



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



أثر تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة على

تقليل دوران العمالة في أكاديمية صافات للطيران

Impact of implementation of EFQM on reducing

the employee turnover in Safat Aviation Academy

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز

إشراف الدكتور

الطيب إبراهيم علي عسل

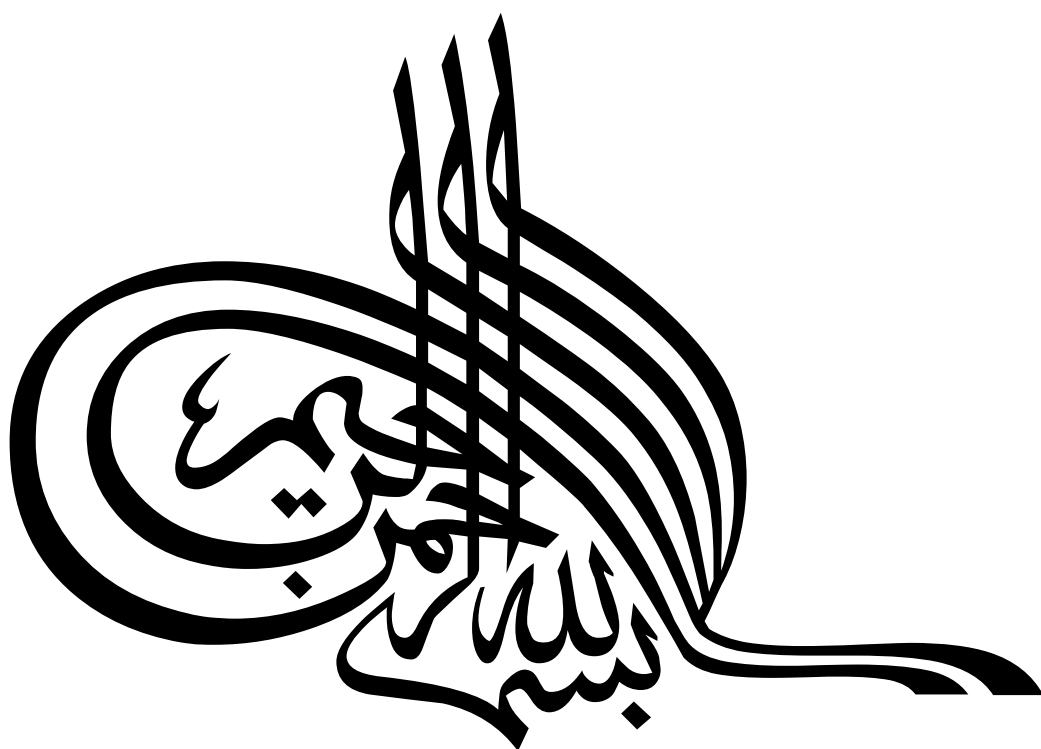
إعداد الدراسة

نهلة الزين عبد القادر محمد توم

السودان - الخرطوم

فبراير

1440هـ - 2019م



# الاستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ فَفَعَلَى اللَّهِ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ

يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ، وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴿١١٤﴾

( سورة طه الآية ١١٤ )

# إهداء

إلى منْ كانت سبباً في وجودي ،، الى من أحببت الحياة لأجلها،،  
إلى من تبعث فيني كل يوم دافع جديد للنجاح والتفوق ،، أمي رعاها الله  
إلى رمز الكفاح والمثابرة والتقوى وحب العلم ،، أبي وقرّة عيني.  
إلى رفيق الكفاح والنور الذي يضيئ دربي واليد الذي تربت علي دوماً لكي  
أستمر،، أخي مشعل  
إلى روح الغالي أحمد والتي كانت تتوق دوماً إلى النجاح والتغيير.  
إلى من علمني معنى الرؤية والأهداف ومعني النجاح،، معلمي دوماً عدلي  
حسن  
إلى إخواني وأخواتي وزملائي ومعلمي الأعزاء .  
أُهدي إليكم جميعاً هذا العمل

نهلة الزين،،

## شُكْرٌ و عِرْفَانٌ

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على الرحمة المهداة رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم ، عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : ( لا يشكر الله من لا يشكر الناس) أخرجه أبو داود. ( باب شكر المعروف).  
الشكْرُ لله تعالى أن وفقني على إتمام هذا البحث. الشكر أوله وآخره لله الذي وفقني لهذا وما توفيقى إلا بالله ربّ العالمين .. أشكرك ربي وأحمدك حمداً الأولين إمتثالاً لقولك: ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ صدق الله العظيم - سورة إبراهيم الآية (7)

الشكر إلى د. الطيب ابراهيم علي عسل الذي كان متواضعاً صبوراً لم يبخل بوقته ولم يدخر جهداً لمعاونتي في كل مراحل البحث.

والشكر موصول إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ثمّ الشكر إلى كلية الدراسات العليا عمادة الجودة والتطوير والشكر موصول إلى مركز الجودة والتميز والشكر الى منسق البرنامج د. عبد المطلب عبد الرسول الذي أذكى فينا جذوة البحث والتعلم و الشكر أجزله إلى الأستاذ المشرف على هذا البحث : والشكر إلى مكتبة الجودة والامتياز و أعترف بالفضل لكل من ساهم معي بجهد أو نصيحة،( بشير عبد المنان عمر)، جزاهم الله خيراً .

## مستخلص البحث

جاء هذا البحث بعنوان أثر تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) على تقليل دوران العمالة في أكاديمية صافات للطيران بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في عام 2019م يهدف البحث إلى معرفة بيان أسباب دوران العمالة في ، ومعرفة التأثيرات الاقتصادية ونقصان الخبرة والكفاءات ونتائج الأعمال المترتبة على دوران العمالة في أكاديمية صافات للطيران ، وكذلك يسعى البحث لمعرفة وسائل تحويل المؤسسات الى مؤسسات جاذبة للكوادر البشرية، ومعرفة وسائل بناء الولاء والرضا الوظيفي ، ودراسة فعالية نموذج التميز الاوربي في تقليل دوران العمالة بأكاديمية صافات للطيران. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والذي يوفر فهماً لعوامل ومسببات الدوران الوظيفي وعلاقتها بالأنظمة الادارية المتبعة في المؤسسات، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من (50) مفحوصاً من العاملين بأكاديمية صافات للطيران، واتخذت الاستبانة كأداء للبحث، واستخدمت الأساليب الاحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (ت) العينة الواحدة. وقامت الباحثة بعرض البيانات الأولية عن طريق الأعمدة البيانية، كما استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرو نباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة. وتوصل البحث إلى النتائج عديدة منها : وجود تدريب عالي بنسبة 74% للعاملين بأكاديمية صافات للطيران مما يدعم استقرارهم وأظهر البحث أن للتحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين له أثر في زيادة ولائهم للمؤسسة بنسبة 80.0% وكذلك وجد أن تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة بنسبة 68%.

أوصت الدراسة أكاديمية صافات للطيران بإجراء مقارنات معيارية مع المؤسسات المحلية من حيث معايير التوظيف ووسائل بناء الرضا الوظيفي لمواكبة سوق العمل، كذلك زيادة وسائل التواصل بين الإدارة والعاملين لضمان انتشار مفهوم التميز بالمؤسسة، وبصورة عامة أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بثقافة التميز وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، والعمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المؤسسات على التعرف على مستوى ادائها ، ويجب الاهتمام بيئية الأعمال لحصول على نتائج متميزة ، وعلى المؤسسات استخدام التغذية الراجعة مثل الاستبانة وصناديق الشكاوة والمقترحات في قياس الرضا الوظيفي.

## Abstract

This research is entitled "Effect of applying the European Model for Quality Management (EFQM) to reduce the turnover of the employment in the Safat Aviation Academy at the University of Sudan for Science and Technology in 2019. The research aims at finding out the reasons for the turnover of labor in the knowledge of the economic effects and the lack of experience and competencies and the results of the labor turnover. In the Safat Aviation Academy, as well as seeking to find out the means to transform institutions into attractive institutions for human cadres, and to learn ways to build loyalty and job satisfaction, And the study of the effectiveness of the European model of excellence in reducing the rotation of employment at the Safat Aviation Academy. The study was based on the analytical method which provides an understanding of the factors and causes of functional rotation and its relation to the administrative systems used in the institutions. A random sample of 50 employees of the Safat Aviation Academy was taken. The questionnaire was used as a research tool. The following statistical methods were used: , The arithmetic mean, the standard deviation, the test (t) of the sample. The researcher presented the initial data through the columns of the graphs, and the researcher used the equation Alpha Kru Nbach to find the coefficient of stability of the questionnaire. The research found that the results showed that 74% of the employees of the Safat Aviation Academy supported their stability. The research showed that the motivation and the adoption of the ideas and talents of the workers had an effect on their increasing loyalty to the institution by 80.0%. Good reputation by 68%.

The study recommended that Safat Aviation Academy make bench marking with local institutions in terms of recruitment criteria and means of building job satisfaction to keep up with the labor market, as well as increase communication between management and employees to ensure the spread of the concept of excellence in the institution. In general, the study recommended the need to spread awareness of excellence through seminars, conferences, And interest in the culture of excellence in order to contribute to the development of performance, and work on the development of the system of measurement of performance to help institutions to recognize the level of performance, and must pay attention.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وعرfan
د	مستخلص البحث
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
الفصل الاول: الاطار العام والدراسات السابقة	
2	المقدمة
4	مشكلة البحث
4	أهمية البحث
4	أهداف البحث
5	أسئلة البحث
5	فروض البحث
5	منهج البحث
6	أدوات البحث
6	مجتمع البحث
6	عينة البحث
6	حدود البحث
6	مصطلحات البحث
7	الدراسات السابقة



الفصل الثاني: الإطار النظري	
19	المبحث الأول: الاهتمام بالعاملين من خلال مفهوم الجودة الشاملة.
31	المبحث الثاني: النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM)
71	المبحث الثالث: الدوران الوظيفي
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
81	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
85	المبحث الثاني: معلومات حول جهة التطبيق
94	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
الخاتمة	
129	النتائج
130	التوصيات
130	المقترحات
131	المصادر والمراجع
137	الملاحق

# الفصل الأول

الاطار العام والدراسات السابقة

## مقدمة

الإنسان كائن اجتماعي يعيش ويقضي معظم وقته في جماعة ، ويؤثر فيها ويتأثر بها، ويحدد سلوكه الاجتماعي على أساس السلوك الاجتماعي المصطلح عليه. إن التحديات العالمية المعاصرة ( عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات Internet ، منظمة المواصفات العالمية ISO ، اتفاقية التجارة العالمية GATT... الخ) تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية.

إن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء لمساهماتهم الفعالة في تحقيق الربح أو الخسارة، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات، وإذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاج الإبداع ، فإن عليها أن تحافظ وبشدة على ما تمتلكه من أهم الأصول الا وهو رأس المال المعرفي والمتمثل بالموارد البشري، فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية. (اتحاد الخبراء،2004).

ونسبة للمنافسة العالية والحادة في مجال الاعمال المختلفة للمؤسسات، فإنه لا بد للمؤسسة التي ترغب في البقاء في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة والتعامل معها بأن تصبح من المؤسسات المتميزة التي تقود التغيير والريادة في الأسواق ويمكن تطبيق احدي نماذج التميز المؤسسي مثل النموذج الأوربي للتميز.

في الوقت الذي تتوفر فيه العديد من أساليب وأدوات وتقنيات الإدارة الشائعة الاستعمال، يقدم نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نظرة شاملة كما يمكن استخدامه لتحديد مدى وكيفية توافق هذه الأساليب المختلفة معا واستكمال بعضها البعض. ولذلك يمكن استخدام النموذج بالاقتران مع أي عدد من هذه الأدوات وذلك وفقا لاحتياجات وطبيعة عمل المؤسسة، وذلك كإطار شامل لتحقيق التميز المستدام.(https://uomustansiriyah.edu. 2017 ,28-33).

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين

الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة. كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديره بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة. الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل Employee Turnover على أنها حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخلين إليها أي المعينين حديثاً فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها. بعض الناس لا يستطيعون التفريق بين مفهومي الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي لأن في كليهما انتقال للموظفين إلى خارج المنظمة لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن الدوران الوظيفي يشمل حركات انتقال الموظفين من وإلى المنظمة، أما التسرب فيقتصر على الانتقال من المنظمة إلى خارجها. وقد بدأ الاهتمام ظاهرة الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي من قبل الباحثين منذ أكثر من خمس وستين سنة مضت، وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة الدوران الوظيفي، منها المدخل السيكلولوجي، المدخل الاجتماعي، والمدخل الاقتصادي، ومع أواخر عام 1940م، أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مرورا بدراسات متعددة. ويرتكز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها (https://uomustansiriyah.edu. 2017, 28-33).

مهما تكن الأسباب فإن الذي يعيننا في هذا المجال هو رصد التغيرات الحاصلة في حجم القوى العاملة، ومما لا شك فيه إن إدارة المنظمة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل فيها وذلك لان ارتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المنظمة وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل فيها ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة، ومما يجعل المنظمة عرضة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة منها: انخفاض الكفاءة الإنتاجية، ارتفاع عدد إصابات العمل، ارتفاع كمية التلف في المواد الأولية، ارتفاع العطل والتوقفات في المكائن،

زيادة تكاليف الصيانة...إلخ. إن هذا التحليل يستند إلى افتراض أن الأفراد المعينين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية وهو افتراض واقعي وإن تعيينهم قد لا تسببه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية الموضوع من عدة اعتبارات :

من خلال ما ذكر أعلاه ونسبة للتغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجه المؤسسات في المنافسة والبقاء بالسوق وتطبيق التميز المؤسسي حسب احد نماذج التميز المختلفة وتقليل دوران العمالة وخفض تسربات العاملين ، تأتي أهمية هذا البحث لدراسة العلاقة بين هذه المعطيات المختلفة ومعرفة مدى تأثير تطبيق النموذج الاوربي للتميز المؤسسي علي استقرار العمالة وتقليل الدوران بها والتسرب الوظيفي

### أهداف البحث :

1. بيان أسباب دوران العمالة في المؤسسات.
2. معرفة التأثيرات الاقتصادية المترتبة على دوران العمالة.
3. ايضاح تحويل المؤسسات الى مؤسسات جاذبة للكوادر البشرية.
4. معرفة وسائل بناء الولاء والرضا الوظيفي.
5. دراسة فعالية النموذج الأوربي لإدارة الجودة في تقيل الدوران الوظيفي.

### مشكلة البحث:

ترى الباحثة من خلال الدراسة لدوران العمالة في المؤسسات ومسبباته ، وما يترتب عليه من آثار على المؤسسات إن تطبيق التميز المؤسسي المتمثل في النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) يقلل من معدلات الدوران الوظيفي. لذلك يأتي السؤال الرئيسي للبحث ما هو أثر تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) يقلل من معدلات الدوران الوظيفي أكاديمية صافات للطيران(احدى مجموعة شركات جياذ الصناعية) ؟

### أسئلة البحث:

1. هل هنالك أثر لاهتمام المؤسسة بجوانب التدريب وتنمية مهارات العاملين في بقائهم بالمؤسسة؟
2. هل هنالك أثر للتحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين في زيادة ولائهم للمؤسسة؟

3. هل هنالك أثر لإشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة في تدعيم انتمائهم لها؟
4. هل هنالك أثر للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الامان الوظيفي؟
5. هل تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة يجعل المؤسسات جاذبة وذات سمعة جيدة للكوادر؟

### فروض البحث:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاهتمام المؤسسة بجوانب التدريب وتنمية مهارات العاملين في بقائهم بالمؤسسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين في زيادة ولائهم للمؤسسة
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة في تدعيم انتمائهم لها.
4. يوجد أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي.
5. تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة.

### منهج البحث :

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأهم ما يميّز هذا المنهج أنه يتناول الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية أو رقمية ثم تحليل الوصف والوصول إلى نتائج.

### مجتمع البحث :

مجتمع البحث هم العاملين بأكاديمية صافات للطيران.

### عينة البحث :

العينة هي مجموعة مختارة من العاملين بأكاديمية صافات للطيران

### أدوات البحث :

### 1. الاستبانة

## حدود البحث :

الحدود الموضوعية : اثر تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة على تقليل دوران العمالة في المؤسسات السودانية .

الحدود الزمانية : 2018م

الحدود المكانية : أكاديمية صافات للطيران احدى مجموعة شركات جياذ الصناعية.

## مصطلحات البحث:

الأثر لغويا : بقية الشيء ، والجمع آثار وأثر . وخرجت في إثره وفي أثره ؛ أي : بعده . وأثرته وتأثراته : تتبعت أثره عن الفارسي . ويقال : أثر كذا وكذا بكذا وكذا ؛ أي : أتبعه إياه ؛ ومنه قول متمم بن نويرة يصف الغيث (أبو الفضل 2003م ، ص 53).

الأثر اصطلاحاً: كما يطلق الأثر على الخبر، ومن هذا المعنى جاء إطلاق الآثار على السنن المروية عن النبي صلى الله عليه وسلم(ابن فارس، (53/1)).

الأثر إجرائياً: تقصد الباحثة بذلك النتائج التي تم التوصل إليها من تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة.

## الدوران الوظيفي:

الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل Turnover Employee على أنها حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظم

## الدراسات السابقة

### أولاً : عرض الدراسات السابقة

الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الأساسية التي غالباً ما تبنى عليها الدراسات اللاحقة ، وفي هذا الفصل تعرضت للدراسات السابقة التي تيسر لي الاطلاع عليها، من مختلف دول العالم، واتضح بأن هذه الدراسات لم تتناول بصورة واضحة مدى تأثير تطبيق نموذج الأوربي للتميز على تقليل دوران العمالة في المؤسسات . مما يشجع أن ندرس هذه العلاقة من خلال البحث.

حيث سأتناول بعون الله تعالى هذه الدراسات بالعرض والمناقشة لهذه الدراسات متضمناً الجوانب الآتية إن وجدت:

- عنوان الدراسة
- أهداف الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- أهم نتائج الدراسة
- أهم التوصيات

ومن ثم استعرضها مقارنة بينها وبين دراستي اختلافاً واتفاقاً، مع بيان مدى استفادتي من الدراسات السابقة.

والمنهج الذي اتبعته في استعراض هذه الدراسات هو أن أبدأ بالدراسات المحلية ثم العربية والأجنبية مع مراعاة إيراد الدراسات الأقدم ثم الأحدث وذلك حتى نقف على مدى التطور والاستحداث في هذا المجال .

#### أولاً : الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: دراسة (عبدالله عبداللطيف على محمد، رسالة ماجستير، جامعة البحر الأحمر، السودان. 2012م )

عنوان الدراسة: أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سودا تل)

#### أهداف الدراسة :

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي.
2. التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
3. التعرف على أثر دوافع العاملين واستجابة المنظمة لها في تحقيق التميز المؤسسي

#### منهج الدراسة :

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة لاختبار فرضيات البحث



## أدوات الدراسة:

وتم استخدام أدوات المقابلة والاستبيان في جمع البيانات.

## النتائج:

1. تعول الشركة على العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة.
  2. تتبنى الادارة العليا الاهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء
  3. حرص المديرين على منح مرؤ وسيهم الصلاحيات التي تساهم في أداء العمل.
- الدراسة الثانية : دراسة (موسي يعقوب، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2012 م):

عنوان الدراسة : اثر تطبيق معايير التميز واخلاقيات الاعمال في نتائج الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،رسالة دكتوراه، غير منشورة  
أهداف الدراسة :

1. معرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق معايير التميز عن نتائج اعمال الشركات الصناعية العاملة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية
2. ما هو دور أخلاقيات الأعمال كمتغير وسيط في ذلك

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي.

## النتائج:

1. اتضح من نتائج الدراسة أن هنالك اهتماماً كبيراً من قبل الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية ومعايير التميز المؤسسية.
2. كشفت نتائج التحليل أن تولى القيادة لمسألة تحسين مراجعة الأداء للنظام الإداري تحتل المرتبة الأولى فيما كشفت النتائج أن حرص القيادة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يأتي في آخر سلم الأولوية.
3. أظهرت النتائج أيضاً امتلاك الشركات لخطة استراتيجية مدعمة بسياسات موثقة
4. وتحتل الأولوية القصوى، في حين تحتل مسألة تطبيق هذه الاستراتيجية المسنودة بسياسات داعمة المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المفحوصين.

ثانياً : الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة (منال فوزي القطاونة، الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة مؤتة الأردن 2007م )

عنوان الدراسة: العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس

الخاصة في إقليم جنوب الأردن

أهداف الدراسة :

1. التعرف على العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات(المدارس الخاصة بإقليم جنوب الأردن) الكرك، الطفيلة، معان ،العقبة.
2. التعرف على الفروقات في العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن والتي تعزى لمتغيرات) النوع الاجتماعي ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، الوضع الاجتماعي ،الراتب، والعمر.
3. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار ، تهدف إلى توضيح مفهوم الدوران الوظيفي ومحاولة الحد من هذه الظاهرة .وإيجاد حلول لها في المؤسسات التربوية الأردنية.

منهج الدراسة :

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي .

أدوات الدراسة:

تم استخدام أدوات الاستبانة.

أهم نتائج الدراسة:

1. أن العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، أسباب تتعلق بإدارة المدرسة، الدخل، بيئة العمل، جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية للعوامل ال تي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن

2. أسباب تتعلق بالدخل، بيئة العمل ( تعزى لمتغير) المؤهل العلمي ( ، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم ج نوب الأردن) أسباب تتعلق بالنية في ترك العمل، الدخل ( تعزى لمتغير) الراتب الشهري ( وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن

3. أسباب تتعلق بالدخل(، تعزى لمتغير)الخبرة في المدارس الخاص

### أهم التوصيات

1. الاهتمام بالمعلمين في المدارس الخاصة، وذلك من خلال القيام بعمل مسوحات دوريه للتعرف على رغبات وحاجات المعلمين في المدارس الخاصة، والعمل على تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف المدرسة، وذلك للحد من ظاهرة دوران العمل والتي تؤثر سلبًا على كفاءة وفاعلية هذه المدارس في تحقيق أهدافها.
2. لما كانت الأسباب المادية لها أثر في الرغبة بترك العمل بشكل دائم أو مؤقت، فإن الدراسة توصي بإعادة النظر في أوضاع المعلمين في المدارس الخاصة في إقليم الجنوب فيما يتعلق ب الرواتب والعلاوات ودراسته بشكل عميق ومستفيض بغية تعديله بما يواءم مع مستوى المعيشة السائد في المملكة.
3. الاهتمام من قبل المدارس الخاصة بالمعلمين من أصحاب الخدمة الطويلة، وتقديم المزايا المادية والمعنوية لهم وذلك ليكونوا قدوة المعلمين الجدد، للحد من ظاهرة دوران العمل.
4. تزويد المدارس بإدارات فعالة تؤمن بعملية المشاركة من قبل المعلمين وتعمل على رسم رسالة واضحة ومميزه للمدارس الخاصة، توضح من خلالها الأهداف والمعالم حتى يستطيع المعلمون التعرف على أهداف المدرسة بشفافية وبالتالي يتب نون هذه الأهداف ويسعون إلى تحقيقها وعلى الإدارة التعامل بموضوعية وعدالة في كافة الأمور التي تخص المعلمين في المدارس الخاصة.

الدراسة الثانية: دراسة د. مجيد منصور و أ. حسين العابد 2007م

**عنوان الدراسة:** علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية

**أهداف الدراسة :**

1. قياس مستوى العلاقة التي تربط بين التميز التنظيمي والجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية.

2. دراسة أثر متغيرات الجنس، والعمر، والدخل الشهري، والمستوى التعليمي على التميز التنظيمي والجودة الشاملة.

**منهج الدراسة :**

استخدم الباحثان المنهج الارتباطي، نظراً لملاءمته أغراض الدراسة.

**أدوات الدراسة:**

تم استخدام أدوات الاستبانة.

**أهم نتائج الدراسة:**

1. توفر مستوى مرتفع من التميز التنظيمي ومستوى مرتفع جداً الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الغذائية.

2. توجد علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى التميز التنظيمي ومستوى الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الغذائية في محافظة نابلس.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي ومستوى الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الغذائية في محافظة نابلس، تعزى لمتغيرات الجنس، والدخل الشهري.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي والجودة الشاملة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الشهادات الأعلى من الثانوية العامة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي، تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق في مستوى الجودة الشاملة، ولصالح الفئة العمرية (30-45).

### أهم التوصيات

1. إيلاء مزيد من الاهتمام والتدريب في مجالي القيادة والإدارة للعاملين في منظمات الصناعات الغذائية.
2. ضرورة دراسة حاجات المستهلكين باستمرار، وأخذها بعين الاعتبار عند إنتاجات جديدة.
3. تحليل أنواع المنتجات المنافسة، وبناء صناعة منتجات جديدة تأخذ بعين الاعتبار مواصفات المنتجات الأخرى.

الدراسة الثالثة: (خليفة علي الشروقي، الماجستير 2008م)

عنوان الدراسة: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

### أهداف الدراسة :

1. إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
2. التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين.
3. التعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية لمملكة البحرين.
4. اختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين .

### منهج الدراسة :

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي .

### أدوات الدراسة:

تم استخدام أدوات الاستبانة.

### أهم نتائج الدراسة:

1. يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية

التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة.

2. تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة ، وهذا يعني أن لبعدها تخطيط الموارد البشرية مجالاً واسعاً لتحسينه. وتشير النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة.

3. مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع، ويعود ذلك إلى أن الاستقطاب يستند في وزارة الداخلية إلى معايير موضوعية ووجود توافق ما بين سياسات التعيين وأهداف الوزارة . ولاحظت الدراسة وجود ضعف نسبي في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية  
الدراسة الرابعة: دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن، الماجستير 2010 م )

**عنوان الدراسة:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للاتصالات الكويتية).

#### أهداف الدراسة :

1. التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية.
2. التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير ، تقييم الأداة ، التعويضات ، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي ( التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة)
3. بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية.
4. بيان مدى مساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الكويتية.

## منهج الدراسة :

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي .

## أدوات الدراسة:

تم استخدام أدوات الاستبانة

## أهم نتائج الدراسة:

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

## أهم التوصيات:

1. تعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.
2. اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
3. إجراء دراسة أخرى حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت.

## ثالثاً: الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى :

#### الدراسة الأولى : دراسة (مهدي وآخرون،2012):

وهي دراسة بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية المغادرة " وقد شملت الدراسة 32 موظفاً في شركة تابعة ماليزية وقد ناقشت الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية المغادرة في الشركة، والهدف من الدراسة شرح تأثيرات الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي على نية مغادرة الشركة، بيّن التحليل الاحصائي للعينة المكونة من 32 موظف من الموظفين التنفيذيين وغير التنفيذيين بأن كل من مكونات الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية لها تأثير سلبي على نية المغادرة، واستناداً إلى النتائج فإن الرضا الداخلي كان له التأثير الأقوى في نية المغادرة.

