيسية      |
| 50            |        | إجمالي معايير النتائج |
| 100           | 50     | إجمالي نتائج النموذج  |

المصدر: مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وإمتهيازات الأعمال ، شركة السودان للطباعة ، 2011م ، ص 264

في مايلي شرح للمعايير الآتية :

**1. معايير الوسائل Enablers**

تشمل معايير الوسائل الاليات المحققة للنتائج الرئيسية عن خمسة معايير رئيسة وهي ، القيادة

والموارد البشرية والسياسات الاستراتيجية والشركات والموارد، والعمليات ويمكن شرحها على النحو التالي:

(أ) **معايير القيادة** (اياد , 2009 ص 105-106) يركز هذا المعيار على دور القيادة في صيانة وتوثيق

رؤية رسالة المؤسسة وقيمها الجوهرية كأساس للنجاح على المدى الطويل , وكيفية, ترجمتهما إلى سلوك

الاجراءت على ارض الواقع . يتم تقييم هذا المعيار من خلال المعايير الفرعية التالية:

- **المعيار الفرعي الاول:** القادة يصفون ويطورون الرسالة , القيم والاخلاق ويضربون المثل في القدوة الحسنة.

ملحوظة تشمل مصطلح (القائد) المستخدم : في هذا المعيار كل من له مسؤولين مسؤولين أمامة

على أى مستوى في المنظمة.

- **المعيار الفرعي الثاني:** القادة يشاركون في تطوير وتطبيق نظم العمل وتحسينها باستمرار .

- **المعيار الفرعي الثالث:** القادة ويشاركون الجميع الشركاء والعملاء .

- **المعيار الفرعي الرابع:** القادة يدعمون ويرسخون ثقافة التميز في نفوس مرؤوسيههم.

- **المعيار الفرعي الخامس:** القادة يضمنون مرونة المؤسسة وأدائها الفعالية للتغير  
(ب) **معيار الموارد البشرية (الحكيم 2010 , ص 251 )**

- المؤسسات المتميزة تثمن دور أفرادها ذلك من خلال التخطيط وإدارة التطوير والعمل على اطلاق الطاقات والقدرات الكامن لديهم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي.
- تحتوي هذا المعيار على خمسة معايير فرعية وهي كالتالي:
- **المعيار الفرعي الاول:** توضح خطط الموارد البشرية من اجل دعم استراتيجية المؤسسة
  - **المعيار الفرعي الثاني:** معارف وقدرات العاملين يتم تطويرها .
  - **المعيار الفرعي الثالث:** العاملون يتم اشراكهم وتمكينهم وتقدير جهوداتهم.
  - **المعيار الفرعي الرابع:** يتم التواصل بشكل فعال داخل المؤسسة .
  - **المعيار الفرعي الخامس:** العاملون يتم مكافأتهم وتحفيزهم الاهتمام بهم.
- (ج) **معيار الشراكات والموارد (اروى 2008 , ص 375)**

المؤسسات المتميزة تخطط وتدير شراكاتها الخارجية مع الموردين الخارجيين وتنظيم مواردها الداخلية لكي تدعم سياساتها واستراتيجيتها لتشغيل فعال لعملياتها. ويضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية كالتالي:

- i. العلاقة مع الشركاء والموردين الخارجيين.
- ii. الموارد المالية وكيفية أدائها للوصول لنجاح المستدام.
- iii. المباني والمعدات والموارد كيفية إدارتها للوصول إلى النجاح المستدام
- iv. الوسائل التكنولوجية وكيفية إدارتها.
- v. المعرفة والمعلومات كيفية إدارتها.

(د) **معيار الاستراتيجية (التجاني , 2006 , ص 25 )**

- المؤسسة المتميز تطبق رسالتها ورؤيتها عن طريق تصميم استراتيجية مبنى على احتياجات الافراد المعنية وتدعم وتطور سياساتها أهدافها وغايتها وعملياتها وفق معايير الاستراتيجية.
- i. توضع الاستراتيجية على أساس حاجات وتوقعات أصحاب المصالح الحالية والمستقبلية.
  - ii. توضع الاستراتيجية على أساس المعلومات المستقاة من قياس الأداء وانشطة البحوث والتعلم والابتكار.
  - iii. تقوم المؤسسة المتميز بمراجعة السياسات الاستراتيجية وتحديثها.
  - iv. تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات من خلال العمليات الرئيسية.
  - v. تقوم المنظمات المتميز دائماً بتيسير السياسات الاستراتيجية وتطبيقها ومراقبتها وتعريفها.

## (هـ) المعيار الخامس العمليات: (التجاني, 2006, ص 28 )

تعرف العمليات بأنها عبارة عن خطوات متتابعة , تبدأ بمدخلات واضحة ومعروفة وتستخدم الموارد البشرية والموارد المالية الأخرى للوصول إلى مخرجات ونتائج تضيف قيمة الأعمال المنشأة . ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

- i. المؤسسات المتميزة لتقوم بتطوير العمليات والمنتجات من خلال الابتكار والإبداع والوصول إلى الرضاء الكامل وتحقيق القيم المضافة للعملاء والاطراف المعنية .
- ii. المؤسسات المتميز تحدد العمليات الرئيسة لنجاح المؤسسة.
- iii. يتم تصميم وتطوير المنتجات والخدمات على اساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- iv. المنتجات والخدمات يتم أنتاجها وتسويقها وتوفير خدمات ما بعد البيع بشكل فعال.
- v. ادارة علاقات الزبائن يتم تعزيزها وتقويتها.

### 2. معايير النتائج :

تشمل معايير النتائج المحققة بواسطة الاليات على أربعة معايير رئيسية وهي: نتائج العملاء, ونتائج العاملين , نتائج المجتمع , نتائج الاداء الرئيسية , ولمزيد من التوضيح أنظر الفصل (الثاني, المبحث الثالث).

### تاسعاً : نماذج دبي للأداء الحكومي المميز:

تأسس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في عام 1997 , وذلك إنطلاقاً من الحرص على الارتقاء بمستوى أداء القطاع الحكومي في دبي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات والتكريس وتعزيز قدرته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ومتطورة , حيث يهدف البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجربها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج , كما ويهدف إلى :

1. تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي.
2. دعم برامج التنمية والتطوير في الدوائر , والجهات الحكومية , وتحسين الإنتاجية , وزيادة الكفاءة, بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق فيها وضمان التزامها بتقديم خدمات جيدة وعالية المستوى.
3. نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة , وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطويراً في القطاع الحكومي.
4. التأكيد على أهمية القطاع الحكومي في توجيه ورعاية خطط التنمية الشاملة وتوفير بيئة عمل تنموية متطورة ومحفزة على الأداء الجيد في جميع المجالات وتأكيد دور هذا القطاع في خدمة مجتمع الأعمال ودعم القطاع الخاص .

5. توفير مرجعية إرشادية من خلال أسس ومعايير لقياس مدى التقدم والتطوير في أداء الدوائر والجهات الحكومية في إمارة دبي.
6. ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف .
7. التعبير عن شكر وتقدير دبي للدوائر والجهات الحكومية المتميزة في أدائها وإنتاجيتها وخدماتها ومشروعاتها وبرامجها وخططها وأساليب عملها .
8. تحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية , وتشجيعهم على الإبداع والتميز والالتزام الوظيفي والإتقان وخدمة العملاء والأداء الوظيفي الكفاء .(إياد 2009, ص185-186).

في ما يلي جدول يبين معايير وأوزان جائزة دبي للأداء الحكومي

**جدول رقم (2-10) : معايير جوائز دبي للأداء الحكومي**

| الوزن النسبي | المعايير               | الرقم |
|--------------|------------------------|-------|
| 13           | القيادة                | 1     |
| 10           | المواد البشرية         | 2     |
| 5            | الإستراتيجية           | 3     |
| 6            | الشراكة والموارد       | 4     |
| 16           | العمليات               | 5     |
| 16           | مشاريع الموارد البشرية | 6     |
| 20           | نماذج المتعاملين       | 7     |
| 4            | نتائج البيع            | 8     |
| 16           | نتائج الأداء الموسمي   | 9     |
| 100          | المجموع                |       |

المصدر: إياد عبدالله شعبان ، إدارة الجودة الشاملة ، دار زهران للنشر ، 2009م ، عمان ، ص18

لقد قام كل من (اسعد وجيمس أيفان, وجيمس دين) بأجراء مقارنة بين معايير أهم جوائز الجودة العالمية واتضح من خلال هذه المقارنة الاتي:

1. أن العديد من دول العالم لم تعتمد على نموذج واحد للتميز , أثبت نجاحه في دولة معينة انما سعت الأخذ إيجابيات النماذج السابقة وعملت على بناء نموذج يتناسب مع متطلباتها وتحقيق طموحتها ويتأقلم مع ثقافتها وبيئتها. وقد تراوح عدد المعايير الرئيسية لتلك النماذج ما بين (11) معيار رئيسي إلى (7) معايير رئيسية. هنالك اتفاق لبعض النماذج على عدد من تلك المعايير

- التي تكرر استخدامها وهي القيادة , السياسات , الاستراتيجية, الموارد البشرية , العمليات وقد تباينت المعايير الفرعية , في القيمة الكمية للمعايير
2. قد استخدمت نماذج التميز العالمية أغلب أفكارها حول مفاهيم التميز وطرق تحقيقها من نموذج بالدريج الأمريكي والنموذج الاوروبي، إلا أنها تنوعت في آليات التطبيق التي أتبعها في العلاقات الداخلية بين المعايير .
3. هنالك مواطن قوة في نماذج التميز من تلك مظاهر القوة التصور الشامل لتحقيق اداء متميز هو احد مواطن القوة في نماذج التميز.هنالك مواطن قوة أخرى وهي تتمثل من عدم وجود قواعد بشأن كيفية استخدام المنظمة لنماذج التميز، فبعضهم يستخدم إجراء التقويم الذاتي والبعض الاخر لتحقيق التحسن المستمر.
4. أن نموذج بالدريج تنافسي وكونه يمنح الجائزة للمؤسسة الافضل بين المؤسسات الاخر بينما نموذج ديمنج والنموذج الأوروبي غير متنافسين كونهما يمنحا جائزتهما لكل مؤسسة تحصل على مستوى معين من النقاط .
5. أن نموذج وجائزة بالدريج مخصصة للمنظمات الامريكي , بينما نموذج ديمنج يمكن أن تشارك فيها وتحصل على جائزته منظمات يابانية وغير يابانية في اليابان وخارجها.وكذلك الحالة بالنسبة للنموذج الاوروبي , يمكن أن تشارك فيها وتحصل على جائزته مؤسسات اوروبية وغير اوروبية سواء داخلها أم خارجها.
6. اتفق نموذج بالدريج والنموذج الأوروبي على التركيز لتحسين اساليب العمل ونتائج الأعمال الاساسية بينما نموذج ديمنج أعتمد الطرق الاحصائية والسيطر على الجودة.

جدول رقم (2-11) مقارنة معايير أهم جوائز الجودة العالمية

| معيار                       | ابرزالنماذج العالمية |                    |                        | ابرز النماذج العربية             | ابرز النماذج المحلية       |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------|
|                             | الاوروبي EFOM        | أمريكي MBNQ بالدرج | الياباني ديمينج Deming | نموزج دبي للأداء الحكومي المتميز | نموذج جائزة السودان للتميز |
| القيادة                     | ✓                    | ✓                  |                        | ✓                                | ✓                          |
| الاستراتيجيات               | ✓                    |                    | ✓                      | ✓                                | ✓                          |
| الموارد البشرية             | ✓                    | ✓                  |                        | ✓                                | ✓                          |
| الشركات والموارد            | ✓                    |                    |                        | ✓                                | ✓                          |
| العمليات                    | ✓                    |                    |                        | ✓                                | ✓                          |
| رضا الفئة المستهدفة         | ✓                    | ✓                  |                        |                                  | ✓                          |
| رضا العاملين                | ✓                    |                    |                        | ✓                                | ✓                          |
| المسؤولية الاجتماعية        | ✓                    |                    |                        | ✓                                | ✓                          |
| نتائج مؤشرات الاداء         | ✓                    | ✓                  |                        | ✓                                | ✓                          |
| المعلومات وتحليلها          |                      | ✓                  | ✓                      |                                  |                            |
| ضمان الجودة                 |                      | ✓                  |                        |                                  |                            |
| تأثيرات الجودة              |                      |                    | ✓                      |                                  |                            |
| التخطيط الاستراتيجي         |                      | ✓                  | ✓                      |                                  |                            |
| التنظيم وداء التنظيم        |                      |                    | ✓                      |                                  |                            |
| التعليم والتدريب            |                      |                    | ✓                      |                                  |                            |
| التميط                      |                      |                    | ✓                      |                                  |                            |
| الرقابة                     |                      |                    | ✓                      |                                  |                            |
| ثقافة وخدمات الانترنت       |                      |                    |                        | ✓                                |                            |
| استخدام تكنولوجيا المعلومات |                      |                    |                        |                                  |                            |
| المبادرات الإبداعية         |                      |                    |                        |                                  |                            |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (إيهاب، 2013، الجعبري، 2009، جيمس، 2009)



كذلك يوضح جدول رقم (2-12) أوزان بعض معايير جوائز الجودة العالمية:  
جدول رقم (2-12) أوزان بعض معايير جوائز الجودة العالمية

| 1993<br>استراليا<br>ABEA | 1992<br>أوربا<br>EFQM | 1987<br>أمريكا<br>MBNQA | 1984<br>كندا<br>CAE | 195<br>1<br>ديمنج | المعايير                     |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|-------------------|------------------------------|
| %14                      | %10                   | %12                     | %10                 | %10               | القيادة                      |
| %8                       | %10                   | %8                      | %10                 | %10               | التخطيط<br>الاستراتيجي       |
| %8                       | -                     | %9                      | -                   | %10               | المعلومات<br>والتحليل        |
| -                        | %10                   | -                       | -                   | -                 | التأثير على<br>المجتمع       |
| %20                      | %20                   | %8                      | %17                 | %20               | الأفراد                      |
| %18                      | %15                   | %8                      | %17                 | -                 | التركيز على<br>الزبون العميل |
| %20                      | %10                   | %8                      | %17                 | %40               | العمليات                     |
| -                        | -                     | -                       | %5                  | -                 | الموردون                     |
| %12                      | %15                   | %45                     | %24                 | %10               | نتائج الأعمال                |

المصدر: إعداد الباحث من أدبيات البحث

من الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

1. القيادة متقارب أوزانها في كل الجوائز مما يدل على أهميتها.
2. التأثير على المجتمع تهتم به الجائزة الأوروبية فقط.
3. يلاحظ جائزة ديمنج لا تهتم إطلاقاً بالزبون وهو محور أساسى في المنظمات الحديثة.
4. يلاحظ أن جائزة ديمنج لها إهتمام أكبر بالعمليات من كل الجوائز الأخرى.
5. يلاحظ أهتمامها بالجائزة الكندية بالموردين دون الجوائز الخمسة الأخرى.
6. يلاحظ اهتمام الجائزة الأمريكية بنتائج الأعمال.

## المبحث الثالث

### التقييم الذاتي ، ونتائج الأعمال والثقافة التنظيمية

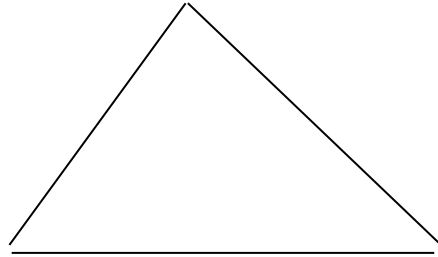
#### الامتياز الأعمال

أشار (الحكيم 2011 ، ص22—23 ) إلى أن التقييم الذاتي (Self-Assessment) هو نظام التقييم لاداء المؤسسات أعتمدته المؤسسات المتخصصة في مجال الجودة الشاملة. الامتياز وتبنته بعض دول العالم لإنشاء جوائز وطنية للجودة، فيه يتم تقييم اداء المؤسسات المطبقة لفلسفة الجودة الشاملة من خلال اعطائها نقاط تبين مستوى الامتياز الذى حققته، ليتم منح جوائز تكافي بها المؤسسات التى تحقق مستوى الامتياز الاعلى.

وقد قامت المنظمه الاوربيه لاداره الجودة الشاملة، 2010 ، ( EFQM ) بالاعلان فى إطار عام للتقييم الذاتي لامتياز الأعمال يتكون من ثلاثة مكونات رئيسة يبينها الشكل رقم (2-16) أدناه.

#### الشكل رقم ( 2-16 ) : الاطار العام للتقييم الذاتي

##### منهجية التقييم الذاتي



معايير الامتياز

منطق رادار

المصدر: مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وإمتميازات الأعمال ، شركة السودان للطباعة ، 2011م ، ص23

الاطار العام للتقييم الذاتي مبني لشكل اساس عن النموذج الاوروبي لامتمياز الأعمال المكون من تسعه معايير ، ويستخدم في قياسها منطق رادار، هذان المكونات يقدمان رؤيه متوازيه لاداء المؤسسة نحوالتميز ويكتمل الاطار العام بمنهجته التقييم الذاتي المكون من (5) طرق للتقييم الذات.

#### مفهوم التقييم الذاتي:

عرفه السلمي (السلمي، 2002، ص33) بأنه استخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها نموذج . والتميز دون الحاجه إلى استخدام جهات خارجيه للتقويم. كما عرفه الحكيم (الحكيم، 2011 ، ص230) بأنه تقييم يقوم على فلسفة الجودة الشاملة ويرتكز على آرضاء الاطراف وأصحاب الشأن . ويعتمد على نموذج مكون من معايير تقيس اداء المؤسسة بشكل متواز، وتمكن من تحديد مناطق القوة وفرص التحسين.

عرفت المنظمه الأوروبية لاداره الجودة EFQM التقييم الذاتي , بانه إعادة نظر شاملة ومحكم ومنظمه لوسائل المؤسسات ونتائجها ,لاستخدام النموذج الاوروبي لامتياز الأعمال. كما عرفته منظمة جنوب افريقيا للامتياز FoundationSouth African Excellence: ان التقييم هو إعادة لنظر شاملة محكمة منتظمة لتنافس في مقابل بمجموعة من المعايير تتعرف من خلاله المؤسسة على مناطق , القوة وفرص التحسين ذلك كجزء من أنشطة الإدارة الاستراتيجية من التعريف السابق يمكن تقسيم التقييم الذاتي لعدد من النقاط . انه اعاده النظر شاملة رسميه محكمة ومنتظم من هذه النقط يمكن وصف عملية التقييم الذاتي بربع صفات رئيسيه:

1. أي التقييم الذاتي وإعادة نظر Review وليس مراجعة الإداريه Audit فالفرق بين التقييم الذاتي والتدقيق لنظام الأيزو 9001 هو التقييم الذاتي يركز على تطوير العاملين والمؤسسات من خلال القياس والداخلي والتعلم الذاتي، ويركز بشكل اساس على أن المؤسسات تقوم بتقييم أدائها بنفسها دون تدخل احد في هذا التقييم ,اما المنهجيه الثانيه فتقوم على المراجعته أو التدقيق في النظام الإداري الذي تم بناؤه في المؤسسة الحاصلة على شهادة المطابقه ISO 9001 سواء من المدقق الداخلي أم الخارجي.
2. أن التقييم الذاتي محكوم بمجموع من العناصر المكونه للنموذج الاوروبي للامتياز وعدد تسعة معايير رئيسية.
3. التقييم الذاتي مبني عن فلسفة إدارة الجوده الشامله . شامل المنهجيات الرئيسييه والنتائج المحقق للاطراف اصحاب الشأن.
4. التقييم الذاتي يتيح للمنظمه معرفة لنقاط القوة وفرص التحسين.
5. أن التقييم الذاتي عمليه منتظمه (كل عام في العاده) تستخدمها المؤسسات كاداء من ادوات الاداره الاستراتيجية.

كما اشار (الهادي، 2006، ص32) أن نماذج الجودة التميز تعتبر إطار تطويري وخارطة طريق نحو تحقيق التميز في الأعمال يتطلب معرفه الوضع الراهن (اين تفق المنظمه) والوجهة المستقبلية (اين تريد أن تكون) ثم بعد ذلك وضع خارطة الطريق للتحرك من الواقع الحالي إلى المستقبل. وتحتل عملية التقييم مركزاً هاماً في هذه النشاط لانه عن طريقها يتم اجراء الكشف الصحي (القياس الشامل) للمنظمه بانتهاج اسلوب معين ومعايير محددة تقيس على الواقع عن مواطن القوة وتحديد فرص التحسين والتطوير.

**اولا: فوائد التقييم الذاتي:**

اشار (الحكيم 2011 , ص 235)

1. توفير خطة كلي للتحسين تقيس مدى التحسن في الاداء
2. يساعد على تقييم أفضل الممارسات الاداريه والمنهجيه .
3. ضمان تطبيق الاساليب الاداريه الحديثه المبنيه على فلسفه الجودة الشاملة

4. تحقيق روح المبادرة في المواسم لتقديم افضل السلع والخدمات.
5. يساهم في تعزيز الانجاز غير الاعتيادى والتطوير المستمر في الاداء
6. يوفر الفرص للاعتراف بالتقدم بالمستويات المرتفعة من الانجازات عن طريق الجوائز الداخليه والخارج.

### مزايا التقييم الذاتي الامتياز الأعمال اشار(الحكيم 2011, ص236)

مزايا التقييم الذاتي كما يلي:

1. تقييم مدى تطبيق مبادئ الامتياز.
2. الاستفادة من سمات الامتياز.
3. قياس القيمة المضافة المقدم الطرف اصحاب الشأن.
4. التوازن بين وسائل ونتائج العمل.
5. تقييم قدرة المواسة على الاستمرار.
6. يعتمد عليه في كتابه الخطة الكليه للتحسين.

### تقنيات التقييم الذاتي:

1. يتطبق التميز عمليه التقييم الذاتي التي اصبح الان متعارف عليها بشكل واسع كما داه ضروريه وطريقه مثل للتحقيق التطوير الدائم، ويتيح التقييم الذاتي للمؤسسة كشف نقاط القوة وفرص التحسين والتجويد بالتركيز عن العلاقات بين الافراد والعمليات النتائج. (العائدى, 2009, ص11) وهناك خمسة طرق أو منهجيات يمكن استخدامها مع نموذج التميز لها مواردها المختلفه ومخاطرها المختلفه وهى: ( التجاني , 2006, ص52)

2. منهجية الاستبيان .
3. منهجية التنظيم.
4. منهجية ورشه العمل.
5. منهجية النموذج القياس (الجدول البياني) .
6. منهجية محكات الجائزه .

### اولاً : منهجية الاستبيان

تسمح هذه الطريقه باستقصاء لاراء العاملين بطريقه مبنية على اساس نموذج التميز المؤسسي وتتراوح الاستقصاءات ما بين البسيط جداً والاسئلة العامة وتلك المحدوده درجة كبيرة (التجاني, 2006 ص51) وتعتبر منهجية الاستبيان اساسها التصورات للتقييم الذاتي ومن اهم فوائده هذه المنهجية:

1. سريعه وسهله الاستخدام ولا تحتاج إلى تدريب تنويرى لاستخدامها.
2. تمكن أفراد عديدين داخل المنظمه في المشاركة.
3. تمكن المنظمه من الحصول عن تقرير تعقيب يمكن تجزئيه على الوظائف والمستوية.

4. يمكن جمعها مع تقنيه ورشه التقييم للحصول عن نظرة متوازنة للتطبيق بالنسبة لفريق لاداره.
5. يمكن استخدامها لتسيير مناقشات الفرق عن فرص التحسين داخل الوحدات (صديق 2009, ص30

(

### مخاطر تقنية الاستبيان:

1. لا يتم لاصدار قوائم نقاط القوة وفرص التحسين حالاً، ونوعية التقييم تتحدد بجودة الاسئله.
2. الاستعمال المكثف للاستبيبات قد يوصل لنتائج ضعيفه.
3. الاستبيان يكشف عن مايفكر فيه الافراد وليس لماذا يفكرون فيه (صديق, 2009, ص31).

### ثانياً منهجية التنظيم:

يرى (الهادى 2001, ص52) أن طريقة التنظيم من اكثر طرق التقييم الذاتي شفافية ووضحاً والتي لتهدف إلى تبادل المعلومات بين لاعضاء فريق واحد ، انها تحتوى على مجموعة من سلسلة البيانات , الحقائق التي يمكن للافراد أو المجموعات مناقشتها وتسجيلها لتحديد الاولويات الحالية للتحسين .

### ثالثاً: منهجية ورش العمل ( التقييم).

تعتبر ورشه العمل اسلوب جيده المعرفة آراء العاملين بشكل مباشر وتكوين وجهة نظر جماعية فيما يتعلق بنقاط القوة وفرص التحسين حتي تنجح ورش العمل , من المهم تتمكن من تدعيم وجهات النظر بواسطة ادلة وثائقيه. (التجاني, 2006, ص52)

اما فوائد هذه المنهجية فيما يلي:

1. طريقة ممتازة لجعل فريق قياده يفهم النموذج ويلتزم به.
2. منافسة أعضاء الفريق واتفاقهم على نقاط القوة وفرص التحسين يساعدهم على بناء وجهة نظر مشتركه.
3. تملك الفريق للنتائج وترتيب الاولويات وخطط التنفيذ.
4. فرص لبناء فريق متجانس. (صديق, 2006, ص26)

اما مخاطر ورش التقييم فتمثل الاتي :

1. تحتاج لتحفيز وتسيير ممتازين .
2. التصورات الشخصية قد تصعب عملية تقييم عملية نشر عمليات المنظمه.
3. هنالك مجال لتقييم غير حقيقي (صديق, 2006, ص27)
4. تطلب عمليه التقييم الذاتي باستخدام منهجية الورشه إلى شخص ميسر (Facilitator) وذلك للقيام الشرح والتوضيح لعمليه الورشه ومحتويات النموذج القياس ومفاهيم ونموذج التميز (صديق, 2006,

ص 24)

#### رابعاً: منهجية النموذج القياسي (الجدول البياني):

تتطوى هذه الطريقة عن تنفيذ نموذج قياسي على أساس هيكلية نموذج الامتياز ذلك لتوجيه آراء الناس بخصوص أجزاء المعيار فان هذا النموذج يضمن للأفراد أماكنه التركيز على المواضيع الرئيسية كما هي محددة من قبل المنشأة (التجاني, 2006 , ص52) .  
وتتميز هذه المنهجية بالفوائد التالية:

1. تحتاج لجهد أقل من منهجية محاكاة الجائزة
2. عملية جمع البيانات تقوم علي أدلة اساسها الحقائق.
3. تكون النقاط قريبة من تلك المتحصلة عن طريق محاكاة الجائزه من حيث الدقه
4. لها ميزة أشراك عدد كبير من الافراد المنظمه أثناء عملية جميع البيانات (صديق 2006, ص20).

#### مخاطر تقنية النموذج القياسي:

1. لا تحاكي التقنيه الوضع الكامل للمنظمه لانها تمثل تلخيص للوضع .
2. النشاط الضعيف لجمع البيانات يعرض قيمة المخرجات للخطر (صديق 2006 , ص21)

#### خامساً: منهجية محاكاة الجائزة:

تتطوي هذه المنهجية على تقديم طلب صوري للحصول على الجائزه , ويكون هذا الطلب المعد عن خلفية إطار العمل الخاص بنموذج الامتياز, ويتم لاحقاً تقييمه ذاتياً ومنحه الدرجات من قبل مقيمين (Assessors) داخلياً أو خارجياً ( للتجاني 2006 .ص52-53).

#### فوائد هذه المنهجية:

1. تقدم طريقة قوية ومختصره تعكس ثقافة واداء المنظمه.
2. تنتج قائمة لنقاط القوة أخرى لفرص التحسين .
3. تمثل فرصة ممتازة للمشاركة والاتصال أثناء عملية جمع البيانات .
4. تقدم وثيقة اتصال مرجعة ممتازة قابلة للمشاركة داخلياً وخارجياً.
5. تسيير عملية إكمال التقارير اللاحقة.
6. تعطي عملية الزيارة الميدانية والعرض الذى يقدمه الفريق قيمة مضافة للمنظمة .
7. توفر للوحدات الداخلية للمنظمة المعلومات الكافية لعمل المقارنات (صديق , 2006, ص14-15)

#### مخاطر تقنية محاكاة الجائزة:

1. تتطلب تركيز للموارد .
2. مخاطر قلة مشاركة فريق القيادة نظراً للتفويضه للآخرين في إدارة مساهمة.
3. كون التقييم الذاتي برنامجاً طموحاً وخاصةً للمبتدئين مرحلة التميز (صديق , 2006, ص16) .

مقارنة تقنيات التقييم الذاتي: في مايلي مقارنة بين تقنيات التقييم الذاتي من خلال المعايير التالي :  
الموارد , المعرفة بالنموذج , تدريب المقيمين , زيارة ميدانيه , نقاط القوة والضعف , دقة التقييم والنقاط.  
جدول رقم (2-13) يوضح ملخص تقنيات التقييم الذاتي :  
جدول رقم (2-13) : تقنيات التقييم الذاتي

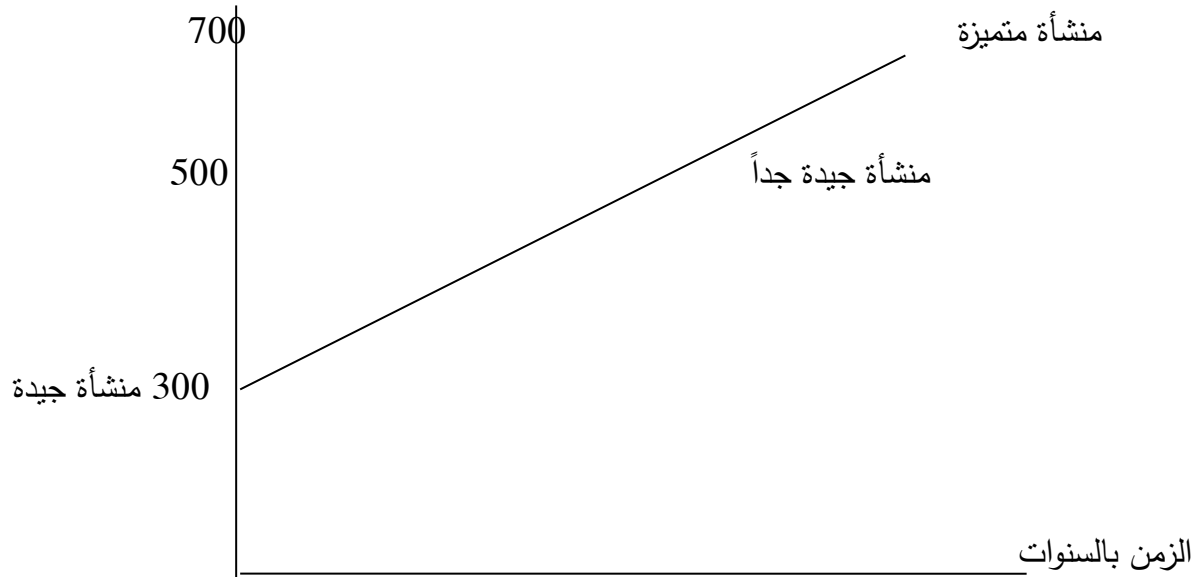
| المعيار المنهجي | الموارد     | المعرفة بالنموذج | تدريب المقيمين | زيارة ميدانيه | نقاط القوة والضعف | دقة التقييم والنقاط |
|-----------------|-------------|------------------|----------------|---------------|-------------------|---------------------|
| الاستبيان       | منخفض متوسط | لا               | لا             | لا            | لا                | منخفض               |
| التتظيم         | منخفض       | لا               | لا             | لا            | لا                | منخفض               |
| ورش التقييم     | متوسط       | نعم              | نعم +<br>ميسر  | لا            | نعم               | متوسط               |
| نموذج القياسي   | متوسط عالي  | نعم              | نعم            | إختياري       | نعم               | متوسط عالي          |
| محاكاة الجائزه  | عالي        | نعم              | نعم            | إختياري       | نعم               | عالي                |

المصدر : (صديق أحمد اسحاق, تقنيات التقييم الذاتي , ورقة عمل مقدمة إلى هيئة التصنيع الحربي, الخرطوم , 2009, ص 35).

#### رحلة التميز المؤسسي:

بين الشكل رقم (2-17) الرحلة التي تكابدها منظمات الأعمال في سعيها نحو التميز حيث تمر بعدد محطات إلى أن تصل إلى مبتغاهَا وغايتها والمتمثلة في نجاح والبقاء على قيده الحياه في ظل المنافسة الشرسة.

## شكل رقم (2-17): رحلة التميز المؤسسي



المصدر: هادي محمد التجاني , 2010 خارطة طريق نحو التميز المؤسسي ، ص 23 .

يشير الشكل أعلاه:

1. على المنشأة التي لديها أنظمة اداريه وفنيه موثقه ومطبقة بفاعلية من قبل الجميع وتعمل على تحسينها بصورة مستمره أن تحنل حصلت على 300 نقطة, وهي مؤسسة جيدة.
2. اما المؤسسة التي لها التزام واضح باستخدامة التميز من خلال برنامج التطوير الداخلي, وعززت ذهنيه مفهوم العمليات بدلاً عن المهام الوظيفيه , وأوجدت لنفسها اهداف واضحة لتطوير الاداء المؤسسي عليها أن تحرز 500 نقطة وهي منشأة جيد جداً.
3. وأخيراً المؤسسة التي اصبح التطوير بها أسلوب حياة بين الجميع. وجميع العاملين تم تمكينهم بالكامل للقيام بواجبهم تجاه المتعاملين وتقوم كذلك بمقارنات معياريه مستمره افضل الممارسات وصولاً لتحقيق أفضل النتائج الماليه والتشغيلية. عايتها أن تحرز 700 نقطة, وهي مؤسسة متميزة .

### نتائج الأعمال EFQM criteria

لقد سبق أن ذكر بان النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يتكون من شقين، شق يتعلق بالوسائل وآخر يتعلق بنتائج الأعمال . إما الوسائل و قد تطرق إليها البحث في الفصل (الثاني) الثاني (المبحث الثاني) . في هذه المبحث سوف تتناول الباحث مزيداً من التفاصيل ونتائج الأعمال Business Results المتعلقة بمقاييس المنظمه الأوروبية لإدارة الجودة EFQM التي لتحقيق بفضل وسائل التميز والمتمثله في (القياده، والسياسات والاستراتيجيات، والعاملين،



والموارد والشراكات و العمليات) وتنحصر مجالات النتائج في (500) نقطه بما يعادل 50% من المجموع الكلي, موزعه كالآتي: وفق التميز الاوروبي.

1. المعيار السادس: نتائج المتعاملين Customer results

2. المعيار السابع: نتائج العاملين people results

3. المعيار الثامن: نتائج المجتمع results Society

4. المعيار التاسع: نتائج الاداء الموسمي key results

المعيار السادس 20% والمجموع الكلي (أياد عبد الله، 9 200 ص 118) هو يبحث الاجرات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء وذلك من خلال المعيارين الفرعي التالي:

1. مقاييس رأى المتعاملين .

2. مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين ويعبر من بالقياس الأول عن رأى العملاء بالمؤسسة (من خلال الاستبيان الرأى والشكاوى والاقتراحات).

والمعيار الفرعي التالي .

وهي مقاييس اداء داخلية (من وجهة النظر الموسسه) تستخدم المراقبة وفهم التوقع وتحسين اداء الموسسه, وبما يقرر نتائج مقاييس الرأى.

**جدول رقم (2-14): قياسات معيار المتعاملين**

| م | أراء المتعاملين                        | مؤشرات الأداء الرئيسي                                 |
|---|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1 | السمعة والصورة                         | تقديم المنتج والخدمة                                  |
| 2 | قيمة المنتج والخدمة                    | خدمة وعلاقات المتعاملين ودعمهم                        |
| 3 | تقديم المنتج والخدمة                   | التعامل مع الشكاوي                                    |
| 4 | خدمات المتعاملين ودعمهم                | إشراك المتعاملين والشركاء في تصميم المنتجات والعمليات |
| 5 | ولاء المتعاملين ومدى إرتباطهم بالمؤسسة |                                                       |

المصدر: نموذج التميز المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة, بركسل 2010, ص 21.

المعيار السابع: نتائج العاملين 9% من المجموع الكلي, (التجاني, 2006 ص 30)

وهو يبحث في تحقيق النتائج الرامية للأفراد العاملين, وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

1. مقاييس رأى الموارد البشرية .

2. مؤشرات الاداء المتعلقة بالموارد البشرية

أولاً مقاييس رأي الموارد البشرية: وتتعلق هذه المقاييس بنظرة العاملين للمنشأة التي يعملون بها (تشمل مقاييس نظرة العاملين للنقاط) المتعلقة بما يلي : التحفيز (التطوير الوظيفي, والاستخدام في المشاركة , الرضا (شروط التوظيف وظروف العمل) ثانياً مؤشرات الأداء: وهي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المنشأة من أجل مراقبة وتقييم وتوقع العاملين بها وتشمل هذه المؤشرات:

1. الإنجازات (متطلبات الكفاءة مقابل الكفاءات الموجودة, والإنتاج , ومعدل نجاح التدريب والتطوير لتحقيق الأهداف .

2. الرضا (معدل , الغياب عن العمل , والحوادث, والتظلمات).

#### جدول رقم (2-15) : قياسات معيار العاملين

| م | إراء العاملين             | مؤشرة الأداء الرئيسي          |
|---|---------------------------|-------------------------------|
| 1 | الرضا والمشاركة والإرتباط | أنشطة الإشراف والارتباط       |
| 2 | التحفيز والتمكين          | أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء  |
| 3 | القيادة والإدارة          | أداء القيادة                  |
| 4 | الكفاءة وإدارة الأداء     | انشطة التدريب والتطوير المهني |
| 5 | التدريب والتطوير المهني   | التواصل الداخلي               |
| 6 | التواصل الفعال            |                               |
| 7 | ظروف العمل                |                               |

المصدر: نموذج التميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة, برنكل 2010,ص22

المعيار الثامن نتائج المجتمع: يعادل 6% والنقاط الكلي (التجاني , 2006, ص31) هي المجموع الكلي وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي و الدول, وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

1. مقاييس رأي المجتمع .

2. مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

#### مقاييس رأي المجتمع :

تتعلق هذه المقاييس بنظرات المجتمع للمنشأة (ويعرف على سبيل المثال من خلال استطلاعات الرأي أو التقارير أداء الاجتماعات العامة) أو تقارير أداء. وتشمل مقاييس نظرة المجتمع النقاط المتعلقة بما يلي : المسؤولية كالمواطنة (الأثار المترتبة علي الاقتصاديات المحلية والوظيفية والعلاقات المتبادلة مع السلطات المختصة , والسلوك والاخلاق, و مشاركة المجتمع (التعليم , والتدريب , وتوفير الخدمات , والرعاية الطبيه).

## مؤشرات الأداء:

وهي المقاييس الداخلية التي تستخدمها المنشأة من أجل مراقبه دفعها وتوقع المنشأة العمل علي تحسين نظرة المجتمع لها.

### جدول (2-16) قياسات معيار نتائج المجتمع

| م | أراء المجتمع               | مؤشرات الأداء الرئيسي                     |
|---|----------------------------|-------------------------------------------|
| 1 | التأثير البيئي             | الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع |
| 2 | السمعة والصورة             | الالتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية     |
| 3 | التأثير المجتمعي           | الأداء الخاص بالصحة والسلامة              |
| 4 | تأثير بيئة العمل           | الأداء المسؤول حول المشتريات ومصادرهما    |
| 5 | الجوائز والتغطية الإعلامية |                                           |

المصدر: نموذج التميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة, بركسل 2010, ص23

المعيار التاسع: معيار نتائج الأداء المؤسسي (آياد , 2009 , ص 125 - 126) لها (150) نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي , وتبحث عن قياس نتائج الأداء التي حددتها المنظمات والمتفق عليها من سياستها واستراتيجيتها الإنجاز , ما يتعلق بادائها المخطط له, ذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

1. مخرجات الأداء الرئيسية

2. مؤشرات الأداء الرئيسي

أولاً : مخرجات الاداء الرئيسية:

هذه المقاييس تحدد نتائج الأداء الرئيسية المخطط لها , وبناء على طبيعة عمل

وأهداف المؤسسة من الممكن أن تشمل :

1. مخرجات الأداء المالي

2. مخرجات الاداء غير المالي

ثانياً: مؤشرات الأداء الرئيسي:

هي مقاييس الأداء والتشغيل, حيث تستخدم لمراقبة وفهم وتوقع وحسن أداء المؤسسة

بالاعتماد على غايات المؤسسة وأهدافها وعملياتها ومن الممكن أن تشمل مؤشرات الأداء

الرئيسية علي . العمليات , والموارد الخارجية الشراكات , المالية , التكنولوجيا , المعلومات

والمعرفة .

