



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



إستخدام نموذج التميز الأوروبي في تطوير منهجيات الإدارة بالتطبيق في
المؤسسات المشاركة في البرنامج الرئاسي

**The use of the European Model of Excellence in Development of
Management Methodologies Applied in Institutions
Participating in the Preidential Programme**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة و الإمتياز

إشراف:

د. مصطفى حامد الحكيم

إعداد الباحثة:

ايمن محمد ابراهيم محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستعمال

قال تعالى:

﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ

أَحْسَنَ عَمَلًا﴾

صدق الله العظيم

سورة الكهف، الآية (30)

الإهداء

الى روح ابي في جنات الخلد ان شاء الله

الى امي جنتي

الى اخواتي وأخي عزوتي

الى زوجي ورفيق دربي وسندي

الى ابنائي الامل المعقود

الى احبائي واصدقائي رفقاء الحلم والهم

الى كل من علمني حرفا- درسا او فكره

الشكر و التقدير

الشكر اولاً لله سبحانه وتعالى الذى بنعمته تتم الصالحات ، والشكر ثانياً لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ممثلة في القائمين علي مركز الجودة والتطوير اساتذة ودارسين على ما قدموه لنا و اخص بالشكر مشرفي الفاضل د.مصطفى حامد الحكيم والاساتذة الذين قامو بتحكيم الإستبانة. واتقدم بالشكر ايضا للمحكمين ومدراء الجودة بمختلف المؤسسات الذين قامو بالإجابة علي اسئلة الاستبيان. والشكر اجزله للذين قامو بالتحليل الاحصائي للبيانات ولكل من ساعد في اخراج هذا البحث في صورته النهائية، كل من أمدني بالافكار او قام باسداء النصح والملاحظات سائلة الله ان يكون في ميزان حسناتهم اجمعين.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نموذج الإمتياز للبرنامج الوطنى للجودة والإمتياز واستخدامه في تطوير منهجيات الإدارة، وإلى دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بالتركيز على نموذج التميز الأوروبي حيث تم ذلك بتصميم استبانته تتكون من متغيرين يمثلان محوري البحث، المتغير الأول عبارة عن نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطنى للجودة والإمتياز، والمتغير الثاني تطوير منهجيات الإدارة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري، الشركة السودانية للنقل والكهرباء، الشركة السودانية للتوليد المائي، الصندوق القومي للمعاشات ، شركة سك النقود السودانية.

تمثلت مشكلة الدراسة في افتقار غالبية الشركات السودانية إلى مناهج عالمية علمية لتطوير العمل الإداري الفني . قامت الباحثة باستخدام اختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

بعد اجراء عملية التحليل توصلت الدراسة الي مجموعه من النتائج تبين وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرنامج الرئاسي الوطنى للجودة والإمتياز و(تطوير منهجيات القيادة ، تطوير منهجيات الإستراتيجية ، تطوير منهجيات إدارة الموارد البشرية، تطوير منهجيات إدارة الموارد والشراكات، تطوير منهجيات إدارة العمليات).

وعلي ضوء ما توصل اليه الباحث يوصي بتطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطنى للجودة والإمتياز في كل المؤسسات بالدولة لما له من أثر كبير في تطوير الأداء.

Abstract

This study aims at identifying the national presidential program for quality and excellence and its usage in the development of management methodologies, and aimed to study the concepts and principles of institutional excellence focusing on the European excellence model applied on Sudanese thermal power generating company, Sudanese Electricity Distribution company, Sudanese Company for Water Generating, National Pension Fund, Sudanese Mint Company Ltd. This was done by designing a questionnaire consisting of two variables that represent the main focus of the research. The first variable is the national presidential program for quality and excellence, and the second variable is the development of the management methodologies.

The problem of the study represented in the lack of the global approaches to the development of technical management work in the majority of Sudanese Companies.

The researcher tested the hypothesis by using descriptive and analytical approach through the statistical package (SPSS).

After the analysis process, the study reached a set of results showing the existence of statistically significant relations between the use of quality and excellence model for the national presidential program and the development of (leadership methodologies, development of strategy methodologies, development of human resources management methodologies, development of resource and corporate management methodologies, development of operational management methodologies).

In light of the researcher's findings, he recommends applying of the quality and excellence model for the national presidential program at all institutions in the state for its significant impact on the development of management.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	الإستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والعرفان
هـ	مستخلص الدراسة
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
الفصل الأول الإطار العام والدراسات السابقة	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهداف البحث
3	أهمية البحث
3	فرضيات البحث
3	منهج البحث
4	أساليب جمع البيانات
4	حدود البحث
4	هيكل البحث
5	الدراسات السابقة
الفصل الثاني الإطار النظري	
14	المبحث الأول: نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز

33	المبحث الثاني: منهجيات الإدارة
الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	
48	المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة التطبيقية
54	المبحث الثاني: تحليل المعلومات الأساسية
الخاتمة	
71	الخاتمة
72	أولاً: النتائج
73	ثانياً: التوصيات
74	قائمة المصادر و المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	يوضح معايير النموذج الياباني للجودة	(1.2)
28	يوضح ربط المفاهيم الأساسية بالمعايير	(2.2)
32	يوضح عناصر معايير التميز للنموذج السوداني	(3.2)
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(1.3)
50	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(2.3)
51	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(3.3)
52	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(4.3)
53	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير شهادات مهنية	(5.3)
54	يوضح عبارات التوافق وأوزانها	(6.3)
54	يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات التوافق	(7.3)
56	يوضح تحليل ألف كرونباخ	(8.3)
56	يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور النموذج	(9-3)
57	يوضح تحليل عبارات محور النموذج حسب قيمة الوسط الحسابي	(10-3)
58	يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور القيادة	(11-3)
58	يوضح تحليل عبارات محور القيادة حسب قيمة الوسط الحسابي	(12-3)
59	يوضح تحليل درجة موافقة إدارة العينة على محور الإستراتيجية	(13-3)
60	يوضح تحليل عبارات محور الإستراتيجية حسب قيمة الوسط الحسابي	(14-3)
61	يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور الموارد البشرية	(15-3)
61	يوضح تحليل عبارات محور الموارد البشرية حسب قيمة الوسط الحسابي	(16-3)
62	يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور الشركات والموارد	(17-3)

63	يوضح تحليل عبارات محور الشراكات والموارد حسب قيمة الوسط الحسابي	(18-3)
64	يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور العمليات	(19-3)
65	يوضح تحليل عبارات محور العمليات حسب قيمة الوسط الحسابي	(20-3)
66	يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات القيادة	(21-3)
67	يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات الإستراتيجية	(22-3)
68	يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات إدارة العاملين	(23-3)
69	يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات إدارة العمليات	(24-3)
70	يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات إدارة الموارد	(25-3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	الإطار العملي للمعايير جائزة مالكوم بالدريج	(1.2)
27	يوضح المفاهيم الأساسية للتميز	(2.2)
28	يوضح معايير نموذج التميز الاوربي	(3.2)
31	يوضح نموذج التميز السوداني	(4.2)
47	أسلوب رادار	(5.2)
49	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(1.3)
50	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(2.3)
51	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(3.3)
52	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(4.3)
53	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير شهادات مهنية	(5.3)

فهرس الملاحق

الملاحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	الإستبيان	ملحق رقم (1)
81	تحكيم الإستبانة	ملحق رقم (2)

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشكل نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها ، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته ويقدم النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة افضل وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها.

جاء البرنامج الرئاسي للجودة والإمتياز مترامنا مع الإستراتيجية القومية ربع القرنية ضرورة وطنية لمعالجة ما شاب الإستراتيجية القومية الشاملة من ضعف في الأداء الاداري العام وفي التدبير العلمي الاوفق للخطط والبرامج. وهو نقلة نوعية تستهدف الاستيعاب الواعي لتطور الفكر الاداري وممارساته العالمية المجربة ورئاسة الجمهورية تسعى بهذا البرنامج اعتماد مفاهيم الجودة والإمتياز في الممارسات التشغيلية في دولا ب الدولة لتقديم الخدمات الافضل والمتطورة للمواطنين .

وهو يمثل مرجعية في مجال تقييم التميز يمكن استخدامه كأداة للتقييم الذاتي و كمعيار نوعي مع المؤسسات الأخرى Benchmarking وكدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين و يمثل قاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير وكهيكل لنظام إدارة المؤسسة .

ويعد نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز بمثابة اطار مثالي ذي تطبيقات متعددة يقوم على تسعة معايير خمسة منها تتعلق بالوسائل وأربعة تتعلق بالنتائج ، حيث تعني الوسائل بالمناهج التي تتبعها المؤسسة لبلوغ الجودة . وتتعلق النتائج بالإنجازات التي تتحقق بفضل الوسائل المستخدمة ويمكن تلخيص النموذج في الاتي (إن نتائج الإمتياز في الأداء ورضى العاملين في المؤسسة وكذلك التأثير في المجتمع تتحقق من خلال قيادة تضع السياسات والإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة ، وأسلوب إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى والعلاقة مع الشركاء وإيجاد علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة معهم وإدارة العمليات ، ويؤدي كل هذا لإحداث مؤشرات متميزة في الأداء .

مشكلة الدراسة:

إن المؤسسات المتميزة بحق يمكن قياس تميزها عن طريق قدرتها على تحقيق نتائج متميزة للمساهمين فيها . إن تحقيق نتائج متميزة أمر شاق بما فيه الكفاية لكن المحافظة على هذه النتائج المتميزة في عالم يتسم بالابتكار وعمليات متجددة باستمرار وحركة دائمة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والعملاء هو امر صعب فالإمتياز ليس مجرد نظرية وانما تحقيق مستويات ذات نتائج ملموسة في المجالات الرئيسية وتوفير الثقة بأن هذه النتائج ستدوم. تتمثل مشكلة البحث في إن غالبية الشركات السودانية قد تفتقر لمناهج عالمية علمية لتطوير العمل الإداري الفني وإدراكاً لهذا التحدي فإن نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وضع لتشجيع وتوحيد الجهود المؤسسية في الرحلة نحو الإمتياز .

تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على هذه الاسئلة :

- هل هناك علاقة بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات القيادة
- هل هناك علاقة بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات الإستراتيجية.
- هل هناك علاقة بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة العاملين
- هل هناك علاقة بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة العمليات
- هل هناك علاقة بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة الموارد .

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

1. التعريف بمفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة مع التركيز على نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز .
2. قياس و تقييم الآثار الناتجة عن تطبيق النموذج في المؤسسات
3. بيان مستوى تطور المنهجيات في المؤسسات التي طبقت النموذج .

4. تشجيع المؤسسات لتطبيق النموذج وذلك باثبات اهميته وفوائد بطريقه علميه واضحه

أهمية البحث:

أهمية علمية:

- تسعى الدراسة الي إلقاء الضوء علي نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطبيقه علي منظمات الاعمال
- وجود بحث يساهم في قياس مدي تأثير نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني كأداة لتحسين أداء المؤسسات

أهمية عملية :

- تتلخص الأهمية العملية فيما سيتوصل اليه البحث من نتائج وما سيرطرحه من توصيات وامكانية الاستفادة من ذلك في تحفيز المؤسسات الأخرى لتطبيق هذا البرنامج .
- بيان اهمية استخدام اساليب التقييم الذاتي لقياس مدى جودة إدارة مؤسسة لتصبح مؤسسة عالمية واتاحة الفرصة امام الإدارة للتركيز علي أنشطتها والعمل على تطوير ممارسات التحسين المستمر

فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات القيادة
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات الإستراتيجية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة العاملين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة العمليات.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة الموارد.

منهج البحث:

يعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي.

أساليب جمع البيانات:

يعتمد الباحث في جمع البيانات علي الاتي :-

أ. البيانات الأولية :الإستبانة

ب.البيانات الثانوية :وتتمثل في الكتب والمراجع والبحوث والدراسات السابقة والدوريات والتقارير

حدود البحث:

تتكون حدود البحث من الاتي :

أ.الحدود المكانية: شركة سك النقود السودانية ، الشركة السودانية للتوليد الحراري ، الشركة السودانية للتوليد المائي ، الشركة السودانية لنقل وتوزيع الكهرباء ، الصندوق القومي للمعاشات.

ب.الحدود الزمانية: مارس-نوفمبر 2018

ج.حدود بشرية: المحكمين للجائزة ومدراء الجودة بالمؤسسات التي شاركت في التقدم للجائزة.

هيكل البحث:

يتكون البحث من ثلاثة فصول رئيسية ، الفصل الأول الذي يتكون من مبحثين، المبحث الأول الإطار العام والمبحث الثاني الدراسات السابقة، اما الفصل الثاني الإطار النظري يتكون من مبحثين المبحث الأول نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز، و المبحث الثاني المعايير، و الفصل الثالث يتكون من مبحثين المبحث الأول إجراءات الدراسة المنهجية ،والمبحث الثاني عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها، الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1. ريس ، عبير عبيد محمد (2008م):

دراسة بعنوان تطبيق نماذج الجودة الشاملة وأثرها علي نظم المعلومات الإدارية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير عمادة الجوده والتطوير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء.

هدفت الدراسة الي تحديد الي أي مدي يؤثر النموذج الأوروبي العالمي علي نظم المعلومات وتوضيح أثره علي نظم المعلومات الإدارية في الهيئة القومية للكهرباء من أجل تحقيق الجوده المطلوبه كأداة تشخيص وأداة تخطيط وأداة لرفع كفاءة العاملين وحسن استغلال الموارد نحو التطوير والمشاركة في الجوائز كأداة للمنافسة من خلال التحسين المستمر للأداء وارضاء الزبائن

تم تصميم الطريقة التي اتبعت في هذا البحث بناء على التقييم الذاتي لقياس المنشآت التي من خلالها يمكن تحديد مستوى الأداء ومن ثم التفكير في التحسين ،تم تصميم استمارة الاستبيان لجمع المعلومات على حسب الطريقة المتبعه في النموذج الأوروبي وترجمت لاجراء التقييم الذاتي وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS

وقد توصلت الدراسة الي ان الإدارة العليا لم تولي اهتماما كبيرا لوضوح الرؤية المستقبلية للهيئة القومية للكهرباء والتي تعكسها نتائج التقييم وان ليس هنالك تحديد نقاط القوة ومجالات التطوير والتحسين المستمر في الأداء وضعف انظمة المعلومات وعدم الوعي بأهمية المعلومة قبل وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وجه الشبه :تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع التميز ،واستخدام الاستبيان

وجه الإختلاف: تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها أجريت علي نظم المعلومات الإدارية.

2. حسن، عبد المحسن أحمد حاجي (2010م):

دراسة بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ،بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير لإدارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط،دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة مكونه من 235 فرد وتم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي وكانت النتائج كالآتي :

وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية

وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في الشركة

وجود أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) بالشركة

وجود أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) بالشركة

وجود أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) بالشركة.

وكانت أهم التوصيات السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد وتعزيز اهتمام الشركة بالأيزو 10015 والمتعلقه بتدريب الموظفين.

وجه الشبه: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بانها تناولت موضوع التميز ونموذج التميز الاوربي واستخدام الاستبيان.

وجه الاختلاف :تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها تناولت معيار واحد وهو الموارد البشريه وأثر ممارساته في الوصول للتميز بينما تناولت الدراسة الحاليه استخدام النموذج في تطوير المنهجيات للوصول للتميز .

3. السامرائي ، برهان الدين حسين (2010-2011م):

دراسة بعنوان دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ،دراسة تطبيقية علي مصنع سيراميك راس الخيمة

هدفت الدراسة الي التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة علي مصنع سيراميك راس الخيمة والتعرف علي مفهوم إدارة الجودة والتحديات التي تواجه تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوثائقي المكتبي الذي يعتمد علي المنهجية الإستقرائية لاستعراض وتحليل الأسس والقواعد والنظريات التي تخدم مشكلة وأهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها ان معظم العاملين من حملة الشهادات العليا يدل علي اهتمام القائمين بالمؤهل باعتباره من الامور التي تساهم في فعالية الموظف وان المصنع يوظف الشباب الذين يمثلون قوة عاملة حيوية تؤدي لزيادة الانتاجية ،وانه تتم دراسة دورية للسوق لمعرفة رغبات واحتياجات العملاء وهو من اهم أسس الجودة .

