



مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

أثر تطبيق معايير التميز في أداء الأعمال هيئة الطيران المدني دراسة حالة (الطيران المدني السودان)

الرضي عبد الكريم الرضي و علي عبد الله الحاكم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان

المستخلص :-

هدفت الدراسة للتعرف علي أثر معايير التميز المتمثلة في (القيادة , و الأستراتيجية , العاملين, و الشراكات و الموارد , العمليات) علي نتائج أداء هيئة الطيران المدني من خلال دراسة ميدانية علي وحدات الطيران المدنية المختلفة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة حيث كانت الاستبانة أداء رئيسية لجمع البيانات, تم استخدام عينة قصدية مناسبة حيث وزعت (150) استبانة للعاملين بوحدات الطيران المدني المختلفة , بلغت نسبة الأسترداد (87%). تم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج ابرزها و هي أن أغلب معايير التميز جاءت سلبية , مما يدل على عدم تفعيل تلك المعايير بالدرجة المطلوبه و اوصت الدراسة بضرورة أهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بإبعاده المختلفة يساعد على نتائج أداء أيجابية , أقترح الورقة أجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها تأثير على الأداء .

الكلمات المفتاحية:- معايير التميز , معايير نتائج الأداء, نماذج التميز , الأداء .

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the impact of the excellence criteria represented in (leadership, strategy, manpower, partnerships, resources and operations) on the performance of Civil Aviation Corporation by a field study of various civil aviation units. 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 that most of the excellence criteria were negative which indicates the failure to properly activate such criteria. The study urged the civil aviation leadership to take care of the various aspects of the excellence criteria to in order to achieve positive performance results.The paper proposed the performance of further future studies on the excellence criteria due to their impact on performance.

©2017 Sudan University of Science and Technology, All rights reserved

المقدمة :

و يعد السعي لتمييز الأداء من أكثر المواضيع أهمية وحدائث 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 تواجه المنظمات في القطاع الخاص أو الحكومي متمثلة في سيطرت اقتصاديات السوق, وانتشرت ظاهرة الخصخصة, وبدأت موجة تحرير التجارة العالمية, واشتدت المنافسة , ووضحت آثار الجودة اليابانية و زيادة متطلبات الزبائن و غيرها (الهوري 2014م ص16). و هذه التحديات المتزايدة تتطلب مزيداً من الجهد والعمل من أجل التطور المستمر , ذلك للوصول الى أعلى المستويات من الكفاءة والفاعلية, وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها على المنافسين , وتصل من خلالها الى مستوى إدارة التميز .

مشكلة الدراسة : تتعرض الهيئات الحكومية والمؤسسات الى ضغوط مستمرة لتقديم أفضل الخدمات وخاصة مع شح الموارد فان الأمر يقتضي سعي الهيئات والمؤسسات الى زيادة الكفاءة والفعالية ذلك بعدة طرق . ومن أهم الطرق هي استخدام جوائز الجودة والتميز وبالتالي فان تطبيق برامج ونماذج الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل والليات لقياس نتائج الأداء , لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز (بن عبود, 2009 , ص2) تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة التعرف

على الأثر الذي يتحقق من تطبيق معايير التميز على وحدات هيئة الطيران المدني (سلطة الطيران المدني، الشركة القابضة وشركاتها).

توصية من نتائج الدراسات السابقة (يعقوب ، موسى، غير منشور، 2012م) بدراسة كل معيار من معايير التميز أثره على معيار النتائج ومن الفجوات أعلاه تم تحديد مشكلة الدراسة وهي كما الآتي:-

ما أثر تطبيق معايير التميز المتعلقة (القيادة والأستراتيجية والعاملين والموارد والشركات، العمليات) على نتائج أداء سلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة وشركاتها. وينبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. إلى أي درجة تعتبر معيار التميز لها تأثير على معيار النتائج.
2. ما العلاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء في هيئة الطيران المدني.
3. ما أكثر عناصر التميز تأثير على نتائج الأداء.

مصطلحات الدراسة :-

الهيئة العامة للطيران المدني: هي التي انشئت في العام 1956 وهي الجهة المتخصصة في الاشراف علي تنظيم حركة النقل الجوي- ويدخل ضمن هذا العمل : بناء تشييد , تشغيل , صيانة المطارات , وضع النظم والإجراءات الكفيلة لسلامة النقل الجوي. وقد تم تقسيمها عام 2012 الى 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 تحقيق الكفاءة الفاعلية ورضاء الجمهور المستفيد .

النموذج: هو عبار عن طريقة العمل أو إجراءات العمل التي إن اتبعت سوف تؤدي الى نتيجة معينة . نماذج التميز: اطار عام لتوجيه منظمة الأعمال نحو تحقيق النجاح والتفوق وهو مقياس تقاس به الأشياء ويستخدم كمرجع لاصناع القرار.

الإمتياز: عرفته المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (المؤسسات المتميزة تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها) (Efqm , Excellence model 2010 , P1)

اهداف الدراسة:-

1. تسعى هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير التميز المتعلقة (القيادة , والاستراتيجية و العاملين , الشركات والموارد , العمليات) على نتائج أداء أعمال الهيئة العامة للطيران المدني.
2. للكشف عن العلاقة بين معايير التميز ونتائج الأداء من هيئة الطيران المدني .
3. اظهار أكثر عناصر التميز تأثير على نتائج الأداء

أهمية الدراسة:-

1. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية واحداثه موضوع معايير التميز وتطبيقاتها على منظمات الأعمال وما وجده من اهتمام متزايد على الصعيد المحلي والعالمي , وعلى المستوى الاكاديمي والتطبيقي .
2. الفاء الضوء على موضوع معايير التميز , ستسهم الدراسة في أغناء المكتبة السودانية في إدارة التميز .
3. إن هذه الدراسة تفتح أفقاً جديده لمجالات الدراسة عن التميز في جوانب متعدده , مما يساعد في تطوير المؤسسات السودانية.

