

الاستهلال

قال الله تعالى :

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صدق الله العظيم

(سورة التوبة، الآية: 105)

الإهداء

الي روح أبي معلمي الاول رمز العطاء
الي والدتي أطال الله في عمرها رمز الحنان
الي روح شقيقي اخي الاكبر عادل رمز الوفاء اللهم تقبل حسناتهم وتجا وزعن سيئاتهم
الي أم محمد
الي اخوني واخواتي
الي زملائي بالطيران المدني
الي كل من يبحث عن التميز
الي هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

الشكر والعرفان

أحمد الله علي عظيم فضلة أن وفقني علي اتمام هذه الدراسة حمداً يليق بعظمته حمداً يليق بكرمه والصلاة والسلام علي خير خلق الله نبينا محمد وعلي اله وصحبه أجمعين.

يسرني أن اتقدم باسمي آيات الشكر والعرفان والامتنان الي كل من مدا لي يد العون طيلة فترة الدراسة والشكر أجزله للبروفسير/ علي عبد الله الحاكم المشرف علي الدراسة الذي لم يبخل علي الباحث بما منا الله عليه من فضلة وكرمه وعلمه وتوجيهاته البناء التي كان لها الاثر البالغ في خروج هذا العمل الي النور فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في علمه وصحته واهلة .

وانتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للجنة منافشة الاطروحة, علي رأسها البروفسير/ خالد سر الختم استاذ مادة العلوم الادارية بالجامعات السودانية, البروفسير/ عبد الرحمن ابراهيم عميد عمادة التطوير والجودة بجامعة السودان , والشكر أيضاً للدكتور/ طارق الرشيد والمهندس / نصر الدين حسابو مدير شركة هندسة المطارات الإستشارية , والبروفيسر/ شمبول عدلان والاكثور / خالد سيد أحمد كما لا يفوت الدارس الشكر الدكتور/ الصديق عمر الصديق للمراجعة اللغوية, وكما اشكر الدكتور محمد عبد الرحمن وكذلك الدكتور/ عبد المطلب ابراهيم , الدكتور/ الطيب عسل كذلك الاخوة بالمملكة المتحدة علي المساعدات القيمة وهم باشمهندس/ عبد الرحيم كمال, مهندس/ أمير يوسف , سمير بحر الدين , محمد حسن سنادة , والسيد/ امين مكتبة الدراسات التجارية , والسيد امين مكتبة مركز الجودة الشاملة والامتياز. الاخوان بالطيران المدني ولا يسع الدارس من هذا المقام الا ان يرفع كفه تضرعاً لله بأن يغفر له والولديه والمؤمنين يوم يقوم الناس للحساب. انهل من باب الوفاء والعرفان بالجميل يتقدم الدارس بوافر الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا _ ممثلة في عماد التطوير والجودة مركز الجودة الامتياز وعميدها الدكتور/ عبد الرحمن ابراهيم والتي منحتة فرصة اكمال دراسته العليا لنيل درجة الدكتوراة.

والله نساله التوفيق

الباحث

المستخلص

يعد السعي الي التميز في الاداء من اكثر المواضيع اهمية وحدائة في مجال ادارة الاعمال . حيث اوضحت معايير التميز في مقدمة الاهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقه , لدعم مزيد من التميز في ادائها المؤسسي.هدفت الدراسة للتعرف على أثر معايير التميز (القيادة , الاستراتيجية , الشراكات الموارد , العاملين , العمليات)على نتائج أداء هيئة الطيران المدني دور الثقافة التنظيمية كمتغيير وسيط . وذلك بالاستناد على معايير النموذج الأوروبي للتميز الصادر عن المؤسسة الأوروبية لادارة الجودة (EFQM,2010, Excellence Model) تم استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة حيث كانت الأستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات تم استخدام عينة قصدية مناسبة , حيث وزعت (150) استبانة للعاملين بوحدات المختلفة , بلغت نسبة الاسترداد (%87)تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أبرزها ، أن وحدات الطيران المدني تبذل جهود متواضع في تفعيل معايير التميز وبالتالي وهي تحصل علي نتائج متواضعة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج الأداء . اغلب نتائج الفرضية الاولي جاءت سالبة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية أغلب نتائج الفرضية جاءت موجبة، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على الثقافة التنظيمية، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز على نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغيير وسيط. واوصت الدراسة بضرورة أهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بإبعاده المختلفة يساعد علي نتائج اداء إيجابية ، اقترحت الدراسة مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء.