جدول (2-17) : قياسات معيار نتائج الأداء الرئيسي

| م | أراء العاملين                         | مؤشرات الأداء الرئيسي         |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1 | المخرجات المالية                      | المؤشرات المالية              |
| 2 | إنطباعات المعنيين بمصالح العمل        | مؤشرات أداء العمليات الرئيسية |
| 3 | الأداء مقارنة بالموازنة               | أداء الشركاء والموردين        |
| 4 | حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها | التقنيات والمعلومات والمعرفة  |
| 5 | مخرجات العمليات الرئيسية              |                               |

المصدر: نموذج التميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة, بركسل 2010, ص 24 .  
منطق رادار لقياس نقاط النموذج :

منطق الرادار Radar logic يعتبر منطق الرادار احد من مكونات التقييم الذاتي التي أشرنا إليها في بداية الفصل لم هذه الألية تعتمد المنظمة الأوروبية لإداره الجوده EFQM وهي علامة مسجلة لهذه المنظمة , وهي مأخوذه من:

جدول (2-18) : الاحرف للكلمات الاتية

| النتائج                      | Results           |
|------------------------------|-------------------|
| المنهجية - طرق واساليب العمل | Approach          |
| التطبيق                      | Deployment        |
| والمراجع والتقييم            | Assessment Review |

المصدر : إياذ عبد الله شعبان ، اداره الجوده الشامله ، دار زهران ، عمان ، 2009م، ص 102

للقوف على التفاصيل تحتاج المؤسسة إلى اربع خطوات إدارية هي:

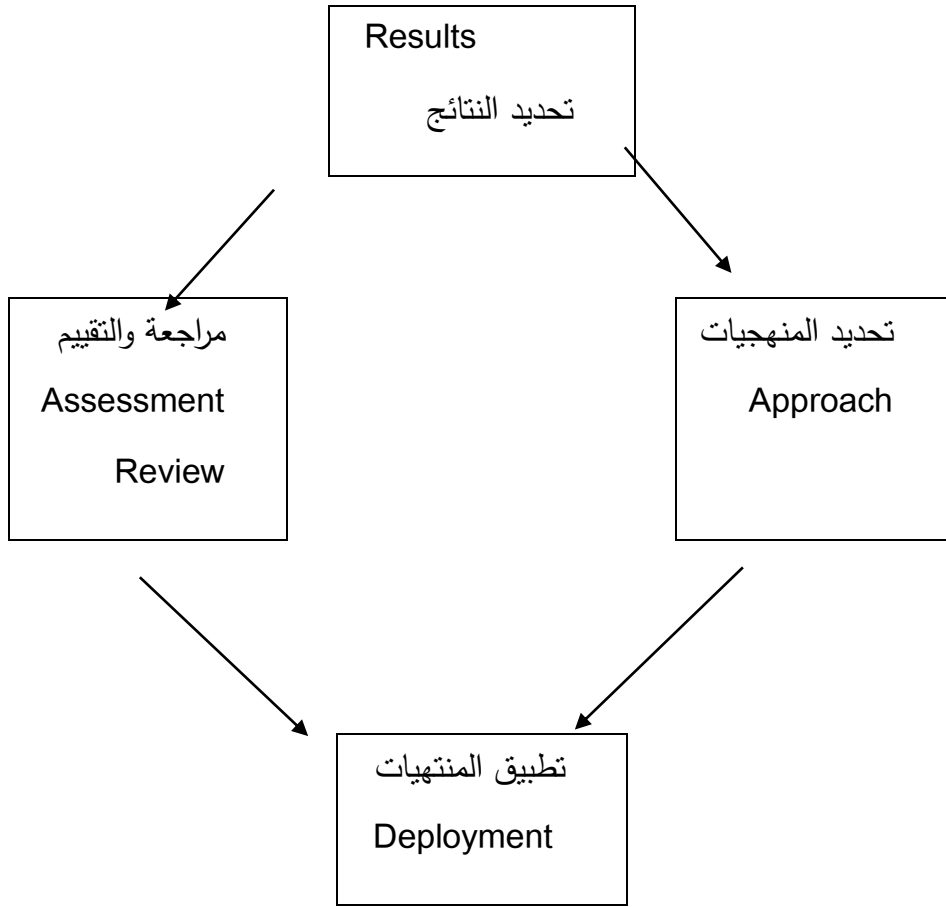
**الخطوة الأولى : تحديد النتائج ( Results )** : التي تسعى إليها من خلال السياسة الاستراتيجية، والتي تقتني معرفة أداء المؤسسة المالي وغير المالي، وتأخذ بالاعتبار احتياجات وتوقعات جميع الفئات المعنية مؤسس Stockholder .

**الخطوة الثانية:** إعداد وتطوير مجموع المنهجيات المتكاملة (Approaches) اللازمة المرغوب فيها حالياً وفي المستقبل .

**الخطوة الثالثة:** نشر وتقييم تلك المنهجيات بما يضمن تطبيقها لشكل نظامي وشمولي (Deployment).

**الخطوة الرابعة:** (Assessment Review) المراجعة التقييم للمنهجيات بشكل دورى في ضوء نتائج تطبيق تلك المنهجيات على أداء المؤسسة بشكل يضمن التحسين المستمر (أياد , 2009 ص 102—103).

الشكل رقم (2-19) : يلخص آلية عمل (منطق الرادار)



المصدر : مصطفى حامد الحكيم , الجودة الشاملة الامتياز الأعمال ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم، 2011, ص 269 .

هذه الخطوات الأربع تقابلها عناصر أربعة متسلسلة تكمل بناء صورة الأداء للمؤسسة فكل عنصر دور مترابط يكمل بناء صورة أداء المؤسسة , والعناصر هي:

1. النتائج: Results تقييم أداء المؤسسة مما حققته من نتائج لكل الأطراف المعنية بأداء المؤسسة.
2. المنهجيات: Approaches تقييم أداء المؤسسة من الأساليب والطرق التي وضعتها المؤسسة.
3. التطبيق: Deployment تقييم مدى أن المنهجيات طبقت بشكل جيد وبطريقة منتظمة.
4. التقييم وإعادة النظر : Assessment&Refinement تقييم ما تقوم به المؤسسة من قياس وتعلم وابتكار ليقود إلي التحسين والإبداع في المنهجيات .(الحكيم ،مرجع سابقة ،ص269،)

تعتمد آلية تقييم الشركات والمؤسسات المشاركة في الحائزه الاوروبيه للتميز على منطق الرادارويكون كل عنصر من عناصر الرادار أو مسيبات Attributes الاربعه من مجموعة الحقائق المنطقيه وذلك على البحث التالي في الجدول (2-19) ادناه:

جدول رقم (2-19): مجموعة الحقائق المنطقية

| المسببات (الحقائق)                                                      | العناصر                                    | المعايير          |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|
| 1.السلام والمنطقيه Sound<br>2.التكامل مع المنهجيات الأخرى<br>integrated | المنهجيات Approach                         | الوسائل 'Enables' |
| 1.التطبيق Implemented<br>2.بشكل منظم Systematic                         | التطبيق<br>Deployment                      |                   |
| 1-القياس measurement<br>2-التعليم والابداع<br>3-التحسين والابتكار       | التقييم وإعادة النظر<br>Assessment Review  |                   |
| 1.الصلة.التكامل integrated<br>3.التقسيم Segmentation                    | الصلة والاستخدام<br>relevance<br>usability | النتائج Results   |
| 4.التطوير الإيجابي<br>5.الاهداف<br>6.المقارنة<br>7.الاسباب              | مخرجات الأداء<br>performance<br>outcome    |                   |

المصدر: مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وإمتميازات الأعمال ، شركة السودان للطباعة ، 2011م ، ص270.  
وفيما يلي شرح للعناصر المكونة لمنطق رادار والمسببات له. ( الحكيم 2011م ص 271—272 )  
**العنصر الاول:**

**المنتهجيه :** تغطي ما وضعتها المؤسسة من منهجيات تطبيقية .الأسباب التي دعت لها , فالمؤسسة يجب أن تمتلك منهجية سليمة ومنطقية , ثم تعريف خطواتها, وتم التركيز فيها على إحتياجات الأطراف المعنيه وهذه المنهجية مجتمع متكاملة مع الاستراتيجية , وكذلك مع المنهجيات المناسبة الاخرى , ولذلك يمكن مراعاة الاتي عند قياس مسببات المنهجيه :

**السلام والمنطقيه Sound:** لها ثلاث نقاط يقاس من خلالها :

- أ. أن يكون المنطق في تبني المنهجيه المنبسقه وسبب إختيارها واضح ومحدد
- ب. ان تكون للمنهجيه خطوات وأصحاب الشأن .
- ج. ان تركز المنهجية على اصحاب الشأن.

**الترا بط والتكامل integrated :**

- أ. أن تدعم المنهجيه المتبناة استراتيجية المؤسسة .

ب. أن تكون المنهجية مرتبطة بشكل مناسب بالمنهجيات الأخرى.

**العنصر الثاني:** التطبيق ويشمل ما تقوم به المؤسسة لتطبيق المنهجية , في المؤسسة يجب أن تنفذ المنهجيات والأماكن المعنية بها بشكل جيد ومعروف بطرق تلائم كلاً في المنهجية والمؤسسة كما يوجد قدره على أدارة المتغيرات عن المنهجيات ضمن إطار زمني مناسب, ولذلك يمكن مراعاة الاتي عند قياس مسببات تطبيق المنهجيات.

**التففيذ integrated :** أن تكون المنهجيات مطبقة بشكل شمولي في كافة الاقسام المعنية داخل المؤسسة.

**الانتظام Systematic :** أن تكون المنهجية مطبقة بطريقه نظامية , ووسائل تنفيذها مخطط لها. وأن تتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر.

**العنصر الثالث:** التقييم واعاده النظرة

يشمل ما تقوم به المؤسسة لتحسين وتطوير كل من المنهجية وتطبيقها . في المؤسسة المميزه فاعليه الكفاء المنهجية وتطبيقها يخضعان لقياس دورى . ولانشطه التعليم يتم الاخذ بها , مع وجود ممارسات تهدف إلى الإبداع تساعد في أبتكار افكار لتعديل أو استحداث , منهجيات جديد, ذلك من خلال استخدام مخرجات القياس, والتعليم والإبداع , لتحديد ووضع أولويات,تخطيط , وتطبيق التطوير, والإبداع, و لذلك يمكن مراعاة الاتي عند قياس مسببات تقييم واعادة النظر في المنهجيات.

**القياس measurement:** إن القياس يتم بشكل دورى لمدى منهجية العمل وفعاليتها يتم لتطبيقها.

**التعليم والابداع: learning & creativity:** أن أنشطة التعليم يتم الاخذ بها مع وجود ممارسات تهدف إلى الإبداع .

**التحسين والابتكار: innovation & improvement :** أن مخرجات القياس والتعليم والابداع يتم تحليلها لتحديد فرص التحسين والابتكار واولوياتها إضافة التخطيط لها وتنفيذها .

**العنصر الرابع:** النتائج Results :

يعني ما حققته المؤسسة من نتائج مرتبطة بالمؤسسة وانشطتها , وأنها متكامله مع بعضها ببعض ومرتبطة بالاستراتيجيه , مقسمة بشكل جيد ومفهوم, وأنها تظهر تزايداً, في المعدلات الأداء الجيد, للأهداف التي سيتم تحقيقها وتجاوزها, ومقارنة الأدا مع الاخرين. لذلك يمكن مراعاة الاتي عند قياس مسببات النتائج .

**الصلة الاستخدام Relevance & usability:** سياسات النتيجة يجب أن تكون شاملة, محددة يعرف, بزمن يعتمد عليها. يجب أن, تتماشى مع استراتيجيه المؤسسة وتوقعات أصحاب الشأنيجب أن تحدد النتائج الرئيسية وترتب حسب الأولويه.

**الصلة Relevance:** أن تكون النتائج شاملة . محدده, بزمن يعتمد عليه, دقيق ومتماشية مع استراتيجية المؤسسة, وذات صلة احتياجات وتوقعات أصحاب الشان .

**التكامل integrity** : أن توضع النتائج والعلامات فيما بينها ونشرها على بعضها لبعضها.  
**التقسيم Segmentation** : أن تكون النتائج مقسمة بشكل مناسب.

**مخرجات الاداء performance outcome** : النتائج تظهر أنماطاً إيجابية جيدة إذا كان الأداء مستقرًا  
بذلك يوضع المستهدفات المناسبة للنتائج الرئيسية وتحقيقها , والتفوق عليها, بالنسبة للنتائج الرئيسية. وتم  
مقارنه الأداء خارجياً بحيث تكون نتيجة المقارنات الايجابية (لصالح المؤسسه) فهم العلاقات بين الوسائل  
الرئيسيه والنتائج الرئيسيه النقه باستخدام الاداء الايجابي في المستقبل.

**التطور الايجابي trends** : أن تكون النتائج ايجابية ليكون هنالك استقرار في الأداء الجيد.

**الاهداف targets** : أن تكون الاهداف التي وضعتها المؤسسة قد تحققت, أن تكون الاهداف واقعية  
قابلة للقياس والتحقيق مرتبطه بزمان, لأهداف ولمهام المؤسسه .

**المقارنات Compare**: أن تكون نتيجة المقارنات مع غيرها ايجابية, أن تتم المقارنات مع نتائج مميزة  
ومتعارف عليها .

**الأسباب Causes** : أن تكون النتائج قد تحققت جراء تطبيق المنهجيات. (شعبان، 2009 ص104)

## الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرفها (جير الدجرنيرج ، روبرت بارون ، 2004، ص 627 ) بأنها إطار معرفى مكون من  
الإتجاهات ومعايير السلوك والتوقعات التى يتقاسمها العاملون فى المنظمة.

عرفها (كوسن ، 2004 ، ص 311) نقل عن العميان (أنها مجموعة القيم التى يجمعها أعضاء  
المنظمة (رؤساء ، مرؤوسون ) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة).

عرفها (ادجارة شاين، 2011، ص 31 ) نمط من الإفتراضات الأساسية والمبادئ المشتركة تعلمته  
مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجى والتكامل الداخلى ونجح إلى حدكافى لأن يجعله  
صالحاً لأن يجرى تعلمه للأعضاء الجددعلى أنه الطريق الصحيحة للفهم وإدراك والتفكير والشعور فيما  
يتعلق بتلك المشكلات .

من تعريف (E. H.schein) نستنتج الآتى لتحديد مفهوم الثقافة الإجتماعية ,أن الثقافة هى  
مجموعة مبادئ وأسس , وأن الثقافة من صنع الإنسان تستعمل من أجل التكيف والإنتماء مع بيئة المنظمة  
, وتكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد , و أنها أداة لحل مشاكل التنظيم .

عرفها ( روبينز، 2013، ص 546) بدلالة نظام المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة  
والتي تميز منظماتهم عن غيرها من المنظمات.

عرفها (شاركز ، جونز ، 2001، ص 650) بأنها مجموعة خاصة من القيم ، والأعراف و  
القواعد السلوكية التى يتقاسمها الأفراد والجماعات فى المنظمة والتى تحكم الطريقة التى يتفاعلون بها مع  
بعضهم بعض والتي يتعاملون بها مع باقى الأفراد ذوى المصلحة ، أن قيم المنظمة تتشكل المعتقدات ،



الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلّى بها أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف.

من التعريفات السابقة يقدم الدارس تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير لدى أفراد المنظمه والمتعلقة بالجوانب الإنسانية التي تقوم بتحديد معايير السلوك الإنساني داخل المنظمة وتؤثر على تصرفات أداء أفراد المنظمة سلباً أو بإيجاباً.  
**تكوين الثقافة التنظيمية:**

تساهم العديد من العوامل في تكوين ثقافة المنظمة, ومن هذه العوامل :

### 1/ منشى الشركة Company Fonder :

قد تعزى ثقافة المنظمة ولوجزئياً إلى شخص أوالأشخاص الذين انشؤوا الشركة، وغالباً ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية وواضحة لما ستكون عليه الشركة فى المستقبل وتتنقل إتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آرائهم موجودة كذلك لأنهم يساهمون بقوة فى إختيار كبار العاملين (روبنز، 2013، ص 557) .

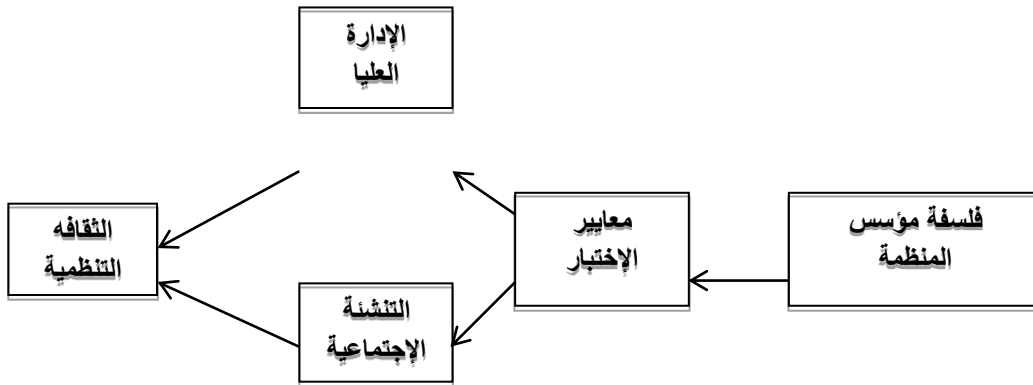
### 2/التأثر بالبيئة الخارجة :

تتأثر خبرة المنظمة بالبيئة الخارجية ، فتنمو ثقافة المنظمة التي تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها الأسواق التي تتعامل معها (جبر، بارون ، 2004 ، ص 638 )

### 3/الاتصال بالمؤسسات الأخرى :

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة العاملين مع بعضهم بعضاً، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون, والذين يكون لهم فهم واحد للأحداث والأنشطة المهمة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة . (جبر الد ، بارون ، 2004 ، ص 638 )  
الشكل أدناه يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية :

### شكل رقم (2-19) : كيفية تكوين الثقافة التنظيمية

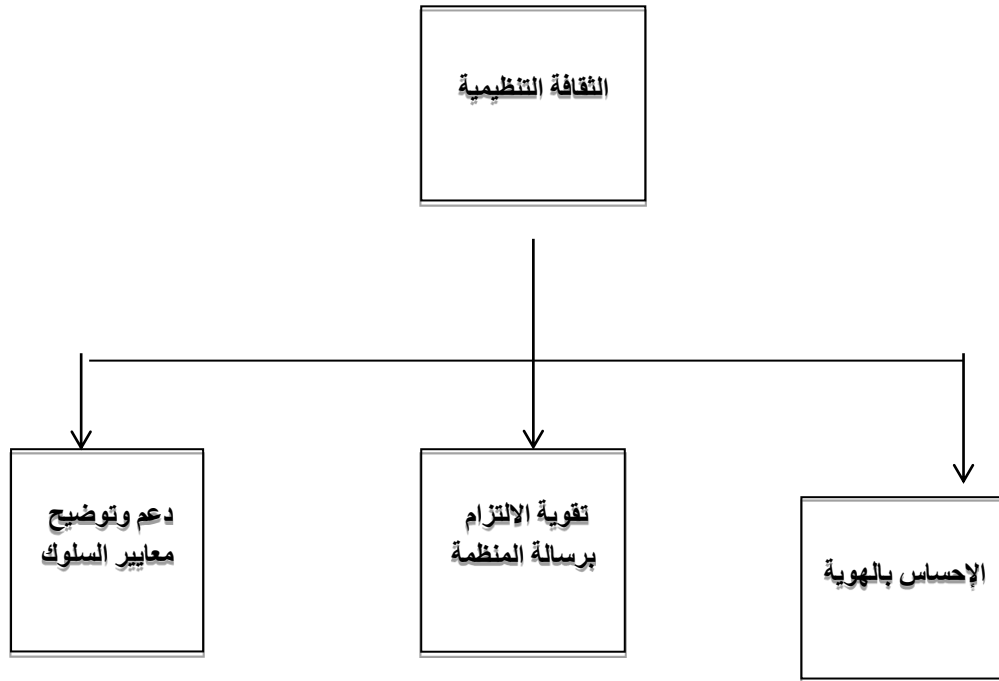


Source : stephen p.robins . Organizational behavior .parson .2013 engInd.557.

## أهمية الثقافة التنظيمية:

الوظيفة الأولى: تقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم في منظمات الأعمال ،حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالاحساس بالهوية .وكلما كان من الممكن في المنظمة إرتبط العاملون بقوة برسالة المنظمة. الوظيفة الثانية: هي خلق الالتزام برسالة الشركة، و ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفضل الثقافة العامة المستمرة ،وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية . الوظيفة الثالثة : الأهم للثقافة أنها تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد.(جبر، بارون ، 2004 ، ص63)

يمكن تلخيص الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمة:  
بالشكل رقم (2-20) : الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمة



المصدر (حديريج ،بارون إدارة السلوك والمنظمات تعريب رفاعي حسن رفاعي،دار المريخ' 2004 ، ص63)

## عناصر الثقافة التنظيمية (العميان ، 2004 ، ص313):

تتكون عناصر الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كمايلي:

### 1. القيم التنظيمية **organizational values**:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب ،جيد أو غير جيد،مهم أو غير مهم ، الخ .تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المشاركة بين العاملين ،و الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

## 2. المعتقدات التنظيمية Belieforganizational :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل, وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

## 3. الأعراف التنظيمية: NormsOrganizational

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمه, على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة , مثال على ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاباء والابناء في نفس المنظمة .

## 4. التوقعات التنظيمية: Expectations Organizations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما في خلال فترة عمل الفرد في المنظمه .  
خصائص الثقافة التنظيمية:

ترى ( رنا ، 2013 ، ص 960 ) أن خصائص الثقافة التنظيمية ، تتلخص في :

1. التجانس: أى وجود نظام موحد لسلوك العاملين بالمنظمة على إختلاف المستويات الإدارية.
2. جماعية العمل: الثقافة التنظيمية القوية تعمل على تدعيم روح الفريق والمشاركة بمايضمن تحقيق أهداف المنظمة.
3. القدرة على التكيف : الثقافة التنظيمية من القدرة الإيجابية التي تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية.
4. الابتكار : الثقافة التنظيمية الايجابية تشجع الأداء المبتكر والتفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى إبراز المهارات وقدرات العاملين المختلفة.

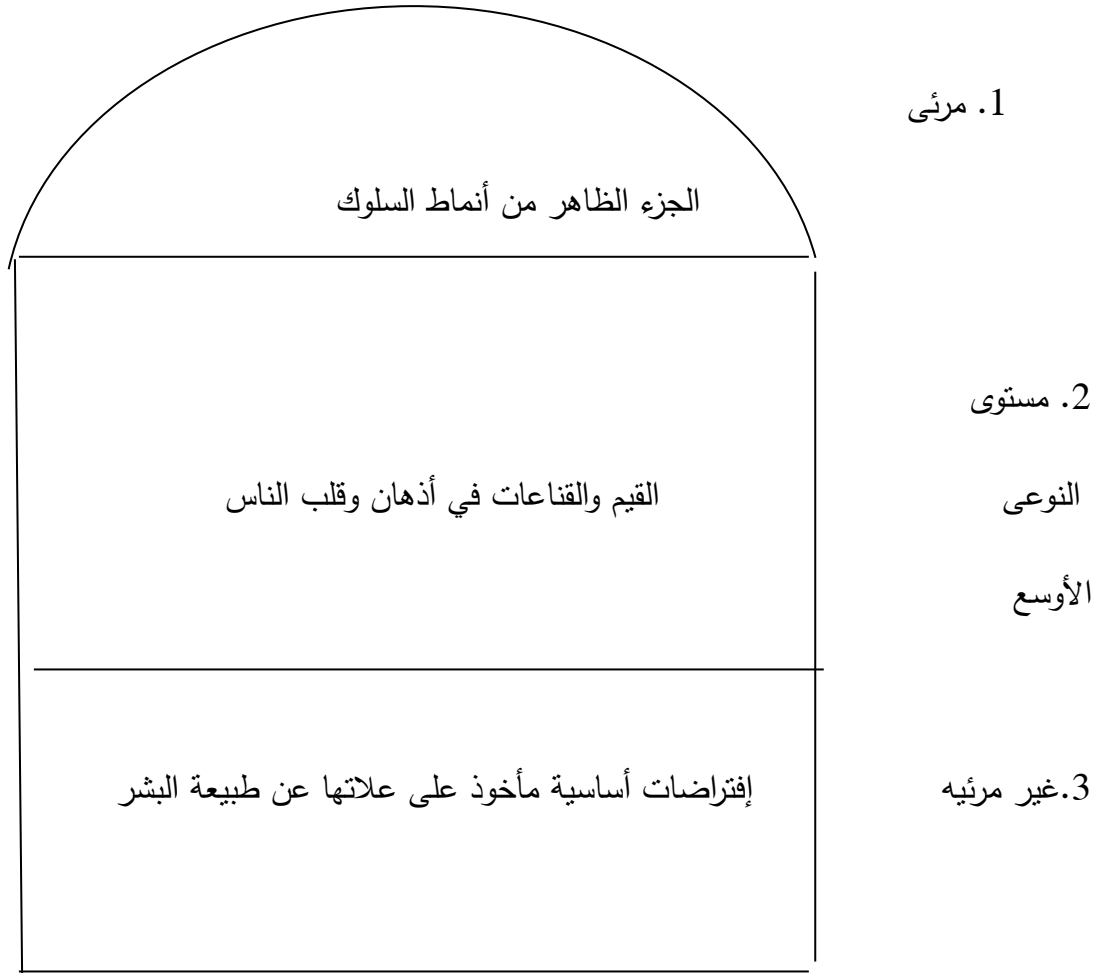
## مستويات الثقافة التنظيمية : levels of Organizations Culture

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة, وهي كالأتي :

1. جزء ظاهر في أنماط السلوك.
2. جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
3. جزء مسلمات وهي عبارة عن إفتراضات أساسية مأخوذة على علاتها , وبالتالي في غير مرئيه (الهوري، 2005، ص99)

الشكل رقم ( 2-21) التالي يوضح هذه المستويات :

## الشكل رقم ( 2-21 ) : مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر سيد الهوارى, خصائص منظمة القرن 21 ، مكتبة عين شمس, 2005 , ص 99 .

### انواع الثقافة التنظيمية

جون كوتر وزميلة جيمس قاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربع ثقافات, ذلك من (سيد

الهوارى ، 2005 ص 101 )

### أولاً : ثقافة القوة Power culture

يركز هذا النوع من الثقافه التنظيمية على التركيز على النظام ، الاستقرار ، والرقابة .

جدول رقم (2-20) : الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة Power culture

| الخصائص المميزة                                                                     | الجانب المظلم                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1- القائد قوي جذاب له حضوره (كارزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياع . | 1- يعطي الناس لرغبات رئيسهم الأولوية الأولى حتى و لو تعارضت مع متطلبات العمل . |
| 2- يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين .                          | 2- يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم                                    |
| 3- القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها .                  | 3- لا يناقش الناس رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين                                  |
| 4- يتطلب القائد الكثير ولكنة عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين.             | 4- يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة                      |
| 5- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية .                 | 5- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ.إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء .       |

المصدر (الهوري ، سيد ، خصائص منظمة القرن ال 21 ، مكتبة عين شمس ، 2005 ، ص 102

ثانياً ثقافة النظم والأدوار Role culture

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الإتجاه ، أو الحسم ، والإدارة

جدول رقم (2-21) : ثقافة النظم والأدوار

| الخصائص المميزة                                                                                     | الجانب المظلم                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1- يتم الحكم علي أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما إستوفوا المتطلبات فهم في أمان.    | 1- يسير الناس علي القواعد حتي ولو تعارضت مع متطلبات العمل.                     |
| 2- يتم مكافأة الناس علي أساس إلتزامهم باللائح.                                                      | 2- يعتبر إثماً كبيراً تعدى الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المتعددة.            |
| 3- تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والإرتباك. .                        | 3- عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصوب .                            |
| 4- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.                                                           | 4- أن التحديد الدقيق للأختصاصات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الإنطلاق .      |
| 5- سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً منخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية. . | 5- من الصعب الحصول علي موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تياس من المحاولة. |

المصدر : سيد الهوري، خصائص منظمة القرن ال 21 ، مكتبة عين شمس ، 2005 ص 103

### ثالثاً: التعاطف الإنساني Support Culture

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النمو والنجاح والتميز، شكل رقم (2-22) يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة النظم .

جدول رقم (2-22) : الخصائص المميز الخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني Support culture

| الخصائص الضعيفة                                                                                                | الخصائص القوية                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- دائماً يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل .                                            | 1- يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة                                                |
| 2- لا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني .                                         | 2- يضع الناس قيمة مرتفعة على الانسجام فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التغيير |
| 3- يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقاً ، فالإنسجام سطحي والصراعات كامنة .                       | 3- يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين وأنهم يهتمون بغيرهم يسمعون وينصتون لبعضهم بعضاً .                               |
| 4- عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادر على حسم الأمر وبالتالي تفقد الإتجاه. | 4- يشعر الناس على أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية .                                                           |
| 5- تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس .                                            | 5- يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم بعض ، ويقدرون إحتياجات الآخرين .                                                     |

المصدر الهوارى، سيد خصائص منظمة القرن ال 21 ، مكتبة عين شمس ، 2005 ص 104.

### رابعاً: ثقافة الإنجاز Achievement Culture

حيث يركز على العلاقات و الخدمة و النكامل شكل رقم (2-23) يوضح تلك الخصائص .

جدول رقم (2-23) يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز Achievement Culture

| الخصائص المميزة                                                                                | الجانب المظلم                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق أهدافهم و رقيهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم | 1-يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحياناً .                    |
| 2-يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بإنتمائهم لاجتماع في جماعة ، إنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم       | 2-يضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل . |
| 3-يدير الناس أنفسهم ويعملون برغباتهم مايجدونه ضرورياً                                          | 3-ينعامل الناس فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسون أقوياء، وربما متكبرين .   |
| 4-لايسمح للقواعد والوائح أن تقف في طريق العمل                                                  | 4-تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع ،                   |
| 5-يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى                                                              | 5-لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها                      |

المصدر : (الهورى ، سيد ، خصائص منظمه القرن 21 مكتبة عين شمس 2005 ص 105)

يذكر (العميان 2002 ، ص 316-317) أن هناك نوعين من الثقافة :

1. ثقافة قوية .

2. وثقافة ضعيفة .

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي :

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أوشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء . ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .
3. أن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها قوة بين أعضائها ، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به ، بينما في الثقافة الضعيفة ، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .
4. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية . فالثقافة القوية لاتسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها ،

ولم تتعاون فإن ذلكسيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة , قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية, عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً. يعتقد الدارس أن الثقافة التنظيمية السائدة في الطيران المدني هي ثقافة مخطط لها و يتبين هذا من خلالإهتمام الإدارة العليا للطيران المدني بتطبيق معايير التميزو الاهتمام بظاهرة ثقافة المنظمة ، حيث يتجسد هذا التطوير في الإهتمام من خلال التطوير المستمر للمنظمة والقوانين واللوائح الداخلية وتطبيق برنامج التغيير الثقافي بالتركيز على الوقت والاهتمام بالزبون.

### طرق انتقال الثقافة

تنتقل قيم الثقافة التنظيمي بين العاملين بواسطة الوسائل التالية .

**الرموز Symbols:** هي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعني الظاهري , على سبيل المثال طلب بعض الشركات أن تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوضح للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانتها في السوق. ( جريث وبارون , 2004 , ص 639 )

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتي تروى عنها, يتم ذلك بطريق رسمي و غير رسمي , وهذه القصص يتناقلها العاملون جيلاً بعد جيل . والعاملون هم يكونوا أحياناً طرف من هذه القصص خاصة في بداية عملهم بالمنظمة واحتكاكهم مع العاملين (Robbins, 2013, P 558)

**الاحتفالات Ceremonies:** الانشطة المختلفة الاجتماعية التي تقدمها الشركة وذلك من الشعائر التي عن طريقها تحافظ الشركات على اقامتها بواسطة الاحتفالات التي تقوم بها. ( المصدر عبد الحميد المغربي, 1998, ص4)

**اللغة الخاصة jargon:** تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين عن الاحتفاظ بثقافة الجيد في المنظمة (جرسيرج وبارود , 2004 , ص64 )

**الطقوس Rites :** هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والأهداف المهمة لدى الشركة. ( Robbins , 2013, 558 )

**اللغة language :** هي منظومة من المعاني المشتركة بين اعضاء المنظمة يستخدمها لنقل الافكار والمعاني , كل المؤسسات لعكس اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنق الأفكار والمعاني , ولعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في تلك المنظمة ثقافتها. (558 Robbins , 2013).



## الفصل الثالث

### تقييم الأداء إدارة الأداء وتحسين الأداء

المبحث الاول : تقييم الأداء

المبحث الثاني : إدارة الأداء

المبحث الثالث : تحسين الأداء

## الفصل الثالث

### تقييم الأداء وإدارة الأداء وتحسين الأداء

مدخل:

الأداء في جميع المنظمات العربية أو الأجنبية له مقومات ثلاثة وهي:

1. نظم تقييم الأداء performance appraisal Systems

2. تحسين الأداء performance improvement

3. إدارة الأداء performance management

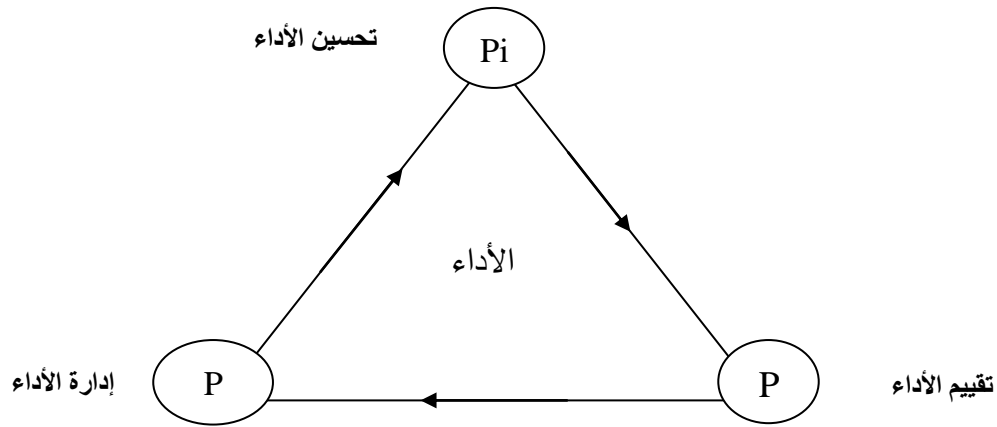
نظم تقييم الأداء:

فكل من يباشر العمل ، لا بد أن يخضع للتقييم ، سواء عن قصد أو غير قصد.

أساليب تحسين الأداء: لا توجد منظمة لا تدعي أنها لا تعمل على تحسين وتطوير أدائها وأداء العاملين بها.

مناهج إدارة الأداء: طالما أن هنالك أداء يقيم وأساليب لتحسينه ، فلا بد أن يكون هنالك منهج يدير ذلك الأداء وهذا التحسين. ولكل دور في هذه الأدوار الثلاثة يختلف عن بعضها فدور تقييم الأداء يختلف عن دور تحسين الأداء ولكن يوجد تكامل بين هذه الأدوار. (الخزامي، 1999م ، ص6-7).

شكل رقم (1-3) يبين أنواع الأداء :



المصدر: عبدالحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم للتحسين، مكتبة بنسينا، القاهرة، ص8 ، 1999م.

## المبحث الأول

### تقييم الأداء

#### الخلفية الفكرية والنظرية لتقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم إستعراض إسهامات مختلف الحضارات القديمة والنظريات الإدارية فيما يخص هذا الموضوع.  
أولاً: مساهمة الحضارات المتعاقبة:  
الحضارة الصينية :

إن عملية الكفاءة في شغل الوظيفة هو أمر هام للغاية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الأمر من قديم الزمان وقد أشار (كردي) نقلاً عن (فيريل هيري) ، أن الحضارة الصينية أبدعت (أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد إختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة وإختيار الأصلح من بينهم ، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل). (كردي ، 2011م ، ص 27)  
الحضارة الإسلامية :

تتمثل أهمية الحضارة الإسلامية من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله (صلى الله عليه وسلم) ، حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ ومثال لذلك كما ورد في (سورة القصص الآية 26)) (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) صدق الله العظيم، وذلك ابتداءً من إختيار الأفراد من تتوفر فيهم صفات وقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل الجيد كذلك بعد إختبارهم لابد من تحفيزهم وتشجيعهم ، مثال لذلك يقول الله تعالى: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا)(سورة الكهف الآية 30)

#### ثانياً: مدخل للنظريات الإدارية:

#### مدخل الإداء في المدرسة البيروقراطية :

نشأة البيروقراطية لأول مرة في ألمانيا عندما إزدادت الحركة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر، حيث تصدى ماكس فايبر (Max Weber) لمشكلة الإدارة المتولدة عن تعاقد المؤسسات وتضخم أحجامها في البحث عن أسلوب إداري يواجه به التوسع في المهام والصلاحيات . وقد توصل إلى نظام هرمي (Hiera – Rchy) يتكون من سلطة تقليدية ، قانونية ورسمية مستمدة من الوظيفة ويتبع حال إستخدامه الموظف كرائيس واحد ويتبعه في الوقت نفسه مرؤوسون على نحو متتابع وعلى تمدد المهام بدقة ضمن إجراءات وتعليمات مؤثقة . وقد أفاد فايبر خلفيته العسكرية التي عاشها فكراً وممارسة .

وتميزت البيروقراطية بالقواعد (Rules) لتحقيق الإنضباط في العمل وتقسيم العمل ، حيث يتم تقسيم الواجبات إلى مهام ، يتم تكليف المديرين والعاملين لأداء الواجبات والمهام على أساس التخصص

والخبرة ، والتدرج الهرمي أو التسلسل الوظيفي . إلا أن بها بعض العيوب ومنها : الروتين الممل ، حصر الموظف في مجال عمله ، جمود العمل ورفض التغيير . (إبراهيم ، 2008م ، ص33)  
**مدخل الأداء في مدرسة الإدارة العلمية :**

ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العملي في الإدارة والذي يركز بشكل أساسي على تقييم الوظائف والإهتمام بالعمل وتخطيطه وقياسه ، والإهتمام بمعدلات الأداء ، وظهرت خلالها دراسات الحركة والزمن ، وجداول القياس الزمنية ، والإعتماد على تحفيز الأفراد مادياً . وبنيت هذه المدرسة على مبدأ أن كفاءة مبداء العمل يحقق رضا الأفراد ، وكذلك الإختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ، ثم تدريب العاملين لتوسع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء . ومما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا العامل بإعتباره آلة مما مهد إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية . (ذكي ، 2007م ، ص56)  
**مدخل الأداء في مدرسة العلاقات الإنسانية:**

نتيجة لمناداة لتحسين ظروف العمل والأجور ظهرت هذه المدرسة بقيادة ألتون مايو ( Elton Mayo) حيث ركزت على أثر العوامل الإجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء كذلك يركز أتباع مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة أن تهتم الإدارة بحالة الرضا لدى العاملين ، فتأكد من إقامة علاقات إنسانية إيجابية وحالة رضا عالية وتنظيم غير رسمي يدعم التنظيم الرسمي . (برنوطي ، 2003م ، ص177)  
**مدخل الأداء في مدرسة العلاقات السلوكية:**

إعتقد السلوكيون مثل أرجيرس ، ماسلو و مارغريت ، أن مفهوم (الرجل المحقق لذاته) يعد أكثر دقة في شرح دوافع الأفراد ، وطبقاً لهذا المفهوم ، فإن إحتياجات الأفراد تكون مدفوعة لإشباع بعض الحاجات بهرمية وترتيب معين . وبمعرفة هذه الحاجات المختلفة وترتيبها ، فإن المدير يتمكن من إستعمال وسائل مختلفة لزيادة دافعية المرؤوسين وقد شعر بعض السلوكيين لاحقاً بأن ذلك النموذج غير كافي لشرح العوامل التي تزيد من دافعية الأفراد في بيئة العمل . فبعضهم قد أشار أن الهرمية في إشباع الحاجات قد لا تحقق في الواقع العملي لكل الأفراد ، على أساس أن بعض الأفراد لا يشعرون بأي إشباع إلا بتحقيق حاجاتهم الأعلى وهكذا . ومن ثم قدم هؤلاء السلوكيون النموذج الأكثر واقعية للدوافع وهو الرجل المعقد (Complex Man) ويقترح هذا النموذج أن الأفراد يختلفون في ردود أفعالهم إزاء الموقف نفسه . أو تكون ردود أفعالهم متشابهة في مواقف مختلفة ، على المدير أن يكون على وعي بفكرة أن الأفراد مختلفون فيما بينهم عليه أن يقوم بتفصيل المؤثرات حسب حاجات الأفراد . (المساد ، ص63)  
**أولاً: مفهوم الأداء :**

لم يتفق الكتاب حول تعريف واحد للأداء وذلك لسبب إختلاف وجهات النظر ويمكن توضيح ذلك من خلال التعاريف التالية:

عرفه (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص45) بأنه إنجاز عمل ما ، وهو يقابل الكلمة اللاتينية Performare.

عرفه (أكسفورد ، 2008م ، ص569) قد أتم أو أنجز ، مقدار النجاح . عرفه (عيشي ، 2012 ، ص13) درجة تحقيق أو إتمام المهام المؤكدة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . عرفه (Brumbach) نقلاً عن (Armstrong , 2006 , p7) بأن الأداء هو نتاج سلوك : فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك . عرفه (الخطاب ، 1985م ، ص35) الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام لتحقيقها . عليه يمكن تعريف الأداء : بأنه هو محصلة النتائج أو المخرجات التي حققها الفرد أو المنظمة نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات المؤكدة له في زمن محدد.

**ثانياً: تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness):**

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة Efficiency:(مفيدة ، سطحاوي ، 2014م ، ص45-46)

حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد وأن الأداء هو مقدار الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات ، وقد إعتبر مفهوم الكفاءة يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل كما ينظر للإداء بأنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ، إضافةً أن هنالك من إعتبر الكفاءة بأنها أداء داخلي ، والمتمثل في إستعمال الموارد لتحقيق الأهداف .

كما عرف (ذكي ، 2009م ، ص342) الكفاءة هي الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج أو الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة . وتحسب كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

كما عرف (Okland , 2004 , p139-140) الكفاءة بأنها تعني نسبة الموارد المستخدمة فعلياً على نسبة المواد المخططة للإستخدام .

$$\text{الكفاءة} = 100 \times .$$

الكفاءة هي أحد مقاييس أداء نظام إدارة العملية في جانب المدخلات حيث أنه من الممكن إستخدام المواد بكفاءة بينما أن تكون المنظمة غير فعالة .

وبالتالي فإن تحسين كفاءة الأداء يمكن ربطها ببعض أهداف المخرجات ، كما أن جميع مدخلات العمليات يمكن أن تخضع لقياس الكفاءة ، فمثلاً يمكن إستخدام كفاءة العاملين ، الموظفين ، كفاءة المعدات (الإستخدام) ، كفاءة المواد ... إلخ .

عرف الكفاءة (كجوك ، 2009م ، ص14) بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To Do Things Right)، وترتبط الكفاءة بالإدارة ، فتحقق الكفاءة عندما يكون هنالك تخطيط وتنظيم وأداء للوقت ورقابة ومتابعة .