#### الدراسة الثانية : دراسة (مباه وآخرون، رسالة ماجستير، جامعة لاغوس. النيجيرية، 2012):

وهي دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي والرغبة بمغادرة العمل في شركة توتال نيجيريا في ولاية لاغوس" حيث أجريت الدراسة في جامعة لاغوس النيجيرية على عينة من عمال شركة توتال نيجيريا ، وقد خلصت الدراسة إلى أن زيادة الرضا الوظيفي يقلل احتمالات مغادرة الشركة ، وتثبتت الدراسات أن الشخص الذي لديه مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يكون لديه موقف إيجابي من الشركة بينما الشخص غير الراضي عن العمل يكون لديه موقف سلبي من العمل، ويعني هذا أن العمال الذين يرضون عن عملهم سوف يحتفظون بأعمالهم ولن يغادروها لذا كلما زاد الرضا الوظيفي قل معدل دوران العمل. هناك العديد من العوامل للرضا الوظيفي والتي ينتج عن غيابها ارتفاع معدل دوران العمل في شركة توتال نيجيريا وتتضمن: الرضا بالأجر، الرضا بطبيعة العمل، الرضا بالإشراف والمراقبة. وقد أوصت الدراسة بوضع هيكلية جديدة للأجور وفق المواصفات القياسية وتحسين طبيعة العمل ووجود هيئة إشراف ملائمة وملتزمة وملتزمة للموظفين في الشركة.

#### الدراسة الثالثة : دراسة (بالوش وآخرون،2014):

وهي دراسة بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العامل ونية المغادرة" وهي حالة دراسية شملت أكثر من 150 موظف من القطاع العام والخاص في مدينة باهاولبور الباكستانية وقد أظهرت الدراسة بأنه بعد تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي



ودوران العمل والتي تعني اتجاه النية لمغادرة المنظمة، فعندما يكون مستوى الرضا الوظيفي منخفض في أي منظمة فإن العمال في المنظمة سوف يتجهون لمغادرة المنظمة، وفقا لنتائج الدراسة فإن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل وتسبب هذه العلاقة ب 32% من حالات دوران العمل.

الدراسة الرابعة : دراسة (أجييمان، 2014):

وهي دراسة بعنوان "الخصائص الديمغرافية للعمال وتأثيرها بمغادرة العمل أو البقاء فيه في المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة " وشملت عدد من موظفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الهند، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية للموظفين وتأثيرها في مغادرة والبقاء في المشاريع المتوسطة والصغيرة، كشف تحليل الانحدار والكاي مربع وجود رابطة إيجابية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، وترتبط عوامل البقاء بقوة بالخصائص الديمغرافية المختلفة من الجنس، العمر الحالة الزوجية، التأهيل، الدخل، سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات للموارد البشرية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومتابعة شؤون الأفراد في هذه المنظمات والاهتمام بها.

الدراسة الخامسة :دراسة (شامسازوها وآخرون، 2010):

وهي دراسة بعنوان "دوران العمل دراسة لأسبابه وتأثيراته على مختلف الصناعات في بنغلاديش" شملت الدراسة عدد من المقابلات مع المديرين في الإدارات الدينا والوسطى والعليا ومن العاملين أيضا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود عدة عوامل تؤثر في دوران العمل مثل العلاقة بين الأجر وهيكلية الرواتب، التعويضات، المزايا، ميزة الموقع، أمان العمل، العوامل الاقتصادية والاجتماعية.

تعقيب حول الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات السابقة في الصفحات التي تم إجراؤها في السنوات وذلك بعد أن قسمتها الباحثة إلى ثلاثة اقسام ( دراسات محلية ، ودراسات عربية ، ودراسات أجنبية) تناولت الباحثة في عرض ما تيسر لها من الدراسات السابقة متناولة اسم الباحث والعنوان والهدف والعينة والنتائج. الغرض من استعراض بعض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية في الوصول إلى مجموعة من النقاط المنهجية والنظرية التي تقود الباحثة بالاستناد بإطار منهجي في معالجة دراستها نظريا وميدانياً.

استفادة الباحثة من الدراسات السابقة

1. لقد أتاحت الدراسات السابقة للباحثة فرصة اختيار المنهج المناسب لدراستها وهو المنهج الوصفي لأنه ملائم لمثل هذه الدراسة

2. ومن جانب الإطار النظري إن الدراسات السابقة أعانت الباحثة في إثرائها لتقديم الجانب النظري

3. ومن جانب الخطوات المتبعة وصولاً إلى النتائج ساعدت هذه الدراسات الباحثة في إتباع لخطوات اللازمة من الإحصائيات من اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب.

#### الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت هذه الدراسة مع دراسات (عبدالله عبداللطيف على محمد، موسى يعقوب ، خليفة علي الشروقي ، عبد المحسن احمد حاجي حسن) أن هذه الدراسات تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بينما دراستي تناولت ظاهرة دوران العمالة ومسببات الرضا الوظيفي.

أما دراسات(منال فوزي القطاونة، د. مجيد منصور و أ. حسين العابد، بالوش وآخرون، مهدي وآخرون، مباح وآخرون، أجيبمان، شامسازوها وآخرون) أن هذه الدراسات تناولت ظاهرة الدوران الوظيفي فقط بينما دراستي تناول أثر تطبيق النموذج الاوروبي في إدارة الجودة لتقليل هذه الظاهرة.

#### الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

واتفقت مع دراسات (منال فوزي القطاونة، د. مجيد منصور و أ. حسين العابد، بالوش وآخرون، مهدي وآخرون، مباح وآخرون، أجيبمان، شامسازوها وآخرون) بالتناول التفصيلي لظاهرة الدوران الوظيفي من حيث المسببات والآثار الاقتصادية المترتبة عليه.

وكذلك اتفقت مع دراسات (عبدالله عبداللطيف على محمد، موسى يعقوب ، خليفة علي الشروقي، عبد المحسن احمد حاجي حسن) في تناول مفهوم التميز المؤسسي وأثره الضمني لمعالجة ظاهرة الدوران الوظيفي من خلال تأثيره على إدارة الموارد البشرية.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

المبحث الأول : الاهتمام بالعاملين من خلال مفهوم الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : النموذج الأوربي EFQM

المبحث الثالث: الدوران الوظيفي Turn over

## المبحث الأول

### الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة

الإبداع والابتكار والتجديد تشكل عناصر أساسية لتطوير الحياة، والمؤسسة تتكون من عدة عناصر أهمها العنصر البشري الذي يمثل إدارة العمل ومنهم عاملون ومبدعون وهم على درجات متفاوتة في الجد والدأب والمثابرة ، لكنهم نمطيون تقليديون، لا يملكون القدرة على تحسين الواقع وتقديم الجديد ، فهم يجهدون أنفسهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج ، وبين هذا وذاك هناك القادة الجادون الذين يوفرون الظروف للإبداع وتحقيق الفعالية ، ويم ذلك بتحسين بيئة العمل والتدريب والتأهيل للاستفادة من فاعلية أداة الموظفين.

#### أولاً الفاعلية:

فالفاعلية كغيرها من المفاهيم الاجتماعية والإدارية لم تحظ بتعريف جامع مانع وراح العديد من الباحثين يعرفون الفاعلية من منظور المدارس الفكرية التي ينتموا إليها .

ولقد ذهب أنصار المدرسة السلوكية من إلتون مايو، وشيستر بارنا رد ، وهيربرت سايمون ن وأبراهام ماسلو وماك جريجور ، ومن سار على طرقهم فيما بعد إلى أن الفعالية تكمن في انسجام العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، وتناغم تلك العلاقة بين الفرد والجماعة ، والرؤساء، وتحقيق أكبر إشباع ممكن وفقاً لمبدأ الديمقراطية ، والإجماع ، وسيادة روح التفاهم ومن وراء ذلك التعاون يتحقق عامل الرضا والأمان الوظيفي وهذا هو الذي يحكم فاعلية القرار داخل المؤسسة (ديفيز، 1974، ص 475-478) .

#### تعريف الكفاءة

لقد وردت العديد من التعاريف لهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات " شومسكى" بأن الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجاً تطورياً من التجارب ، القيم ، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

وأما من وجهة نظر استراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية

التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق, فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر بها كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة.

ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها .

### **الكفاءة من وجهة نظر العمال:**

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "

كما تعرف الكفاءة على أنها هي " القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة

والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط ( بسكرة ، نوفمبر 2005 )

كما يمكن تعريفها على أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل ".

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الاطار المعنوي، وتسعي إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل(الشماع ، 2000 ، ص331)

كما يمكن القول أن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.( حنفي ، 2006 ، ص 224)

### **الكفاءة من وجهة نظر الإدارة :**

" فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "

بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة , ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (إدريس ، 2002 ، ص145)

-كما يعرف « C . Sauret » و « D.thierry » إدارة الكفاءات على أنها: تصميم

(وضع)، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة (بسكرة، مرجع سابق)

- كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها : انجاز المهام الإدارية بكفاءة  
- فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة. ( عبد الحسين 2004، ص 224)

### مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة ، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها ، لذلك لا بد أن يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمتثل في استخدام الموارد المتوفرة، و كذلك محاولين التوفيق بين الأهداف وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف ، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم .

بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات و الاستثمار الأمتثل للموارد المتاحة (الشماع ، مرجع سابق ، ص 330)

أما حركة الإدارة العلمية وعلى رأسها فريدريك تايلور ، وأتباعها فهم يركزون في تحديد معنى الفعالية على الجوانب المادية للتنظيم والفيزيقية لتحقيق الفعالية ، دون أي اعتبار للجوانب النسبية والسلوكية (كاير، ويسلر، 1996 ص 76 - 78)

ومن خلال الكتابات العديدة نجد أن للكفاءة معنى ضرورة أحكام نظم الرقابة على سلوك العاملين، ورؤساء المصالح ، بمعنى التركيز على سلوك الفرد داخل التنظيم ، وتقدير عائداته خلال زمن معين أي تحقيق النتائج الكبيرة بأقل التكاليف الممكنة(حمامي، نوفمبر 1992، ص 245 - 248 )

وهناك من الدراسات من تذهب إلى تحديد معنى الفعالية في مدى رضا المسئول السياسي أو المسئول الأعلى من متخذ القرار (قاسمي 2005، ص 240 - 245).

إن مصطلح الفعالية ، والكفاءة من أكثر المصطلحات ارتباطا بالسلوك التنظيمي والإداري، ومنذ فترة طويلة من الزمن، فمن عهد تايلور أبو الإدارة العلمية وهنري جانث، وفرانك جلبريت إلى أنصار المدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة، حيث أن التيارات الفكرية المتنوعة حول التنظيم في الإدارة وفعالية الأداء بذلت أقصى ما لديها في تحديد ومحاصرة معنى وحدود الكفاءة والفعالية ، من ذلك مدى كفاءة وفعالية القرارات المتخذة ، ومن هنا كانت للكفاءة أكثر من معنى ومفهوم لها . فهي تعني عند البعض (دانكان،1991م، ص 51)

1. الحصول على الكثير نظير جهد قليل .
2. إبقاء التكلفة منخفضة والأرباح عالية

### وتعني عند البعض الآخر

فعالية التسيير تعنى إنتاج أكبر بتكلفة ووقت أقل بالنسبة للفرد الواحد الآلة الواحدة ، الوحدة أو الفرع الواحد داخل المؤسسة .

فعالية التسيير تعنى فعالية إنتاجية المؤسسة ، تحسين الكم والنوع في مقابل تخفيض الأسعار، وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة فيما تقدم من سلع أو خدمات

فعالية التسيير تعنى قدرة التنظيم على مسك جميع عوامل الإنتاج وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة، ومن وراء ذلك أهداف القرارات المحددة سلفا . وفعالية التنظيم لا تتم إلا في إطار التنظيم الحديث الذي يتميز بقدرته على إبعاد عوامل الغموض والتعارض والصراع داخل المؤسسة .

وفي دائرة هذه التصور و الأصناف ، والزوايا المحيطة بالتنظيم والتسيير لاحظ وود وارد .( *wood ward 2000 , P 207* ). أن البيئة التنظيمية ذات الكفاية العالية

هي البنية النموذجية التي تحقق الفعالية ومنه صاغ نظريته المعروفة ب ( *La contingence* ) التي قصد بها الفعالية التنظيمية الناتج عن مدى تلاؤم حالة التنظيم مع بنيته وبيئته، وهنا قصد مدى انسجام السلوك والمفاهيم مع متطلبات التنظيم ، والثقافة السائدة . هذا في الوقت الذي توصل فيه البعض (عبدوني ، 1994م، ص 212-216) إلى أن الفعالية تتأثر بقوة العلاقة بين العامل والعمل

وطبيعته والدعم ، والتأييد والتشجيع من قبل الزملاء من جهة، والمرؤوسين وإجهاد العمل من جهة ثانية

وفي نظر هذه الجماعة العلاقة القوية دليل على قوة الفعالية ، والعكس العلاقة الضعيفة دليل على تراجع الفعالية في التنظيم ومنه الوسط الذي ينمو فيه الابتكار والإبداع .

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن فعالية التنظيم والتسيير تتوقف على أكثر من عامل، وأكثر من مؤثر من ذلك العوامل البيئية و الثقافية ، ونظام تقسيم العمل، وطبيعة توزيع السلطة والمسؤولية. ومبدأ التفويض و المشاركة في التسيير واتخاذ القرار، واستعمال آليات المتابعة والمراقبة . واستعمال التقنيات الحديثة في الاتصال ، وحفظ الأرشيف ، واسترجاع المعلومات عند الحاجة . وإيجاد نظم للمعلومات ، ودعم اتخاذ القرار ومنه كانت الطبيعة المميزة لقرارات القادة والمدبرين في الإدارة العامة، أما على مستوى المؤسسات العامة بالسودان فننقر الى وجود وصف وضوابط لمحددات الفعالية فما هو فعال لدى أطراف قد لا يكون كذلك لدى أطراف أخرى والسبب في ذلك يعود إلى غياب معايير ومقاييس موحدة تسمح بتقريب وجهات النظر، فكبار المختصين من أمثال إمرسون ، ودوبرين ، وجورج بوليس أجمعوا على أن أهم معايير الفعالية تتصل بالمحاسبة التحليلية الدقيقة للفعل والزمن والتكلفة والنتائج ، ومقارنة النتائج بالتكاليف بحيث تتوفر لدينا الخصائص والمؤشرات العامة التي تضبط عوامل الفعالية ، وتحدد لنا مستوى الإنتاج ، الرضا تحقيق التطور من المنظور الكمي والنوعي والقيادة تعتبر أحد المحددات الرئيسية في تحديد الفعالية في التسيير داخل المؤسسة، بصفة عامة . والمؤسسة العامة بالسودان بصفة خاصة ، وتلك القيادة وصفها أحد الدارسين بالانعزالية ، وعدم التفاعل الإيجابي مع الجماعة، وسلوكهم الزجري الفوقي ..الخ الأمر الذي يصعب معه تحقيق الفعالية التامة أو الكاملة ويبقى مطروحاً أمام قادة الإدارة العامة تحقيق الفعالية النسبية(عبدالله ، أكتوبر 1999 م، ص 267 )

إن مثل العوامل قد تجعل من قادة الإدارات العامة أقل اهتمام بجدوى وفعالية التسيير والأداء والابتكار خاصة في غياب الرقابة المستمرة ، والرقابة الشعبية على



تلك المؤسسات . هذا في الوقت الذي يتطلب فيه الموقف من قادة مؤسسات الإدارات العمومية التحرك في اتجاه التحديث، وإبعاد أساليب التعطيل بشتى أنواعها ، وفتح المجال للمبادرة والابتكار للتغلب على الصعوبات التي تعترض فعالية القرار وحتى في النظم الحديثة الأكثر استقرارا وتطورا نجد بداخلها عوامل متغيرة عديدة منها التي تساعد على تحقيق الفعالية، ومنها التي تعيق تحقيق الفعالية وبالتالي مستوى الإبداع والابتكار. وهذا ما يدفعنا إلى دراسة العوامل العامة المؤثرة في فعالية التسيير، ثم التعرض إلى العوامل الخاصة التي تميز بيئة المؤسسة والعوامل المؤثرة عليها .

من خلال هذا التحديد لمعنى الفعالية يتضح أن المدخلات أو المنافع المكتسبة أقل من المخرجات ( التضحية ) ، والممثل في الجهد أو التكلفة ، ولقد استمر هذا الاعتقاد في تحديد معنى الكفاءة والفعالية ، إلى أن شكل ذلك قاعدة مفادها أن القادة ورؤساء المؤسسات يتصرفون وفق العلاقة التالية :

**تعادل التكلفة الحدية مع سعر السوق، إن كانت المؤسسة منتجة**

أما إن كانت المؤسسة مستهلكة فهي تتصرف وفق قاعدة :

**تعادل التكلفة الحدية المكتسبة مع التكلفة الحدية المضحي بها**

وهذه النظرة في مجملها تعبر عن الكفاءة والفعالية من الوجهة الاقتصادية البحتة ، وبالذات من منطلق إدارة الأعمال، فما هو الحال في قطاع الإدارة العامة ؟ و بالذات كيف يكون التسيير فعالا في نطاق الإدارة العامة من أجل تشجيع الابتكار والإبداع ؟. وقد تمثلت الإجابة عن هذا التساؤل في الجهد الذي بذله كل من : موريس كوك و والاس كلارك

حين نقل جاك دانكان ( *Jack Duncan* ) تجربة الباحثين لتحسن حالة الإدارة بقوله

عاد الكفاح من أجل الإنتاجية ، المتصفة بالكفاءة ، في القطاع العام - مع كونه متنوع النتائج - إلى الظهور في السنوات الأخيرة ففي سنة 1970 عقدت مدينة فينكس ( بولاية أريزونا الأمريكية ) برنامجا لتحسين الإنتاجية ، وموجها نحو الكفاءة .. وكانت النتائج مثيرة للإعجاب. وفي أثناء الثمانينات استمرت الجهود المثمرة فارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين ولو كان كوك حيا لكان فخورا بهذه

المنجزات(دانكان ، مرجع سابق ، ص 66) واستنادا إلى هذه التجربة التي كانت في  
العشرية الأولى ( 1916 ) من القرن العشرين ، والتي تميزت بروح الابتكار  
والإبداع ، والحيوية ، والنشاط ، وهو ما يمكن وصفه بالكفاءة والفعالية في الأداء،  
وهذا ما أشار إليه بيتر دراكر سنة 1985 عندما رأى أن المديرين يمكنهم تعلم  
الابتكار، والفعالية، وهم يطبقون المبادئ السلوكية التي طبقها ماك دونالد في رفع  
الروح الابتكارية في مجال الأعمال.( Peter, pp 85 )

وهذا ما جعل ( Mintzberg ( H ) ) يحصر معنى الفعالية في العناصر  
التالية: قدرة التنظيم على التلاؤم والانسجام انسجام داخلي يشمل : تقسيم العمل ،  
تفويض السلطة والمسؤولية ، المشاركة في القرار ، استعمال تقنية الاتصال الحديثة ،  
المتابعة رفع الروح المعنوية(Mintzberg , 2000 .p 265).

ومن خلال هذا الوصف يضح أن الصعوبة الفعلية في إيجاد معنى محدد للفعالية  
أساسه غياب معايير ومؤشرات قياس الفعالية ، واختلاف المفكرين في تحديد  
وضبط عناصر وخصائص الفعالية .

إن الفعالية أصبحت تشكل الإطار المنظم لسلوك وتوجه القادة نحو الممارسات  
الجادة ، والعقلانية ، وإن اختلفت مؤشرات الفعالية بصفة عامة وفعالية القرارات  
بصفة خاصة ، فالمؤسسة التي تحقق أهداف القرارات المتخذة وتنمو وتزدهر توصف  
بأن قراراتها فعالة ولها القدرة على الاستمرار والتطور. وعلى العكس من ذلك نجد  
المؤسسات التي تخذ قرارات دون المستوى المطلوب ولا تلبي حاجياتها نجدها مؤسسات  
عاجزة عن القيام بالدور المسند لها .

إن أشكال التنظيم والتسيير التي تحكم المؤسسة تساهم في خلق الفعالية التي  
توفر الجهد المناسب للإبداع والتطوير والابتكار، ويعتبر الرئيس أو القائد الإداري أحد  
أهم الآليات الكبرى في التنظيم الذي يساهم في الإبداع والتطوير والابتكار .

### ثانيا: تحسين بيئة العمل :

يرى كثير من المختصين في مجال الأداء وتحسينه أن لبيئة العمل أثر جوهرياً على أداء  
الموظف. وأن المقصود بمفهوم بيئة العمل هو كافة العمليات كالأنظمة، والقوانين،  
والعلاقات في العمل، والثقافة، والقواعد، والسياسات، والتكليف، والإضاءة، والأثاث

المكتبي إلى جانب بيئة العمل الخارجية.

### احتياجات الموظف وقدراته

إن الاهتمام بتحسين بيئة العمل أضحى في المنظمات العامة والخاصة أحد الاستراتيجيات المهمة ومتطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تحرص على تبنيتها تلك المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيد، الذي يتوقع دائماً الحصول على أفضل الخدمات.

إذ لا بد أن يتفهم الموظف أنه عنصر أساسي في العملية الإدارية التطويرية، ومطالب بالارتقاء بأعماله ومسؤولياته، كما أنه مطلوب إشراكه في صياغة القرارات ذات الصلة بشؤون العمل من حيث تحسين الأداء وإجراءاته، وتطبيقات التقنية، وبرامج التطوير الأخرى، ولا يعني هذا أن المرؤوسين يعرفون بشكل أفضل من رئيسهم، لكن من المفيد أن يشارك المرؤوسون بأفكارهم التطويرية لما لذلك من إيجابيات على بيئة العمل.

والاهتمام يشمل أيضاً تحديد احتياجات الموظف لتطوير قدراته ومعارفه وفرص الترقى وتحمل المسؤولية، إلى غير ذلك من الحوافز الأخرى المتاحة وجميعها تسهم في رفع معدلات الانتماء الوظيفي للمنظمة، وحب العمل المنتج، وتطوير الأداء وتحسينه بصورة مستمرة لإكساب هذه المنظمة أو تلك مزيداً من النجاحات ورضا المستفيدين، ولعل الاهتمام بمستوى العلاقات بين الموظفين وتعزيز ذلك من خلال توفير بعض الأنشطة التي تجمع العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، مع الاهتمام بأفراحهم، وأتراحهم يسهم بصورة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين منسوبي المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية والتعاون القائم على الشراكة البناءة بين الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.

### مفهوم المناخ التنظيمي:

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد، وفي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم (اللوزي 1995، ص 145 - 171). ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو

عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي يؤدي بها العاملون واجباتهم وأعمالهم.

وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة حيث إن معظم النظريات التي تناولته اعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في رضا العاملين الوظيفي، وأكدت تلك النظريات في أهمية تلك الظاهرة لتفسير السلوك الوظيفي (Alandria, 1996 , pp. 125-130) أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل. هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل (اللوزي، مصدر سابق، ص14) وتشكل الانطباعات والإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي حافزاً لهم للعمل والإنجاز ورفع مستوى الروح المعنوية.

أما فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي فيلاحظ أن هناك اختلافاً بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد. نذكر أهمها: فقد حدد (Forhand, and S. Gilmer, 1994, p. 362) أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، ونمط القيادة. أما G. A. Litwen, 1968 فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهوناً بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضاً، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل. حيث يلاحظ أن نمط القيادة لم يكن ضمن أبعاد المناخ التنظيمي عند (Litwin, Stringer).

أما (Lawler, et. al, 1974) فيرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالمجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعملية التنظيمية وتظم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات، ونظم المكافأة.

وقد أسفرت جهود (Campbell, et. al,1970) عند تحليلهم لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافأة، درجة إحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفاء في العلاقات بين العاملين.

### السلوك الإبداعي والإبداعية:

ولغرض بيان أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي عند العاملين في المنظمات فمن الجدير بالذكر أن هناك فرقاً واضحاً بين السلوك الإبداعي والإبداعية، حيث يقصد بالإبداع ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة، ويعرفه بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة (القيوتي، مرجع سابق، ص 298).

أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف (P. Drucker 1985, p. 30).

يؤكد (Spence,1994) بأن السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً.

وللإبداع أهمية بالغة في حياة المنظمات وهو مطلب أساسي في ظل التغيرات

السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض على المنظمات تقديم ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها ويساعدها على إيجاد الحلول لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات كما يمكن الإبداع المنظمة من حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية (مجلة الدراسات، 1994، ص 100-101).

أما بخصوص العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فقد أكدت الدراسات رغم محدوديتها في هذا المجال وجود أثر للمناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي فقد أشار (Scott, 1994) إلى وجود علاقة بين مناخ التنظيم السائد وتبني السلوك الإبداعي. كما أشار (عامر 1994، ص 379-381) إلى أن من أهم العوامل التي تحفز الإبداع في المنظمات تنبثق من خصائص مناخ وبيئة العمل في المنظمة. أما (Cohen, 1999) فقد أشار إلى حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع كما أشار إلى بعض العوامل التي تشجع على الإبداع كالمشاركة في اتخاذ القرارات وجماعات العمل وتمكين العاملين، وتقديم المنح لأصحاب الأفكار الجديدة.

يشير (Robbins and David, 1998) إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات، وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي:

1. عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

2. عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبشكل عام يعتمد السلوك الإبداعي على خصائص الفرد الشخصية والذاتية، ويعتبر أيضاً حسيلاً لتفاعل أربعة عوامل هي: الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. (Scot & Reoinaid, 1994). فالمناخ التنظيمي غير الصحي يقتل الأفكار الإبداعية في حين أن المناخ التنظيمي الصحي والملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما

يقدمه من المرونة والاستقلالية في بلوره واختيار الأفكار ومن خلال إعطاء المبدع مجالاً أوسع للاتصالات وتخطي الهرم الإداري وتجاوز الروتين الذي عادة ما يتسم بالجمود والبطء ومن خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.

ولأغراض هذه الدراسة وباطلاع الباحثين على العديد من الدراسات في هذا المجال فقد اعتمدت الدراسة لأغراض تحليل المناخ التنظيمي السائد في شركة كهرباء محافظة إربد الأردنية اختيار مجموعة من الأبعاد مستمدة من نموذج (Campbell,et. al) ونموذج (Litwin & Stringer) و قد تم استخدام تلك الأبعاد لتحليل المناخ التنظيمي في دراسات كثيرة منها دراسة (القطاونة، 2000) حيث تعتبر تلك الأبعاد شاملة إلى حد ما كما أنها أكثر شيوعاً واستخداماً وتحتوي على أبعاد إدارية وتنظيمية وقد تم استخدام استبيانات تحتوي على تلك الأبعاد في دراسات كثيرة لهذا كله اكتسبت تلك الأبعاد شرعية كبيرة لدى الباحثين. وهذه الأبعاد هي: مركزية القرارات، تحمل المخاطرة، التدريب، الحوافز، وبعد الانتماء.