طرق و إجراءات البحث

مجتمع البحث و عينة الدراسة : يشمل مجتمع الدراسة سلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة وشركاتها وقد تم اختيار عينة (قصدية) هي أحد العينات غير إحتمالية التي يختارها الدارس للحصول على آراء أو معلومات معينة لا يتم الحصول عليها الا من تلك الفئة المقصودة (سليمان 2006، ص82) . فطبيعة المشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث تم توزيع (150) استبان وقد بلغ الاستبان التي تم استرجاعها (131) أستماره وتكون نسبة الاسترجاع بلغت (87%) .

حدود الدراسة:

المجال البشري: اختصرت الدراسة على قيادات الهيئة العامة للطيران المدني من الدرجة الخامسة الى اعلى المجال المكاني: إقتصرت الدراسة على رئاسة الهيئة العامة للطيران المدني الخرطوم المجال الزماني: ستجرى الدراسة الميدانية عام 2016م.

منهجية الدراسة :

المنهج الوصفي : يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتصيلي للظاهرة موضوع الدراسة بهدف التعرف اليها او توقعها من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها في خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات العملية للظاهرة (سليمان ، 2006م ، ص63)

البيانات المطلوبة و مصادرها:-

1. البيانات ثانوية : تشمل الاطلاع على الكتب والرسائل العلمية والدوريات العربية والاجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة .

2. البيانات اولية :- والتي تعد بيانات غير منشورة يتم الحصول عليها من العاملين بسلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة وشركاتها من خلال قوائم الاستقصاء بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

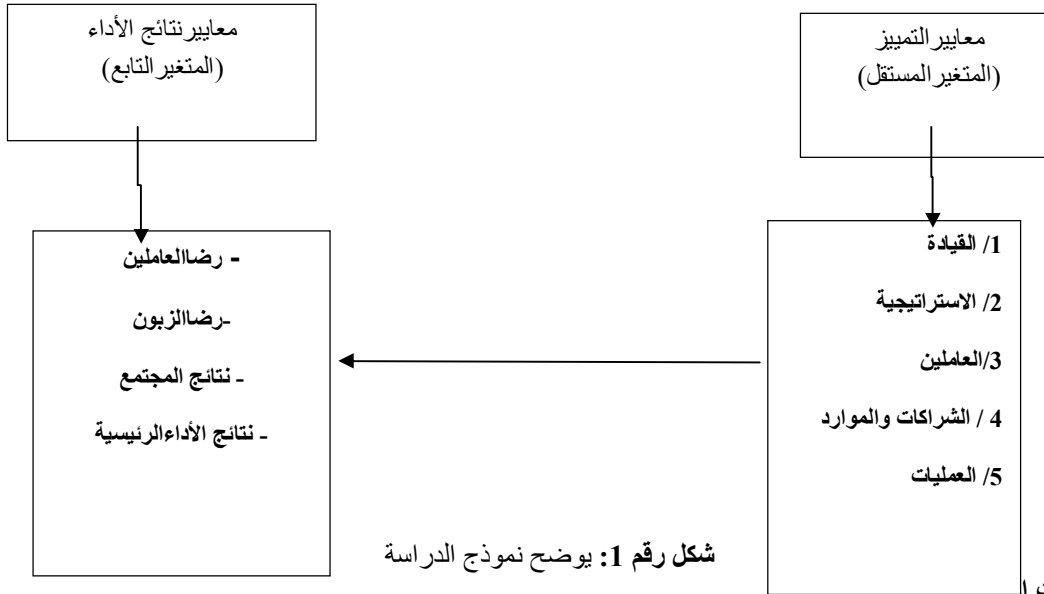
متغيرات ونموذج الدراسة:-

يتضمن هذا الجزء عرض موجزاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

المتغير المستقل : تشمل المتغيرات المستقلة كما يلي: (1) القيادة (2) الإستراتيجية (3) الموارد والشراكات (4) العاملين (5) العمليات .

المتغير التابع: يشمل (1) نتائج الأداء الرئيسية(2) رضا الزبائن (3) رضا العاملين (4) نتائج المجتمع. وعليه يمكن تلخيص العلاقة المقترحة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي الذي يمثل تصور النموذج المقترح للدراس بناءً على والدراسات السابقة (مافيه من فجوات تم التوصل الى نموذج الدراسة التالي.

نموذج الدراسة :



فرضيات الدراسة

تتمثل: فرضيات الدراسة في أثر تطبيق معايير التمييز علي نتائج الأداء . وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية التالي.

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التمييزو معايير النتائج (رضا العاملين)
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التمييزو معايير النتائج (الزبون)
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التمييزو معايير النتائج (نتائج المجتمع)
4. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التمييزو معايير النتائج (نتائج الأداء الرئيسية)

التعريف الاجرائي:

تستخدم هذه الدراسة عدد من المصطلحات العلمية، هذا يتطلب تحديدها وتعريفها اجرائياً لمعرفة حدود الظاهر المراد دراستها. والوقوف على المعني الذي تحمله تلك المصطلحات وسوف تستخدم الدراسة المصطلحات التالية:

معايير الوسائل: الممكنات (Enablers) تخص هذه المعايير بالكيفية التي تعمل بها المنظمة وتتكون من (القيادة، الإستراتيجية، العاملين، الموارد والشراكات و العمليات) .

القيادة: هي تحريك الناس نحو الهدف (السويدان، فيصل عمر، 2003، ص40). هنالك تعريف آخر للقيادة: و هي أن القادة المتميزون لهم دور واضح وفعال في تسهيل الوصول إلى تحقيق الرؤية و الرسالة (التجاني، 2006، ص71). لغرض الدراسة يعد كل من في الدرجة الخامسة الي أعلى قائداً .

الإستراتيجية: هي الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتحقيق وتطبيق رسالتها ورؤيتها واهدافها (المؤسسة الاوروبية للجودة، 2020، ص13) .

العاملين: جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمة سواء كان في خدمة مستديمة او مؤقتاً (التجاني، 2006، ص26). الموارد و الشراكات: جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة (حاتم على العايد، 2009، ص13).

العمليات: هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة (Armitage and Others, 2013).
نتائج الأعمال (Results): هي الإنجازات التي تحقّقها 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 يشتروننا منتجات المؤسسة أو يحصلون على خدماتها (التجاني, مرجع سابق, ص29).