## تعريف الأداء وفق مفهوم الفاعلية Effectiveness:

ركز الباحثون في تعريفهم للأداء على الفاعلية لوحدها فقد إعتبر أن نتيجة لتحقيق أهداف المؤسسة فإنة يمثل مقياس للنجاح ، أي أنه النتيجة النهائية للنشاط .  
كما عُرف بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، إضافة أن هنالك من إعتبر الفاعلية بأنه أداء خارجي والمتمثل في الهدف الأساسي للمؤسسة وهو إرضاء الزبائن . (مفيدة ، صطحاوي ، 2014م ، ص46)  
كما عرف الفاعلية (أوكلاند، 2004م ، ص139) بأنها نسبة المخرجات الحقيقية إلى نسبة المخرجات المتوقعة.

$$\text{الفاعلية} = 100 \times$$

قياس الفعالية يجب أن يعكس مدى أن المنظمة أو من يملكون العملية يحققون النتائج المرغوبة، أي ينجزون الأشياء الصحيحة .  
عرفه (ذكي ، 2009م ، ص324) بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسب كما يلي

$$\text{الفاعلية} = 100 \times$$

كما عرف (كجوك ، 2009م ، ص14) الفاعلية بأنها أداء الأعمال الصحيحة To Do Right Things، ولذلك لا بد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها ليتمكن من أدائها فالفاعلية تتحقق عندما تكون هنالك رؤية واضحة وأهداف محددة وإستراتيجيات وقيم ومبادئ وتنمية وتطوير وذلك من سمات القيادة ، فهي مرتبطة بالقيادة

تعريف الأداء حسب المواصفات القياسية (الأيزو 9000 : إصدار 2000) :

عُرف الأداء حسب الأيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفاعلية . فالكفاءة تحت البند (15-2-3) هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة .  
أما الفاعلية تحت البند (14-2-3) وهي مستوى تحقيق الأنشطة المخططة لبلوغ النتائج .

مقاييس الفاعلية:

وتتضمن (أوكلاند ، 1993م ، ص167) :

الجودة : مثل درجة المنتجات أو مستوى الخدمات .

الكمية : مثل الأطنان ، عدد غرف النوف بالمنظمة .

الإلتزام بالوقت : سرعة الإستجابة .

التكلفة : مثل تكلفة الوحدة .

المعايير الأساسية للأداء :

أشار (مفيد ، بسطاوي ، 2014م ، ص46) بأنها الجودة والوقت والتكلفة . وهنالك من يضيف بأنها العمليات ، التنافسية ، المصدقية ، المرونة ، الإبداع ، الربحية ، سرعة رد الفعل ، المرودية مثل: السرعة ، المطابقة .

### تعريف تقييم الأداء:

عرفه (Michael Armstrong , 2009 , p618) ، بأنها "عملية منتظمة لتحسين أداء المنظمة وذلك عبر تحسين أداء أفراد المنظمة وفرق العمل" . كما عرفه (Gray Dessler , 2003 , p322) ، بأنها "تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). حيث ذكر أن هذه العملية تتضمن:

1. وضع وإعداد معدلات العمل .
2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات .
3. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص عن التخلص من عيوب الأداء أو مداخله الأداء فوق المعدل المطلوب .

عرفه (S.K. Bhatia , 2007, p45) هي طريقة منظمة ودورية لتقييم أداء العاملين الحالية ، وإمكانية تقليدهم لوظائف ذات أعباء ومسئوليات في المستقبل .

عرفه (هلال ، 1996م ، ص29) قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند لهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وعلى مدى التطور في إداثهم خلال فترة زمنية محددة . ومن التعريفات السابقة يمكن سياقة التعريف التالي : هو عملية رسمية مصممة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك بعدة طرق للوصول للجهد النهائي في فترة زمنية محددة ومعرفة نقاط الضعف والقوة لدى الموظف .

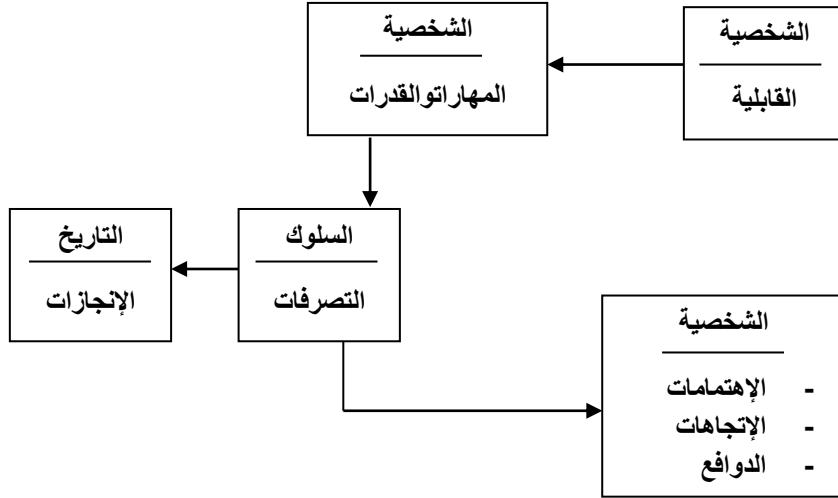
ومن التعاريف السابقة يمكن إستخلاص النقاط التي تحدد مفهوم وسياسة نظم الأداء :

1. هي عملية دورية ومنتظمة تتلاءم مع نشاطات وطبيعة عمل كل منشأة .
2. القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معدلات أداء معيارية يتم وضعها بشكل مسبق ، حتى تتم مقارنة الأداء الفعلي مع هذه المعايير .
3. أن وجود سجل خاص بكل موظف يدون فيه كيفية أدائه لعمله وسلوكه المتبع أثناء ذلك يساعد المقيّم في إنجاز عمله بحيث يكون الرجوع إلى هذا السجل بدل الإعتماد على ذاكرته ويكون معتمداً من الرئيس الأعلى .
4. خلاصة عملية تقييم الأداء لابد من إجراء ، سواء ترقية الموظف أو نقله إلى موقع آخر أو تنزيهه درجة وتساعد هذه العملية في إبراز نقاط القوة أو الضعف لدى الموظف .

## عوامل تقييم الأداء :

من أكثر العوامل التي يجب تقويمها هي العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية مهمة وذلك حسب تعريف (ماريون هاينز ، 1984م ، ص169-171) . أنظر الشكل أدناه:

### شكل رقم (2-3) : عوامل تقييم الأداء



المصدر: ماريون هاينز ، ترجمة محمود مرسي وآخرون ، إدارة الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1984م، ص169-171.

## (1) عوامل الشخصية

على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصر أساسي للنجاح في أداء العمل إلا إنه من الصعوبة لمطالبات تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية: (عيشي ، 2012م ، ص27)

1. غموض العبارات التي تصف الشخصية مما تؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم لعملية التقييم .

2. ليس هنالك إتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر على أداء الفرد

3. تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين إيدائه بنجاح ، كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى العداء والحساسية وسلوك الدفاع.

## عوامل النتائج :

النتائج في العادة هي الحصلة النهائية للأداء ، كما إنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ، من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج . تكون النتائج في معظم الوظائف أرقام مختصرة مثل: وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي .



وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً . استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج التي ، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة التالية (ماريون ، 1984م ، ص170):

(1) **الكمية**: ماهو حجم ما تم إنتاجه بالمقارنة مع ما كان متوقع ، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل عن الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً .

(2) **الجودة**: ماهي جودة النتائج ، وماهي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة ، ماهي العلاقة بين النوعية والكمية .

(3) **التكلفة** : ماهي تكلفة تحقيق النتائج مع الإهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام ، الآلات ، المعدات ، الخدمات وماهي التكلفة بالمقارنة بالميزانية .

### الوقت المحدد للإنجاز :

هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، إذا لم ينجزه لماذا ؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين ، أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة .

### عوامل السلوك:

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا إنها سهلة ويمكن تقييمها بالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها . ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل .

وفيما يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي تم تقييمها(ماريون ، 1984م ، ص172):

**التنظيم**: الإهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال .

**التفويض**: الإهتمام برغبة الموظف وقدرته عن تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح .

**الإتصالات لتقوية**: الإهتمام بمهارات العامل في التعبير الشفهي للتعبير عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين .

### العوامل المؤثرة في الأداء:

أشار (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص49) إنطلاقاً من كون الأداء يتكون مطلبين أساسيين هما الكفاءة والفعالية ، فإنه يوجد إختلاف في الباحثين حول تحديدها بدقة لأنها متداخلة ومتباينة وتتشابه من حيث إمكانية التحكم فيها ودرجة التأثير عليهما .

من أهم معايير تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء نذكر :

**معايير مصادر العوامل** : الذي يصنفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية فالداخلية تتكون من عوامل بشرية ، تقنية ، تنظيمية . والخارجية تتكون من عوامل إقتصادية ، سياسية ، تكنولوجية ، إجتماعية .

**معايير إمكانية التحكم فيها :** حيث قسمت إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة (داخلية) وأخرى غير خاضعة لتحكمها (خارجية) ، في الواقع فإنه لا يمكن فصل هذه العوامل عن بعضها البعض لان مدخلات ومخرجات المؤسسة إمتداد لمحيطها الخارجي .

**أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:** (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص48-49)

والتي تمثل المحيط الداخلي لها وتصنف إلى عوامل تنظيمية ، بشرية ، تقنية . تحت هذه العوامل أعلاه تقع في محيط المؤسسة فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها وهي تأثر سلباً أو إيجاباً في المؤسسة .

#### **العوامل التنظيمية :**

المتتمثلة في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الإختيار الأمثل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم ، كذلك تقسيم المهام والسلطات والمسئوليات . وتشمل تأثير العوامل التنظيمية على أداء المؤسسة في ضرورة إنسجام تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها .

#### **العوامل البشرية:**

وتتمثل في مستوى تأهيل الأفراد ، التركيبة البشرية من حيث السن والجنس ، ونظام العلاوات والمكافآت والحوافز ، ونوعية المعلومات ويشمل تأثير تلك العوامل البشرية على أداء المؤسسة في ظروف دمج أهداف الفرد بأهداف المؤسسة لتشجيع روح الإبداع لدى العمال .

#### **عوامل تقنية:**

هي مختلف العوامل والمتغيرات التي ترتبط بالحادث التقني في المؤسسة وتضم على خصوص مايلي : نوع التكنولوجيا المستخدمة ، جودة المواد المستخدمة ، تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورش والتجهيزات والآلات ، نسبة الإعتماد على الآلات مقارنة مع العمال .

#### **ثانياً: عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة :**

وتشمل المحيط الخارجي (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص49-50) وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسهل إستغلالها لتحسين اداء المؤسسة أو تكون خطراً تؤثر سلباً على المؤسسة وبالتالي على أدائها .

وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل إقتصادية ، إجتماعية ، ثقافية ، سياسية ، تكنولوجية . وإن كان هذا التقسيم أعلاه صعب الضبط لان الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الإستهلاك مثلاً التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الإقتصادية وفي الوقت نفسه ضمن المميزات الثقافية لدى المجتمع.

#### **أولاً: العوامل الإقتصادية :**

هذه العوامل تنقسم إلى نوعين (Macro) وتشمل معدلات النمو الإقتصادي ومعدلات التضخم وسياسة التجارة الخارجية وأسعار الفائدة وعوامل إقتصادية داخلية (Micro) .

ومثال على ذلك كدرجة المنافسة وتوفر الموارد الأولية والأيدي العاملة المؤهلة ... إلخ . وهذه العوامل تؤثر على المؤسسة في المدى القصير عكس العوامل الإقتصادية العامة أو الخارجية التي تؤثر على المؤسسة في المدى الطويل .

#### ثانياً: العوامل الإجتماعية والثقافية:

وتتميز بأنها من أهم العوامل التي يصعب على المؤسسة التحكم فيها ، لأن العنصر البشري لديه مختلف السلوكيات والقيم والمبادئ . وتتمثل العوامل الإجتماعية في المواقف والرغبات ومستوى الذكاء، والتربية ، وقناعات وعادات الأفراد الذين يشكلون المجتمع . أما العوامل الثقافية فهي نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع .

#### ثالثاً: العوامل السياسية :

والمتمثلة في السياسة الخارجية والإستقرار السياسي والأمني للدولة والنظام القانوني والنظام الدستوري.

#### رابعاً: العوامل التكنولوجية:

هي عبارة عن المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع العلمي وبراءة الإختراع ... إلخ .  
أنواع الأداء و أهداف وخطوات تقييم الأداء:

أولاً: أنواع الأداء: (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص 48-49)

إنطلاقاً من مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه يمكن تصنيف الأداء وفق المتغيرات التالية :  
معيار طبيعة المؤسسة : والذي يصنف الأداء إلى نوعين وهما:

الأداء الصناعي : وهو الأداء الذي يخص المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة والكمية المطلوبة في الوقت المناسب .

الأداء الخدمي: وهو الأداء الذي يخص المؤسسة الخدمية والتي تهدف إلى توفير خدمة تلبية لمتطلبات الزبائن

معيار الشمولية: والذي يقسم الأداء إلى :

1. الأداء الكلي (الشامل) والمتمثل في كيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة .

2. الأداء الجزئي (الفرعي) هو الأداء المتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

معيار وظائف المؤسسة: الذي يصنف الأداء الفردي إلى :

الأداء المالي: الذي يوضح مدى قدرة الوظيفة المالية على تحقيق أهدافها من خلال إستغلال مواردها المالية .

الأداء البشري: الذي يبين مدى تمكن المؤسسة إستغلال مواردها البشرية لتحقيق أهدافها .

الأداء الإنتاجي: وهو الذي يبين مستويات الأهداف التي تبلغها وظيفة الإنتاج من خلال الإستهلاك الأمثل للموارد .

الأداء التسويقي: وهو الذي يعكس كفاءة وفاعلية التسويق للمؤسسة

ثانياً: أهداف تقييم الأداء : (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص48-49)

تمثل هذه العملية جزء كبير من الإهتمامات من إدارات المؤسسات والشركات وستؤدي إدارات الموارد البشرية والعاملين أنفسهم ، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء في أن النتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم .

إن تقييم الأداء يحقق للمنظمة أهداف أبرزها : (عبدالباري ، إبراهيم درة ، 2007م ، ص260)

1. يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي .
2. يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي .
3. يشكل تقييم الأداء تقويم ضعفاء العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
4. يسهم تقييم الأداء في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، ففي ضوء المعلومات التي يُحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن إقتراح نظام حوافز معينة لهم .
5. يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وإقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى .
6. يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل اداء مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة وإقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها .
7. يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية ومراجعة ، فهو بين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .
8. يمثل تقييم الأداء أداة إتصال بين العاملين من جهة وبين رؤوسائهم من جهة أخرى ، وقد يساعد في تحسين أداء إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
9. يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن اداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها .
10. يسهم تقييم الأداء تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة .

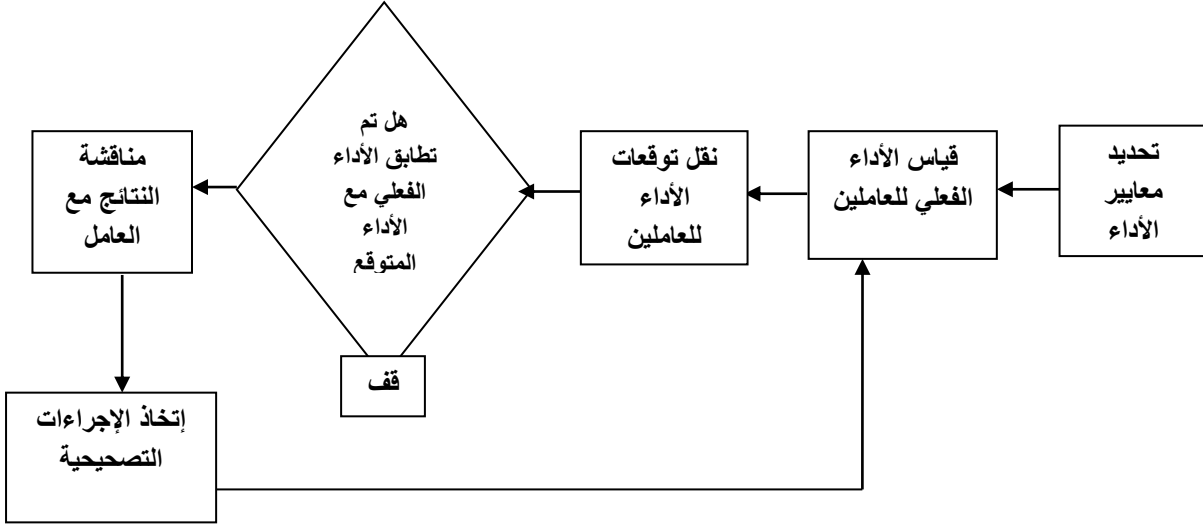
خطوات تقييم الأداء:(S.K.Bhatia , 2007, p42)

تتكون عملية أداء العاملين من ست خطوات متصلة ببعضها وهي:

1. تحديد معايير الأداء .
2. نقل توقعات الأداء للعاملين .
3. قياس الأداء .

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.
5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد والعاملين .
6. الإجراءات التصحيحية .

شكل رقم (3-3) : خطوات تقييم الأداء



Referance: S.K.Bhatia ,performance management , deep publication, Delhi 2007, p<sup>42</sup>

#### تحديد معايير الأداء :

إن أي إتفاق بين الرئيس والمرؤوس عن العمل الذي سوف يتم إنجازه وكيف يتم تقسيمه ، وهذا الإتفاق يكون واضحاً في وصف (Job Description) ومسئوليات العمل (Job Resensibility). وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء ، في نفس الوقت التعرف على الوصول في الأداء فور حدوثه. (هلال ، 1996م ، ص95)

#### نقل وتوقعات أداء العاملين :

المقصود هنا بهذه الخطوة الإتصال بالأفراد والعاملين وتوضيح المسئوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع وجوب وجود تغذية عكسية من العمال إلى الرئيس .

#### قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد والعاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد والعاملين ، التقارير الإحصائية ، التقارير الشفهية والمكتوبة ، ولكل طريقة محاسن ومساوي ولكن الإستعانة بجميع المصادر في جمع المعلومات تؤدي إلى زيادة الموضوعية والمصدقية في عملية القياس.

### مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:

هذا من أجل كشف الإنحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي .

### مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد والعاملين:

أي أن يقوم الرئيس بمناقشة النتائج مع مرؤوسيه .

### الإجراءات التصحيحية:

وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور إنحرافات في الأداء . ثم تحليل هذه الإنحرافات

للوصول للأسباب الرئيسية .

## المبحث الثاني

### إدارة الأداء Performance Management

مدخل (السلمي ، 2001م ، ص115) تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد لنتائج الأداء المستهدف مما يحقق غايات المنظمة ذاتها وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط ، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم موارد مادية ، مالية ، تقنية ، معلوماتية وغيرها . سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الإستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة .

#### تعريف إدارة الأداء

إختلف الكتاب والعلماء حول تعريف إدارة الأداء نسبة لإختلاف وجهات النظر . فقد عرفها (باري كتواري ، 2001م ، ص91) بأنها عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها أن يتم توجيه أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع . عرفها (Armstrong , 2009, p618) بأنها عملية منظمة لتحسين أداء المنظمة وذلك عبر تحسين أداء أفراد المنظمة وفرق المنظمة .

عرفها (السلمي ، 2001م ، ص217) بأنها مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه ، وإعداد (الفرد) القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء . كما يتضمن مدخل إدارة الأداء المراقبة المستهدفة ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المسببة في ذلك الإنحراف . عرفها (Lockeit) نقلاً عن (Armstrong, 2006, p2) تطوير أداء الأفراد من خلال الجدارة والالتزام مع مشاركة الأهداف مع المنظمة وذلك للوصول لتحقيق أهداف الشركة . عرفها (باتريكج - ريد ، 2005م ، ص199) إدارة الأداء عبارة عن مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً .

عرفها (Weiss and Artice) نقلاً عن (Armstrong, 2009,p618) عبارة عن عملية يتم مشاركة وفهم لجميع العاملين للأعمال المنجزة وكيفية إنجازها وهي طريقة للوصول للنجاح المنظمة . عرفها (هلال ، 2006، ص220) هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة لهدف يسعى الجميع إليه

#### المبادئ الأساسية لإدارة الأداء

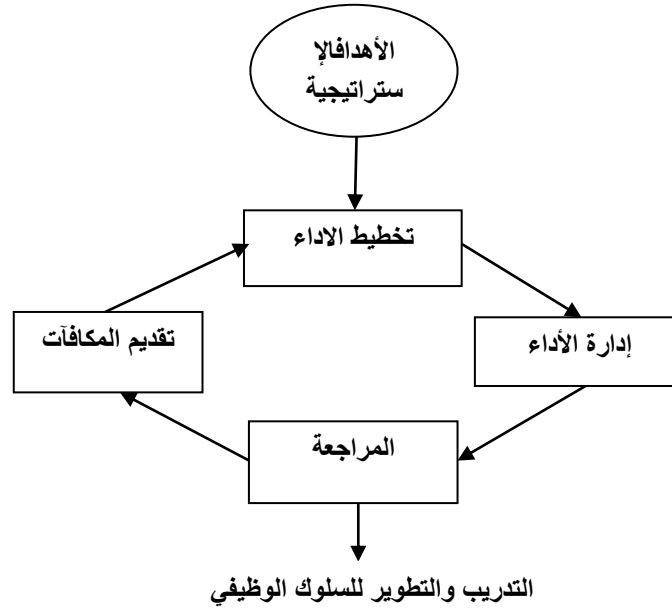
(السلمي ، 2001م ، ص3-4) من المبادئ الأساسية لإدارة الاداء حسب تعريف السلمي إستثمار طاقات وقدرات الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال :

1. تخطيط أداء كل فرد (مجموعة) وضمان تكامله مع إستراتيجيات المنظمة .
2. أعمال مفاهيم الإدارة لتخطيط وتوجيه ومتابعة وتقويم من أجل التعارف المستمر على مستويات الأداء والتدخل بالتحسين والتطوير المستمر .
3. ربط أداء الموارد البشرية بالتوجيهات الإستراتيجية للمنظمة .
4. تنسيق كافة العوامل المؤثرة على الأداء بالمنظمة لتعظيم النتائج .
5. ربط كافة ما يحصل عليه الأفراد من رواتب ومكافآت ومميزات بمستويات الأداء لما يحققونه من نتائج .

### عملية إدارة الأداء

توجد أربعة مراحل أساسية لإدارة الأداء كما عرفها (باري كشواي ، 2006م ، ص92-93) كما يلي :

1. تخطيط الاداء .
  2. إدارة الأداء .
  3. مراجعة الأداء .
  4. تقديم المكافآت الخاصة بالأداء.
- أنظر الشكل رقم (3-4) : إدارة الأداء



المصدر: باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، 2006م ، ص92.

### أولاً: تخطيط الأداء:

يتم في هذه العملية تحديد الأهداف وذلك من خلال إتجاه إستراتيجية المؤسسة وأن تتوفر في

الأهداف ما يلي:



1. ينبغي أن تكون الأهداف محددة ، حيث ينبغي أن تكون دقيقة بقدر الإمكان أو مرتبطة بنتيجة واحدة يمكن تحديدها .
  2. أن تكون الأهداف قابلة للقياس وإلا سيكون من الصعب أن لم يكن من المستحيل معرفة الوقت الذي يتم فيه تحقيقها .
  3. أن تكون قابلة للتحقيق إلا فسوف تفقد هذه الأهداف المصدقية .
  4. ينبغي أن تكون الأهداف مرتبطة بالنتائج .
  5. يجب ربط الأهداف بالوقت .
- ثانياً: إدارة الأداء :**

يعني ذلك تقديم أي دعم عملي لازم على سبيل المثال:

1. توفير الموارد المناسبة .
  2. ضمان توضيح النتائج المطلوبة .
  3. العمل على تدريب الموظفين بالقدر اللازم لضمان أن يمكنهم الإلتزام بمسئولياتهم .
- ثالثاً: مراجعة الأداء :**

يتم فيها الحكم على كيفية أداء الأفراد ومقارنةً مع الأهداف المتوقعة .

**رابعاً: تقديم المكافآت :**

هنا يتم تقديم المكافآت اللازمة بناءً على ما حققه من إنجازات .

**قياس الأداء**

القياس والتقييم يهدفان إلى توضيح نقاط القوة في أي منظمة لإتخاذ القرارات اللازمة لرفع كفاءات المنظمة على مستوى جميع الوحدات . فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم ، ولكن القياس يختلف عن التقييم ، فالقياس يتم عن التنفيذ، أي قياس النتائج بمعنى المستوى الفعلي للأداء أما التقييم فيمثل الفرق بين الهدف والقياس .

لذا تعتبر عملية قياس الأداء عملية ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن

طبيعة النشاط الحالي من أجل تقييم مدى تقدم ادائها . (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص60)

**أنواع قياس الأداء:**

ينقسم قياس الأداء إلى ثلاث أنواع:

**أولاً: قياس الأداء الفردي:**

الأداء الفردي يتكون من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسئولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها . ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقيق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة وغالباً ما يقوم به الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل : مقدار

الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة ، الوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت والتكلفة المستهدفة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية ودرجة التعامل مع الزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضا عن مناخ العمل . والإستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك ، وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل والولاء والانتماء للشركة التي يعمل بها . (الصاوي ، 2014م ، ص130)

#### ثانياً: قياس أداء الوحدات التنظيمية:

يمكن القول أن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها من المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها والمنبثقة عادةً من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة وعادةً ما تتولى الإدارة العليا في الشركة ، وأجهزة الرقابة الداخلية لتقويم أداء الوحدات التنظيمية ويغلب في هذا التقويم إستخدام مقاييس الفعالية والكفاءة الإدارية ، مثل: مدى بلورة ووضع الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للشركة ، ودرجة تخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الإندواجية والتضارب ، ودرجة إستخدام التقنيات الحديثة في الإتصالات وفي العمل بصفة عامة ، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض ومدى التعاون في العمل ، ومدى إستخدام قدرات الأفراد في الوحدة التنظيمية . (الصاوي ، 2014م ، ص131)

#### ثالثاً: قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة ككل:

يعكس الأداء المؤسسي مدى إستجابة المؤسسة بفاعلية وظروف ومتغيرات البيئة. الداخلية والخارجية ، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة بهذه البيئة ، فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء في تحقيق هذه الأهداف . وعادة ما تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمهام الرقابة على أداء المنظمات إعتماًداً على مقاييس تعكس درجة قبول أداء هذه المنظمات ، ومدى رضا العملاء عن هذا الأداء في إطار الرسالة التي تقوم عليها خطة الشركة الإستراتيجية بالإضافة إلى مدى تجاوب أداء وجهود الشركة مع المؤشرات والإتجاهات المهنية والوطنية والعالمية والتكنولوجية . (الصاوي ، 2014م ، ص 131)

جدول رقم (3-1) : مقارنة بين قياس الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية والأداء المؤسسي.

| الأداء المؤسسي                                                                                                                          | أداء الوحدات التنظيمية                                                                                                                                           | الأداء الفردي                                                                                                                                                                 |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية كذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة بهذه البيئة . | الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذها في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية وسياساتها . | الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته المكلف بها والتي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنفيذية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضع له والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة . | معنى المصطلح     |
| أجهزة الرقابة الخارجية .<br>الوزارات المعنية .                                                                                          | الإدارة العليا<br>أجهزة الرقابة الداخلية .                                                                                                                       | الرئيس المباشر                                                                                                                                                                | من يقوم بتقييمها |
| الفعالية البيئية<br>الفعالية السياسية                                                                                                   | الفعالة الإدارية<br>الكفاءة الإدارية                                                                                                                             | الوقت المستنفذ<br>الأعمال المنجزة.<br>التكلفة والجودة.<br>درجة التعامل مع الزملاء.                                                                                            | موضوعات القياس   |
| درجة قبول أداء المنظمة.<br>تجاوب أداء المنظمة مع المؤشرات والإتجاهات المهنية والوطنية والعالمية والتكنولوجية.                           | درجة التخصص.<br>درجة تخصيص العمل<br>فعالية الإتصالات .<br>وضوح الصلاحيات ودقة التفويض                                                                            | الوقت المعياري<br>الأهداف المعيارية<br>المستهدفة<br>التكلفة المعيارية.<br>الرضا عن مناخ العمل .                                                                               | مؤشرات القياس    |

المصدر: أحمد الصاوي ادارة المعرفة أثرها على الأداء الاستراتيجي في ظل النية التنافيس , دراسة دكتوراه غير منشور ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014م ، ص 131 .

## المبحث الثالث

### تحسين الأداء Performance Important

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي تعود إلى أيمن عناصر الأداء (السلمي ، 2001م ، ص143)  
عناصر الأداء . (ماريون ، 1984م ، ص273)

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف حثيث تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر من هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة من هذه العوامل على درجة الخصوص:

**الموظف:** ما يمتلكه من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات .

**الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات .

**الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة المواد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

#### كيفية تحسين الأداء:

إن تحسين الأداء لم يعد أمر تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه إختيارياً ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقائها . لذلك يعتبر إهتمام المؤسسة بتحسين الأداء من منظور كلي وشامل يستهدف تكوين وتدعيم القدرات التنافسية لها ولكن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة والمتعلقة بالأداء وهي في أغلب الأحيان إخلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط مما يتطلب تحسينه بإستعمال عدة مداخل (كيفية) إنطلاقاً من هدف المؤسسة وهو بلوغ الأداء الأفضل . وعليه يمكن تحسين الأداء من ناحيتين السكنية والديناميكية . (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص71-72)

#### أولاً: مفهوم تحسين الأداء وفق النموذج الساكن:

تتطلب عملية تحسين الأداء في شكلها الساكن وجود :

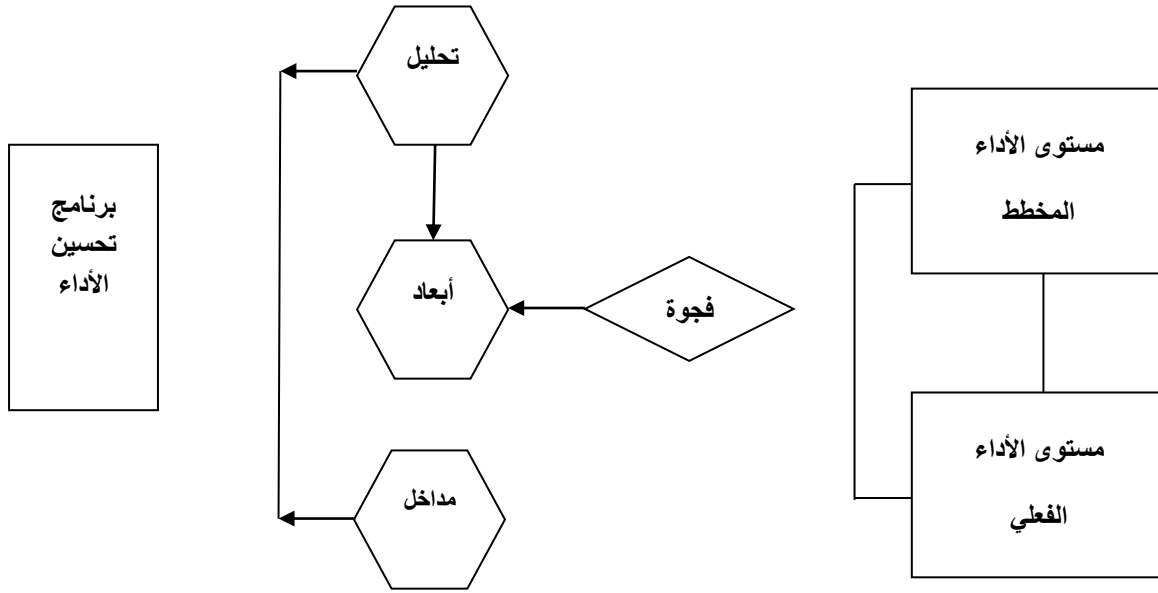
1. الأداء المخطط .

2. الأداء المنجز .

3. فجوة الأداء (والتي تمثل الفرق بين الأداء المخطط والمنجز).

عليه فههدف عملية تحسين الأداء هو تحرير الفجوة والتعف على أسبابها وبالتالي إختيار الأساليب أو المداخل لعلاجها . مما يسمح بوضع برنامج عمل للتحسين المستمر له ، وفيما يلي توضيح لتحسين الأداء في عملية ، والتي تتم وفق المراحل التالية:

## شكل رقم (3-5) : نظام تحسين الأداء



المصدر: على السلمي ، الملتقى الأول لتنمية الموارد البشرية ، الخرطوم ، 26-28 فبراير 2005م ، المركز الدولي للجودة

من الشكل أعلاه يتضح الآتي:

1. يوجد في أية مؤسسة مستوى أداء معين (المستوى المخطط) . وهذا المستوى تعمل الإدارة للوصول إليه من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المختلفة التي تملكها .
2. بالإضافة إلى مستوى الأداء المخطط يوجد هنالك مستوى أداء يتم تحقيقه فعلياً (المستوى الفعلي)، وذلك من خلال النشاطات التي يقوم بها الأفراد والعاملون في المؤسسة .
3. إن وجود إي إختلاف بين المستويين الفعلي والمخطط يعني أن هنالك قصور في الأداء يمكن أن يطلق عليه فجوة الأداء ويمثل الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط .
4. عند إكتشاف القصور أو فجوة الأداء ينبغي العمل على دراستها وتحليلها بغية التعرف على الأسباب الكامنة وراءها .
5. بعد التعرف على أسباب القصور يتم إقتراح العلاج المناسب لمعالجته ، فإذا نجح هذا العلاج ينبغي متابعة الموقف للتأكد من وجود التحسين المطلوب .

### تحليل الفجوة:

والمتمثل في تجزئية الفجوة إلى عناصرها (مكوناتها) لتسهيل معرفة أسبابها . فهذه الفجوة تتمثل في إحدى هذه الأنواع الثلاثة :

وصول الإنجازات : أي أن الأداء الفعلي أقل من ما كان مخطط .

**قصور القدرات:** بمعنى أن الإمكانيات المتاحة أقل مما هو مخطط .  
**قصور التطوير:** والمتمثل في أن حجم وسرعة الإستجابة للتغير أقل عن ما هو مخطط .  
**تحديد أسباب الفجوة :**

تنقسم أسباب الفجوة إلى قسمين : أسباب داخلية وأخرى خارجية  
**ومن الأسباب الداخلية:**

هي التي تخص العناصر الداخلة للمؤسسة ، والمتمثلة في :

1. عدم فاعلية التنظيم الهرمي .
2. عدم فاعلية المركزية الإدارية .
3. عدم كفاءة أساليب إتخاذ القرارات التقليدية .
4. عدم كفاءة نظم التخطيط التقليدية .
5. عدم كفاءة فعالية نظم الرقابة التقليدية .
6. عدم كفاءة فعالية نظم إدارة الموارد البشرية التقليدية .
7. عدم فاعلية نظم الإدارة المالية التقليدية . (السلمي ، 2001م، ص15)

يتضح من خلال الأسباب المذكورة سابقاً لوجود فجوة الأداء ، فإن السبيل الوحيد أمام المؤسسة هو التحسين الكلي الشامل لكل عناصر المؤسسة والتحديث الجزري لتوجهاتها .

**أما من الأسباب الخارجية:**

المتتمثلة في تغيرات المحيط نذكر منها :

1. تطورات السوق وتغير رغبات المستهلكين .
2. تحسن كفاءة وتميز أداء المنافسين .
3. المتغيرات الإقتصادية والتقنية والإجتماعية .
4. الغضوط على وقت وإهتمامات الأفراد .
5. تطور القيم الثقافية السائدة .
6. التطورات التقنية السريعة والمتجددة . (السلمي ، 2001م ، ص11)

**ثانياً: مفهوم وتحسين الأداء وفق النموذج الديناميكي:**

إن تحسين الأداء وفق النموذج الديناميكي قائم على التحسين المستمر وفق تغيرات المحيط ، فالواقع الحالي للمؤسسة يضم تغيرات مستمرة ومعارف ومعلومات متجددة وتكنولوجيا متطورة ، وهذا ما يفرض عليها التوجه نحو الحجم الصغير أو التحالف والإندماج والتركيز على البحوث والتطوير .  
أساسيات التحسين المستمر تقوم على ركيزتين أساسيتين هما :

**المورد البشري:**

من خلال إستثمار قواه الذهنية وتفحيذه وفق الإبتكار وتقييم إنجازاته .

## السوق والزيائن :

وذلك من خلال التركيز على المفاهيم التالية ، الخدمة ، الشمولية ، وخلق القيمة والدراسات المسحية للسوق لتحقيق شرائح العملاء . (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص47)  
طرق تحسين الأداء :

يمكن حصر طرق تحسين الأداء فيما يلي من عناصر الأداء:

1. الأداء الفردي
2. أداء المعلم
3. بيئة العمل .
4. الأداء المؤسسي .

أولاً: الأداء الفردي: (Armstrong , 2006, p131)

يمكن تحسينه بالآتي :

1. الإختيار الصحيح للأفراد .
2. تدريب العاملين وتطوير القدرات .
3. حفز وتنمية إهتمامات الأفراد بالعمل .

وأشار السلمي (السلمي ، 2001 ، ص144) تطوير قدرات ومهارات القادة وزيادة المستوى المعرفي للقادة .

ثانياً: بيئة العمل: إعادة تصميم العمل ، إعادة صياغة النظم والسياسات ، إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات ، تطوير التقنيات الحالية ، تحسين مكان العمل ، تطوير ثقافة المنظمة، إعادة تخطيط الأداء . (السلمي ، 2001 ، ص144)

ثالثاً: الأداء المؤسسي:

يوجد عدة طرق للأداء المؤسسي وإعادة البناء الشامل للمؤسسة ومن أهم المداخل الشائعة نذكر منها : التحسين المستمر (Kaizen) ، إعادة الهندسة (Reengineering) ، إدارة الجودة الشاملة ، وبعض الباحثين يضيفون المراحل التالية : التخطيط الإستراتيجي (Hoshin) ، التدمير الخلاق ، القياس المقارن ، نظام إدارة الجودة ، نظام إدارة البيئة . (مفيدة ، إلهام ، 2014م ، ص76-77) .  
سبق وأن تم ذكر بعض هذه المداخل بالتفصيل في فصول سابقة .

وأشار السلمي (السلمي ، 2001 ، ص161) يوجد بعض الأليات والمداخل الحديثة في تحسين وتطوير الأداء نذكر منها : إسناد العمليات إلى الغير (Outsourcing) ، تصغير الحجم (Downsizing) ، إدخال نظم الأعمال الإلكترونية و الدخول في تحالفات إستراتيجية .

## الفصل الرابع

### الهيئة العامة للطيران المدني

المبحث الاول : النشأة والتطور والأهداف

المبحث الثاني : السياسات والاستراتيجيات

المبحث الثالث : النظام الجديد لهيئة الطيران المدني الفكرة- المضمون -  
الأهداف



## المبحث الأول

### النشأة والتطور والاهداف

كانت سلطة الطيران المدني منذ نشأتها عام 1936 تتمثل في مكتب يتبع للسكرتير الإداري البريطاني أثناء فترة الإستعمار الإنجليزي للسودان وبيأشر مهام تصريفات العبور والهبوط للطائرات وكانت الخدمات الفنية كالمراقبة الجوية وهندسة الممرات الجوية واللاسلكية تدار بواسطة شركات إنجليزية حتى استقلال السودان عام 1956م. أنظر ملحق رقم (1)، قصة الطيران المدني الدولي. وتمت السودنة وتبديل العمل من نظام الشركات إلى القطاع الحكومي فأنشئت مصلحة الطرات المدني تحت إشراف وزارة النقل والمواصلات والسياحة وانضمت في نفس العام لمنظمة الطيران المدني الدولية (ICAO) التي أنشئت بمقتضى معاهدة شيكاغو عام 1944م وتحددت على أساسها مهام وواجبات القائمين على أمر الطيران المدني والنقل الجوي العالمي من جانب حكومات الدول المستقلة.

وفي عام 1960م صدر قانون الطيران السوداني واللوائح الصادرة بموجبه لتنظيم حركة النقل الجوي بأجواء البلاد على المستوى الداخلي والعالمي.

وفي عام 1970م تم ضم المصلحة لوزارة الدفاع ودخلت في تحول جديد وأصبحت تقوم بجميع المهام الخاصة بها من تشييد مطارات وصيانة وإتصالات تدريب الكوادر الوطنية وفي أكتوبر عام 1985م صدر قرار جمهوري بتحويل الطيران إلى هيئة مستقلة باسم الهيئة العامة للطيران المدني تحت رعاية وزير الدفاع الوطني.

ثم أنشئت وزارة الطيران والمساحة عام 1995م وأخيراً تم فصل المساحة لتضم وزارة الطيران - الهيئة العامة للطيران المدني وهيئة الأرصاد الجوية ، شركات الخطوط الجوية السودانية وظلت الهيئة تسهم اسهاماً فعالاً في خدمة ونشاطات أسرة الطيران المدني. (العلاقات العامة للطيران المدني، 2001، ص2-6)

#### الأهداف :

1. تطوير وتقديم خدمات الطيران بما يكفل ازدهار وتنشيط النقل الجوي التجاري والإستراتيجي وتأمين سلامة الأجواء والمطارات والمهابط السودانية.
2. إبراز دور اسودان في المحافل الدولية والإقليمية وذلك بالمشاركة الفعالة في حقل الطيران المدني والنقل الجوي.
3. تنمية الطيران المدني وإدارته ورفع مستوى النقل الجوي الداخلي والعالمي وتأمين سلامته من النواحي الفنية والإدارية والإقتصادية وتشجيعه لخدمة المصالح القومية.
4. إجراء الدراسات والبحوث ووضع الخطط لتكلمة خدمات الطيران المدني وتطويرها وتنفيذها.

5. توفير أجود المطارات ومنشآتها وأحسن أساليب النقل الجوي الداخلي والعالمي وفقاً للمتطلبات والمستويات العالمية.

6. وتمثل الهيئة جمهورية السودان في المنظمات العالمية والإقليمية المختصة كما تمثلها في اللجان الوزارية واللجان المحلية ذات الصلة بالطيران كما تقوم بالتنسيق الكامل مع الجهات المختصة لتنفيذ أغراضها وتطبيق قانون الطيران السوداني والدولي.