## المبحث الثاني

### النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ( EFQM )

#### نبذة عامة

بعد إنشاء الاتحاد الأوروبي عام 1986م، قام عدد من رؤساء الشركات العملاقة بأوروبا مع عدد من خبراء الجودة والنظم الإدارية بإنشاء المنظمة الأوروبية للجودة الإدارية ( EFQM ) عام 1988م بدولة مقر الاتحاد الأوروبي بلجيكا بروكسيل ، حيث ظهر إلى العلن نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام 1991م واستمر البحث والتحليل والدراسة لجميع التطبيقات والممارسات حتى تم تطوير النموذج وخروجه في نسخته الخامسة 2013م على صعيد واسع من العالم والمعمول بها حاليا الجائزة الأوروبية: (www.EFQM.com)

رسالة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة اتحاد 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 :

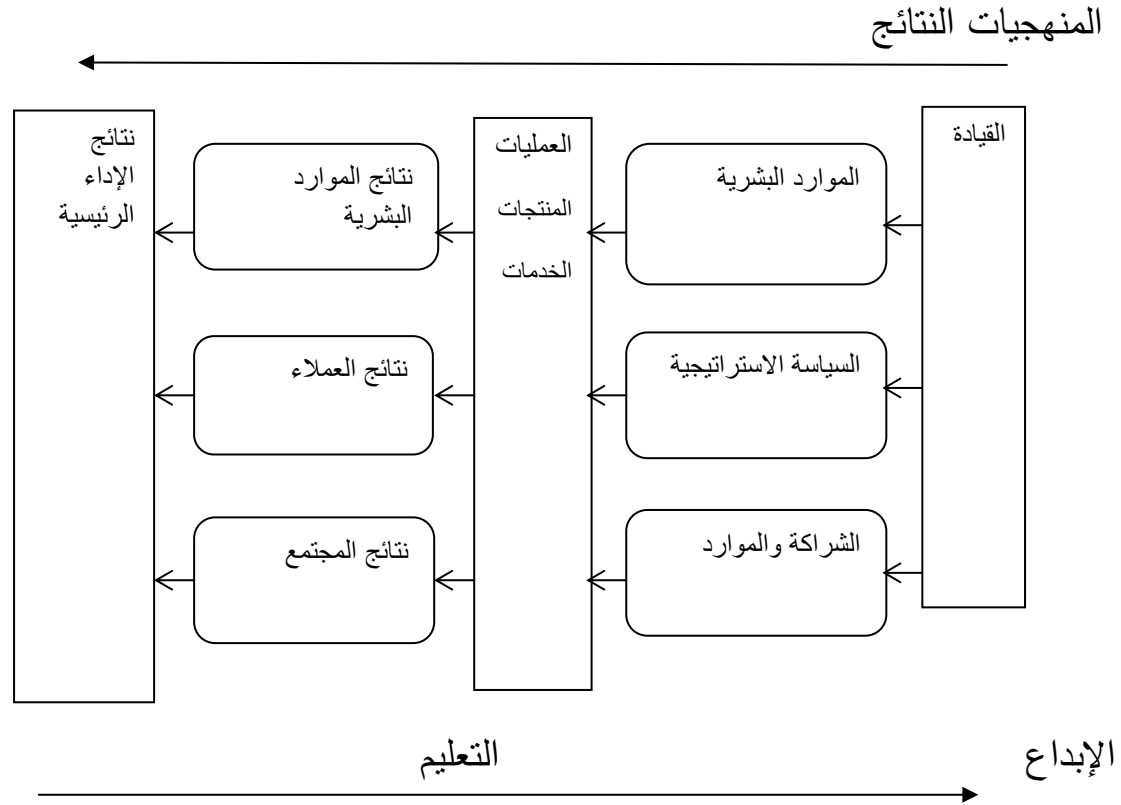
حتى تحقق المؤسسة أقصى منفعة من تبنيها للنموذج الأوروبي للتميز. لابد أن يعي فريق عمل الإدارة مفاهيم أساسيات لهذا النموذج، وهذه المفاهيم تقوم على:(EFQM,2010,p19)

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

## 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 (1) : مكونات النموذج الأوروبي EFQM2010



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

### الشريحة المستهدفة:

حدّد للنظام الإداري مع قابليته للتطبيق على يُمكن نموذج التميز الأوروبي المنشآت من وضع الإطار العام المجمع القطاعات بمختلف أنشطتها وأحجامها بغض النظر عن مستوى النضج الإداري بها ، فهو مطبق في كبرى الشركات الأوروبية بنجاح لافت والعديد من القطاعات الحكومية و جميعنا يلحظ مستوى التطور الإداري للجهات الحكومية بدولة الإمارات والتي تبنت تطبيق نموذج التميز الأوروبي منذ أكثر من 61 عاماً بالإضافة للنجاحات التي حققتها العديد من منظمات المجتمع المدني و الجهات الخيرية والمؤسسات الغير ربحية بعد تطبيقها لنموذج التميز الأوروبي لما فيه من مرونة وقابلية لتنظيم العمل الإداري بكامل تفاصيله وما ينفرد به النموذج من تبسيط وتجزئ لمكوناته ، هذا التجزئة يمكن المنشآت من تحديد المهام والتكاليفات

والمسئوليات وتوزيعها بشكل واضح ودقيق وفق الجدول الزمني لخارطة الطريق  
الهادفة لتطبيق و تحقيق التميز المؤسسي.

يتكون نموذج التميز من عدة أدوات رئيسية لإدارة التميز:

1. المفاهيم الأساسية لتمييز.

2. نموذج التميز.

3. آلية رادار ( RADAR )

المفاهيم الأساسية للتمييز:

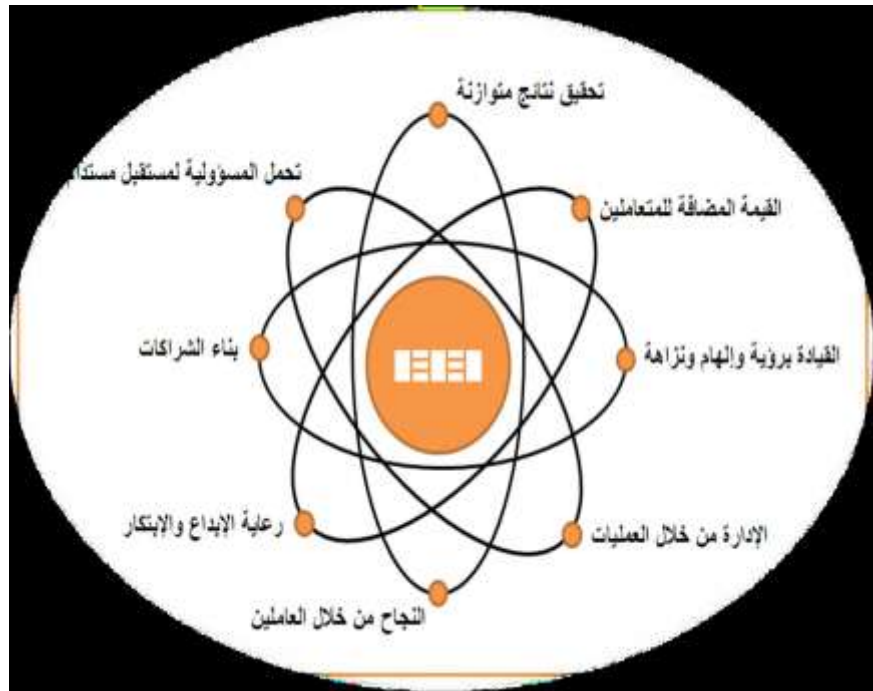
النموذج التميز الأوروبي

لمفاهيم الأساسية للتمييز وفقا 3162 الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي

ثمانية مفاهيم أساسية و ن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق

التي تمك البنه و القاعدة الاساسية للتمييز

هي كالتالي:



## 1. إضافة قيمة لصالح المتعاملين

- تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم . ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي ([www. Anova-uae.com](http://www.Anova-uae.com)) :
- أ. التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
  - ب. ترجمة كافة الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
  - ج. بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
  - د. السعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة.
  - هـ. ضمان أن الموظفين لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للمتعاملين.
  - و. المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وانطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.
  - ز. مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالح المتعاملين.

## 2. بناء مستقبل مستدام

- للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.
- ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي ([www. Anova](http://www. Anova) :[uae.com](http://uae.com)) :

- أ. ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي
- ب. معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.
- ج. استيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لاستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.
- د. وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإنسان وكأنها أولويات من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحيانا متناقضة أو متنافسة تواجههم.
- هـ. تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.
- و. عن التركيز على الربح السريع على تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضا المدى القصير مع حياة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
- ز. تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمن الإدارة النشطة لدورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.
- ح. بناء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.
- ط. الترويج والنشر الفعال للمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قطاعات أعماله
- 3. تنمية القدرة المؤسسية**

المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي ([www. Anova-uae.com](http://www.Anova-uae.com)):

- أ. تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
- ب. تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الالتزام بها تجاه المتعاملين.
- ج. تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- د. ضمان من توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
- ذ. تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساواة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
- ر. العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين وتبادل لروح التعاون بين بعضهم البعض الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً
- ز. إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.

#### 4. تسخير الإبداع والابتكار

- المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي ([www. Anova-uae.com](http://www.Anova-uae.com)):
- أ. صياغة منهجيات لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع.
- ب. تأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.

ج. الإدراك والاعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.

د. وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.

هـ. تبني واستخدام منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.

و. اختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.

ز. تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها

## 5. القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى بإعطاء واقع، كما يقومون أيضا القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

ومن الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بما يلي:

أ. شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشارك والحيازة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.

ب. تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة داخل المؤسسة وخارجها سعيا.

ج. صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود الموظفين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.

ب. التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناءً على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة.

أ. الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة واستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة.

ب. التبنى والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي.

ج. الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

## 6. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي (Anova- www.uae.com):

أ. استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

ب. ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهياكل تنظيمية تدعمها على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة تأكيدا للقيمة ذات الصلة.

ج. تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

د. استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي وبالقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيه الإبداع والابتكار وعمليات التحسين



الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة منظمة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.

هـ. السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.  
و. تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل

#### 7. النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة:

المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي ([www. Anova-uae.com](http://www.Anova-uae.com))

أ. تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

ب. التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الاحتياجات.

ج. المواءمة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموظفين من الاستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع.

د. ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا وتحديات العولمة المتزايدة / العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة إضافة لأساليب العمل الحديثة.

هـ. احترام وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.

و. تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.

ز. لصورتها وسمعتها لدى الآخرين تشجيع الموظفين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً.

ح. تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جه ودهم وإنجازاتهم.

ط. تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالموظفين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرارية الحوار معهم.

## 8. استدامة النتائج الباهرة

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي ( www.Anova-uae.com ):

أ. جميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساس ي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع التيفظ لأية متغيرات.

ب. تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الاستراتيجية.

ي. تعريف واستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم، إعطاء نظرة معمقة

ك. للأولويات على المديين القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة.

ل. التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة" السببية والأثر".

م. تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

ن. تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.

س. تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبنى الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.

ع. ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم ف. ضمان تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.

### مبادئ ومفاهيم التميز

## Business Excellence Concepts & principle

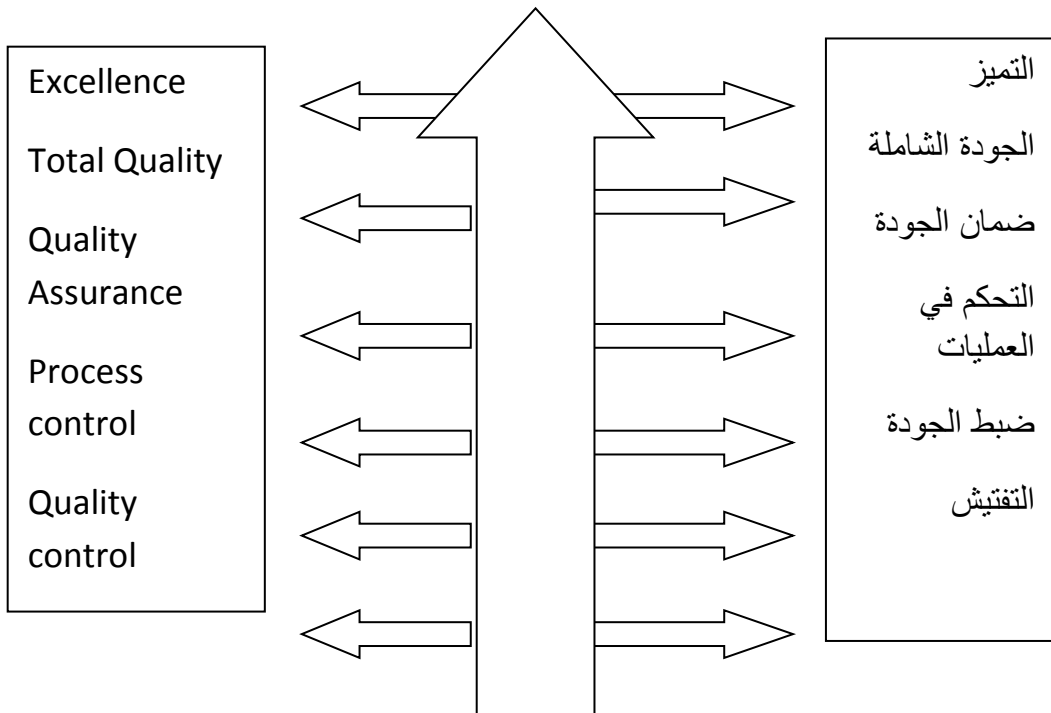
يتضمن هذا الجزء من البحث مجموعة من المفاهيم Concept التي أسهم في رصدها عدد من الكتاب والباحثين ومن الشبكة العنكبوتية. وهي مفهوم التميز و سمات التميز المؤسسي ومبادئ التميز و قيم التميز المؤسسي و أسباب التميز المؤسسي والإطار الفلسفي للتميز المؤسسي ومفاتيح التميز و مقومات نجاح إدارة التميز المؤسسي ومتطلبات 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 احتياجات 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 وبعدان وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي , 2002, ص 14). أما كلمة Excellence فقد عرفها قاموس أكسفورد التفوق الامتياز في الأداء والإنجاز والتصنيع وتقديم الخدمات، ويؤكد ذلك 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 , ص 6  
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 والارتباط بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الغربية ، ليس فقط الفرق بين الثقافتين كما في نظرية Z ، أو كتاب وليام ديمنج 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 الاستراتيجية 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 وذوي الصلة بالمنظمة.(جاد الرب , 2012 , ص115) وفي ذلك السياق عرف حسين الدوري.

#### أدارة التميز:

هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة . لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هي التغيير في كل شيء , وعن كل مستوى , وطول الوقت, والثابت الوحيد هو التغيير, لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية (Smart) Organizations حسين الدوري, ([www.kantakji.com](http://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 لا يمكن التنازل عنها بأي حال من الأحوال بالإضافة

إلى الغرض من وجود المنظمة الذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة وتتسحب هذه الأيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تصميم مقومات النجاح والتفوق (James & Jerry, 2004, p73). ومن جهة أخرى تعرف إدارة التميز على أنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة 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 .

#### مبادئ التميز الأساسية:

حسب إفادة الباحث (إياد عبد الله ، 2009 ، ص 96-97) لا بد 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 الاستمرارية والديمومه للمؤسسة. وتتسق 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 الاجتماعية: Public responsipility

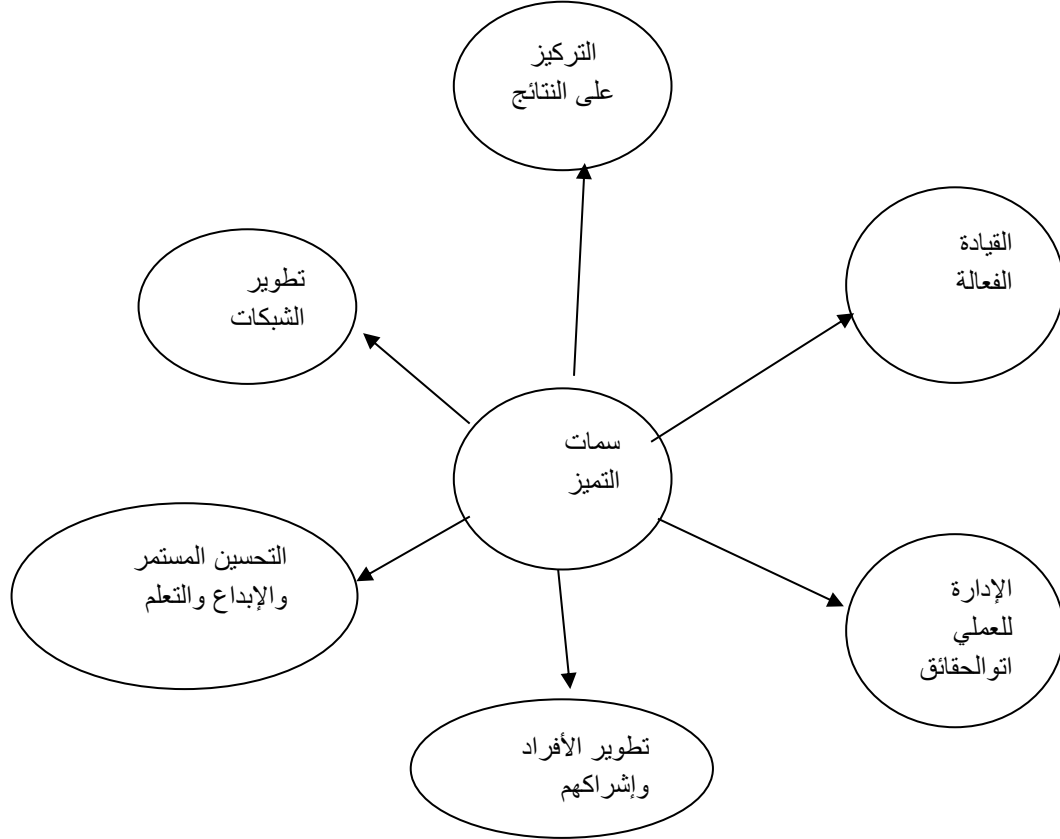
التميز يعنى قيام المؤسسة بتبني منهج أخلاقي في العمل أبعد من مجرد إلتزام بتنفيذ

القوانين والأنظمة فقط. إذ عليها أن تساهم في تحمل المسؤولية والاستجابة 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 (3): المبادئ الأساسية للتميز



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

قيم التميز المؤسسي :

المنظمات المتميزة لها قيمها الخاصة ( ماهر , 2010,ص22) 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 الداعمة إلى أسباب

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

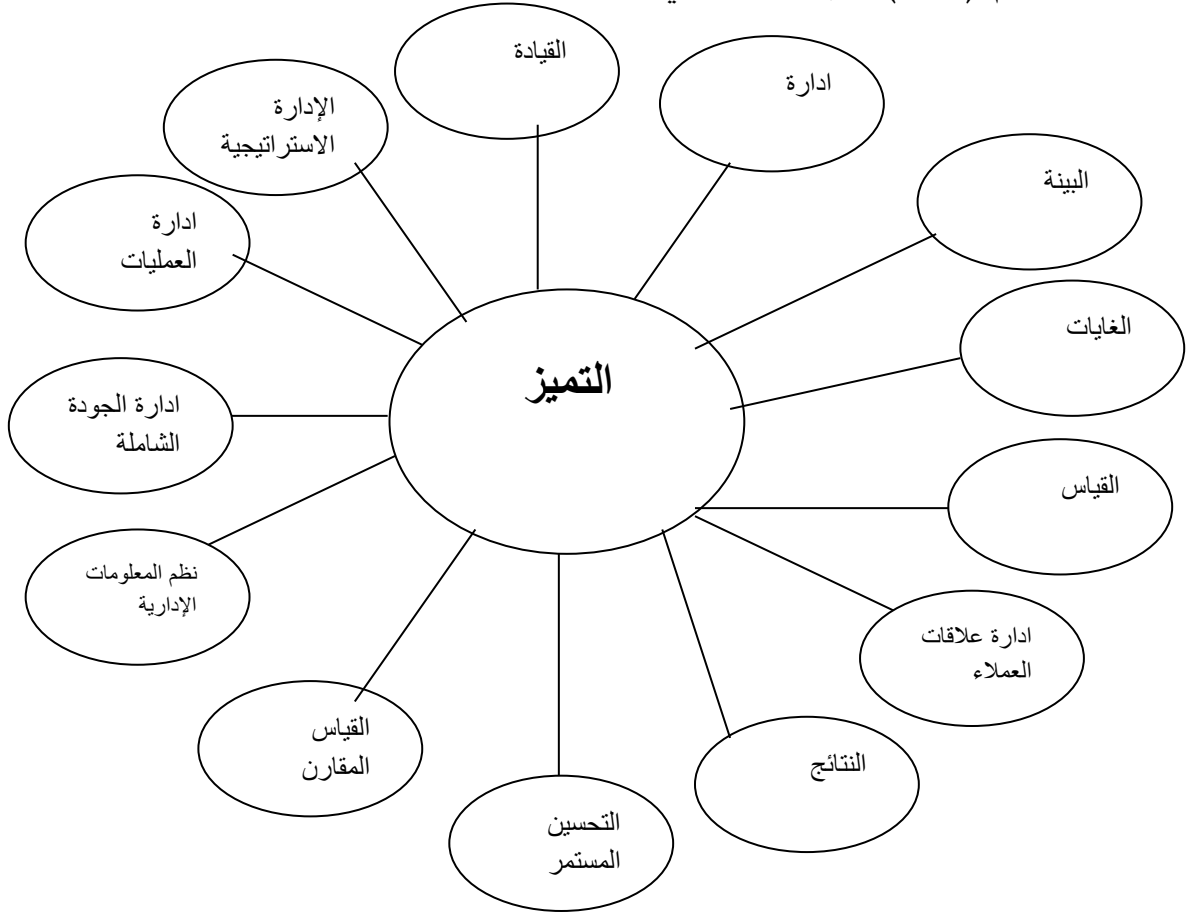
التفكير المنظومي Systemtic thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة

متكامله 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 الذي 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,

ص 21

فيما يلي توضيح موجز لعناصر التميز في الشكل أعلاه:

1/ القيادة:

القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية , لذا فإن القيادة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية:

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 الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها, وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية 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

استراتيجية التميز على المنافسين:

تهدف هذه الاستراتيجية 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

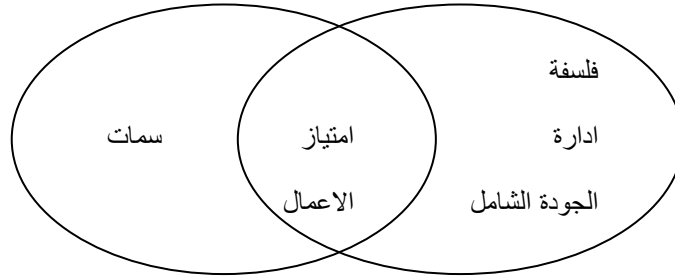
3/ إدارة العمليات:

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 متوازنان 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 Bestpractice 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 ا 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 اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات وإنجاز وتقييم النتائج البيئية تعمل المنظمة المتميزة في إطار مناحى اجتماعي سياسي اقتصادي 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 كالاتي : (مصطفى ابو بكر , مرجع ساب ص15)

أ. الموارد البشرية المتميزة.

ب. التقنية الأفضل .

ج. القيادة الاستراتيجية .

مفاتيح التميز المؤسسي

تتمثل مفاتيح "إدارة التميز" في مجموعة التوجيهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافته تنظيميه محاسبيه لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجيهات الإدارية عن انماط سلوكيه متفوقه تستهدف توفير افضل الظروف والأليات والأدوات للأداء الذى يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات وتوقعات العملاء . وهى في حقيقتها تعبير عن فلسفه إدارية جديده تستهدف استثمار أعلى مايتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات المنظمة. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى "إدارة التميز" ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة 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 الإبتكار 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 التنظيمى Organizational Learning .
- ز. تنمية منهج التفكير المنظومى 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. الالتزام بالمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين في المنظمة والمتعاملين معها Social  
..responsibilities

في الطرح أعلا 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

#### **نموذج التميز:**

نموذج التميز يتكون من تسعة معايير رئيسية وتنقسم إلى مجموعتين:  
مجموعة الممكنات المكونة من خمس معايير و هي القيادة، والاستراتيجية، والعاملين،  
والموارد والشراكات، والعمليات.

والمجموعة الثانية مجموعة النتائج المكونة من أربعة معايير هي نتائج العملاء،  
ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية<sup>(1)</sup>.

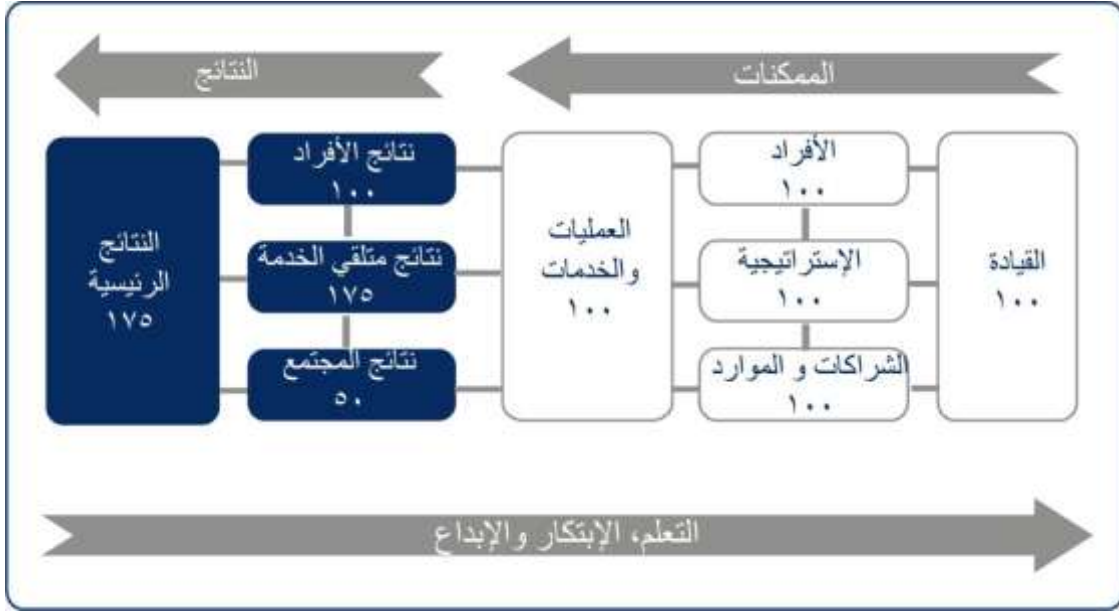
---

<sup>1</sup> Tel.: +971 2 621 4466 – Fax: +971 2 621 1062 – P.O.Box: 113509 – Abu Dhabi –

U.A.E.