وجه الشبه : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام احد معايير نموذج التميز وهو القيادة ودورها في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة .

وجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوثائقي المكتبي الذي يعتمد على المنهجية الإستقرائية لاستعراض وتحليل الأسس والقواعد التي تخدم مشكلة وأهداف الدراسة .

4. الرحمن ،فاروق عبد الله عبد (2014م):

بحث بعنوان دور النقابات العمالية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في السودان ،بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير "عمادة الجودة والتطوير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور النقابات العمالية لمعرفة مساهمتها في تطبيق المعايير والمفاهيم الحديثة دراسة وتحليل الاسباب التي تحول دون مشاركة النقابات بصوره فعالة في ترقية الأداء من خلال تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ودراسة الأثر الذي يحدثه تطبيق الجودة

الشاملة في تمكين ورفع كفاءة العاملين من خلال جهازهم النقابي , كان من اهم اسباب اختيار هذا الموضوع هي التحولات العالمية المعاصره والتغيرات المحتملة في عالم الغد وما يترتب عليها من تغيرات مجتمعية تكنولوجيا وثقافية تفرض علي القائمين برسم السياسات العامة في كافة المجالات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم إستبانة وزعت علي عينه مختارة عشوائيا من العاملين والنقائبيين .

وقد توصلت الدراسة الى ان نقابة العاملين لا تساهم في رفع كفاءة العاملين في السودان وليس لها دور في تنقيف ورفع وعي العاملين ولا تساهم في تحسين شروط الخدمة وتحقيق السلامة والصحة المهنية وان عدد كبير من العاملين ليس لديهم إلمام عن تطبيقات الجودة الشاملة في المؤسسة.

وجه الشبه:تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة وتناولها احد معايير موضوع التميز

وجه الإختلاف :تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية انها تناولت معيار واحد من معايير التميز وهو العاملين وأثرهم في تحقيق الجودة بينماتناولت الدراسة الحاليه تطوير منهجيات باستخدام النموذج السوداني

5. الطاهر ، هبة محمد –(2015م):

دراسة بعنوان دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ,بحث تكميلي لنيل درجه الماجستير عمادة الجودة والتطوير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات من خلال العلاقة بين نظام إدارة الجودة والأهداف الإستراتيجية , العلاقة بين كفاءة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية وكذلك العلاقة بين إلتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك هدفت الدراسة الى التعرف علي نظام إدارة الجودة ومكوناته وتطور مفاهيم الجودة والتعرف على مفهوم الأهداف الإستراتيجية .

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة البحث من عدد من مسؤولي المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة ,تمثلت ادات البحث في الإستبانة وإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الجودة له دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وانه لا بد من تبنى استراتيجية نظام الجودة لتحقيق استراتيجية المؤسسة وان تطبيق نظام إدارة الجودة ونجاحه يحقق استراتيجية المؤسسة ويسهم بدور فعال في كفاءة أداء المؤسسة وأن التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات كما يجب الاهتمام بكفاءة نظام إدارة الجودة وكفاءة الموظفين عن طريق تجميع الخبرات القادرة والمتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة لتتولى مسؤولية العمل والتنسيق .

وجه الشبه: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة وتناول احد معايير التميز وهو الإستراتيجية وكيفية تحقيقها باستخدام نظام الجودة

وجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها لمعيار واحد وكيف ان استخدام نظام الجودة يسهم في تحقيق الإستراتيجية

6. ميرغني، هاله (2015م):

دراسة بعنوان أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ،عمادة الجودة والتطوير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة.

هدفت الدراسة الي تحديد أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية و الي دراسة مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة مع التركيز علي نموذج التميز الأوروبي .والوقوف علي تجربة الشركة السودانية للتوليد الحراري في تبني النموذج الأوروبي وتحديد المشاكل التي تعترض تبني النموذج .تمثلت مشكلة الدراسة في التزام القادة والتوجه الاستراتيجي والمحافظة علي الموارد خاصة المورد البشري في عدم وجود عمليات مترابطة ومتناسقة تحقق القيمة المضافة مما أثر سلبا علي العلاقة المتبادلة والمستدامة مع الاطراف المعنية

قامت الباحثة باختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال برنامج الحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير (التزام القيادة ؛التوجه الاستراتيجي ،كفاءة العاملين ،العمليات والموارد وطبيعة العلاقة مع

الشركاء والموردين) ومتغير تطور الأداء بالشركة السودانية للتوليد الحراري

كان اكثر المعايير تأثيراً علي الأداء هو العلاقة مع الشركاء والموردين واكلها تأثيراً التزام القيادة اما العمليات،كفاءة العاملين كانت ذات تأثير متوسط ،واخيرا اوصت الباحثة بتبني اساليب وتقنيات التميز المؤسسي وانظمة الجودة عموماً من خلال القيادة الرشيدة الملهمة ، والتوجه الاستراتيجي الواضح ،والعمل بنظام اداري متكامل يضمن الوصول للرؤية المنشودة بالاستخدام الامثل للموارد بكفاءة وفعالية والاهتمام بالمورد البشري مع دعم ثقافة التميز .

وجه الشبه : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحاليه في تناولها لموضوع التميز واستخدام النموذج في تطوير الأداء ، واستخدام الاستبانة

وجه الإختلاف :تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحاليه في استخدام نموذج التميز الاوربي بينما الدراسة الحاليه استخدمت نموذج التميز السوداني.

7. العابدين، نازك عبد العظيم زين (2016م):

دراسة بعنوان " أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير ،عمادة الجوده والتطوير "جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا". دراسة حالة شركة سك النقود السودانية المحدودة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق التميز على معيار العاملين وتحسين الأداء، العلاقة بين محاور انطباعات العاملين وتحسين الأداء ، و العلاقة بين محاور مؤشرات الأداء للعاملين وتحسين الأداء ،كان مجتمع البحث شركة سك النقود السودانية والعينهم العاملون بالشركة ،إستخدمت الباحثة وثائق وتقارير جائزة التميز لجمع البيانات وتم اختبار الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى ان تطبيق التميز على العاملين في جميع المحاور يؤثر إيجاباً على نتائجهم وأدائهم في المؤسسة وأوصت بضرورة وضع منهجية واضحة ومنتظمة بالإدارة العامة للموارد البشرية يقوم بموجبها القياديين بمراجعة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل بهدف تطبيقها بطريقة تضمن فعاليتها وكفاءتها معا في تحقيق نتائج متناسقة والاستخدام الامثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية خاصة المورد البشري باعتبار طاقه فكرية وإبداعية غير محدوده من خلال التدريب والتاهيل ونشر المعرفة وتوفير بيئه عمل متوازنة مع الحياة المعيشية والعمل على إجراء مقارنات معياريه.

وجه الشبه: تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع التميز واستخدام الإستبانة .

وجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها تناولت معيارا واحدا من معايير التميز وهو العاملين وأثر تطبيق التميز على أداءهم بينما تناولت الدراسة الحالية المعايير الخمسة واستخدامهم في تطوير الأداء .

8. عبد الفراج، الرضى عبد الكريم الرضى (2016م):

دراسة بعنوان مقياس أثر معايير التميز علي نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني "الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط", بحث لنيل درجة الدكتوراه عمادة الجودة والتطوير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

هدفت الدراسة للتعرف علي أثر معايير التميز (القيادة, الإستراتيجية, شركات الموارد, العاملين, العمليات) علي نتائج أداء هيئة الطيران المدني ... دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وذلك بالاستناد علي معايير النموذج الاوربي للتميز ,, تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الحالة حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ثم استخدمت عينة قصدية مناسبة حيث وزعت (150) استبانة للعاملين بوحدات مختلفه وتم استخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها ان وحدات الطيران المدني تبذل جهود متواضعة في تفعيل معايير التميز وبالتالي نحصل علي نتائج متواضعة.

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التميز ونتائج الأداء اغلب نتائج الفرضية جاءت سالبه.

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية اغلب نتائج الفرضية جاءت موجبه.

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير التميز علي نتائج الأداء في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بابعادة المختلفه ليسانع علي نتائج أداء إيجابيه ,, واقترحت الدراسة مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بمعايير التميز لما لها من تأثير علي الأداء.

وجه الشبه: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع التميز واستخدام الاستبيان

وجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بانها تناولت أثر معايير التميز علي نتائج الأداء باستخدام النموذج الاوربي بينما تناولت الدراسة الحاليه استخدام النموذج السوداني في تطوير المنهجيات .

9. عسل، الطيب ابراهيم علي (2016م):

دراسة بعنوان أثر تطبيق الجوده الشامله والإمتياز في ترقيه أداء المؤسسات الخدميه، بحث لنيل درجه الدكتوراه عمادة الجوده والتطوير جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا،دراسه تحليله وتطبيقية" شركه شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة"
هدفت هذه الدراسة الي معرفة أثر تطبيق الجوده الشامله في المؤسسات الخدمية السودانيه بالتطبيق علي شركة شيكان للتأمين المحدودة وللتعرف علي دراسه منهجيه تقيس الحجم الحقيقي بالاهتمام بأثر إدارة الجوده الشامله والتميز داخل المؤسسات الخدمية والتعرف علي المفاهيم الاساسية للتميز.

إعتمد الباحث في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي وخاصة دراسه حاله وكذلك بالمنهج التاريخي من خلال استعراض نشأة وتطور الشركة وايضا المنهج الاستنباطي.
وخلصت الدراسة بتوصيات متعلقه بنتائج البحث وهي الاستمرار في تطبيق نظام الجوده الشاملة والتميز بمزيد من الجهود ولتهيئه بيئه العمل الصالحه بما يجعل ثقافة الجوده والتميز هي السائده في وسط كل العاملين ووكلاء التأمين واوصت بضرورة إجراء دراسات ميدانيه لقياس رضا العملاء عن الخدمه التي تقدمها لهم الشركة.

وجه الشبه: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع التميز
وجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحاليه في استخدام المنهج التاريخي وايضا المنهج الاستنباطي

10. غالب، الاء عبد الكريم (2017م):

دراسة بعنوان أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي،دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية،كلية دجلة الجامعة الاهلية،قسم إدارة الاعمال

يهدف البحث الى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والأداء الجامعي في الكليات الاهلية ،لدراسة مشكلة البحث التي تمثلت في شعور العاملين بانخفاض مستوى إدارة التميز وانخفاض الأداء الجامعي ومعرفة مدى ادراك رؤساء الاقسام والتدريسين لأهمية تطبيق إدارة التميز ومستوى تأثير إدارة التميز الجامعي والتوصل الى توصيات تسهم في تعزيز الارتقاء بمستوى إدارة التميز والأداء .

تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة ،تم توزيعها على عدد 31 تدريسي في عدد من الكليات الاهلية ،إستخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث (القيادة بالابداع والأداء الجامعي ،الإستراتيجيات والأداء الجامعي ،إدارة الموارد البشرية والأداء الجامعي ،إدارة العمليات والأداء الجامعي ،العلاقات والموارد والأداء الجامعي ،التركيز على الطلاب والأداء الجامعي) وكانت ابرز التوصيات على عمادة الكليات الاهلية الاهتمام بالموارد البشري والطلبة ووضع استراتيجيات معتمدة على رؤية واضحة ومرتبطة بتوجهات الدولة .
وجه الشبه:تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التميز واستخدام الاستبيان .

وجه الإختلاف:تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها أجريت في عينه من الكليات باستخدام نموذج التميز الاوربي .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز

اتى مفهوم تميز الاعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية وانتقلت الى اليابان, ولقد كان هم قادة الفكر الادراى انذاك, البحث عن انجع الاساليب والتقنيات والادوات التى تجعل من استدامه النجاح امراً ميسوراً ,وبعد رحلة طويلة من البحث توصلو الى اهم المبادئ التى وضعت اقدمهم على طريق النجاح .(باشيوه ، 2015)

1.2 مفاهيم ومبادئ التميز:

رافق الانفجار التقني والتنافس الاقتصادى والنمو المعرفي , تطوراً كبيراً في العمليات الصناعيه والاداريه بجميع القطاعات الحكوميه والتجاريه بجميع انحاء العالم مما جعل عمليات التحسين المستمر من اهم شروط بقاء المؤسسات وتنوع قدراتها التنافسيه. فقط المؤسسات التي استخدمت اساليب التحسين المستمر والابقاء علي سياسات مقبوله ومستويات مرتفعه من رضاء العملاء ، إستطاعت المنافسة والبقاء في الظروف الاقتصاديه الصعبه وأثناء الأزمات الماليه المتلاحقه.(ابو النصر.2008)

إن التغيير وفق منهجيه أفضل الممارسات والتميز المؤسسي هو السمه الوحيد الثابته، وعلى المؤسسات بمختلف أنواعها أن تواصل الابداع والتحسين لتواجه التحديات المتغيره .وبعكس ذلك فان الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسيه للأسواق والفرص المتاحة والتميز المستدام، ويمكن التعبير عن افضل الممارسات والتميز المستدام بمجموعه من القيم المشتركة التى تتبناها المؤسسه وبالتركيز علي عمليات فعاله تساهم في قياس المخرجات وربطها بالنتائج كما توضحها الأهداف المنبثقه من الرؤيه ورساله المؤسسه المستهدفه.إن ثقافه التميز هي مجموعه من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم التابعين في المؤسسه مع بعضهم البعض من جهه، ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين، من جهه اخرى .إن المؤسسه المتميزه هي التي تحقق وتحافظ علي مستويات أداء متفوقه تلبى وتتجاوز إحتياجات وتوقعات جميع اصحاب العلاقه المعنيين، وترتكز ثقافه التميز على تبنى مجموعه قيم والإلتزام بها من قبل

كافة التابعين ، ويتم بناء التميز وحفز الرياديين واستعراض تجارب عالميه ذات قيم مضافه في التميز تشجع اصحاب الافكار المبدعه باعتبارها من المؤسسات الرائدة عالميا التي تركز على معايير أساسية قادره على تحقيق النجاح المستهدف (باشيوه-2014)

1.1.2 مفهوم إدارة التميز:

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحققها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية و استثمار قدراتها المحوريه والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمه وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع باسره.(السلمي.2014)

2.1.2 الإطار الفكري لإدارة التميز:

يتبنى الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية(السلمي2014)

- 1- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها "إدارة التميز" ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الانجاز وتقييم النتائج.
- 2- تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة متميزه.
- 3- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة

الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات واليات إدارة متميزه.

4- تتبلور مسئوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لإستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية" التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز

5- يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق تطبيق منهجية إدارة العمليات تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وانجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة، إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن إستثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

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

7- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لإستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص

والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

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

9- على العكس من الإدارة التقليدية، فإن إدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة والذي يعتبر من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

10- ان الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم إختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات وإتخاذ القرارات. إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية .

11- القياس اساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ (ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته والسيطره عليه).

3.1.2 مفاتيح إدارة التميز:

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن

فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلي كافة المستويات (أبو النصر 2008)

وتتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي

- تنمية وحفز الابتكار
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة
- لاللتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات وإتخاذ القرارات
- التركيز على العملاء
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين.
- الاهتمام المتوازن باصحاب المصلحه.
- التوجه بالنتائج.