ABSTRACT

The pursuit of excellence in the performance of the most important topics in the field of modern business administration. Where standards of excellence explained in the introduction to the goals that organizations seeking to achieve greater support from the Excellence in Institutional its performance. This study aims to identify the impact of the excellence criteria (leadership, strategy, manpower, partnerships, resources and operations) on the performance of Civil Aviation Corporation and The role organization culture as A moderator. according to (EFQM, 2010, Excellence model), The study employs the descriptive methodology along with questionnaire and collected data .A suitable specific sample has been used as (150) questions have been distributed to workers of various civil aviation units. The response rate was 87%, (SPSS) program has been used and the study achieved a number of results showing. The civil aviation units made modest efforts in activating the standards of excellence and thus get a modest results, the first Assumption showing That most of The Excellence criteria were negative, the Second Assumption showing that most Excellence criteria were positive, the Third Assumption There is significant impact of Applying Excellence criteria on organization culter, the Foruth Assumption There is significant impact Excellence criteria on Business result under organization culter. The study urged The Civil Aviation leadership to take care of the aspects of the excellence criteria in order to achieve positive performance results. Also The study proposed the performance of further future studies on the excellence criteria due to their impact on performance.

قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	ABSTRACT	5
و	قائمة المحتويات	6
ح	قائمة الجداول	7
ك	قائمة الأشكال	8
م	قائمة الملاحق	9
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة	
3	مشكلة الدراسة	
3	نظرية الدراسة	
4	متغيرات ونموذج الدراسة	
5	فرضيات الدراسة	
6	اهمية الدراسة	
6	اهداف الدراسة	
6	منهجية الدراسة	
7	مصادر جمع المعلومات	
7	حدود الدراسة	
7	التعرف الإجرائي	
8	التعرف بمصطلحات الدراسة	
9	محددات الدراسة	
9	هيكل الدراسة	
9	الدراسات السابقة	

23	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
24	المبحث الاول: مبادي التميز	2
50	المبحث الثاني : نماذج التميز تطبيقها ومعاييرها	3
75	المبحث الثالث : التقييم الذاتي , ونتائج الأعمال والثقافة التنظيمية	4
98	الفصل الثالث: تقييم الأداء إدارة الأداء وتحسين الأداء	
100	المبحث الاول: تقييم الأداء	5
112	المبحث الثاني : إدارة الأداء	6
117	المبحث الثالث : تحسين الأداء	7
121	الفصل الرابع: الهيئة العامة للطيران المدني	
122	المبحث الاول : النشأة والتطور والأهداف	8
124	المبحث الثاني :السياسات والاستراتيجيات	9
126	المبحث الثالث : النظام الجديد لهيئة الطيران المدني الفكرة- المضمون -الأهداف	10
138	الفصل الخامس: الدراسات الميدانية	
139	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للبحث	11
167	المبحث الثاني : الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة	12
178	المبحث الثالث اختبار الفرضيات	13
204	الخاتمة	
205	أولاً : لنتائج	14
209	ثانياً: التوصيات	15
211	المصادر والمراجع	16
219	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	سمات وأنماط قادة التميز	(1-2)
30	سمات القادة المثاليين	(2-2)
47	مبادئ ومجموعات التميز في تويوتا	(3-2)
55	معايير أوزان جائزة ديمنج	(4-2)
59	معايير جائزة مالكوم	(5-2)
61	معايير الجائزة الأوروبية	(6-2)
63	معايير التميز للجائزة الأسترالية	(7-2)
66	معايير الجائزة السنغافورية	(8-2)
68	عناصر معايير التميز للنموذج السوداني	(9-2)
71	معايير جوائز دبي للأداء الحكومي	(10-2)
73	مقارنة معايير أهم جوائز الجودة العالمية	(11-2)
74	أوزان بعض معايير جوائز الجودة	(12-2)
80	تقنيات التقييم الذاتي	(13-2)
82	قياسات معيار المتعاملين	(14-2)
83	قياسات معيار العاملين	(15-2)
84	قياسات معيار نتائج المجتمع	(16-2)
85	قياسات معيار نتائج الأداء الرئيسي	(17-2)
85	الاحرف للكلمات الآتية	(18-2)
87	مجموعة الخقائق المنطقية	(19-2)
94	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة	(20-2)
94	ثقافة النظم والادوار	(21-2)
95	جدول يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة التعاطف الإنساني	(22-2)
96	جدول يوضح الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الانجاز	(23-2)
116	مقارنة بين قياس الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية والأداء المؤسسي	(1-3)
140	توزيع محاور الدراسة	(1-5)
140	مقياس درجة الموافقة	(2-5)