نتائج رضا العاملين: هو تعبير عن مشاعر الفرد واحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الاشباع الذي يحصل عليه (رفاعي, 1981).

نتائج رضءالمجتمع: ما الذي تنجزه المنشاء في سبيل الوفاء بحاجات المجتمع المحلي والقومي (كريس أستون, مرجع سابق, ص206).

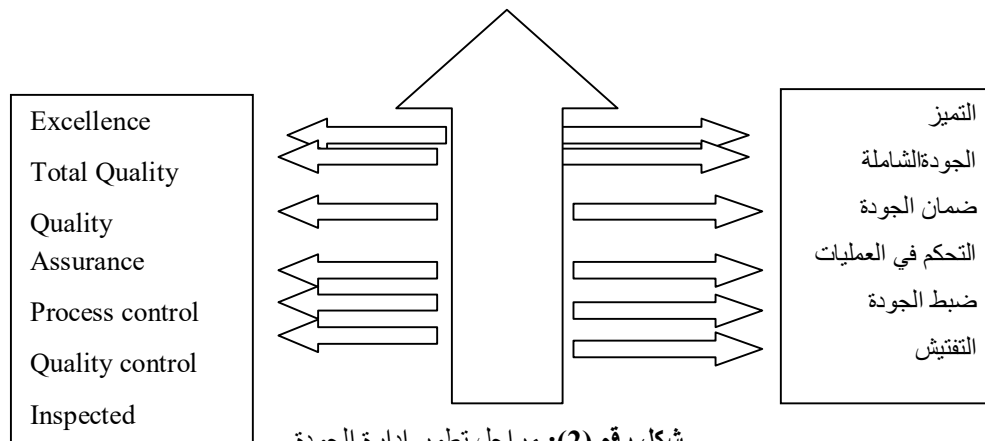
متغيرات الدراسة: سوف تعتمد الدراسة علي مقاييس (موسي, 2012م) كذلك مقاييس المنظمة الأوروبية للجودة (2010) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة, وفقاً لهذا المعيار تم تقسيم المعيار الي خمسة عناصر و هي: (القيادة, السياسات و الاستراتيجي, الموارد والشركات, الموارد البشرية, العمليات). و قد تم استخدام الاستبيان كأداء رئيسية لجمع البيانات في قياس المتغير, وتم وضع 25 عبارة تمثل مؤشرات قياس معايير التميز وفق مقياس (likert) الخماسي. بجانب دراسة المنظمة الأوروبية للجودة ودراسة (موسى 2012م) لقياس معايير النتائج وضمن (16) عبارة تمثل مؤشرات قياس النتائج.

جدول رقم 1: الاستبيانات الموزعة والمعادة:

النسبة %	العدد	البيان
87	131	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
13	19	استبيانات لم يتم إعادتها
0	0	استبيانات غير صالحة للتحويل
%100	150	إجمالي الاستبيانات الموزعة

الجانب النظري للدراسة والدراسات السابق:

مفهوم التميز "Excellence Concept": التوازن و التشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة, وهو يشتمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة, وهما أن غاية الإدارة الحقيقة هي السعي الي تحقيق التميز, والاخر ان كل ما يصدر عن الإدارة من الاعمال وقرارات وما تعتمده من نظم و فعاليات تتسم بالتميز, والبعدان المتكاملان يعتبران وجهين لعملة واحدة ولايتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي, 2002, ص 14). أما كلمة Excellence فقد عرفها قاموس أكسفورد التفوق والامتياز في الأداء والإنجاز (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 ضبط الجودة والتحكم في العمليات ثم تحولت إلى ضمان الجودة ثم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي انتقلت بدورها لتدخل مرحلة التميز. الذي يعنى بالمفهوم الغربى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة. كما هي موضحة في الرسم أدناه (التجاني, 2010, ص 6).

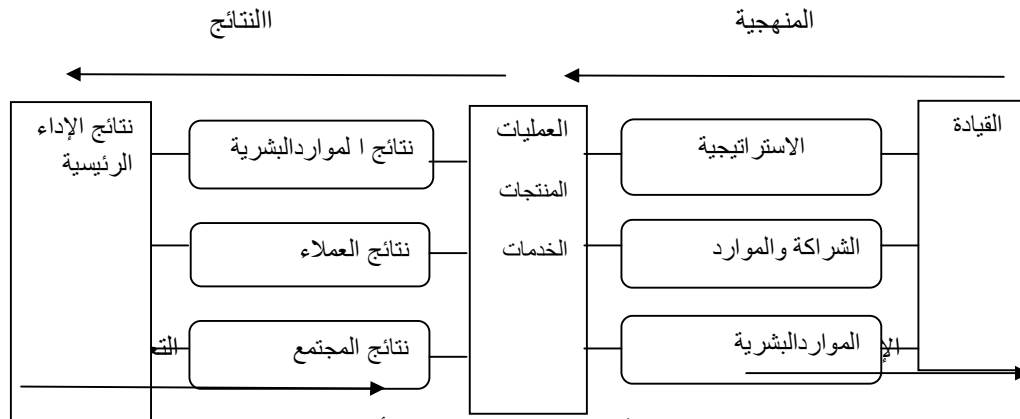


شكل رقم (2): مراحل تطور إدارة الجودة

المصدر: التجاني, هادي, (2010, ص6)

و من التعريفات السابقة يمكن القول أن التميز هو التفرد والعلو والتفوق في أداء المنظمة علي غيرها من المنظمات عبر تقديم افضل الممارسات في اداء مهامها و عملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها . وذلك عبر وضع السياسات الاستراتيجية التي تركز علي العاملين والمتعاملين وكل اصحاب المصلحة بشكل متوازن.. اما إدارة التميز هي مدخل أو منهج شامل يحاول جمع وإدارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء منظمات علي 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 و ذوي الصلة بالمنظمة (جاد الرب, 2012, ص115). و من جهة أخر تعرف إدارة التميز علي أنه القدرة علي توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك الي مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع وتوقعات اصحاب المصلحة والمرتبطين بالمنظمة. Johnoakland (2001, P03) . و من التعريفات السابقة نجد أن إدارة التميز هي قدرة المنظمة علي القيام بجميع اعمالها بصورة متوازنة لكل من المتعاملين مع المنظمة و الموظفين و المجتمع. و بالتالي زيادة امكانية النجاح الطويل في العمل .