#### المسئوليات :

تقديم خدمات الحركة الجوية القومية بما فيها الإستطلاع الجوي والإتصالات اللاسلكية.

التنظيم الإقتصادي والفني لصناعة الطيران ويشمل : (العلاقات العامة الطيران المدني، 2001، ص2-6)

1. الترخيص للنقل الجوي وللناقل الجوي.

2. تحديد أسعار نقل الركاب والبضائع والبريد.

3. السلامة الجوية بما فيها صلاحية الطائرات للطيران والعمليات الجوية التي تشمل :

أ. الترخيص لطاقم الطائرات.

ب. الترخيص لمهندسي الطائرات.

ج. الترخيص للمطارات.

د. الترخيص لشركات الطيران والطائرات.

4. عقد الإتفاقيات الدولية التي تتيح لشركات الطيران السوداني ربط البلاد مع بلدان العالم الأخرى وتمكين الطيران الأجنبي والداخلي من الإستفادة من الخدمات الجوية والأرضية بالسودان.

5. بناء المطارات وصيانتها وإدارتها وصيانة الأجهزة والمعدات الملاحية وشبكات الإتصالات ووسائل

الإطفاء على المستوى الدولي القياسي الموصى به من قبل المنظمة العالمية للطيران المدني.

المصدر (مفكرة الطيران المدني إدارة العلاقات العامة للطيران المدني، 2001، ص2-6).

## المبحث الثاني

### استراتيجية الطيران المدني

مدخل الانفصال وتحويل الهيئة الحالية إلى كيان خدمي وآخر رقابي هو الشكل الأمثل لتطوير صناعة الطيران في البلاد بحيث يساعد على منح المشغل السانحة ليتفرغ لأداء المهام المتعلقة بتقديم أفضل الخدمات مثل التسهيلات الخاصة بالشركات والركاب كما يمكن الجهة المنظمة القائمة على منح التراخيص والسلطات الرقابية الأخرى من الإشراف الكامل لتحقيق السلامة الجوية بأقصر السبل وأجودها. كما يأتي الشكل الجديد تطبيقاً للمعايير العالمية المنصوص عليها من قبل هيئات التشريع الدولية كالمنظمة الدولية للطيران المدني (الإيكاو) والمعايير الأوربية لأمن وسلامة الطيران المدني ويستوجب ذلك إعداد مشاريع لقوانين وأنظمة تطبيقية تخص قطاع الطيران إضافة للنظام المالي لكل من الهيئة الناظمة والمشغل ومن ثم تطوير القوانين التي تنظم عملية المنافسة. ويساعد ذلك في إعادة هيكلة النظام الإداري للمطارات الداخلية المحلية بحيث يتم الفصل بين المنظم والمشغل بطريقة تتوافق والمنهجية العامة لإستراتيجية قطاع الطيران.

#### ما المرتكزات الأساسية لهذه الإستراتيجية :

تقوم الإستراتيجية على مرتكزات أساسية تحقق النمو لصناعة الطيران في السودان عبر :

1. تعزيز السلامة الجوية.
  2. مواكبة منظومة تحرير الأجواء.
  3. تطوير المطارات وإدارتها على أسس اقتصادية.
- وكل ذلك يقوم على قاعدة أساسية هي إعادة الهيكلة المؤسسية والمبنية على فصل الكيان الخدمي عن التشغيلي.

**ما مزايا الإستراتيجية الجديدة :** يعود تطبيق الإستراتيجية بعدة منافع على العاملين في قطاع الطيران واقتصاد البلاد عامة منها خلق فرص عمل جديدة:

1. زيادة الثقة العالمية في قطاع الطيران المدني السوداني.
2. خلق نموذج ريادي في قطاع الطيران في القارة الأفريقية.
3. زيادة فعالية شركة الطيران والمطارات.
4. ارتفاع مستوى جودة الخدمات.
5. نمو حركة المسافرين.
6. نمو حركة الشحن الجوي.

**ما المشكلات التي يمكن أن تصاحب هذه الإستراتيجية :**

من أبرز المشكلات المتوقعة :

1. المقاطعة الإقتصادية المتمثلة في الحظر المفروض على تجهيزات الطيران الصناعية الغربية.
2. سبق الدول المجاورة في مجال التحرير والخصخصة.
3. ظهور شركات نقل دولية ذات تكلفة منخفضة.

ويمكن تجاوزها بالعمل الدؤوب على تنفيذ تفاصيل الإستراتيجية القائمة على :

1. فصل الوظائف الرقابية والتنظيمية عن التشغيل.
2. تطبيق سياسة تحرير الأجواء بصورة تدريجية. ( العلاقات العامة للطيران المدني , 2013, ص1)
3. إيجاد مشغلين جويين أقوياء.

قيام سلطة الطيران المدني السوداني يعد تنويجاً للجهود الرامية للتحويل إلى النظام القياسي الأمثل لإدارة قطاع الطيران من أجل الوصول إلى الممارسات الأفضل والأكثر تفوقاً Best Practices والأخذ بها من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي الدولي.

وجاء إنشاء سلطة الطيران المدني إنجازاً تاريخياً ليمثل محصلة لمسيرة حافلة ومتكاملة من الجهود الإدارية والمهنية والفنية والإستراتيجية التي تكلفت بدعم الدولة لإجازة التشريعات وبناء الهياكل وإطلاق العمل بفصل الرقابة والتنظيم عن التشغيل والخدمات. المصدر (العلاقات العامة للطيران المدني ، 2013 م ، ص 1)

**تأسيس السلطة :**

في أكتوبر من عام 2012م تم إعلان قيام سلطة الطيران المدني بعد إكتمال كافة الإجراءات القانونية والإدارية المطلوبة. وقد حدد القانون كيفية إنشاء الشخصية الاعتبارية للسلطة وأغراضها واختصاصاتها .

## المبحث الثالث

### النظام الجديد للطيران المدني

أولاً: سلطة الطيران المدني :

إنشاء السلطة وسيادتها على الفضاء الجوي والإشراف عليها بموجب القانون :

1. تنشأ سلطة مستقلة تسمى سلطة الطيران المدني وتكون لها شخصية إعتبارية وخاتم عام ولها حق التقاضي بإسمها.
2. يكون المقر الرئيسي للسلطة الخرطوم ويجوز لها أن تنشئ فروعاً أو مكاتب داخل السودان وخارجه متى ما اقتضت الضرورة ذلك بموافقة الوزير المختص.
3. تكون للسلطة نيابة عن الدولة السيادة الكاملة والمطلقة على الفضاء الجوي داخل إقليم الدولة. تخضع السلطة لإشراف الوزير المختص.

أغراض السلطة :

تكون للسلطة الأغراض الآتية : النهوض بقطاع الطيران المدني من خلال تنظيم وتحديث شؤونه الإدارية وتشجيع الإستثمار في مجال الطيران والإشراف والرقابة على جميع قطاعات الطيران. وضع المعايير والإشترطات والضوابط الفنية لأمن وسلامة الطيران والمطارات والمهابط.

إختصاصات السلطة :

تختص السلطة بتنظيم أعمال الطيران المدني في الدولة والرقابة والإشراف عليها وتكون للسلطة

الإختصاصات الآتية :

1. تحديد السياسات العامة لصناعة الطيران.
2. تنظيم قطاع النقل الجوي ومراقبته وتطويره وتنشيطه وتطبيق السياسات العامة للنقل الجوي في الدولة.
3. الإشراف على شؤون الطيران المدني في الدولة.
4. إجازة وإعتماد مشغلي ومقدمي خدمات الطيران.
5. ترخيص مرافق خدمات الطيران والمطارات والمهابط.
6. إعداد وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة أو ما يماثلها في كافة مجالات الطيران المدني.
7. إعداد النظم الخاصة بأمن الطيران ومراقبة تنفيذها.
8. التفاوض باسم الدولة مع السلطات المماثلة بالدول الأجنبية لعقد إتفاقيات ثنائية وجماعية للنقل الجوي أو تعديلها.
9. دراسة الإتفاقيات الدولية للطيران المدني والنقل الجوي وتعديلاتها والتوصية بشأنها.

10. تمثيل الدولة في المنظمات الدولية المعنية بالطيران المدني والنقل الجوي وحضور إجتماعاتها ومؤتمراتها ومتابعة تطبيق ما يم الموافقة عليه من قراراتها وتوصياتها بعد إعتماها وفق الإجراءات المقررة في الدول.

11. إستخدام وإستقطاب الكوادر الوطنية والخبرات المهنية لتطوير خدمات الطيران وفق التنظيم والقوانين المنظمة لذلك. (العلاقات العامة،سلطة لطيران المدني ,2012, ص1)

12. تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ورفع كفاءتهم.

الرؤية : سلطة فاعلة لسلامة مستدامة وبيئة تنافسية عادلة.

الرسالة :

بكفاءات مقتدرة ومشاركة كل أطراف الصناعة نسعى إلى إنشاء سلطة فعالة لإستدامة السلامة والنقل الجوي الآمن والمنتظم تراعى فيه مصالح المنتفعين والشركاء وأصحاب المصلحة ويسهم بفعالية في دعم الناتج القومي(العلاقات العامة لسلطة الطيران المدني ,2012, ص1)

ثانياً : الشركات القابضة :

انطلاق الأجسام الجديدة :

تضمنت أول مخرجات مشروع الفصل تأسيس السلطة المنظمة للطيران المدني وفصل الأجسام

التشغيلية وتحويلها إلى وحدات عمل وفق لمنهجية إدارة الأعمال كما يلي :

1. الشركة القابضة لمطارات السودانية. SAHL

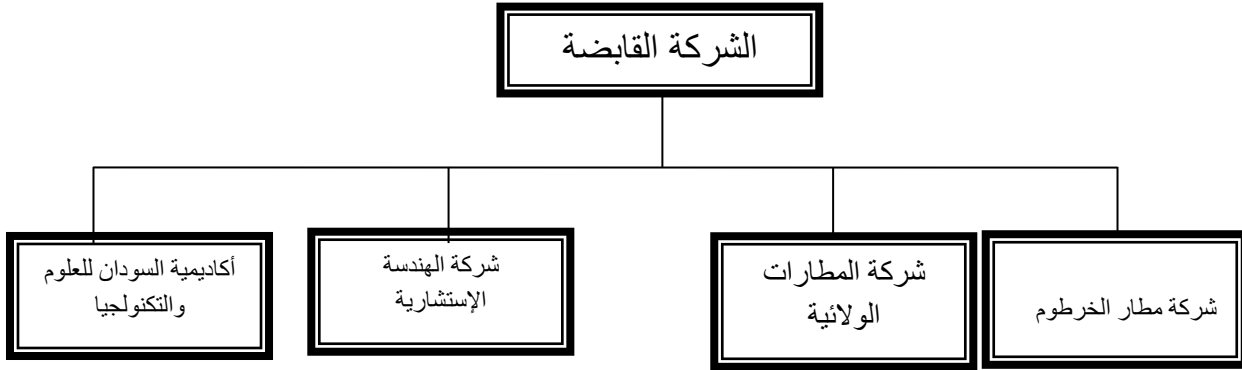
2. شركة مطار الخرطوم الدولي.

3. وشركة المطارات الولائية. SERAL

4. الشركة الإستشارية لهندسة المطارات.

5. أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران.

## شكل رقم (4-6) : الأجسام المشغلة للشركة القابضة



المصدر : العلاقات العامة الشركة القابضة 2013 م ص 1 .

**الرؤيا :** أن تصبح رائدة إقليمية في تشغيل قطاع الطيران.

**الرسالة :** خدمة الإقتصاد من خلال تطوير وإدارة الطيران المدني لتتماشى مع متطلبات .

**السلامة:** الأمن الجودة والفعالية (لإرضاء الزبائن وأصحاب المصلحة).

**الدور :**

1. دعم وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لتأمين رضا أصحاب المصلحة.
2. تحسين القدرة الإستيعابية للمطارات بما يتلائم مع متطلبات جميع الولايات.
3. دعم تطبيق متطلبات السلامة والأمن حسب المعايير العالمية.
4. تسويق السودان لجذب المستثمرين لقطاع التشغيل وتفعيل الشراكة مع الشركات.

**الدور الإستراتيجي للشركة :**

1. تنفيذ وتطوير النقل الجوي بالسودان.
2. تأمين الدعم المالي والإداري والتقني اللازم للشركات لمساعدتها على تحقيق أهدافها.
3. متابعة وتأكيد العمل على تحقيق نتائج مالية إيجابية لجميع الشركات التابعة.
4. تسويق السودان لجذب المستثمرين لقطاع التشغيل وتفعيل الشراكة مع شركات وطنية وعالمية.
5. تحسين القدرة الإستيعابية للمطارات بما يتلائم مع متطلبات الولايات.

**حوكمة الشركة :**

1. الإشراف المالي والإداري على الشركات التابعة لها.
2. إعداد السياسات والإجراءات وتنظيم عمل الشركات.
3. السودان في مجال القطاع التشغيلي للطيران.
4. تمويل أعمال الشركات التابعة.
5. إدارة الإستثمارات.

6. إدارة أصول الشركات. (مطبق الشركة القابضة, 2003, ص 2)

#### التحديات الأساسية :

التحديات الأساسية التي ستواجهها الشركة على المدى القريب دور القابضة قانوني بالنسبة للشركات (الحوكمة).

1. تمويل الشركات.
2. مراقبة ومتابعة الشركات والإستقلالية في إتخاذ القرار على المدى البعيد خلق فرص
3. استثمار جديدة للقابضة.
4. توجد الإستراتيجيات والسياسات للشركات.
5. جذب القطاع الخاص للإستثمار في قطاع النقل الجوي.
6. التأثيرات الناتجة عن التغيير.
7. تطوير المطارات وتشغيلها على أسس اقتصادية.
8. التركيز في وضع نظام مركزي لضمان توحيد طرق العمل لإنفاذ الخطط.
9. مواكبة الثقافة المتغيرة والمتطورة في إدارة الشركات.
10. التوازن في الإلتزامات والواجبات في منظومة الشركة القابضة والشركات التابعة.

#### أهداف المرحلة القادمة :

#### الحوكمة :

1. تحديد حوكمة القابضة والشركات التابعة.
2. مساعدة الشركات التابعة في القيام بأدوارها.

#### تفعيل وتطبيق النظم واللوائح :

1. تحديد السياسات والإجراءات التي من خلالها تعمل القابضة مع الشركات.
2. شرح دور القابضة والزامية وكيفية التعامل معها.

#### إعداد خطط الإستراتيجية :

1. توحيد وإعداد الإستراتيجيات التي تؤمن المسار الموحد للقابضة والشركات.
2. وضع خطة عمل لتنمية قطاع الطيران. (مطبق الشركة القابضة, 2013, ص 2)

#### بناء نظام الجودة بالشركات :

إعداد نظم العمل للقابضة والشركات التابعة.

التدريب : التدريب القيادي- التدريب المركزي - التدريب العام

المشاريع الجديدة : مطار الخرطوم الجديد . ومطارات : الضعين - زالنجي - وادي حلفا. (مطبق الشركة

القابضة, 2013, ص 2)

ثالثاً : شركة هندسة المطارات



**الرؤية :** نهدف لأن نصبح قادة في السوق السودانية والعالمية في مجال هندسة المطارات الإستشارية والمجالات الهندسية العامة.

**الرسالة :**

لتوفير خدمات مهنية للإستشارات الهندسية من خلال مهندسين وفنيين مؤهلين ومختصين ، نتعهد بإقامة علاقات طويلة الأمد مع عملائنا من خلال تلبية وتجاوز توقعاتهم وتحقيق أعلى قدر من السلامة والجودة لمشاريعهم. ونهدف إلى تطوير الكفاءات المحلية وتعزيز بيئة العمل المناسبة وبالتالي زيادة الميز التنافسية لهذا القطاع إقليمياً ومساعدة الناس على تنمية مواهبهم.

**القيم :**

1. الإهتمام بالموارد البشرية.
2. العدالة والإستقامة.
3. العمل الجماعي وبروح الفريق الواحد.
4. الإتصال.
5. المشاركة.
6. التقدير.
7. الأداء المتميز. (مطبق العلاقات العامة ,هندسة المطارات ,2013, ص 1)
8. التحسين المستمر.
9. سرعة الإنجاز وخفض النفقات.
10. المسؤولية والإلتزام.

**(أ) نبذة تاريخية عن شركة هندسة المطارات :**

في عام 1936م كانت سلطات الطيران المدني تتبع للسكرتير الإداري ، ومن مهامه هبوط وإقلاع وعبور الطائرات بالإضافة إلى الخدمات الفنية كالمراقبة الجوية وهندسة اللاسلكي والتي كانت تدار بواسطة شركات إنجليزية حتى إستقلال السودان في عام 1956م.

بعد الإستقلال والسودنة تحولت الخدمات الفنية التي كانت تشرف عليها الشركات الإنجليزية إلى القطاع الحكومي ، عندها أنشئت مصلحة الطيران المدني في عام 1956م تحت إدارة النقل والمواصلات. عام 1970م أسس قسم للوحدة الهندسية حيث أوكل لها القيام بصيانة وتشغيل وتشبيد المطارات والمهابط. في أبريل 1999 قامت الهيئة بمراجعة قانون الطيران بعد إدخال التعديلات التي طرأت خلال الفترة الماضية. وفي بداية عام 2013م تم برنامج الفصل بين السلطة والجسم التشغيلي الذي يتمثل في مجموعة شركات شركة مطارات السودان القباضة وهي إحدى شركاتها المتخصصة في مجال العمل الإستشاري بإسم شركة هندسة المطارات الإستشارية المحدودة.

## الإدارة العامة للإشراف الفني :

هي الإدارة المناط بها الإشراف على تنفيذ المشروعات المختصة بالمدارج والصالات والساحات وفق المعايير الدولية والإشراف على تنفيذ مشروعات الطرق والجسور والمباني الخدمية والسكنية وفق إدارات متخصصة تشمل :

إدارة الإشراف الميكانيكي - إدارة الإشراف الكهربائي - إدارة الإشراف المدني - إدارة الإشراف المعماري - إدارة الإشراف المساحي. (مطبق العلاقات العامة، هندسة المطارات، 2013، ص 1)

## الإدارة التجارية :

تعتبر الإدارة التجارية رأس الرمح للشركة فهي واجهة الشركة للعملاء ومناط بها عس الوجه المشرق للشركة في تقديم خدمات إستشارية بجودة عالية وتضم إدارتين رئيسيتين هما إدارة التسويق وتطوير الأعمال وإدارة العقود.

## مهام الإدارة التجارية :

1. تحديد فرص العمل والعملاء المستهدفين بالخدمة الإستشارية وإعداد خطة تسويق شاملة. إستكشاف إتجاهات سوق العمل والمنافسين المشاركة في ورش العمل والسمنارات والمعارض التجارية لمواكبة المستجدات في مجال العمل الإستشاري.

2. إعداد وصياغة عقود العمل والتأكد من أحكام فعالية إدارة هذه العقود بما يضمن تطبيق وتنفيذ المتعاقد عليه.

3. الإعداد الجيد والتفاوض بشأن الإتفاقات الفرعية.

4. أحكام تنسيق شروط الشمان بما يضمن حقوق الشركة والعملاء.

## المختبر :

يمثل مختبر شركة هندسة المطارات الإستشارية أحد أهم الآليات التي تسهم في مراقبة المواصفات وجودة الأداء والفحص والإختبار لكل المواد الموردة للتشييد والرصف بالمطارات وفحص عيوب التربة التي تلاحق المشروع والحد من الأخطاء وضياع الوقت وتقليل التكلفة للمشاريع الكبيرة.

## التخطيط والتصميم والدراسات :

تعتبر الإدارة العامة للتخطيط والتصميم والدراسات عصب لكل الأعمال الهندسية منها تتبع الفكرة التصميمية والتخطيطية للمشروع بدءاً من الزيارات الميدانية للموقع وإعداد الدراسات التخطيطية الأولية للمشروع في المنشآت العامة أو المطارات بتصاميم عصرية متكاملة ، معمارية ومدنية وكهربائية ومساحية وميكانيكية.

## المهام :

1. تقديم الخدمات التصميمية التخطيطية والدراسات الإستشارية الهندسية الفنية المتعددة.
2. إختبار ودراسة المواقع المقترحة أو المحددة من حيث الصلاحية التصميمية والتشييدية.

3. القيام بأعمال تخطيط المطارات والمهابط وتخطيط مدن المطارات والمنشآت المختلفة.
4. القيام بأعمال تصميم طبقات الرصف والسفلة لمدارج ومواقف المطارات والمهابط والطرق ومواقف السيارات والجسور ، والطرق العامة.
5. القيام بأعمال التصميم المعماري لمكونات المطار المختلفة في المجال الجوي والمجال .
6. الأرضي ومختلف المنشآت عامة وأعمال التصميم الداخلي للصالات.
7. أعمال التصميم الكهربائي لمحطات الكهرباء وتوصيل وتوزيع الإضاءة المدرجية للمطارات والمهابط القيام بأعمال التصميم الميكانيكي للأجهزة والمعدات.
8. إعداد وتجهيز وتطوير أعمال المناقصة بمستندات كراسة العطاءات وأعدادها بإحكام ودقة.
9. المشاركة في تقييم واختيار المقاولين للتأكد من مطابقة مخرجات التصميم مع اللوائح والقوانين المحلية والعالمية.

#### إدارة المشروعات :

تتكون الإدارة العامة للمشروعات من عدة إدارات في التخطيط والجودة والسلامة حيث تشمل إدارة تخطيط المشروعات ، إدارة الجودة ، إدارة البيئة والسلامة ، إدارة التسليم وإدارة الإمداد.

#### مهام الإدارة :

1. تخطيط وتحديد الأنشطة المختلفة للمشروع ، وكيفية التنفيذ.
2. مراقبة الجداول الزمنية وتكلفة المشروعات.
3. كرح العطاءات وفرزها وإعداد العقود.
4. التأهيل والتقييم الفني للشركات المقولة.
5. إعداد سياسات وموجهات المشروعات لإجازتها.
6. وضع الشروط المرجعية للمشروعات.
7. المشاركة في وضع الموازنة العامة للإدارة العامة للمشروعات.
8. تطبيق المواصفات والإجراءات والخطط الضرورية للتنفيذ الفعال للمشروعات.
9. تفعيل نظام المعلومات.
10. المشاركة في إعداد مجالات التدريب.

#### (ب) أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران:

#### الرؤيا :

أن تكون أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران مركز إشعاع تعليمي وبحثي ذائع الصيت محلياً وعالمياً في مجال علوم وتكنولوجيا الطيران يسعى لبناء خريج يتمتع بتميز أكاديمي ومعرفي وفقاً للمعايير الدولية.

## الرسال :

أن تكون الأكاديمية رافداً أساسياً لتوطين وتطوير علوم وتكنولوجيا الطيران بالسودان ، ترمي إلى إكتشاف وتطوير القدرات والطاقات والمهارات البشرية والفنية لطلابها ومستخدمي خدماتها التعليمية وتطويرها لخدمة ومصلحة المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية.

## الخلفية التاريخية :

إنشاء مدرسة الطيران المدني ببرج المراقبة الجوية القديم مطار الخرطوم في العام 1952م.  
تطوير مدرسة الطيران إلى مركز تدريب الطيران المدني وقد تم إفتتاحه في يوم 6 سبتمبر 1970م.  
العمل بنظام الشعب المتخصصة وتقويم الشهادات من قبل المجلس القومي للتعليم العالي وتعديل التسمية إلى المعهد القومي للطيران المدني في العام 1974م.  
إضافة مدرسة المراقبة الجوية وقسم اللغة الإنجليزية بواسطة المنظمة الدولية للطيران المدني (ICAO) في العام 1976م. (مطبق العلاقات العامة لكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران, 2013, ص2-3).  
إنشاء شعبة هندسة الإتصالات وصيانة الـ >هزة الملاحية منحة من الـ (ICAO) في العام 1983م.

إنشاء شعبة أمن الطيران وتقويم مقرراتها بواسطة المجلس القومي للتعليم العالي 1991م.  
إنشاء شعبة العلوم المساعدة ودراسات النقل الجوي الإضافية في العام 1992م.  
إنشاء مدرسة طيران الخرطوم لتعليم قيادة الطائرات في العام 1996م بشراكة مع شركة وقاية المحاصيل.

## الإجازة والإعتماد :

تم إعتماد الأكاديمية من الجهات الآتية :

1. ترخيص بواسطة الطيران المدني وفقاً للسياسات الجديدة (شهادة رقم 1) 2010م.
2. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
3. المنظمة العالمية للطيران المدني.

## البرامج الأكاديمية :

1. بكالوريوس العلوم في إدارة الطيران.
2. بكالوريوس العلوم في إدارة الحركة الجوية.
3. دبلوم أمن الطيران (3 سنوات).
4. دبلوم مراقبة الحركة الجوية (3 سنوات).

## البرامج المستمرة :

1. دورة الضيافة الجوية.
2. دورة الإستعلامات الجوية الأساسية.

3. دورة مرشدي الطائرات.
4. دورات أمن الطيران الأساسية والمتخصصة.
5. دورة العمليات الجوية والمرحليين الجويين الأساسية.
6. دورة النقل الآمن للبضائع الخطرة والحيوانات الحية.
7. اللغة الإنجليزية الإحترافية للطيران . ENGLISH PROFICIENCY
8. دورات تعليم قيادة الطائرات IR / CPL – PPL والأهليات المختلفة.
9. الدورات التخصصية في مجالات الطيران المختلفة بالتعاون مع شبكة الشرات الداخلية والخارجية للأكاديمية.

### (ج) شركة مطار الخرطوم الدولي

الرؤية :

أن يكون مطار الخرطوم من أميز المطارات في أفريقيا.

الرسالة :

بكادرنا البشري المؤهل سوف نقدم أفضل الخدمات لشركاء صناعة الطيران وذلك بتطبيق القوانين والقواعد القياسية الدولية.

القيم :

تعزيز السلامة الجوية ، الإلتزام بمعايير التميز ، النزاهة والشفافية ، روح الفريق ، الشراكة مع أعضاء الصناعة ، الزبون محور الإهتمام ، الإبتكار والتحسين المستمر ، التنافس.

تعد المطارات البوابة الرئيسية للدولة وتربطها بالعالم وتمثل زراعاً من أزرع الإقتصاد في البلاد لذلك كان لابد من الإهتمام بالتطوير والتحديث حتى تكون جاذبة للإستثمار من خلال تقديم أفضل الخدمات لشركات النقل والشحن والركاب. تسعى الإدارة العليا لشركة مطار الخرطوم الدولي إلى تحسين وتطوير الخدمات لمستخدمي المطار وإيجاد أنشطة غير طيارانية مما يواكب الأنظمة العالمية بالمطارات.

التحول الإداري بعد الإستراتيجية :

تبنيت الهيئة العامة للطيران المدني إستراتيجية (3 × 3) لإعادة الهيكلة بعد دراسات مستمر من بيوت خبرة أجنبية ومحلية وبدء التنفيذ الفعلي منذ العام 2010م واستمر حتى العام 2012م ومن أهم أهداف الإستراتيجية تعزيز السلامة وتحرير الأجواء وإدارة المطارات إقتصادياً ومن مخرجات الإستراتيجية تم فصل الجسم السيادي عن الجسم التشغيلي وإنفصلت إلى سلطة الطيران المدني الجهة الرقابية وخمسة شركات في الأجسام الخدمية متمثلة في الجهة التشغيلية متمثلة في (شركة مطارات السودان القابضة، شركة مطار الخرطوم الدولي المحدودة ، شركة المطارات للولائية المحدودة ، شركة الهندسة الإستشارية ، وأكاديمية السودان للعلوم وتكنولوجيا الطيران) وذلك حسب توصيات المنظمة الدولية للطيران المدني (الأيكاو).

## دواعي إنشاء شركة مطار الخرطوم الدولي :

1. أنشئت شركة مطار الخرطوم إستجابة لمطلب المنظمة الدولية للطيران المدني الخاص بفصل الرقابة عن التشغيل.
2. تشغيل المطار على أسس تجارية.
3. رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تنمية القدرات للكادر البشري.

## الوضع القانوني لشركة مطار الخرطوم الدولي :

- تعتبر شركة مطار الخرطوم شركة ذات مسئولية محدودة لها ذمة مالية مستقلة وهي إحدى الشركات التابعة للشركة القابضة للمطارات السودانية.
- شركة مسجلة وفقاً لقانون الشركات لسنة 1925م.
- اسم الشركة : شركة مطار الخرطوم الدولي المحدودة.
- مقر الشركة المسجل : السودان - الخرطوم - شارع إفريقيا.
- أغراض الشركة :**

## لشركة مطار الخرطوم الدولي عدد من الأغراض منها :

1. العمل على إدارة وتشغيل مطار الخرطوم وتقديم خدمات الركاب والعملاء وفق سياسات المنظمة الدولية للطيران المدني.
2. تنشئ وتشيد وتدير وتحوز على المشروعات التجارية والإقتصادية والسياحية وغيرها من الأنشطة المتعلقة بخدمات الطيران والركاب.
3. أن تعمل على إنشاء وتطوير وإدارة هناقر الطائرات وحظائر المعدات الأرضية والبضائع والبريد.
4. أن تزاوّل أعمال مستلزمات تخليص ونقل البضائع وأعمال وكلاء الجمارك والتخليص والشحن والمناولة وخدمات القمسيون والبريد السريع والوكلاء العموميون.
5. أن تنشئ وتدير المشروعات والأنشطة المتعلقة بالعاملين على المطار سواء قامت بذلك بنفسها أو عن طريق الغير. وغيرها من الأغراض.

## مكانة الشركة :

1. تعتبر شركة مطار الخرطوم المحدودة العمود الفقري للشركة القابضة للمطارات السودانية.
2. تمتلك الشركة بنيات تحتية كبيرة مما يجعلها قادرة على الإستجابة لكل التحولات الكبيرة.

## صلاحيات وسلطة شركة مطار الخرطوم :

- أن توفر أو تعمل على توفير في أي من المطارات التي تملكها وتشغلها وتديرها أو تتحكم بها الشركة أو أي شركة أخرى تابعة للشركة مثل هذه التسهيلات والخدمات كما تقتضي الضرورة أو الحاجة لتلبية طلب الحركة الجوية المتوقع.

أن تستحوذ بموجب الشروط والوسيلة التي يراها المدراء مناسبة على حصص وأسهم وسندات دين وأسهم دائنة ومداخل سنوية وكفالات وسندات مالية ووحدات والتزامات وأوراق مالية أو مصالح مترتبة عليها لأي شخص أو شركة أو صندوق أو اعتماد مالي.

أن تعمل على دراسة وتنفيذ جميع المشروعات التي تسهل نشاط الشركة والتي تكفل النهوض بأعمال الشركة.

#### التحديات التي تواجه الشركة:

حقيقة أنشطة الشركة الواردة في وثيقة التأسيس تغيير ثقافة العاملين بالشركة من ثقافة العمل الحكومي الروتيني إلى ثقافة العمل التجاري. تدريب العاملين بالشركة وفق المتطلبات والوضع الجديد للشركة.

#### (د) شركة المطارات الولائية

##### إنشاء الشركة

جاء تأسيس شركة المطارات الولائية المحدودة كأحدى أذرع الشركة القابضة لمطارات السودان في مطلع عام 2013 م وذلك تنفيذاً لمتطلبات المنظمة الدولية للطيران المدني "الايكاو" وتطبيقاً لمعايير السلامة الجوية الدولية حيث تم تحقيق فصل هيئة الطيران المدني إلى كيانين منفصلين إحداهما يختص بالرغبة والتشريع وهو سلطة الطيران المدني ولآخر يختص بالتشغيل وهو الشركة القابضة لمطارات السودان والتي تضم شركة مطار الخرطوم الدولي - شركة هندسة المطارات الإستشارية - أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران وشركة المطارات الولائية المحدودة .

##### الروية :

التميز والشراكة الإيجابية .

##### الرسالة :

تهتم شركة المطارات الولائية بتطوير المطارات ورفع كفاءتها التشغيلية وتنمية الإيرادات مع الإلتزام بالمعايير الدولية للسلامة ولأمن والبيئة وذلك بالإعتماد على الكفاءات الموجودة والخبرات المحلية والدولية وإهتمام برضا الزبون .

##### الأهداف :

1. تنمية الموارد المالية للمطارات وتحقيق الإستقلال المالي عبر التشغيل الاقتصادي .
2. تشجيع فرص الإستثمار والدخول في شراكات إيجابية مع القطاع الخاص .
3. تعزيز السلامة الجوية
4. الإهتمام بالموارد البشرية وتمكين الموظف وصولاً للرضا الوظيفي والعمل في بيئة مميزة .
5. الأغراض والمسئوليات :
6. العمل على إدارة المطارات الولائية بأسس إقتصادية وتلبية المتطلبات التنظيمية للمطارات

7. الإلتزام بالمعايير الدولية في إدارة وتشغيل المطارات خاصة في جانب السلامة من أجل تشغيل آمن .
8. تحسين البنية التحتية للمطارات وتوفير الأجهزة و المعدات اللازمة للتشغيل .
9. الحفاظ على نمو النقل الجوي وتنفيذ خطط تسويقية تهدف لتأمين النمو المتطور وقدرات الشركات .  
وضع السياسة الكفيلة بتنمية الإيرادات بالمطارات وتشجيع الإستثمار بجذب القطاع الخاص للشركة  
في الأعمال التجارية الطيرانية وغير الطيرانية
10. إنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بالمطارات .
11. ترخيص المطارات.
12. المشاركة في المنظمات الإقليمية والدولية ذات الصلة .
13. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والعمل على تحسين الأداء وخدمة العملاء. المصدر(مطبق العلاقات العامة للمطارات الولائية 2013, 1-3)



## الفصل الخامس

### الدراسات الميدانية

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للبحث

المبحث الثاني : الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

المبحث الثالث اختبار الفرضيات

## المبحث الأول

### منهجية إجراء الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء الأعمال - هيئة الطيران المدني السوداني - ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط). وتتكون الاستمارة من قسمين:

#### القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة

الدراسة وهي:

1. النوع
2. العمر
3. المؤهل العلمي
4. التخصص العلمي
5. المسمى الوظيفي
6. سنوات الخبرة
7. المؤسسة.
8. الدورات التدريبية في مجال الجودة.

#### القسم الثاني:

وشمل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على

متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم من عدد (51) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (5-1) : توزيع محاور الدراسة

| عدد العبارات | محاور الدراسة             |
|--------------|---------------------------|
| 5            | محور القيادة              |
| 5            | محور الاستراتيجيات        |
| 5            | محور العاملين             |
| 5            | محور الشراكات والموارد    |
| 5            | محور العمليات             |
| 10           | محور الثقافة التنظيمية    |
| 4            | محور رضا العاملين         |
| 4            | محور الزبائن              |
| 4            | نتائج المجتمع             |
| 4            | محور نتائج الأداء الرئيسة |
| 51           | المجموع                   |

المصدر : إعداد الباحث ، 2016م.

ثانياً: مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان . وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (5-2).

جدول رقم (5-2) : مقياس درجة الموافقة

| الدرجة الموافقة | الوزن النسبي | النسبة المئوية | الدلالة الإحصائية      |
|-----------------|--------------|----------------|------------------------|
| أوافق بشدة      | 5            | اكبر من 80%    | درجة موافقة عالية جداً |
| أوافق           | 4            | 70-80%         | درجة موافقة عالية      |
| محايد           | 3            | 50-69%         | درجة موافقة متوسطة     |
| لا أوافق        | 2            | 20-49%         | درجة موافقة منخفضة     |
| لا أوافق بشدة   | 1            | أقل من 20%     | درجة موافقة من عدمه    |

المصدر : إعداد الباحث ، 2016م.

وعلية يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / 5 = 0.5$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارات عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .  
**ثالثاً تقييم أدوات القياس:**

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :  
**اختبار صدق محتوى المقياس:**

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة أنظر الملحق(2)، اسما المحكمين. وقد طلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والخذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أدائه الدراسة طبقاً: لما جاء به (ebel) من أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداء القياس أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها.  
وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).  
اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة  
**(أ) اختبار الاتساق والثبات:**

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) (عز عبد الفتاح، 1981، ص 560). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس , وقد تم استخدام معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة

مصدقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

### (ب) اختبار الصدق

الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وفيما يلي نتائج اختبار الثبات والصدق لجميع محاور فروض الدراسة

جدول رقم (3-5) : نتائج اختبار ألفا كرنباخ للثبات والصدق لمقياس عبارات محاور الدراسة

| الصدق | ألفا كرنباخ | عدد العبارات | محاور فروض الدراسة        |
|-------|-------------|--------------|---------------------------|
| 0.94  | 0.90        | 5            | محور القيادة              |
| 0.95  | 0.91        | 5            | محور الاستراتيجيات        |
| 0.93  | 0.88        | 5            | محور العاملين             |
| 0.93  | 0.87        | 5            | محور الشركات والموارد     |
| 0.93  | 0.88        | 5            | محور العمليات             |
| 0.94  | 0.89        | 10           | محور الثقافة التنظيمية    |
| 0.93  | 0.92        | 4            | محور رضا العاملين         |
| 0.93  | 0.88        | 4            | محور الزبائن              |
| 0.94  | 0.89        | 4            | نتائج المجتمع             |
| 0.92  | 0.85        | 4            | محور نتائج الأداء الرئيسة |
| 0.98  | 0.97        | 51           | إجمالي العبارات           |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ، 2016م.

من الجدول (3-5) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الصدق لجميع عبارات فروض لكل فرضية على حدا أو على مستوى جميع إبعاد المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.97) وقيمة الصدق (0.98) وهو ثبات وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً : مجتمع وعينة الدراسة:

1/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الإدارات المختصة في هيئة الطيران المدني السوداني وهي:

- أ. سلطة الطيران المدني .  
 ب. شركة مطارات السودان القابضة .  
 ج. شركة مطار الخرطوم الدولي  
 د. شركة المطارات الولاية المحدودة.  
 هـ. شركة هندسة المطارات الاستشارية  
 و. أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران  
 2/ عينة الدراسة.

تم اختيار مفردات عينة البحث. وتم توزيع عدد (150) إستبانة لمجتمع الدراسة وتم استرجاع عدد (131) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (87)%. بيانها كآتي: ( أنظر الملحق 3، الاستبانة قبل التحكيم وبعد التحكيم)

جدول (5-4) : الاستبانات الموزعة والمعادة

| النسبة % | العدد | البيان                                |
|----------|-------|---------------------------------------|
| 87       | 131   | استبانات تم إعادتها بعد تعبنتها كاملة |
| 13       | 19    | استبانات لم يتم إعادتها               |
| 0        | 0     | استبانات غير صالحة للتحليل            |
| %100     | 150   | إجمالي الاستبانات الموزعة             |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.2016

### 3/ خصائص عينة الدراسة

تشتمل عينة الدراسة على الخصائص التالية:

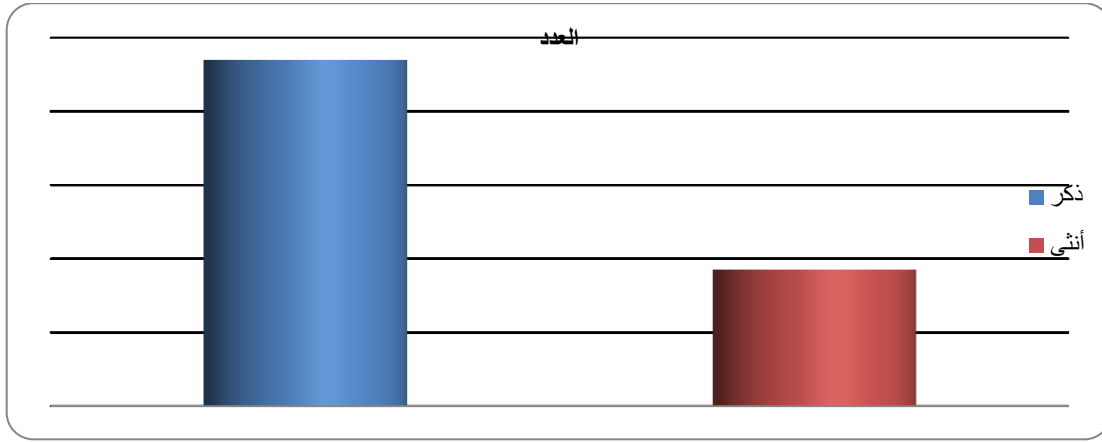
توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (5-5) : التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع

| النسبة % | العدد | النوع   |
|----------|-------|---------|
| 71.8     | 94    | ذكر     |
| 28.2     | 37    | أنثى    |
| % 100    | 131   | المجموع |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان.2016.

شكل رقم (5-1): التوزيع التكراري لمتغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

يتضح من الجدول (5-5) والشكل رقم (5-1) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (71.8) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (28.2) % من اجمالي العينة المبحوثة.