E-Mail: info@anova-uae.com Web. : www. Anova-uae.com





### المعيار الأول: القيادة

- تقوم القيادة بتنمية ثقافة مؤسسية قائمة على المعرفة يتم من خلالها استخدام إدارة المعرفة لاتخاذ القرارات وتحسين الكفاءة والأداء للجهة ككل من خلال:
- وضع رؤية وتوقعات واضحة للعاملين لما يمكن أن تحققة إدارة المعرفة للجهة.
  - المشاركة الفعالة في عمليات إيجاد وتوثيق واستخدام والمشاركة بالمعلومات والمعرفة.
  - استخدام موارد المعلومات والمعرفة.
  - لدعم عملية اتخاذ القرار المتوفرة.
  - استخدام مصادر وموارد المعرفة لإدارة عملية التغيير.
  - توفير الموارد والدعم اللازم لأنشطة تطوير المعرفة والتعلم المؤسس ي.
  - تمكين العاملين من المشاركة في تطوير الأنشطة المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة وتعزيز أصولها.
  - إنشاء شراكات مع جهات خارجية بهدف التطوير المشترك للمعرفة والاستفادة منها.
  - تقدير الجهود والمساهمات المتميزة لجميع الفئات المعنية في إثراء وتطوير المعرفة والعمليات المرتكزة على المع رفة في الجهة.
  - مراجعة وتقييم فعالية دور القيادة في إدارة المعرفة.

## المعيار الثاني: استراتيجية إدارة المعرفة

تقوم الجهات المتميزة بتطوير ومراجعة وتحديث باستراتيجية لإدارة المعرفة وربطها باستراتيجية الجهة، من خلال (www. Anova-uae.com):

أ. تطوير ومراجعة وتحديث باستراتيجية لإدارة المعرفة بما يتوافق مع رؤية ورسالة واستراتيجية الجهة.

ب. اعتماد باستراتيجية المعرفة كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف الخاصة بالمعرفة على جميع المستويات في الجهة.

ج. القيام بتقييم الأداء وجاhezيتها في مجال إدارة المعرفة.

د. تحديد المعارف الأساسية التي تدعم نجاح الجهة على المدى الطويل ومدى توفرها وأماكن تواجدها لدى الجهة.

هـ. تحديد أولويات عمليات إدارة المعرفة ونشاطاتها المتوافقة مع باستراتيجية الجهة.

و. بيان كيفية قيام الجهة بتجربة ومراجعة وتحسين الاستراتيجيات والنشاطات المتعلقة بالمعرفة.

ز. تحديد مؤشرات أداء لمتابعة وتقييم الاستراتيجيات والنشاطات المتعلقة بالمعرفة لدى الجهة.

ح. شرح الاستراتيجية الخاصة بإدارة المعرفة لمختلف المستويات الوظيفية في الجهة والتعريف بها لجميع المعنيين خارج الجهة وتقييم مدى معرفتهم بها واستيعابهم لها.

## المعيار الثالث: تطوير الموارد البشرية

تقوم الجهة المتميزة بتخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية بما يتوافق مع باستراتيجية إدارة المعرفة، من خلال:

أ. موائمة الاستراتيجيات والأنشطة المتعلقة بالمعرفة مع خطط الموارد البشرية.

ب. تحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية ووضعها في أماكن العمل/الوظائف المتلائمة مع احتياجات الجهة.

ج. قياس مدى فاعلية وأثر خطط التدريب والتطوير المرتبطة باستراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة في الجهة.

د. توفير الظروف الملائمة لتشجيع ومساعدة الموارد البشرية على الارتقاء بأدائهم ومساهماتهم في إدارة المعرفة داخل الجهة.

هـ. تشجيع ومساندة الموارد البشرية على مستوى الأفراد وفرق العمل للمشاركة في النشاطات التطويرية التي من شأنها تحسين وتوثيق الموجودات المعرفية لدى الجهة.

و. تشجيع ومساندة الموارد البشرية على مستوى الأفراد وفرق العمل لتطوير المعرفة ونقلها . تمكين العاملين من تقييم فاعلية التعلم واستخدام المعرفة.

ز. إيجاد فرص للموارد البشرية تسمح لهم بالتعلم والتعرف على أفضل الممارسات الداخلية والخارجية والمعارف وتبادلها.

ح. تشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة في مجال دعم الأنشطة المتعلقة بالمعرفة على جميع المستويات بالجهة للعاملين وفرق العمل.

#### المعيار الرابع: الشراكات والموارد.

تقوم الجهة المتميزة بإدارة الشراكات والموارد لتحقيق قيمة مضافة على أصول المعرفة في الجهة من خلال ([www. Anova-uae.com](http://www.Anova-uae.com)):

أ. تحديد الشركاء الرئيسيين محليا وإقليميا ودوليا وفرص الشراكات الاستراتيجية فيما يتعلق بإدارة المعرفة في الجهة.

ب. ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسس ي مع الشركاء على كافة المستويات.

ج. تطوير وتطبيق استراتيجيات وعمليات مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم استراتيجيات إدارة المعرفة في الجهة.

د. دراسة الانعكاسات المالية للمشروعات والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة عبر استخدام أدوات ومعايير مالية تضمن هيكلية تمويل فع لأنشطة إدارة المعرفة.

ه. ضمان تنظيم البيئة المادية للجهة بطرق تسهل نقل المعرفة.

و. تطبيق آلية لتحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية القديمة والحديثة بما يتماشى مع استراتيجيات المعرفة والتأكد من تأثيرها على التعلم الفردي والمؤسسي.

ز. ضمان توفير الموارد التقنية لتمكين جميع العاملين من الوصول من خلالها إلى

الأصول المعرفية عبر اشتراكات مع مصادرها وتوفير التدريب المناسب عمليا.

ح. استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم الاتصال الداخلي ونقل البيانات والمعلومات

والمعارف.

ط. تكريس التقنيات الحديثة لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر في مجال إدارة

المعرفة.

ي. تحديد احتياجات الجهة فيما يتعلق بالبيانات والمعل ومات والمعرفة الضمنية

والمعلنة.

ك. تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف ذات العلاقة لدى الجهة للمعنيين

داخل الجهة أو خارجها وبما يتوافق مع باستراتيجية إدارة المعرفة وأهداف التعلم

المؤسسي.

ل. ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف.

### **المعيار الخامس: إدارة عمليات المعرفة**

تقوم الجهة المتميزة بإدارة العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة التي تركز على إيجاد

وتخزين ومشاركة ونشر المعرفة من خلال:

أ. تنظيم العمليات التي تركز على المعرفة الضمنية والمعلنة.

ب. تصميم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن العمليات الرئيسية لتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في الجهة وتحقيق أهدافها.

ج. تحديد مقاييس لعمليات إدارة المعرفة.

د. تحديد أساليب وأولويات وفرص التحسين والتطوير لعمليات إدارة المعرفة.

هـ. تطبيق أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتحسين عمليات إدارة المعرفة.

و. شرح/إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير/التعديل فيما يخص عمليات إدارة المعرفة للعاملين والمتعاملين والمعنيين.

ز. تقييم تأثيرات عمليات إدارة المعرفة المعدلة على الأداء والخدمات لدى الجهة ومدى تحقيقها للنتائج المستهدفة.

#### المعيار السادس: الاتصال والتواصل

تقوم الجهة المتميزة بتفعيل الاتصال والتواصل لنقل ومشاركة المعرفة من خلال ([www. Anova-uae.com](http://www.Anova-uae.com)):

أ. تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين الموارد البشرية في الوحدات التنظيمية للجهة.

ب. تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين الجهة وبين الفئات المعنية.

ج. تفعيل قنوات الاتصال لنقل المعرفة ومشاركتها تحديد المجموعات التي تتشابه في احتياجات الاتصال.

د. تمكين وتسهيل عمليات التواصل الفعالة للموارد البشرية تسمح بتشارك المعرفة داخل الجهة وبين الجهة وشركاءها وتعاملها.

هـ. الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسس ي لتحديد أولويات وأهداف التحسين.

و. الاستفادة من آراء وإبداعات وابتكارات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في تحسين العمليات الخاصة بإدارة المعرفة.

### المعيار السابع: النتائج

تقوم الجهة المتميزة بتحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها من خلال أنشطة ومبادرات إدارة المعرفة

لتحقيق النتائج المستهدفة وتحقيق التأثير الإيجابي على القدرة المؤسسية للجهة.

ويمكن أن تشمل النتائج المستهدفة المؤشرات والمقاييس التالية والمرتبطة

بالمعرفة(www. Anova-uae.com):

أ. سهولة الوصول إليها.

ب. دقتها.

ج. ملائمتها.

د. توفرها في الوقت الملائم.

هـ. نسب المشاركة وتبادل المعرفة.

و. نسبة الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة.

ز. نسبة حصر المعارف في المؤسسة.

ح. عدد ملتقيات المشاركة بالمعرفة.

ويجب مراعاة الجهة الأمور التالية:

أ. عرض النتائج حسب تصنيفات واضحة وملائمة للمؤشرات والمقاييس الخاصة بإدارة المعرفة.

ب. توضيح الآلية المستخدمة للتأكد من صحة وسلامة ودقة النتائج وتوثيقها وتوفيرها.

ج. تحديد المستهدفات لنتائج مؤشرات ومقاييس الأداء الخاصة بإدارة المعرفة.

د. توضيح مبدأ العلاقة السببية بين منهجيات إدارة المعرفة التي تم تطبيقها والنتائج المحققة.

هـ. توضيح المقارنات المرجعية المستخدمة في تحديد المستهدفات ومقارنة النتائج المحققة.

### آلية رادار (RADAR)

هي المعدلة التي يتم احتسابها لقياس و تقييم أداء التميز المؤسسي، يساعد الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكننا من معرفة نقاط القوة و مناطق فرص التحسين والتي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي. إضافة صورة توضيحية عن مبدأ رادار\_\_





يعتبر نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الممثل في الشكل أعلاه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة معايير. خمسة منها هي "ممكّنات" (وسائل)، وأربعة هي "نتائج". تغطي معايير "الممكنات" ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحقّقه أية مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً لـ "الممكنات". ويتم تحسين "الممكنات" من خلال نقد "النتائج". تؤكد الأسهم الطبيعة الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل. لكل معيار من المعايير التسعة تعريف خاص به، والذي يفسر المعنى العام لذلك المعيار.

نجد أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة لما يمكن ملاحظته في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم. أخيراً، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية. يرتبط كثير من هذه النقاط الاسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل





بصفة عامة فإنه تم تخصيص أوزان متساوية للمعايير الفرعية ضمن كل معيار، على سبيل المثال كل من المعايير الفرعية الخمسة ضمن معيار القيادة يساهم بـ 20% من الـ 100 درجة المخصصة للمعيار الأول. غير أن هناك استثناءان:

المعيار الفرعي 6 أ يحصل على 75% من الدرجات المخصصة للمعيار 6 ، بينما المعيار الفرعي 6 ب يحصل على 25%

المعيار الفرعي 7 أ يحصل على 75% من الدرجات المخصصة للمعيار 7 ، بينما المعيار الفرعي 7 ب يحصل على 25%

يتم تقييم كل معيار فرعي باستخدام مصفوفة رادار وتحديد درجته ومن ثم يتم تجميع درجات جميع المعايير الفرعية وصولاً إلى درجة المعيار حيث يتم تطبيق الأوزان المبينة بالنموذج أعلاه وصولاً إلى النتيجة الإجمالية والتي تتراوح من 0 إلى 1000 درجة.

## Philips و EFQM

فيليبس هي واحدة من الأعضاء المؤسسين للـ EFQM وكان عضواً منذ ذلك الحين. العلاقة مع EFQM تطورت مما أدى إلى العديد من أشكال التعاون. فيليبس تشارك بقوة في تطوير النموذج وكذلك تصميم عملية منح الجائزة. واحد أعضاء لجنة إدارة المجموعة في Philips هو رئيس EFQM وعلى أساس سنوي يشارك العديد من موظفي Philips في تقييمات EQA وأنشطة أخرى مثل مجموعات الدراسة. تستخدم Philips نموذج التميز EFQM كتقييم رئيسي لها في منهجية التحسين بفروع المؤسسة في جميع أنحاء العالم.

يسمى برنامج التحسين الواسع للشركة في Philips باسم "برنامج التميز في الأعمال ويعتمد على السرعة والعمل الجماعي. يتكون هذا البرنامج من عدة أساليب وأدوات.

واحد أهم الأدوات المستخدمة هي أدوات مسح العمليات (PST) التي تهدف إلى تقييم نمو المؤسسة كجزء من التزامها الاستراتيجي بمساعدة المنظمات بشكل عام على تحسين الأداء .

قررت شركة Philips جعل بعض PSTs متاحة على نطاق واسع من خلال EFQM و شبكة شركائها.

فيلبس للإلكترونيات (Philips)

وتعتبر شركة فيلبس واحدة من أكبر الشركات في أوروبا ، حيث بلغت مبيعاتها 29 مليار يورو في عام 2003. مع أنشطة في التشابك الثلاثة مجالات الرعاية الصحية ونمط الحياة والتكنولوجيا وبها 165600 موظف في أكثر من 60 دولة ، تعمل في مجالات التصوير التشخيصي الطبي ومراقبة المرضى ، وأجهزة التلفزيون الملون ، ماكينات الحلاقة الكهربائية، حلول نظام الإضاءة والسيليكون.( www.philips.com )

### إدخال أدوات مسح العمليات

أدوات مسح العمليات (PSTs) هي شبكات نضج مصممة لعمليات أو مهام محددة. تساعد PSTs على تقييم نضج العملية أو الوظيفة وتوضيحها كمؤشرات على كيفية تحسين الوصول إلى المستويات التالية من النضج. كل عملية محصورة في عدد من "العناصر" أو العمليات الفرعية التي تشكل العملية بأكملها. عادة ما يكون هناك 10 إلى 15 عنصرًا في عمليات PST. تم إنشاء مقياس مكون من عشرة مستويات للنضج بدءاً من الأساسيات في الخطوة 1 ، وبلغت ذروتها في أداء world class في الخطوة. من خلال تقييم موقفهم من مقاييس النضج لكل عنصر من العناصر ، يمكن للمؤسسات إنشاء "ملف استحقاق" لعملية معينة والحصول على رؤية في الخطوات التي يحتاجون إلى اتخاذها للتحرك في اتجاه الطبقة العالمية. الإجراء يوفر بوضوح أساساً لتقييم التقدم مع الآخرين داخل أو خارج المنظمة.

تستند مواصفات المستوى في العناصر إلى مصادر مختلفة وتمتلك Philips

تجربة. انهم جميعا يعكسون معرفة الخبراء على الطريق إلى world class للعمليات الموصوفة، توفير البرمجيات لتسهيل عملية التقييم .

### تشمل عملية التوظيف عمليات فرعية.

لتحديد الأهداف الاستراتيجية وأولويات التوظيف كاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية القدرة المؤسسية. الفجوات بين الأهداف والأهداف الاستراتيجية المستقبلية يتم تحديدها من خلال خطة التوظيف الحالية بمزيد من التفصيل في تحليل الفجوات. ويشمل تحليل الفجوات توقعات مفصلة للتعيينات الإضافية القادمة من الخارج أو سوق العمل الداخلي. والإجراءات اللازمة لدعم التنقل الداخلي والاحتفاظ أو التكرار .

### الجوانب الرئيسية لعملية التوظيف هي:

1. تطوير سياسة وأدوات التوظيف
2. الخرائط التنظيمية التنسيب الوظيفي والكفاءات المطلوبة لأصحاب الوظائف
3. وضع خطط طويلة الأجل للتوظيف (تخطيط كمي ونوعي للموارد)
4. وضع خطط مفصلة لقوة العمل (على المدى القصير ، على سبيل المثال في المصنع)

5. عملية تخطيط التنبؤ والترجمة إلى احتياجات التوظيف
6. تخطيط التعاقب / التخطيط الوظيفي / تخطيط الترويج
7. الاستبقاء والتكرار

### قياس الأداء:

تستخدم إدارة الموارد البشرية لقياس تحقيق الأهداف والأداء مؤشرات أداء الأعمال الرئيسية (مثل بطاقة الأداء المتوازن للأعمال) ذات الصلة لتحقيقها ، حيث يتم تطبيق

عملية قياس الأداء للتمييز بين مستويات الأداء المختلفة، كما تركز عملية إدارة الأداء على التطوير الشخصي، و يتم تعريف الربط بين إدارة الأداء والمكافأة.

كذلك تحديد فرص التطوير والأهداف الممتدة لضمان أعلى مستوى ثابت للأداء. وربط إدارة الاداء مع إدارة الموارد .

### العلاقات الداخلية والخارجية:

تصف هذه العملية الطريقة التي تدير بها الموارد البشرية العلاقات الداخلية والخارجية كذلك تأثير المنظمة على المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.

تشمل إدارة العلاقات الداخلية على سبيل المثال. الموظفين ، ومجالس العمل ، وممثلي الموظفين ، يتم إضفاء الطابع الرسمي على بعض هذه العلاقات الداخلية في اتفاقيات واضحة بين الأطراف. يمكن أما إدارة العلاقات الخارجية فتشمل نقابات العمال ، و ممثلين رسميين للموظفين أو أطراف صناعية أخرى وجمعيات أرباب العمل.

تتبع إدارة الموارد البشرية بعض السياسات و الممارسات الراسخة في العلاقات الداخلية والخارجية مثل :

1. اتصالات منتظمة سواء داخليا وخارجيا لخلق فهم مشترك.
2. يتم تبادل المعلومات الأساسية حول سياسة الشركة.
3. الاتصالات في المقام الأول على طول الخطوط الرسمية فقط للعلاقات القانونية المطلوبة.
4. تُظهر الإدارة الوعي بحقوق الموظفين وتلتزم بكافة التشريعات القانونية
5. تتغير علاقة بين صاحب العمل و الموظف من المواجهة إلى نمط المشاركة الاستباقية.

## تحليلات لنتائج المسح.

يتم تضمين التغييرات في المجتمع / العلاقات الاجتماعية في البلد / المنطقة في مناقشات اجتماعات الشركاء.

1. يتم تشجيع الحوار (ردود الفعل) مع المجموعات المستهدفة المحددة في مجموعة متنوعة من الحالات.
2. أجواء مفتوحة ، مما يتيح التواصل مع الموظفين فيما يتعلق بالرؤية طويلة الأجل ومتطلبات المنظمة.
3. تشارك HR على سبيل المثال. السلوك التنظيمي .
4. وضع معايير خارجية نشطة لإيجاد وتبني أفضل الممارسات.
5. التعاون بين مختلف الأطراف بما يحقق الفائدة لتلك الأطراف.
6. تنشر الموارد البشرية أفضل ممارساتها ، وتضع مثلاً و معياراً لشركات أخرى.
7. تنشط منظمة الموارد البشرية في دورها تجاه المجتمع وتفهم تأثير الشركة نحو البيئة المحلية.
8. تنشط المنظمة نحو علاقاتها الداخلية والخارجية كشركة مواطنة جيدة و يتم نشر الأدلة.
9. الإدارة تدعم وتلهم الموظفين في رؤية وقيم الشركة وإعلام الموظفين من أي رسالة مهمة في وقت مبكر .

## إدارة البيانات وأنظمة الموارد البشرية

1. توفر معلومات ثابتة تحتوي على معلومات عامة عن الموارد البشرية مع التركيز على الموظف الفرد.
2. تضع السياسة الأساسية بشأن البيانات التي ينبغي جمعها بطرق غير منظمة
3. توفر لإدارة الموارد البشرية المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين .

4. تنظيم جمع بيانات الموظفين وتحديدھا بشكل جيد بما في ذلك المدخلات في

معلومات الموارد البشرية المحلية.

5. توفر البيانات التاريخية للموظفين الأفراد في نظام معلومات الموارد البشرية ويمكن

الوصول إليها بسهولة.

## المبحث الثالث

### الدوران الوظيفي

يمكن تعريف الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل Employee Turnover على أنها حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، والموظفين الداخليين إليها أي المعينين حديثاً فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها. بعض الناس لا يستطيعون التفريق بين مفهومي الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي لأن في كليهما انتقال للموظفين إلى خارج المنظمة لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن الدوران الوظيفي يشمل حركات انتقال الموظفين من وإلى المنظمة، أما التسرب فيقتصر على الانتقال من المنظمة إلى خارجها. وقد بدأ الاهتمام ظاهرة الدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي من قبل الباحثين منذ أكثر من خمس وستين سنة مضت، وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة الدوران الوظيفي، منها المدخل السيكولوجي، المدخل الاجتماعي، والمدخل الاقتصادي، ومع أواخر عام 1940م، أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مرورا بدراسات متعددة. ويرتكز مفهوم دوران العمل على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا التغيير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها - المعينين الجدد لسد حاجة المنظمة- إن خروج العاملين من المنظمة .

لقد عرف دوران العاملين بأنه حركة انتقال العامل الطوعية خارج حدود المنظمة التي يعمل بها متخلياً عن عضويته فيها .

كما عرف على انه يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب اخر بينما يرى اخرون ان مفهوم دوران العاملين هو احلال العاملين الذين تحتاج اليهم المنظمة او احلال للوظيفة حيث يتترك العاملون الاخرون العمل .



تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي اذا يقصد بدوران العمل حالة توقف عضوية الافراد المنتمين الى منظمات معينة وتحديداً " اولئك الافراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم )

ويمكن ان نشخص بان معدل دوران العمل قد بدأ يعد كظاهرة سلبية في المنظمة في حالة ظهور الدلالات التالية :

1. عدم قدرة ادارة الموارد البشرية في المنظمة على تعيين الاشخاص المناسبين للعمل في المنظمة .
2. في حالة تشخيص وجود مشكلة دوران العمل المرتفع ولكن المنظمة لا تمتلك القدرة على حل تلك المشكلة .
3. انخفاض الروح المعنوية للموظفين.
4. انخفاض مستوى رضا العاملين .
5. عدم قدرة المنظمة على تشخيص اسباب ترك العاملين للمنظمة.
6. عدم اهتمام المنظمة بتدريب العاملين .

### انواع دوران العمل .

#### الترك الطوعي

وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية او لأسباب شخصية.

#### الترك الاجباري (غير الطوعي) .

وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة الى خارجها بمبادرة او قرار ليس للأفراد العاملين دخلاً فيه ، ويمكن تقسيم هذا النوع الى مجموعتين رئيسيتين :

- أ. تمثل في قرارات الادارة العليا كحالات الطرد او التسريح الدائم او المؤقت .
- ب. تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها ادارياً كحالات المرض او الموت او التقاعد الالزامي بحكم العمر او لأي سبب اخر.

## الدخول الطوعي.

ويشمل هذا النوع دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل ايضا" كل حالات اعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة اي انه عملية ينجم عنها حصول الافراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي

## الدخول الاجباري

يتمثل في عملية دخول الافراد معينين الى المنظمة بصورة اجبارية بحكم قانون او اجراء ومن ابرز الامثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل, القوانين والتشريعات الحكومية والتعليم الالزامي والتوزيع المركزي للخارجين.

## اثر دوران العمل على اداء المنظمة .

ان معدل دوران العاملين ليس مجرد معدل للتنبؤ بحركة العاملين داخل المنظمة وخارجها ,بل هو مقياس يوضح مدى ارتفاع معنويات العاملين داخل المنظمة (او انخفاضها في الوقت نفسه ) وبالتالي تحديد اثر ذلك على المنظمة , ولقد بينت العديد من الدراسات ان لدوران العاملين اثرا على المنظمة, وهذا الاثر من الممكن أن يكون ايجابيا أو سلبيا ,ويتمثل الاثر الايجابي في ان مستويات محددة من دوران العاملين تعمل على تجديد الافكار والمهارات الامر الذي من شأنه بث الحماسة في نفوس العاملين والقضاء على الخمول والكسل وهذا يعود بالنفع على المنظمة بالإضافة الى ان المستويات الطبيعية من دوران العاملين تعمل على تخفيض اليد العاملة داخل المنظمة دون اللجوء الى استخدام استراتيجيات انهاء الخدمات من قبل الادارة اما الاثر السلبي فيتمثل بتلك التكلفة التي تتكبدها المنظمة نتيجة تغيير العاملين وانتقالهم الى المنظمات الاخرى , ومنها تكلفة الاستقالة وتكلفة تغطية الفترة التي يكون فيها العمل شاغرا, وتكلفة تعطيل العمل والخسارة المحتملة في المبيعات وانخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وتكلفة تدريب العاملين الجدد وخسارة الخبرة لدى المغادرين وكذلك انخفاض كفاءة عمل الفندق وانخفاض اعداد العملاء عليه .

## العوامل المؤثرة على معدل دوران العمل .

ان ظاهرة دوران العمل هي ظاهرة عمل منظمي و بما ان المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة والبيئة تتسم بانها بيئة ديناميكية غير مستقرة فان هناك العديد من العوامل المؤثرة على ارتفاع معدلات دوران العمل هي كالاتي: .

### الظروف الاقتصادية العامة.

يساهم النشاط الاقتصادي الفعال في قرار الفرد باختيار بدائل من المنظمات المنافسة ليحقق من خلالها طموحه واهدافه ، اما في حالة الركود الاقتصادي وانسحاب بعض المنظمات من السوق فهذا يؤدي بدورها الى تقليل الفرص امام الفرد العامل لاتخاذ قراره بترك عمله والبحث عن عمل اخر.

### حركة الافراد .

الافراد الذين يمتلكون مهارات وقابليات عالية غالبا" ما يسعون الى الانتقال من عمل الى اخر بهدف استثمار هذه القابليات والحصول على مردود اعلى فضلا عن ان الطلب على هذه المهارات والقابليات النادرة يكون اعلى من قبل منظمات الاعمال .

### ضمانات العمل .

عند توفير ضمانات للفرد للاستقرار والبقاء في عمله مدة اطول، سيشعر الفرد انه موضع اهتمام وثقة الادارة والمنظمة وبالعكس في حالة حصول عمليات انتهاء لخدمات و أقالات وعقوبات غير عادلة او مبررة ،ففي هذه الحالة يشعر الفرد العامل بعدم وجود ضمانات لمستقبله في مثل تلك المنظمة مما يؤدي به الى ظهور اتجاهات سلبية حول المنظمة والبحث عن فرص عمل اخرى افضل .

### العوامل الديموغرافية.

اشارت الابحاث على ان معدل دوران عمل النساء العاملات اكثر ارتفاعا من الرجال كما اشارت الابحاث ايضا على ان معدل دوران عمل الرجال المتزوجين اكثر ارتفاعا من غير المتزوجين وذلك لكثرة التزاماتهم العائلية .

## 1- معادلة احتساب معدل دوران العاملين .

عدد العاملين التاركين الخدمة خلال الفترة

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين التاركين الخدمة خلال الفترة}} \times 100\%$$

متوسط عدد العاملين خلال الفترة

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين اول المدة} + \text{عدد العاملين اخر المدة}}{2}$$

مهما تكن الأسباب فإن الذي يعنينا في هذا المجال هو رصد التغيرات الحاصلة في حجم القوى العاملة، ومما لا شك فيه إن إدارة المنظمة تسعى جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل فيها وذلك لان إرتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المنظمة وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل فيها ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة، ومما يجعل المنظمة عرضة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة منها: انخفاض الكفاءة الإنتاجية، ارتفاع عدد إصابات العمل، ارتفاع كمية التلف في المواد الأولية، ارتفاع العطل والتوقفات في المكائن، زيادة تكاليف الصيانة.....إلخ. إن هذا التحليل يستند إلى افتراض أن الأفراد المعينين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية وهو إفتراض واقعي وإن تعيينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب.