نماذج التميز: أنشاء جوائز الجودة في دول عديده من دول العالم بهدف الأرتقاء لمستوى الجودة وتكريم المنظمات التي تطبق برامج الجودة و هي إحدى أدوات التحفيز الفعالة التي تؤدي الي تحسين الأعمال و الأرتقاء لمستوى الأنتاجي و الأداء ورضاء العملاء وزيادة الربحية. وتعد جوائز الجوده القدره المحركة لانطلاق طاقات الجودة والتحسين المستمر وهي للنموذج الذي يحتذي به ولخارطة الطريق نحو أفاق الجودة والتميز للمنظمات كافة من مختلف الميادين (نزار , الحسن, 2010 ص:481) وبالتالي كان تطبيق برامج نماذج وجوائز التميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل لاليات لقياس نتائج الأداء لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسة وأخرى فرعية **النموذج الأوروبي EFQM :** يتكون النموذج الأوروبي للتميز أدناه من تسعة معايير خمسة منها تتعلق بنظام العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو مايمكن أن تطلق عليه الوسائل المساعدة أو الممكنات (Enables) اربعة منها تتعلق بالنتائج (Results). حيث تغطي النتائج ماتحقة المؤسسة استناداً لتطبيقات نظم العمل (الحكيم, 2011, ص63)



الشكل رقم (3): يوضح النموذج الأوروبي

المصدر: مصطفى حامد الحكيم (2011, ص 68)

جائزة ديمينج: وهي واحدة من اقدم جوائز إدارة الجودة الشاملة تاسست عام 1951م من قبل اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين (JUSE) وذلك لتقدير و اعتراف بجهد ديمينج ومساهماته الكبير من مجال الجودة (شعبان , 2009, ص138). و تمنح جائزة ديمينج لخمس فئات .

1- جائزة ديمينج للأفراد.

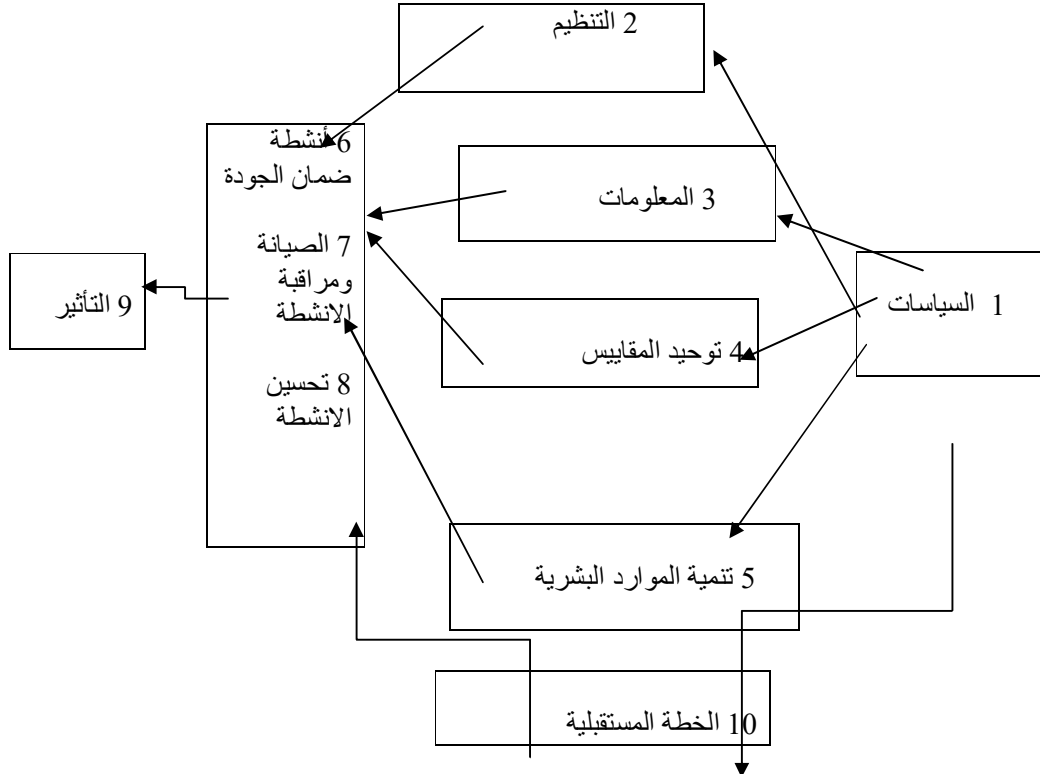
2- جائزة ديمينج للتطبيقات.

3- جائزة تطبيقات ديمينج للمؤسسات التعليمية.

4- جائزة ديمينج للأقسام.

5- جائزة ضبط الجودة للمصانع (دودين, 2012, ص304) .