4.1.2 متطلبات تحقيق إدارة التميز

يتضح من المعلومات السابقة إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات التالية (اسحق. 2014)

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس إتخاذ القرارات
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز"

5.1.2 سمات منهجية إدارة التميز :

تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية: (اسحق 2014)

- أ- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات وإهتمامات العملاء وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج إدارة التميز في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء. وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه

- ب- تتسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة
- ج- تمثل عملية التقييم الذاتي عنصراً رئيسياً في نماذج إدارة التميز إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات
- د- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل
- ه- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

6.1.2 نماذج التميز المؤسسي

برزت فكره جوائز وميداليات الجوده بوصفها أداة لتعزيز الوعي بالجوده دوليا ومحليا، ووجدت فيها بعد تقييمها لجهود إدارة المؤسسه في إدارة انشطه الجوده فيها لذا انتشر التقليد الوطني لجوائز الجوده في عدد من الدول. تمنح جوائز وميداليات الجوده من خلال تقييم درجه مطابقه والتزام انشطه المؤسسه وعملياتها بمعايير وبنود ومجالات محدده تتباين من حيث مضامنها من جائزه لآخرى. وتعد اليابان اول المستجيبين لمثل هذه الافكار من خلال تأسيس جائزه حملت اسم عراب الجوده اليابانيه (ديمنج) , ثم جاء من بعدهم الأمريكان بنموذج (مالكوم بالدرج) التي تأسست عام 1987. وجائزه الجوده الاوربيه التي تأسست عام 1992. تقدم زياده وعى الناس باهميه جوائز الجوده بسبب مساهمتها الهامه في زياده الميزه التنافسيه للمؤسسات المشاركه فيها، تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات ومقارنه أداء المؤسسه مع المعايير الموضوعه، بالاضافه الى الحث علي تشجيع تبادل المعلومات بخصوص إستراتيجيات نشر ثقافه الجوده والعوائد المتحققه من تطبيق هذه الإستراتيجيات.

من اهم الدول الاجنبيه التي تمنح جوائز الجوده : (باشيوه ، 2015م).

- الجائزه اليابانيه
- الجائزه الامريكيه
- الجائزه الاوربيه للجوده

• الجائزه التركيه

• جائزه الدنمارك للجوده

وغيرها من الجوائز الاجنبيه مثل: بلجيكا، ايطاليا، ايرلندا، النرويج... الخ

الجوائز العربيه للجوده:

• جائزه الملك عبدالعزيز.السعوديه.

• جائزه الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومى المتميز -السعوديه-

• جائزه الامارات للأداء الحكومى المتميز

• جائزه دبي للأداء الحكومى المتميز

• جائزه الملك عبدالله الثاني للتميز... (باشيوه 2014)

1.6.1.2 النموذج الياباني لإدارة التميز "نموذج ديمنج

ارتبط اسم ويليام ديمنج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم

مؤسسة ديمنج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة

الجودة، ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي(البرواري2010)

• كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي إهتماماً

بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة

• . تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة

دون النظر إلى النتائج المترتبة عليه

• تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

أ. جائزه ديمنج للافراد

ب. جائزة ديمنج للتطبيق

ج.رقابه على الجوده للمصانع

د. قلادة ديمنج

جدول رقم (1.2): معايير النموذج الياباني للجودة

للنموذج عشرة معايير تراجع كل عدة سنوات ولها نفس الأوزان وفقاً للجدول أدناه

م	المعيار	الوزن
1	سياسته المنظمه وتحقيقتها للجوده الشامله	كل المعايير لها نفس الوزن
2	تنظيم الإدارة	
3	تجميع وتحليل المعلومات الخاصه بالجوده	
4	التقييس	
5	تتميه الموارد البشرية	
6	تاكيد الجوده	
7	الصيانه والتحكم	
8	انشطه التحكيم	
9	النتائج والآثار	
10	الخطط المستقبليه	

المصدر: نزار عبدالمجيد البروراري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، 2010م.

تحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي :

أ. السياسات : Policies

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

ب. التنظيم والتنمية: Development&Organization

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

ج. المعلومات : Information

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

د. التحليل Analysis :

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

هـ - التخطيط للمستقبل Planning for the future . :

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

و. التعليم والتدريب: Training&Education :

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة

ز. ضمان الجودة assurance Quality :-

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفقيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistics، معايير رضاء العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها .

ح. تأثيرات الجودة: effects Quality

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

ط. القياس والتنميط: Standardization

يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

ي. الضبط: Control

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها .

2.6.1.2 نموذج الجودة الأمريكي:

يعرف نموذج الجودة الأمريكي بنموذج مالكوم بالدرج و تهدف جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة السنوية للاعتراف بالمنظمات والشركات الامريكية التي تتميز في إدارة الجودة وتحقيقها ونقل خبراتها وتجاربها الى غيرها من المنظمات . وهو يمثل أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في عملية التقويم الذاتي

المبادئ والقيم الاساسية التي قام عليها النموذج:

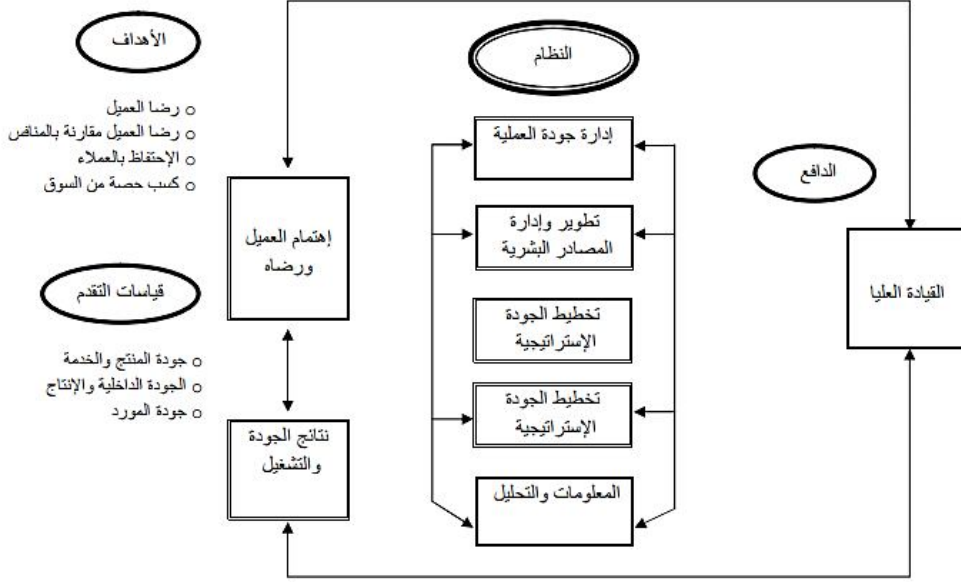
1. القيادة ذات الرؤية
2. التميز الموجه نحو الزبون
3. التعلم الشخصي والمؤسسي
4. تثمين العاملين والشركاء.
5. الرشاقهAgility
6. التركيز على المستقبل
7. الإدارة لأجل الإبداع .
8. الإدارة بالحقائق .
9. المسؤولية المجتمعية
10. التركيز على النتائج وخلق القيم
11. منظور النظم

يتكون النموذج من سبعة معايير تمثلتطبيقاً عملياً للمبادئ التي قام عليها و هي

(اسحق.2014)

1. القيادة: كيف تقود الإدارة العليا المنشأة وكيف تكون المنشأة قائدة في محيطها.
2. التخطيط الإستراتيجي: كيف تنشئ المنشأة وتخطط لتطبيق إتجاهاتها الإستراتيجية.
3. التركيز على الزبون: كيف تبني المنشأة وتحافظ على علاقات قوية ومستدامة مع الزبون.
4. القياس والتحليل وإدارة المعرفة: كيف تستخدم المنشأة البيانات لدعم العمليات الأساسية وإدارة الأداء.
5. التركيز على العاملين: كيف تمكن المنشأة عامليها وتجعلهم يخرطون في الأداء.

6. إدارة العمليات: كيف تصمم المنشأة لأدائها من خلال رضا الزبون، الأداء المالي، الموارد البشرية، أداء الشركاء والموردين، أداء العمليات، الحوكمة، المسؤولية المجتمعية وكيف تقارن المنشأة نفسها مع منافسيها.



المصدر: ديل بسترفيد، إدارة الجودة الشاملةترجمة راشد بن محمد الحمالي،جامعة الملك سعود، الرياض،

٢٠٠٤ص١٦٦

شكل رقم (1.2): الإطار العملي للمعايير جائزة مالكوم بالدرج

فئات جائزة مالكوم بالدرج

1. الصناعة.
2. الخدمات
3. الأعمال الصغيرة.
4. التعليم.
5. الرعاية الصحية.
6. المنظمات غير الربحية

3.6.1.2 النموذج الاوربي لإدارة التميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج " إدارة التميز" الشائع إستخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988. ويترايط مع الجائزة الأوروبية

للجودة التي يديره الاتحاد ذاته وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.(كلينا .2015)

المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي:

تحقق المؤسسات المتميزة مستويات أداء رائعة مع الحفاظ عليها والتي تلبى أو تتجاوز توقعات كافة المعنيين لديها. ويمكن أن نفكر جميعاً في المؤسسات التي نعترف بتميزها. فهم يعملون في أجواء مختلفة مع دوائر مختلفة من المعنيين على مختلف أشكالها أو أحجامها، ولكنهم يتقاسمون فكراً مشتركاً يقوم على عددٍ من السمات والأنماط في العمل التي تجعلهم متميزين عن غيرهم. وتحدد المفاهيم الأساسية للتميز الأساس الجوهرى لإحراز التميز المستدام لأي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها كركيزة لوصف خصائص ثقافة مؤسساتية متميزة. ويمكن أيضاً إستخدامها بمنزلة لغة مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا وتم تحديد هذه المفاهيم الثمانية من خلال عملية صارمة تشتمل على المقارنات المعيارية على الصعيد العالمي والبحث المكثف عن اتجاهات الإدارة الناشئة، وأخيراً وليس آخراً، سلسلة من المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في مجالات مختلفة تعمل في أوروبا. ويعتبر كل مفهوم مهما بمفرده لكي نحصل على الفائدة العظمى عندما تتمكن مؤسسة ما من دمج هذه المفاهيم جميعاً في بوتقة ثقافتها. تشتمل مفاهيمها الأساسية على:

أ/ إضافة قيمة للمتعاملين

تضيف المؤسسات المتميزة دائماً قيمة لصالح متعامليها من خلال فهمها للاحتياجات والتطلعات والفرص والتنبؤ بها وتلبيتها.

ب/ خلق مستقبل مستدام:

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

ج/ تطوير القدرة المؤسسية:

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

د/ رعاية الابتكار والإبداع:

تُولد المؤسسات المتميزة قيمة ومستويات أداء رفيعة، من خلال التحسن المستمر والإبداع المنظم عن طريق رعاية القدرات الإبداعية للمعنيين.

هـ/ القيادة من خلال رؤية وإلهام ومصداقية

تحظى المؤسسات المتميزة بقيادة يصوغون المستقبل ويجعلونه واقعا، وهم نماذج يحتذى بها لأجل قيمها وأخلاقياتها.

و/ الإدارة من خلال سرعة وكفاءة التفاعل مع المتغيرات

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

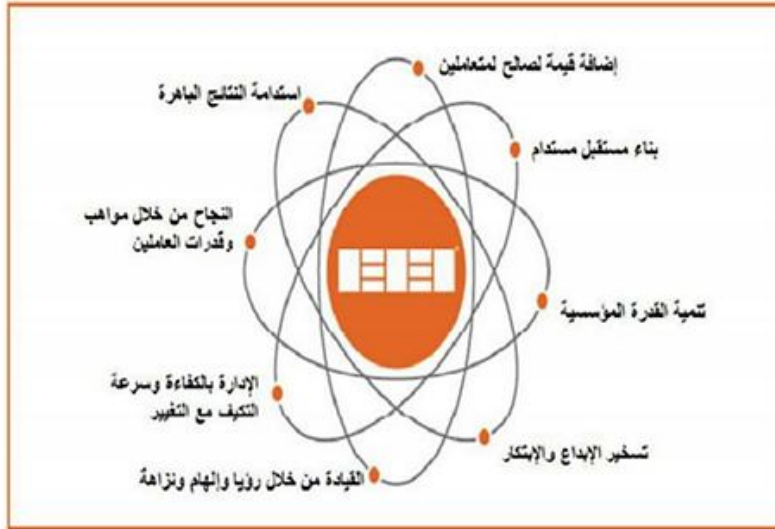
ز/ النجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواهب الأفراد

تُقدر المؤسسات المتميزة عاملها وتعمل على خلق ثقافة التمكين بغية تحقيقا لأهداف المؤسسة والشخصية على حد سواء.

ح/ استدامة النتائج المتميزة

تُحرز المؤسسات المتميزة نتائج متميزة مستدامة، تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لكافة متعاملها بما يتوافق مع بيئتهم التشغيلية..

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

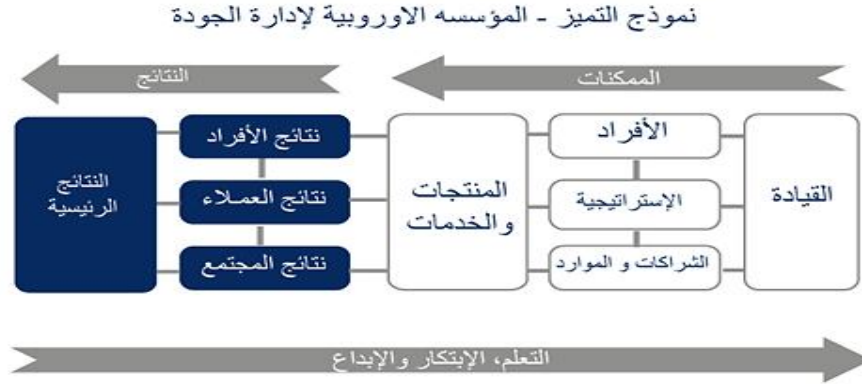


المصدر: الطريق إلى الإمتياز ،(هادي ، 2013م)

شكل رقم (2.2): يوضح المفاهيم الأساسية للتميز (هادي، 2013)

معايير نموذج التميز الأوروبي للجوده:

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



المصدر: الطريق إلى الإمتياز ،(هادي ، 2013م)

شكل رقم (3.2): يوضح معايير نموذج التميز الاوربي (هادي-2013)

جدول رقم (2.2): ربط المفاهيم الأساسية بالمعايير: (التجاني، هادي، 2013، ص26)

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

المصدر: الطريق إلى الإمتياز ،(هادي ، 2013م)

4.6.1.2 نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني السوداني للجوده والإمتياز:

اول محاوله في السودان لتطبيق مبادئ الجودة والتميز كانت علي يد الدكتور يس عابدين في العام 1993، وكان مديرا للخطوط الجويه السودانيه انذاك، وقد تمت محاوله تطبيق الجوده على إدارة واحدة هي إدارة الهندسه . ثم اصبح مديرا للهيئه القومية للكهرباء في عام 1995، وحمل معهم الجوده والتميز ، حيث اطلق في اواخر العام 2006 برنامج لتطبيق إدارة الجوده الشاملة في الهيئه بمساعده الدكتور الهادي التجاني .(الرضي 2016) وخلال تلك الفتره تم تأسيس المجلس الاعلى للجوده الشامله والإمتياز ويتبع لرئاسه الجمهوريه . وكان الهدف من إنشاء المجلس،قياده المجتمع ومؤسساته نحو افاق الجودة والتميز وجاء إطلاق جائزه رئاسه الجمهوريه للجوده والتميز لتكون المحرك الحقيقي لبدء رحلة التحول للتميز والانخراط لانشطة التحسين المستمر. ومن أجل أداء حكومي اكثر كفاءة واعمق فاعليه واوفر ابداعا وإبتكارا وتطورا تحقيقا لغايات التميز المنشوده.

مزايا المشاركة في الجائزة:-(هادي 2006)

يسعى المجلس الاعلى للجوده والإمتياز نحو ترسيخ أسس الجودة والإمتياز باستخدام منهجية الجائزة كوسيلة لتشجيع المنشآت على توفير منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة ومن شأن ذلك ان يؤدي الي تعزيز اسهام السودان على مستوى المنطقة بل وعلى مستوى العالم . ويامل المعنيون بالجائزة ان تحقق :

- 1- اتباع نموذج الجائزة يقود المنشأة نحو التركيز على الانشطة التطويريه وبرامج التغيير.
 - 2- يشجع المنشآت العامله في مختلف القطاعات على اتباع مناهج ممارسات إدارة الجودة والإمتياز في الاعمال.
 - 3- تجد المنشأة قصص نجاح يحتذى بها ومعيارا يقيس مستوى أداءها بناء عليه.
- 1- التعريف بافضل الممارسات للفائزين السابقين.