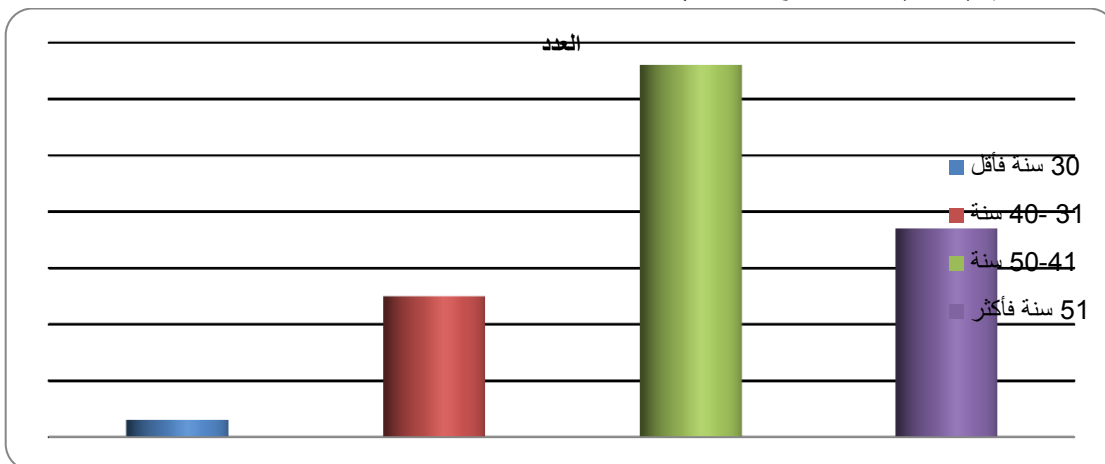
#### 2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (5-6) : التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

| العمر        | العدد | النسبة % |
|--------------|-------|----------|
| 30 سنة فأقل  | 3     | 2.3      |
| 31-40 سنة    | 25    | 19.1     |
| 41-50 سنة    | 66    | 50.4     |
| 51 سنة فأكثر | 37    | 28.2     |
| المجموع      | 131   | %100     |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

والشكل رقم (5-2): التوزيع التكراري لمتغير العينة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

يتضح من الجدول (5-6) والشكل رقم (5-2) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) يبلغ عددهم (3) بنسبة (2.3) % بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) سنة (25) بنسبة (19.1) % أما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) سنة فقد بلغ عددهم (66) بنسبة (50.4) % . أما أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن (51 سنة) بلغ عددهم (37) بنسبة (28.2) % من اجمالي العينة المبحوثة. يتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31-50) سنة حيث بلغت نسبتهم (71.8) % مما يدل على اعمارهم تمكنهم من المشاركة في العمل بحيوية

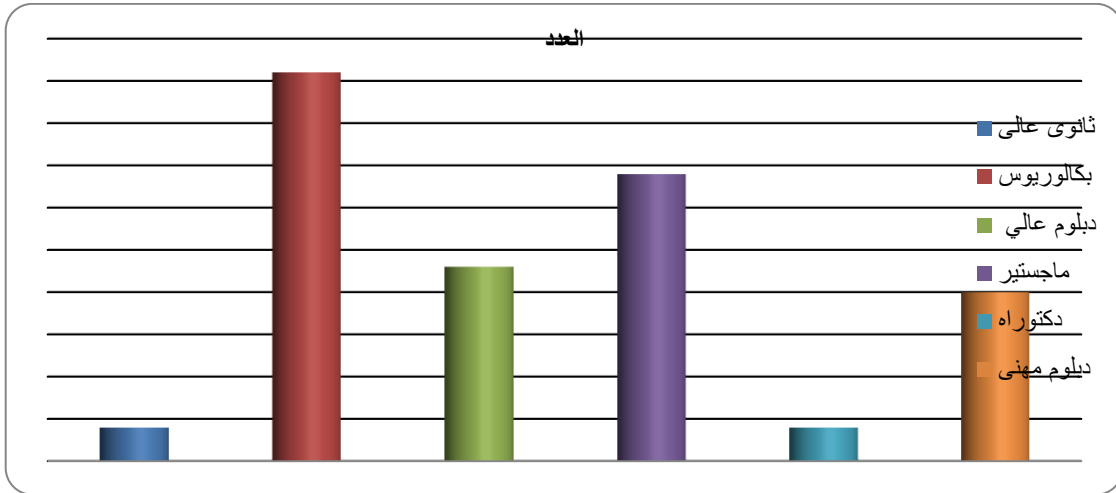
### 3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (5-7) : التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| ثانوي عالي    | 4     | 3.1      |
| بكالوريوس     | 46    | 35.1     |
| دبلوم عالي    | 23    | 17.6     |
| ماجستير       | 34    | 26.0     |
| دكتوراه       | 4     | 3.1      |
| دبلوم مهني    | 20    | 15.3     |
| المجموع       | 131   | 100%     |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

### والشكل رقم (5-3): التوزيع التكراري متغير المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

يتضح من الجدول رقم (5-7) والشكل رقم (5-3) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي (البكالوريوس) بلغ عددهم (46) بنسبة (35.1) % من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة حملة الدبلوم فوق الجامعي في العينة (17.6) % . أما حملة (الماجستير والدكتوراه) بلغت نسبتهم (29.1) % كما تضمنت العينة نسبة



(18.4%) من حملة الدبلوم المهني والثانوي العالي. ويتضح من كل ذلك أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (81.6%) مما يدل على أنهم مؤهلين لأداء العمل .

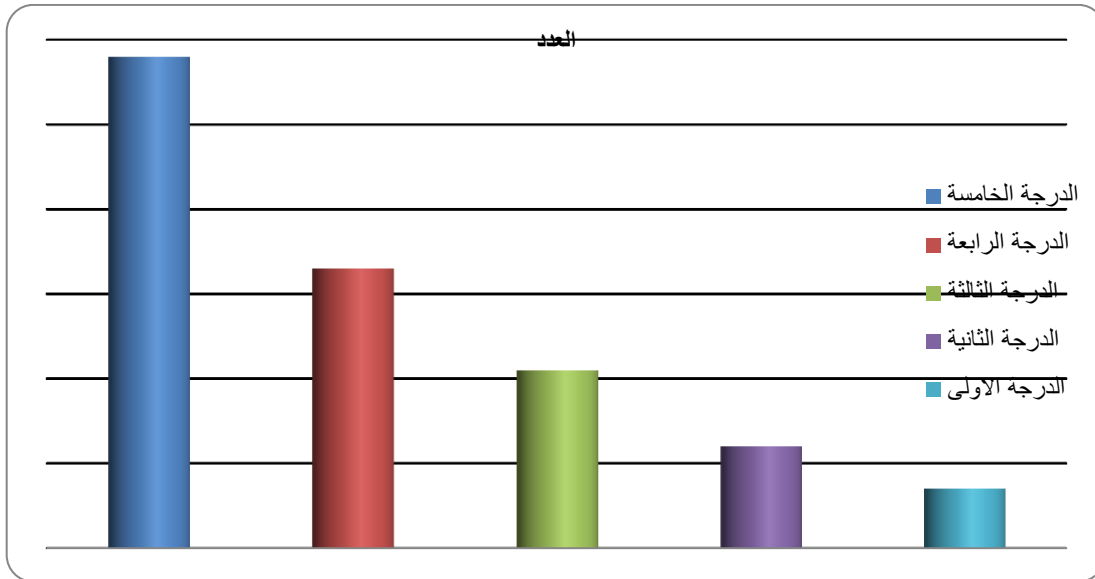
#### 4/توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

جدول رقم (5-8) : التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

| الدرجة الوظيفية | العدد | النسبة % |
|-----------------|-------|----------|
| الدرجة الخامسة  | 58    | 44.3     |
| الدرجة الرابعة  | 33    | 25.2     |
| الدرجة الثالثة  | 21    | 16.0     |
| الدرجة الثانية  | 12    | 9.2      |
| الدرجة الأولى   | 7     | 5.3      |
| المجموع         | 131   | %100     |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

الشكل رقم (5-4): التوزيع التكراري للمتغير الدرجة الوظيفية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

يتضح من الجدول رقم (5-8) والشكل رقم (5-4) أن غالبية أفراد العينة من الدرجة الوظيفية الخامسة حيث بلغ عددهم (58) بنسبة (44.3) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الموظفين بالدرجة الرابعة (25.2) % . أما من الدرجة الوظيفية الثالثة والثانية فقد بلغت نسبتهم (25.2)%, كما تضمنت العينة نسبة (5.3)% من الموظفين في الدرجة الأولى. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من (الدرجات الوظيفية الخامسة والرابعة) حيث بلغت نسبتهم (69.5)% من اجمالي العينة وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة.

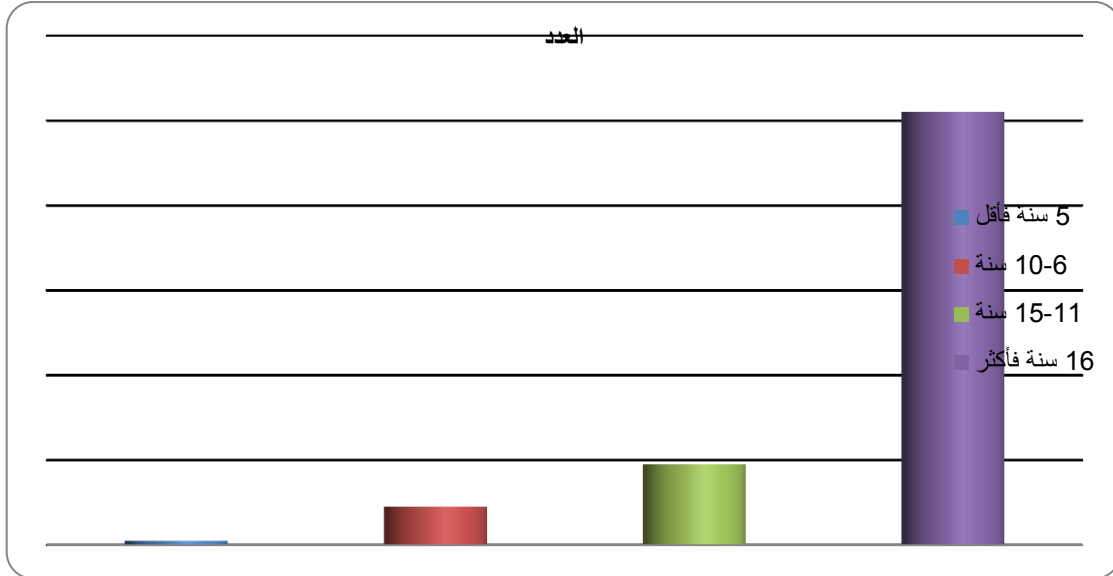
## 6/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (5-9) : التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة % |
|--------------|-------|----------|
| 5 سنة فأقل   | 1     | 0.8      |
| 6-10 سنة     | 9     | 6.9      |
| 11-15 سنة    | 19    | 14.5     |
| 16 سنة فأكثر | 102   | 77.9     |
| المجموع      | 131   | 100%     |

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

الشكل رقم (5-5): التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة



المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

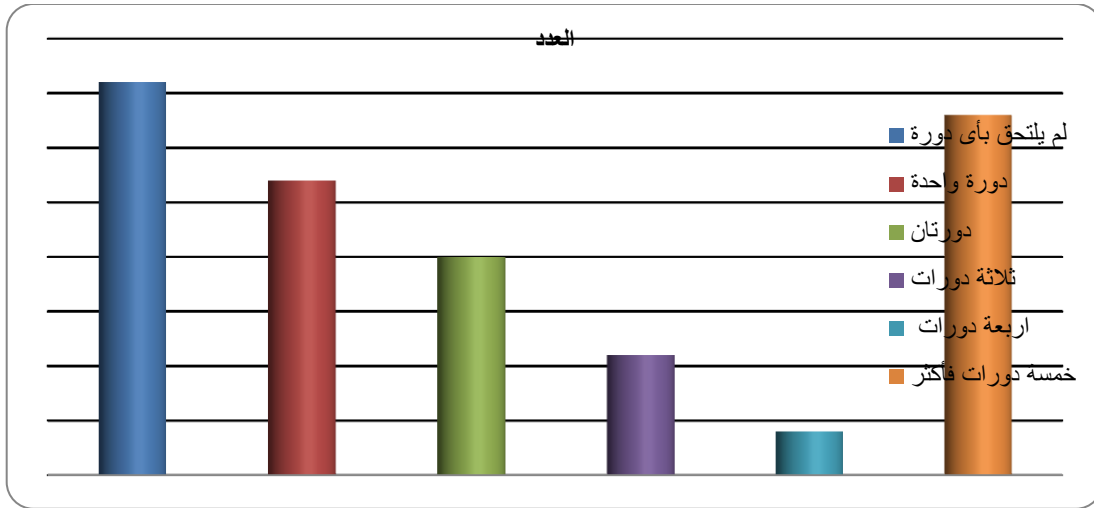
يتضح من الجدول (5-9) والشكل رقم (5-5) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-10) بلغت نسبتهم (6.9) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15) سنة (14.5) % أما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (77.9) % كما تضمنت العينة نسبة (0.8) % فقط من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 سنوات فأقل) ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (16 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (77.9) %. وهذه النسبة تدل على نضج يمكنهم من أداء العمل باقتدار .

7/ توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال الجودة والتميز  
جدول رقم (5-10) : توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات

| عدد الدورات       | العدد | النسبة % |
|-------------------|-------|----------|
| لم يلتحق بأي دورة | 36    | 27.5     |
| دورة واحدة        | 27    | 20.6     |
| دورتان            | 20    | 15.3     |
| ثلاثة دورات       | 11    | 8.4      |
| أربعة دورات       | 4     | 3.1      |
| خمسة دورات فأكثر  | 33    | 25.2     |
| المجموع           | 131   | %100     |

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

الشكل رقم (5-6): أفراد العينة الذين يتلقوا اي دورة في مجال الجودة



المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

يتضح من الجدول (5-33) والشكل رقم (5-34) أن أفراد العينة المبحوثة والذين لم يتلقوا اي دورة في مجال الجودة والتميز بلغت نسبتهم (27.5) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تلقوا دورة واحدة (20.6) % أما أفراد العينة والذين تلقوا دورتان فقد بلغت نسبتهم (15.3) % كما تضمنت العينة نسبة (15.3) % من الذين تلقوا ثلاثة دورات ونسبة (25.2) % من الذين تلقوا 5 دورات فأكثر . ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تلقوا دورات تدريبية في مجال الجودة والتميز حيث بلغت نسبتهم (72.5) % . وهذه النسبة تدل على فهم وإلمام أفراد العينة على الجودة والتميز مما يمكنهم من أداء اعمالهم بصورة متميزة

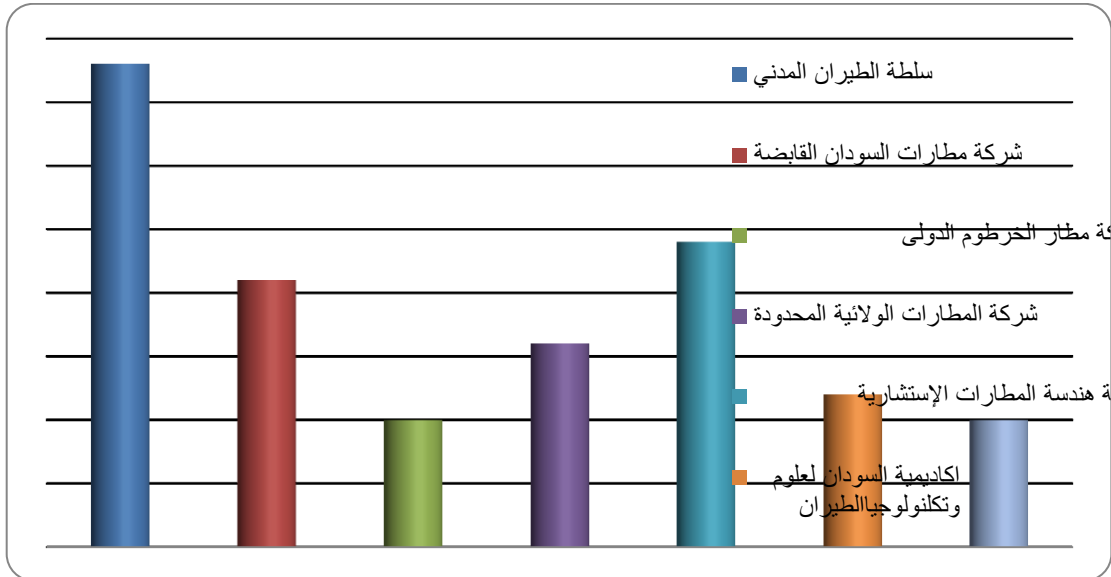
## 8/ توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة

جدول رقم (5-11) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير اسم المؤسسة

| اسم المؤسسة                               | العدد | النسبة % |
|-------------------------------------------|-------|----------|
| سلطة الطيران المدني                       | 38    | 29.0     |
| شركة مطارات السودان القابضة               | 21    | 16.0     |
| شركة مطار الخرطوم الدولي                  | 10    | 7.6      |
| شركة المطارات الولاية المحدودة            | 16    | 12.2     |
| شركة هندسة المطارات الاستشارية            | 24    | 18.3     |
| أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران | 12    | 9.2      |
| أخرى                                      | 10    | 7.6      |
| المجموع                                   | 131   | %100     |

المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

الشكل رقم (5-7): أفراد العينة المبحوثة والذين يعملون في هيئة الطيران المدني



المصدر إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016.

يتضح من الجدول (5-34) والشكل رقم (5-35) أن أفراد العينة المبحوثة والذين يعملون في سلطة الطيران المدني بلغت نسبتهم (29.0) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة العاملين في شركة مطار الخرطوم الدولي والمطارات الولاية (23.6) % أما أفراد العينة والذين يعملون في شركة هندسة المطارات الاستشارية فقد بلغت نسبتهم (18.3) % كما تضمنت العينة نسبة (9.2) % من العاملين في أكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران ونسبة (7.6) % من الشركات الأخرى. هذا التنوع ينتج فرصة التحليل الموضوعي والنتائج المتقاربة.

## خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

### 1/ حجم العينة

تشمل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوحدة الطيران المدني من مستوى الوظائف القيادية (الدرجة الخامسة إلى أعلا) وقد تم اختيار عينة عشوائية (قصديّة) هي أحد العينات غير احتمالية التي يختارها الدارس للحصول على آراء أو معلومات معينة لايتم الحصول عليها الا من تلك الفئة المقصودة. فطبيعة المشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحثم توزيع (150) استبان وقد بلغ الاستبان التي تم استرجاعها (131) أستمارة وتكون نسبة الاسترجاع بلغت (87%) .

(2) // إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقي إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد اي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

(ب). اختبارات الصدق والثبات:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيبرمان-براون.

2. معادلة ألفا-كرونباخ.

3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4. طريقة الصور المتكافئة.

5. معادلة جوتمان.

واعتمدت الدراسة على - معادلة ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار الثبات الداخلي، أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس

الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

(3) / أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال :  
أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التثنت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح

(4) / تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

سادساً : نموذج الدراسة

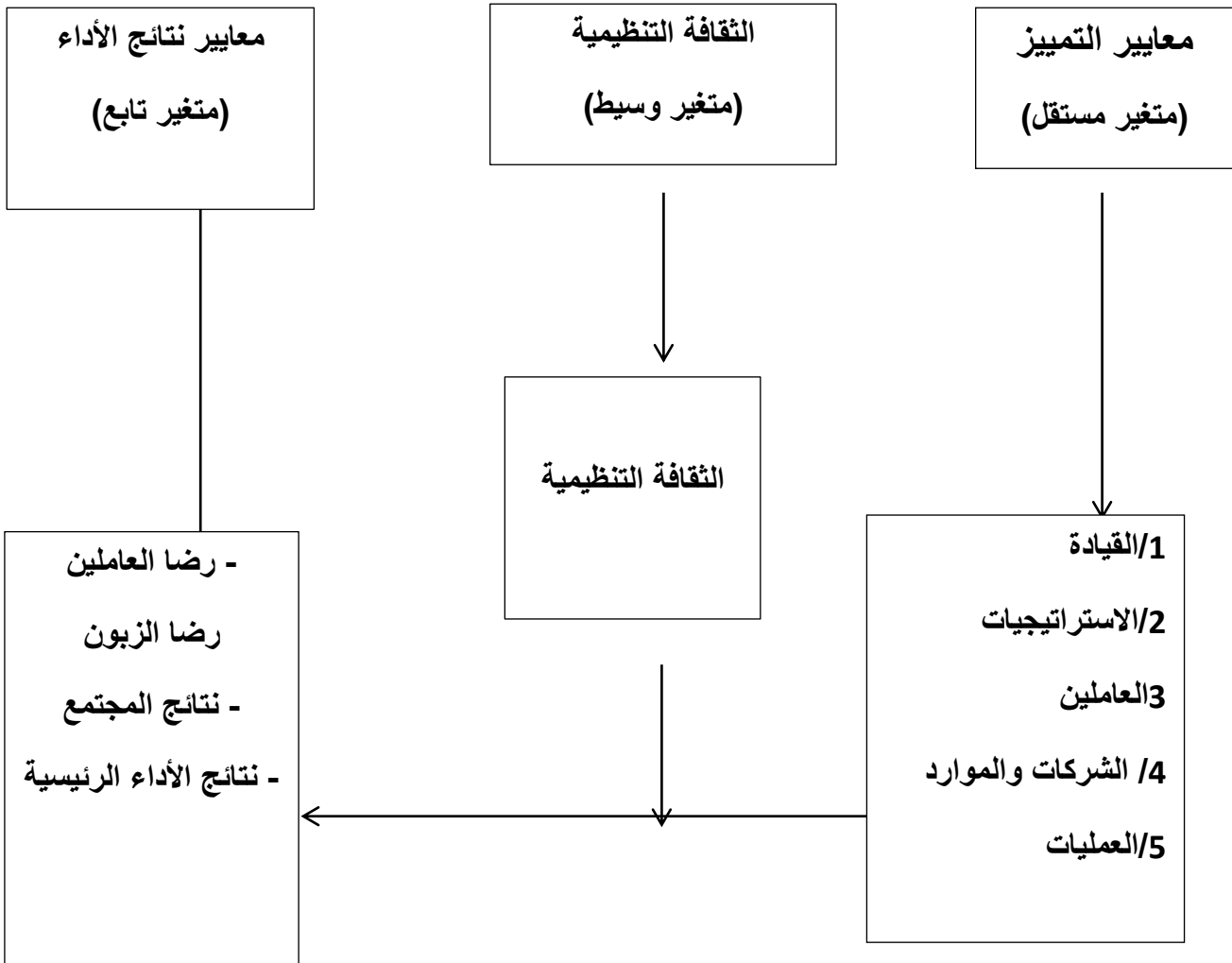
في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس (أثر معايير التميز على نتائج أداء الأعمال - هيئة الطيران المدني السوداني - ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط) . ولقد استندت الباحثة في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على العديد من الدراسات وآراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

1. البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.

2. تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (5) محكمًا (انظر الملحق رقم (1) للتحقق من بناء النموذج).

3. تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

شكل رقم (5-8) : نموذج الدراسة



المصدر إعداد الدارس.

\***المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي يقيس معايير التميز ويتكوّن من خمسة متغيرات فرعية وهي:

1. القيادة حيث تم قياسها بعدد (5) عبارات.
2. الاستراتيجيات تم قياسها بعدد (5) عبارات.
3. العاملين تم قياسها بعدد (5) عبارات.

4. الشراكات والموارد تم قياسها بعدد (5) عبارات.

5. العمليات تم قياسها بعدد (5) عبارات.

\***المتغير الوسيطة:** الثقافة التنظيمية وتم قياسه بعدد (10) عبارات:

\***المتغير التابع:** وهى يمثل معايير نتائج الأداء ويتكون من .

1. رضا العاملين حيث تم قياسه بعدد (4) عبارات.

2. رضا الزبون تم قياسها بعدد (4) عبارات.

3. نتائج المجتمع حيث تم قياسه بعدد (4) عبارات.

4. نتائج الأداء الرئيسية تم قياسها بعدد (4) عبارات.

### تحليل البيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

**التوزيع التكراري لمحاور الدراسة**

**أولاً: معايير التميز والجودة**

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس معايير التميز والجودة في الشركات موضع

الدراسة والتي تتمثل في كل من المعايير التالية :



## (1) / القيادة

## جدول رقم (5-12) : التوزيع التكراري لعبارات ( القيادة )

| لا أوافق بشدة |     | لا أوافق |     | محايد |     | أوافق |     | أوافق بشدة |     | العبارة                                                            |
|---------------|-----|----------|-----|-------|-----|-------|-----|------------|-----|--------------------------------------------------------------------|
| نسبة          | عدد | نسبة     | عدد | نسبة  | عدد | نسبة  | عدد | نسبة       | عدد |                                                                    |
| 16            | 21  | 29       | 38  | 16    | 21  | 26    | 34  | 13         | 7   | 1/ يتم اختيار القادة من وحداتكم وفق معايير واضحة                   |
| 8.4           | 11  | 13.7     | 18  | 6.1   | 8   | 50.4  | 66  | 21.4       | 28  | 2/ تضع القيادة التوجه الاستراتيجي للمنشأة (الرؤية والرسالة والقيم) |
| 9.2           | 12  | 22.1     | 29  | 18.3  | 24  | 27.5  | 36  | 22.9       | 30  | 3/ تقدم القيادة فالمنشأة (القدوة في النزاهة , والسلوك الحسن)       |
| 13            | 17  | 31.3     | 41  | 9.9   | 13  | 32.1  | 42  | 13.7       | 18  | 4/ تحرص القيادة ,علي دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بانجازاتهم   |
| 13.7          | 18  | 30.5     | 40  | 12.2  | 16  | 32.1  | 42  | 11.5       | 15  | 5/ توفر قيادة بيئة مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز                    |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (5-12) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الأولى (39) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (45) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (اختيار القادة من وحداتهم يتم وفق معايير واضحة) .
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (71.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (22.1) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (القيادة تضع التوجه الاستراتيجي للمنشأة (الرؤية والرسالة و القيم)) .
3. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثالثة (50.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (31.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (القيادة تقدم في المنشأة (القدوة في النزاهة , والسلوك الحسن)) .
4. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الرابعة (45.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (44.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (القيادة تحرص ,علي دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بانجازاتهم) .
5. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الخامسة (43.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (44.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت

نسبتهم (12.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على (توفر قيادة بيئة مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز

(2)/ الاستراتيجيات :

جدول رقم (5-13) : التوزيع التكراري لعبارات (الاستراتيجيات)

| لا أوافق بشدة |     | لا أوافق |     | محايد |     | أوافق |     | أوافق بشدة |     | العبارة                                                                                                           |
|---------------|-----|----------|-----|-------|-----|-------|-----|------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نسبة          | عدد | نسبة     | عدد | نسبة  | عدد | نسبة  | عدد | نسبة       | عدد |                                                                                                                   |
| 9.2           | 12  | 22.1     | 29  | 6.9   | 9   | 45    | 59  | 16.8       | 22  | 1/ تمتلك المنشأة خطة استراتيجية واضحة لتيسير أعمالها                                                              |
| 11.5          | 15  | 16.8     | 22  | 21.4  | 28  | 38.2  | 50  | 12.2       | 16  | 2/ الإستراتيجية الموضوعة بالمنشأة مبنية على ضوء تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية في ضوء احتياجات المعنيين |
| 9.2           | 12  | 25.2     | 33  | 25.2  | 33  | 27.5  | 36  | 13         | 17  | 3/ يتم تقييم إستراتيجية المنشأة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها                                                      |
| 9.2           | 12  | 25.2     | 33  | 22.1  | 29  | 32.1  | 42  | 11.5       | 15  | 4/ الأهداف الإستراتيجية للمنشأة مدعمة بسياسات وخطط موثقة و يتم مراجعتها وتجديدها دورياً                           |
| 10.7          | 14  | 27.5     | 36  | 19.1  | 25  | 32.8  | 43  | 9.9        | 13  | 5/ تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن إستراتيجية المنشأة تتجه نحو المتطلبات                                        |

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (5-13) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الأولى (61.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (31.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المنشأة تمتلك خطة استراتيجية واضحة لتيسير أعمالها) .
2. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثانية (50.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (28.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإستراتيجية الموضوعة بالمنشأة مبنية على ضوء تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية في ضوء احتياجات المعنيين) .
3. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثالثة (40.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (34.4) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقييم إستراتيجية المنشأة يتم لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها)

4. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الرابعة (43.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (34.4) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الأهداف الإستراتيجية للمنشأة مدعمة بسياسات وخطط موثقة و يتم مراجعتها وتجديدها دورياً) .

5. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الخامسة (42.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (38.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (استخدام مؤشرات الأداء للتأكد من أن إستراتيجية المنشأة تتجه نحو المتطلبات) .

### (3)/العاملين:

#### جدول رقم (5-14) التوزيع التكراري لعبارات (العاملين)

| العبارة                                                                     | أوافق بشدة |     | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-----|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                             | عدد        | نسب | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/ تمتلك المنشأة وصفاً وظيفياً معتمداً لكل الوظائف الموجودة بها             | 12         | 9.2 | 58    | 44.3 | 13    | 9.9  | 36       | 27.5 | 12            | 9.2  |
| 2/ توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المنشأة                         | 11         | 8.4 | 39    | 29.8 | 37    | 28.2 | 29       | 22.1 | 15            | 11.5 |
| 3/ يتم إفساح المجال إمام العاملين بالمنشأة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك | 8          | 6.1 | 31    | 23.7 | 16    | 12.2 | 55       | 42   | 21            | 16   |
| 4/ يتم تقييم العاملين بالمنشأة ومساعدتهم في تطوير أدائهم                    | 10         | 7.6 | 36    | 27.5 | 18    | 13.7 | 46       | 35.1 | 21            | 16   |
| 5/ تستخدم المنشأة التغذية الراجعة في قياس الرضا الوظيفي                     | 6          | 4.6 | 15    | 11.5 | 39    | 29.8 | 51       | 38.9 | 20            | 15.3 |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016.

يتضح من الجدول رقم (5-14) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الأولى (53.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (36.7) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تمتلك المنشأة وصفاً وظيفياً معتمداً لكل الوظائف الموجودة بها) .

2. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثانية (38.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (33.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المنشأة) .

3. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثالثة (29.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (68) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه (يتم إفساح المجال إمام العاملين بالمنشأة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك) .
4. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الرابعة (35.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (51.1) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه (يتم تقييم العاملين بالمنشأة ومساعدتهم في تطوير أدائهم)
5. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الخامسة (16.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (54.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (المنشأة تستخدم التغذية الراجعة في قياس الرضا الوظيفي) .

#### (4) / الشراكات والموارد

جدول رقم (5-15) التوزيع التكراري لعبارات ( الشراكات والموارد)

| العبارة                                                                                                                  | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                                                                          | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/ تمتلك المنشأة نظاماً مالياً لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة                              | 14         | 10.7 | 54    | 41.2 | 21    | 16   | 35       | 26.7 | 7             | 5.3  |
| 2/ تعمل المنشأة على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية و الدولية بما يحقق الارتقاء بالإعمال                                     | 9          | 6.9  | 51    | 38.9 | 30    | 22.9 | 37       | 28.2 | 4             | 3.1  |
| 3/ تمتلك المنشأة نظاماً فعالاً لإدارة أصولها المادية بفعالية وكفاءة بما ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية         | 12         | 9.2  | 37    | 28.2 | 28    | 21.4 | 43       | 32.8 | 11            | 8.4  |
| 4/ يتم تنظيم المعلومات والمعرفة في المنشأة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها للقيام بإعمالهم على نحو فعال | 14         | 10.7 | 36    | 27.5 | 20    | 15.3 | 48       | 36.6 | 13            | 9.9  |
| 5/ تقوم المنشأة باستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف                                                          | 18         | 13.7 | 49    | 37.4 | 15    | 11.5 | 40       | 30.5 | 9             | 6.9  |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (5-15) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الأولى (51.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (32) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تمتلك المنشأة نظاماً مالياً لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة).
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (45.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (31.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تعمل المنشأة على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الارتقاء بالإعمال) .
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثالثة (37.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (41.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (تمتلك المنشأة نظاماً فعالاً لإدارة أصولها المادية بفعالية وكفاءة بما ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية) .
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الرابعة (38.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (46.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.3) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه (يتم تنظيم المعلومات والمعرفة في المنشأة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها للقيام بإعمالهم على نحو فعال) .
5. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الخامسة (51.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (37.4) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقوم المنشأة باستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف) .

## (5) /العمليات

### جدول رقم (5-16) التوزيع التكراري لعبارات (العمليات)

| العبارة                                                             | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|---------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                     | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/ تمتلك المنشأة تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية            | 8          | 6.1  | 52    | 39.7 | 34    | 26   | 32       | 24.4 | 5             | 3.8  |
| 2/ يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشاملة               | 9          | 6.9  | 30    | 22.9 | 36    | 27.5 | 48       | 36.6 | 8             | 6.1  |
| 3/ يتم تصميم العمليات في المنشأة لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات   | 9          | 6.9  | 40    | 30.5 | 38    | 29   | 34       | 26   | 10            | 7.6  |
| 4/ يلتزم جميع العاملين بالوحدات بعمليات الإجراءات وفق النظام المتبع | 8          | 6.1  | 54    | 41.2 | 20    | 15.3 | 38       | 29   | 11            | 8.4  |
| 5/ يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات المنشأة            | 12         | 9.2  | 27    | 20.6 | 38    | 29   | 39       | 29.8 | 15            | 11.5 |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016.

يتضح من الجدول رقم (5-16) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الأولى (45.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (28.2) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تمتلك المنشأة تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية) .
2. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثانية (29.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (42.7) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.5) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشاملة) .
3. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الثالثة (37.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (33.6) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يتم تصميم العمليات في المنشأة لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات) .
4. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الرابعة (47.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (37.4) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.3) %. وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يلتزم جميع العاملين بالوحدات بعمليات الإجراءات وفق النظام المتبع) .

5. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الخامسة (29.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (41.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لايوافقون على أنه (يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات المنشأة) .

### المحور الثاني:الثقافة التنظيمية

وفي ما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية في الشركات موضع الدراسة:

#### جدول رقم (5-17) التوزيع التكراري لعبارات ( الثقافة التنظيمية)

| العبارة                                                                                                | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                                                        | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/تتظر المنشأة إلى العنصر البشرى بأنه من أهم الموارد المتاحة لها                                       | 21         | 16   | 56    | 42.7 | 6     | 4.6  | 36       | 27.5 | 12            | 9.2  |
| 2/ يفتخر الموظف بالعمل بالمنشأة ويزكيها على الدوام                                                     | 18         | 13.7 | 55    | 42   | 15    | 11.5 | 34       | 26   | 9             | 6.9  |
| 3/ يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجيدة.                                                   | 20         | 15.3 | 61    | 46.6 | 19    | 14.5 | 27       | 20.6 | 4             | 3.1  |
| 4/ توجد قناعات لدى الموظفين بان الرضا الوظيفي يساهم في انجازالمهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة | 41         | 31.3 | 64    | 48.9 | 10    | 7.6  | 9        | 6.9  | 7             | 5.3  |
| 5/ يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل المنشأة                        | 28         | 21.4 | 74    | 56.5 | 14    | 10.7 | 11       | 8.4  | 4             | 3.1  |
| 6/ يسعى الموظفون باستمرار في تقديم النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية                   | 20         | 15.3 | 79    | 60.3 | 11    | 8.4  | 17       | 13   | 4             | 3.1  |
| 7/ تساهم سلوكيات الموظفون في تكوين الصورة الذهنية الطيبة في المنشأة                                    | 34         | 26   | 66    | 50.4 | 13    | 9.9  | 9        | 6.9  | 9             | 6.9  |
| 8/ تعتبر سياسات الترقيات المعمول بها حالياً فعالة                                                      | 8          | 6.1  | 21    | 16   | 23    | 17.6 | 53       | 40.5 | 26            | 19.8 |
| 9/ توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضمانا للحقوق الوظيفية لموظفون                                        | 20         | 15.3 | 46    | 35.1 | 17    | 13   | 35       | 26.7 | 13            | 9.9  |
| 10/توجد لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات للموظف                                                     | 23         | 17.6 | 64    | 48.9 | 18    | 13.7 | 16       | 12.2 | 10            | 7.6  |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الاحصائي 2016.

يتضح من الجدول رقم (5-17) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة الأولى (58.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (36.7) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تتظر المنشأة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لها) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (55.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (32.9) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يفتخر الموظف بالعمل بالمنشأة ويزكيها على الدوام) .
3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثالثة (61.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (23.7) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجيدة) .
4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الرابعة (80.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (12.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (توجد قناعات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة) .
5. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الخامسة (77.9) % بينما بلغت نسبة غير الميافقون وغير الموافقين بشدة (11.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل المنشأة) .
6. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة السادسة (75.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (16.1) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (يسعى الموظفون باستمرار في تقديم النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية) .
7. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة السابعة (76.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (13.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين الصورة الذهنية الطيبة في المنشأة) .
8. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثامنة (22.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (60.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (تعتبر سياسات الترقيات المعمول بها حالياً فعالة) .
9. بلغت نسبة الموافقين و الموافقين بشدة على العبارة التاسعة (50.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (36.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت



نسبتهم (13) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضماناً للحقوق الوظيفية لموظفون) .

10. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة العاشرة (65.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (19.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (توجود لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات للموظف) .

### المحور الثالث

#### معايير نتائج الأداء

وفي ما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس معايير نتائج الأداء بالشركات موضع الدراسة والتي تتمثل في المعايير التالية:

#### 1/ رضا العاملين

#### جدول رقم (5-18) التوزيع التكراري لعبارات (رضا العاملين)

| العبارة                                                                       | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                               | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/ تحرز المنشأة نتائج ايجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف        | 14         | 10.7 | 39    | 29.8 | 21    | 16   | 42       | 32.1 | 15            | 11.5 |
| 2/ تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين و المشاركة | 11         | 8.4  | 24    | 18.3 | 27    | 20.6 | 54       | 41.2 | 15            | 11.5 |
| 3/ تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على الفرص المتوفرة للتقييم والتحصيل    | 11         | 8.4  | 23    | 17.6 | 29    | 22.1 | 54       | 41.2 | 14            | 10.7 |
| 4/ تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضا العاملين عن الحوافز                      | 12         | 9.2  | 30    | 22.9 | 21    | 16   | 56       | 42.7 | 12            | 9.2  |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (5-18) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الأولى (40.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (43.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (تحرز المنشأة نتائج ايجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف) .
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (26.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (52.7) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.6) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه (تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين و المشاركة) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثالثة (26) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (51.9) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه (تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على الفرص المتوفرة للتقييم والتحصيل) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الرابعة (32.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (51.9) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضا العاملين عن الحوافز) .

### رضا الزبائن

وفي ما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس رضا الزبائن بالشركات موضع الدراسة:

جدول رقم (5-19) : التوزيع التكراري لعبارات ( رضا الزبائن )

| العبارة                                                                  | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                          | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/ تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضا الزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها | 19         | 14.5 | 43    | 32.8 | 30    | 22.9 | 33       | 25.2 | 6             | 4.6  |
| 2/ توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبائن                            | 11         | 8.4  | 31    | 23.7 | 39    | 29.6 | 40       | 30.5 | 10            | 7.6  |
| 3/ ترصد المنشأة الشكاوى ويتم توثيقها                                     | 13         | 9.9  | 36    | 19.8 | 34    | 26   | 43       | 32.8 | 15            | 11.5 |
| 4/ تضع المنشأة أهداف لتحقيق رضا الزبائن                                  | 15         | 11.5 | 54    | 41.2 | 30    | 22.9 | 23       | 17.6 | 9             | 6.9  |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (5-19) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الأولى (47.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (29.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضا الزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (32.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (38.1) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على (توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبائن) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثالثة (29.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (43.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم

(26) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه (ترصد المنشأة الشكاوى ويتم توثيقها) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الرابعة (52.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (24.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.9) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تضع المنشأة أهداف لتحقيق رضا الزبائن) .

### 3/ نتائج المجتمع

وفي ما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس نتائج المجتمع:

#### جدول رقم (5-20) التوزيع التكراري لعبارات (نتائج المجتمع)

| العبارة                                                                    | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                            | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/ تحرص المنشأة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع                        | 14         | 10.7 | 53    | 40.9 | 29    | 22.1 | 27       | 20.6 | 8             | 6.1  |
| 2/ تقدم المنشأة إسهامات واضحة لأنشطة ايجابية في خدمة ودعم المجتمع المحلي   | 10         | 7.6  | 53    | 40.5 | 31    | 23.7 | 33       | 25.2 | 4             | 3.1  |
| 3/ تقوم المنشأة بإسهامات مقدره في مجال ترقية البيئة المحيطة                | 10         | 7.6  | 47    | 35.9 | 31    | 23.7 | 35       | 26.7 | 8             | 6.1  |
| 4/ تقوم المنشأة باستخدام أدوات قياس الرؤى العام تجاه خدماتها مثل الاستبانة | 9          | 6.9  | 19    | 14.5 | 45    | 34.4 | 44       | 33.6 | 14            | 10.7 |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الاحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (5-20) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الأولى (51.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (26.7) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.1) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحرص المنشأة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثانية (48.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (28.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (تقدم لمنشأة إسهامات واضحة لأنشطة ايجابية في خدمة ودعم المجتمع المحلي) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الثالثة (43.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (32.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم

(23.7) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (تقوم المنشأة بإسهامات مقدره في مجال ترقية البيئة المحيطة) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على العبارة الرابعة (21.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (44.3) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (34.4) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن (تقوم المنشأة باستخدام أدوات قياس الرؤى العام تجاه خدماتها مثل الاستبانة) .

#### 4/ نتائج الأداء الرئيسية

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس نتائج الأداء الرئيسية:

#### جدول رقم (5-21) التوزيع التكراري لعبارات (نتائج الأداء الرئيسية)

| العبارة                                                                    | أوافق بشدة |      | أوافق |      | محايد |      | لا أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|------|-------|------|-------|------|----------|------|---------------|------|
|                                                                            | عدد        | نسبة | عدد   | نسبة | عدد   | نسبة | عدد      | نسبة | عدد           | نسبة |
| 1/ تحقق المنشأة نتائج بارزة فيما يتعلق لأداء المخطط                        | 15         | 11.5 | 51    | 38.9 | 33    | 25.2 | 28       | 21.4 | 4             | 3.1  |
| 2/ تظهر المنشأة نتائج إيجابية في الحصيلة المالية                           | 21         | 16   | 45    | 34.4 | 34    | 26   | 25       | 19.1 | 6             | 4.6  |
| 3/ تحقق المنشأة نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية                         | 16         | 12.2 | 35    | 26.7 | 42    | 32.1 | 30       | 22.9 | 8             | 6.1  |
| 4/ تقوم المنشأة بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة | 13         | 9.9  | 39    | 29.8 | 39    | 29.8 | 33       | 25.2 | 7             | 5.3  |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016

يتضح من الجدول رقم (5-21) ما يلي:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الأولى (50.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (24.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (25.2) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المنشأة تحقق نتائج بارزة فيما يتعلق لأداء المخطط) .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثانية (50.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (23.7) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (المنشأة تظهر نتائج إيجابية في الحصيلة المالية) .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الثالثة (38.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (29) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم

(32) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن (المنشأة تحقق نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية) .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة للعبارة الرابعة (39.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة (30.5) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (29.8) % . وهذه النتيجة تدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (المنشأة تقوم بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة) .