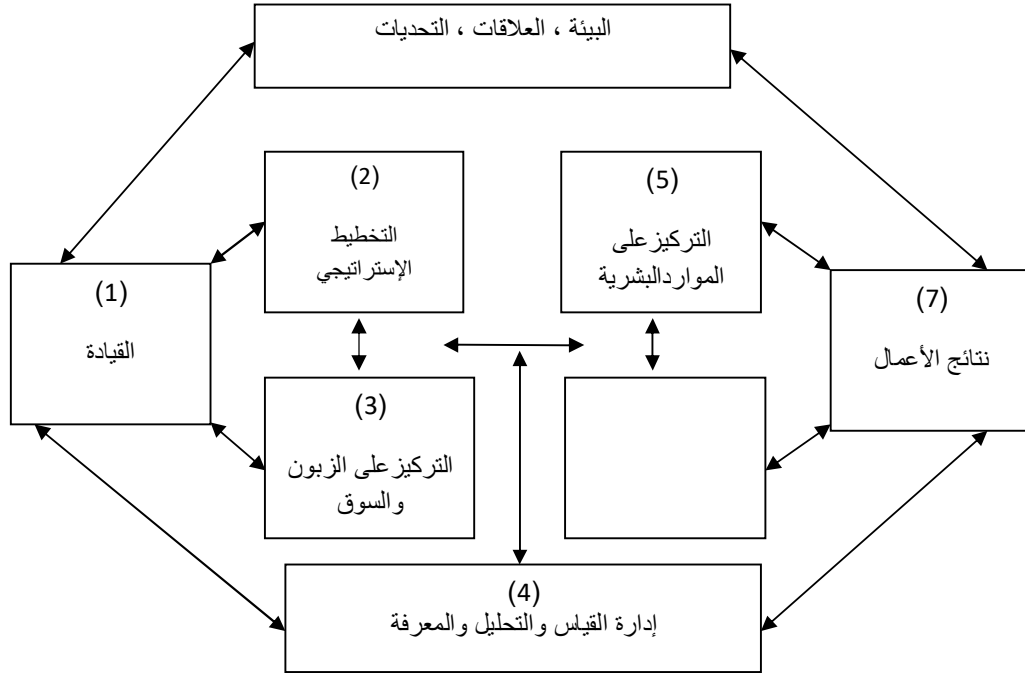
و يقوم النموذج علي المفاهيم التالية : دعم قيادة الإدارة العليا التحكم في العمليات , نظرية KAIZEN في التحسين المستمر , و التخطيط المستقبلية (Porter, Tanner, 2004, P: 75) أهم معايير و تقييم جائزة ديمينج الرئيسية و الفرعي.



شكل رقم (4): الإطار العام لجائزة ديمينج

Source: Poter, Tanner (2004, P: 75)

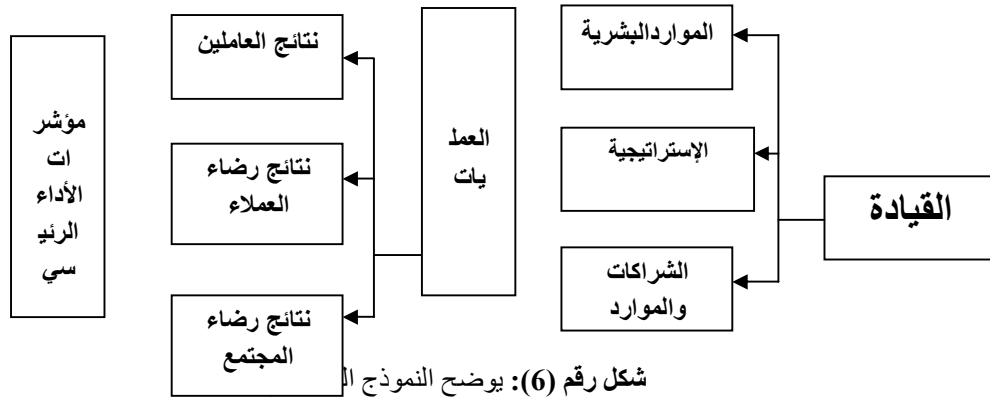
ثالثاً جائزة ماكلووم : بالدريج للجودة : تم إنشاء جائزة مالكوم بلديرج الوطنية للجودة بموجب القانون الفدرالي (107-100) في العام 1987 , ومن أغراض الجائزة . المساعد في تحضير الشركات الامريكية علي تحسين الجودة الانتاجية تقديم توجيهها محدد للمنشآت الامريكية الاخرى التي ترغب في تعليم كيف تدير للجودة المرتقبة عن طريق إتاحة المعلومات التفصيلية عن كيف استطاعت المنشآت التي حصلت علي الجائزه ان تغير ثقافتها وتحقق الارتقاء والسمو. (جيمس ايفان , جيمس دين , 2009 , ص 113-114) معايير جائزة مالكوم بالدريج الامريكية اما اطار تطبيقات معايير بالدريج تتمثل كما هو موضح في الشكل رقم (5) . القيادة , التخطيط الاستراتيجي , التركيز علي الزبون والسوق , المعرفة والتحليل والقياس , التركيز علي الموارد البشرية , ادارة العمليات , ونتائج الأعمال



الشكل رقم (5): معايير بالدريج

Source: Porter, Tanner (2004 P, 101)

ثامناً : النموذج السوداني للجودة والإمتياز: جائزة رئاسة الجمهورية للإمتياز:



شكل رقم (6): يوضح النموذج

المصدر: هادي محمد التجاني (2010م ، ص2)

يتكون النموذج كما يشير إلى الشكل رقم (5) اعلاه 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 رقم (5) إلى النتائج المأمول تحقيقها من الوسائل أعلاه وتتمثل في نتائج الزبائن ، نتائج رضا العاملين ، نتائج الأثر الإيجابي في المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية . (التجاني ، 2006م ، ص44)

ويلاحظ في النموذج السوداني قد اعتمد في كل أجزائه ومكوناته على النموذج الأوروبي للتميز الصادر من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة (EFQM)

الدراسات السابقة:

اغلب الدراسات السابقة تناولت إدارة التميز والتقي معها الدارس في هذا الجانب ومن أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية :

دراسة موسي يعقوب (2012). و هدفت الدراسة الي معرفة إلى اى مدى يمكن أن يؤثر تطبيق معايير التميز عن نتائج الأعمال الشركات الصناعية العاملة بنظم الجودة والتميز في مدينة جواد الصناعية و ماهو دور أخلاقيات الأعمال كمتغير وسبب في ذلك .وقد تم استخدام المنهج الوصفي. أهم نتائج الدراسة : اتضح من نتائج الدراسة أن هنالك اهتمام كبير من قبل الشركات العاملة بنظم الجودة , والتميز بمدينة جواد الصناعية بمعايير لتمييز الموسسي. كشفت نتائج التحليل عن أن تولي القيادة لمسألة ومراجعة وتحسين الأداء والنظام الإداري تحتل المرتبة الأولى فيما كشفت النتائج عن حرص القيادة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يأتي في آخر سلم الأولوية. أظهرت النتائج أيضا امتلاك الشركات لخطة إستراتيجية مدعمة بسياسيات موثقة وتحلل الأولوية القصوى في حين احتل مسألة تطبيق هذه الإستراتيجية المسنود بسياسيات داعمة المرتبة الاخيرة من وجهة نظر المحوثين .

دراسة ايهاب مسعود , (2013م). هدفت الدراسة الي الكشف عن واقع ادارة التميز في جامعة الأقصي وسبل تطويرها وفق النموذج الأوربي للتميز EFOM , أعمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي يتكون مجتمع البحث من (أعضاء مجلس الجامعة , مدراء الدوائر والوحدات , وروئساء الأقسام , الأكاديمية الإدارية, وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (116) فرد . توصلت الدراسة الي عدد نتائج ومن أهمها . أن مستوى تطبيق جامعة الأقص لعناصر ادارة التميز المتمثلة في (القيادة , والسياسات الإستراتيجية العاملين (الموارد البشرية) , العمليات (الاجراءات) الشركات , والموارد , رضاء الفئة المستخدمة , ورضاء العاملين , وخدمة المجتمع ونتائج الأداء الرئيسي , في ضوء النموذج الأوربي للتميز , EFOM, نقل عن 60% . دراسة (Oakland & Tanner.2008) هدفت الدراسة لمعرفة نتائج العلاقة بين التميز لقطاع الاعمال والأداء باستخدام نموذج كانجي (كنموذج لقياس تميز الأعمال) ، و قد تم إدراج المنظمات الخاصة والعامة في هذه الدراسة. تمت صياغة سؤال البحث كالآتي: (هل تبني أعمال التميز يؤدي تطوير الأداء من المنظمات الخاصة والعامة ؟) أماالفرضيات التي تتفرع من السؤال أعلاه : لن يكون هنالك وجود علاقة ايجابية بين مستوى التميز القيادي الإداري والأداء . قوة العلاقة تكون متشابهة في القطاع الخاص والعام . قوة العلاقة تكون أعلى مع المنظمات كلها أكثر من وحدات العمل . حجم الشركة سيكون له تأثير عن قوة العلاقة. التميز القيادي له علاقة ايجابية مع جميع أصحاب المصلحة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية لكل المنظمات الخاصة والعامة .

دراسة (Hussein Safari , Behead Abdullah . 2012) : تحليل العلاقة التبادلية بين المعيار البشري ومعيار النتائج البشرية وفق نموذج التميز بإدارة الجودة في المؤسسة الأوروبية : يتعين على المؤسسات الناجحة في هذا الزمن، مضاعفة الإهتمام بمواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها والحصول على الفائدة التنافسية في هذا الوضع المعقد. كما يتعين على الشركات من أجل الحصول على الوضع المتميز للموارد البشرية إدراك الأثر الخاص بالمعايير وتحليل العلاقات بين القدرات البشرية ومعيار النتائج البشرية الخاص بنموذج التميز بإدارة الجودة في المؤسسة الأوروبية. تهدف هذه الورقة إلى تقييم العلاقات بين المعايير البشرية والنتائج البشرية بنموذج التميز بإدارة الجودة بالمؤسسة الأوروبية في شركة تافارين الإيرانية ، وقد تم جمع كافة البيانات الخاصة بذلك من شركة نافرين الإيرانية. تركز طريقة البحث المستخدمة في 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 في هذا الشأن وموضحة للأرتباط القوي بين المعيار البشرى ومعيار النتائج البشرية. إن المعيار البشرى يتصل بنفس الطريقة بالتحسينات الخاصة بالنتائج البشرية . لذا، فإن التطور البشرى المتوازن يسمح للشركات بالحصول على الربح المثالي الخاص بنموذج التميز بإدارة الجودة في المؤسسة الأوروبية.

الدراسة الميدانية :

جدول رقم (2): توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	محاور الدراسة	م
5	محور القيادة	1
5	محور السياسات والاستراتيجيات	2
5	محور الموارد البشرية	3

5	محور الشراكات والموارد	4
5	محور العمليات	5
4	محور رضا العاملين	6
4	محور الزبائن	7
4	نتائج المجتمع	8
4	محور نتائج الأداء الرئيسة	9
41	المجموع	10

المصدر : إعداد الباحث 2016

و فيما يلي نتائج اختبار الثبات و الصدق لجميع محاور فروض الدراسة
جدول رقم (3): 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 السياسات والاستراتيجيات
0.93	0.88	5	محور الموارد البشرية
0.93	0.87	5	محور الشراكات والموارد
0.93	0.88	5	محور العمليات
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	41	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل الإحصائي 2016.

من الجدول (3) نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا 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.

اختبار فرضيات الدراسة :

تم استخدام تحليل الانحدار (البسيط و المتعدد) الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغيير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R2) 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 (Probe) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً، إما 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. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية: الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين) تم صياغة هذا الفرض كما يلي الاولي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين).

جدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا العاملين)

معايير التمييز	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/القيادة	0.098	1.124	0.263
2/السياسات والإستراتيجية	0.059	0.660	0.511
3/الموارد البشرية	0.077	0.842	0.401

0.041*	2.061	0.205	4/الموارد والشركات
0.045*	2.024	0.217	5/العمليات
		0.67	معامل الارتباط (R)
		0.45	معامل التحديد (R2)
		20.6	F
		0.000	Sig F

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل – برنامج spss

كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) 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 .

3. 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%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات كل من (الموارد والشركات والعمليات) ورضا العاملين . بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (رضا العاملين) والمتغيرات (القيادة , السياسات والإستراتيجية , الموارد البشرية) 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%. 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 , السياسات والإستراتيجية , الموارد البشرية) ورضا العاملين. وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التمييز و رضا العاملين:

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز ورضا العاملين)

معايير التمييز	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/القيادة	1.124	0.263	رفض
2/السياسات والإستراتيجية	0.660	0.511	رفض
3/الموارد البشرية	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

و مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ورضا العاملين) يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (الموارد والشركات ,العمليات) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغيرات (القيادة , السياسات والإستراتيجية , الموارد البشرية).

الفرضية الثانية :

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون)
- هنالك علاقة بين القيادة ورضا الزبون
- هنالك علاقة بين السياسات والإستراتيجية ورضا الزبون.
- هنالك علاقة بين الموارد والشركات ورضا الزبون.
- هنالك علاقة بين الموارد البشرية ورضا الزبون.
- هنالك علاقة بين العمليات ورضا الزبون

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون).
و لإثبات 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 (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (رضا الزبون)

معايير التمييز	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/القيادة	0.094	0.865	0.389
2/السياسات والإستراتيجية	0.095	0.872	0.385
3/الموارد البشرية	0.073	0.705	0.482
4/الموارد والشراكات	0.436	3.461	0.001*
5/العمليات	0.357	2.80	*0.006
معامل التحديد (R2)	0.40		
F	16.87		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الدارس من نتائج تحليل – برنامج spss.
كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (6) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (معايير التمييز) على المتغير التابع (رضا الزبون) حيث بلغ معامل التحديد (0.40). وهذه النتيجة تدل على أن معايير التمييز تؤثر على رضا الزبون بنسبة (40%) ونسبة (60%) هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج .
3. 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 , 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 والشركات والعمليات) ورضا الزبون .

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 السياسات والإستراتيجية 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 أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (القيادة , السياسات والإستراتيجية , الموارد البشرية) ورضا الزبون و فيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التمييز و رضا الزبون:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز ورضا الزبون)

معايير التمييز	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/القيادة	0.865	0.389	رفض
2/السياسات والإستراتيجية	0.872	0.385	رفض
3/الموارد البشرية	0.705	0.482	رفض
4/الموارد والشراكات	3.461	0.001	قبول
5/العمليات	2.80	0.006	قبول

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016
و مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ورضا الزبون) يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (الموارد والشركات , العمليات) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغيرات (القيادة , السياسات والإستراتيجية , الموارد البشرية).

الفرضية الثالثة

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع)
- هنالك علاقة بين القيادة ونتائج المجتمع
- هنالك هنالك علاقة بين السياسات والإستراتيجية ونتائج المجتمع.
- هنالك علاقة بين الموارد والشراكات ونتائج المجتمع.
- هنالك علاقة بين الموارد البشرية ونتائج المجتمع.
- هنالك علاقة بين العمليات ونتائج المجتمع.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع).
الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع).
ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (معايير التمييز) كمتغيرات مستقلة و (نتائج المجتمع) كمتغير تابع.
وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج المجتمع)

معايير التمييز	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ القيادة	0.063	0.628	0.531
2/ السياسات والإستراتيجية	0.216	2.43	0.027*
3/ الموارد البشرية	0.095	1.003	0.318
4/ الموارد والشراكات	0.043	0.373	0.710
5/ العمليات	0.295	2.531	0.013*
معامل التحديد (R2)	0.46		
F	20.97		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الدارس من نتائج تحليل – برنامج spss.
كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) 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 . 3.
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 (السياسات والإستراتيجية، العمليات) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين السياسات والإستراتيجية 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 (السياسات والإستراتيجية، العمليات) ونتائج المجتمع
بينما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (نتائج المجتمع) والمتغيرات (القيادة، الموارد البشرية، الموارد والشراكات) 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) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد البشرية ونتائج المجتمع (1.003) بمستوى دلالة معنوية (0.318) وقيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الموارد والشراكات 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، الموارد البشرية، الموارد والشراكات) ونتائج المجتمع وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التمييز و نتائج المجتمع:

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز و نتائج المجتمع)

معايير التمييز	نتيجة العلاقة	المعنوية	اختبار (T)
1/ القيادة	رفض	0.531	0.628
2/ الإستراتيجية	قبول	0.027	2.243
3/ الموارد البشرية	رفض	0.318	1.003
4/ الموارد والشراكات	رفض	0.710	0.373
5/ العمليات	قبول	0.013	2.531

إعداد الدارس من الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج المجتمع) يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (السياسات والإستراتيجية, العمليات) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغيرات (القيادة, الموارد البشرية, الموارد والشركات)

الفرضية الرابعة:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية)
- هنالك علاقة بين القيادة ونتائج الأداء الرئيسية.
- هنالك علاقة بين السياسات والإستراتيجية ونتائج الأداء الرئيسية.
- هنالك علاقة بين الموارد والشركات ونتائج الأداء الرئيسية.
- هنالك علاقة بين الموارد البشرية ونتائج الأداء الرئيسية.
- هنالك علاقة بين العمليات ونتائج الأداء الرئيسية.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية). و لإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين (معايير التمييز) كمتغيرات مستقلة و (نتائج الأداء الرئيسية) كمتغير تابع.

و جاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين معايير التمييز ونتائج أداء الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية)

معايير التمييز	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/القيادة	0.024	0.237	0.813
2/ الإستراتيجية	0.198	1.992	*0.048
3/الموارد البشرية	0.001	0.007	0.994
4/الموارد والشركات	0.090	0.758	0.450
5/العمليات	0.308	2.562	*0.012
معامل التحديد (R2)	0.33		
F	12.44		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss.

كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (10) 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 التمييز تؤثر على رضا العاملين بنسبة (33%) ونسبة (67%) هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج . 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 السياسات والإستراتيجية 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 يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات (القيادة, الموارد والشركات, الموارد البشرية) ونتائج الأداء الرئيسية . 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 والشركات 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 والشركات , الموارد البشرية) و نتائج الأداء الرئيسية. وفيما يلي ملخص للعلاقة بين معايير التمييز ورضا العاملين:
جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (معايير التمييز نتائج الأداء الرئيسية)

معايير التمييز	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1/ القيادة	0.237	0.813	رفض
2/ السياسات والإستراتيجية	1.992	*0.048	قبول
3/ الموارد البشرية	0.007	0.994	رفض
4/ الموارد والشركات	0.758	0.450	رفض
5/ العمليات	2.562	*0.012	قبول

المصدر : إعداد الدارس من نتائج التحليل 2016.
 و مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التمييز و نتائج الأداء الرئيسية) يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (السياسات والإستراتيجية , العمليات) بينما لايعتبر فرض صحيح لمتغيرات (القيادة , الموارد والشركات , الموارد البشرية).
مناقشة خصائص العينة :

اختصت خصائص العينة على , (النوع , العمر , والمؤهل العلمي , والمسمى 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 الاداريين 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 أعلى نسبة كانت 16 سنة فأكثر حيث بلغت نسبهم (9-77) وزيادة سنوات الخبرة تدل على امتلاك خبرات ومعارف متنوعة هذه الخبرات يعزت 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 (5-72) 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 (3-36) وهذه النسبة تدل على فهم هيئة الطيران وتطوير معيار التميز .

أهم النتائج:

من خلال اختبار فروض الدراسة نجد الآتي:-

1. و هي أن أغلب نتيجة الفرضيات جاءت سلبية ويعزو ذلك أن سلطة الطيران المدني وشركة مطارات السودان القابضة وشركاتها لم تفعل معايير التميز بالدرجة المطلوبه .

2. نتائج فرضيات الدراسة توافق دراسة (ايهاب, 2013) وتختلف مع دراسة (موسى, 2012) ودراسة (Oakland& Tanner. 2008). و دراسة (Hussein Safari, 2012) ربما يرجع السبب أن تطبيق

معايير التميز في الشركات أعلاه تم بعد أن تم التدرج في تطبيق منهجيات إدارة الجودة.

3.إشارت الى دراسة (YAMADA , EL,2013) اسباب فشل تطبيق منهجيات الجودة يرجع الى .

أ- قصور في دعم القيادة العليا للبرنامج .

- ب- قصور في التواصل .
 ت- البيروقراطية أثناء التنفيذ .
 4. ربما عدم وجود القاعدة الصلبة في اساسيات الجودة في المنظمة المبحوثة كرضا الموظفين ورضا العملاء ادى الي فشل تطبيق التميز .

التوصيات:

- التوصيات خاصة بالطيران المدني:
 1. لأبدا من أهتمام المسؤولين بمختلف مستوياتهم الوظيفية أو درجات الوظيفية بهيئة الطيران بقياس معايير التميز بابعاده القيادة والسياسات الموارد البشرية , الشراكات والموارد , والعمليات , يساعد ذلك علي نتائج أداء ايجابي في هيئة الطيران المدني.
 2. ضرورة أهتمام هيئة الطيران محل الدراسة بتوفير فرص متساوى وعادلة لكل العاملين من الترقية والتدريب.
 3. ضرورة أهتمام الطيران المدني بتعزيز مؤشرات قياس رضا العاملين عن التطور الوظيفي والتمكين والمشاركة.
 4. لأبد من أهتمام الطيران المدني بتعزيز دراسة وقياس الراى العام للخدمات التي تقدمها .
 5. ضرورة استمرار في تعزيز مفاهيم ومعايير التميز يساعد علي نتائج متميزة .
 6 . ضرورة قيام مدراء الجودة بالسلطة والشراكات باجراء التقييم الذاتي لمتابعة التقدم نحو التميز ونشر ثقافة ومفاهيم التميز

التوصيات بحوث مستقبلية:

1. علاقة عناصر أداء التميز و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .
 2 . صعوبات ومعوقات تطبيق معايير التميز
 3. دور نماذج التميز في تطوير الأداء المؤاسسي .
 4. أجراء دراسة مستقبلية عن الاسباب التي تحد من اهتمام المؤسسات بمعايير التميز.

قائمة المراجع:

1. الهوارى , سيد , (2014) القائد التحويلي تقيم المستقبل , قرطبة لنشر والتوزيع , الرياض, ص 16-199.
 2. بن عبود , على , (2009) ,, نحو أداء متميز في القطاع الحكومي , المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية , معهد الادارة العامة , الرياض ص2-13.
 3. مصطفى حامد الحكيم (2011). إدارة الجودة الشاملة وممتاز الأعمال , شركة مطابع السودان المحدودة الخرطوم, ص 68
 4. EFQM Publications (2009) EFQM Excellence model , (2010) Ricoh, Brussels, p 1-32
 5. سليمان , عبد العزيز , (2006) , مناهج البحث العلمي في العلوم الانسانية, مطبعة جامعة النيلين , الخرطوم , ص 28-168.
 6. السلمي , علي, (2002) إدارة التميز, مكتبة الإدارة الجديدة القاهرة ,ص21-377
 7. جادالرب , سيد , (2013) إدارة الإبداع والتميز التنافسي جامعة قناة السويس, ص115 – 683.
 8. التجاني , هادى, (2010) خارطة طريق نحو التميز المؤاسسي , ورقة عمل مقدمة الملتقي الأستراتيجي للجودة الشاملة والنجاح الطويل في كل ممارسات إدارة الجودة الشاملة المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع المجلس الاعلي للجودة الشاملة والامتياز , الخرطوم.
 9. Oakland, John (2001). Total Organization ans Ecellence, Butter Worth & Hennemann, USA. p03-p271
 10. الحسن, ياشيوه (2006) جودة التعليم, من منظور إسلامي, مجلة علوم إنسانية, السنةالرابعة, العدد 31, ص 323-71
 11. Oakland, J. & S.J. Tanner, The relationship between, busienss excellence & perfarnance, & amprical astudy, using kanjleadera ship excellence
 12. شعبان, اياد, (2009) ! إدارة الجودة الشاملة , دار الزهران لنشر والتوزيع , عمان , ص138-210.
 13. ايفان , جيمس, دين, جيمس(2009) إدارة الجودة الشاملة, ترجمة سرور علي إبراهيم, دارالمريخ, الرياض,ص127-350
 14. Tanner, Porter (2004). Assessing, Business, Excellence, Butter Worth & Hennemann P75-P451
 15. البراوى , نزار , باشوه , الحسن, (2011). إدارة الجودة مدخل لتميزوالريادة, الوراق لنشروالتوزيع, عمان ص514-528 .

16. الحكيم, مصطفى , (2011) إدارة لجودة الشاملة وامتياز الأعمال, شركة مطابع السودان المحدودالخرطوم, ص 68- 318 .
17. دودين , أحمد (2012) إدارة الجودة الشاملة , الأكاديمية للنشر والتوزيع. عمان ص 71 - 323.
18. Yamada, Tuane (2013). Why does the implementation of Quality management practices fail? A Qualitative study of Barriers in Brazilian companies, *Procedia*. **81**: 366-370.