142	نتائج واختبار الفا كرنباخ للثبات والصدق لمقياس عبارات محاور الدراسة	(3-5)
143	جدول الاستبيانات الموزعة والمعادة	(4-5)
143	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع	(5-5)
144	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(6-5)
145	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(7-5)
146	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية	(8-5)
147	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	(9-5)
148	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد الدورات	(10-5)
149	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير اسم المؤسسة	(11-5)
154	التوزيع التكراري لعبارات (القيادة)	(12-5)
155	التوزيع التكراري لعبارات (السياسات الإستراتيجية)	(13-5)
156	التوزيع التكراري لعبارات (العاملين)	(14-5)
157	التوزيع التكراري لعبارات (الشركات والموارد)	(15-5)
159	التوزيع التكراري لعبارات (العمليات)	(16-5)
160	التوزيع التكراري لعبارات (الثقافة التنظيمية)	(17-5)
162	التوزيع التكراري لعبارات (رضاء العاملين)	(18-5)
163	التوزيع التكراري لعبارات (رضاء الزبائن)	(19-5)
164	التوزيع التكراري لعبارات (نتائج المجتمع)	(20-5)
165	التوزيع التكراري لعبارات (نتائج الأداء الرئيسية)	(21-5)
167	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور القيادة)	(22-5)
168	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور السياسات وإستراتيجيات)	(23-5)
169	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور العاملين)	(24-5)
170	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور الشركات والموارد)	(25-5)
171	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور العمليات)	(26-5)
173	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور الثقافة التنظيمية)	(27-5)
174	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور رضاء العاملين)	(28-5)
175	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور رضاء الزبون)	(29-5)
176	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور نتائج المجتمع)	(30-5)
177	الإحصاء الوصفي لعبارات (محور نتائج الأداء الرئيسية)	(31-5)
179	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا)	(32-5)

	العاملين)	
181	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز رضا العاملين)	(33-5)
182	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون)	(34-5)
183	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز رضا الزبون)	(35-5)
184	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع)	(36-5)
186	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز ونتائج المجتمع)	(37-5)
187	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية)	(38-5)
188	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز ونتائج الأداء الرئيسية)	(39-5)
189	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين (معايير التمييز والثقافة التنظيمية)	(40-5)
191	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز والثقافة التنظيمية)	(41-5)
192	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج أداء الأعمال	(42-5)
193	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونتائج أداء الأعمال	(43-5)
195	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين الموارد والشركات ورضا العاملين	(44-5)
196	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين معيار العمليات ورضا العاملين	(45-5)
197	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين الموارد والشركات ورضا الزبون	(46-5)
198	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين الموارد والشركات ورضا الزبون	(47-5)
199	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين سياسات ونتائج المجتمع	(48-5)
200	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين العمليات ونتائج المجتمع	(49-5)
201	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين سياسات ونتائج الأداء الرئيسية	(50-5)
202	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)على العلاقة بين العمليات ونتائج الأداء الرئيسية	(51-5)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة	(1-1)
25	مراحل تطور إدارة الجودة	(1-2)
28	السمات الرئيسية للمدير المتميز	(2-2)
33	المبادئ الأساسية للتميز	(3-2)
35	الإطار الفلسفي للتميز	(4-2)
36	سمات الامتياز وفلسفة إدارة الجودة الشاملة	(5-2)
43	كيفية الوصول للتميز كما اقترح فريد النجار	(6-2)
45	نموذج شركة زير وكس للتميز	(7-2)
46	شركة RTIS للتميز	(8-2)
54	الإطار العام لجائزة ديمنج	(9-2)
57	الجائزة الكندية	(10-2)
60	معايير جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية	(11-2)
62	مكونات النموذج الأوروبي	(12-2)
64	إطار الجائزة الأسترالية	(13-2)
65	معايير الجائزة السنغافورية	(14-2)
67	النموذج السوداني	(15-2)
75	الإطار العام للتقييم الذاتي	(16-2)
81	رحلة التميز المؤسسي	(17-2)
86	آلية عمل منطق الرادار	(18-2)
90	تكوين الثقافة التنظيمية	(19-2)
91	الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المنظمة	(20-2)
93	المستويات التنظيمية	(21-2)
99	أنواع الأداء	(1-3)
105	عوامل تقييم الأداء	(2-3)
110	خطوات تقييم الأداء	(3-3)
113	إدارة الأداء	(4-3)

118	نظام تحسين الأداء	(5-3)
127	الأجسام المشغلة للشركة القابضة	(6-3)
144	التوزيع التكراري لمتغير النوع	(1-5)
144	التوزيع التكراري لمتغير العينة	(2-5)
145	التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي	(3-5)
146	التوزيع التكراري للمتغير الدرجة الوظيفية	(4-5)
147	التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة	(5-5)
148	أفراد العينة الذين يتلقو اي دورة في مجال الجودة	(6-5)
149	أفراد العينة المبحوثة والذين يعملون في هيئة الطيران المدني	(7-5)
152	نموذج الدراسة	(8-5)
178	نموذج الدراسة في صورته النهائية	(9-5)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم الملحق
220	قصة الطيران المدني الدولي	1
227	قائمة بأسماء المحكمين	2
228	أستابنة قبل التحكيم	3
237	أستابنة بعد التحكيم	4