## المبحث الثاني

### الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

#### أولاً: الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المستقل (معايير التميز) (1)/القيادة

في ما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور القيادة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

#### جدول رقم (5-22) الإحصاء الوصفي لعبارات محور القيادة

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية % | المتوسط  | الانحراف المعياري | العبارات                                                            |
|---------|----------------|-------------------|----------|-------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 4       | متوسطة         | 58%               | 2.9<br>0 | 1.30              | 1/ يتم اختيار القادة من وحداتكم وفق معايير واضحة                    |
| 1       | عالية          | 72.4%             | 3.6<br>2 | 1.20              | 2/ تضع القيادة التوجه الاستراتيجي للمنشأة (الرؤية والرسالة و القيم) |
| 2       | متوسطة         | 66.4%             | 3.3<br>2 | 1.29              | 3/ تقدم القيادة فالمنشأة (القدوة في النزاهة , والسلوك الحسن)        |
| 3       | متوسطة         | 60.4%             | 3.0<br>2 | 1.30              | 4/ تحرص القيادة ,علي دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بانجازاتهم    |
| 5       | ضعيفة          | 41.8%             | 2.0<br>9 | 1.28              | 5/ توفر قيادة بيئة مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز                     |
|         | متوسطة         | 59.8              | 2.9<br>9 | 1.27              | الاجمالي                                                            |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-22) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (القيادة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ما عدا العبارة الأولى والعبارة الخامسة حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي للدراسة وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور القيادة.

2. أهم عبارة من عبارات محور (القيادة) هي العبارة (تضع القيادة التوجه الاستراتيجي للمنشأة (الرؤية والرسالة و القيم)) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.62) بانحراف معياري (1.20) بأهمية نسبية (72.4)%.

3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (القيادة) هي العبارة (توفر قيادة بيئة مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز) حيث بلغ متوسط العبارة (2.09) بانحراف معياري (1.28) وأهمية نسبية (41.8)%.

4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (2.99) بانحراف معياري (1.27) وأهمية نسبية (58.9)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور القيادة.

## (2) // الاستراتيجيات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الاستراتيجيات وترتيبها وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة .

### جدول رقم (5-23) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الاستراتيجيات

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية % | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                                                          |
|---------|----------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | متوسطة         | 67.6%             | 3.38    | 1.25              | 1/ تمتلك المنشأة خطة استراتيجية واضحة لتسيير أعمالها                                                              |
| 2       | متوسطة         | 64.4%             | 3.22    | 1.20              | 2/ الإستراتيجية الموضوعة بالمنشأة مبنية على ضوء تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية في ضوء احتياجات المعنيين |
| 4       | متوسطة         | 61.8%             | 3.09    | 1.18              | 3/ يتم تقييم إستراتيجية المنشأة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها                                                      |
| 3       | متوسطة         | 62.2%             | 3.11    | 1.18              | 4/ الأهداف الإستراتيجية للمنشأة مدعمة بسياسات وخطط موثقة و يتم مراجعتها وتجديدها دورياً                           |
| 5       | متوسطة         | 60.6%             | 3.03    | 1.19              | 5/ تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن إستراتيجية المنشأة تتجه نحو المتطلبات                                        |
|         | متوسطة         | 63.2%             | 3.16    | 1.20              | الاجمالي                                                                                                          |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-23) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (الاستراتيجيات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور السياسات والاستراتيجيات.
2. أهم عبارة من عبارات محور (الاستراتيجيات) هي العبارة (تمتلك المنشأة خطة استراتيجية واضحة لتيسير أعمالها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.38) بانحراف معياري (1.25) وأهمية نسبية (67.6)%.
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (الاستراتيجيات) هي العبارة (تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن إستراتيجية المنشأة تتجه نحو المتطلبات) حيث بلغ متوسط العبارة (3.03) بانحراف معياري (1.19) وأهمية نسبية (60.6)%.
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.16) بانحراف معياري (1.20) وأهمية نسبية (63.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور السياسات والاستراتيجيات.

### (3)/العاملين:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العاملينو ترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

### جدول رقم (5-24) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العاملين

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                    |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1       | متوسطة         | 63.2%           | 3.16    | 1.16              | 1/ تمتلك المنشأة وصفاً وظيفياً معتمداً لكل الوظائف الموجودة بها             |
| 2       | متوسطة         | 60.2%           | 3.01    | 1.15              | 2/ توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المنشأة                         |
| 4       | متوسطة         | 52.2%           | 2.61    | 1.18              | 3/ يتم إفساح المجال أمام العاملين بالمنشأة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك |
| 3       | متوسطة         | 55%             | 2.75    | 1.23              | 4/ يتم تقييم العاملين بالمنشأة ومساعدتهم في تطوير أدائهم                    |
| 5       | متوسطة         | 50.2%           | 2.51    | 1.03              | 5/ تستخدم المنشأة التغذية الراجعة في قياس الرضا الوظيفي                     |
|         | متوسطة         | 56%             | 2.80    | 1.15              | الاجمالي                                                                    |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016



يتضح من الجدول رقم (5-24) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تقيس محور (العاملين) يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارة الأولى والعبارة الثانية حيث يزيد متوسطهما عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الموارد البشرية..
2. أهم عبارة من عبارات محور (العاملين) هي العبارة (تمتلك المنشأة وصف وظيفي معتمداً لكل الوظائف الموجودة بها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.16) بانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية للعبارة (63.2)%.
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (الموارد البشرية) هي العبارة (تستخدم المنشأة التغذية الراجعة في قياس الرضا الوظيفي) حيث بلغ متوسط العبارة (2.51) بانحراف معياري (1.03) بأهمية نسبية (50.2)%.
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (2.80) بانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية (56)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور الموارد البشرية.

#### (4)/الشراكات والموارد:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الشراكات والموارد وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

#### جدول رقم (5-25) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الشراكات والموارد

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                                                                 |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | متوسطة         | 65%             | 3.25    | 1.12              | 1/ تمتلك المنشأة نظاماً مالياً لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة                              |
| 3       | متوسطة         | 63.6%           | 3.18    | 1.02              | 2/ تعمل المنشأة على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الارتقاء بالأعمال                                      |
| 4       | متوسطة         | 59.2%           | 2.96    | 1.14              | 3/ تمتلك المنشأة نظاماً فعالاً لإدارة أصولها المادية بفعالية وكفاءة بما ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية         |
| 5       | متوسطة         | 58.4%           | 2.92    | 1.21              | 4/ يتم تنظيم المعلومات والمعرفة في المنشأة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال |
| 2       | متوسطة         | 64%             | 3.20    | 1.21              | 5/ تقوم المنشأة باستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف                                                          |
|         | متوسطة         | 62%             | 3.10    | 1.14              | الإجمالي                                                                                                                 |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-25) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (الشراكات والموارد) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (الثالثة والرابعة) حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الشراكات والموارد.
2. أهم عبارة من عبارات محور (الشراكات والموارد) هي العبارة (تمتلك المنشأة نظاماً مالياً لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.25) بانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (65)%.
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (الشراكات والموارد) هي العبارة (يتم تنظيم المعلومات والمعرفة في المنشأة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها للقيام بإعمالهم على نحو فعال) حيث بلغ متوسط العبارة (2.92) بانحراف معياري (1.21) وأهمية نسبية (58.4)%.
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.10) بانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية (63)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور الشراكات والموارد.

#### (5)/العمليات

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العمليات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (5-26) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العمليات

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                            |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1       | متوسطة         | 63.8%           | 3.19    | 1.01              | 1/ تمتلك المنشأة تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية            |
| 4       | متوسطة         | 57.4%           | 2.87    | 1.05              | 2/ يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشاملة               |
| 3       | متوسطة         | 60.6%           | 3.03    | 1.07              | 3/ يتم تصميم العمليات في المنشأة لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات   |
| 2       | متوسطة         | 61.4%           | 3.07    | 1.17              | 4/ يلتزم جميع العاملين بالوحدات بعمليات الإجراءات وفق النظام المتبع |
| 5       | متوسطة         | 57.2%           | 2.86    | 1.14              | 5/ يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات المنشأة            |
|         | متوسطة         | 60%             | 3.00    | 1.08              | الإجمالي                                                            |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-26) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (العمليات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (الثانية والخامسة) حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور العمليات..
2. أهم عبارة من عبارات محور (العمليات) هي العبارة (تمتلك المنشأة تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.19) بانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (63.8)% .
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (العمليات) هي العبارة (يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات المنشأة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.38) بانحراف معياري (1.26) وأهمية نسبية (57.2)% .
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.00) بانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (60)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور العمليات.

#### ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (5-27) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                                  |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8       | متوسطة         | 65.8%           | 3.29    | 1.27              | 1/تتظر المنشأة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لها                          |
| 8       | متوسطة         | 65.8%           | 3.29    | 1.19              | 2/ يفتخر الموظف بالعمل بالمنشأة ويزكيها على الدوام                                        |
| 6       | عالية          | 70.0%           | 3.50    | 1.07              | 3/ يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجيدة.                                      |
| 1       | عالية          | 78.6%           | 3.93    | 1.07              | 4/ توجد فئات لمدى الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة |
| 2       | عالية          | 76.8%           | 3.84    | 0.950             | 5/ يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل المنشأة           |
| 4       | عالية          | 74.25           | 3.71    | 0.970             | 6/ يسعى الموظفون باستمرار في تقديم النمط السلوكي الذي يساهم في إنجاز المهام الوظيفية      |
| 3       | عالية          | 76.2%           | 3.81    | 1.10              | 7/ تساهم سلوكيات الموظفون في تكوين الصورة الذهنية الطيبة في المنشأة                       |
| 10      | منخفضة         | 49.6%           | 2.48    | 1.15              | 8/ تعتبر سياسات الترقيات المعمول بها حالياً فعالة                                         |
| 9       | متوسطة         | 63.8%           | 3.19    | 1.26              | 9/ توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضماناً للحقوق الوظيفية لموظفيها                         |
| 5       | عالية          | 71.2%           | 3.56    | 1.14              | 10/ توجد لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات للموظف                                       |
|         | متوسطة         | 69.2%           | 3.46    | 1.11              | الإجمالي                                                                                  |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-27) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (الثقافة التنظيمية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ما عدا العبارة الثامنة، حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية عبارات محور الثقافة التنظيمية..

2. أهم عبارة من عبارات محور (الثقافة التنظيمية) هي العبارة (توجد قناعات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.81) بانحراف معياري (1.10) وأهمية نسبية (78.6)% .
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (الثقافة التنظيمية) هي العبارة (تعتبر سياسات الترقيات المعمول بها حالياً فعالة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.48) بانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية (49.6)% .
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.47) بانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية (69.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور الثقافة التنظيمية.

### ثالثاً: الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع (معايير نتائج الأداء)

#### (1) رضا العاملين

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور رضا العاملين وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

#### جدول رقم (5-28) الإحصاء الوصفي لعبارات محور رضا العاملين

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                      |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | متوسطة         | 59.2%           | 2.96    | 1.23              | 1/ تحرز المنشأة نتائج إيجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف        |
| 4       | متوسطة         | 54%             | 2.70    | 1.14              | 2/ تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين و المشاركة |
| 3       | متوسطة         | 54.2%           | 2.71    | 1.13              | 3/ تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين على الفرص المتوفرة للتقييم والتحصيل    |
| 2       | متوسطة         | 56%             | 2.80    | 1.16              | 4/ تحقق المنشأة نتائج إيجابية في رضا العاملين عن الحوافز                      |
|         | متوسطة         | 55.8%           | 2.79    | 1.17              | الإجمالي                                                                      |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-28) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (رضا العاملين) يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور رضا العاملين..

2. أهم عبارة من عبارات محور (رضا العاملين) هي العبارة (تحرز المنشأة نتائج إيجابية في رضا العاملين على نمط القيادة والإشراف) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (2.96) بانحراف معياري (1.23) وأهمية نسبية (59.2)%.
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (رضا العاملين) هي العبارة (تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين و المشاركة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.70) بانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية (54)%.
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (2.79) بانحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية (55.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور رضا العاملين.

## (2)/ رضا الزبون:

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور رضا الزبون وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (5-29) الإحصاء الوصفي لعبارات محور رضا الزبون

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                 |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 2       | متوسطة         | 65.4%           | 3.27    | 1.13              | 1/ تحقق المنشأة نتائج إيجابية في رضا الزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها |
| 3       | متوسطة         | 58.8%           | 2.94    | 1.09              | 2/ توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبائن                            |
| 4       | متوسطة         | 56.6%           | 2.83    | 1.16              | 3/ ترصد المنشأة الشكاوى ويتم توثيقها                                     |
| 1       | متوسطة         | 66.4%           | 3.32    | 1.10              | 4/ تضع المنشأة أهدافاً لتحقيق رضا الزبائن                                |
|         | متوسطة         | 61.8%           | 3.09    | 1.12              | الاجمالي                                                                 |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-29) ما يلي:

1. أن نصف العبارات التي تعبر محور (رضا الزبون) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على كل من العبارة الثانية والعبارة الرابعة من عبارات محور رضا الزبون.
2. أهم عبارة من عبارات محور (رضا الزبون) هي العبارة (تضع المنشأة أهدافاً لتحقيق رضا الزبائن) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.32) بانحراف معياري (1.10) وأهمية نسبية (66.4)%.

3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (رضا الزبون) هي العبارة (ترصد المنشأة الشكاوى ويتم توثيقها) حيث بلغ متوسط العبارة (2.83) بانحراف معياري (1.16) وأهمية نسبية (56.6)%.
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.09) بانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (61.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور رضا الزبون.

### (3)/نتائج المجتمع

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور نتائج المجتمع وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

### جدول رقم (5-30) الإحصاء الوصفي لعبارات محور نتائج المجتمع

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                    |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1       | متوسطة         | 65.8%           | 3.29    | 1.09              | 1/ تحرص المنشأة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع                         |
| 2       | متوسطة         | 64.8%           | 3.24    | 1.01              | 2/ تقدم المنشأة إسهامات واضحة لأنشطة إيجابية في خدمة ودعم المجتمع المحلي    |
| 3       | متوسطة         | 62.4%           | 3.12    | 1.08              | 3/ تقوم المنشأة بإسهامات مقدره في مجال ترقية البيئة المحيطة                 |
| 4       | متوسطة         | 54.6%           | 2.73    | 1.05              | 4/ تقوم المنشأة باستخدام أدوات قياس الرؤى العامة تجاه خدماتها مثل الاستبانة |
|         | متوسطة         | 62%             | 3.10    | 1.05              | الإجمالي                                                                    |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-30) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (نتائج المجتمع) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ما عدا العبارة الرابعة ،حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي ، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور نتائج المجتمع..
2. أهم عبارة من عبارات محور (نتائج المجتمع) هي العبارة (تحرص المنشأة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.27) بانحراف معياري (0.772) وأهمية نسبية (65.8)%.
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (نتائج المجتمع) هي العبارة (تقوم المنشأة باستخدام أدوات قياس الرؤى العام تجاه خدماتها مثل الاستبانة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.27) بانحراف معياري (1.23) وأهمية نسبية (54.6)%.

4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.10) بانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (62%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور نتائج المجتمع.

#### (4)/نتائج الأداء الرئيسية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور نتائج الأداء الرئيسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم

#### جدول رقم (5-31) الإحصاء الوصفي لعبارات محور نتائج الأداء الرئيسية

| الترتيب | مستوى الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات                                                                   |
|---------|----------------|-----------------|---------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 2       | متوسطة         | 66.8%           | 3.34    | 1.03              | 1/ تحقق المنشأة نتائج بارزة فيما يتعلق لأداء المخطط                        |
| 1       | متوسطة         | 67.6%           | 3.38    | 1.10              | 2/ تظهر المنشأة نتائج إيجابية في الحصيلة المالية                           |
| 3       | متوسطة         | 63.2%           | 3.16    | 1.11              | 3/ تحقق المنشأة نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية                         |
| 4       | متوسطة         | 62.6%           | 3.13    | 1.07              | 4/ تقوم المنشأة بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة |
|         | متوسطة         | 65%             | 3.25    | 1.07              | الإجمالي                                                                   |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016

يتضح من الجدول رقم (5-31) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر محور (نتائج الأداء الرئيسية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور نتائج الأداء الرئيسية.
2. أهم عبارة من عبارات محور (نتائج الأداء الرئيسية) هي العبارة (تظهر المنشأة نتائج إيجابية في الحصيلة المالية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.38) بانحراف معياري (1.10) وأهمية نسبية (67.6%).
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور (نتائج الأداء الرئيسية) هي العبارة (تقوم المنشأة بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.13) بانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (62.6%).
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.25) بانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (65%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور نتائج الأداء الرئيسية.



## المبحث الثالث

### اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض . وتمثل في : اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفروعها .

1/ الفرضية الرئيسية الاولى وفروعها :

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الاعمال.

2/ الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية.

3/ الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها :

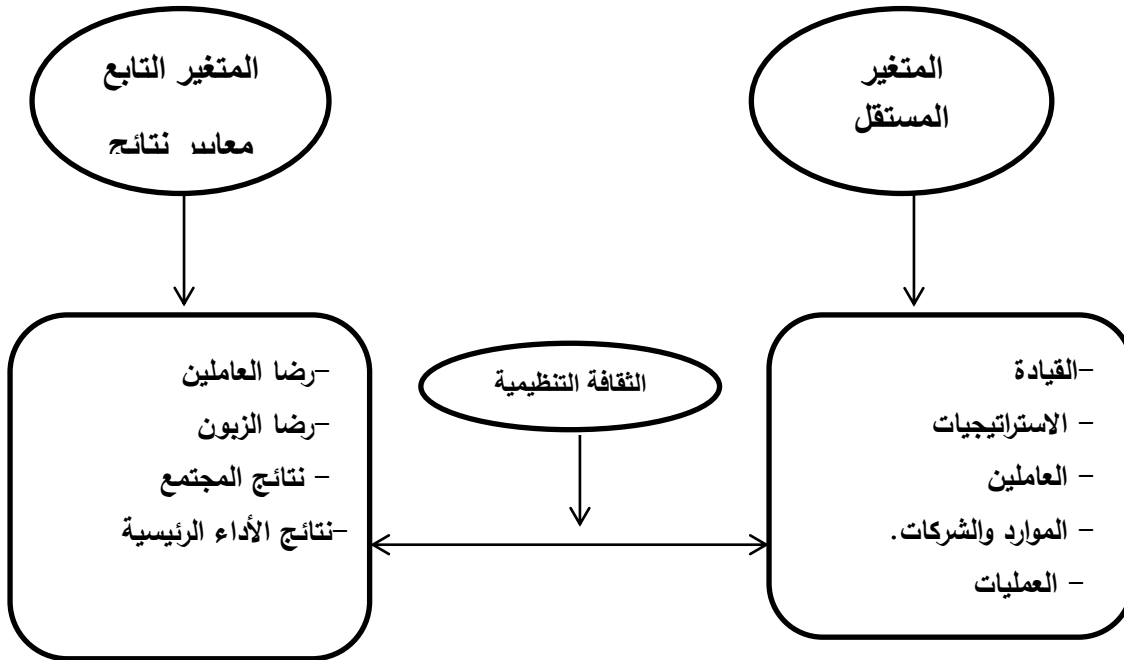
هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الاداء .

4/ الفرضية الرئيسية الرابعة وفروعها :

الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معايير التميز ونتائج أداء الاعمال

وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة فروض الدراسة وفق النموذج النهائي وذلك كما هو موضح في الشكل التالي.

شكل رقم (5-37): نموذج الدراسة في صورته النهائية



### الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال .

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين).

### الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين)

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (معايير التميز) كمتغيرات مستقلة (رضا العاملين) كمتغير تابع.

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-32) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين)

| معايير التمييز      | معاملات الانحدار (B) | اختبار (T) | مستوى المعنوية |
|---------------------|----------------------|------------|----------------|
| 1/ القيادة          | 0.098                | 1.124      | 0.263          |
| 2/ الإستراتيجية     | 0.059                | 0.660      | 0.511          |
| 3/ العاملين         | 0.077                | 0.842      | 0.401          |
| 4/ الموارد والشركات | 0.205                | 2.061      | 0.041*         |
| 5/ العمليات         | 0.217                | 2.024      | 0.045*         |
| معامل الارتباط (R)  | 0.67                 |            |                |
| معامل التحديد (R2)  | 0.45                 |            |                |
| F                   | 20.6                 |            |                |
| Sig F               | 0.000                |            |                |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

1. معامل انحدار متغير القيادة (0.098) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين معيار القيادة ورضا العاملين .
2. معامل انحدار متغير السياسات والإستراتيجية (0.059) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين متغير السياسات والإستراتيجية ورضا العاملين.
3. معامل انحدار الموارد البشرية (0.077) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد البشرية ورضا العاملين .
4. معامل انحدار الموارد والشركات (0.205) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات ورضا العاملين.
5. معامل انحدار متغير العمليات (0.217) وهذا يعنى أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات ورضا العاملين.
6. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5-32) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (معايير التمييز) على المتغير التابع (رضا العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.45). وهذه النتيجة تدل على أن معايير التمييز تؤثر على رضا العاملين بنسبة (45)% ونسبة (55)% هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج .
7. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغيرات المستقلة (معايير التمييز) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعاملات كل من (الموارد والشركات والعمليات) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد والشركات ورضا العاملين (2.061) بمستوى دلالة معنوية (0.041) وقيمة (t) للعلاقة بين متغير العمليات ورضا العاملين (2.024) بمستوى دلالة معنوية (0.045) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. ما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات كل من (الموارد والشركات والعمليات) ورضا العاملين .
8. بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغيرات ( القيادة , الإستراتيجية , العاملين) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين القيادة ورضا العاملين (1.124) بمستوى دلالة معنوية (0.263) وقيمة (t) للعلاقة بين متغير السياسات والاستراتيجيات ورضا العاملين (0.660) بمستوى دلالة معنوية (0.511) وقيمة (t) للعلاقة بين متغير الموارد البشرية ورضا العاملين (0.842) بمستوى دلالة معنوية (0.401) وجميع هذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات كل من (القيادة , الإستراتيجية , العاملين) ورضا العاملين.

وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التميز ورضا العاملين:

جدول رقم (5-33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التميز ورضا العاملين)

| معايير التمييز      | اختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|---------------------|------------|----------|---------------|
| 1/ القيادة          | 1.124      | 0.263    | رفض           |
| 2/ الإستراتيجية     | 0.660      | 0.511    | رفض           |
| 3/ العاملين         | 0.842      | 0.401    | رفض           |
| 4/ الموارد والشركات | 2.061      | 0.041    | قبول          |
| 5/ العمليات         | 2.024      | 0.045    | قبول          |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ورضا العاملين) يعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (الموارد والشركات, العمليات) بينما لايعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (القيادة , الإستراتيجية , العاملين).

#### الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون)

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون).

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (معايير التمييز) كمتغيرات مستقلة و (رضا الزبون) كمتغير تابع.

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-34) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون)

| مستوى المعنوية | اختبار (T) | معاملات الانحدار (B) | معايير التمييز      |
|----------------|------------|----------------------|---------------------|
| 0.389          | 0.865      | 0.094                | 1/ القيادة          |
| 0.385          | 0.872      | 0.095                | 2/ الإستراتيجية     |
| 0.482          | 0.705      | 0.073                | 3/ العاملين         |
| 0.001*         | 3.461      | 0.436                | 4/ الموارد والشركات |
| *0.006         | 2.80       | 0.357                | 5/ العمليات         |
|                |            | 0.40                 | معامل التحديد (R2)  |
|                |            | 16.87                | F                   |
|                |            | 0.000                | Sig F               |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

1. معامل انحدار متغير القيادة (0.094) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين معيار القيادة ورضا الزبون .
2. معامل انحدار متغير الإستراتيجية (0.095) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الإستراتيجية ورضا الزبون.
3. معامل انحدار العاملين (0.073) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد البشرية ورضا الزبون .
4. معامل انحدار الموارد والشركات (0.436) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات ورضا الزبون.
5. معامل انحدار العمليات (0.357) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات ورضا الزبون.
6. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (28/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (معايير التمييز) على المتغير التابع (رضا الزبون) حيث بلغ معامل التحديد (0.40). وهذه النتيجة تدل على أن معايير التميز تؤثر على رضا الزبون بنسبة (40)% ونسبة (60)% هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى

غير المضمنة في النموذج .

7. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغيرات المستقلة (معايير التمييز) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعاملات كل من (الموارد والشراكات , العمليات) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد والشركات ورضا الزبون (3.461) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وقيمة (t) للعلاقة بين متغير العمليات ورضا الزبون (2.80) بمستوى دلالة معنوية (0.006) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الموارد والشراكات والعمليات) ورضا الزبون .

8. بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رضا الزبون) والمتغيرات المستقلة (القيادة , السياسات والإستراتيجية , الموارد البشرية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين القيادة ورضا الزبون (0.865) بمستوى دلالة معنوية (0.389) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الإستراتيجية ورضا الزبون (0.872) بمستوى دلالة معنوية (0.385) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد البشرية ورضا الزبون (0.705) بمستوى دلالة معنوية (0.482) وجميع هذه القيمة اكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (القيادة , الإستراتيجية , العاملين) ورضا الزبون.

وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التمييز ورضا الزبون:

جدول رقم (5-35) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز ورضا الزبون)

| معايير التمييز      | اختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|---------------------|------------|----------|---------------|
| 1/ القيادة          | 0.865      | 0.389    | رفض           |
| 2/ الإستراتيجية     | 0.872      | 0.385    | رفض           |
| 3/ العاملين         | 0.705      | 0.482    | رفض           |
| 4/ الموارد والشركات | 3.461      | 0.001    | قبول          |
| 5/ العمليات         | 2.80       | 0.006    | قبول          |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ورضا الزبون) يعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (الموارد والشراكات , العمليات) بينما لايعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (القيادة , الإستراتيجية , العاملين).

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع) تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع).

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (معايير التميز) كمتغيرات مستقلة و (نتائج المجتمع) كمتغير تابع.

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-36) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع)

| مستوى المعنوية | اختبار (T) | معاملات الانحدار (B) | معايير التمييز      |
|----------------|------------|----------------------|---------------------|
| 0.531          | 0.628      | 0.063                | 1/ القيادة          |
| 0.027*         | 2.43       | 0.216                | 2/ الإستراتيجية     |
| 0.318          | 1.003      | 0.095                | 3/ العاملين         |
| 0.710          | 0.373      | 0.043                | 4/ الموارد والشركات |
| 0.013*         | 2.531      | 0.295                | 5/ العمليات         |
|                |            | 0.46                 | معامل التحديد (R2)  |
|                |            | 20.97                | F                   |
|                |            | 0.000                | Sig F               |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

1. معامل انحدار متغير القيادة (0.063) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين معيار القيادة ونتائج المجتمع .

2. معامل انحدار متغير الإستراتيجية (0.216) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الإستراتيجية ونتائج المجتمع.

3. معامل انحدار العاملين (0.095) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد البشرية ونتائج المجتمع .
  4. معامل انحدار الموارد والشركات (0.043) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات ونتائج المجتمع.
  5. معامل انحدار العمليات (0.295) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات ونتائج المجتمع.
  6. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (36/5) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (معايير التمييز) على المتغير التابع (نتائج المجتمع) حيث بلغ معامل التحديد (0.46). وهذه النتيجة تدل على أن معايير التمييز تؤثر على نتائج المجتمع بنسبة (46)% ونسبة (54)% هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج .
  7. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (نتائج المجتمع) والمتغيرات المستقلة (معايير التمييز) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعاملات كل من (الإستراتيجية, العمليات) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الإستراتيجية ونتائج المجتمع (2.243) بمستوى دلالة معنوية (0.027) وقيمة (t) للعلاقة بين متغير العمليات ونتائج المجتمع (2.531) بمستوى دلالة معنوية (0.013) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الإستراتيجية , العمليات) ونتائج المجتمع.
  8. بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (نتائج المجتمع) والمتغيرات (القيادة , العاملين , الموارد والشركات) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين القيادة ونتائج المجتمع (0.628) بمستوى دلالة معنوية (0.531) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد البشرية ونتائج المجتمع (1.003) بمستوى دلالة معنوية (0.318) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد والشركات ونتائج المجتمع (0.373) بمستوى دلالة معنوية (0.710) وجميع هذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (القيادة , العاملين , الموارد والشركات) ونتائج المجتمع.
- وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج المجتمع:



جدول رقم (5-37) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التميز ونتائج المجتمع)

| نتيجة العلاقة | المعنوية | اختبار (T) | معايير التمييز       |
|---------------|----------|------------|----------------------|
| رفض           | 0.531    | 0.628      | 1/ القيادة           |
| قبول          | 0.027    | 2.243      | 2/ الإستراتيجية      |
| رفض           | 0.318    | 1.003      | 3/ العاملين          |
| رفض           | 0.710    | 0.373      | 4/ الموارد والشراكات |
| قبول          | 0.013    | 2.531      | 5/ العمليات          |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج المجتمع) يعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (الإستراتيجية, العمليات) بينما لايعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (القيادة , العاملين , الموارد والشراكات).

#### الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية) تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية).

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (معايير التمييز) متغيرات مستقلة و (نتائج الأداء الرئيسية) يصنفها متغيراً تابعاً .

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-38) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التميز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية)

| مستوى المعنوية | اختبار (T) | معاملات الانحدار (B) | معايير التمييز      |
|----------------|------------|----------------------|---------------------|
| 0.813          | 0.237      | 0.024                | 1/ القيادة          |
| *0.048         | 1.992      | 0.198                | 2/ الإستراتيجية     |
| 0.994          | 0.007      | 0.001                | 3/ العاملين         |
| 0.450          | 0.758      | 0.090                | 4/ الموارد والشركات |
| *0.012         | 2.562      | 0.308                | 5/ العمليات         |
|                |            | 0.33                 | معامل التحديد (R2)  |
|                |            | 12.44                | F                   |
|                |            | 0.000                | Sig F               |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

1. معامل انحدار متغير القيادة (0.024) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين معيار القيادة و نتائج الأداء الرئيسية .
2. معامل انحدار متغير الإستراتيجية (0.198) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الإستراتيجية و نتائج الأداء الرئيسية.
3. معامل انحدار العاملين (0.090) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير العاملين نتائج الأداء الرئيسية .
4. معامل انحدار الموارد والشركات (0.090) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات و نتائج الأداء الرئيسية.
5. معامل انحدار العمليات (0.308) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات و نتائج الأداء الرئيسية.
6. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (38/5) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (معايير التمييز) على المتغير التابع (نتائج الأداء الرئيسية) حيث بلغ معامل التحديد (0.33). وهذه النتيجة تدل على أن معايير التميز تؤثر على رضا العاملين بنسبة (33%) ونسبة (67%) هي عبارة عن أثر

المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج .

7. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (نتائج الأداء الرئيسية) والمتغيرات المستقلة (السياسات والإستراتيجية، العمليات) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الإستراتيجية ونتائج الأداء الرئيسية (1.992) بمستوى دلالة معنوية (0.048) وقيمة (t) للعلاقة بين العمليات ونتائج الأداء الرئيسية (2.562) بمستوى دلالة معنوية (0.012) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات ( القيادة , الموارد والشراكات , العاملين) و نتائج الأداء الرئيسية.

8. بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (نتائج الأداء الرئيسية) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين القيادة ونتائج الأداء الرئيسية (0.237) بمستوى دلالة معنوية (0.813) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد البشرية ونتائج الأداء الرئيسية (0.007) بمستوى دلالة معنوية (0.994) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد والشراكات ونتائج الأداء الرئيسية (0.758) بمستوى دلالة معنوية (0.450) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (القيادة , الموارد والشراكات , العاملين) و نتائج الأداء الرئيسية.

وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التميز ورضا العاملين

جدول رقم (5-39) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التميز نتائج الأداء الرئيسية)

| معايير التمييز       | اختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|----------------------|------------|----------|---------------|
| 1/ القيادة           | 0.237      | 0.813    | رفض           |
| 2/ الإستراتيجية      | 1.992      | *0.048   | قبول          |
| 3/ العاملين          | 0.007      | 0.994    | رفض           |
| 4/ الموارد والشراكات | 0.758      | 0.450    | رفض           |
| 5/ العمليات          | 2.562      | *0.012   | قبول          |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز و نتائج الأداء الرئيسية) يعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (الإستراتيجية , العمليات) بينما لايعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (القيادة , الموارد والشراكات , العاملين).

### الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية .

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معايير التميز والثقافة التنظيمية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير والثقافة التنظيمية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (معايير التميز) كمتغيرات مستقلة و (الثقافة التنظيمية) كمتغير تابع.

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (5-40) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمي

| معايير التمييز      | معاملات الانحدار (B) | اختبار (T) | مستوى المعنوية |
|---------------------|----------------------|------------|----------------|
| 1/ القيادة          | 0.102                | 0.747      | 0.456          |
| 2/ الإستراتيجية     | 0.014                | 0.097      | 0.923          |
| 3/ العاملين         | 0.675                | 4.724      | 0.000*         |
| 4/ الموارد والشركات | 0.323                | 2.075      | 0.040*         |
| 5/ العمليات         | 0.559                | 3.349      | 0.001*         |
| معامل التحديد (R2)  | 0.70                 |            |                |
| F                   | 55.33                |            |                |
| Sig F               | 0.000                |            |                |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

تشير معاملات الانحدار إلى مايلي :

1. معامل انحدار متغير القيادة (0.102) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين معيار القيادة والثقافة التنظيمية .

2. معامل انحدار متغير الإستراتيجية (0.014) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الإستراتيجية والثقافة التنظيمية.

3. معامل انحدار العاملين (0.675) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد البشرية والثقافة التنظيمية .

4. معامل انحدار الموارد والشركات (0.323) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير الموارد والشركات والثقافة التنظيمية.
5. معامل انحدار العمليات (0.323) وهذا يعني أن هنالك علاقة طردية بين متغير العمليات والثقافة التنظيمية.
6. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (40/5) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (معايير التمييز) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) حيث بلغ معامل التحديد (0.70). وهذه النتيجة تدل على أن معايير التمييز تؤثر على الثقافة التنظيمية بنسبة (70%) ونسبة (30%) هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين معايير التمييز والثقافة التنظيمية.
7. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) والمتغيرات المستقلة (الموارد والشركات, الموارد البشرية, العمليات) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية (4.724) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t) للعلاقة بين الموارد والشركات والثقافة التنظيمية (2.075) بمستوى دلالة معنوية (0.040) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين العمليات والثقافة التنظيمية (3.349) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الموارد والشركات, الموارد البشرية, العمليات) والثقافة التنظيمية .
8. بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) والمتغيرات المستقلة ( القيادة والإستراتيجية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية (0.747) بمستوى دلالة معنوية (0.456) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين والثقافة التنظيمية (0.097) بمستوى دلالة معنوية (0.923) وهذه القيم أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير ( القيادة , الإستراتيجية) والثقافة التنظيمية. وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التمييز والثقافة التنظيمية:

جدول رقم (5-41) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التميز والثقافة التنظيمية)

| نتيجة العلاقة | المعنوية | اختبار (T) | معايير التمييز      |
|---------------|----------|------------|---------------------|
| رفض           | 0.456    | 0.747      | 1/ القيادة          |
| رفض           | 0.923    | 0.097      | 2/ الإستراتيجية     |
| قبول          | 0.000*   | 4.724      | 3/ العاملين         |
| قبول          | 0.040*   | 2.075      | 4/ الموارد والشركات |
| قبول          | 0.001*   | 3.349      | 5/ العمليات         |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية) يعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (العاملين , الموارد والشركات, العمليات) بينما لايعتبر فرضاً صحيحاً لمتغيرات (القيادة وإستراتيجية).

**الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها :**

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء .

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين (الثقافة التنظيمية) كمتغير مستقل و (وننتائج أداء الأعمال) كمتغيرات تابعة.

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5-42) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج أداء الأعمال

| المتغيرات المستقلة                                     | معامل التحديد (R2) | معامل الانحدار (B) | اختبار (T) | مستوى المعنوية | قيمة F | مستوى المعنوية | نتيجة العلاقة |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------|----------------|--------|----------------|---------------|
| 1/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين          | 0.36               | 0.29               | 8.59       | 0.000          | 73.8   | 0.000          | قبول          |
| 2/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبون            | 0.33               | 0.25               | 8.04       | 0.000          | 64.7   | 0.000          | قبول          |
| 3/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج المجتمع         | 0.45               | 0.28               | 10.3       | 0.000          | 107    | 0.000          | قبول          |
| 4/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء الرئيسية | 0.29               | 0.22               | 7.15       | 0.000          | 52.6   | 0.000          | قبول          |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (5-66):

1. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين (0.29). وهذه القيمة تدل على أن هنالك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين.
2. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبون (0.25). وهذه القيمة تدل على أن هنالك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبون.
3. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج المجتمع (0.28). وهذه القيمة تدل على أن هنالك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ونتائج المجتمع.
4. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء الرئيسية (0.22). وهذه القيمة تدل على أن هنالك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء الرئيسية.
5. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5-42) إلى وجود تأثير للمتغير (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (نتائج أداء الأعمال) حيث بلغ معامل التحديد (36%) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين و(33%) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبون و(45%) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج المجتمع و(29%) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء الرئيسية.
6. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات نتائج أداء الأعمال وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين (8.59) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة (t)

المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبون (8.04) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج المجتمع (10.35) بمستوى دلالة معنوية (0.000) و قيمة (t) المحسوبة لمعامل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء الرئيسية (7.25) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (الثقافة التنظيمية) ونتائج أداء الأعمال .

وفي ما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية الثالث

#### جدول رقم (5-43) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ( الثقافة التنظيمية ونتائج أداء الأعمال)

| الفرضية الثالثة                                        | اختبار (T) | المعنوية | نتيجة العلاقة |
|--------------------------------------------------------|------------|----------|---------------|
| 1/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين          | 8.59       | 0.000    | قبول          |
| 2/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبون            | 8.04       | 0.000    | قبول          |
| 3/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج المجتمع         | 10.3       | 0.000    | قبول          |
| 3/العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء الرئيسية | 7.15       | 0.000    | قبول          |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

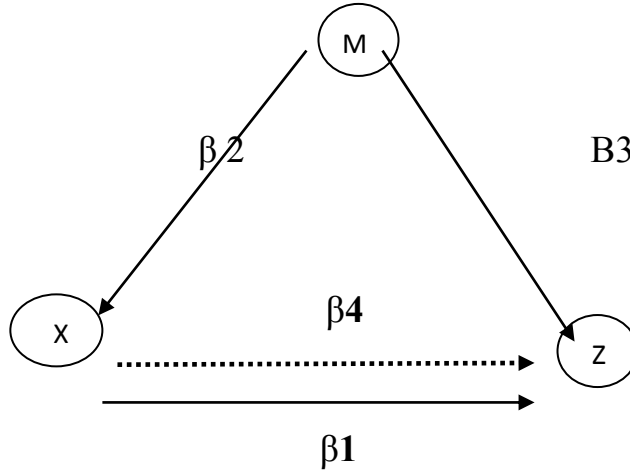
مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء). تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية لعناصر الفرضية

#### وساطة تأثير الثقافة التنظيمية

البارونوكيني، (1986) دعا ثلاثة خطوات لاختبار تأثير الوساطة وهذه الخطوات هي:

1. يجب أن المتغير المستقل تؤثر على المتغيرات التابعة،  $\beta_1$  يجب أن تكون كبيرة.
2. أن المتغيرات المستقلة يجب أن يؤثر على المتغير التوسط، يجب أن تكون كبيرة  $\beta_2$ .
3. الوسيط يجب أن تؤثر على المتغير التابع،  $\beta_3$  يجب أن تكون كبيرة.





من أجل استيفاء الشروط لاختبار تأثير وساطة معادلات الانحدار الثقافة التنظيمية مع بعد نتائج أداء (رضا العملاء رضا الزبون, نتائج المجتمع ,نتائج الأداء الرئيسة) وتراجعت كل أبعاد نتائج أداء على المتغيرات قياس أثر معايير التميز هذه المعادلات الانحدار الهرمي .

**الفرضية الرئيسية الرابعة وفروعها :**

الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معايير التميز ومعايير النتائج.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز رضا العاملين في وجود الثقافة التنظيمية بصفته متغيراً وسيطاً .

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين معايير التميز (الموارد والشركات , العمليات) ورضا العاملين من خلال الثقافة التنظيمية. وذلك على النحو التالي :

المتغير المستقل: معايير التميز (الموارد والشركات , العمليات) تم استبعاد كل من معايير. التميز (القيادة العاملين ) لعدم وجود علاقة بينها ومتغير رضا العاملين.

المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع : رضا العاملين.

وفي ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين معايير التميز ورضا العاملين بتوسط الثقافة التنظيمية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين معايير التميز ورضا العاملين.

2. تحليل العلاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية.

3. تحليل العلاقة بين معايير التميز ورضا العاملين في ظل وجود المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية.

وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد والشراكات و رضا العاملين في وجود.  
الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط :

جدول رقم (5-44) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين الموارد والشراكات ورضا العاملين

| المعنوية | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |                                                                     |
|----------|------------|------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|
| 0.000    | 77.2       | 0.54             | 0.37          | العلاقة بين الموارد والشراكات ورضا العاملين                         |
| 0.000    | 140.6      | 1.31             | 0.52          | العلاقة بين الموارد والشراكات والثقافة التنظيمية                    |
| 0.000    | 48.2       | 0.16             | 0.42          | العلاقة بين الموارد والشراكات ورضا العاملين بتوسط الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-44) يلاحظ أن معيار الموارد والشراكات يؤثر جوهرياً على رضا العاملين ، حيث تفسر (37%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 52 % من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار الموارد والشراكات على المتغير التابع (رضا العاملين) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.54) إلى (0.16) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (37%) إلى (42 %) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً يؤثر على العلاقة بين معيار الموارد والشراكات (المتغير المستقل) ورضا العاملين (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار الموارد والشراكات ورضا العاملين) يعتبر فرض مقبول .