فئات الجائزة :-

تمنح الجائزة الي أربعة فئات كما يلي :

- 1- الجائزة الرئاسية للإمتياز _ الفئة الذهبية

تمنح للمنشآت الفائزة بالجائزة للمرة الثانية نتيجة للدلة الواضحة على السعي الدائم من أجل التحسين المستمر

2- الجائزة الرئاسية للامتياز – فئة المنشآت الكبيرة

تصنف المنشآت انها كبيرة اذا زاد عدد العاملين بها عن 100 موظف

3- الجائزة الرئاسية للامتياز – فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تصنف المنشأة انها صغيرة او متوسطة اذا كان عدد عاملها اقل من 100

4- شهادة تقدير الجودة

تمنح المنشأة التي اظهرت التزاما بالإمتياز واقتربت من درجة نيل الجائزة اي بلغت مرحلة التصفيات النهائية لكن مازالت امامها بعض الخطوات .

القطاعات المعنية بالجائزة :

- قطاع الصناعات
- قطاع الخدمات
- القطاع التجاري
- القطاع المهني
- قطاع البناء والتشييد
- القطاع المالي
- القطاع السياحي

شعار الجائزة :

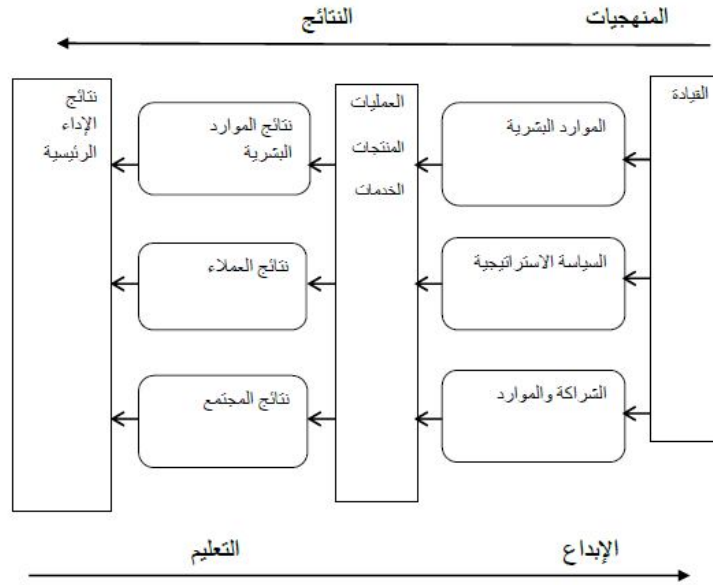
يصمم الشعار ليشمل فئات الجائزة المختلفة ،ويستخدم الفائزون من كل فئة الشعار لمدة اقصاها ثلاث سنوات في الفئة الذهبية ولمدة سنتين في فئتي المنشآت الكبيرة والمنشآت المتوسطة والصغيرة ،وبعد انقضاء المدة تتوقف المنشآت عن استخدام الشعار مالم تتقدم من جديد لتبرهن امام مقيمي الجائزة سعيها نحو التحسين المستمر

سرية المعلومات :

يتم التعامل بسرية تامة مع كافة المعلومات والمواد المتعلقة بالترشيح للجائزة .

تقارير التعقيب الفنية :

تقارير يحررها المقيمون وتعطي هذه التقارير المنشأة المعنية مؤشرا للخطوات التي قطعتها علي درب الإمتياز ،وتلقي الضوء على مواطن القوة لديها ومجالات التحسين كما تحتوي على راي مستقل وحيادي صادر عن مقيمين مدربين على انظمة المنشات .



المصدر: هادي محمد التجاني ، الطريق إلى الإمتياز ، 2010م ، ص23

شكل رقم (4.2): يوضح نموذج التميز السوداني

يتكون النموذج كما يشير الشكل رقم(4) اعلاه من تسعة معايير وتمثل الخمسة معايير الأولى منها الوسائل التي تشرح الطرق والاساليب التي تؤدي بيها المؤسسة اعمالها وهي:

- 1- قيادة العاملين وإدارة العمل .
- 2- صياغة السياسات والإستراتيجيات.
- 3- إدارة الموارد البشريه وتهيئة بيئه العمل .
- 4- رعاية وتنمية وتطوير العاملين.
- 5- العمليات وصيانة النظم والإجراءات.

كما يشير الشكل اعلاه الى النتائج المامول تحقيقها من الوسائل اعلاه وتتمثل في نتائج الزبائن، نتائج رضا العاملين، نتائج الايجابي في المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية. ويلاحظ اعتماد النموذج السوداني في كل اجزائه ومكوناته علي النموذج الاوربي للتميز الصادر من المؤسسة

الاوربية لإدارة الجودة الشاملة(EFQM). ويمكن بيان معايير تميز النموذج السوداني علي
الجدول رقم(3).

جدول رقم (3.2): عناصر معايير التميز للنموذج السوداني

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

المصدر: مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وإمئزازات الأعمال ، شركة السودان للطباعة ، 2011م ، ص264

في مايلي شرح للمعايير الآتية :

المبحث الثاني

منهجيات الإدارة

تمهيد:

إن الفكر المؤسسي الحديث يعتمد على الية للعمل تتحدد من خلاله المنهجية الدالة على تواجد التميز من خلال عمليات ادارية تدير التغير استباقا ،وتتعرف على احدث الاساليب والاستراتيجيات واكثرها تأثيرا ،ويتعلم القادة والمسؤولين فيها كيف يتم إتخاذ القرارات الناجحة في كل الظروف ،وكيف تحفز التابعين على النجاح والتغلب على ضغوط العمل والوصول الى قمة النجاح والاستمرار فيها ،هذا لاياتي الا بتنمية الممكنات وان تتعلم القيادة والتابعين المهارات الجديدة والمواكبة مع المتغيرات .من هذا المنطلق تم وضع المعاييرفي نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز الذي استمد من النموذج الاوربي للتميز و التي يتم من خلالها تطوير هذه المنهجيات والتي سميت بالممكنات التي تعمل على ايصالنا الي النتائج المرجوة.

تشمل معايير الوسائل الاليات للنتائج الرئيسية عن خمسه معايير رئيسة وهي،القيادة والموارد البشرية والسياسات الاستراتيجية والشركات والموارد ويمكن شرحها علي النحو التالي:

1.2.2 المعيار الأول: القيادة(10%)

القيادة هي الجهة التي تحرك المنشأة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها .ويشمل مصطلح القيادة الإدارة العليا بالمنشأة والمديرين على كافة المستويات .وبعبارة اخرى ،اي فرد يتولى مسؤولية ادارية متعلقة بالعاملين او مسؤولية إتخاذ قرارات داخل المنشأة .

يهدف هذا المعيار الى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق الرؤية والرسالة ،وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد ،وتطبيق تلك القيم من خلال الافعال والسلوكيات المناسبة ،وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بانفسهم لضمان تطوير النظام الاداري للمنشأة وتطبيقه.

يتم تقييم هذا المعيار من خلال المعايير الفرعية التالية:

المعيار الفرعي 1-أ :

كيف يقوم القادة بتطوير الرسالة والرؤية والقيم واعطاء القدوة الحسنه لثقافة الإمتياز ،الاجابه على هذا المعيار يمكن ان تشمل النقاط التالية :

- تطوير الرسالة والرؤية داخل المنشأة ومتابعة توثيقها والتفكر فيها
- تطوير القيم والاخلاقيات التي تساعد على اعطاء القدوة الحسنه وتدعم ثقافة الجودة والإمتياز لدى المنشأة .
- المشاركة بصورة شخصية وفعالة في أنشطة التحسين التي يجب ان تكتسب الأولوية دائما
- مراجعة وتحسين فعالية وأنماط قيادتهم للمنشأة والعمل وفق متطلبات القيادة المستقبلية للمنشأة
- حفز وتشجيع الاستخلاف والابتكار والابداع .
- تشجيع ودعم نتائج أنشطة التعلم على جميع الاصعدة والعمل بناء عليها
- حفز وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في المنشأة

المعيار الفرعي 1-ب :

كيف يشارك القادة بانفسهم في تطبيق وتطوير النظام الاداري للمنشأة وتحسينه بصورة مستمرة

- الإجابة علي هذا المعيار الفرعي يمكن ان تشمل النقاط الآتية :
- الى اي مدى يعد هيكل المنشأة مهيا لدعم تنفيذ السياسات والإستراتيجيات
 - الى اي مدى يتم تطوير وتنفيذ عمليات تطبيق تطوير وتحديث السياسات والإستراتيجيات
 - الى اي مدى يتم تطوير وتنفيذ عملية قياس ومراجعة وتحسين النتائج الرئيسية بصورة تامة .
 - الى اي مدى يتم تطوير وتنفيذ عمليات حفز اعمال التحسين وتحديدها والتخطيط لها وتطبيقها من خلال الابداع والابتكار وأنشطة التعلم.

المعيار الفرعي 1-ج:

كيف يتعامل القادة مع العملاء والموردين والمنشآت الأخرى وبقية ممثلي المجتمع الإجابة على هذا المعيار يمكن ان تشمل النقاط الآتية :—

- الى اي مدى يعمل القادة على تلبية احتياجات كافة الاطراف المعنية وفهم توقعاتهم والتجاوب معهم
- الى اي مدى يعمل القادة على تاسيس علاقات مشاركة مع كافة الموردين والمنشآت الخارجية
- الى اي مدى يعمل القادة على البناء والمساهمة في أنشطة التحسين المشتركة مع جهات خارجية
- مامدى استعداد القادة للاعتراف بالمساهمات الفردية والمساهمات الجماعية من الاطراف المعنية في الاعمال والاعتراف بمدى ولائهم وتعاونهم ،الخ....
- الى اي مدى يشترك القادة في جهات تخصصية مهنية ويشاركون في مؤتمرات وندوات تهدف خصيصا الى تشجيع ودعم الإمتياز .
- الى اي مدى يدعم القادة الأنشطة الهادفة الى تحسين البيئة ويشاركون فيها ويعملون على زيادة مساهمة المنشأة في المجتمع

المعيار الفرعي 1-د :

- كيف يعمل القادة على حفز ودعم جهود العاملين وتقديرهم والاعتراف بانجازاتهم الإجابة على هذا المعيار يمكن ان تشمل النقاط الاتية :-
- الى اي مدى يعمل القادة بانفسهم على تعريف العاملين بالرسالة والرؤية والقيم الخاصة بالمنشأة واطلاعهم على السياسات والإستراتيجيات والخطط الموضوعة والأهداف والغايات المحددة.
 - مامدى سهولة الاتصال المباشر بالقادة ومدى انصاتهم وتفاعلهم مع العاملين وتلبية احتياجاتهم والتجاوب مع همومهم.
 - الى أي مدى يساعد القادة العاملين (الموظفين)على تنفيذ خططهم وتحقيق أهدافهم ومراميمهم
 - الى أي مدى يشجع القادة العاملين ويتيحون امامهم الفرص للمشاركة في أنشطة التحسين .
 - الى أي مدى يعترف القادة بالجهود الجماعية والجهود الفردية علي كافة المستويات داخل المنشأة في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم.

ملحوظة: يعد الاعتراف بالانجازات وتقديرها من العناصر الاساسية في إدارة الجودة قد يجئ الاعتراف داخل المنشأة وقد يشمل العملاء والموردين خارجها.
ثانيا :

2.2.2 المعيار الثاني: السياسات والإستراتيجيات

يبين هذا المعيار كيف تضع المنشأة خططها للمستقبل وكيف تحول هذه الخطط الى اعمال فعلية، كما يعنى بالكيفية التى تطبق بها الرسالة والرؤيا من خلال استراتيجيات واضحة تعني بالاطراف المعنيه تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها.

السياسات والإستراتيجيات(8%)

في اطار نموذج الإمتياز الخاص بالجائزه الرئاسيه للجودة والإمتياز من المتوقع ان يعمل القادة علي تطوير السياسات والاستراتيجيات المبنية علي قدرات المنشأة واحتياجات الاطراف المعنية، وضمن مراجعتها وتحديثها والتعريف بها وتطبيقها.ويمكن تقييم هذا المعيار من خلال المعايير الفرعية التالية

المعيار الفرعي 2-1:

كيف تقوم السياسات والاستراتيجيات علي اساس الحاجات الحالية والمستقبلية وتوقعات الاطراف المعنية بالمنشأة.

للإجابة علي المعيار الفرعي 2-أ يمكن ان يشمل النقاط الآتية:

- منهجية قيام المنشأة بجمع وفهم المعلومات التى تحتاج اليها لتحديد السوق والفئات السوقية التى تعمل فيها في الحاضر والمستقبل.
- منهجية فهم المنشأة وتحديد احتياجات العملاء والعاملين والشركاء والمجتمع والاطراف المعنية وإدراك توقعاتهم بالشكل الملائم.
- منهجية فهم المنشأة وتوقعها للتطورات المستقبلية في السوق بما في ذلك أنشطة المنافسين.

المعيار الفرعي 2-ب :

كيف تقوم المنشأ بتطوير ومراجعة السياسات والاستراتيجيات وتحديثها.

الإجابة علي المعيار الفرعي 2-ب يمكن يشمل النقاط الآتية:

- منهجية قيام المنشأة بتطوير سياساتها واستراتيجياتها بصورة متسقة مع رسالة المنشأة والرؤيا والقيم المعمول بها او بناء على إحتياجات الاطراف المعنية وتوقعاتهم والمعلومات المتولدة عن أنشطة التعلم والابداع .
- منهجية تحقيق المنشأة للتوازن بين إحتياجات كافة الاطراف المعنية وتوقعاتهم.
- منهجية تحقيق المنشأة للتوازن بين الضغوط والمتطلبات على المدى البعيد وال المدى القريب.
- منهجية عمل المنشأة على تطوير مخططات بديلة ووضع خطط للحالات الطارئة لمواجهة المخاطر.
- منهجية تحديد المنشأة للاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للاطراف المعنية للحفاظ على المزايا التنافسية.
- منهجية وصول المنشأة الى محاذاة سياساتها واستراتيجياتها مع كافة احتياجات الاطراف المعنية وتوقعاتهم ،بما في ذلك الشركاء.
- كيف تعكس المنشأة المفاهيم الاساسية للامتياز في الاعمال والجودة من خلال سياساتها واستراتيجياتها.
- كيف نقيم المنشأة سياساتها واستراتيجياتها لضمان فعاليتها.
- منهجية تحديد المنشأة العوامل الحاسمة لنجاحها.
- منهجية قيام المنشأة بمراجعة سياساتها واستراتيجياتها.

المعيار الفرعي 2-د :

- كيف تنفذ السياسات والإستراتيجيات من خلال إطار عام للعمليات الرئيسية.
- للاجابة علي المعيار الفرعي 2-د يمكن ان تشمل شرحا للنقاط الآتية:
- كيفية قيام المنشأة بتحديد وتصميم إطارا للعمليات الرئيسية التي تحتاجها لتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها.
 - كيفية قيام المنشأة ببناء ملكية واضحة للعمليات الرئيسية
 - كيفية تعريف المنشأة للعمليات الرئيسية بما في ذلك تحديد كافة الاطراف المعنية.
 - كيفية قيام المنشأة باعادة النظر في فعالية إطار العمليات الرئيسية لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات.

المعيار الفرعي 2-هـ :

- كيف تقوم المنشأة بالتعريف بالسياسات والإستراتيجيات التي تنتهجها وتطبقها .
- الإجابة على المعيار الفرعي 2-هـ يمكن ان يشمل شرحا للنقاط التالية:
- كيفية قيام المنشأة بالتعريف بسياساتها واستراتيجياتها والعمل على انفاذها بصورة طبيعية كما ينبغي.
- كيفية استخدام المنشأة لسياساتها واستراتيجياتها كاساس لانشطة التخطيط ووضع أهدافها ومراميها على مستوى المنشأة ككل.
- كيفية قيام المنشأة بتحديد الأولويات والموافقة على الخطط والأهداف والغايات والتعريف بها.
- كيفية قيام المنشأة بتقييم مدى الوعي لدى كافة العاملين بسياساتها واستراتيجياتها.

3.2.2 المعيار الثالث: الكوادر البشرية(العاملون في المنشأة)

يشمل مصطلح الكوادر البشرية كل فرد يعمل في المنشأة سواء المواطنين او الوافدين او الاشخاص الذين يعينون لفترات محدودة. ويعني هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة وتطوير ونشر المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها، على المستوى الفردي والمستوي الجماعي وعلى مستوى المنشأة ككل. ثم يتناول التخطيط لتلك الانشطة التي تدعم سياساتها واستراتيجياتها وتساعد على التشغيل الفعال لعملياتها.

الكوادر البشرية(9%)

في إطارالنموذج التطويري للجائزه الرئاسية للجوده والإمتياز، ينبغي للقيادة ان تتأكد من ان المنشأة لديها العدد الصحيح من العاملين وانهم يشغلون الوظائف المناسبة ، وعليها ان تضمن رعايتهم والاصغاء اليهم والاعتراف بهم ، سيعا من أجل تنفيذ سياسات المنشأة واستراتيجياتها.ويتم تقييم هذا المعيار من خلال المعايير الفرعية التالية :

المعيار الفرعي 3-أ:

- كيف يتم التخطيط للكوادر البشرية ادارتها وتطويرها.
- الإجابة على المعيار الفرعي 3-أ يمكن ان يشمل شرحا للنقاط الآتية :
- منهجية قيام المنشأة بتطوير السياسات والاستراتيجيات والخطط المتعلقة بكوادرها البشرية.

- منهجية تشجيع المنشأة للعاملين بها وممثليهم علي المشاركة في تطوير السياسات والإستراتيجيات والخطط المتعلقة بالموارد البشرية.
- منهجية قيام المنشأة بمحاذاة خطط الموارد البشرية مع سياساتها واستراتيجياتها والهيكل التنظيمي والإطار العام للعمليات الرئيسية.
- منهجية قيام المنشأة بإدارة التعيينات والتطوير الوظيفي.
- منهجية ضمان المنشأة العدالة في كافة نواحي التوظيف بما في ذلك المساواة في الفرص.
- منهجية استخدام المنشأة لاستطلاعات آراء العاملين بها والأشكال الأخرى للتغيب من قبل العاملين.
- منهجية استخدام المنشأة للمنهجيات الإبتكارية لتحسين أساليب العمل .

المعيار الفرعي 3-ب :

- كيف يتم تحديد مستوي معرفة العاملين وكفاءاتهم والعمل على تطويرها واستمرارها.
- يعني هذا المعيار الفرعي بكافة جوانب تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.
- الإجابة علي المعيار الفرعي 3-ب يمكن ان يشمل للنقاط الآتية:
- منهجية قيام المنشأة بتحديد وتصنيف ملاءمة المعارف والمهارات الكامنة لدى العاملين بها مع احتياجاتها
- منهجية سعي المنشأة نحو التطوير واستخدام خطط التدريب والتطوير لضمان ملاءمة امكانات العاملين بها لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية.
- منهجية قيام المنشأة بتصميم وتشجيع فرص التعلم علي المستوى الفردي والمستوى الجماعي وعلي مستوى المنشأة ككل.
- منهجية قيام المنشأة بتطوير العاملين لديها باكتساب الخبرات من خلال العمل.
- منهجية قيام المنشأة بمحاذاة الأهداف الفردية والجماعية مع مراميها.
- منهجية قيام المنشأة باعادة النظر في الأهداف الفردية والأهداف الجماعية وتحديثها.
- منهجية قيام المنشأة بتقييم العاملين لديها ومساعدتهم على تحسين أدائهم.

المعيار الفرعي 3-ج

- كيف تتحقق مشاركة العاملين وكيف يتم استخلافهم .

يبين هذا المعيار الفرعي كيف تقوم المنشأة باستخلاف العاملين لديها ودفعهم للمشاركة ومدى اتاحة الحريات لهم

الاجابه على المعيار الفرعي 3- ج يمكن ان تشمل شرحا للنقاط الاتية :

- كيفية الوصول الي تشجيع ودعم المشاركة الفردية والجماعية في انشطة التحسين
- كيفية الوصول الي تشجيع ودعم مشاركة العاملين من خلال المؤتمرات والاحتفالات التي تقام داخل المنشأة
- كيفية الوصول الي توفير الفرص لحفز العاملين على المشاركة ودعم السلوك التطويري والإبتكاري

- كيفية استخلاف العاملين للقيام بالعمل
- كيفية تشجيع العاملين على العمل الجماعي

المعيار الفرعي 3-د :

كيف ينشا حوار فعال بين العاملين والمنشأة.

يعني هذا المعيار الفرعي بكافة أنماط الاتصال داخل المنشأة.

الإجابة علي المعيار الفرعي 3-د يمكن ان يشمل شرحا للنقاط الاتية:

- كيف تقوم المنشأة بتحديد حاجات الاتصال.
- كيف تقوم المنشأة بتطوير السياسات والإستراتيجيات والخطط المتعلقة بالاتصال بناء على الحاجات.
- كيف تعمل المنشأة على تطوير وتطبيق الاساليب المتبعة للاتصال بنوعية الراسي والاتصال الافقي.
- كيف تعمل المنشأة علي مشاركة العاملين لديها في نقل افضل الممارسات والمعارف المختلفة اليها واقلمتهم علي واقعها المحلي.

المعيار الفرعي 3-هأ :

كيف تتم مكافاة العاملين وتمييزهم ورعايتهم.

يشمل هذا المعيار الفرعي كافة الاعمال التي تقوم المنشأة لدعم العاملين بها ورعايتهم.

الجواب علي المعيار الفرعي 3- هـ يمكن ان يشمل شرحا في النقاط التالية:

- كيف توائم المنشأة بين مستوى الراتب و إعادة التوزيع وفائض العمالة وشروط التوظيف الأخرى من ناحية والسياسات والإستراتيجيات من ناحية أخرى.
- كيف تعترف المنشأة بالعاملين لديها من أجل ضمان استمرارية مشاركتهم واستخلافهم.
- كيف تعمل المنشأة على نشر الوعي والمشاركة في موضوعات الصحة والسلامة والبيئة والقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- كيف تعمل المنشأة على تشجيع الأنشطة الاجتماعية والثقافية.
- كيف تقدم المنشأة التسهيلات والخدمات وتوفر المرونة في اوقات العمل النقل..... الخ .

4.2.2 المعيار الرابع: الشركاء والموارد

يعني هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة وتدير العلاقة مع شركائها الخارجيين وتنظم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها واستراتيجياتها .ومن أجل الوصول الي التشغيل الفعال لعملياتها.

الشركاء والموارد(9%)

في اطار نموذج الإمتياز تتم إدارة الموارد الداخلية للمنشأة (كالأصول) والموارد الخارجية(الموردين) بأسلوب يضمن تنفيذ سياساتها واستراتيجياتها. ويمكن تقييم هذا المعيار من خلال المعايير الفرعية التالية :

المعيار الفرعي 4-أ:

كيف تتم إدارة العلاقة مع الشركاء الخارجيين

بالإجابة علي المعيار الفرعي 4-أ يمكن ان يشمل علي النقاط التالية:

- منهجية تحديد المنشأة لشركائها الرئيسيين وفرص الشراكات الإستراتيجية تماشيا مع سياساتها واستراتيجياتها.
- منهجية قيام المنشأة باقامة علاقات الشراكة لتحقيق الحد الاقصى من قيمه المضافة.
- منهجية قيام المنشأة بتكوين سلسة تكاملية ذات قيمة مضافة بين الشركاء.
- منهجية قيام المنشأة بدعم التطوير المتبادل.
- منهجية المنشأة بضمان التوافق الثقافي وتبادل المعلومات مع المنشآت الشريكة.

- منهجية قيام المنشأة بتوليد ودعم التفكير الابداعي والابتكار من خلال استخدام الشراكات المختلفة.
- منهجية قيام المنشأة بتكوين ائتلاف للعمل على تحسين العمليات و اضافة قيمه الى سلسلة العلاقة بين العميل/ المورد.

المعيار الفرعي 4-ب

كيف تتم إدارة الموارد المالية

يغطي هذا المعيار الفرعي إدارة الموارد المالية العامة للمنشأة

الإجابة على المعيار الفرعي 4-ب يمكن ان تشمل شرحا للنقاط الآتية :

- منهجية استخدام المنشأة لمواردها المالية لدعم سياساتها واستراتيجياتها
- منهجية قيام المنشأة بتطوير وتطبيق الإستراتيجيات المالية والعمليات
- منهجية تقييم المنشأة للإستثمارات في اصول ملموسة و اصول غير ملموسة
- منهجية استخدام المنشأة الاليات والمقاييس المالية لضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية
- منهجية إدارة المنشأة للمخاطر التي تواجه الموارد المالية

المعيار الفرعي 4-ج:

كيف تتم إدارة المباني والمعدات والمواد.

يغطي هذا المعيار الفرعي الأصول المادية للمنشأة

الإجابة على المعيار الفرعي 4-ج يمكن ان يشرح في النقاط التالية:

- منهجية استخدام المنشأة للأصول دعما لسياساتها واستراتيجياتها.
- كيفية محافظه المنشأة على امن اصولها.
- منهجية إدارة المنشأة لمسالة صيانة الأصول واستخدامها لتحسين الأداء خلال دوره الحياتية الكاملة لتلك الأصول.
- منهجية قيام المنشأة بالقياس والتعامل مع اية آثار سلبية قد تنتج عن اصولها وتصيب المجتمع والعاملين(وتتضمن الصحة والسلامه)
- منهجية وصول المنشأة الي الحد الاقصى من المخزون المادي.
- منهجية وصول المنشأة الي تقليص النفايات و اعاده تدويرها.

- منهجية حفاظ المنشأة علي الموارد الشاملة غير المتجددة.
- منهجية خفض المنشأة لأي آثار سلبية شاملة للمنتجات والخدمات.

المعيار الفرعي 4-د :

كيف تتم إدارة الوسائل التكنولوجية؟

يعني هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتحديد واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وانتهاج اساليب جديده للعمل، وبإل واستحداث تكنولوجيا او ابتكار اساليب جديدة للعمل إذا دعت الضرورة لذلك.

الإجابة علي المعيار الفرعي 4-د يمكن ان يشمل شرحا للنقاط التالية:

- منهجية قيام المنشأة بتحديد وتقييم الوسائل التكنولوجية البديلة الناشئة علي ضوء سياساتها واستراتيجياتها وآثارها علي المنشأة والمجتمع.
- منهجية إدارة المنشأة لامكاناتها التكنولوجية.
- منهجية استغلال المنشاه للوسائل التكنولوجية المبتكرة وحشد الاساليب التكنولوجية لدعم التحسين، وكيف تعمل علي تحديد واستبدال الاساليب التكنولوجية القديمة.

المعيار الفرعي 4-هـ :

كيف تتم إدارة المعلومات والمعرفة.

يعني هذا المعيار الفرعي بأسلوب المنشأة في جمع المعارف والمعلومات بحثا عن التحسن المستمر لمواردها البشرية وعملياتها التشغيلية والمالية.

الإجابة علي المعيار الفرعي 4-هـ يمكن ان يشمل شرحا في النقاط التالية:

- منهجية قيام المنشأة بجمع وتكوين إدارة المعلومات والمعارف لدعم السياسات والإستراتيجيات.
- منهجية توفير المنشأة الأسلوب المناسب للمستخدمين الداخليين والخارجيين للحصول علي المعلومات اللازمه.
- منهجية عمل المنشأة علي ضمان وتحسين فعالية المعلومات وصحتها وامنها.
- منهجية قيام المنشأة برعاية وتطوير وحماية الملكيات الفكرية الفذه لتحقيق الحد الاقصى من قيمه للعملاء.

- منهجية عمل المنشأة علي تولد الافكار الإبتكارية والابداعية بها باستخدام موارد المعلومات والمعارف المفيدة .

خامسا:

5.2.2 المعيار الخامس: العمليات

تعرف العمليات بانها عبارة عن خطوات متتابعة، تبدأ بمدخلات واضحة ومعروفة ، وتستخدم الموارد البشرية والموارد المادية الأخرى للوصول الى مخرجات ونتائج تضيف قيمة لعمال المنشأة. وتعنى العمليات في المقام الأول بأسلوب عمل المنشأة ثم كيف توظف الموارد البشرية والموارد الأخرى للوصول الي منتجات وخدمات تحقق أهدافها ومرامية.

العمليات (14%)

ويعنى هذا المعيار بالأسلوب الذى تنتهجه المنشأة لتصميم وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وصولا الى الرضا الكامل للعميل وكافة الاطراف المعنية. وفي إطار نموذج الجائزة الرئاسية للجودة والإمتياز ،فالمقصود بإدارة العمليات امتلاك المنشأة للعمليات الرئيسية وصولا الى الرضا الكامل للعميل وكافة الاطراف المعنية.

المعيار الفرعي 5-أ:

كيف يتم تصميم العمليات وادارتها بصورة منتظمة

يعني هذا المعيار الفرعي بأسلوب تناول المنشأة للعمليات كوسيلة لتحقيق النجاح.

الإجابة على المعيار الفرعي 5-أ يمكن ان تشمل النقاط الآتية:

- منهجية قيام المنشأة بتصميم عملياتها بما في ذلك العمليات اللازمة لتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها.
- ماهي العمليات الرئيسية للمنشأة وشرح كيف تم تحديدها .
- منهجية تقييم آثار هذه العمليات على الاعمال .

المعيار الفرعي 5-ب:

كيف يتم تطوير العمليات عند الحاجة من خلال الابتكار والابداع للوصول الى الرضى الكامل وتحقيق القيمة المضافة للعملاء والاطراف المعنية

يركز هذا المعيار الفرعي على أسلوب تحسين العمليات من خلال اساليب الابتكار والتجديد سعياً وراء الأنشطة التي تضيف قيمة لأعمال المنشأة.

الإجابة على المعيار الفرعي 5-ب يمكن ان تشمل النقاط الآتية :

- كيف تحدد المنشأة الفرص وتضع أولوياتها لاجراء عملية التحسين والتغييرات الأخرى ،سواء الاضافية او بإتخاذ مبادرات جديدة
- كيف توظف نتائج الأداء والملاحظة والمعلومات المستقاة من أنشطة التعلم لتحديد أهداف عملية التحسين
- كيف تعمل المنشأة على تشجيع واستغلال المواهب الإبتكارية والابداعية لدى العاملين والعملاء والشركاء التي تضيف الجديد وتتخذ مبادرات التحسين

المعيار الفرعي 5-ج :

كيف يتم تصميم المنتجات والخدمات وتطويرها على اساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم :
يعنى هذا المعيار الفرعي بجوانب التطوير المستمر لمنتجات المنشأة والخدمات
الإجابة على هذا المعيار يمكن ان تشمل النقاط الآتية :

- الأسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية المتعلقة بالمنتجات والخدمات واراتهم تجاه المنتجات والخدمات الموجودة
- كيف يتم تصميم وتطوير خدمات ومنتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم
- كيف توظف المنشأة امكانات الابداع والابتكار لتطوير منتجات وخدمات تنافسية .

المعيار الفرعي 5-د :

كيف يتم انتاج وتسليم المنتجات والخدمات وتوفير خدمة ما بعد البيع
يعنى هذا المعيار الفرعي بمسألة كيف تتحكم في العمليات وكيف تديرها لضمان الاتساق والدقة وتلبية المتطلبات .

الإجابة على المعيار الفرعي 5-د يمكن ان تشمل النقاط الآتية

- الأسلوب الذي تنتهجه المنشأة للانتاج وتقديم الخدمات وفق اعمال تطوير أسلوب التصميم
- كيف تقوم بالتعريف بمنتجاتها وخدماتها ثم تسويقها وبيعها للعملاء الحاليين والمتوقعين مستقبلا

- كيف يتم تسليم المنتجات وتوفير الخدمات للعملاء ثم اجراء الصيانة وخدمات ما بعد البيع بشكل مناسب .