مفهوم التغيب : هو عدم حضور العامل الى منصب عمله في الوقت الذي يجب أن يكون فيه لأسباب إدارية وغير إدارية.

. الفرق بين الغياب والتغيب: كثيرا ما يقع الخلط بين مفهومي التغيب والغياب إذا كثيرا ما يتناولها الباحثين في بحوثهم و دراساتهم على أنها شيء واحد لكن في الحقيقة هناك فرق شاسع بينهما.

فالتغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ،سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو اقتصادية كما يعد شكل من أشكال الصراع الصناعي ، لان العامل عندما يتغيب فهو يعبر عن رفضه لكل أشكال القمع

الناتج عن سوء ظروف عمله المختلفة مع توفر إرادته، وقد يكون هذا التغيب إما التقصير في الواجبات وبالتأخر عن العمل. أما الغياب فهو مصطلح يحتوي " معنى عدم الحضور الى العمل بسبب خارج عن إرادة العامل و ذلك بالانقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث أو النفاس بالنسبة للمرأة العاملة.

ما معنى معدل الغياب وما هو استخدامه؟

ي شير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغييبها العامل والتي يتواجد في عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن. ويحسب معدل الغياب كالآتي:

عدد الأيام الغياب في السنة في القسم  $\times 100$

و يستخدم معدل الغياب في الآتي: التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، واستخدام هذا المؤشر هذا التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.
- ما معنى دوران العمل و ما هو استخدامه؟

يشير معدل دوران العمل أي نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال، وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط، فإذا كان معدل دوران العمل 12 % فان هذا معناه أن هناك احتمال لأن يترك 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل بمعدل ترك الخدمة، ويترك الناس أعمالهم لعدة أسباب أهمها: الاستقالة والنقل والترقية والعجز والفصل والوفاة.

و لأجل إن تكون المنظمة على اطلاع مستمر على حجم دوران العمل فيها، فإنه يتم احتساب معدل دوران العمل كما يلي:

معدل دوران العمل = متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة  $\times 100$  %

إن ظاهرة دوران العمل في المنظمات والالتحاق بأخرى تعود لظروف

وأسباب مختلفة تتفاوت من منظمة إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر . ولعل أهمها

حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي . وهذا يقود إلى دوران العمل وزيادة ترك

العاملين في المنظمة لإعمالهم والالتحاق بأخرى مما يستدعي تعيين موظفين جدد ليحلوا محلهم . وتصنف حالات دوران العمل في المنظمات بشك ل عام إلى مايلي:

أ. ترك العمل بسبب الفصل أو الطرد.

ب. التترك الاختياري للعمل الاستقالة، أي أن يتقدم الموظف باستقالته وفق إرادته الحرة دون إكراه (شاويش، 2000)

دوران العمل بأنه" توقف لعضوية الموظف , ويعرف (موبلي 1979 ) في المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها تعويضاً مالياً. "

هناك من يرى أن تعاقب المخرجات والمدخلات من القوى العاملة دوران العمل ظاهرة إيجابية تساعد على إدامة تدفق الطاقة الفكرية والفسولوجية المطلوبة لتحقيق هدف الجهاز الإداري المتمثل في ضمان مستوى الكفاءة المطلوبة . أما إذا لم يكن هناك توازن بين المدخلات والمخرجات من القوى العاملة كأن تكون المخرجات أكثر وأحسن من المدخلات فإن ذلك يعتبر نذير تدهور الجهاز الإداري (الأعرجي والشيخلي، 1990) ، ويشير إلى أنه لا يوجد معيار معين يستند إلى أسباب

(Cherrington شيرنغتون 1989 ) معينة تؤدي إلى ترك العمل يمكن الرجوع والركون إليها لبيان مدى خطورة دوران العمل على المنظمات، مع أن هناك درجات متباينة من دوران العمل تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة كدرجة وعي ونضوج العاملين وطبيعة مهنتهم، إذ أن الموظفين صغيري السن والموظفين في درجات السلم الإداري الأدنى تكون نسبة دوران العمل لديهم مرتفعة.

#### مراحل تشكل دوران العمل داخل المنظمة:

خمسة مراحل لتشكيل دوران العمل داخل المنظمة كما حدده (Chiu & Francesco ، 2003 )

**المرحلة الأولى:** عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. وعناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافأة، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وعناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، أهداف غير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

**المرحلة الثانية:** عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافأة المرتبطة بالأداء.

**المرحلة الثالثة:** عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: كالمكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

**المرحلة الرابعة:** ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال. وتتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلبا على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات.

**المرحلة الخامسة:** عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

العوامل المؤثرة في تشكل دوران العمل:

أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى دوران العمل (Griffith يرى )

2004:106

1. المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.
2. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون.
1. الفواصل الرئاسية، وصعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين.
2. عدم الاقتناع بمشاركة العاملين.
3. الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات له، وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن.
4. انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثيرين للأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.



# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية (التطبيقية).

المبحث الأول: إجراءات الدراسة المنهجية.

المبحث الثاني: نبذة عن أكاديمية صافات للطيران

المبحث الثالث: تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

## المبحث الاول

### إجراءات الدراسة الميدانية

تناولت الباحثة إجراءات البحث ووصف مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة البحث وثبات وصدق الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة وأدواته المتمثلة في الاستبانة .

وتتناول الباحثة بالتحليل والمناقشة ما ورد في إجابات الاستبانة التي تم إعدادها، وتحكيمها وتوزيعها على عينة من العاملين بأكاديمية صافات للطيران، حيث قامت الباحثة بعرض محتوياتها ثم تحليلها ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### منهج البحث :

المنهج الذي استخدمه الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي وأهم ما يميّز هذا المنهج أنه يتناول الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية أو رقمية ثم تحليل الوصف والوصول إلى نتائج.

#### مجتمع البحث :

المجتمع الذي تم اختياره ليكون محل الدراسة هم العاملون بأكاديمية صافات للطيران.

#### عينة الدراسة :

العينة التي تم اختيارها لإجراء هذه الدراسة هي العينة الطبقية والعشوائية ، تم اختيارها بما تمتاز من صفات تساعد وتخدم الغرض والهدف الأساسي لهذه الدراسة وهم عينة متجانسة من ناحية المستوى العلمي والفكري والثقافة مع تفاوت في سنوات الخبرة

قامت الباحثة بطرح الاستبانة عليها ، وهم العاملون بأكاديمية صافات للطيران، وتمّ اختيار عينة تتكون من 50 مفحوصاً.

### أداة الدراسة:

تعتبر الاستبانة واحدة من أهم الأدوات التي استعانت بها الباحثة في عملية جمع البيانات ، وتعتبر الأداة المسحية الأولى التي تم بها عمل الدراسة الميدانية ، ويتم فيها فحص العينة بطريقة منظمة وتضم الأفكار والآراء والحقائق في إطار موضوع الدراسة وأهدافها. واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية للعينة ، واشتملت على نوع المفحوص، والعمر ، والمؤهل العلمي ، ثم سنوات الخبرة التي تتدرج اقل من خمس سنوات ومن خمسة الى أقل من عشر سنوات ، ومن عشرة الى خمسة عشر سنة، وأكثر من خمسة عشر سنة، والتدريب ، كما اشتملت على (30) سؤالاً ، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه ككل .

### صدق الاستبانة الظاهري:

بعد صياغة الاستبانة بصورتها الأولية قامت الباحثة بعرضها على المشرف الذي أقترح بدوره عرضها على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة وذل للاستفادة من آرائهم في سلامة صياغة عبارات الاستبانة ومناسبتها لأهداف البحث وإمكانية الحصول بواسطتها على المعلومات والبيانات الضرورية ومناسبتها للتطبيق وأنها شاملة لعناصر التقويم المطلوبة. تم تحكيم الاستبانة بواسطة خبراء وهم : د. عبد المطلب إبراهيم ، ود. عبد السلام عبد الماجد ، ود. أيوب العجب

وقد رأى بعض المحكمين إعادة صياغة بعض العبارات وكذلك حذف بعض الكلمات وتعديلها وقامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة بموافقة المشرف وبذلك قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

## ثبات الاستبانة الظاهري :

ثبات الاستبانة يعتبر من الشروط الواجب توفرها لقياس مدى مناسبه لتحقيق الأهداف ، ومن أجل الحصول على ثبات الاستبانة قامت الباحثة بعرضها في مرحلتها الأولى على مجموعة من المحكمين فجاءت آراؤهم متقاربة جداً ، ونظراً لتنوع عناصر الاستبانة وشمولها فقد تركت الباحثة لكل فرد فرصة كافية للإجابة بتأنٍ وهدوء.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الدارس باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات.
2. النسب المئوية.
3. الوسط الحسابي.
4. الانحراف المعياري.
5. اختبار (ت) العينة الواحدة.
6. قامت الباحثة بعرض البيانات الأولية عن طريق الأعمدة البيانية.
7. استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرو نباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.

## الخصائص القياسية للاستبانة:-

### ثبات الاستبانة:

يوفر برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences) مجموعة من الاختبارات لقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) وعدم تأثرها بالعوامل الخارجية، بمعنى آخر لو تم تكرار القياس تحت نفس الظروف فإن النتائج تكون متقاربة جداً ويكون ذلك دليل علي ثبات المقياس وقد

تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ الموضحة فيما يلي للإيجاد

معامل الثبات:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{ن}{(1 - \text{مجموع تباينات الأسئلة})}$$

$$ن . 1 \text{ تباين الدرجات الكلية}$$

ن = عدد عبارات المقياس.

الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول رقم ( ) نتائج معاملات الثبات والصدق للمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	الخصائص القياسية	
		ألفا (نباخ)	الصدق الذاتي
تدريب العاملين بأكاديمية صافــــــــــــات للطيران يدعم استقرارهم.	8	0.786	0.8865
يوجد أثر للتعزيز وتبني أفكار ومواهب العاملين في زيادة ولائهم للمؤسسة	7	0.784	0.8854
إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد من انتمائهم لها.	5	0.796	0.8921
يوجد أثر إيجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي.	5	.807	.898
تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة.	5	.851	.922
الاستبانة ككل	30	0.835	0.9137

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل الثبات مرتفع وكذلك الصدق الذاتي للمقياس مما

يدل على صلاحية المقياس للاستخدام وكذلك الاطمئنان على النتائج التي سيخرج بها

البحث

## المبحث الثاني

### نبذة عن أكاديمية صافات للطيران

أكاديمية صافات للطيران لترقية الطيران بالبلاد وللحاق بركب الأمم المتقدمة في هذا المجال.. وورد تقرير للصافات انه تم وضع حجر الاساس للمجمع في العام 2004م وتم اختيار منطقة كررى للإنشاء المجمع وبدأت اعمال التشييد والبناء عام 2005 بمشاركة عدد من الشركات المحلية الاجنبية مصطحبة اعلى المواصفات العالمية وبدأ النشاط الفني باستقبال اول طائرة عام 2006

مجمع الصافات يتكون من عدة مراكز متخصصة في صيانة وعمر الطائرة وأجزائها المختلفة ويضم كل مركز في طياته عدداً من الورش تعمل مع بعضها البعض في نظام متناسق ودقيق وهي مراكز ، صيانة المروحيات ، والمقاتلات الى جانب الورش المركزية ومركز التسليح وتطوير وتصنيع الطائرات الخفيفة.

وابان تقرير صافات انه لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والامتياز يتبنى المجمع نظام الإدارة المتكاملة والذي يتكون من متطلبات الطيران المدني المحلية والعالمية ونظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة وإدارة السلامة والصحية المهنية ( Flying .COM . WWW. Way دخول الموقع في سبتمبر 2018م الساعة الرابعة عصرا). وفيما يختص بالتدريب ووفق تقرير صافات فانه يمثل ركيزة النهضة والتطور واستنادا على ذلك فان إدارة صافات تبنت سياسة تدريبية ذات مفاهيم ومستويات عالية تركز على الجودة باعتبارها إطار التميز وابان التقرير بانهم يركزون في التدريب على المقاييس والمواصفات العالمية المطلوبة من جانبهم أشار عدد من الخبراء في مجال الطيران بان افتتاح مجمع الصافات... ووفق حديث مهندس محمد عبد العزيز مدير هيئة الطيران المدني ، بأنه يعد اللبنة الاساسية المهمة لصناعة الطيران في السودان بما

يوفره من بنيات تحتية جيدة لأغراض الصيانة والتصنيع والتجميع وتوفير كوادر بشرية مؤهلة.

ومن جانبه قال عقيد دكتور محمد الهادي احمد السيد /مدير مركز أبحاث الطيران بان مجمع صافات يأتي في إطار توطين صناعة الطيران وهو حق الاجيال القادمة في ظل متغيرات عالمية متسارعة ومتناقضة ومفتوحة على كل الاحتمالات وهو تطوير للصناعات المرتبطة مثل هندسة المطارات وتقنيات الارصاد الجوي والاستشعار عن بعد والتصوير الجوي وغيرها كما يعد والحديث للعقيد دكتور الهادي ترقية لمهارات العاملين في هذا الحقل من اطقم جوية وارضية ومساعدة عبر تعاملهم مع الصناعات الجوية وصقل مهاراتهم(www. Flying Way COM)

**المقر الرئيسي:** مطار الخرطوم - شارع أفريقيا - شمال صالة الحج والعمرة .

**التأسيس:** تأسست الأكاديمية عام 2006 م بموجب قانون الشركات لعام 1925 وتعمل وفق لوائح مكتب العمل.

**النشاط :** التدريب والتعليم :تعمل الأكاديمية في التدريب في مجال الطيران حيث تقوم بالآتي:-

1. تدريب الأطقم الطائرة (لنيل رخصة طيار خاص PPL ورخصة طيار تجاري CPL لنيل رخصة الضيافة الجوية ورخصة ضباط العمليات الجوية).

2. التدريب الهندسي في مجال الطيران (دبلوم هندسة الطيران في تخصصي (هيكل ومحركات-كهرو إلكترونيات)، الشهادة المهنية في صيانة الخط الأول(مروحيات وجناح ثابت)، دورات الهندسية).

3. التدريب في مجال علوم الطيران الإدارية و التدريب الإداري العام والدورات التأهيلية القصيرة .

4. التدريب في مجال بناء القدرات والتنمية البشرية.

5. دورات تدريبية لهواة الرياضات الجوية.

### الرؤيا:

الريادة في تعليم وتدريب الطيران والتكنولوجيا محلياً وإقليمياً بمعايير عالمية.

### الرسالة:

تقديم خدمات تعليمية وتدريبية متميزة في مجال الطيران والتكنولوجيا، بكوادر مؤهلة وتقنيات حديثة، وفق المعايير العالمية

القوى العاملة: عدد (64) موظف وعامل. (WWW. Flying Way .COM)



## أهداف الأكاديمية:

### المحور المالي

تنمية الموجودات

زيادة الأرباح

زيادة حجم الإيرادات

### محور المتعاملين

تحقيق وجود إقليمي فعال

تقديم خدمة تعليمية وتدريبية  
متكاملة ذات جودة عالية

المساهمة في تأهيل وتدريب  
الكوادر العاملة

### محور العمليات الداخلية

تأسيس البنية التحتية  
لمتطلبات التعليم العالي

تطوير الشراكات  
والعلاقات مع الزبائن

تعزيز اليات التسويق  
وتقوية العلامة التجارية

ادخال خدمات  
تدريبية جديدة

### محور النمو والتعلم

تحسين وتطوير بيئة العمل

ترقية النظم والاداء المؤسسي

رفع قدرات وكفاءات المورد البشري

المصدر : إدارة الموارد البشرية بأكاديمية صفات للطيران

## مجموعة صافات السودانية للطيران :-

وضع حجر أساس للمجمع في عام 2004 م وتم اختيار منطقة كررى لأنشطة المجموعة و بدأ أعمال التشييد والبناء عام 2005 بمشاركة عدد من الشركات المحلية والاجنبية على أعلى المواصفات العالمية و بدأ النشاط الفني باستقبال أول طائرة عام 2006 .

\* يحتوي المصنع على قسمين :-

- القسم الحربي :

و يقوم بتوفير الصيانات و التطوير للطائرات العسكرية . و يحتوي على :

- قسم صيانة المقاتلات .

- قسم صيانة المروحيات .

- قسم تجميع و صيانة طائرة التدريب K8 .

- القسم المدني :

و يحتوي على ( WWW. Flying Way .COM دخول الموقع في سبتمبر

2018م الساعة الخامسة عصرا) :

- مجمع تصنيع طائرات صافات بأنواعها .

- مجمع صيانات الطائرات المدنية .

- مركز ابحاث الطيران .

- مركز للأبحاث الزراعية .

- أكاديمية هاي ليفل لعلوم الطيران .

و أوضح المهندس محمد ابراهيم حبيب نائب المدير العام لشركة صافات القابضة للطيران ان المجمع يقوم بتصنيع الطائرات الخفيفة كمرحلة أولى بجانب صيانة جميع الطائرات الحربية و المدنية مبينا أن المرحلة الثانية تشمل تصنيع الطائرات المدنية ليصبح بذلك المجمع من أكبر المجمعات في المنطقة الافريقية في خطوة تهدف إلى توطين صناعة وصيانة الطائرات بالسودان .

يتم تصنيع الطائرات سودانيا بنسبة 85% , و 15% وبالنسبة للمحرك الذي يستورد من الخارج .

تمكن المجمع من تصنيع اربعة طائرة سودانية حملت اسم صافات و هي :

- صافات 01 وهي طائرة تدريب أولى .

- صافات 02 مروحية ذات أغراض متعددة تصلح للمراقبة والمتابعة .

- صافات 03 وهي طائرة تدريب متقدمة حازة براءة اختراع دولية .

- صافات 04 و هي مروحية لها نسختين عسكرية و مدنية .

و انتجت مجموعة صافات ثلاث انواع من الطائرات دون طيار و هي (COM WWW. Flying Way دخول الموقع في سبتمبر 2018م الساعة الخامسة عصرا):

- زاجل 1

- زاجل 2

- زاجل 3

\* و قد شارك السودان في معرض دبي للطيران 2013 بي صافات 02 و شارك في معرض دبي للطيران 2015 بي صافات 02 و صافات 03 ، و كان ترتيب شركة صافات ال 16 على مستوى الشركات العالمية المشاركة في معرض دبي للطيران .

حصلت مجموعة صافات للطيران على واعترافات من الجهات المصنعة والجهات المنظمة لقطاع الطيران.

حاز المجمع في الفترة السابقة على اعتراف كل من :-

- سلطة الطيران المدني الروسي .
- سلطة الطيران المدني الروسي السوداني .
- سلطة الطيران المدني الكونغولي .
- سلطة الطيران المدني الكيني .
- سلطة الطيران المدني النيجر .
- مكتب تصميم الأنتنوف .
- شركة المروحيات الروسية .

تمكنت المجموعة في الفترة السابقة من تغطية السوق المحلي في مجال صيانة الطائرات و تمتلك الآن عدد مقدر من العملاء بالجوار الافريقي بكل من دول الكونغو وأنغولا و تعمل الآن على دخول في أسواق جديدة بدول الجوار الافريقي ودول كوميسا( WWW. Flying Way COM دخول الموقع في سبتمبر 2018م الساعة الخامسة عصرا).

يقوم المجمع بصيانة طائرات النقل المختلفة ، كما يقوم بصيانة وعمره المروحيات حيث يحتوي مركز الصيانة على :

- ورشة الكهرباء.
- ورشة المعدات.

- ورشة الراديو
- انظمة التحكم
- مكافحة الحريق .
- ورشة الأساسية والخلفية .
- خزانات وقود .
- العجلات
- الهيدروليك
- البطاريات
- الفلاتر

\* و يقوم المصنع بتوفير الصيانة للاتي( WWW. Flying Way COM دخول الموقع في سبتمبر 2018م الساعة الخامسة عصرا):-

النقل :

( AN-2 \*AN-12 \* AN-24 \* AN-30 \* AN-32 \* AN-72 \* AN-74 \* IL-18 )  
 IL-76 \* ) .

الهيلوكوبترات :

(Mi-8, Mi-17, Mi-24, Mi-35).

المقاتلات :

(Su-25, Mig-23, Mig-29, A-5, F-6, K8-S).

طائرات التدريب :

PT-6, Safat-01, Safat-02, Safat-03, and)

.(Tecnam

\* و يقوم بتوفير خدمات التحديث للاتي( WWW. Flying Way COM دخول الموقع

في سبتمبر 2018م الساعة الخامسة عصرا):-

. ( AN-12 \* AN-24 \* AN-26 \* AN-30 )

## المبحث الثالث

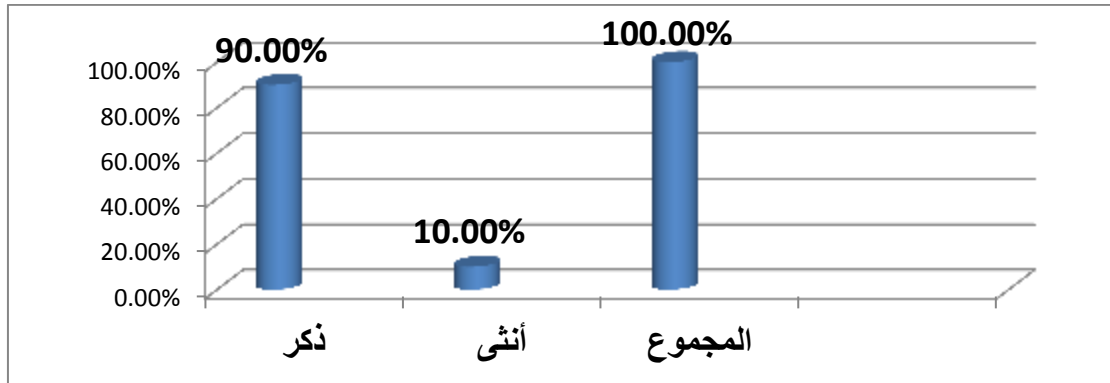
### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتحليل البيانات الأولية للاستبانة:

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	45	%90.0
أنثى	5	%10.0
المجموع	50	%100.0

شكل رقم (1) توزيع العينة حسب النوع

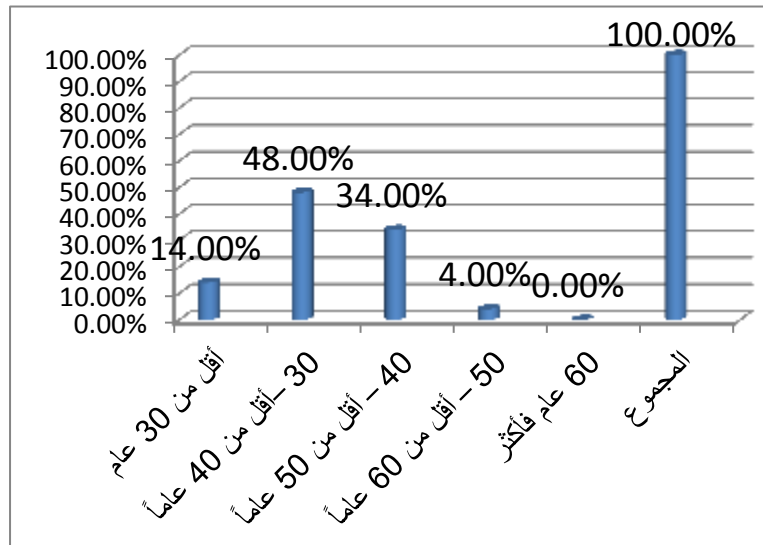


من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة الذكور من أفراد العينة تمثل نسبة 90% بينما نسبة الإناث من أفراد العينة بلغت 10%. مما يدل على أكثرية عدد الذكور في الأكاديمية وذلك نسبة لطبيعة عمل الأكاديمية .

### جدول رقم (3) توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 عام	7	14.0%
30 - أقل من 40 عاماً	24	48.0%
40 - أقل من 50 عاماً	17	34.0%
50 - أقل من 60 عاماً	2	4.0%
60 عام فأكثر	0.0	0.0%
المجموع	50	100.0%

### جدول رقم (2) توزيع العينة حسب العمر



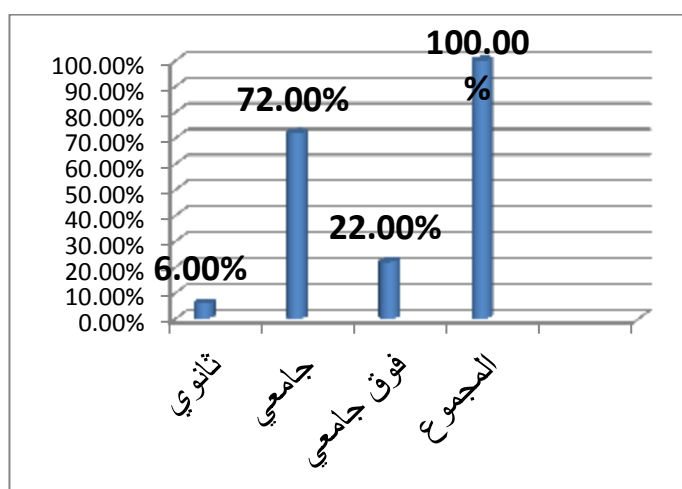
يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ما يتضح أن الفئة العمرية (أقل من 30 - 30) نسبتهم 14% و الفئة العمرية (30 - 40) نسبتهم 48%، و الفئة العمرية (40 - 50) نسبتهم 34% ، الفئة العمرية (50 أقل من 60) نسبتهم 4.0% وذلك يعني أن أغلب أفراد عينة البحث في الفئتين العمريتين (30 - 40) و(40 - 50) عام.



#### جدول رقم (4) توزيع العينة المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	%6.0
جامعي	36	%72.0
فوق جامعي	11	%22.0
المجموع	50	%100.0

#### شكل رقم (3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

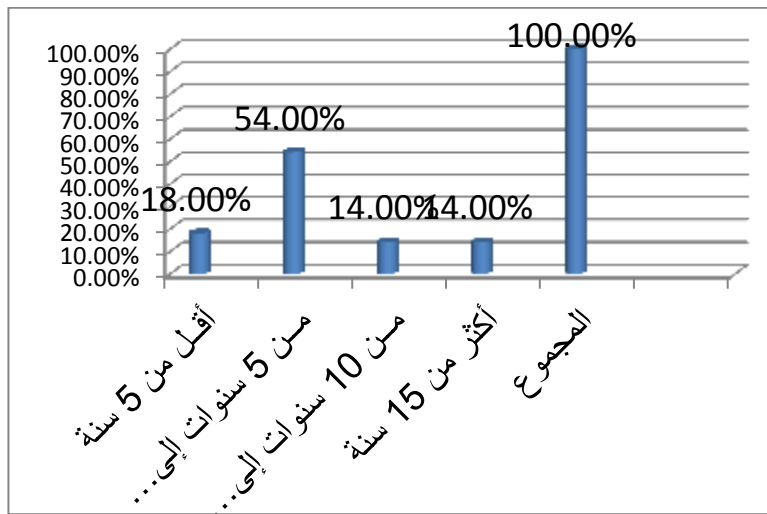


من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن جامعيين نسبتهم 72.0 % بينما نسبة فوق الجامعي بلغت 22.0 % ، حملة الثانوي بلغت 6.0%. مما يدل على التأهيل الأكاديمي المميز لأفراد العينة.