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات و رضا العاملين في وجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً

جدول رقم (5-45) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين معيار العمليات ورضا العاملين.

| المعنوية | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |                                                                  |
|----------|------------|------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|
| 0.000    | 77.7       | 0.57             | 0.38          | العلاقة بين معيار العمليات ورضا العاملين                         |
| 0.000    | 154.7      | 1.43             | 0.55          | العلاقة بين معيار العمليات والثقافة التنظيمية                    |
| 0.000    | 47.5       | 0.17             | 0.43          | العلاقة بين معيار العمليات ورضا العاملين بتوسط الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-45) يلاحظ أن معيار العمليات يؤثر جوهرياً على رضا العاملين ، حيث تفسر (38%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 55% من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار العمليات على المتغير التابع (رضا العاملين) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.55) إلى (0.17) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (38%) إلى (43%) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية بصفته متغيراً وسيطاً يؤثر على العلاقة بين معيار العمليات (المتغير المستقل) ورضا العاملين (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار العمليات ورضا العاملين) يعد فرضاً مقبولاً .

#### الفرضية الفرعية الثانية

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز رضا الزبون في وجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً .

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين معايير التمييز (الموارد والشركات ، العمليات) ورضا الزبون من خلال الثقافة التنظيمية. وذلك على النحو التالي :

**المتغير المستقل:** معايير التمييز (الموارد والشركات ، العمليات) تم استبعاد كل من معايير التمييز (القيادة والموارد البشرية) لعدم وجود علاقة بينها ومتغير رضا الزبون.

**المتغير الوسيط:** الثقافة التنظيمية.

**المتغير التابع :** رضا الزبون.

وفي ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين معايير التميز ورضا العاملين بتوسط الثقافة التنظيمية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين معايير التميز ورضا الزبون.
  2. تحليل العلاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية.
  3. تحليل العلاقة بين معايير التميز ورضا الزبون في ظل وجود المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية.
- وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:
- أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد والشركات و رضا الزبون في وجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً .

**جدول رقم (5-46) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين الموارد والشركات ورضا الزبون**

| المعنوية | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |                                                                  |
|----------|------------|------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|
| 0.000    | 60.6       | 0.45             | 0.32          | العلاقة بين الموارد والشركات ورضا الزبون                         |
| 0.000    | 140.6      | 1.31             | 0.52          | العلاقة بين الموارد والشركات والثقافة التنظيمية                  |
| 0.000    | 39.2       | 0.15             | 0.38          | العلاقة بين الموارد والشركات ورضا الزبون بتوسط الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-46) يلاحظ أن معيار الموارد والشركات يؤثر جوهرياً على رضا الزبون ، حيث تفسر (32%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 52% من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار الموارد والشركات على المتغير التابع (رضا العاملين) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.45) إلى (0.15) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (37%) إلى (42%) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية بصفها متغيراً وسيطاً يؤثر على العلاقة بين معيار الموارد والشركات (المتغير المستقل) ورضا الزبون (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار الموارد والشركات ورضا الزبون) يعد فرضاً مقبولاً.

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات و رضا الزبون في وجود الثقافة التنظيمية بصفها متغيراً وسيطاً .

جدول رقم (5-47) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين معيار العمليات ورضا الزبون

| المعنوية | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |                                                                |
|----------|------------|------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|
| 0.000    | 55.9       | 0.57             | 0.30          | العلاقة بين معيار العمليات ورضا الزبون                         |
| 0.000    | 154.7      | 1.43             | 0.55          | العلاقة بين معيار العمليات والثقافة التنظيمية                  |
| 0.000    | 37.1       | 0.16             | 0.37          | العلاقة بين معيار العمليات ورضا الزبون بتوسط الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016-برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-47) يلاحظ أن معيار العمليات يؤثر جوهرياً على رضا الزبون ، حيث تفسر (30%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 55 % من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار العمليات على المتغير التابع (رضا الزبون) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.55) إلى (0.16) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (30%) إلى (37 %) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين معيار العمليات (المتغير المستقل) ورضا الزبون (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار العمليات ورضا الزبون) يعد فرض مقبولاً .

### الفرضية الفرعية الثالثة

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز نتائج المجتمع في وجود الثقافة التنظيمية بصفتها متغيراً وسيطاً.

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين معايير التميز (السياسات والإستراتيجية ، العمليات) ورضا الزبون من خلال الثقافة التنظيمية. وذلك على النحو التالي :

**المتغير المستقل:** معايير التميز (الإستراتيجية ، العمليات) تم استبعاد كل من معايير التميز (القيادة والعاملين ) لعدم وجود علاقة بينها ومتغير نتائج المجتمع.

**المتغير الوسيط:** الثقافة التنظيمية.

**المتغير التابع :** نتائج المجتمع.

وفي ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين معايير التميز ونتائج المجتمع بتوسط الثقافة التنظيمية فقد

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين معايير التميز ونتائج المجتمع.

2. تحليل العلاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية.

3. تحليل العلاقة بين معايير التميز ونتائج المجتمع في ظل وجود المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية.

وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية ونتائج المجتمع في وجود الثقافة التنظيمية بصفتها متغيراً وسيطاً.

جدول رقم (5-48) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين الإستراتيجية ونتائج المجتمع

| المعنى                                                          | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |       |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------------|---------------|-------|
| العلاقة بين الإستراتيجية ونتائج المجتمع                         | 63.3       | 0.40             | 0.32          | 0.000 |
| العلاقة بين الإستراتيجية والثقافة التنظيمية                     | 97.8       | 1.07             | 0.43          | 0.000 |
| العلاقة بين الإستراتيجية ونتائج المجتمع بتوسط الثقافة التنظيمية | 60.8       | 0.22             | 0.48          | 0.000 |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-48) يلاحظ أن معيار الإستراتيجية يؤثر جوهرياً على نتائج المجتمع ، حيث تفسر (32%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 43 % من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار السياسات والإستراتيجية على المتغير التابع (نتائج المجتمع) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.32) إلى (0.22) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (32%) إلى (48 %) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين معيار الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونتائج المجتمع (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار السياسات والإستراتيجية ونتائج المجتمع) يعد فرضاً مقبولاً .

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمليات ونتائج المجتمع في وجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً .

جدول رقم (5-49) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين العمليات ونتائج المجتمع

| المعنوية | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |                                                             |
|----------|------------|------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|
| 0.000    | 55.1       | 0.45             | 0.29          | العلاقة بين العمليات ونتائج المجتمع                         |
| 0.000    | 154.7      | 1.43             | 0.55          | العلاقة بين العمليات والثقافة التنظيمية                     |
| 0.000    | 54.3       | 0.25             | 0.46          | العلاقة بين العمليات ونتائج المجتمع بتوسط الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-49) يلاحظ أن معيار العمليات يؤثر جوهرياً على نتائج المجتمع ، حيث تفسر (29%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 55% من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار العمليات على المتغير التابع (نتائج المجتمع) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.45) إلى (0.25) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (29%) إلى (46%) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين معيار العمليات (المتغير المستقل) ونتائج المجتمع (المتغير التابع). مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار العمليات ونتائج المجتمع) يعد فرضاً مقبولاً .

#### الفرضية الفرعية الرابعة

هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز نتائج الأداء الرئيسية في وجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً .

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين معايير التميز (الإستراتيجية, العمليات) ونتائج الأداء الرئيسية من خلال الثقافة التنظيمية. وذلك على النحو التالي :

**المتغير المستقل:** معايير التميز (الإستراتيجية , العمليات) تم استبعاد كل من معايير التميز (القيادة , والعاملين ) لعدم وجود علاقة بينها ومتغير نتائج الأداء الرئيسية, **المتغير الوسيط:** الثقافة التنظيمية.

**المتغير التابع :** نتائج الأداء الرئيسية.

وفي ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين معايير التميز ونتائج الأداء الرئيسية بتوسط الثقافة التنظيمية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

1. تحليل العلاقة بين معايير التميز ونتائج المجتمع.

2. تحليل العلاقة بين معايير التميز والثقافة التنظيمية.

3. تحليل العلاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء الرئيسية في ظل وجود المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية.

وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة وذلك على النحو التالي:

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية ونتائج الأداء الرئيسية في وجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً .

جدول رقم (5-50) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين ونتائج الأداء الرئيسية .

| المعنوية | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |                                                            |
|----------|------------|------------------|---------------|------------------------------------------------------------|
| 0.000    | 38.7       | 0.32             | 0.23          | العلاقة بين ونتائج الأداء الرئيسية                         |
| 0.000    | 97.8       | 1.07             | 0.43          | العلاقة بين والثقافة التنظيمية                             |
| 0.000    | 29.8       | 0.16             | 0.32          | العلاقة بين ونتائج الأداء الرئيسية بتوسط الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-50) يلاحظ أن معيار الإستراتيجية يؤثر جوهرياً على نتائج الأداء الرئيسية ، حيث تفسر (23%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 43 % من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار الإستراتيجية على المتغير التابع (نتائج الأداء الرئيسية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.32) إلى (0.16) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (23%) إلى (32%) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً يؤثر على العلاقة بين معيار الإستراتيجية (المتغير المستقل) ونتائج الأداء الرئيسية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار الإستراتيجية ونتائج الأداء الرئيسية) يعتبر فرض مقبول .

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمليات ونتائج الأداء الرئيسية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط



جدول رقم (5-51) تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين العمليات ونتائج الأداء الرئيسية

| المعنوية | اختبار (F) | معامل الانحدار B | معامل التحديد |                                                                     |
|----------|------------|------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|
| 0.000    | 51.5       | 0.42             | 0.29          | العلاقة بين العمليات ونتائج الأداء الرئيسية                         |
| 0.000    | 154.7      | 1.43             | 0.55          | العلاقة بين العمليات والثقافة التنظيمية                             |
| 0.000    | 31.6       | 0.13             | 0.33          | العلاقة بين العمليات ونتائج الأداء الرئيسية بتوسط الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016- برنامج spss

باستقراء النتائج الواردة بجدول (5-51) يلاحظ أن معيار العمليات يؤثر جوهرياً على نتائج الأداء الرئيسية ، حيث تفسر (29%) من التباين في هذه العلاقة ، وفي نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الثقافة التنظيمية حيث تفسر 55% من التباين في الثقافة التنظيمية ، وعند إدخال المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر معيار العمليات على المتغير التابع (نتائج الأداء الرئيسية) ، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار من (0.42) إلى (0.13) كما أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الأولى من (29%) إلى (33%) ومعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية متغيرٌ وسيطاً يؤثر على العلاقة بين معيار العمليات (المتغير المستقل) ونتائج الأداء الرئيسية (المتغير التابع).

مما تقدم نستنتج أن (الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معيار العمليات ونتائج الأداء الرئيسية) يعد فرضاً مقبولاً . (وهذه النتيجة تختلف مع دراسة السانيلي ، 2012). وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسية الرابعة:

جدول رقم (5-75) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التميز ونتائج أداء الأعمال في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط)

| نتيجة العلاقة |                                                                                                            |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية ونتائج المجتمع في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط         |
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية ونتائج الأداء الرئيسية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط |
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد والشراكات ورضا العاملين في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط     |
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد والشراكات ورضا الزبون في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط       |
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات ورضا العاملين في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط              |
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات ورضا الزبون في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط                |
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات ونتائج المجتمع في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط             |
| قبول          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات ونتائج الأداء الرئيسية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط     |

المصدر: إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016 - برنامج spss

## الخاتمة

تتضمن على الآتي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

## أولاً : النتائج

### مناقشة النتائج :

اختصت هذه الدراسة بقياس معايير التميز على نتائج الأداء ودور الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً دراسة حالة هيئة الطيران المدني السوداني من خلال استقصاء الأدارة العليا , وذلك لتمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف في هيئة الطيران المدني ودورهم الأكبر في رفع نتائج الأداء بالهيئة .

اتبعت الدراس أسلوب عينة عشوائية من مجتمع دراسة مكون من فترة توزيع الأستبانة, تم إختيار (150) مفردة من مجموع الدراسة وذلك وفق معادلة رياضية , وهذه العينة ممثلة في الدرجات الوظيفية التالية (الدرجة الخامسة , والدرجة الرابعة , والدرجة الثالثة , والدرجة الثانية , والدرجة الأولى ) لهيئة الطيران المدني السوداني التي بدورها تنقسم إلى (سلطة الطيران المدني , شركة مطارالخرطوم الدولي , شركة مطارات السودان القابضة , شركة المطارات الولاية المحدودة, شركة هندسة المطارات الاستشارية , وأكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران وأخرى).

### مناقشة خصائص العينة :

اختصت خصائص العينة على , (النوع , العمر , والمؤهل العلمي , والمسمي الوظيفي , وسنوات الخبرة , وحسب المؤسسة والدورات التدريبية في مجال الجودة ) والتي يمكن استخدامها لمؤشرات نتائج أداء هيئة الطيران المدني .

(1) بلغت نسبة الذكور (8-71) من حجم العينة مما يدل أن هيئة الطيران المدني بأقسامها المختلفة تفضل عنصر الذكور لإدارة الأنشطة كما أنهم يتميزون بخبرات أكبر واستقرار وحركة التنقل تمكنهم من نتائج أداء بشكل أفضل .

(2) تشير فقرة المؤهل العلمي إلى نسبة عالية من حملة الشهادات (دكتوراه , وماجستير , ودبلوم عالي , وبكالوريوس , ودبلوم مهني , وثانوى عالي ) يتضح أن القالبية العظمي من أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبهم (6,81) وهذا يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

(3) تشير فقرة أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31-50) سنة حيث بلغت نسبهم (5-96) وهذا يدل على أن الإداريين بشركة الطيران المدني يتمتعون بعمر شبابي وحيوية عالية مما يؤدي إلى تطوير وتقديم هيئة الطيران المدني.

(4) تشير فقرة الدرجة الوظيفية أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من (الدرجات الوظيفية الخامسة , والرابعة) حيث بلغت نسبهم (5-69) من إجمالي العينة وهذه دلالة على معرفة وادراك أفراد العينة بالمضامين الحديثة معايير التميز .

(5) تشير فقرة سنوات الخبرة أعلي نسبة كانت 16 سنة فأكثر حيث بلغت نسبهم (77.9) وزيادة سنوات الخبرة تدل على امتلاك خبرات ومعارف متنوعة هذه الخبرات يعزز قدرة الهيئة على اكتساب معارف جديدة وتطبيق المعارف الموجودة .

(6) تشير فقرة الدورات في مجال الجودة والتميز أن نسبة أفراد العينة الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال الجودة والتميز (72.5) وهذا يدل أكثر من تصنيف أفراد العينة يمتلكون المهارات والمعرفة المضافة نتيجة الدورات التدريبية مما يجعلهم قادرين على التفاعل والمشاركة في مجال العمل .

(7) تشير فقرة اسم المؤسسة أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة في كل من سلطة الطيران المدني وشركة هندسة المطارات الاستشارية وشركة مطارات السودان حيث بلغت نسبهم (36.3) وهذه النسبة تدل على فهم هيئة الطيران لمعيار التميز .

#### مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية والفرعية:

##### أولاً: نتائج الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين معايير التميز ومعايير نتائج الأداء كشفت نتائج الفرضية الأولى أن أغلب النتائج جاءت سلبية، ويعزو ذلك أن سلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة وشركاتها لم تفعل معايير التميز بالدرجة المطلوبة .

اسباب فشل تطبيق منهجيات الجودة في الطيران المدني يرجع إلى :

1. عدم التدرج في تطبيق منهجيات إدارة الجودة .
2. عدم وجود القاعدة الصلبة في اساسيات الجودة كرضا الموظفين ورضا العملاء .

##### نتائج الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية ، نستنتج من أن (هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين معايير التميز، الثقافة التنظيمية ، يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (العاملين ، الموارد والشراكات ، العمليات) بين لا يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (القيادة ، الاستراتيجية ) مما يدل علي تأثير ايجابي لمعايير التميز علي الثقافة التنظيمية بسلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة .

##### نتائج الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء تم التحقق من صحتها في جمع الفروض الرئيسة والفرعية وهذه النتيجة تعزو الي أن الثقافة التنظيمية تأثر ايجابي علي نتائج الأداء .

##### نتائج الفرضية الرابع:

الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معايير التميز ومعايير النتائج . تم استبعاد معايير التميز (القيادة ، العاملین ) لعدم وجود علاقة . تم التحقق أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين معايير التميز (الموارد والشراكات ، العمليات ، الإستراتيجية ) ومعايير النتائج (رضا العاملين ورضا الزبون ، ونتائج المجتمع ، ونتائج الأداء الرئيسة) .

## نتائج الإحصاء الوصفي:

- (1) كشفت نتائج التحليل على تولى القيادة (التوجه الاستراتيجي للمنشأة والرؤية والرسالة والقيم) يأتي في المرتبة الأولى فيما كشف النتائج عن (توفر قيادة بيئة مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز) يأتي من آخر سلم الأولوية.
- (2) تبينت نتائج الدراسة بأن الشركات المبحوثة (تمتلك خطة استراتيجية واضحة لتيسير أعمالها) تحتل الأولوية القصوى بينما (استخدم الشركات المؤسراء الأداء للتأكد من استراتيجية المنشأة تتجه نحو المتطلبات) تحتل المرتبة الأخير من وجهة نظر المبحوثين.
- (3) أظهرت نتائج الدراسة بناءً الشركات المبحوثة (تمتلك وصفاً وظيفياً معتمداً لكل الوظائف الموجودة بها) تحتل المرتبة الأولى بينما (استخدم المنشأة التغذية الراجعة من القياس الرضاء الوظيفي) يأتي في المركز الأخير.
- (4) كشفت الدراسة بأن وحدات الطيران المدني (تمتلك نظاماً مالياً لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة) يأتي في المرتبة الأولى، بينما (تنظيم المعلومات والمعرفة في المنشأة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال) يأتي في المرتبة الأخيرة حسب وجهة نظر المبحوثين.
- (5) أوضحت نتائج الدراسة بأن (المنشأة تملك تصاميم موائمة لعملياتها الأساسية) تأتي في المرتبة الأولى بينما (الاستفادة من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات المنشأة) يحتل المركز الأخير حسب وجهة نظر المبحوثين.
- (6) كشفت النتائج من الشركات المبحوثة بأن (توجد قنوات لدى الموظفين بأن الرضاء الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاء المطلوبة) تحتل المرتبة الأولى بينما (تعتبر سياسات الترقيات المعمول بها حالياً فعالة) تأتي في المركز الأخير.
- (7) أظهرت الدراسة بأن وحدات الطيران المدني تحرز نتائج ايجابية في (رضاء العاملين على نمط القيادة والإشراف) تأتي في المركز الأول بينما تتوفر مؤشرات القياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- (8) أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن وحدات الطيران المدني (تضع المنشأة أهدافاً تحقق رضا الزبائن تأتي في المرتبة الأولى بينما (ترصد المنشأة الشكاوى ويتم توثيقها تأتي في المرتبة الأخيرة).
- (9) كشف نتائج التحليل الوصفي أن وحدات الطيران المدني تحرص على (تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع) تأتي في المركز الأول بينما قيام وحدات الطيران المدني (بستخدم أدوات قياس الرأي العام إتجاه خدماتها) تأتي في المرتبة الأخيرة.

(10) تبينت الدراسة بأن وحدات الطيران المدني ( تحقق نتائج ايجابية في الحصيلة المالية) يأتي في المرتبة الاولى . بينما قيام وحدات الطيران المدني ( بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهه يأتي في المرتبة الاخيرة .

## ثانياً: التوصيات

وبناء على النتائج التي تم التوصل اليها بأن الدراس يقسم التوصيات إلى :توصيات عامة . توصيات خاصة متعلقة بموضوع البحث وتوصيات متعلق ببحوث في المستقبل وذلك على النحو التالي .  
اولاً التوصيات عامة:

1. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والأهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.
  2. توصي الدراسة بختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات.
  3. العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المنظمات على التعرف على مستوى ادايها .
- التوصيات خاصة بالطيران المدني :

1. ضرورة أهتمام القياديين بوحدات الطيران المدني المختلف مستوياتهم الوظيفية ودرجاتهم الوظيفية بقياس معايير التميز بابعاده: القيادة،العاملين , والشراكات والموارد , والعمليات , ويساعد ذلك على نتائج أداء إيجابية .
2. يجب الاهتمام بيئية الأعمال لحصول على نتائج متميز .
3. على وحدات الطيران المدني استخدام التغذية الراجعة في قياس الرضا الوظيفي.
4. يجب على وحدات الطيران المدني تنظيم وإدارة المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها واستخدامها لقيام بأعمالهم على نحو فعال.
5. ضرورة اهتمام هيئة الطيران محل الدراسة بتوفير فرص متساوية وعادلة لكل العاملين في الترقية والتدريب.
6. ضرورة اهتمام الطيران المدني بتعزيز مؤشرات قياس رضا العاملين عن التطور الوظيفي والتمكين والمشاركة.
7. ضرورة أهتمام الطيران المدني بتعزيز دراسة وقياس الرأي العام بما الخدمات التي تقدمها.
8. لا بد من قيام مديرو الجودة بالسلطة والشركات بإجراء التقييم الذاتي لمتابعة التقدم نحو التميز ونشر ثقافة ومفاهيم التميز .
9. لا بد من التدرج في تطبيق منهجيات إدارة الجودة.
10. على وحدات الطيران المدني عمل صناديق الاقتراحات والشكاوي والعمل على تحليلها وتوثيقها.
11. يجب على وحدات الطيران المدني مقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهه.

### ثالثاً: توصيات بحوث مستقبلية:

1. دراسة مقارنة بين المؤسسات العاملة بنظم الجودة والتميز والمؤسسات التي لا تتطبق معايير التميز.
2. دراسة العلاقة بين عناصر التميز تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .
3. صعوبات ومعوقات تطبيق معايير التميز.
4. دور نماذج التميز في تطوير الأداء المؤسسي.
5. إجراء دراسة مستقبلية عن الأسباب التي تحد من اهتمام المؤسسات والهيئات بمعايير التميز.
6. اليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة والمحافظة عليها في المنظمات السودانية .
7. محددات الثقافة التنظيمية للسلوك القيادي في المنظمات الحكومية , والخاصة .



## قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم.

السنة النبوية.

### اولاً : الكتب العربية

- أبو العباس فضل المولي كجوك , الاصول العلمية , لادارة الأعمال , شركة مطابع السودان للعملة , الخرطوم , 2009م.
- أحمد ابراهيم أبوسن , ادارة الموارد البشرية, شركة مطابع السودان للعملة المحدودة , الخرطوم 2012 م .
- احمد يوسف دروين , إدارة الجودة الشاملة, الاكاديميون للنشر والتوزيع , 2012م, عمان .
- أدجاره شاين , الثقافة التنظيمية والقيادة , ترجمة محمد منير الاصبحي , ومحمد شحاتة ذهب , مركز البحوث , الرياض , 2011م.
- أروى عبد الحميد محمد نور , ادارة الجودة الشاملة , شركة مطابع السودان للعملة المحدودة , 2008م.الخرطوم
- اياد عبد الله شعبان , إدارة الجودة الشاملة, دار زهران , 2009 م عمان .
- بارى كشوان , ادارة الموارد البشرية القاهرة , 2006م .
- بسيوني محمد البرادعي , مديرا لإدارة العليا ورحلة التميز الإداري, ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة 2006م.
- بيتريج ريد , القيادة المتميزه , ترجمة علاء أحمد ,مجموعة النيل العربية , 2005م .
- جارى ديلسر , إدارة الموارد البشرية , ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال مراجعة عبد المحسن عبد الله , , دار المريخ , الرياض , 2010م .
- جميس أيفان , وجميس دين , الجودة الشاملة دار الريح للنشر , الرياض , 2009م .
- جبر الد جبر نيرج وروبرت با رون ,ادارة السلوك في المنظمات, تعريب رفاعي حسن رفاعي واسماعيل علي بسيوني دار المريخ , 2004م.
- ذكي مكى إسماعيل , أصول الإدارة والتنظيم, شركة مطابع السودان للعملة المحدودة , الخرطوم, 2009 م .
- سعاد نايف يرتوطي , الادارة , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , 2003م .
- السيد الهوارى , حقائق منظمة القرن الـ 21 , مكتبة عين شمس , 2005م القاهرة .
- سيد محمد جاد الرب , إدارة الأبداع التميز, التنافسي, 2013م , مطابع الدار الهندسية .

- شارلزو جاريت جوتز , الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال , دار المريخ , الرياض 2011م .
- طارق محمد السويدان ، وفيصل عمر باشرحبيل , صناعة القايد , ابداع الكويت ,2003م
- عايد سيد خطاب , الإدارة والتخطيط الاستراتيجي دار الفكر , القاهرة 1985م .
- عبد البارى أبراهيم درة ,و زهير نعيم الصباغ إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , عمان , 2008م .
- عبد الحكيم أحمد الخزامي , تكنولوجيا الأداء من التقييم الي التحسين , القاهرة ,1999م .
- عبد العزيز عبد الرحيم سليمان , مناهج البحث العلمي في العلوم الانسانية مطبعة جامعة النيلين الخرطوم 2006م
- عبد العزيز علي حسن , الإدارة المتميز للموارد البشرية , المكتبة المصرية للنشر والتوزيع 2008 القاهرة.
- عز الدين عبد الفتاح ,مقدمة في الاحصاء الوصفي,والاستدلالي, باستخدام (SPSS)القاهرة دار النهضة العربي 1991م
- علي ابراهيم كردى , الادارة والقيادة , وادى النيل للتنمية البشرى , القاهرة , 2011م
- علي السلمي , إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية دار غريب , للطباعة والنشر , القاهرة , 2001م .
- علي السلمي إدارة التميز مكتبة الدارة الحديث , القاهرة , 2002م.
- عمار بن عيسى , اتجاهات , التدريب المعاصر وتقييم أداء الافراد والعاملين , دار أسامة للنشر والتوزيع ,عمان , الأردن ,2012م .
- فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة ,الدار الجامعية الاسكندرية 2007م.
- ماريو أي هاينز , دار الأداء ترجمة , محمود موسي , و زهير الصباغ , معهد الإدارة العامة , ادارة البحوث , الرياض 1984م.
- محمد أحمد عوض , الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية ,2004م, القاهرة .
- محمد عبد الغني حسن هلال , مهارت إدارة الاداء ومعايير وتطبيقات الجودة في الأداء مركز تطوير الأداء والتنمية ,القاهرة ,1996م
- محمد محمد ابراهيم , إدارة الجودة من المنظور الإدارى الدار الجامعية , طنطا ,2008م.
- محمد عبد الغني حسن هلال , الوصول الي قمة الاداء , مركز تطوير الاداء والتنمية , القاهرة 2006م .
- محمود المساد , الادارة الفعالة , مكتبة لبنان بيروت . بدون تاريخ .
- محمود سليمان العميان , السلوك التنظيم في منظمات الأعمال , عمان دار وائل للنشر ' 2004م.

- مصطفى حامد الحكيم الجودة الشاملة وأمتياز الاعمال شركة مطابع السودان للعملة المحدوده , الخرطوم , 2011 م .
- مصطفى محمود أبوبكر , الموارد البشرية, مدخل تحقيق الميزه التنافسية الدار الجامعية , الاسكندرية , 2011م .
- مفيده يحيوى , الهام يحيوى, المفاهيم الحديثة الإدارة الانتاج والعمليات , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان , الاردان , 2014م .
- نزار عبد المجيد البروارى , لحسن عبد الله باشية, ادارة الجودة, مدخل للتميز والريادة , الوراق للنشر والتوزيع 2011م, عمان , الاردان .
- بيرز يكوب , تبليون , سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال , ترجمة محمد يوسف , الرياض مكتبة العبيكان , 2008.

### ثانياً : الرسائل المحكمة عربي :

- أسماء محمود , 2012 , أثر القيادة الخادمة علي الثقافة التنظيمية بالتطبيق علي المستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدهقانية , مجلة الدراسات التجارية جامعة المنصورة , المجلد السادس والثلاثون العدد الرابع , , 2012 , .
- باشيرى الحسن , 2006 , جودة التعليم من منظور اسلامي (الاحسان) الأتقان , الجودة , التميز , مجلة علوم أنساني, السنة الرابعة العدد 31 , نوفمبر 2006 .
- بوميدين يوسف ادارة الجودة الشاملة الأداء المتميز مجلة الباحث العدد 05 , 2007 , .
- الرشيد صالح (2009) التميز في الأداء وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال , مجلة أفاق , العدد 116 , مجلد 29 الامارات العربية المتحدة , مركز البحوث والتوثيق .
- رنا نور حسن , أثر الثقافة التنظيمية علي العاملين نحو التغيير , المجلة علميه للأقتصاد , والتجار , 2008 , جامعة عين شمس .
- الزغبى هيثم محمد واخرون أقتراح نموذج المعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الاردنية الخاصة المجلة جامعة الشرق الوسط لدراسات العليا الاصدار المجلد 2010 ,
- عبد الحميد الفاتح المغربي , علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية في اتخاذ القرارات الادارية مجلة المال التجاره , العدد (353) جامعة المنصورة .
- عبد العزيز بن سليمان العنقرى , أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي للعاملين . مع التطبيق علي امانه محافظه الطاييف , ( 2011 ) مجلة التجاره جامعة سوهاج المجلد الخامس والعشرون العدد الثاني , .
- غالية عبد السلام , التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات و حملة الأقتصاد والتجار , جامعة عين شمس , العدد التالي 2014 , .

- الفت ابراهيم , جاد الرب , التميز الادارى في الابداع دراسة ميدانية علي البنوك في مصر المجلة العلمية لقطاع التجاره , جامعة الأزهر العدد العاشر , 2013 , .
- فلاح بن فرج السيعي , (2012) انعكاس مفهوم الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي المجلة المصرية للدراسات المجلد السادس والثلاثون العدد الرابع , .
- مني أحمد محمد حمود أطار مقترح التطبيق اداره التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات مجلة البحوث المالي والتجاري العدد الثاني, يوليو , ديسمبر, 2009 .
- ميسر ابراهيم , زهراء غازي , أثر تحديد العوامل الحاسمة للجودة تحقيق الابعاد الاستراتيجية للتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة لصناعة الادوي والملتزمات الطبيه في نينون , جامعة الموصل مجلة تنمية الرافيين , العدد 102 مجلة 33 لسنة 2011.
- وجيه عبد الستار (2012) , القيم الثقافية والتنظيمية وأثرها علي أداء الوظيفي دراسة تطبيق علي البنوك السعودية , بمحافظة الطائف , مجلة أفق جديدة , جامعة المنوفية العدد الثاني والرابع اكتوبر, 2012 .

#### ثالثاً: اوراق عمل ومنشورات عربي:

- حاتم علي العائدى , دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوربية لأدارة الجودة وللتميز في التعليم العالي ,الجامعة الاسلامي بغزه, 2009.
- دليل الاطار العام لجائزة التميز للطيران المدني 2010م .
- صديق أحمد أسحاق , تقنيات التقييم الذاتي , ورقة عمل مقدمة لورشة التقييم الذاتي, هيئة التصنيع الحربي الخرطوم , 2009م.
- عائض العمرى , جوائز الجودة العالمية , ورقة عمل مقدمة الي الملتقي العلمي للمجلس السعودى للجودة , بالمنطقة الغربية , جدة , 2007/11/19 .
- الفاضل موس , 2010, عرض تعريف عن نموذج التميز , الخرطوم ,
- محمد الحسن محمد العجب , برنامج الإدارة الاستراتيجية ,اكاديمية السودان العلوم الادارية , 2007/4/8.
- مطبق العلاقات العامة الأكاديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران 2013م.
- مطبق العلاقات العامة سلطة للطيران المدني ,2012م.
- مطبق العلاقات العامة هندسة المطارات ,2013م.
- مطبق العلاقات العامة الشركة القابضة , 2013م.
- مطبق العلاقات العامة للطيران المدني , 2013م .
- مطبق العلاقات العامة للمطارات الولائية 2013م.
- مفكرة الطيران المدني إدارة العلاقات العامة للطيران المدني , 2001م .

- مفكرة العلاقات العامة للطيران المدني, 2001م .
- هادي محمد التجاني , الطريق الي الامتياز ,المجلس الاعلي للجودة الشاملة والامتياز الخرطوم , 2006م.
- هادي محمد التجاني , القيادة من اجل التميز وأثرها علي تفعيل الإداء المؤسسي ورقة عمل مقدم إلي المجلس الأعلى للجودة الشاملة الخرطوم (2010م) .
- هادي محمد التجاني , خارطة طريق نحو التميز المؤسسي ورقة عمل مقدمة للملتقي العربي الاول, استراتيجية الجودة والنجاح الطوئل في كل ممارسات ادارة الجودة الشاملة , المنظمة العربية للتنمية الادارية بالتعاون مع المجلس الأعلى للجودة الشاملة الخرطوم , يناير (2010م) .

#### رابعاً : رسائل الماجستير والدكتوراة:

- أحمد الصاوي : ادارة المعرفه أثرها على الأداء الاستراتيجي في ظل التية التنافيس , دراسة دكتوراه جامعة السودان 2014م غير منشور.
- أسعد أحمد عكاشة : دراسة ماجستير , أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي , الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2008 م غير منشور.
- أيهاب عبد الله سعيد : واقع أداء التميز وسبيل نظر امعان في ضوء النموذج الاوروبي للتميز EFQM , رسالة ماجستير جامعة الاقص غزة 2013م غير منشور.
- بدرالدين بن عبد الله : بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الامنية , رسالة دكتوراة , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , 2010م غير منشوره .
- زيد صالح حسن ، دراسة ماجستير , أثر الثقافة التنظيمية على القطاع المصرفي,الحكومية لتنمية , جامعة حلون , 2009م.
- سعيد بن صالح عبد الله الطحطاني: الجامعة الأردنية , عماده البحث العلمي, مجلة دراسات , العلوم الادارية , المجلد 37 العدد (1) 2010م
- عبد الله بن عطيه الزهراني : دراسة دكتوراه , نظريت أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية جامعة دمشق 2007م غير منشور.
- عمر محمود عبد الله : أثر التطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على ادراك العملاء الجودة الخدمة الصحية, رسالة الدكتوراة جامعة عين شمس , 2009 م غير منشور .
- موس محمد يعقوب : أثر تطبيق معايير التميز علي نتائج الأعمال , دور أخلاقيات الأعمال كمتغير وسيط دراسة دكتوراه جامعة السودان العام 2012م غير منشوره.
- الياس سالم جامعة محمد بوقياف الجزائر نظريت تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية عام 2006م غير منشور .

- Copal K. KANJI& PATRICA Maura ESA, PERFORMANCE Measurement The Path to Excellence, Wisdom House, London 2006.
- Dale H. B esferfield, Total Quality Management, Prentice Hall New Jersey 1995
- JAMES C. Collins & Jerry F Porras, Built to Last, Random House, 2004 London .
- James. Harrington Process Management Excellence Paton Press LLC Chico, California 2006.
- John Oakland, Total, Organizational Excellence .Butter, Worth Heinemann USA 2001.
- Johns' Oakland, Johan's Oakland on Quality Management Butter Worth, Heinemann 2004, London, Uk.
- Johns' Oakland, Total Quality Management, Butter Worth Heinemann 1993, London, Uk
- L.J. Porter and S.J. Tanner Assessing Business Excellence. Butter worth Heinemann, London UK 2004 Second Editions.
- Luis Rocha –Iona Business Excellence. Models and Strategic Planning Lap Lamb eat Academic p Publishing GmbH & co.kq – Gemming 2012
- Michael Armstrong, Armstrong's hand book of Human Resource Management & Practice, kogan, 2009, London, Uk.
- Michael Armstrong, Performance Management, Kogan, UK 2006
- S. K. Bastia, Performance Management, Deep Publication Delhi India, 2007,
- Stephen Robbins, Organizational Behavior, peorsun, 2013 London.
- STEPHEN. Google & Arnold, Total Quilty Management, John Uelley, New York, 1998.

- Hankk, Nam Woon K and Srivastav, (1998) Market Orientating and Organizational Performance; is Innovation Amissing Link?, Journal of Marketing 62,
- J Carlos Bou- L Elusory others, To What Extent do Enablers Explain Results in EFQM Excellence Model? An Empirical Study, International Journal of Quality & Reliability VOL, 22 , NO 4, 2005.
- John Oakland & S.J Tanner The Relationship Between Excellence, and Performance – An Empirical Study Using Kanji’s Leadership Excellence Model, Total Quality Management Vol 19 NO 7-8 2008,.
- John Saunders & Veronica won in Sacral of Excellence, in the UN Journal of Marketing Management,
- Kanji G.K Comparative. Study of Quality Practices in Higher Education in Situations in The USA and Malaysia , Total Quality Management , No 3, 1999,
- kanji, G.K(2002) AN Integrated Apparels Business Excellence Total Quality Management VOL,12,no 2 ,
- Nigg el Grigg & Robin Mann Review of The Australian Business Excellence Frame woks, a Comparison of National Strategies for Design, Administering and Promoting Business Excellence Frame Works for, TQM, Vol. (19) NO (11) 2008,
- Sharma, Anilk & Talwar Blair (2007) Evolution of Universal Business Excellence Model in Co-Porting Vedic Philosophy, Measuring Business Excellence, Vol 11, NO 3,.
- Stevem Russell, ISO 9001 .2000 and EFQM Excellence Model Competition or Co- Operation? Total Quality Management, Vol 11 No’s. 4/ 5 & b, 2000.

سابعاً: ورقة عمل باللغة الانجليزية:

- EFQM publications, introducing The EFQM Excellence Model (2010) Brussels, Belgiun.
- Mavndla, & Thandisizwe others(1999) Excellence in Flexible Learning Through self Assessment , paper for conference, Australia: Australian Association for Institutional Research , (AAIR).

ثامناً : رسائل الدكتوراة والماجستير باللغة الانجليزية:

- Eygelaur, S-J-D (2004) The Application of The Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery And Performance Excellence, Doctoral Dissention, South Africa , Rnad Afrikaans University
- Organizations Which Assessed by EFQM Excellence Model, for Master Degree, Unit Kingdom Sheffield Hall am University.
- SAADA, I (2013) Applying Leadership criterion of EFQM Excellence, model in higher Education Institution - ucas as A Case Study, Thesis Master in Business Administration Islamic university, Gaza.



الملاحق

## الملحق (1)

### قصة المنظمة الدولية للطيران المدني

\* منذ أقدم العصور والطيران حلم الإنسان و خياله فكر فيه عندما رأى الطيور تحلق في السماء وتسبح في الفضاء وتمني لو انتقل من مكان الي مكان في سرعة وأمان وحلق في الهواء واخترق الفضاء ، فوق الجبال والأنهار والبحار .

• ان تلك الآثار القديمة والرسومات الصغيرة ذات الأجنحة الكبيرة بأشكالها العديدة التي نقشها قديما المصريين والآشوريين علي جدران مقابرهم ومداخل معابدهم منذ القدم توضح مقدار شوقهم الي الطيران ، وتخيلاتهم في تلك الأيام . كان حلماً ، فخطر ، فاحتمالاً ثم أضحى حقيقة لا خيالاً .

• الحقيقة ان أول من طار في الجو الرائد العربي الأول في مجال الطيران " عباس بن فرناس " وهو مخترع أندلسي من موالى بني أمية وكان فيلسوفاً شاعراً وله علم بالفلك، ومن أشهر أعماله انه صنع الميقاتة وهي ساعة لقياس الوقت وبني في بيته قبة سماوية مثل فيها النجوم والغيوم والبرق والرعد، ختم حياته بمحاولة جريئة بعد أن صنع لنفسه أجنحة من الريش الكبير وكسي جسده بريش صغير وقفز من علو وتمكن من الطيران مدة قصيرة وسقط سقطته الأخيرة عام 887م.

• وهناك أبو النصر إسماعيل الجوهري وكان ذلك عام 1008م، فبعد أن خطب في العباد صعد إلي قمة مسجد مدينة نيسابور ولبس أجنحة علي شكل شراع، ووضع علي وجهه قناعاً وقفز بقوة وشجاعة ولكنه سقط علي الأرض وصعدت روحه الي الله وكانت هذه النهاية الحزينة هي خاتمة المحاولات البشرية للطيران بتقليد الطيور في طيرانها باستخدام الجناحين المرفرفين 14 . التطور التاريخي في صناعة الطائرات، وأنواعها المختلفة.

• خلال الحرب العالمية الأولى أصبحت الطائرات من نوع DE HAVILLAND ، القدرة على الطيران لمسافة 160 كم، وهي تحمل البريد.

• وفي عام 1927، أثار تشارلز لندنبج إعجاب العالم عندما أستطاع أن يقود طائرته من نيويورك إلى باريس دون توقف، وسجل الرقم القياسي في المسافات الطويلة وقطع 3 آلاف و600 ميل، في 33.5 ساعة.

• وفي عام 1930، أستخدمت الطائرة فورد ذات الثلاثة محركات للخدمة بين القارات وعلى متنها 12 راكب.

• ومنذ عام 1936، بدأ استخدام الطائرة DC-3-DOUGLAS بكثافة للنقل التجاري والعسكري لعدة سنوات متتالية 15.

• وعندما بدأت الحرب العالمية الثانية عام 1939، توقفت عمليات تطوير الطيران في مجالات الخدمة المدنية واتجهت كل الجهود نحو الطيران العسكري حيث بنى الألمان أكبر قوة طيران في أوروبا لمساندة الجيش الألماني في الحرب.

• وظهرت طائرات سلاح الجو الألماني Luftwaffe المقاتلة ذات الكفاءة العالية بينما كانت قاذفات القنابل الألمانية أقل كفاءة.

• وكان سلاح الطيران الفرنسي في هذه الحرب أكثر عدداً وأكبر حجماً ولكن ه تشكل من الطائرات القديمة ولم يستطع أن يطور نفسه مما أتاح للطائرات الألمانية إزاحته من الساحة نهائياً في ربيع عام 1940م. أما سلاح الطيران الملكي البريطاني فقد تم تشكيله للأغراض الدفاعية وتكون من طائرات هوكر هريكان وطائرات SPITFIRE واستطاع الإنجليز بهذين النوعين تحقيق إنتصارات ملحوظة على الطائرات الألمانية في معركة بريطانيا سبتمبر 1940م، مما أفسد غارات الطيران الألماني على مدينة لندن.

• أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد تخصصت أساساً في صناعة طائرات النقل الكبيرة السعة لخدمة المجهود الحربي في ميادين المعارك.

• وعقب إنتهاء الحرب لاحظ الحلفاء سرعة التطوير الذي جرى على صناعة الطائرات مما سهل إستخدامها لأغراض الخدمة المدنية فتم تطوير عائلة طائرات دوجلاس وظهر غيرها من نوعيات الطائرات المروحية كما ظهرت الطائرات النفاثة وكانت أشهرها الطائرة الكوميت COMET البريطانية الصنع التي ظلت مستخدمة حتى ظهور عائلة البوينج إبتداءً بالبوينج 727 التي أستخدمت عام 964 كأول طائرة ذات ثلاثة محركات نفاثة لنقل الركاب وكانت تحمل 114 راكباً ثم توالى ظهور الأنواع المختلفة من هذه العائلة مثل 737 والعلاقة 747 ثم 767 وهكذا.

• أما عائلة دوجلاس فقد ظهر منها نوع DC-8 ثم DC-9 ثم DC-10 ثم أدخلت بريطانيا طائرتها VC-10 النفاثة لخدمة النقل الجوي عبر القارات ابتداءً من عام 1965 وأما الإتحاد السوفيتي سابقاً فمن أشهر طائراته AN 22 - وهي طائرة نقل ضخمة تستطيع أن تحمل 700 راكب والطائرة - TU 114 التي أستخدمت للخدمة عبر القارات وطائرات الركاب النفاثة IL-62، إليوشن • واعتباراً من يناير 1976م دخلت الطائرة الكونكورد الأسرع من الصوت الخدمة وهي من إنتاج إنجليزي فرنسي مشترك.

• أما طائرة الولايات المتحدة الأمريكية الأسرع من الصوت XB-70A في المراحل الأخيرة من التجارب وتستطيع الطيران بسرعة تعادل ثلاثة أضعاف سرعة الصوت، كذلك فقد أعلن أخيراً عن قرب تشغيل الطائرة سوبر كونكورد التي تبلغ سرعتها خمسة أضعاف سرعة الصوت وتقطع المسافة بين أوروبا وطوكيو في ثلاث ساعات بدلاً من 12 ساعة كان لتطور الطائرة كوسيلة رئيسية للمواصلات أثره في خلق مشاكل دولية لا تستطيع دولة واحدة أن تتحمل عبء حلها، فالإحتياج إلى توفير الأمان والانتظام للنقل الجوي يتطلب بناء المطارات وإقامة المساعدات الملاحية وإنشاء محطات الرصد الجوي.

• كما أصبح توحيد طرق العمل الفني في الطيران الدولي ذا أهمية أساسية حتى لا تحدث أخطاء نتيجة لعدم الخبرة أو سوء الفهم فيما يتعلق بقواعد الجو أو بتنظيم حركة المرور الجوي أو إجازات الطيران أو تصميم المطارات أو أي تفاصيل أخرى لا يمكن حصرها وتتوقف عليه سلامة الطيران.

• وكانت أولى المحاولات للوصول إلى إتفاق دولي هو ما قامت به 19 دولة أوروبية بعد 7 سنوات من أول عملية طيران بطائرات أثقل من الهواء ولكن هذه المحاولة لم تكلل بالنجاح وكانت المحاولة الثانية في عام 1919 في مؤتمر فرساي للسلام بعد أن كادت الحرب العالمية الأولى قد ساعدت على تطوير الطائرة إلى وسيلة فعّالة للنقل.

• وفي هذا المؤتمر وضع الميثاق العالمي للملاحة الجوية الذي إهتم أساساً بالتفاصيل الفنية للطيران الدولي والذي أنشأ منظمة تسمى اللجنة العالمية للملاحة الجوية إي كان ICAN وقد تكونت وفقاً لأحكام المادة 34 من إتفاقية باريس الموقعة في 13/10/1919 وكان الهدف من هذه المنظمة هو تشجيع تطور الملاحة الجوية وكان الميثاق العالمي للملاحة الجوية محدوداً في طبيعة كما كان تنفيذه أيضاً في حدود ضيقة.

• ولم يكن هناك أي إتفاق ينظم الطيران التجاري وهو الأمر الذي حث على توقيع الإتفاقية الخاصة بالطيران التجاري الموقعة في هافانا في 28/2/1928 والتي في نطاقها أنشئت اللجنة الأمريكية الدائمة للملاحة الجوية بموجب اجتماع ليما عام 1937م.

• وقد ظلت الطائرات في الأعوام من 1930 وحتى 1939م وسيلة نقل إقليمية أكثر منها وسيلة عالمية.

• وكان للحرب العالمية الثانية أكبر الأثر في التقدم الفني للطائرات، فحتى عام 1939م عندما بدأت الحرب كان نقل المسافرين والبضائع بطريق الجو غير شائع وفي حدود ضيقة إلا في أجزاء محدودة من العالم كانت بها وسائل النقل الأخرى غير عملية.

• واستطاعت الحرب أن تحقق خلال 6 سنوات تقدماً للطيران لم يكن من الممكن تحقيقه في أوقات السلم في أقل من ربع قرن من الزمان إذ أنشأت الدول المتحاربة شبكة واسعة لنقل الركاب وكان منطلق الحرب الذي يستدعي السرعة لا يقيم وزناً كبيراً لاقتصاديات هذا النقل كما لم تكن العقبات السياسية لتقف عثرة في وقت الحرب الذي تميز بالتكتلات والأحلاف إلا أن هذه العقبات نفسها إلى جانب المشاكل الفنية الأخرى كانت تتطلب الحل السريع حتى يستطيع ههنا التقدم الذي تم في وقت الحرب أن يفيد العالم ويدعم السلام.

• وكانت هناك مشكلة الحقوق التجارية برمتها والاتفاق على الترتيبات اللازمة لكي تستطيع طائرات إحدى هذه الدول أن تنقل الركاب والبضائع إلى دولة أخرى، أو عبر أراضيها وكانت هناك أيضاً مشكلات أخرى مثل كفاءة معالجة النواحي القانونية والاقتصادية التي تنجم عن عبور الطائرات للحدود الإقليمية في وقت السلم وكيف نحافظ على تسهيلات الملاحة الجوية التي تم إنشاؤها في وقت الحرب ويقع الكثير منها في مناطق غير آهلة بالسكان وغير ذلك من القضايا الأخرى.

• أول هذه الأسباب أجرت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية محادثات تمهيدية مع دول الحلفاء في الأشهر الأولى من عام 1944 25. نشأة منظمة الطيران المدني الدولي. 1. مؤتمر شيكاغو 1944 2. الإتجاهان الرئيسيان للذات أسفر عنهما المؤتمر. 3. النتائج التي أسفر عنها المؤتمر. 4. القواعد الأساسية

لاتفاقية شيكاغو 26. مؤتمر شيكاغو عام 1944م : وعلى أساس هذه المحادثات التي أجرتها الحكومة الأمريكية مع دول الحلفاء وُجّهت الدعوة من الرئيس الأمريكي روزفلت آنذاك إلى الدول المحبة للسلام للاشتراك في إقامة منظمة على المستوى الدولي هدفها تطوير المبادئ والنواحي الفنية المتعلقة بالملاحة الجوية الدولية ودعم تخطيط وتطوير النقل الجوي الدولي وأرسلت الدعوة إلى 55 دولة من دول الحلفاء والدول المحايدة للاجتماع في شيكاغو في أول نوفمبر من عام 1944م بينما لا زالت الحرب مشتعلة في أوروبا وقبل إنتهائها بستة أشهر .

• وقد حضر الاجتماع 52 دولة أجمع مندوبوها خمسة أسابيع يدرسون مشاكل الطيران المدني الدولي ولم يحضر الاجتماع الإتحاد السوفيتي السابق والدول المعادية للحلفاء .

• جاءت نتيجة المؤتمر مشجعة جداً وحقق قدراً كبيراً من النجاح في النواحي الفنية إلا أن ذلك النجاح لم يخرج إلى النور إذ ظهرت عدة خلافات حول التنظيم الجماعي للنقل الجوي الدولي انحصرت بي إتجاهين رئيسيين :

• الإلتجاه الأول: تزعمته الولايات المتحدة الأمريكية وتبنته أساساً مجموعة من دول أمريكا اللاتينية التي ترتبط مع الولايات المتحدة الأمريكية بروابط وثيقة تقليدية وكذلك بعض دول غرب أوروبا ومن بينها هولندا والسويد وقد نادى هذه المجموعة بسياسة تحررية تمارسها جميع الدول في مجال النقل الجوي الدولي وأطلق عليها Free For All Approach وتقوم هذه السياسة على مبدأ المنافسة الحرة وأكدت هذه المجموعة أثناء المؤتمر أن هذه السياسة سوف تسهم في تطوير النقل الجوي الدولي وإزدهاره كما أبرزت فائدة تلك السياسة بالنسبة لكافة الدول من ناحية تمكين الدول القوية في مجال النقل الجوي من خدمة نفسها وتقييم خدماتها في الوقت ذاته إلى الدول الأخرى ذات الإمكانيات المحدودة في هذا الشأن .

• الاتجاه الثاني : تبنته مجموعة دول الكومنولث وعلى رأسها المملكة المتحدة وقد اتخذت موقف المعارضة من المجموعة الأولى ونادت بضرورة إتباع سياسة أخرى وهي سياسة التنظيم في الجو Order In The Air إذ توضع قواعد محددة لتنظيم توزيع الخطوط الجوية الدولية وتحديد عدد مرات التشغيل عليها وتقسيم الحمولة المتوفرة من الحركة الجوية الدولية.

• وفي حقيقة الأمر فإن اتخاذ كل من الفريقين لهذه المواقف المتباينة أثناء المؤتمر إنما يرجع إلى تضارب المصالح بينهما وبالذات بين الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في مجال النقل الجوي الدولي .

• ويرجع هذا إلى أسباب خاصة بالترتيبات التي تمت بين الحلفاء أثناء الحرب العالمية الثانية، فقد تخصصت المملكة المتحدة أثناء هذه الحرب أساساً في صنع الطائرات المقاتلة ذات السعة المحدودة وهي لا تصلح للاستخدامات المدنية بعد إنتهاء الحرب كنقل الركاب والبضائع والبريد أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد تخصصت أساساً في صناعة طائرات النقل الكبيرة السعة لخدمة المجهود الحربي في ميادين المعارك وهذه الطائرات تصلح لإستخدامها في نقل الركاب والبضائع والبريد وقد خلفت الحرب للولايات المتحدة الأمريكية أسطولاً كبيراً من هذه الطائرات أرادت بالسياسة التي نادى بها أثناء المؤتمر أن

تستخدمه بحرية في عمليات النقل الجوي في مختلف أنحاء العالم أما المملكة المتحدة فقد نادت بسياسة التنظيم في الجو حتى تحمي نفسها فيما لو أتبعته السياسة التحريرية التي نادت بها الولايات المتحدة الأمريكية.

• وكاد الخلاف بين المجموعتين أن يؤدي إلى فشل المؤتمر لولا كندا التي قامت بدور الوسيط حين تقدمت بحل وسط يعتمد على توزيع حريات الجو الخمس فاقترحت أن تدرج الحريتان الأولى والثانية في اتفاقية دولية منفصلة تمثل الحد الأدنى الذي يمكن أن تقبله الدول التي تتادي بالتنظيم في الجو كما تدرج الحريات الخمس مجتمعة في اتفاق آخر يكون مفتوحاً للدول التي تتادي بالمنافسة الحرة في مجال النقل الجوي الدولي وقد وافق المؤتمر على هذه الحل الوسط . وقعت اتفاقية شيكاغو في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية في 7/12/1944م باللغات الإنجليزية والفرنسية والأسبانية وجميعها ذو قيمة رسمية ووفقاً لأحكام المادة 91 من الاتفاقية فقد أصبحت سارية المفعول اعتباراً من 4/4/1947م بعد تصديق العدد المطلوب من الدول عليها ويبلغ 26 دولة وهو نصف عدد الأعضاء الذين شاركوا بالمؤتمر .

• وكان لنفاذ هذه الاتفاقية أثر كبير على الاتفاقيات الدولية الخاصة بالطيران المدني كما نصت المادة 80 من اتفاقية شيكاغو على أنه تتعهد كل دولة متعاقدة بأن تعلن بمجرد بدء نفاذ هذه الاتفاقية نقض اتفاقية تنظيم الملاحة الجوية الموقعة بباريس في 13/10/1919 أو الاتفاقية الخاصة بالطيران التجاري الموقعة في هافانا بتاريخ 20/2/1928 إذا كانت تلك الدولة طرفاً في أي من هاتين الاتفاقيتين .

\* وأهم أثر نتج هو إنشاء منظمة الطيران المدني الدولي ونتج عن ذلك حل الأجهزة الآتية . 1: اللجنة الدولية للملاحة الجوية ICAN التي تكونت وفقاً لأحكام المادة 34 من اتفاقية باريس عام 1919 للإشراف على تطبيق نصوصها . 2. لجنة خبراء القانون الجوي الدولي وقد أسسها مؤتمر باريس لإعداد مشروعات القوانين الخاصة بالمسائل المتعلقة بالقانون الجوي الدولي . 3. اللجنة الأمريكية الدائمة للملاحة الجوية وهي التي نشأت بموجب اجتماع ليما عام 1937 في نطاق اتفاقية هافانا التي عقدت عام 1928م . 4. المنظمة المؤقتة للطيران المدني الدولي بيكاو PICAو وهي التي أنشأها مؤتمر شيكاغو عام 1944 للقيام بمهام المنظمة الدولية للطيران المدني ICAO الأصلية وقد تولت الإشراف على شئون الطيران المدني الدولي حتى أنشئت الـ ICAO في 7/12/1947م 35. وتشمل القواعد الرئيسية في اتفاقية شيكاغو الآتي : 1: السيادة 2. الطائرات المدنية وطائرات الدولة . 3. الاستعمال التعسفي للطيران المدني . 4. الحرب وحالة الطوارئ . 5. إلغاء الترتيبات التي لا تتفق مع الاتفاقية . 6. تعيين الطرق والمطارات . 7. الهبوط في مطار جمركي أو دولي . 8. تفتيش الطائرات . 9. القيود المفروضة على الحمولة . 10. آلات التصوير . 11. المناطق المحرمة . 12. التزام الدول الموقعة بترخيص مطاراتها بما يتوافق مع تشريعات منظمة الطيران المدني الدولي تحت مظلة اتفاقية شيكاغو 1944 36 . المنظمة المؤقتة للطيران المدني الدولي PICAو .

• قرر مندوبو الدول أعضاء مؤتمر شيكاغو إنشاء منظمة مؤقتة بيكاو لها سلطات استشارية فقط وتعمل على أن يتم إنشاء المنظمة الدولية الدائمة وقد عملت المنظمة المؤقتة خلال الفترة من 7/12/1944 إلى

1947/4/4 حتى أعلن رسمياً مولد الإيكاو وخلال هذه المدة أرست المنظمة المؤقتة أسس منظمة دولية متفرغة لتحقيق احتياجات الطيران المدني وأخذ أعضاء المنظمة المؤقتة الإجراءات الكفيلة بتقديم وصياغة التوصيات بخصوص الأوضاع القاسية والطرق والوسائل التي تضمن سلامة وانتظام وجدوى النقل الجوي الدولي.

• وكان على الدول أن تتبع هذه التوصيات بصفة مؤقتة إلى أن تصاغ الأوضاع القياسية الدولية وطرق العمل الموصى بها بواسطة المنظمة الدائمة طبقاً لما تقضي به أحكام اتفاقية الطيران المدني الدولي.  
• وعن طريق التعاون بين الدول الأعضاء وسكرتارية المنظمة المؤقتة وضعت نماذج لمختلف الخدمات المطلوبة لسلامة الطيران المدني الدولي مثل خدمات الأرصاد الجوية وتنظيم حركة المرور الجوي والاتصالات اللاسلكية ومحطات المدى وتنظيمات البحث والإنقاذ وغير ذلك من الخدمات والتسهيلات.  
• قسمت المنظمة المؤقتة سطح الكرة الأرضية إلى 10 مناطق على أن تتولى كل منطقة عقد مؤتمرات دورية لبحث المسائل التي تهم الدول المندمجة في كلٍ منها ومن بين هذه المناطق العشر منطقة الشرق الأوسط.

• وقد عقد مؤتمر هذه المنطقة في مدينة القاهرة في أول أكتوبر 1946 وفيه تمت الموافقة على بعض التوصيات وأرسلت إلى المقر الرئيسي لمنظمة الطيران المدني الدولي المؤقتة لإقرارها 39 أهداف وهي كل المنظمة.

• إن أهداف المنظمة طبقاً للمادة 44 من الاتفاقية هي العمل على تطوير المبادئ والقواعد الفنية المتعلقة بالملاحة الجوية الدولية ودعم تخطيط وتطوير النقل الجوي الدولي من أجل : 1. تأمين التطور الأكيد والمنظم للطيران المدني الدولي في العالم بأكمله. 2. تشجيع فن تصميم الطائرات واستغلالها لأغراض سلمية. 3. تشجيع تقدم الطرق الجوية والمطارات وتسهيلات الملاحة الجوية المعدة للطيران المدني الدولي. 4. سد احتياجات سكان العالم إلى نقل جوي يتصف بالأمان والانتظام والكفاءة والاقتصاد. 5. منع الخسائر الاقتصادية التي تترتب على المنافسة الغير معقولة. 6. تأمين الاحترام الكامل لحقوق الدول المتعاقدة وأن يكون لكل دولة متعاقدة فرصة عادلة لاستثمار خطوط جوية دولية. 7. تجنب كل تمييز بين الدول المتعاقدة. 8. تحسين سلامة الطيران في الملاحة الجوية الدولية. 9. تشجيع تطور الطيران المدني الدولي بوجه عام من جميع نواحيه.

• لذلك وطبقاً للمادة 43 من الاتفاقية كان لابد أن يكون للمنظمة هي كل قادر على تحقيق هذه الاهداف وهو يتمكن من جمعية عمومية ومجلس وأية هيئة أخرى قد تكون ضرورية وهذه الهيئات تمثل اللجان الثانوية أو الفرعية التابعة للمجلس فضلاً عن سكرتارية للمنظمة (General Assembly) 42 .  
العمومية الجمعية (Council) المجلس الثانوي التابعة للمجلس سكرتارية المنظمة المكاتب الإقليمية مقر منظمة الطيران المدني الدولي الشخصية القانونية الدولية لمنظمة الطيران المدني الدولي العلاقة بين منظمة الطيران المدني الدولي وغيرها من المنظمات

- ICAO objectives
- A. Safety objective.
  - B. Security objective.
  - C. Environmental protection objective.
  - D. Sustainable development of air transport.

المصدر : منشورات المنظمة الدولية للطيران المدني ICAO.



الملحق (2)  
أسماء المحكمين

| الإسم                   | الوظيفة     | مكان العمل               |
|-------------------------|-------------|--------------------------|
| أ.د صالح فقيري          | أستاذ مشارك | جامعة قاردين سيتي        |
| د. طارق الرشيد          | أستاذ مشارك | جامعة أم درمان الإسلامية |
| د. أحمد موسى            | أستاذ مساعد | جامعة السودان المفتوحة   |
| د. عادل عبد العزيز      | أستاذ مساعد | جامعة قاردين سيتي        |
| د. محمد عبد الرحمن محمد | أستاذ مساعد | جامعة امدرمان الاهلية    |

### الملحق (3)

الإستبيان قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

(استمارة تحكيم )

..... / (الفاضل)

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث: بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: قياس أثر معايير التميز علي نتائج اداء منشآت الاعمال بالسودان ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط , بالتطبيق بالطيران المدني. وشركة مطارات السودان القابضة .

وذلك للحصول علي درجة الدكتوراة في ادارة الجودة والتميز . وسوف يتم توزيع الاستبانة علي العاملين بالطيران المدني بوحداتها المختلفة .وهي: (سلطة الطيران المدني , الشركة القابضة, شركة هندسة المطارات الإستشارية, شركة المطارات الولائية , شركة مطار الخرطوم , اكااديمية السودان لعلوم التكنولوجيا والطيران) . وبوصفكم من المشهود لهم بالدقه والرغبة في العطاء والقدره وفي ضوء ما تتمتعون به من خبرات واسعة, نرجو التكرم بابداء آرائكم وملاحظاتكم حول عبارات الاستبانة ودقة صياغتها ووضوحها ومدى ملائمة تغطيتها لمحاور الدراسة ثم طرح التعديل المناسب وازافة او الغاء ما تزونه من عبارات. ويتقدم الباحث لسيادتكم سلفاً بوافر الشكر والتقدير على ما تقدمونه من آراء ومقترحات مفيدة تسهم في اثراء البحث وتحقيق اهدافه.

ولكم الشكر

الباحث/

الرضي عبدالكريم الرضي

استبانة حول قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء أعمال الطيران المدني.

ارجو الاجابه عن الأسئلة الواردة بالقسمين الاتيين باستخدام العلامة ( ✓ ) امام كل ما يطابق وجهة نظركم

الجزء الاول

البيانات الاولية (الديموغرافية)

(1) المستوى الوظيفي:

- مدير عام ( ) مدير إدارة عامة ( ) مدير إدارة ( )  
رئيس قسم ( ) مهندس ( ) اداريون أو ماليون ( )

الرجاء تحديد المستوى بالضبط .....

(2) النوع: ذكر ( ) انثي ( )

(3) المأهل العلمي:

- ثانوى عالي ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( )  
ماجستير ( ) دكتوراه ( ) زمالة مهنية ( )

(4) الخبرات العملية:

- اقل من 5 سنة ( ) 6-10 سنة ( ) 11-16 سنة ( ) 17 سنة فاكثره ( )

(5) الدرجة الوظيفية:

- الدرجة الخامسة ( ) الدرجة الرابعة ( ) الدرجة الثالثة ( )  
الدرجة الثانية ( ) الدرجة الاولي ( )

(6) العمر:

- اقل من 30 سنة ( ) 31-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( ) 51 فاكثر ( )

(7) عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال الجودة والتميز.

- لم التحق بايد وره ( ) دورة واحدة ( )  
دورتان ( ) ثلاثه دورات ( )  
اربع دورات ( ) خمسة دورات فاكثر ( )

(8) اسم المؤسسة التي تعمل بها:

- سلطة الطيران المدني ( ) الشركة القابضة ( )  
مطار الخرطوم ( ) المطارات الولائية ( )  
هندسة المطارات الإستشارية ( ) اكاديمية السودان لعلوم التكنولوجيا الطيران ( )

القسم الثاني: المتغيرات الأساسية

الفقرات التالية : تبين مدى توفر معايير التميز وبالمنشأة الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع العلامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم.

أولاً: محور القيادة:

| م  | الفقرات                                                                           | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1  | يتم اختيار القاده من وحداتكم وفق معايير وواضحة                                    |            |       |       |          |               |
| 2  | تضع القيادة التوجه الاستراتيجي للمنشأة (الرؤية والرسالة والقيم)                   |            |       |       |          |               |
| 32 | تقدم القيادة في المنشأة (القدوة في النزاهة , والسلوك الحسن)                       |            |       |       |          |               |
| 4  | تحرص القيادة ,علي دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بانجازتهم                      |            |       |       |          |               |
| 5  | تتولي القيادة مسؤولية عملية تحسين الاداء المؤسسي بالمنشأة                         |            |       |       |          |               |
| 6  | تقوم القيادة بتلبية جميع احتياجات العاملين بالمنشأة                               |            |       |       |          |               |
| 7  | تقدر القيادة بالمنشأة الافكار والمساهمات الايجابية المقدمة من قبل العاملين        |            |       |       |          |               |
| 8  | تخصص القيادة في الوحدات الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتهم       |            |       |       |          |               |
| 9  | توفر القيادة الدعم اللازم بالمنشأة للعاملين لتمكينهم من المشاركة في ادارة التغيير |            |       |       |          |               |
| 10 | توفر القيادة بيئية مشجعة بالمنشأة تحقيق التميز                                    |            |       |       |          |               |

ثانياً: محور السياسات الاستراتيجية:

| م  | الفقرات                                                                                                       | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 11 | تمتلك المنشأة خطة استراتيجيه واضحة مدعمة بسياسات موثقة                                                        |            |       |       |          |               |
| 12 | الاستراتيجية الموضوعه بالمنشأة مبنية علي ضوء تحليل العوامل البئية الداخليه والخارجية في ضوء احتياجات المعنيين |            |       |       |          |               |
| 13 | يتم تقييم استراتيجية المنشأة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها                                                     |            |       |       |          |               |
| 14 | الأهداف استراتيجية للمنشأة مدعمة بسياسات وخطط موثقة ويتم مراجعتها وتجديده ادورياً                             |            |       |       |          |               |
| 15 | استراتيجية المنشأة المدعمة بسياسات موثقة يتم تطبيقها                                                          |            |       |       |          |               |
| 16 | تتسجم البرامج والانشطة الموضوعه معالطة الاستراتيجية للمنشأة                                                   |            |       |       |          |               |
| 17 | تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من استراتيجيات المنشأة تنفذ علي نحو صحيح                                          |            |       |       |          |               |

ثالثاً : محور الموارد البشرية:

| م  | الفقرات                                                                  | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 18 | تمتلك المنشأة دليل وصف وظيفي معتمد لكل الوظائفا لموجوده بها              |            |       |       |          |               |
| 19 | توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقاستراتيجية المنشأة                     |            |       |       |          |               |
| 20 | يتم أفساح المجال امام العاملين بالمنشأة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم علي ذلك |            |       |       |          |               |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                             |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 21 | يتم تقييم العاملين المنشأة للسياسات ومساعدتهم في تطوير أدائهم                               |
|  |  |  |  |  | 22 | تستخدم المنشأة التغذية الراجعة في قياس الرضاء الوظيفي                                       |
|  |  |  |  |  | 23 | تحقيق نظام المنشأة من خلال شروط العملا لمنوطه.مدعمه بلاتحة تكافؤ فرص متساوية لجميع العاملين |
|  |  |  |  |  | 24 | يتم تطوير قدرات العاملين بالمنشأة من خلال برامج تدريبية معدة لهذا الغرض                     |

#### رابعاً: محور الشركات والموارد:

| م  | الفقرات                                                                                                             | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 25 | تمتلك المنشأة نظام مالي لضمان الاستغلال امثل للموارد المالية (لائحة مالية ومحاسبيه ونظام المراجعة المالية)          |            |       |       |          |               |
| 26 | تعمل المنشأة بمبدأ الشفافية في تنظيم أداء الشركاء والموردين                                                         |            |       |       |          |               |
| 27 | تعمل المنشأة علي مبدأ تعزيز الشراكات المحلية أو الدولية بما يحقق الارتقاء بالاعمال                                  |            |       |       |          |               |
| 28 | تمتلك المنشأة نظام فعال لأدارة اصولها المادية بفعالية وكفاءة بماذل كالمباني والمعدات                                |            |       |       |          |               |
| 29 | يتم تنظيم المعلومات والمعرفة بين المنشأة من اجل تمكين العاملين من الوصول لها واستخدامه للقيام باعمالهم علي نحو فعال |            |       |       |          |               |
| 30 | تقوم المنشأة بادارة استخدام وسائل التقانة علي نحوفعال                                                               |            |       |       |          |               |
| 31 | تمتلك المنشأة علاقة تتسم بالثقة مع (الشركاء والموردين)                                                              |            |       |       |          |               |

الخامس: محور العمليات:

| م  | الفقرات                                                            | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|----|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 32 | تملك المنشأة تصاميم موثقه ومعتمدة لعملياتها الاساسية               |            |       |       |               |               |
| 33 | يتم تطوير عمليات الوحدات وفق احتياجات العملاء والمعنيين            |            |       |       |               |               |
| 34 | يتم تصميم العمليات في المنشأة لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات     |            |       |       |               |               |
| 35 | تتسم العمليات الرئيسة بالوحدات بالوضوح للجميع                      |            |       |       |               |               |
| 36 | يلتزم جميع العاملين بالوحدات بعمليات الاجراءات وفق النظام          |            |       |       |               |               |
| 37 | يتم تطوير العمليات بالوحدات علي ضوء فهم الواقع وممارسات المتنافسين |            |       |       |               |               |
| 38 | يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب اولويات المنشأة              |            |       |       |               |               |
| 39 | تحرص المنشأة علي بناء علاقات متينة مع زبائنها                      |            |       |       |               |               |

السادس: محور الثقافة التنظيمية :

الفقرات التالية : تبين الثقافة التنظيمية بالسلطة أو الشركات الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة ( ✓ ) في المكان الذي يعبر عن رأيكم الشخصي .

| م  | الفقرات                                                                                              | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 40 | تنظر المنشأة الي العنصر البشرى بأنهم أهم الموارد المتاحة لها                                         |            |       |       |               |               |
| 41 | يفتخر الموظف بالعمل بالمنشأة ويزكيها علي الدوام                                                      |            |       |       |               |               |
| 42 | يحرص الموظف علي تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة                                                    |            |       |       |               |               |
| 43 | توجد قنوات لدى الموظفين بان الرضاء الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة |            |       |       |               |               |
| 44 | يلتزم الموظفين بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين العمل داخل المنشأة                         |            |       |       |               |               |
| 45 | يسعي الموظفون باستمرار في تقديم النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية                    |            |       |       |               |               |
| 46 | تساهم سلوكيات الموظفين في تكوين الصورة الذهنية الطيبة في الوحدات                                     |            |       |       |               |               |
| 47 | يوجد التزام واضح من قبل الموظفين علي تطبيق ما تنص عليها قوانين الانظمة المعتمدة                      |            |       |       |               |               |
| 48 | تساهم السياسات الاجراءات المنشأة علي تحقيق أهداف الشركات                                             |            |       |       |               |               |
| 49 | الوصف الوظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات الأدوار بوضوح                                                |            |       |       |               |               |
| 50 | تعتبر سياسات الترقيات المعمول بها حالياً فعالة                                                       |            |       |       |               |               |
| 51 | توفر الانظمة والقوانين السائده ضمانه للحقوق الوظيفية للموظفين                                        |            |       |       |               |               |
| 52 | توجد لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات للموظف                                                      |            |       |       |               |               |



السابع: محور ضاء العاملين:

| م  | الفقرات                                                                    | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|----|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 53 | تحرز المنشأة نتائج ايجابية في رضاء العاملين علي نمطا لقيادة والاشراف       |            |       |       |               |               |
| 54 | تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضاء العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة |            |       |       |               |               |
| 55 | تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضاء العاملين علي الفرص المتوفرة للتقييم والتحصيل   |            |       |       |               |               |
| 56 | تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضاء العاملين عن الحوافز                     |            |       |       |               |               |

الثامن: محور الزبائن:

| م  | الفقرات                                                                | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|----|------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 57 | تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضاء الزبائن عن جودة الخدمات التي تقدمها |            |       |       |               |               |
| 58 | توجد اجراءات واضحة لقياس مستوى رضاء الزبائن                            |            |       |       |               |               |
| 59 | ترصد المنشأة الشكاوى ويتم توثيقها                                      |            |       |       |               |               |
| 60 | تضع المنشأة اهداف لتحقيق رضاء الزبائن                                  |            |       |       |               |               |

التاسع: محور نتائج المجتمع:

| م  | الفقرات                                                                 | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|----|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 61 | تحرص المنشأة علي أن تحقق التنمية المستدامة للمجتمع                      |            |       |       |               |               |
| 62 | تقدم المنشأة اسهامات واضحة لانشطة ايجابية في خدمة ودعم المجتمع المحلي   |            |       |       |               |               |
| 63 | تقوم المنشأة باسهامات مقدره في مجال ترقية البيئة المحيطة                |            |       |       |               |               |
| 64 | تقوم المنشأة باستخدام ادوات قياس الراى العام تجاه خدماته امثل الاستبانة |            |       |       |               |               |

الملحق (4)

## الإستبيان بعد التحكيم



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي



(استمارة استبيان )

الاخ / الاخت / .....

### الموضوع استمارة استبيان

أجرى حالياً دراسة ميدانية بعنوان (قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء الأعمال - هيئة الطيران المدني السوداني - ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط).

هذه الدراسة على (سلطة الطيران, الشركة القابضة والشركات التابعة لها) كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الجودة والتميز من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. أرجو التكرم بتخصيص جزءاً من وقتكم للاجابة بكل دقة وموضوعية على بنود محور الاستبانة التي اتشرف بأن أضعها بين ايديكم. علماً بأن الاجابات لن تستخدم الا في اغراض البحث العلمي وسيكون لها أثر كبير باذن الله في التوصل لنتائج صادقة تخدم البحث العلمي والهدف المنشود من الدراسة .

وتفضلوا بخالص شكرى وتقديرى

الباحث

الرضي عبدالكريم الرضي

استبانة حول قياس أثرمعايير التميزعلي نتائج أداء أعمال الطيران المدني.

ارجوا الاجابه على جميع الأسئلة الوارده بمحور الإستبانة باستخدام العلامة ( √ ) امام كل ما يطابق وجهة نظرکم

القسم الاول

البيانات الشخصية

(1) المستوى الوظيفي:

مديرعام ( ) مدير إدارة عامة ( ) مدير إدارة ( )

رئيس قسم ( ) أخرى ( )

(2) النوع : ذكر ( ) انثي ( )

(3) المؤهل العلمي:

ثانوى عالي ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( )

ماجستير ( ) دكتوراه ( ) دبلوم مهني ( )

(4)الخبرات العملية:

اقل من 5 سنة ( ) 5-10 سنة ( ) 10-16 سنة ( ) 16سنة فاكثره ( )

(5)الدرجة الوظيفية:

الدرجة الخامسة ( ) الدرجة الرابعة ( ) الدرجة الثالثة ( ) الدرجة الثانية ( )

الدرجة الاولى ( )

(6) العمر:

اقل من 30سنة ( ) 30-40 سنة ( ) 40-50 سنة ( ) 50 فاكثر ( )

(7) عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال الجودة والتميز.

لم التحق باي دوره ( ) دورة واحدة ( )

دورتان ( ) ثلاث دورات ( )

اربع دورات ( ) خمس دورات فاكثر ( )

(8) اسم المؤسسة التي تعملها:

سلطة الطيران المدني ( ) شركة مطارات السودان القابضة ( )

شركة مطار الخرطوم الدولي ( ) شركة المطارات الولائية المحدودة ( )

شركة هندسة المطارات الإستشارية ( ) اكااديمية السودان لعلوم وتكنولوجيا الطيران ( )

7/ أخرى ( )

القسم الثاني (أ): المتغيرات الاساسية

الفقرات التالية تبين مدى توفر معايير التميز الوارد بالمنشأة. الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع العلامة (٧) في المكان الذي يعبر عن رأيكم.

أولاً: محور القيادة:

| م | الفقرات                                                         | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا أوافق بشده | لا أوافق بشده |
|---|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 1 | يتم اختيار القادة من وحداتكم وفق معايير واضحة                   |            |       |       |               |               |
| 2 | تضع القيادة التوجه الاستراتيجي للمنشأة (الرؤية والرسالة والقيم) |            |       |       |               |               |
| 3 | تقدم القيادة في المنشأة (القدوة في النزاهة , والسلوك الحسن)     |            |       |       |               |               |
| 4 | تحرص القيادة , علي دعم وحفز جهود العاملين والاعتراف بانجازاتهم  |            |       |       |               |               |
| 5 | توفر قيادة بيئه مشجعة بالمنشأة لتحقيق التميز                    |            |       |       |               |               |

ثانياً: محور السياسات والاستراتيجيات:

| م | الفقرات                                                                                                       | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشده |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تمتلك المنشأة خطة استراتيجيه واضحة لتيسير أعمالها                                                             |            |       |       |          |               |
| 2 | الاستراتيجية الموضوعة بالمنشأة مبنية علي ضوء تحليل العوامل البيئه الداخليه والخارجيه في ضوء احتياجات المعنيين |            |       |       |          |               |
| 3 | يتم تقييم استراتيجيه المنشأة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها                                                     |            |       |       |          |               |
| 4 | الأهداف الاستراتيجية للمنشأة مدعمة بسياسات وخطط موثقة ويتم مراجعتها وتجديده ادورياً                           |            |       |       |          |               |
| 5 | تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيه المنشأة تتجه نحو المتطلبات                                       |            |       |       |          |               |

ثالثاً : محور الموارد البشرية:

| م | الفقرات                                                                  | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تمتلك المنشأة وصف وظيفي معتمد لكل الوظائف الموجوده بها                   |            |       |       |          |               |
| 2 | توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المنشأة                         |            |       |       |          |               |
| 3 | يتم إفساح المجال امام العاملين بالمنشأة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم علي ذلك |            |       |       |          |               |
| 4 | يتم تقييم العاملين بالمنشأة ومساعدتهم في تطوير أدائهم                    |            |       |       |          |               |
| 5 | تستخدم المنشأة التغذية الراجعة في قياس الرضا الوظيفي                     |            |       |       |          |               |

#### رابعاً: محور الشركات والموارد:

| م | الفقرات                                                                                                               | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تمتلك المنشأة نظاماً مالياً لضمان الاستغلال الامثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبه                              |            |       |       |          |               |
| 2 | تعمل المنشأة علي مبدا تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الارتقاء بالاعمال                                      |            |       |       |          |               |
| 3 | تمتلك المنشأة نظاماً فعالاً لإدارة اصولها المادية بفعالية وكفاءة بما ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية         |            |       |       |          |               |
| 4 | يتم تنظيم المعلومات والمعرفه في المنشأة من اجل تمكين العاملين من الوصول اليها واستخدامها للقيام باعمالهم علي نحو فعال |            |       |       |          |               |
| 5 | تقوم المنشأة باستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف                                                          |            |       |       |          |               |

#### خامساً : محور العمليات:

| م | الفقرات | اوافق | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|---------|-------|-------|-------|----------|---------------|
|---|---------|-------|-------|-------|----------|---------------|

| بشده | أوافق |  |  | بشده |                                                                    |
|------|-------|--|--|------|--------------------------------------------------------------------|
|      |       |  |  |      | 1 تمتلك المنشأة تصاميم موثقه ومعتمدة لعملياتها الاساسية            |
|      |       |  |  |      | 2 يتم تطوير عمليات الوحدات وفق معايير الجودة الشامله               |
|      |       |  |  |      | 3 يتم تصميم العمليات في المنشأة لضمان فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات   |
|      |       |  |  |      | 4 يلتزم جميع العاملين بالوحدات بعمليات الاجراءات وفق النظام المتبع |
|      |       |  |  |      | 5 يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيباً ولويات المنشأة           |

سادساً (ب): محور الثقافة التنظيمية :

الفقرات التالية تبين الثقافة التنظيمية بالسلطة أو الشركات الرجاء تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم الشخصي.

| م | الفقرات                                                                                              | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 1 | تنظر المنشأة الي العنصر البشرى بأنه من أهم الموارد المتاحة لها                                       |            |       |       |               |               |
| 2 | يفتح الموظف بالعمل بالمنشأة ويزكيها علي الدوام                                                       |            |       |       |               |               |
| 3 | يحرص الموظف علي تقديم الاقتراحات والافكار الجيدة.                                                    |            |       |       |               |               |
| 4 | توجد قناعات لدى الموظفين بان الرضا الوظيفي يساهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة |            |       |       |               |               |
| 5 | يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تتصع ليه اقوانين العمل داخل المنشأة                         |            |       |       |               |               |
| 6 | يسعي الموظفون باستمرار في تقديم النمط السلوكي الذي يساهم في انجاز المهام الوظيفية                    |            |       |       |               |               |
| 7 | تساهم سلوكيات الموظفون في تكوين الصورة الذهنية الطيبة في المنشأة                                     |            |       |       |               |               |

|  |  |  |  |  |                                                                  |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تعتبر سياسات الترفيات المعمول بها حالياً فعالة                   | 8  |
|  |  |  |  |  | توفر الانظمة والقوانين السائده ضمانة للحقوق<br>الوظيفية للموظفون | 9  |
|  |  |  |  |  | توجد لوائح تنظيمية تحدد الحقوق والواجبات<br>للموظف               | 10 |

سابعاً (ج): محور رضا العاملين:

| م | الفقرات                                                                      | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|---|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 1 | تحرز المنشأة نتائج ايجابية في رضا العاملين على<br>نمط القيادة والاشراف       |            |       |       |               |               |
| 2 | تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير<br>الوظيفي والتمكين والمشاركة |            |       |       |               |               |
| 3 | تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين علي الفرص<br>المتوفرة للتقييم والتحصيل   |            |       |       |               |               |
| 4 | تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضا العاملين عن<br>الحوافز                     |            |       |       |               |               |

ثامناً: محور الزبائن:

| م | الفقرات                                                                  | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|---|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 1 | تحقق المنشأة نتائج ايجابية في رضا الزبائن عن جودة<br>الخدمات التي تقدمها |            |       |       |               |               |
| 2 | توجد اجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبائن                               |            |       |       |               |               |
| 3 | ترصد المنشأة الشكاوى ويتم توثيقها                                        |            |       |       |               |               |
| 4 | تضع المنشأة أهداف لتحقيق رضا الزبائن                                     |            |       |       |               |               |

تاسعاً: محور نتائج المجتمع:

| م | الفقرات                                                                 | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق بشده | لا اوافق بشده |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 1 | تحرص المنشأة علي تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع                        |            |       |       |               |               |
| 2 | تقدم المنشأة اسهاما تواضحة لانشطة ايجابية في خدمة ودعم المجتمع المحلي   |            |       |       |               |               |
| 3 | تقوم المنشأة باسهامات مقدره في مجال ترقية البيئة المحيطة                |            |       |       |               |               |
| 4 | تقوم المنشأة باستخدام ادوات قياس الراى العام تجاه خدماتها مثلال استبانة |            |       |       |               |               |

عاشراً: محور نتائج الأداء الرئيسة:

| م | الفقرات                                                                 | اوافق بشده | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشده |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تحقق المنشأه نتائج بارزة فيما يتعلق أداء المخطط                         |            |       |       |          |               |
| 2 | تظهر المنشأه نتائج إيجابيه فى الحصيلة المالية                           |            |       |       |          |               |
| 3 | تحقق المنشأه نتائج إيجابية فنحجم الحصة السوقية                          |            |       |       |          |               |
| 4 | تقوم المنشأه بمقارنة نتائج الأعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهه |            |       |       |          |               |