المعيار الفرعي 5-هـ :

كيف تتم إدارة العلاقات مع العملاء وتعزيزها :

يعني هذا المعيار الفرعي بكافة جوانب تطوير العلاقات مع العملاء واعمال التحسين المستمر الإجابة على هذا المعيار يمكن ان تشمل النقاط الآتية :

- كيف تتعرف المنشأة على احتياجات العملاء وتلبيتها من خلال الاتصال اليومي
- كيف تتناول التعقيبات المبنية على الاتصالات اليومية بما في ذلك الشكاوى
- كيف تتابع المبيعات والخدمات المقدمة للعملاء
- كيف تجري المنشأة مسوحات منتظمة والأنماط الأخرى لجمع البيانات لدعم مستويات تحقيق رضا العميل والحفاظ على العلاقة معه

كيف يمكن لنموذج الجائزة الرئاسية للجودة والإمتياز ان يساعد على تحسين الاعمال التجارية؟

يمكن التوصل الي ذلك من خلال تطبيق ما يدعى بفلسفة الرادار والتي تعتبر جوهر نموذج الجائزه.

وتتضمن هذه الفلسفة العناصر الأربعة التالية:

1-تحديد النتائج المطلوبة R

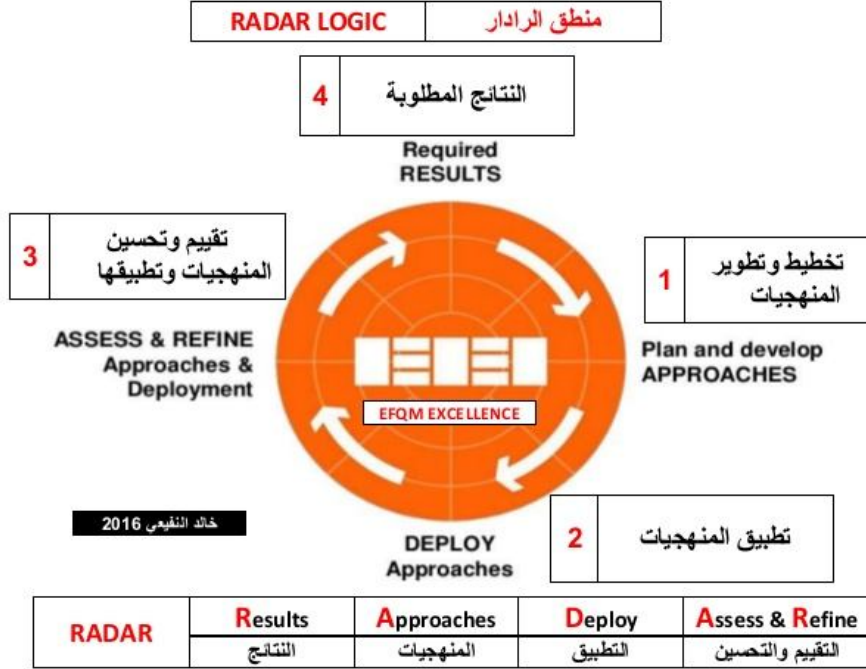
2- تخطيط وتطوير مجموعة من المناهج المتكاملة A

3-تطبيق المناهج المتكاملة D

4-تقييم ومراجعة المناهج وتطورها A&R

وتعتمد هذه الفلسفة اساسا على ان المنشأة بحاجة الى ما يلي:

- تطوير المفاهيم.
- تحديد النتائج التي تهدف اليها من سياستها وخطتها.
- تخطيط وتطوير مجموعة من المفاهيم المتكاملة.
- تقييم ومراجعته هذه المفاهيم لتحديد ويجاد اولويات ووضع خطط وتنفيذها وتحسينها.



المصدر: الطريق إلى الإمتياز ، (هادي ، 2013م)

شكل رقم (5.2): أسلوب رادار (R.A.D.A.R)

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يأتي هذا الفصل في جزئين، الجزء الأول منه يمثل تحليل البيانات الشخصية في الاستبيان وذلك من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة ، أما القسم الثاني فقد اشتمل على التحليل الاحصائي لأدوات الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم بموجبها يتم تحليل البيانات ومن ثم استخدام نتائج التحليل في مناقشة الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة التطبيقية

يشتمل هذا الفصل على منهجية إجراء الدراسة الميدانية ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1.مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من المحكمين ومدراء الجودة في المؤسسات التي شاركت في التقدم لنيل الجائزة.

2.عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع الاستبيان ورقياً على عدد من الشركات وهي: الشركة السودانية لنقل وتوزيع الكهرباء والشركة السودانية للتوليد المائي والشركة السودانية للتوليد الحراري والصندوق القومي للمعاشات وشركة سك النقود السودانية، وعلى مستوى واسع، وبلغ عدد الردود (51) فرداً.

ثانياً: أداة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وتم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول:يشمل هذا القسم على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وتمثل المعلومات العامة المتعلقة بوصف عينة الدراسة وشمل عدد (5) محاور.

القسم الثاني: شمل هذا القسم على العبارات الأساسية للدراسة وهي المحاور والتي من خلالها يتم اختبار فروض الدراسة وشمل عدد (29) عبارة تمثل محاور البحث.

ثالثاً: اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ" (Alpha،Cronbach)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. وقد أظهرت نتائج التحليل للاستبيان أن قيمة معامل ألفا كرونباخ" (Alpha،Cronbach) جاءت أكبر من 0.957 مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

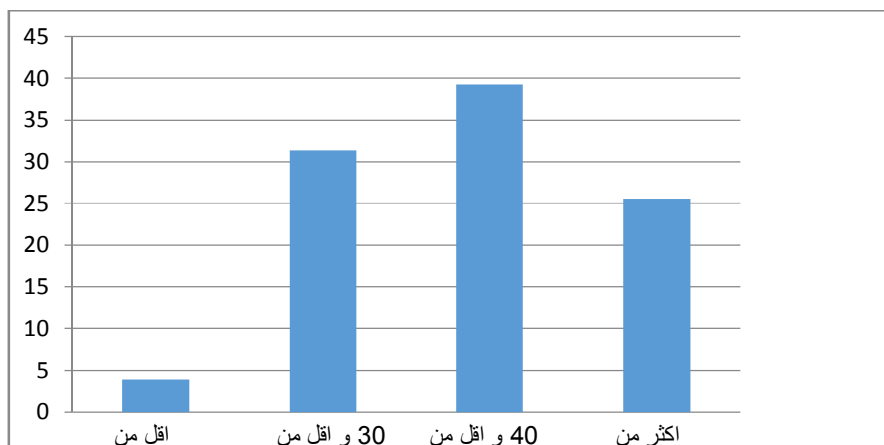
رابعاً: خصائص عينة الدراسة: تشتمل عينة الدراسة على الخصائص التالية:

1/ العمر:

الجدول رقم (3-1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	البيان
3.9	2	اقل من 30
31.4	16	30 وأقل من 40
39.2	20	40 و اقل من 50
25.5	13	50 فأكثر
100	51	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.



الشكل رقم (3-1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.

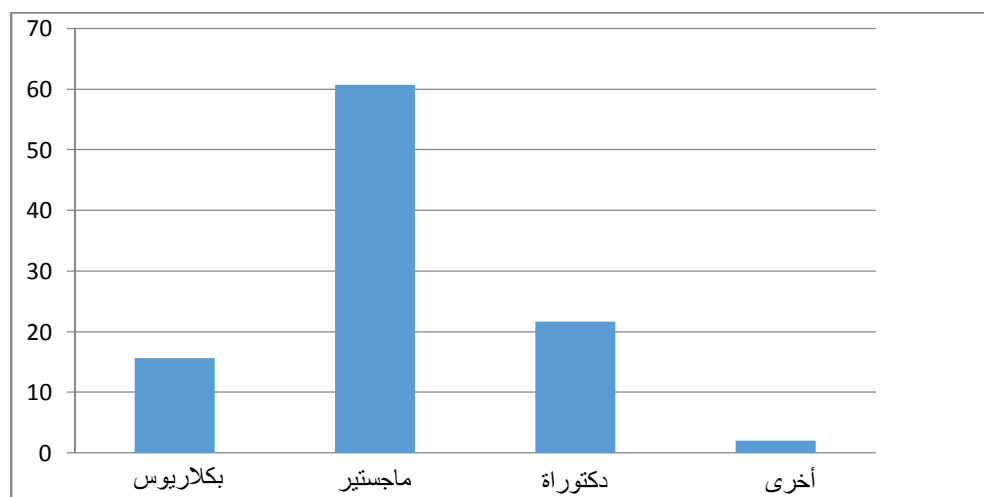
يتضح من الجدول رقم (3-1) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية ما بين 40-50 سنة حيث بلغ عددهم 20 شخصاً بنسبة (39.2%) من أفراد العينة، تليهم الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 عاماً بنسبة (31.4%)، أما أقل نسبة هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغ عددهم 2 شخص بنسبة (3.9%).

2/ المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
15.7	8	بكالوريوس
60.8	31	ماجستير
21.6	11	دكتورة
2.0	1	أخرى
100	51	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.



الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.

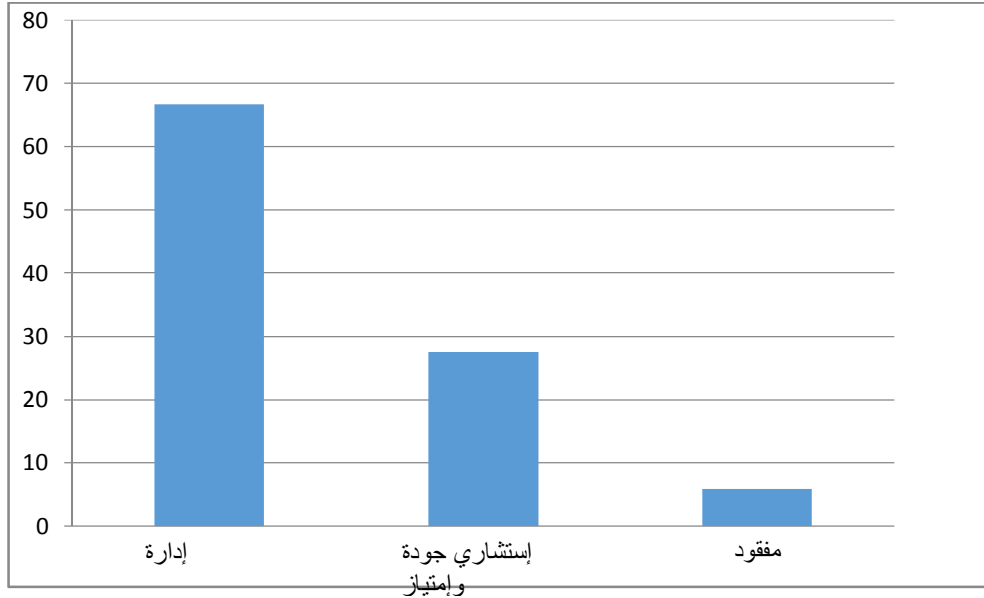
يتضح من الجدول رقم (3-2) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من حملة الماجستير حيث بلغ عددهم 31 شخصاً بنسبة (60.8%) من أفراد العينة، تليهم الذين يحملون درجة الدكتوراه بنسبة (21.6%).

3/ المسمى الوظيفي

الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة
إدارة الجودة	34	66.7
إستشاري جودة وإمتياز	14	27.5
مفقود	3	5.9
المجموع	51	100

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.



الشكل رقم (3-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.

يتضح من الجدول رقم (3-3) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة من فئة العاملين في إدارة الجودة حيث بلغ عددهم 34 شخصاً بنسبة (66.7%) من أفراد العينة، تليهم فئة الذين في مهمة

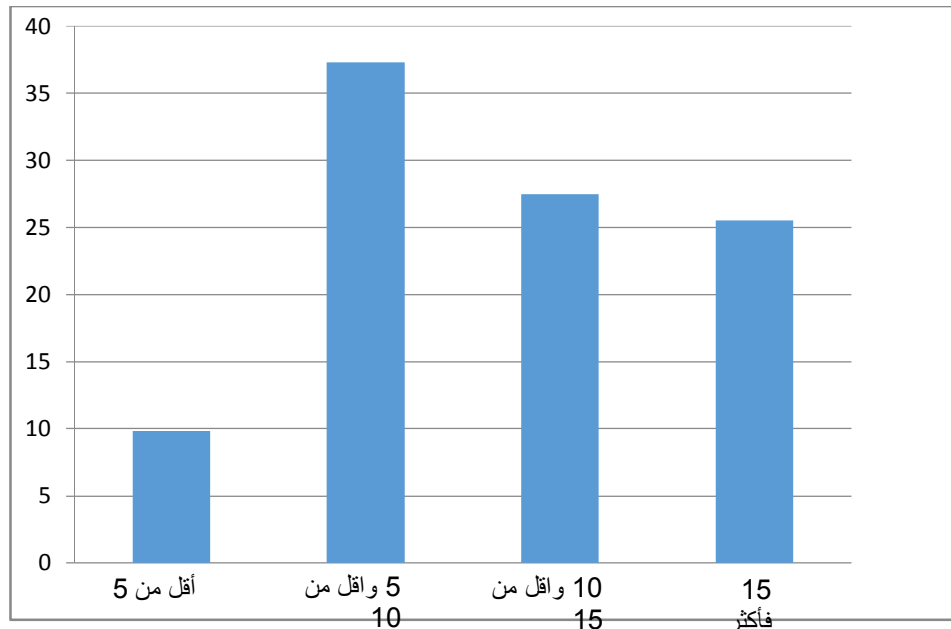
إستشاري جودة وإمتياز بنسبة (27.5) %، يلاحظ أنه توجد قيم مفقودة بلغ عددهم 3 أشخاص بنسبة (5.9) %.

4/ سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
9.8	5	أقل من 5 سنوات
37.3	19	5 و اقل من 10
27.5	14	10 و اقل من 15
25.5	13	15 فأكثر
100	51	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.



الشكل رقم (3-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.

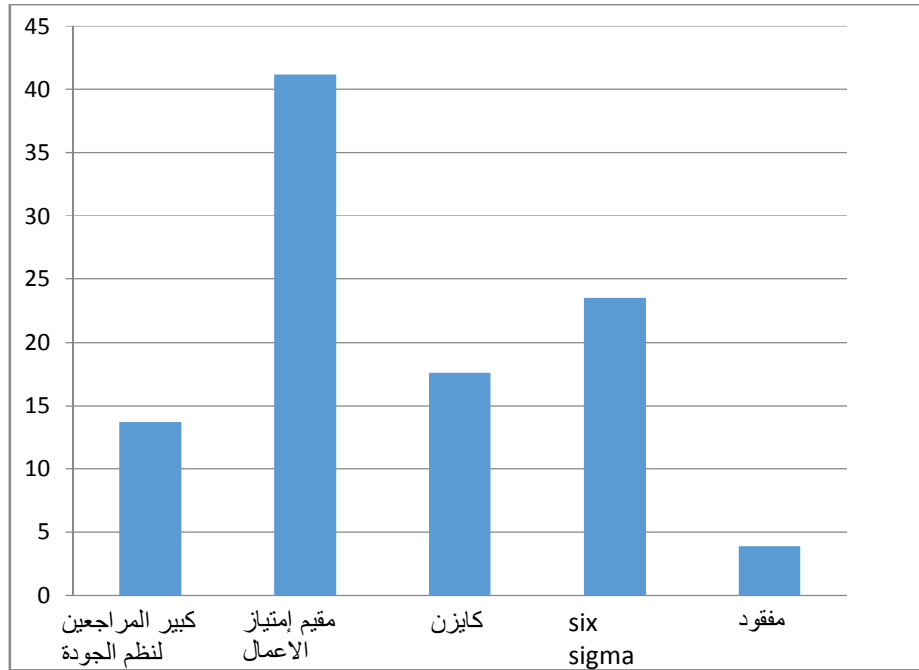
يتضح من الجدول رقم (3-4) والشكل أعلاه والخاص بسنوات الخبرة، أن غالبية أفراد العينة من الذين تتراوح خبرتهم بين 5- وأقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 19 شخصاً بنسبة (37.3%) من أفراد العينة، تليهم فئة الذين بين 10- وأقل من 15 بنسبة (27.5) %، ثم الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة حيث بلغ عددهم 13 شخص بنسبة (25.5) %.

5/ شهادات مهنية

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير شهادات مهنية

البيان	التكرار	النسبة
كبير المراجعين لنظم الجودة	7	13.7
مقيم إمتياز الاعمال	21	41.2
كايزن	9	17.6
six sigma	12	23.5
مفقود	2	3.9
المجموع	51	100

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.



الشكل رقم (3-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير شهادات مهنية

المصدر: إعداد الباحثة ديسمبر 2018م.

يتضح من الجدول رقم (3-5) والشكل أعلاه والخاص بنوع الشهادات التي نالها أفراد العينة، تين أن غالبية أفراد العينة ممن لديهم شهادة مقيم إمتياز الأعمال، حيث بلغ عددهم 21 شخصاً بنسبة (41.2%) من أفراد العينة، تليهم فئة الذين يحملون شهادة (six sigma) بنسبة (23.5%).

المبحث الثاني: تحليل المعلومات الأساسية

يشمل هذا الجزء تحليل المعلومات الأساسية والتي تجاوب على فرضيات الدراسة من خلال ستة فرضيات حيث ان كل فرضية تقابلها 10 أسئلة. راجعها حسب ما عندك أولاً: قياس أهمية كل محور وعبرة:

تم تصميم الإستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي والتي تبدأ بدرجة التوافق التام الى الرفض التام أو عدم الموافقة التامة. وتم إعطاء وزن معين لكل عبارة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-6): يوضح عبارات التوافق وأوزانها

عبرة التوافق	وزن العبرة
أوافق تماماً	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق تماماً	1
الوسط الحسابي	$15/5=3$

المصدر: جودة، محفوظ التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، 2009م.

وقد تم تفسير درجة الاتفاق بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس والمدى، وبما أن أعلى قيمة هي 5 وأدنى قيمة هي 1 ومن ثم فإن المدى يساوي 4. أما حساب طول الفئة فقد تم بتقسيم المدى على عدد الفئات أو الخيارات

$$4/5 = 0.80$$

ويمكن توضيح درجة أهمية كل مقياس من مقاييس ليكرت في الجدول التالي:

جدول رقم (3-7): يوضح درجة أهمية كل عبارة من عبارات التوافق

درجة الأهمية	المتوسط المرجح
موافق عالية جداً	5.00 – 4.21
موافقة عالية	4.20 – 3.41
موافقة متوسطة	3.40 – 2.61

2.60 – 1.81	موافقة ضعيفة
1.80 -1	موافقة ضعيفة جداً

-المصدر: عبد الفتاح، عز حسن، مقدمة في الاحصاء SPSS، 2017م
سوف يتم تقييم العبارات وفقاً للمتوسط المرجع الوارد في الجدول أعلاه.

ثانياً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بتقييم أدوات القياس، قياس صدق أو صلاحية أداة القياس وقدرتها على قياس ما صممت من أجله. والصلاحية التامة تعني خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة. اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة العبارات المستخدمة في التعبير عن فرضيات الدراسة، والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى. وفيما يلي عرض نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

(1) اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى للعبارات الواردة في الاستبيان من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة مجتمع وعينة الدراسة. وبداية تم عرض الاستبيان على عدد (10) من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة للتأكد من ملاءمتها لموضوع الدراسة ومجتمع الدراسة، وكذلك لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين العبارات المعبرة عن كل سؤال. ووفقاً لرأي المحكمين فقد تم قبول بعض العبارات واقتراح تعديل البعض الآخر. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، قد ساهم تنوع تخصصات المحكمين في الإضافة العلمية للاستبيان، وبذلك تمّ تصميم الاستبيان في صورتها النهائية.

(2) اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

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

مصدقية البيانات بما يعزز من استخدام النتائج المستنبطة من العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن دليل على انخفاض الثبات الداخلي. الجدول التالي يوضح تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا" قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة:

جدول رقم (3-8): يوضح تحليل ألف كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.957	29

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ والتي تساوي 0.957. مما يؤكد درجة ثبات عالية للاستبانة. وعند اختبار أثر حذف كل عبارة من العبارات الداخلية على الثبات والاستقرار للمقياس، فقد أثبت التحليل عدم تأثر المقياس بحذف أي من العبارات الفرعية للاستبيان فقد تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ 0.954 وهي أعلى من القيمة الحدية 0.62

ثالثاً: التحليل الوصفي لدرجة الموافقة لمحاور البحث

سيتم فيما يلي تحليل درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المقابلة لكل محور

المحور الأول: محور النموذج

جدول رقم (3-9) يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور النموذج

م	العبارات	مفقود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تم تدريب العاملين في المؤسسات على نموذج البرنامج الرئاسي الوطني	-	7	25.0	4	13	2
		-	13.7	49	7.8	25.5	3.9
2	تم عمل تقييم ذاتي للمؤسسات باستخدام نموذج البرنامج الرئاسي الوطني	-	14	20	8	8	1
		-	27.5	39.2	15.7	15.7	2
3	تبنى فرص التحسين الناتجة عن التقييم الذاتي للمؤسسات لتطوير المنهجيات	-	11	19.0	9	10	2
		-	21.6	37.3	17.6	19.6	3.9

1	6	8	25	9	2	الإمام والمعرفة بنموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز	4
2	11.8	15.7	49	17.6	3.9		
5	6	7	24	7	2	شاركت المؤسسات في التقديم لنيل جائزة البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز.	5
9.8	11.8	13.7	47.1	13.7	3.9		

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة توافق أفراد العينة عالية تتراوح بين نسبة 66.7 و 58.9 لجميع عبارات المحور.

وعند تحليل العبارات حسب قيمة الوسط الحسابي وترتيب العبارات، يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-10) يوضح تحليل عبارات محور النموذج حسب قيمة الوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
1	تم تدريب العاملين في المؤسسات على نموذج البرنامج الرئاسي الوطني	3.43	1.136	5	عالية
2	تم عمل تقييم ذاتي للمؤسسات باستخدام نموذج البرنامج الرئاسي الوطني	3.75	1.093	1	عالية
3	تبني فرص التحسين الناتجة عن التقييم الذاتي للمؤسسات لتطوير المنهجيات	3.53	1.155	3	عالية
4	الإمام والمعرفة بنموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز	3.71	0.979	2	عالية
5	شاركت المؤسسات في التقديم لنيل جائزة البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز	3.45	1.191	4	عالية

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1. أن جميع عبارات المحور كانت ذات دلالة عالية.

2. أن العبارة التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي (تم عمل تقييم ذاتي للمؤسسات باستخدام نموذج البرنامج الرئاسي الوطني).

3. تليها العبارة (الإمام والمعرفة بنموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإماتة).

4. العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي (تم تدريب العاملين في المؤسسات على نموذج البرنامج الرئاسي الوطني).

المحور الثاني: محور القيادة

جدول رقم (3.11) يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور القيادة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تضع القيادة التوجه الإستراتيجي للمؤسسات (الرؤية والرسالة والقيم)	13	23	9	6	0
		13.7	45.1	17.6	11.8	0
2	تشارك القيادة في تطبيق وتطوير النظام الإداري وتحسينه بصورة مستمرة	19	26	1	5	0
		37.3	51	2	9.8	0
3	تعمل القيادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير	15	17	9	5	5
		29.4	33.3	17.6	9.8	9.8
4	تحرص القيادة على دعم وحفز جهود العاملين والإعتراف بإنجازاتهم	15	22	7	6	1
		29.4	43.1	13.7	11.8	2
5	تتفاعل القيادة مع المعنيين الخارجين	15	24	4	7	1
		29.4	47.1	7.8	13.7	2

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة توافق أفراد العينة عالية تتراوح بين نسبة 88.3 و 58.8 لجميع عبارات المحور.

وعند تحليل العبارات حسب قيمة الوسط الحسابي وترتيب العبارات، يتضح ذلك من خلال الجدول التالي

جدول رقم (12.3) يوضح تحليل عبارات محور القيادة حسب قيمة الوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
1	تضع القيادة التوجه الإستراتيجي للمؤسسات (الرؤية والرسالة والقيم)	4.16	.880	1	عالية
2	تشارك القيادة في تطبيق وتطوير النظام الإداري وتحسينه	3.84	.946	4	عالية

				بصورة مستمرة	
عالية	5	1.280	3.83	تعمل القيادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير	3
عالية	3	1.040	3.86	تحرص القيادة على دعم وحفز جهود العاملين والإعتراف بإنجازاتهم	4
عالية	2	1.052`	3.88	تتفاعل القيادة مع المعنيين الخارجيين	5

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

7 من الجدول السابق يلاحظ الآتي:

1. أن جميع عبارات المحور كانت ذات دلالة عالية.
2. أن العبارة التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي (تضع القيادة التوجه الإستراتيجي للمؤسسات (الرؤية والرسالة والقيم).
3. تليها العبارة (تتفاعل القيادة مع المعنيين الخارجيين).
4. العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي (تعمل القيادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير).

محور الثالث: محور الإستراتيجية

جدول رقم (3-13) يوضح تحليل درجة موافقة إدارة العينة على محور الإستراتيجية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	الإستراتيجية الموضوعية بالمؤسسات مبنية على ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية توقعات الأطراف المعنية	14	25	2	8	1
		27.5	51	9	15.7	2
2	تستخدم مؤشرات الأداء وأنشطة البحث والتعلم والإبتكار للتأكد من أن إستراتيجية المؤسسات تتجه نحو المتطلبات	13	19	8	9	2
		25.5	37.3	15.7	17.6	3.9
3	تقوم المؤسسات بتطوير ومراجعة وتحديث الإستراتيجيات والسياسات	12	22	5	10	2
		23.5	43.1	9.8	19.6	3.9
4	يتم تقييم إستراتيجيات المؤسسات و السياسات الداعمة لها لمعرفة كفاءتها و فعاليتها	10	22	8	8	3
		19.6	43.1	15.7	15.7	5.9

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة توافق أفراد العينة عالية تتراوح بين نسبة 75.5 و 66.7 لجميع عبارات المحور.

وعند تحليل العبارات حسب قيمة الوسط الحسابي وترتيب العبارات، يتضح ذلك من خلال الجدول التالي

جدول رقم (14.3) يوضح تحليل عبارات محور الإستراتيجية حسب قيمة الوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
1	الإستراتيجية الموضوعة بالمؤسسات مبنية على ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية توقعات الأطراف المعنية	3.86	1.059	1	عالية
2	تستخدم مؤشرات الأداء وأنشطة البحوث والتعلم والإبتكار للتأكد من أن إستراتيجية المؤسسات تتجه نحو المتطلبات	3.63	1.166	2.5	عالية
3	تقوم المؤسسات بتطوير ومراجعة وتحديث الإستراتيجيات والسياسات	3.63	1.166	2.5	عالية
4	يتم تقييم استراتيجيات المؤسسات والسياسات الداعمة لها لمعرفة كفاءتها وفعاليتها	3.55	1.156	4	عالية

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1. أن جميع عبارات المحور كانت ذات دلالة عالية.
2. أن العبارة التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي (الإستراتيجية الموضوعة بالمؤسسات مبنية على ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية توقعات الأطراف المعنية).
3. تليها العبارتين رقم 2 و3 بقيمة متوسط حسابي وانحراف معياري متساويين.
4. العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي (يتم تقييم استراتيجيات المؤسسات والسياسات الداعمة لها لمعرفة كفاءتها وفعاليتها).

المحور الرابع: محور الموارد البشرية

جدول رقم (15.3) يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور الموارد البشرية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	تمتلك المؤسسات وصف وظيفي معتمد لكل الوظائف الموجودة بها	23	13	5	7	3
		45.1	25.5	9.8	13.7	5.9
2	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المؤسسات	16	20	6	7	2
		31.4	39.2	11.8	13.7	3.9
3	يتم افساح المجال أمام العاملين لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم	9	19	7	12	4
		17.6	37.3	13.7	23.5	7.8
4	تستخدم المؤسسات التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي	7	18	7	13	6
		13.7	35.3	13.7	25.5	11.8
5	يتم تقييم العاملين بالمؤسسات ومساعدتهم على تطوير أداءهم وتمييزهم ورعايتهم	11	18	7	8	7
		21.6	35.3	13.7	15.7	13.7

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة توافق أفراد العينة تتراوح بين العالية والمتوسطة حيث كان أعلاها نسبة 70.6 وأدناها 49.0 وذلك لجميع عبارات المحور. وعند تحليل العبارات حسب قيمة الوسط الحسابي وترتيب العبارات، يتضح ذلك من خلال الجدول التالي

جدول رقم (3-16) يوضح تحليل عبارات محور الموارد البشرية حسب قيمة الوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
1	تمتلك المؤسسات وصف وظيفي معتمد لكل الوظائف الموجودة بها	3.90	1.285	1	عالية
2	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المؤسسات	3.80	1.149	2	عالية
3	يتم افساح المجال أمام العاملين لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم	3.33	1.244	4	متوسطة
4	تستخدم المؤسسات التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي	3.14	1.281	5	متوسطة
5	يتم تقييم العاملين بالمؤسسات ومساعدتهم على تطوير أداءهم وتمييزهم ورعايتهم	3.35	1.354	3	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1. أن عبارات المحور تتفاوت مستويات الدلالة بين مستوى دلالة عالية لعبارتين، بينما ثلاث عبارات بمستوى دلالة متوسطة.
2. أن العبارة التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي (تمتلك المؤسسات وصف وظيفي معتمد لكل الوظائف الموجودة بها).
3. تليها العبارة (توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المؤسسات).
4. العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي (تستخدم المؤسسات التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي).

المحور الخامس: محور الشراكات والموارد

جدول رقم (3-17) يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور الشراكات والموارد

م	العبارات	مفقود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل المؤسسات على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الإرتقاء بالأعمال	-	11	29	4	6	1
		-	21.6	56.9	7.8	11.8	2
2	تمتلك المؤسسات نظاماً مالياً لضمان الإستقلال الأمتل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة	-	13	22	5	11	0
		-	25.5	43.1	9.8	21.6	0
3	تمتلك المؤسسات نظاماً فعالاً لإدارة اصولها المادية بكفاءة وفعالية بما في ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية	1	11	22	7	9	1
		2	21.6	43.1	13.7	17.6	2
4	يتم تنظيم المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول اليها وإستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال	-	12	19	8	9	3
		-	23.5	37.3	15.7	17.6	5.9
5	تقوم المؤسسات بإستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف	1	9	25	5	10	1
		2	17.6	49	9.8	19.6	2
		2	17.6	49	9.8	19.6	2

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة توافق أفراد العينة عالية حيث كان أعلاها نسبة 78.5 وأدناها 60.8 وذلك لجميع عبارات المحور.

وعند تحليل العبارات حسب قيمة الوسط الحسابي وترتيب العبارات، يتضح ذلك من خلال الجدول التالي

جدول رقم (3-18) يوضح تحليل عبارات محور الشراكات والموارد حسب قيمة الوسط

الحسابي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
1	تعمل المؤسسات على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الإرتقاء بالأعمال	3.84	.967	1	عالية
2	تمتلك المؤسسات نظاماً مالياً لضمان الإستقلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة	3.73	1.078	2	عالية
3	تمتلك المؤسسات نظاماً فعالاً لإدارة اصولها المادية بكفاءة وفعالية بما في ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية	3.66	1.081	3	عالية
4	يتم تنظيم المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول اليها وإستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال	3.55	1.205	5	عالية
5	تقوم المؤسسات بإستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف	3.62	1.067	4	عالية

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1. أن جميع عبارات المحور ذات مستويات دلالة.
2. أن العبارة التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي (تعمل المؤسسات على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الإرتقاء بالأعمال).
3. تليها العبارة (تمتلك المؤسسات نظاماً فعالاً لإدارة اصولها المادية بكفاءة وفعالية بما في ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية).
4. العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي (يتم تنظيم المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول اليها وإستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال).

المحور السادس: محور العمليات

جدول رقم (3-19) يوضح تحليل درجة موافقة أفراد العينة على محور العمليات

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسات تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية	16	22	5	8	0
		31.4	43.1	9.8	15.7	0
2	يتم تطوير عمليات الوحدات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	9	23	10	7	2
		17.6	45.1	19.6	13.7	3.7
3	يتم تصميم العمليات في المؤسسات على اساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم	7	19	10	13	2
		13.7	37.3	19.6	25.5	3.9
4	يلتزم جميع العاملين في الوحدات بعمليات الإجراءات وفق النظام المتبع	6	23	10	12	0
		11.8	45.1	19.6	23.5	0
5	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب اولويات المؤسسات	10	23	6	7	5
		19.6	45.1	11.8	13.7	9.8

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة توافق أفراد العينة تتراوح بين درجة الموافقة العالية والمتوسطة حيث كان أعلاها نسبة 74.5 وأدناها 51.0 وذلك لجميع عبارات المحور. وعند تحليل العبارات حسب قيمة الوسط الحسابي وترتيب العبارات، يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-20) يوضح تحليل عبارات محور العمليات حسب قيمة الوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط	الإحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
1	تمتلك المؤسسات تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية	3.90	1.025	1	عالية
2	يتم تطوير عمليات الوحدات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	3.59	1.062	2	عالية
3	يتم تصميم العمليات في المؤسسات على أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم	3.31	1.122	5	متوسطة
4	يلتزم جميع العاملين في الوحدات بعمليات الإجراءات وفق النظام المتبع	3.45	.986	4	عالية
5	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات المؤسسات	3.51	1.239	3	عالية

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1. أن غالبية عبارات المحور ذات مستويات دلالة ما عدا العبارة الثالثة.
2. أن العبارة التي حصلت على أعلى وسط حسابي هي (تمتلك المؤسسات تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية).
3. تليها العبارة (يتم تطوير عمليات الوحدات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة).
4. العبارة التي حصلت على أقل وسط حسابي هي (يتم تصميم العمليات في المؤسسات على أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم).

رابعاً: مناقشة فرضيات الدراسة

سيتم تطبيق إحصائية مربع كاي لمناقشة فرضيات البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات القيادة.

جدول رقم (3-21) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات القيادة

م	العبارات	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسط الحسابي
1	تضع القيادة التوجه الإستراتيجي للمؤسسات (الرؤية والرسالة والقيم)	32.373	3	.000	4.16
2	تشارك القيادة في تطبيق وتطوير النظام الإداري وتحسينه بصورة مستمرة	12.922	3	.000	3.84
3	تعمل القيادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير	12.235	4	.016	3.63
4	تحرص القيادة على دعم وحفز جهود العاملين والإعتراف بإنجازاتهم	26.941	4	.000	3.86
5	تتفاعل القيادة مع المعنيين الخارجيين	34.000	4	.000	3.88

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لمربع كاي أقل من 5% مما يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز، وتطوير منهجيات القيادة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمّياز وتطوير منهجيات الإستراتيجية.

جدول رقم (3-22) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات الإستراتيجية

م	العبارات	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسط الحسابي
1	الإستراتيجية الموضوعة بالمؤسسات مبنية على ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية توقعات الأطراف المعنية	41.255	4	.000	3.86
2	تستخدم مؤشرات الأداء وأنشطة البحوث والتعلم والإبتكار للتأكد من أن إستراتيجية المؤسسات تتجه نحو المتطلبات	15.569	4	.004	3.63
3	تقوم المؤسسات بتطوير ومراجعة وتحديث الإستراتيجيات والسياسات	23.216	4	.000	3.63
4	يتم تقييم إستراتيجيات المؤسسات والسياسات الداعمة لها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	19.686	4	.001	3.55

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لمربع كاي أقل من 5% مما يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمّياز، وتطوير منهجيات الإستراتيجية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة العاملين.

جدول رقم (3-23) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات إدارة العاملين

م	العبارات	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسط الحسابي
1	تم تدريب العاملين في المؤسسات على نموذج البرنامج الرئاسي الوطني	33.608	4	.000	3.43
2	تم عمل تقييم ذاتي للمؤسسات باستخدام نموذج البرنامج الرئاسي الوطني	20.078	4	.000	3.75
3	تبني فرص التحسين الناتجة عن التقييم الذاتي للمؤسسات لتطوير المنهجيات	14.392	4	.006	3.53
4	الإلمام والمعرفة بنموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز	33.347	4	.000	3.71
5	شاركت المؤسسات في التقديم لنيل جائزة البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز	26.000	4	.000	3.45

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لمربع كاي أقل من 5% مما يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز، وتطوير منهجيات إدارة العاملين.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات إدارة العمليات.

جدول رقم (3-24) يوضح المقاييس الإحصائية لمحور تطوير منهجيات إدارة العمليات

م	العبارات	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	تمتلك المؤسسات تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية	14.020	3	.003	3.90
2	يتم تطوير عمليات الوحدات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	23.804	4	.000	3.59
3	يتم تصميم العمليات في المؤسسات على أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم	15.961	4	.003	3.31
4	يلتزم جميع العاملين في الوحدات بعمليات الإجراءات وفق النظام المتبع	12.451	3	.006	3.45
5	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات المؤسسات	21.451	4	.000	3.51

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لمربع كاي أقل من 5% مما يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز، وتطوير منهجيات إدارة العمليات.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمّياز وتطوير منهجيات إدارة الموارد.

جدول رقم (3-25) يوضح المقاييس الإحصائية لمحوّر تطوير منهجيات إدارة الموارد

م	العبارات	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط
1	تعمل المؤسسات على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الإرتقاء بالأعمال	48.510	4	.000	3.84
2	تمتلك المؤسسات نظاماً مالياً لضمان الإستقلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة	11.667	3	.009	3.73
3	تمتلك المؤسسات نظاماً فعالاً لإدارة اصولها المادية بكفاءة وفعالية بما في ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية	23.600	4	.000	3.66
4	يتم تنظيم المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول اليها وإستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال	13.608	4	.009	3.55
5	تقوم المؤسسات بإستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف	33.200	4	.000	3.62

المصدر: إعداد الباحثة من التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية لمربع كاي أقل من 5% مما يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمّياز، وتطوير منهجيات إدارة الموارد.

الخاتمة

وتشتمل على:

- أولاً: النتائج
- ثانياً: التوصيات

الخاتمة

في هذه الدراسة التي تمرحت ابتداءً من عرض مفهوم إدارة التميز والإطار الفكري للتميز ومفاتيح التميز وسماته ثم النماذج العالمية للتميز والنموذج الرئاسي بصفة خاصة ثم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من تحليل نتائجها يعتقد الباحث في خاتمة هذه الدراسة أن تبني ثقافة التميز من قبل المؤسسات السودانية لابد أن يكون اساس السلوك والمعاملة داخل هذه المؤسسات بل ضرورة حتمية تستخدم كمنهج إداري وتطويري فيها حيث أظهر المشاركون في الإستبيان توافقاً كبيراً مع غالبية أسئلة الإستبيان الأمر الذي يدل على أن تبني ثقافة التميز ونماذجها داخل المؤسسات يؤدي إلى تميز مؤسسي مستدام الأمر الذي يشجع القيادات ومسؤولي المؤسسات على تبني ثقافة التميز والبحث الدقيق عن العوامل والتحديات التي يمكن أن تعيق هذا المشروع وكيفية إزالتها وتوفير الموارد لدعم ذلك حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها تماشياً مع رؤيتها ورسالتها من خلال خططها الإستراتيجية.

أولاً: النتائج

بعد الدراسة المستفيضة والتحليل الإحصائي المتعمق للاستبيان فقد خلص البحث الى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز وتطوير منهجيات القيادة، وتطوير منهجيات الإستراتيجية، وتطوير منهجيات إدارة العاملين، وتطوير منهجيات إدارة العمليات، وتطوير منهجيات إدارة الموارد. وقد ثبت ذلك من خلال أعلاه أن القيمة المعنوية لمربع كاي أقل من 5%.

وعند تحليل العبارات المضمنة ضمن محاور الدراسة نستنتج الآتي:

1. توافق غالبية أفراد العينة أن المؤسسات تعمل التقييم الذاتي بإستخدام نموذج البرنامج الرئاسي الوطني.
2. توافق غالبية أفراد العينة أن القيادة في أغلب المؤسسات تضع التوجه الإستراتيجي للمؤسسات من خلال (الرؤية والرسالة والقيم).
3. توافق غالبية أفراد العينة أن القيادة تتفاعل مع المعنيين الخارجيين.
4. توافق غالبية أفراد العينة أن الإستراتيجية الموضوعة بالمؤسسات مبنية على ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية توقعات الأطراف المعنية.
5. توافق غالبية أفراد العينة أن المؤسسات تمتلك وصف وظيفي معتمد لكل الوظائف الموجودة بها.
6. توافق غالبية أفراد العينة أن غالبية المؤسسات تعمل على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الإرتقاء بالأعمال.
7. توافق غالبية أفراد العينة أن غالبية المؤسسات تمتلك تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية.

ثانياً: التوصيات

من خلال نتائج التحليل الاحصائي توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تدريب العاملين في المؤسسات على نموذج البرنامج الرئاسي الوطني.
2. ضرورة عمل القيادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.
3. ضرورة تقييم استراتيجيات المؤسسات والسياسات الداعمة لها لمعرفة كفاءتها وفعاليتها.
4. ضرورة استخدام المؤسسات للتغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي.
5. ضرورة تنظيم المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول إليها وإستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال.
6. ضرورة تصميم العمليات في المؤسسات على اساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
7. ضرورة تقييم العاملين بالمؤسسات ومساعدتهم على تطوير أداءهم وتمييزهم ورعايتهم.
8. كما توصي الباحثة بضرورة الإهتمام بمعايير التميز بأبعاده المختلفة في مؤسسات الدولة جميعها ليساعد على نتائج أداء إيجابية وتهيئة بيئة العمل الصالحة مما يجعل ثقافة الجودة والتميز هي السائدة وسط العاملين.

المصادر والمراجع

المصادر و المراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

ثانياً: المراجع العربية

1. السروري ، أحمد ، (2014)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الكتب العلمية للنشر والتوزيع-القاهرة.
2. باشيوه، حسن عبدالله، (2015)، افضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
3. بسترفياد ، ديل ، (2004) ، جامعة الملك سعود، الرياض، إدارة الجودة الشاملة،ترجمة راشد بن محمد الحماس.
4. السلمي ، علي (2014)، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، المجموعة الدولية للنشر.
5. علي السلمي(2002)، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع -القاهرة.
6. النجار، فريد ، (2014)، التميز والتفوق المؤسسي (المحددات- المحاور-النماذج-المهارات-التطبيقات).
7. ابو النصر، مدحت،(2008)، اساسيات إدارة الجودة الشاملة دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. مدحت محمد ابو النصر 2017، استراتيجيه عايزن اليابانية، رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
9. الحكيم، مصطفى حامد، (2011) ، الجودة الشاملة وامتيازات الاعمال، الشركة السودانية للطباعة 2011.
10. البرواي، نزار عبد المجيد، (2010)، إدارة الجوده . مدخل للتميز والريادة .مفاهيم وأسس وتطبيقات
11. التجاني،الهادي محمد أحمد ، (2004)، كتيب النموذج التطويري معايير التقييم
12. التجاني، الهادي محمد أحمد ، (2006)، الطريق الي الإمتياز.

ثالثاً: الرسائل العلمية

اسحاق، صديق أحمد، (2014)، تمييز الاعمال، ورقة علمية- سمنار تمييز الاعمال، الهيئه
السودانية للمواصفات والمقاييس

رابعاً: البحوث العلمية:

1- عبد الفراج ، الرضي عبد الكريم ، (2016م) ، بحث بعنوان : مقياس أثر معايير

التمييز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني ، الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

2- جمر ، هالة ميرغني كلينا، (2015م) ، بحث بعنوان أثر تبني نموذج التميز المؤسسي

في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية .

خامساً: المواقع الإلكترونية:

www.wikipedia.org

الملاحق



ملحق رقم (1)
بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
عمادة التطوير و الجودة



استمارة استبانة

اخي المستجيب / اختي المستجيبة

صممت هذه الإستبانة بهدف دراسة استخدام نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز في تطوير منهجيات الإدارة من وجهة نظر المحكمين في الجائزة ومدراء الجودة في المؤسسات كجزء من بحث لنيل درجة الماجستير في الجودة الشاملة والإمتياز.

الرجاء التكرم بقراءتها جيداً وتكوين رأي عن مجمل تجربتك خلال سنوات عملك في النموذج بما تراه مناسباً. هذا ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات وإنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي ، آمليين أن تؤدي نتائج هذه الدراسة لحث المؤسسات لتطبيق البرنامج الرئاسي الوطني .

مع خالص الشكر والإمتنان،،،

الباحثة:

ايمان محمد ابراهيم

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجوا التكرم بوضع علامة ($\sqrt{\quad}$) اما العبارة المناسبة

1. العمر :

أقل من 30 () 30 وأقل من 40 () 40 وأقل من 50 ()

50 فأكثر ()

2. المؤهل العلمي :

بكلاريوس () ماجستير () دكتوراة ()

أخرى ()

3. المسمى الوظيفي :

إدارة الجودة () إستشاري جودة وإمتياز ()

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات () 5 وأقل من 10 () 10 وأقل من 15 ()

15 فأكثر ()

5. شهادات مهنية

كبير المراجعين لنظم الجودة () مقيم إمتياز الاعمال ()

كايزن () six sigma ()

ثانياً: المحاور الرئيسية :

أولاً : محور النموذج					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تم تدريب العاملين في المؤسسات على نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني				
2	تم عمل تقييم ذاتي للمؤسسات باستخدام نموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني				
3	تبنى فرص التحسين الناتجة عن التقييم الذاتي للمؤسسات لتطوير المنهجيات				
4	الإلمام والمعرفة بنموذج الإمتياز للبرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز				
5	شاركت المؤسسات في التقديم لنيل جائزة البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز				

ثانياً : محور القيادة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تضع القيادة التوجه الإستراتيجي للمؤسسات (الرؤية والرسالة والقيم)					
2	تشارك القيادة في تطبيق وتطوير النظام الإداري وتحسينه بصورة مستمرة					
3	تعمل القيادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير					
4	تحرص القيادة على دعم وحفز جهود العاملين والإعتراف بإنجازاتهم					

ثالثاً: محور الإستراتيجية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الإستراتيجية الموضوعة بالمؤسسات مبنية على ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية توقعات الأطراف المعنية					
2	تستخدم مؤشرات الأداء وأنشطة البحوث والتعلم والإبتكار للتأكد من أن إستراتيجية المؤسسات تتجه نحو المتطلبات					
3	تقوم المؤسسات بتطوير ومراجعة وتحديث الإستراتيجيات والسياسات					

					4	يتم تقييم إستراتيجيات المؤسسات والسياسات الداعمة لها لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها
					5	تتفاعل القيادة مع المعنيين الخارجين

رابعاً : محور الموارد البشرية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسات وصف وظيفي معتمد لكل الوظائف الموجودة بها					
2	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق أهداف المؤسسات					
3	يتم افساح المجال أمام العاملين لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم					
4	تستخدم المؤسسات التغذية الراجعة لقياس الرضا الوظيفي					
5	يتم تقييم العاملين بالمؤسسات ومساعدتهم على تطوير أداءهم وتمييزهم ورعايتهم					

خامساً: محور الشراكات والموارد

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعمل المؤسسات على مبدأ تعزيز الشراكات المحلية والدولية بما يحقق الإرتقاء بالأعمال					
2	تمتلك المؤسسات نظاماً مالياً لضمان الإستقلال الأمثل للموارد المالية وفق المعايير المطلوبة					
3	تمتلك المؤسسات نظاماً فعالاً لإدارة اصولها المادية بكفاءة وفعالية بما في ذلك المباني والمعدات للوصول لنتائج مرضية					
4	يتم تنظيم المعلومات والمعرفة من أجل تمكين العاملين من الوصول اليها وإستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال					
5	تقوم المؤسسات بإستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحقيق الأهداف					

سادساً: محور العمليات

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسات تصاميم موثقة ومعتمدة لعملياتها الأساسية					
2	يتم تطوير عمليات الوحدات وفقاً لمعايير الجودة الشاملة					
3	يتم تصميم العمليات في المؤسسات على اساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم					
4	يلتزم جميع العاملين في الوحدات بعمليات الإجراءات وفق النظام المتبع					
5	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب اولويات المؤسسات					

ملحق رقم(2)

تحكيم الإستبانة

الاسم	الجامعة	الرتبة العلمية
د. عبدالرازق عبدالله البوني	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مشارك
د. عبد المطلب ابراهيم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مساعد