#### جدول رقم (5) توزيع العينة على حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنة	9	%18.0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	27	%54.0
من 10 سنوات إلى 15 سنة	7	%14.0
أكثر من 15 سنة	7	%14.0
المجموع	50	%100.0

#### شكل رقم (4) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

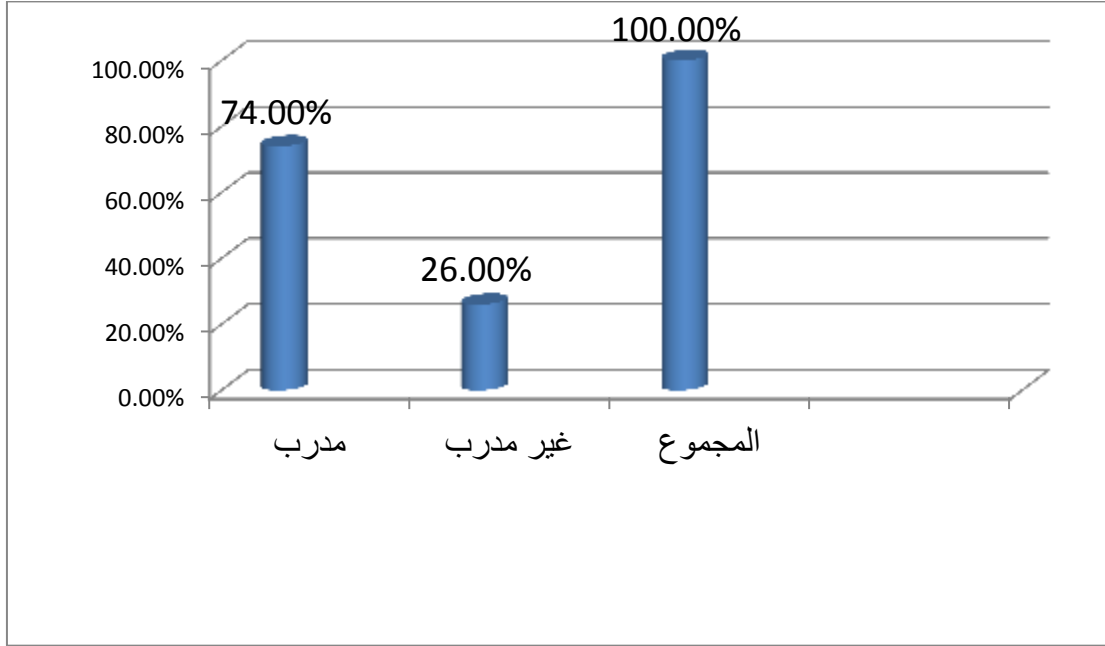


من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الخبرة أقل من 5 سنوات نسبة 18.0 % بينما نسبة الخبرة 5 وأقل من 10 بلغت 54% ، والخبرة 10 وأقل من 15 بلغت 14%، وخبرة أكثر من 15 سنة بلغت 15%.

### جدول رقم (6) توزيع العينة على حسب التدريب

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
مدرب	37	%74.0
غير مدرب	13	%26.0
المجموع	50	%100.0

### شكل رقم (5) توزيع العينة حسب التدريب



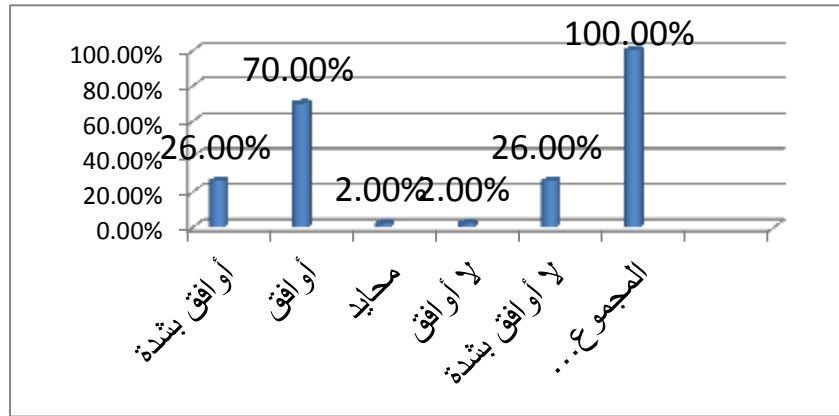
من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الذين تلقوا تدريب نسبتهم 74.0 % بينما نسبة الذين لم تلقوا تدريب بلغت نسبتهم 26% يعني ذلك أن اغلب أفراد العينة مدرب مما يستفيد البحث من إجاباتهم.

## المحور الأول: تدريب العاملين بأكاديمية صافــــــــات للطيران يدعم استقرارهم.

جدول رقم (7) يوضح عبارة تهتم أكاديمية صافــــــــات للطيران بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحبهم للعمل.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	13	26.0%
أوافق	35	70.0%
محايد	1	2.0%
لا أوافق	1	2.0%
لا أوافق بشدة	13	26.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (6) يوضح عبارة تهتم أكاديمية صافــــــــات للطيران بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحبهم للعمل.



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح جلياً بأن أغلب المفحوصين يوافقون بلغت

بسبتهم 70%، والموافقين بشد بلغت نسبتهم 6% ويمكن تتبع باقي الجدول.

● تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافــــــــات للطيران تهتم بإشراك العاملين في دورات

تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحبهم للعمل.

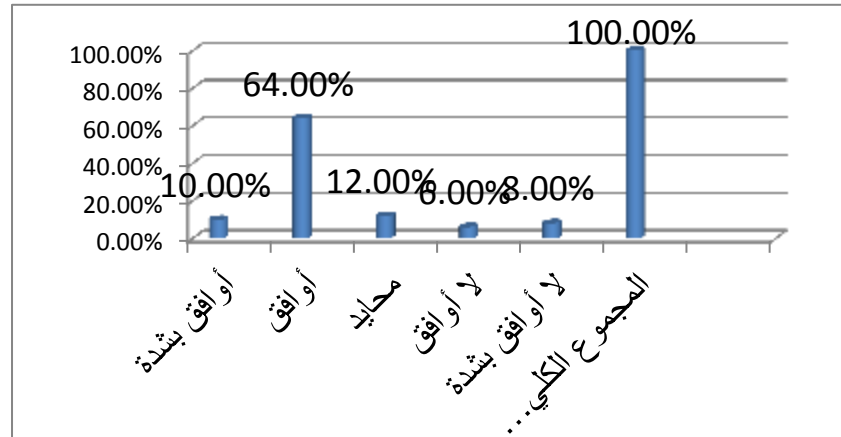
ترى الباحثة أن تدريب العاملين بأكاديمية صافــــــــات للطيران يدعم استقرارهم. وهذا

ما يتفق مع دراسة عبدالله عبداللطيف على محمد الواردة في هذا البحث (ص 8)

جدول رقم (8) يوضح عبارة تقديم أكاديمية صافـات للطيران حوافز ومكافئات لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتأهيلهم أكاديمياً ومهنياً.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	5	10.0%
أوافق	32	64.0%
محايد	6	12.0%
لا أوافق	3	6.0%
لا أوافق بشدة	4	8.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (7) يوضح عبارة تقديم أكاديمية صافـات للطيران حوافز ومكافئات لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتأهيلهم أكاديمياً ومهنياً.



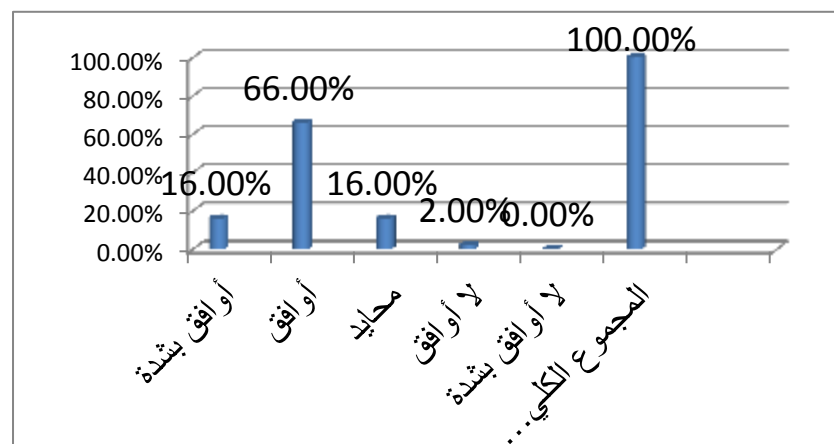
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح بأن أغلب المفحوصين يوافقون بلغت نسبتهم 64% ، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 10% ، ويمكن تتبع باقي الجدول، تستنتج الباحث أن أكاديمية صافـات للطيران تقدم حوافز ومكافئات لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتأهيلهم أكاديمياً ومهنياً.

ترى الباحثة أن تدريب العاملين بأكاديمية صافـات للطيران يدعم استقرارهم. وهذا ما يتفق مع دراسة عبدالله عبداللطيف على محمد الواردة في هذا البحث (ص 8 )

جدول رقم (9) يوضح عبارة تتوفر بأكاديمية صافات للطيران معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين لتأهيلهم والمحافظة عليهم.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	8	16.0%
أوافق	33	66.0%
محايد	8	16.0%
لا أوافق	1	2.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (8) يوضح عبارة تتوفر بأكاديمية صافات للطيران معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين لتأهيلهم والمحافظة عليهم.



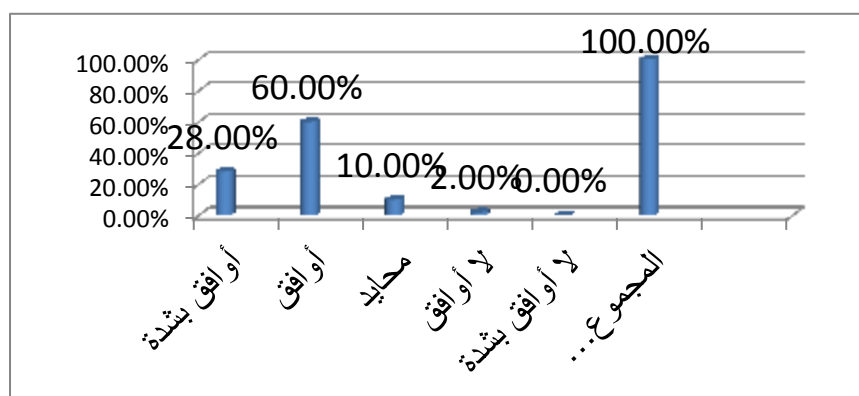
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح معظم أفراد العينة يوافقون بلغت نسبتهم 66%، ونسبة الذين يوافقون بشدة 16%، ونسبة المحايدون 16%، والذين لا يوافقون 2%، ولا احد لا يوافق بشدة.

تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران توفر معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين لتأهيلهم والمحافظة عليهم .

جدول رقم (10) يوضح عبارة تُؤمن أكاديمية صافات للطيران أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	14	%28.0
أوافق	30	%60.0
محايد	5	%10.0
لا أوافق	1	%2.0
لا أوافق بشدة	1	%0.0
المجموع الكلي للعينة	50	%100.0

شكل رقم (9) يوضح عبارة تُؤمن أكاديمية صافات للطيران أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.



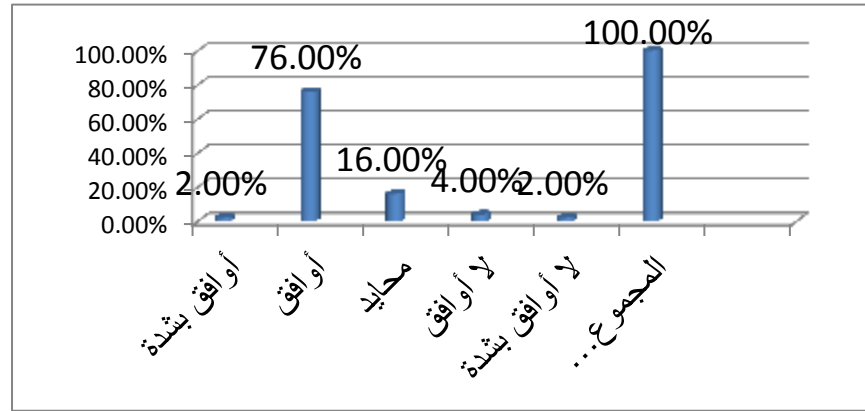
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون بلغت نسبتهم 60%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 10%، ونسبة المحايدين بلغت 10%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 2% ولا يوجد أحد لا يوافق بشدة.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران تُؤمن أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.

جدول رقم (11) يوضح عبارة يوجد تدريب منتظم فيما يخص مهارات وأنشطة العاملين.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	1	%2.0
أوافق	38	%76.0
محايد	8	%16.0
لا أوافق	2	%4.0
لا أوافق بشدة	1	%2.0
المجموع الكلي للعينة	50	%100.0

شكل رقم (10) يوضح عبارة يوجد تدريب منتظم فيما يخص مهارات وأنشطة العاملين.



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون وقد بلغت نسبتهم 76%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 2%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 2%، ونسبة المحايدون بلغت 16%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 4%، والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 2%.

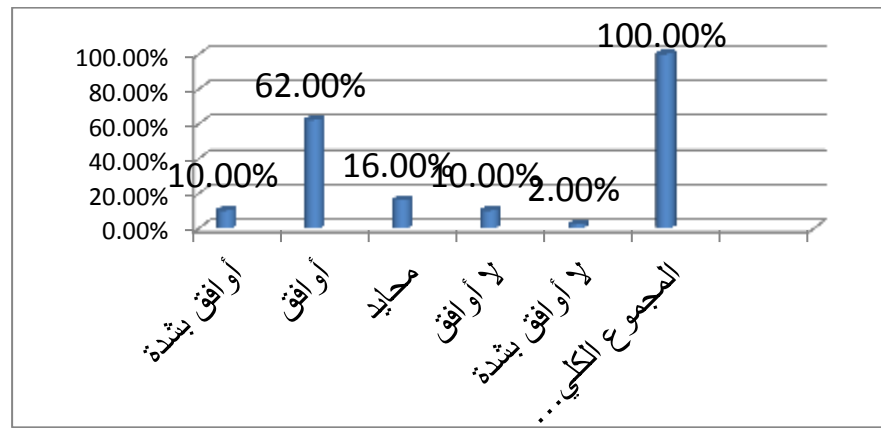
- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية الصافات للطيران يقوم بتدريب منتظم فيما يخص مهارات وأنشطة العاملين.



جدول رقم (12) يوضح عبارة يراعى التباين في التخصصات والمؤهلات عند وضع برامج التدريب.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	5	10.0%
أوافق	31	62.0%
محايد	8	16.0%
لا أوافق	5	10.0%
لا أوافق بشدة	1	2.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (11) يوضح عبارة يراعى التباين في التخصصات والمؤهلات عند وضع برامج التدريب



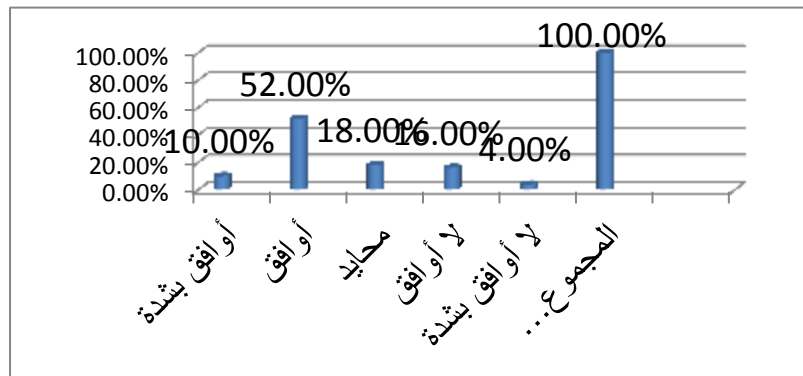
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون ويوافقون بشدة وقد بلغت نسبتهم 72%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 10%، ونسبة المحايدین بلغت 16%، والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 2%.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران يراعى التباين في التخصصات والمؤهلات عند وضع برامج التدريب.

جدول رقم (13) يوضح عبارة توجد آليات قياس واضحة لمعرفة مدى الاستفادة من برامج التدريب.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	5	10.0%
أوافق	26	52.0%
محايد	9	18.0%
لا أوافق	8	16.0%
لا أوافق بشدة	2	4.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (12) يوضح عبارة توجد آليات قياس واضحة لمعرفة مدى الاستفادة من برامج التدريب.



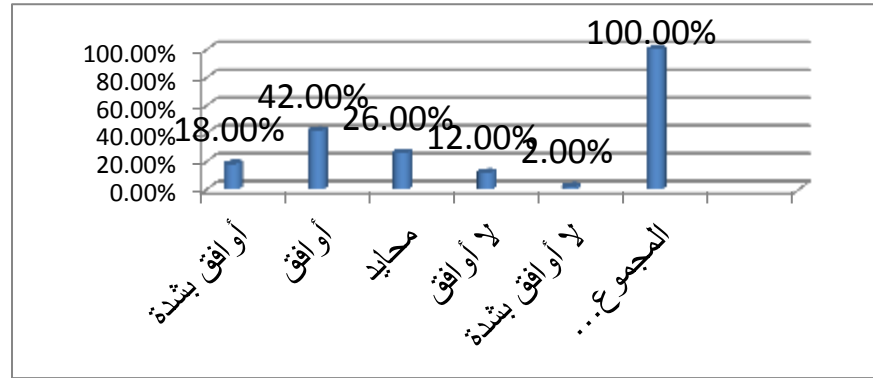
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون وقد بلغت نسبتهم 52%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 10%، ونسبة المحايدون بلغت 16%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 10%، والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 2%.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران توجد آليات قياس واضحة لمعرفة مدى الاستفادة من برامج التدريب.

جدول رقم (14) يوضح عبارة يتم ربط برامج التدريب باستراتيجية وأهداف الأكاديمية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	9	18.0%
أوافق	21	42.0%
محايد	13	26.0%
لا أوافق	6	12.0%
لا أوافق بشدة	1	2.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (13) يوضح عبارة يتم ربط برامج التدريب باستراتيجية وأهداف الأكاديمية.



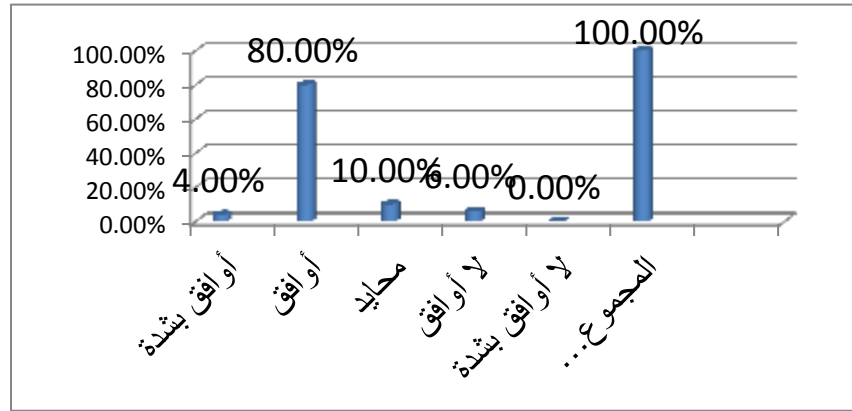
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون وقد بلغت نسبتهم 42%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 18%، ونسبة المحايدين بلغت 26%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 12%، والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 2%.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران لديها آليات قياس واضحة لمعرفة مدى الاستفادة من برامج التدريب.

جدول رقم (17) يوضح عبارة يتم تطوير نظام الحوافز والمكافأة في الأكاديمية بشكل مستمر.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	2	%4.0
أوافق	40	%80.0
محايد	5	%10.0
لا أوافق	3	%6.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع الكلي للعينة	50	%100.0

شكل رقم (15) يوضح عبارة يتم تطوير نظام الحوافز والمكافأة في الأكاديمية بشكل مستمر.



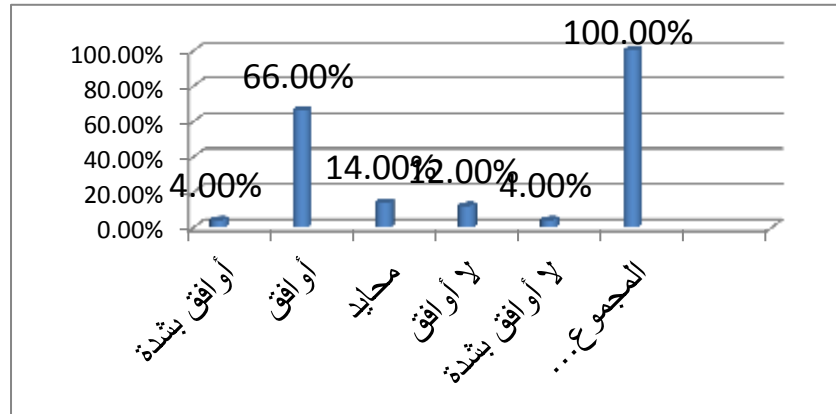
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون وقد بلغت نسبتهم 60%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 4%، ونسبة المحايدين بلغت 10%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 4%، والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 2%.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران تمنح الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية.

جدول رقم (18) يوضح عبارة يرتبط منح العاملين أكاديمية صافات من حوافز والمكافئات بمستويات أدائهم الوظيفي

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	2	4.0%
أوافق	33	66.0%
محايد	7	14.0%
لا أوافق	6	12.0%
لا أوافق بشدة	2	4.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (16) يوضح عبارة يرتبط منح العاملين أكاديمية صافات من حوافز والمكافئات بمستويات أدائهم الوظيفي.



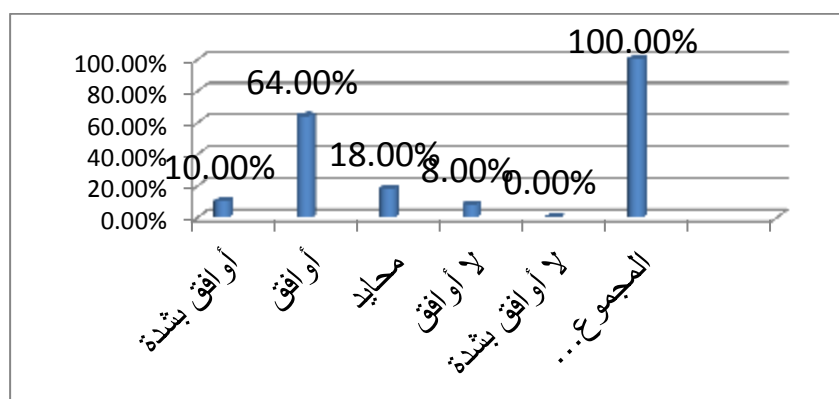
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون وقد بلغت نسبتهم 66%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 4%، ونسبة المحايدون بلغت 14%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 12%، والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 4%.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران يربط منح العاملين من حوافز والمكافئات بمستويات أدائهم الوظيفي.

جدول رقم (19) يوضح عبارة يتناسب نظام الأجور والرواتب في أكاديمية صافات مع غلاء المعيشة.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	5	%10.0
أوافق	32	%64.0
محايد	9	%18.0
لا أوافق	4	%8.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع الكلي للعينة	50	%100.0

شكل رقم (17) يوضح عبارة يتناسب نظام الأجور والرواتب في أكاديمية صافات مع غلاء المعيشة



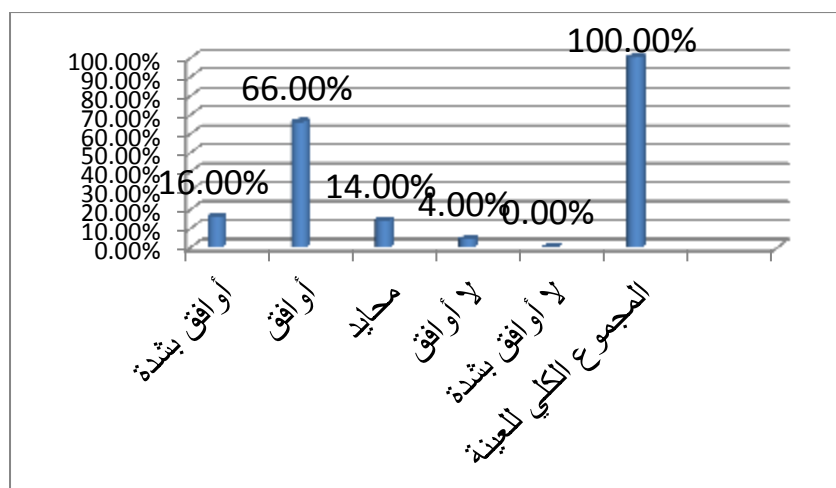
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن يتناسب نظام الأجور والرواتب في أكاديمية صافات مع غلاء المعيشة، وقد بلغت نسبتهم 64%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 10%، ونسبة المحايدين بلغت 18%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 8%، والذين لا يوافقون بشدة لا احد

- تستنتج الباحثة بأن في أكاديمية صافات للطيران يتناسب نظام الأجور والرواتب مع غلاء المعيشة

جدول رقم (20) يوضح عبارة تقدم أكاديمية صافات تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	8	%16.0
أوافق	33	%66.0
محايد	7	%14.0
لا أوافق	2	%4.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع الكلي للعينة	50	%100.0

شكل رقم (18) يوضح عبارة تقدم أكاديمية صافات تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.



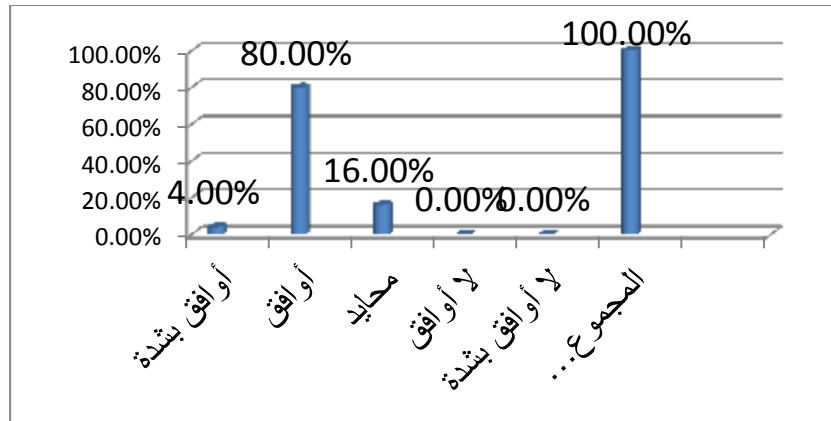
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن أكاديمية صافات تقدم تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين ، وقد بلغت نسبتهم %66، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم %16، ونسبة المحايدين بلغت %14، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم %4، والذين لا يوافقون بشدة لا احد

• تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران تقدم تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين .

جدول رقم (21) يوضح عبارة يتم تبني الأفكار المبدعة للعاملين وتنفيذها كجزء من خطط وبرامج الأكاديمية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	2	%4.0
أوافق	40	%80.0
محايد	8	%16.0
لا أوافق	0	%0.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع الكلي للعينة	50	%100.0

شكل رقم (19) يوضح عبارة يتم تبني الأفكار المبدعة للعاملين وتنفيذها كجزء من خطط وبرامج الأكاديمية



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن أكاديمية صافات يتبنى الأفكار المبدعة للعاملين وتنفيذها كجزء من خطط وبرامج الأكاديمية، وقد بلغت نسبتهم 80%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 4%، ونسبة المحايدين بلغت 16%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 4%، والذين لا يوافقون بشدة لا احد

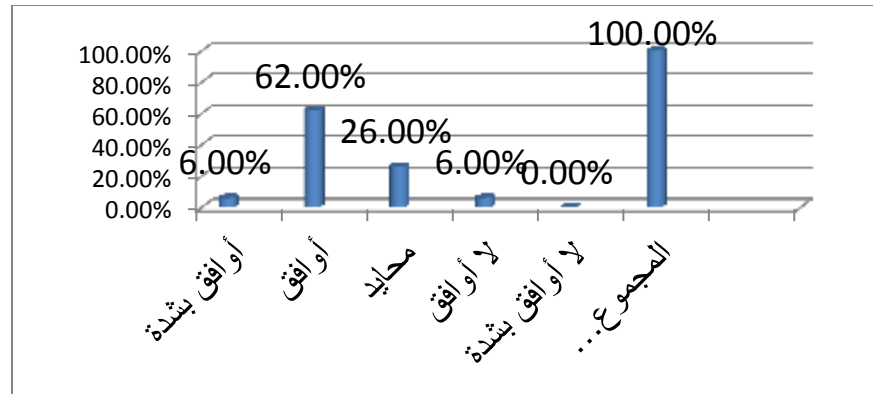
- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران يتم تبني الأفكار المبدعة للعاملين وتنفيذها كجزء من خطط وبرامج الأكاديمية.



جدول رقم (22) يوضح عبارة توجد حوافز تشجيعية لأصحاب المواهب والأفكار التي تساهم في تطوير الأكاديمية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	3	6.0%
أوافق	34	68.0%
محايد	10	20.0%
لا أوافق	3	6.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (20) يوضح عبارة توجد حوافز تشجيعية لأصحاب المواهب والأفكار التي تساهم في تطوير الأكاديمية



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على وجود حوافز تشجيعية لأصحاب المواهب والأفكار التي تساهم في تطوير الأكاديمية، وقد بلغت نسبتهم 62%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 6%، ونسبة المحايدون بلغت 26%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 6%، والذين لا يوافقون بشدة لا احد

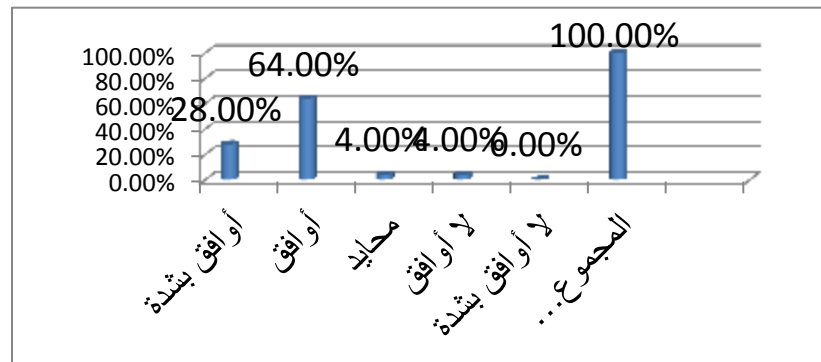
- تستنتج الباحثة بأن يوجد في أكاديمية صافات للطيران حوافز تشجيعية لأصحاب المواهب والأفكار التي تساهم في تطوير الأكاديمية.

المحور الثالث: إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد من انتمائهم لها.

جدول رقم (24) يوضح عبارة يشارك العاملون في أكاديمية صافات للطيران في وضع الاستراتيجية والخطط والأهداف المستقبلية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	14	%28.0
أوافق	32	%64.0
محايد	2	%4.0
لا أوافق	2	%4.0
لا أوافق بشدة	0	%0.0
المجموع الكلي للعينة	50	%100.0

شكل رقم (20) يوضح عبارة يشارك العاملون في أكاديمية صافات للطيران في وضع الاستراتيجية والخطط والأهداف المستقبلية.



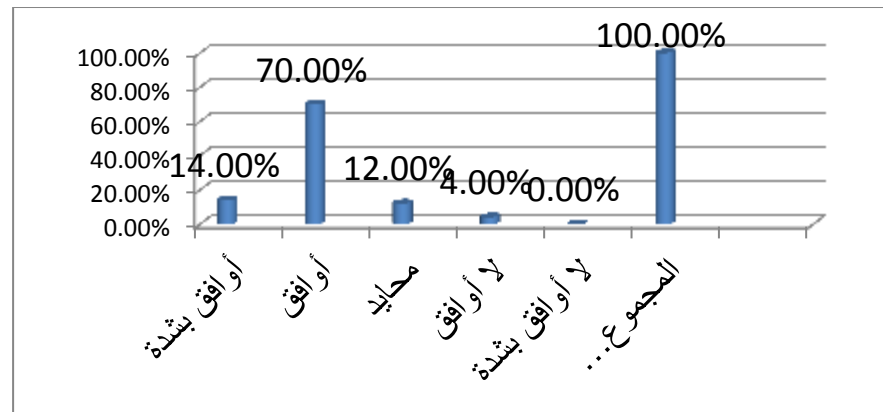
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على يشارك العاملون في أكاديمية صافات للطيران في وضع الاستراتيجية والخطط والأهداف المستقبلية ، وقد بلغت نسبتهم 64%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 28%، ونسبة المحايد بلغت 4%.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات للطيران يشارك العاملون في وضع الاستراتيجية والخطط والأهداف المستقبلية. ترى الباحثة أن إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد من انتمائهم لها. وهذا ما يتفق مع دراسة عبدالله عبداللطيف على محمد الواردة في هذا البحث (ص 8)

جدول رقم (25) يوضح عبارة يساهم العاملون بدرجة كبيرة في نشر ثقافة الجودة والتميز بالأكاديمية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	7	14.0%
أوافق	35	70.0%
محايد	6	12.0%
لا أوافق	2	4.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (21) يوضح عبارة يساهم العاملون بدرجة كبيرة في نشر ثقافة الجودة والتميز بالأكاديمية



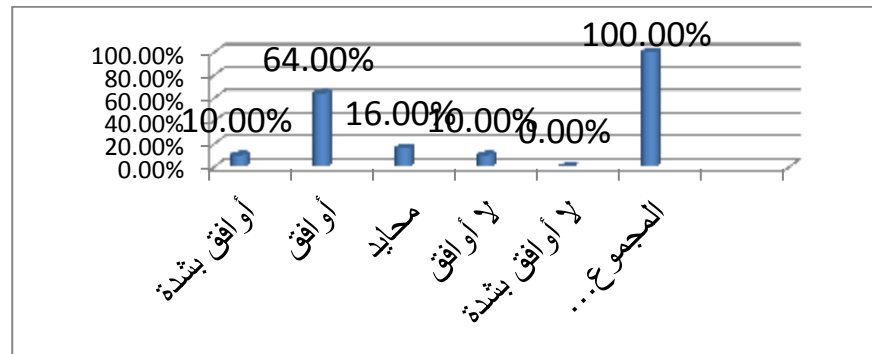
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على مساهمة العاملون بدرجة كبيرة في نشر ثقافة الجودة والتميز بالأكاديمية، وقد بلغت نسبتهم 70%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 14%، ونسبة المحايدين بلغت 12%. ونسبة الذين لا يوافقون 4% ولا احد لا يوافق بشدة

- تستنتج الباحثة بأن العاملون بأكاديمية صافات للطيران يساهمون بدرجة كبيرة في نشر ثقافة الجودة والتميز بالأكاديمية. ترى الباحثة أن إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد من انتمائهم لها. وهذا ما يتفق مع دراسة عبدالله عبداللطيف على محمد الواردة في هذا البحث (ص 8)

جدول رقم (26) يوضح عبارة تتم الاستعانة بالعاملين لتحديد الحاجة الحالية للتدريب ونوع البرامج التدريبية .

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	5	10.0%
أوافق	32	64.0%
محايد	8	16.0%
لا أوافق	5	10.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (21) يوضح عبارة تتم الاستعانة بالعاملين لتحديد الحاجة الحالية للتدريب ونوع البرامج التدريبية



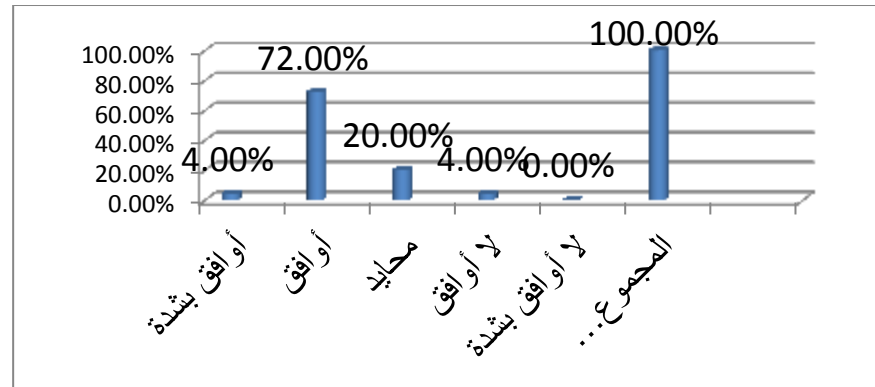
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن تتم الاستعانة بالعاملين لتحديد الحاجة الحالية للتدريب ونوع البرامج التدريبية، وقد بلغت نسبتهم 64%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 10%، ونسبة المحايدين بلغت 16%. ونسبة الذين لا يوافقون 10% ولا احد لا يوافق بشدة

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صفات للطيران تستعين بالعاملين لتحديد الحاجة الحالية للتدريب ونوع البرامج التدريبية. ترى الباحثة أن إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد من انتمائهم لها. ظهر ذلك في اجابات المفحوصين.

جدول رقم (27) يوضح عبارة يشارك العاملون في برامج التحسين المستمر من خلال الاجتماعات والتقارير الدورية

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	2	4.0%
أوافق	36	72.0%
محايد	10	20.0%
لا أوافق	2	4.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (23) يوضح عبارة يشارك العاملون في برامج التحسين المستمر من خلال الاجتماعات والتقارير الدورية



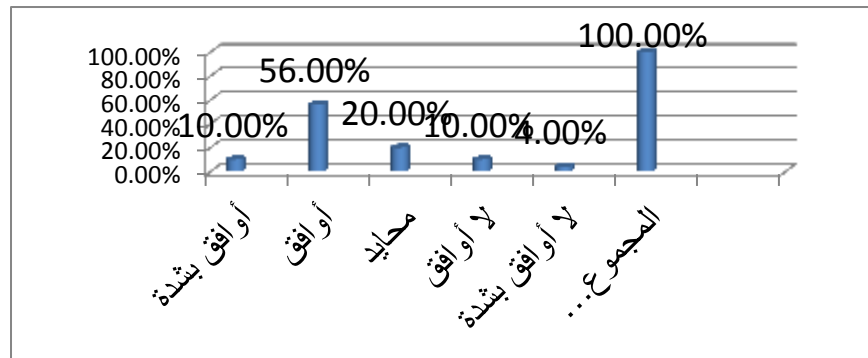
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن العاملون يشاركون في برامج التحسين المستمر من خلال الاجتماعات والتقارير الدورية ، وقد بلغت نسبتهم 64%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 10%، ونسبة المحايدین بلغت 16%. ونسبة الذين لا يوافقون 10% ولا احد لا يوافق بشدة

- تستنتج الباحثة بأن العاملون بأكاديمية صافات للطيران يشاركون في برامج التحسين المستمر من خلال الاجتماعات والتقارير الدورية. ترى الباحثة أن إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد من انتمائهم لها. وهذا ما دل عليه اجابات العاملين بالأكاديمية

جدول رقم (28) يوضح عبارة من خلال برامج التحفيز للإبداع والتميز تساهم مواهب العاملين لإيجاد حلول لبعض التحديات بالأكاديمية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	5	10.0%
أوافق	28	56.0%
محايد	10	20.0%
لا أوافق	5	10.0%
لا أوافق بشدة	2	4.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (23) يوضح عبارة من خلال برامج التحفيز للإبداع والتميز تساهم مواهب العاملين لإيجاد حلول لبعض التحديات بالأكاديمية.



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على من خلال برامج التحفيز للإبداع والتميز تساهم مواهب العاملين لإيجاد حلول لبعض التحديات بالأكاديمية ، وقد بلغت نسبتهم 64%، والذين ويوافقون بشدة بلغت نسبتهم 10%، ونسبة المحايدون بلغت 16%. ونسبة الذين لا يوافقون 10% ولا احد لا يوافق بشدة

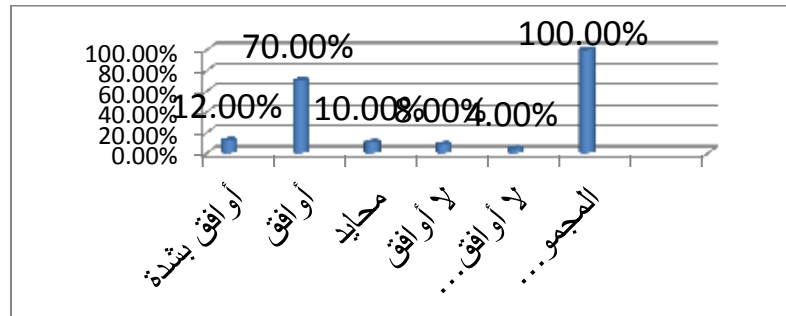
- تستنتج الباحثة بأن من خلال برامج التحفيز للإبداع والتميز تساهم مواهب العاملين لإيجاد حلول لبعض التحديات بالأكاديمية، ترى الباحثة أن الابداع برز في الجانب العملي للأكاديمية واجابات المفحوصين.

المحور الرابع: يوجد أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي.

جدول رقم (30) يوضح عبارة تشجيع الادارة العليا الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	6	12.0%
أوافق	38	76.0%
محايد	2	4.0%
لا أوافق	4	8.0%
لا أوافق بشدة	6	12.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (24) يوضح عبارة تشجيع الادارة العليا الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر



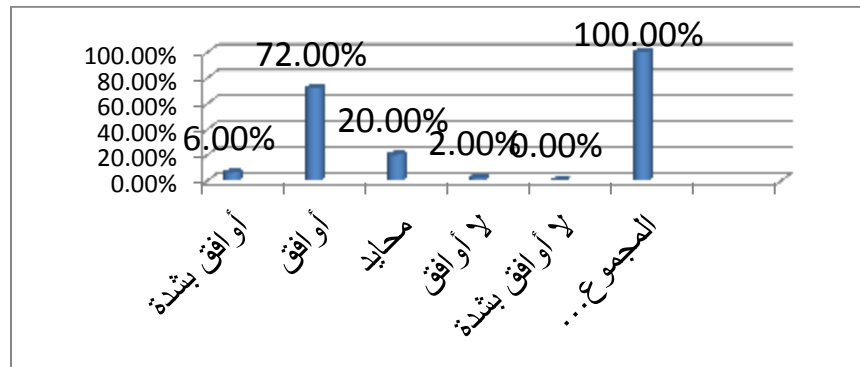
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على تشجيع الادارة العليا الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر، وقد بلغت نسبتهم 70%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 12%، ونسبة المحايد بلغت 4%، ونسبة الذين لا يوافقون 8% والذين لا يوافقون بشدة 12%.

- تستنتج الباحثة بأن الادارة العليا أكاديمية صافات للطيران تشجيع الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر، ترى الباحثة أن وجود أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي وهذا ما أكدها منال فوزي القطاونة في دراسته.

جدول رقم (31) يوضح عبارة يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	3	6.0%
أوافق	36	72.0%
محايد	10	20.0%
لا أوافق	1	2.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (25) يوضح عبارة يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء ، وقد بلغت نسبتهم 70%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 12%، ونسبة المحايدين بلغت 10%. ونسبة الذين لا يوافقون 8% والذين لا يوافق بشدة

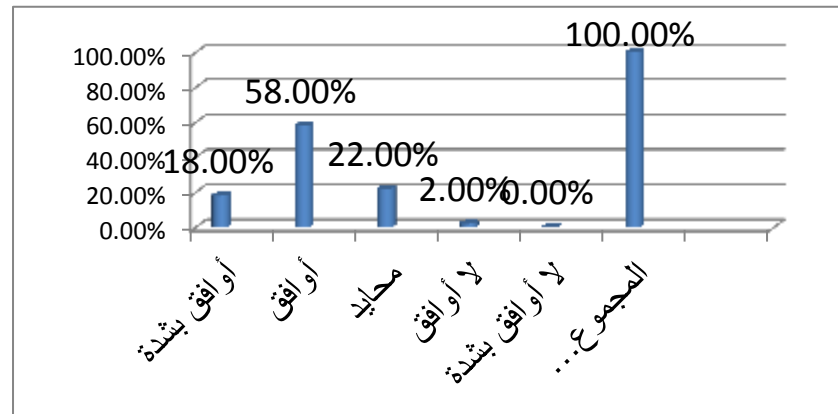
- تستنتج الباحثة بأن القادة في أكاديمية صافات للطيران يقومون بترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء ، ترى الباحثة أن وجود أثر إيجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي وهذا ما أكدها منال فوزي القطاونة في دراسته.



جدول رقم (32) يوضح عبارة تشجع الادارة الموظفين ليكون سفراء للأكاديمية من خلال تمكينهم وتشجيعهم والاستعانة بخبراتهم.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	9	18.0%
أوافق	29	58.0%
محايد	11	22.0%
لا أوافق	1	2.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (26) يوضح عبارة تشجع الادارة الموظفين ليكون سفراء للأكاديمية من خلال تمكينهم وتشجيعهم والاستعانة بخبراتهم.



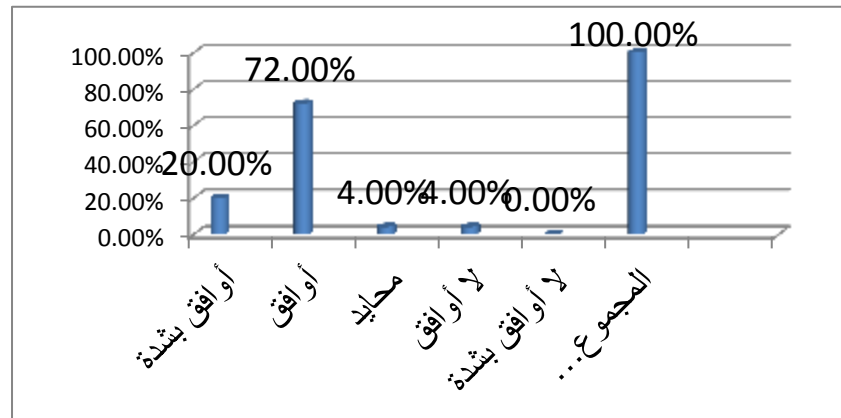
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن تشجع الادارة الموظفين ليكون سفراء للأكاديمية من خلال تمكينهم وتشجيعهم والاستعانة بخبراتهم ، وقد بلغت نسبتهم 70% ، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 12% ، ونسبة المحايدون بلغت 10% . ونسبة الذين لا يوافقون 8% والذين لا يوافقون بشدة.

• تستنتج الباحثة بأن الادارة تشجع الموظفين ليكون سفراء للأكاديمية من خلال تمكينهم وتشجيعهم والاستعانة بخبراتهم ترى الباحثة أن وجود أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي وهذا ما أكدها منال فوزي القطاونة في دراسته.

جدول رقم (33) يوضح عبارة تعي الادارة الحوجة لخلق قنوات تواصل فعالة مع العاملين وتوفر الادوات اللازمة لإدارة قنوات الحوار بينها وبينهم.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	10	20.0%
أوافق	36	72.0%
محايد	2	4.0%
لا أوافق	2	4.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (27) يوضح عبارة تعي الادارة الحوجة لخلق قنوات تواصل فعالة مع العاملين وتوفر الادوات اللازمة لإدارة قنوات الحوار بينها وبينهم



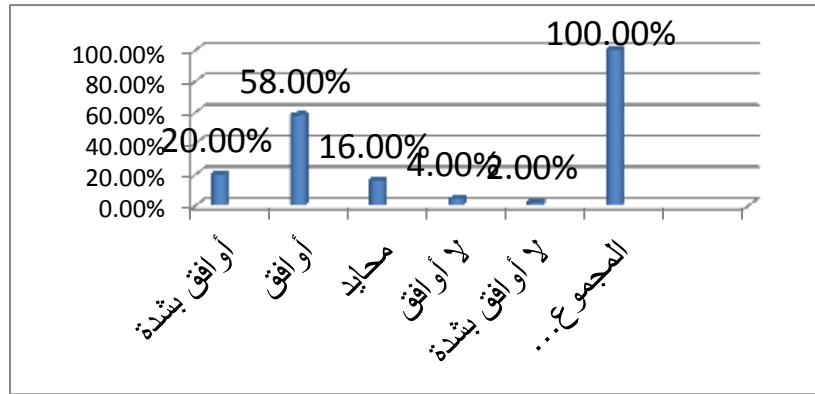
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن تعي ، وقد بلغت نسبتهم 70%، والذين ويوافقون بشدة بلغت نسبتهم 12%، ونسبة المحايدون بلغت 10%. ونسبة الذين لا يوافقون 8% والذين لا يوافقون بشدة

- تستنتج الباحثة بأن الادارة تعي الحوجة لخلق قنوات تواصل فعالة مع العاملين وتوفر الأدوات اللازمة لإدارة قنوات الحوار بينها وبينهم. ترى الباحثة أن وجود أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي وهذا ما أكدها د. مجيد منصور و أ. حسين العابد في دراستهما.

جدول رقم (34) يوضح عبارة تعي وتحترم الإدارة العليا اختلاف وتعدد الخلفيات والثقافات للعاملين وتساعد في خلق بيئة عمل صحي بعيدة عن التمييز بينهم.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	10	20.0%
أوافق	29	58.0%
محايد	8	16.0%
لا أوافق	2	4.0%
لا أوافق بشدة	1	2.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (28) يوضح عبارة تعي وتحترم الإدارة العليا اختلاف وتعدد الخلفيات والثقافات للعاملين وتساعد في خلق بيئة عمل صحي بعيدة عن التمييز بينهم.



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن تعي وتحترم الإدارة العليا اختلاف وتعدد الخلفيات والثقافات للعاملين وتساعد في خلق بيئة عمل صحي بعيدة عن التمييز بينهم ، وقد بلغت نسبتهم 58%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 20%، ونسبة المحايد بلغت 16%، ونسبة الذين لا يوافقون 4% والذين لا يوافقون بشدة

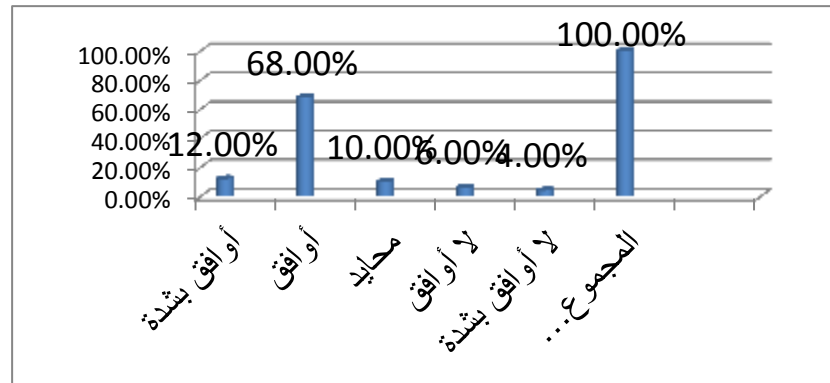
- تستنتج الباحثة بأن الإدارة العليا تعي وتحترم اختلاف وتعدد الخلفيات والثقافات للعاملين وتساعد في خلق بيئة عمل صحي بعيدة عن التمييز بينهم ترى الباحثة هذا ما شجع العاملين كما أكد ذلك اجابات المفحوصين.

المحور الخامس: تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة.

جدول رقم (36) يوضح عبارة تطبيق النموذج الأوربي يساهم باستمرار في تطوير الخدمة المقدمة للمستهلك.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	6	12.0%
أوافق	34	68.0%
محايد	5	10.0%
لا أوافق	3	6.0%
لا أوافق بشدة	2	4.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (33) يوضح عبارة تطبيق النموذج الأوربي يساهم باستمرار في تطوير الخدمة المقدمة للمستهلك.



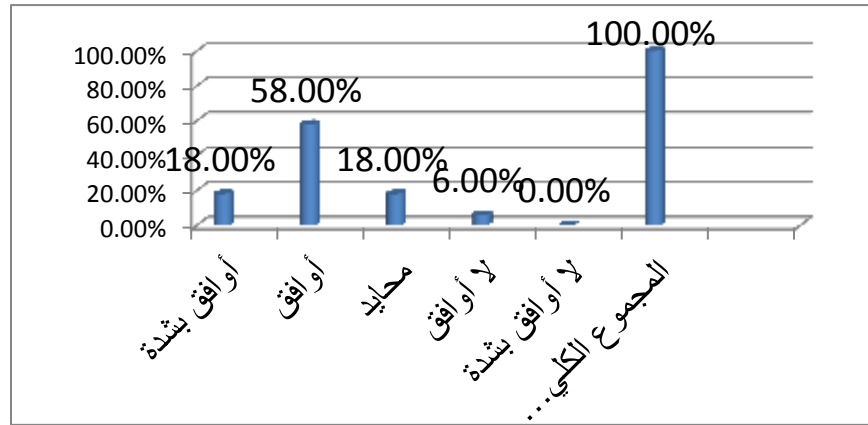
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق النموذج الأوربي يساهم باستمرار في تطوير الخدمة المقدمة للمستهلك، وقد بلغت نسبتهم 68%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 12%، ونسبة المحايد بلغت 10%. ونسبة الذين لا يوافقون 6% والذين لا يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 4%.

- تستنتج الباحثة بأن تطبيق النموذج الأوربي يساهم باستمرار في تطوير الخدمة المقدمة للمستهلك. ترى الباحثة أن وجود أثر إيجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين واستماع إلى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي وهذا ما أكدته اجابات المفحوصين .

جدول رقم (37) يوضح عبارة تبني أفكار العاملين من خلال النموذج الأوربي يصنع قيمة اضافية وقيمة تنافسية للخدمة بالأكاديمية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	9	18.0%
أوافق	29	58.0%
محايد	9	18.0%
لا أوافق	3	6.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (34) يوضح عبارة تبني أفكار العاملين من خلال النموذج الأوربي يصنع قيمة اضافية وقيمة تنافسية للخدمة بالأكاديمية.



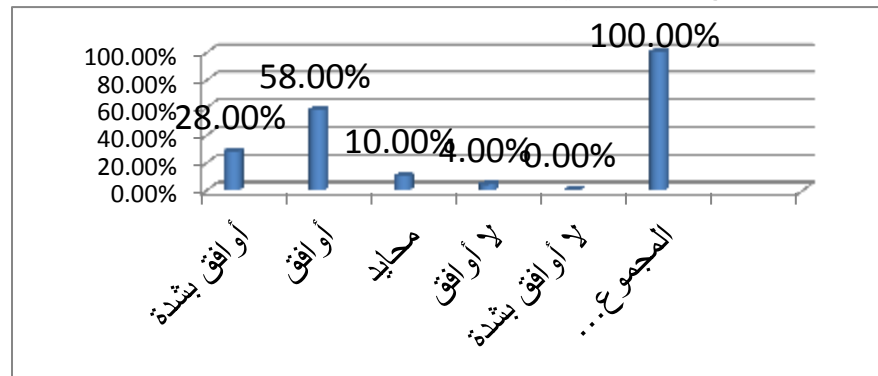
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن تبني أفكار العاملين من خلال النموذج الأوربي يصنع قيمة اضافية وقيمة تنافسية للخدمة بالأكاديمية ، وقد بلغت نسبتهم 58%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 18%، ونسبة المحايدون بلغت 18%. ونسبة الذين لا يوافقون 6% ولا احد لا يوافق بشدة.

- تستنتج الباحثة بأن تبني أفكار العاملين من خلال النموذج الأوربي يصنع قيمة اضافية وقيمة تنافسية للخدمة بالأكاديمية.

جدول رقم (38) يوضح عبارة يسهم تطبيق النموذج الأوربي من خلال برامج التحسن والتحسين المستمر والبرامج التدريبية في تطوير خبرات العاملين بالأكاديمية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	14	28.0%
أوافق	29	58.0%
محايد	5	10.0%
لا أوافق	2	4.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (35) يوضح عبارة يسهم تطبيق النموذج الأوربي من خلال برامج التحسن والتحسين المستمر والبرامج التدريبية في تطوير خبرات العاملين بالأكاديمية.



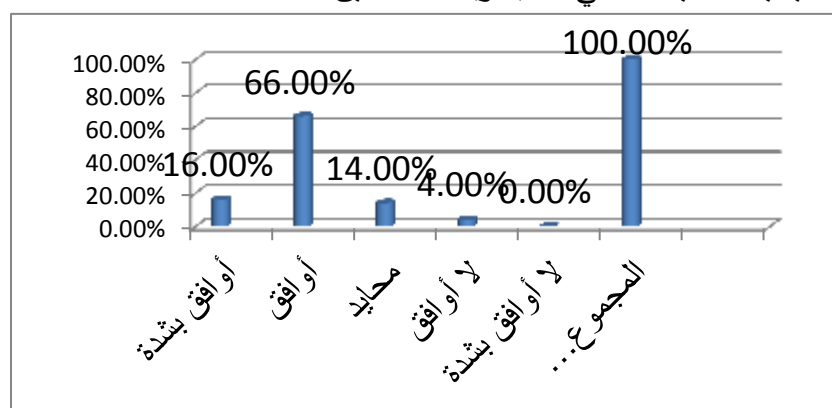
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن يسهم تطبيق النموذج الأوربي من خلال برامج التحسن والتحسين المستمر والبرامج التدريبية في تطوير خبرات العاملين بالأكاديمية ، وقد بلغت نسبتهم 58%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 28%، ونسبة المحايد بلغت 10%. ونسبة الذين لا يوافقون 4% ولا احد لا يوافق بشدة.

- تستنتج الباحثة بأن تطبيق النموذج الأوربي يسهم من خلال برامج التحسن والتحسين المستمر والبرامج التدريبية في تطوير خبرات العاملين بالأكاديمية.

جدول رقم (39) يوضح عبارة تعمل الأكاديمية على خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية مما يساعد في جذب وبقاء العاملين.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	8	16.0%
أوافق	33	66.0%
محايد	7	14.0%
لا أوافق	2	4.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (36) يوضح عبارة تعمل الأكاديمية على خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية مما يساعد في جذب وبقاء العاملين.



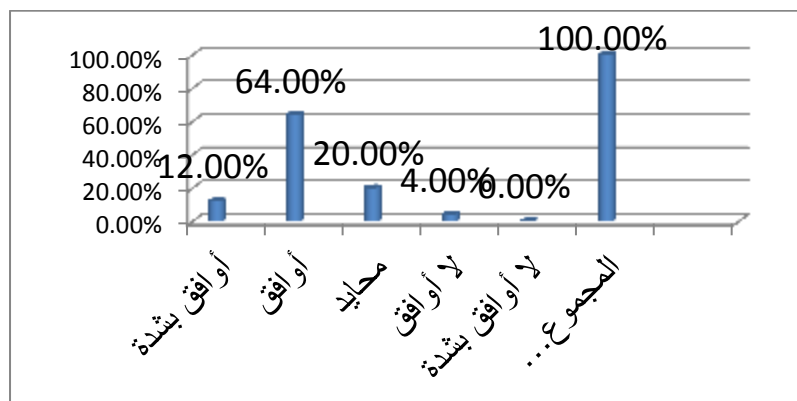
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن تعمل الأكاديمية على خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية مما يساعد في جذب وبقاء العاملين ، وقد بلغت نسبتهم 66%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 16%، ونسبة المحايدین بلغت 14%. ونسبة الذين لا يوافقون 4% ولا احد لا يوافق بشدة.

- تستنتج الباحثة بأن الأكاديمية تعمل على خلق بيئة عمل صحي ومتوازنة مع الحياة المعيشية مما يساعد في جذب وبقاء العاملين. ترى الباحثة ذلك ما تبين من الرضا الوظيفي من خلال اجابات المفحوصين واكدها منال فوزي القطاونة في دراستها. ودراسة (بالوش وآخرون،2014)

جدول رقم (40) يوضح عبارة أكاديمية صافات تشجع وتكافئ الإنجازات من خلال جائزة التميز بحوافز مالية مجزية.

الخيار	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	6	12.0%
أوافق	32	64.0%
محايد	10	20.0%
لا أوافق	2	4.0%
لا أوافق بشدة	0	0.0%
المجموع الكلي للعينة	50	100.0%

شكل رقم (37) يوضح عبارة أكاديمية صافات تشجع وتكافئ الإنجازات من خلال جائزة التميز بحوافز مالية مجزية



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم المفحوصين من أفراد العينة يوافقون على أن أكاديمية صافات تشجع وتكافئ الإنجازات من خلال جائزة التميز بحوافز مالية مجزية، وقد بلغت نسبتهم 64%، والذين يوافقون بشدة بلغت نسبتهم 12%، ونسبة المحايدون بلغت 20%. ونسبة الذين لا يوافقون 4% ولا احد لا يوافق بشدة.

- تستنتج الباحثة بأن أكاديمية صافات تشجع وتكافئ الإنجازات من خلال جائزة التميز بحوافز مالية مجزية.



## الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والمقترحات

والمصادر والمراجع والملاحق

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### والمصادر والمراجع والملاحق

تعرضت الباحثة في هذا الفصل لاهم النتائج التي توصل إليها البحث والتوصيات التي ترى إنها تساعد المؤسسات في تطبيق النموذج الاوربي وكذلك تقدم مقترحات لبحوث أخرى تفيد الدارسين مستقبلاً.

#### أولاً: النتائج

1. وجود تدريب عالي بنسبة 74% للعاملين بأكاديمية صافات للطيران مما يدعم استقرارهم.
2. أظهر البحث أن للتحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين له أثر في زيادة ولائهم للمؤسسة بنسبة 80.0% .
3. كذلك وجد أن تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة بنسبة 68%.
4. أكاديمية صافات للطيران يشرك العاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة مما زاد انتمائهم لها.
5. يوجد أثر ايجابي للإدارة المرنة بأكاديمية صافات للطيران التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع إلى شكاويهم ومقترحاتهم مما أدى إلى زيادة الرضا الوظيفي.
6. تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة.

## ثانياً: توصيات :

### توصي الباحثة بالآتي

- 1.أوصت الدراسة أكاديمية صافات للطيران بإجراء مقارنات معيارية مع المؤسسات المحلية من حيث معايير التوظيف ووسائل بناء الرضا الوظيفي لمواكبة سوق العمل.
  2. زيادة وسائل التواصل بين الإدارة والعاملين لضمان انتشار مفهوم التميز بالمؤسسة.
- بصورة عامة أوصت الدراسة بالآتي.**

1. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التميز وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.
  2. العمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المؤسسات على التعرف على مستوى اداءها
  3. على المؤسسات استخدام التغذية الراجعة مثل الاستبانة وصناديق الشكاوة والمقترحات في قياس الرضا الوظيفي.
  4. على المؤسسات تطبيق التميز المؤسسي متمثلاً في النموذج الأوربي EFQM والذي يتميز بالمرونة والشمولية ووضح النتائج مقارنة بأنظمة الجودة الاخرى.
  5. على المؤسسات ان تحذو حذو مجموعة شركات جياذ في تطبيقها لنظام جائزة التميز والتي تسهم بدرجة كبيرة في اثناء روح العمل الجماعي وتشجع على الابداع والابتكار.
- ثالثاً: مقترحات لبحوث 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 .

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر

7. القرآن الكريم

8. الحديث النبوي الشريف

### ثانياً : المراجع

1. ابن فارس. (أبو الحسين أحمد، ت. 395. هـ. ) (1979م) ، معجم مقاييس اللغة ، تحقيق. : عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، ط2، ج. 1.
2. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ( ابن منظور) (2003 م )، لسان العرب، دار صادر سنة النشر:
3. اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون (2004). عائد الإستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الأولى، إبتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
4. إياد عبد الله شعبان(2009م.) ، إدارة الجودة الشاملة ، دار زهران النشر والتوزيع ، عمان .
5. ثابت عبد الرحمان إدريس(2002م) ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، ، الدار الجامعية الإسكندرية.
6. جاك دانكان (1991م) ، أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجم محمد الحديدي ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع .
7. جوزيف كاير، لويس ويسلر (1996 م )، الإدارة العامة ( التغير الاجتماعي والإدارة المتكيفة) ، ترجمة محمود الخطيب، الأردن، دار البشير للنشر والتوزيع
8. خليل محمد محسن الشماع ، خيضر كاظم حمود(2000م) نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان،
9. الرشيد صالح (2009) التميز في الأداء وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال ، مجلة أفاق ، العدد 116 ، مجلد 29 الامارات العربية المتحدة ، مركز البحوث والتوثيق .

10. سعيد عامر، (1994م) "حول الابتكار والإبداع في استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة،
11. عبد الحميد عبدوني (1994م)، فهم سلوك العامل وحاجة التنظيم والتسيير إلى علم النفس ، جامعة باتنة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد الأول .
12. عبد الغفار حنفي (2006م)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية،
13. على السلمي (2002م) إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديد، القاهرة ،
14. كيث ديفيز (1974م)، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ،ومحمد إسماعيل يوسف ،القاهرة : دار النهضة للطبع والنشر .
15. محمد خيضر ،بسكرة ( نوفمبر 2005م) الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة
16. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي (2004م) نظام المعلومات الإدارية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ،
17. مصطفى حامد الحكيم(2011م) ،إدارة الجودة الشاملة ومتياز الأعمال ،شركة مطابع السودان المحدود الخرطوم.
18. ناصر قاسمي (جوان 2005 م ) ، فعالية التسيير في التنظيم البيروقراطي الجزائري (دراسة ميدانية للجماعات المحلية بولاية الجزائر ) جامعة الجزائر ، قسم علم الاجتماع أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم ، بحث غير منشور .
19. هادي محمد التجاني (2010م)، خارطة طريق نحو التميز المؤسسي
20. يوسف حمامي (نوفمبر 1992م) ، إدارة الوقت : المفهوم والوسائل ، جامعة الجزائر : ملتقى دولي حول الثقافة والتسيير .

### ثالثاً: الرسائل العلمية

1. عبدالله عبداللطيف على محمد(2012م) ، أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي ( دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سودا نل )، جامعة البحر الاحمر، بحث تكميلي مقدم لعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال،
2. خليفة علي الشروقي ،( 2008م.)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين )، بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية والأمنية الدفعة الثانية
3. عبد المحسن احمد حاجي حسن،(2010م)، ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة زين الكويتية للاتصالات الكويتية. كلية ادارة ، قسم ادارة الاعمال ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية
4. منال فوزي القطاونة(2007م)، العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن. كلية التربية ، قسم ادارة التربية ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية )، جامعة مؤتة ، 2007م.
5. د. مجيد منصور و أ. حسين العابد ، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، مقدم لـ المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال / جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، 2007م.

1. S. Scott, & Reoinaid, A "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", Academy of Management Journal, Vol. 37. No. 3, 1994 .
2. S. Scott, & Reoinaid, A "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", Academy of Management Journal, Vol. 37. No. 3, 1994 .
3. Web. : [www. Anova-uae.com](http://www.Anova-uae.com)
4. Richard Kopelman, et. al, "The Role of Climate and Culture in Productivity" in Schneider Benjamin (Ed), Organizational Climate and Culture, San Francisco: Josey Bass Publishing Company, 1990.
5. Alandria Safieer, Organizational Change, Stress and Job Satisfaction: U.S.A: California School of Professional Psychology. Ph. D. Unpublished Thesis, 1996 .
6. Gunnar Agisson, "Industrial Change and Development from Macro Level to Organizational Perspective". Norway: university 1 Trandgeim, Ph. D. Unpublished Dissertation.
7. Carole Palmer, Kenney, "Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Florida Community College", U.S.A.: University of Florida, Unpublished Dissertation, 1995.

8. G. A. Forhand, and S. Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, 1994,
9. G. A. Litwen, and R. A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University., Boston, 1968 ,
10. G. A. Litwen, and R. A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University., Boston, 1968 ,
11. E. E. Lalwer, et. al, "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 11, 1974.
12. J. P. Campbell, et. al, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw–Hill Book Co, N. Y, 1970, p. 392.
13. F. P. Drucker, *Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles*, Harper and Row, New York, 1985.
14. Mintzberg ( H) , *Structure et Dynamique des organisation* . Ed d'organisation 3éme . ed . Paris , 2000
15. Wood Ward , *Structure et dynamique des organisations Ed liaison* , paris , 2000 .



الملاحق



أ. دكتور..... الكلية ..... الدرجة العلمية .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع / تحكيم استبانة

بين أيديكم استمارة استبيان أعدت استيفاءً لمتطلبات الدراسة الميدانية لبحث مقدم لنيل درجة الماجستير في بعنوان (أثر تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي على تقليل دوران العمالة في المؤسسات السودانية- نموذج أكاديمية صافات للطيران احدى مجموعة شركات جياذ الصناعية ) . ولما تتمتعون به من خبرة ودقة في تحكيم مثل هذه البحوث .

أرجوا تفضلكم بتحكيم الاستبانة .

فروض البحث:

6. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاهتمام المؤسسة بجوانب التدريب وتنمية مهارات العاملين في بقائهم بالمؤسسة.

7. يوجد أثر للتحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين في زيادة ولائهم للمؤسسة

8. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإشراك الادارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة في تدعيم انتمائهم لها.

9. يوجد أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكوايهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي.

10. تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة.

ولكم مني فائق التقدير والاحترام .

إشراف: د. الطيب إبراهيم علي عسل

إعداد الطالبة: نهلة الزين عبد القادر



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
عمادة الجودة والتطوير



الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع / استبانة موجهة للعاملين أكاديمياً صافيات للطيران

بين أيديكم استمارة استبيان أعدت استيفاءً لمتطلبات الدراسة الميدانية لبحث مقدم لنيل درجة الماجستير بعنوان (أثر تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي على تقليل دوران العمالة في المؤسسات السودانية- نموذج أكاديمية صافيات للطيران)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بيان أسباب دوران العمالة في المؤسسات، ومعرفة وسائل بناء الولاء والرضا الوظيفي، ودراسة فعالية تطبيق نموذج التميز الأوربي في تقليل الدوران الوظيفي، وعليه يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الاجابات التي تختارونها.

علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستكون لأغراض البحث العلمي فقط وتكفل لها السرية التامة.

ولكم مني فائق التقدير والاحترام .

إشراف الدكتور:

الطيب ابراهيم علي عسل

إعداد الطالبة:

نهلة الزين عبد القادر محمد توم

أولاً / البيانات الشخصية :-

1- النوع

أ. ذكر ( )      ب. أنثى ( )

2- الفئة العمرية

أ. أقل من 30 عاماً ( )      ب. 30 - أقل من 40 عاماً ( )

ج. 40 - أقل من 50 عاماً ( )      د. 50 - أقل من 60 عاماً ( )

هـ. 60 عاماً فأكثر ( )

3- المؤهل العلمي :-

أ. أقل من ثانوي ( )      ب. ثانوي ( )

ج. جامعي ( )      د. فوق الجامعي ( )

4- الخبرة:-

أ. وأقل من 5 سنة ( )      ب. من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( )

ج. من 10 سنوات إلى 15 سنة ( )      د. أكثر من 15 سنة ( )

5- التدريب:-

1. 5: التدريب :      مدرب :      ( ) غير مدرب : ( )

ثانياً / أسئلة محاور الاستبانة :

المحور الأول: تدريب العاملين بأكاديمية صافات للطيران تدعم استقرارهم.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تهتم بأكاديمية صافات للطيران بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحبهم للعمل.					
2	تقدم بأكاديمية صافات للطيران حوافز ومكافأة لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتأهيلهم أكاديمياً ومهنياً.					
3	يتوفر بأكاديمية صافات للطيران معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين لتأهيلهم والمحافظة عليهم.					
4	تؤمن بأكاديمية صافات للطيران أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
5	يوجد تدريب منتظم فيما يخص مهارات وأنشطة العاملين.					
6	يراعى التباين في التخصصات والمؤهلات عند وضع برامج التدريب.					
7	توجد آليات قياس واضحة لمعرفة مدى الاستفادة من برامج التدريب.					
8	يتم ربط برامج التدريب باستراتيجية وأهداف الأكاديمية.					

المحور الثاني: يوجد أثر للتحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين في زيادة ولائهم

للمؤسسة

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمنح أكاديمية صفات العاملين الحوافز والمكافأة بناءً على معايير موضوعية .					
2	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافأة في الأكاديمية بشكل مستمر.					
3	يرتبط منح العاملين أكاديمية صفات من حوافز ومكافأة بمستويات أدائهم الوظيفي.					
4	يتناسب نظام الأجور والرواتب في أكاديمية صفات مع غلاء المعيشة.					
5	تقدم أكاديمية صفات تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.					
6	يتم تبني الأفكار المبدعة للعاملين وتنفيذها كجزء من خطط وبرامج الأكاديمية.					
7	توجد حوافز تشجيعية لأصحاب المواهب والأفكار التي تساهم في تطوير الأكاديمية.					

المحور الثالث: إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد  
من انتمائهم لها.

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشارك العاملون في أكاديمية صافات للطيران في وضع الاستراتيجية والخطط والأهداف المستقبلية.					
2	يساهم العاملون بدرجة كبيرة في نشر ثقافة الجودة والتميز بالأكاديمية.					
3	تتم الاستعانة بالعاملين لتحديد الحاجة الآتية للتدريب ونوع البرامج التدريبية .					
4	يشارك العاملون في برامج التحسين المستمر من خلال الاجتماعات والتقارير الدورية للأداء.					
5	من خلال برامج التحفيز للإبداع والتميز تساهم مواهب العاملين لإيجاد حلول لبعض التحديات بالأكاديمية.					

المحور الرابع: يوجد أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تشجيع الادارة العليا الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر.					
2	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء					
3	تشجع الادارة الموظفين ليكون سفراء للأكاديمية من خلال تمكينهم وتشجيعهم والاستعانة بخبراتهم.					
4	تعي الادارة الحوجة لخلق قنوات تواصل فعالة مع العاملين وتوفر الادوات اللازمة لإدارة قنوات الحوار بينها وبينهم.					
5	تعي وتحترم الادارة العليا اختلاف وتعدد الخلفيات والثقافات للعاملين وتساعد في خلق بيئة صحية بعيدة عن التمييز بينهم.					



المحور الخامس: تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات  
جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة.

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تطبيق النموذج الأوربي يساهم في باستمرار في تطوير الخدمة المقدمة للمستهلك.					
2	تبنى أفكار العاملين من خلال النموذج الأوربي يصنع قيمة اضافية وقيمة تنافسية للخدمة بالأكاديمية.					
3	يسهم تطبيق النموذج الأوربي من خلال برامج التحسن والتحسين المستمر والبرامج التدريبية في تطوير خبرات العاملين بالأكاديمية.					
4	وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية مما يساعد في جذب وبقاء العاملين					
5	أكاديمية صافات تشجع وتكافئ الإنجازات من خلال جائزة التميز بحوافز مالية مجزية.					



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
عمادة الجودة والتطوير



الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبانة موجهة للعاملين أكاديمياً صافيات للطيران

بين أيدكم استمارة استبيان أعدت استيفاءً لمتطلبات الدراسة الميدانية لبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بعنوان (أثر تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي على تقليل دوران العمالة في المؤسسات السودانية- نموذج أكاديمية صافيات للطيران)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بيان أسباب دوران العمالة في المؤسسات، ومعرفة وسائل بناء الولاء والرضا الوظيفي، ودراسة فعالية تطبيق نموذج التميز الأوربي في تقليل الدوران الوظيفي، وعليه يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الاجابات التي تختارونها.

علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستكون لأغراض البحث العلمي فقط وتكفل لها السرية التامة.

ولكم مني فائق التقدير والاحترام .

إشراف الدكتور:

الطيب ابراهيم علي عسل

إعداد الطالبة:

نهلة الزين عبد القادر محمد توم

أولاً / البيانات الشخصية :-

1- النوع

أ. ذكر ( )      ب. أنثى ( )

2- الفئة العمرية

أ. أقل من 30 عاماً ( )      ب. 30 - أقل من 40 عاماً ( )

ج. 40 - أقل من 50 عاماً ( )      د. 50 - أقل من 60 عاماً ( )

هـ. 60 عاماً فأكثر ( )

3- المؤهل العلمي :-

أ. ثانوي ( )      ب. جامعي ( )

ج. فوق الجامعي ( )

4- الخبرة:-

أ. أقل من 5 سنة ( )      ب. من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( )

ج. من 10 سنوات إلى 15 سنة ( )      د. أكثر من 15 سنة ( )

5- التدريب:-

2.5: التدريب :      مدرب :      ( ) غير مدرب : ( )

ثانياً / أسئلة محاور الاستبانة :

المحور الأول: تدريب العاملين بأكاديمية صافات للطيران يدعم استقرارهم.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تهتم أكاديمية صافات للطيران بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحبهم للعمل.					
2	تقدم أكاديمية صافات للطيران حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتأهيلهم أكاديمياً ومهنياً.					
3	يتوفر بأكاديمية صافات للطيران معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين لتأهيلهم والمحافظة عليهم.					
4	تؤمن أكاديمية صافات للطيران أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
5	يوجد تدريب منتظم فيما يخص مهارات وأنشطة العاملين.					
6	يراعى التباين في التخصصات والمؤهلات عند وضع برامج التدريب.					
7	توجد آليات قياس واضحة لمعرفة مدى الاستفادة من برامج التدريب.					
8	يتم ربط برامج التدريب باستراتيجية وأهداف الأكاديمية.					

المحور الثاني: يوجد أثر للتحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين في زيادة ولائهم  
للمؤسسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمنح أكاديمية صافات العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية .					
2	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافأة في الأكاديمية بشكل مستمر.					
3	يرتبط منح العاملين أكاديمية صافات من حوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي.					
4	يتناسب نظام الأجور والرواتب في أكاديمية صافات مع غلاء المعيشة.					
5	تقدم أكاديمية صافات تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين.					
6	يتم تبني الأفكار المبدعة للعاملين وتنفيذها كجزء من خطط وبرامج الأكاديمية.					
7	توجد حوافز تشجيعية لأصحاب المواهب والأفكار التي تساهم في تطوير الأكاديمية.					

المحور الثالث: إشراك الإدارة للعاملين في الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسة يزيد من انتمائهم لها.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشارك العاملون في أكاديمية صافات للطيران في وضع الاستراتيجية والخطط والأهداف المستقبلية.					
2	يساهم العاملون بدرجة كبيرة في نشر ثقافة الجودة والتميز بالأكاديمية.					
3	تتم الاستعانة بالعاملين لتحديد الحاجة الحالية للتدريب ونوع البرامج التدريبية .					
4	يشارك العاملون في برامج التحسين المستمر من خلال الاجتماعات والتقارير الدورية للأداء.					
5	من خلال برامج التحفيز للإبداع والتميز تساهم مواهب العاملين لإيجاد حلول لبعض التحديات بالأكاديمية.					

المحور الرابع: يوجد أثر ايجابي للإدارة المرنة التي تخلق قنوات التواصل بينها وبين العاملين وتستمع الى شكاويهم ومقترحاتهم في زيادة الرضا الوظيفي.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تشجيع الادارة العليا الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر.					
2	يقوم القادة بترسيخ ثقافة التميز في المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء					
3	تشجع الادارة الموظفين ليكون سفراء للأكاديمية من خلال تمكينهم وتشجيعهم والاستعانة بخبراتهم.					
4	تعي الادارة الحوجة لخلق قنوات تواصل فعالة مع العاملين وتوفر الادوات اللازمة لإدارة قنوات الحوار بينها وبينهم.					
5	تعي وتحترم الإدارة العليا اختلاف وتعدد الخلفيات والثقافات للعاملين وتساعد في خلق بيئة عمل صحي بعيدة عن التمييز بينهم.					

المحور الخامس: تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات  
جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة.

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تطبيق النموذج الأوربي يساهم باستمرار في تطوير الخدمة المقدمة للمستهلك.					
2	تبني أفكار العاملين من خلال النموذج الأوربي يصنع قيمة اضافية وقيمة تنافسية للخدمة بالأكاديمية.					
3	يسهم تطبيق النموذج الأوربي من خلال برامج التحسن والتحسين المستمر والبرامج التدريبية في تطوير خبرات العاملين بالأكاديمية.					
4	تعمل الأكاديمية على خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية مما يساعد في جذب وبقاء العاملين					
5	أكاديمية صافات تشجع وتكافئ الإنجازات من خلال جائزة التميز بحوافز مالية مجزية.					



## ملحق رقم (2)

### الأساتذة المحكمون للاستبانة

الرقم	الاسم	الصفة	الجامعة
1	د. عبد السلام عبد الماجد الامين	أ. مشارك	جامعة النيلين
2	د. أيوب محمد أحمد العجب	مساعد المدير العام	البنك الاسلامي السودان
3	د. عبد المطلب عبد الرسول إبراهيم	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا