

The quality of the work environment on achieving the organization excellence Case of Sudanese Thermal Power Generating Company

Dr. Nagwa Abdallah Mhmuod

Community College || King University || KSA

Abstract: The objective of the study is to understand the impact of the quality of the work environment represented in the physical work environment, job stability, and career planning in the organizational excellence of the company. The study used a descriptive-analytical approach for the analysis, where a questionnaire was composed of 31 paragraphs distributed to a number of 330 employees of the Sudanese Thermal Power Generating Company. The results showed that there is no interest in the physical work environment. Further, the process of Career Planning and Development in the company is characterized by a lack of transparency. Furthermore, the lack of security and stability of all employees of the company. The results also showed a statistically significant relationship between the quality of the work environment and the organizational excellence of the company. The study recommended the importance of providing a suitable work environment for all employees and customers of the company, the company should adopt a clear policy for career planning based on assessing the level of job performance and according to the performance measures of each job, working to create a culture of motivation and supportive of excellence of the company based on knowledge sharing and exchange of experiences, and adoption of a specific model of institutional excellence as an entrance to the development of individual and institutional performance to achieve a strategic vision of the company.

Keywords: organization excellence, quality of the work environment, career planning, job stability.

أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري

د. نجوى عبد الله محمود

قسم إدارة الأعمال || كلية المجتمع || جامعة الملك || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى إظهار أثر أبعاد جودة البيئة الوظيفية المتمثلة في (بيئة العمل المادية، الاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) في التميز المؤسسي بالشركة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج، حيث تم توزيع استبانة تكونت من (31) فقرة على (330) من العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري، وبعد تحليل البيانات إحصائياً وخلصت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام ببيئة العمل المادية، وأن عملية تخطيط المسار الوظيفي بالشركة تتسم بعدم الشفافية، عدم توفر الأمان والاستقرار الوظيفي لجميع العاملين بالشركة، وأكدت نتائج الدراسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركة. أوصت الدراسة بالاهتمام بتوفير بيئة عمل تتلاءم مع كافة العاملين والمتعاملين مع الشركة، تبني الشركة لسياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي تقوم على تقييم مستوى الأداء الوظيفي ووفقاً لمقاييس أداء كل وظيفة، العمل على خلق ثقافة محفزة وداعمة للتميز بالشركة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات، وضرورة العمل على تبني نموذج محدد للتميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للشركة لكونه يحقق العديد من المزايا أهمها تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: جودة البيئة الوظيفية، التميز المؤسسي.

مقدمة:

أن منظمات الأعمال في العصر الحاضر تسعى إلى إيجاد سياسات أو استراتيجيات ما تبني الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها والنقابات العمالية وغيرهم، وأيضاً ما يوجد الاطمئنان لدى العاملين بعد الاستغناء عنهم أو إمكانية استبعادهم مستقبلاً. ومن هنا جاء مفهوم جودة البيئة الوظيفية والذي يؤكد على إيجاد بيئة عمل صحية وأمنة ويتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات، كما تطور الاهتمام بالعاملين في خارج إطار بيئة العمل، أي على المستوى العائلي أو الشخصي لهم.

فرضت المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال على المنظمات ضرورة التوجه نحو التميز في الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي من خلال توفير معايير محددة لعمليات التطوير والتحسين في المنظمات بحيث يكون الشغل الشاغل للمنظمة على اختلاف مستوياتها التنظيمية، كما أن التميز المؤسسي لا يتحقق بالأمان بل يحتاج جهود حثيثة من خلال توظيف كافة أفراد المنظمة بجميع المستويات لرفع مستوى الأداء والإنجاز لأعلى المستويات. كما أن المحافظة على جودة البيئة الوظيفية تعتبر من أولويات الإدارة العليا بالمنظمات لكونها أداء أساسية لزيادة دافعية أفراد العاملين نحو الإنجاز وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة وبالتالي الارتقاء بأداء المنظمة ككل.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من سعي الشركة السودانية للتوليد الحراري لتحقيق التميز المؤسسي إلا أنها ما زالت تعاني من العديد من المشكلات المتمثلة في عدم توفر مقومات جودة البيئة الوظيفية مما يتطلب توفير بيئة عمل مادية لتحقيق الاستقرار الوظيفي لتمكين العاملين من تطوير وتنمية أدائهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب منهم في سعيها لتغيير أساليب ونظم العمل للتحويل من الأساليب التقليدية في العمل والإدارة التي أدت انخفاض الإنتاجية، وهدر الموارد البشرية والمادية، وتدني مستوى رضا العاملين والعملاء، إلى أساليب حديثة للوصول إلى التميز المؤسسي. بناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما تأثير جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تأثير بيئة العمل المادية في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة؟
- 2- ما مدى تأثير الاستقرار الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة؟
- 3- ما مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية المتمثلة في (بيئة العمل المادية، الاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) والتميز المؤسسي بالشركة. ينبثق عن هذا الفرض الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية والتميز المؤسسي بالشركة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والتميز المؤسسي بالشركة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي بالشركة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى أبعاد جودة البيئة الوظيفية بالشركة.
- 2- إظهار أثر أبعاد جودة البيئة الوظيفية المتمثلة في (بيئة العمل المادية، الاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) في التميز المؤسسي بالشركة.
- 3- مساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للاستفادة منها في تطبيق أبعاد جودة البيئة الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بالشركة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من عدم وجود دراسات ربطت بين جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي مما يمثل قاعدة بيانات مهمة حول موضوع الدراسة، كذلك تظهر أهميتها من خلال تطبيقها على الشركة السودانية للتوليد الحراري والتي لها دوراً فعالاً في تقديم الخدمات.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- 1- الحدود البشريّة: العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.
- 2- الحدود المكانية: الشركة السودانية للتوليد الحراري.
- 3- الحدود الزمانية: تمتد فترة الدراسة من 2019/1/23م-2019/8/1م وهي فترة إعداد وتجميع وتحليل بيانات الدراسة.

2- الدراسات السابقة:

- دراسة (محسن، 2017): هدفت الدراسة للتعرف على أثر معايير التميز (القيادة، الاستراتيجية، الشراكات الموارد، العاملين، العمليات) على نتائج أداء هيئة الطيران المدني دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن وحدات الطيران المدني تبذل جهود متواضعة في تفعيل معايير التميز وبالتالي وهي تحصل على نتائج متواضعة، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التميز ونتائج الأداء. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالطيران المدني بمعايير التميز بأبعاده المختلفة يساعد على نتائج أداء ايجابية.
- دراسة حلاوة (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر غموض البيئة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الحكومي المدنيين بقطاع غزة. أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض البيئة الوظيفية والأداء الوظيفي، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض البيئة الوظيفية على الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بتحقيق الأمان الوظيفي للموظفين بقطاع غزة ، وضمان شعورهم بالاستقرار في الوزارة التي يعملون بها وتبديد مخاوفهم في الاستغناء عن خدماتهم، وتحسين ظروف العمل المادية في مؤسسات القطاع العام بغزة.
- دراسة عبد اللطيف (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الشركة تستخدم الطرق الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية مما يساعد في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، أن هنالك رقابة في تنفيذ

خطط الموارد البشرية لتشخيص نقاط القوة والضعف. أوصت الدراسة بالآتي: تبني مفهوم التميز المؤسسي من خلال إدارة الموارد البشرية وتطويره من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تحقق التميز المؤسسي، أن تستمر الشركة في تدريب العاملين وفق الخطط الاستراتيجية المخطط لها وإتباع أفضل الطرق الحديثة في التدريب.

- دراسة ماضي (2014): هدفت الدراسة للتعرف على جودة البيئة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أهم النتائج التي توصل لها الباحث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في (فرص الترقى، والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبرامج التدريب والتعليم، والتوازن بين الحياة الشخصية والبيئة الوظيفية). أوصت الدراسة بإعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت بشكل عام لكافة الجامعات من خلال تعديل سلم الرواتب.

- دراسة (Kee, Rubel, and Hung, 2014): بعنوان: جودة حياة العمل وأداء الموظفين، السابق والنتائج من الرضا الوظيفي بطريقة المربعات الأدنى (PLS). هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين QWL كسابق للرضا الوظيفي، ومخرجات الموظفين من الرضا الوظيفي على شكل أداء العاملين الذين يعملون في مؤسسات الملابس الجاهزة في بنجلادش. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرف، التعويضات، والمنافع وتوازن حياة العمل كلها كان لها تأثير إيجابي واضح على الرضا الوظيفي، حيث كان للتعويضات والمنافع التأثير الأكبر على النقيض، صفات الوظيفة وجد إنها ليس لها دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي. كما وجدت علاقة إيجابية بين أبعاد QWL والرضا الوظيفي.

- دراسة طيبيل (2013): هدفت الدراسة للتعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية بمجالاتها " معدل الإنتاج لدى الموظفين، مستوى الدافعية، ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. أوصت الدراسة بتصميم منظومة ونماذج مقترحة لتخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية للموظفين، وإطلاعهم على هذه الخطط بصورة مسبقة.

- دراسة (Motaghi, 2011): بعنوان: جودة البيئة الوظيفية والضغط الوظيفي بين الموظفين العموميين الإيرانيين. هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين جودة البيئة الوظيفية وضغط العمل للموظفين الإيرانيين العموميين. أظهرت النتائج للدراسة ان هناك ترابطاً بين جودة البيئة الوظيفية والضغط الوظيفي للموظفين العموميين الإيرانيين. أوصت الدراسة بتحسين بيئة ومناخ العمل بحيث يشعر الموظف بالكرامة والرضا، كذلك يجب تزويد العاملين بمكان عمل امن ومرض بهدف الحصول على مجتمع يعمل بشكل جيد.

- دراسة حويجي (2008): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل، الاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب والحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، والعدالة، وبينت الدراسة أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض، وأن ظروف العمل جيدة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضى. أوصت الدراسة بتعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل علي الموظفين عملهم.

- دراسة المرخ (2004): هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لا عمالهم في المنشآت الصناعية بقطاع غزة. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد علاقة بين عناصر بيئة العمل المادية (التكييف، والإضاءة، والنظافة، وموعد بدء العمل، والمرافق الصحية، وغرف الطعام) في منشأة القطاع الصناعي - بقطاع غزة، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، ويوجد علاقة بين بعض الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين مثل (الأمان الوظيفي، التقدير والاحترام من الرؤساء، العدالة في المعاملة، الأجر، اهتمام الإدارة العليا، وملائمة العمل لميول ومؤهلات العاملين، وضوح العمل) في منشآت القطاع الصناعي ومستوى الأداء الوظيفي لديهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

1. اتفقت الدراسة مع كافة نتائج الدراسات السابقة التي تناولت جودة البيئة الوظيفية وأبعادها على أهميتها في خلق بيئة عمل متميزة.
2. اتفقت الدراسة مع الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي على ضرورة الاهتمام بأبعاد التميز لتحقيق نتائج أداء إيجابية.
3. استفادت الباحثة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.
4. لم تتناول الدراسات السابقة متغيري الدراسة جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي مع بعضها. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها الدراسة الأولى التي تناولت أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في بيئة الأعمال السودانية حسب علم الباحثة.

الإطار النظري:

المحور الأول: جودة البيئة الوظيفية

عرف مفهوم جودة البيئة الوظيفية بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على البيئة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، (المغربي، 2004: 5) وأضاف آخر بأنها البرامج التي تسعى إلى دمج الاحتياجات الشخصية للعاملين، وتوقعات الشركة (جاد الرب، 2008، ص6).
أن جودة البيئة الوظيفية تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية آمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية وجدول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل، والتعاون بين اتحادات العمال والإدارة، وتطوير فرق عمل فعالة وإضافة عوامل أخرى لجودة البيئة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل، وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية (عباس، علي، 1999: 177). وأضاف آخر بأن جودة البيئة الوظيفية تتطلب توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب. فيما قسمت أبعاد جودة البيئة الوظيفية بطريقة أخرى كما يلي (الشرايد، 2010: 69):

1. أبعاد كلاسيكية وتشمل ظروف العمل المادية، ورفاهية العاملين ودعم الموظفين، وعوامل وظيفية، وعوامل مالية.
2. أبعاد عصرية وتشمل بيئة عمل صحية آمنة، ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات، والمفاوضات الجماعية بين الاتحادات والإدارة، ودوائر الجودة، وإجراءات تقييم المظالم، والتوازن بين الحياة والعمل. ويمكن تبين عناصر جودة البيئة الوظيفية على النحو التالي:
 1. ظروف العمل المادية: تتمثل في التصميم، والمعدات، والإجراءات التشغيلية، نظام عمل آمن، لذلك يجب مراعاة التالي في مكان العمل: يجب أن توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث يلاءم عدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية. يجب أن تلتزم المنظمة بتوفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين، وهواء نقي متجدد، وإضاءة جيدة، والهدوء في مكان العمل. (عاشور، 1986: 86)
 2. بيئة عمل صحية آمنة: يتأثر العاملون بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان العمل للأشخاص أو الأفضل، مما يتطلب توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث العمل، والأمراض، وأعمال العنف في العمل، وتحسين جودة البيئة الوظيفية يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر تأثيراً في العاملين.
 3. عوامل وظيفية: وتوضح العوامل الوظيفية في العناصر التالية (السالم وآخرون، 1990: 225): التصميم الوظيفي: يهدف لتطوير مهام العمل لتلبية حاجات المنظمة والتكنولوجيا من خلال تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ. الأمان الوظيفي: وسيلة لتحقيق الذات حيث يشير إلى بقاء الفرد العامل في نفس المنظمة بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش. فرص الترقية والتقدم: تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد من الأمان والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين. (مصطفى، 2000م: 165). جداول عمل مرنة: تسعى المنظمة لتلبية حاجات العاملين لتوفير جداول عمل مرنة لهم، لتقليل الاضطراب في العمل، وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الرضا والولاء الوظيفي لتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
 4. عوامل مالية: وتشمل العوامل المالية على العناصر التالية (سلطان، 2002: 203): أجور عادلة وكافية: تساعد عدالة وكفاية الأجر على استقرار الفرد في عمله، تعتبر الأجور أداة قياس لرضي الفرد عما يقوم به. مكافآت وتعويضات عادلة وكافية: أن عدالة المكافآت تزيد من دافعية العاملين نحو العمل مما يقلل من معدل الدورات ويحسن من الإنتاجية وتكمن العدالة فيما يقدمه العامل وما يجنيه من مكافآت نظير ذلك. (سلطان، 2002: 203)
 5. مشاركة العاملين في الإدارة: إن تمثيل العاملين في مجلس إدارة المنظمة يعني دمج العاملين في مشاركة أكبر علي مستوى إتخاذ القرار، علي أن يكون للممثلين في مجلس الإدارة من العاملين نفس صلاحيات الأعضاء الآخرين، لذا يسمي هذا النوع من المشاركة (مشاركة العاملين كالمالكين). (جاد الرب، 2008: 84)
 6. رفاهية العاملين: هي عملية إكساب العاملين مزيداً من الرضا والسعادة لاحتفاظ به وتطويره، ويتطلب ذلك توفير خدمات مثل وسائل الترفيه والاستجمام، والترحيل من المسكن لمكان العمل، والتسهيلات الخدمية وغيره. (سلطان، 2002: 204)
 7. إجراءات تقديم المظالم: أن أداء المهام اليومية عادة ما ينجم عنه عدم الرضا أو حالة من عدم الرضا الوظيفي وقد يكون موجه من العاملين نحو الإدارة أو العكس مما ينتج عنه آثار سلبية في علاقات العمل.

8. التوازن بين الحياة والعمل: تسعى بعض المنظمات لمساعدة العاملين من خلال التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة من خلال عدة طرق مشتملة على (خير الله، 2006: 28): السماح بالعمل الجزئي، المشاركة في العمل. السماح بقضاء بعض ساعات العمل بالمنزل. السماح بساعات عمل مرنة. تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين. تقديم الخدمات الاستشارية في شئون العمل والعائلة.

أن برامج جودة البيئة الوظيفية تهدف إلى (الغمري، د.ت: 421-427): زيادة ثقة العاملين. المشاركة في حل المشاكل. زيادة الرضا الوظيفي. زيادة الفاعلية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف إلى: تقليل معدل الدوران عند الموظفين. زيادة الإنتاجية والأرباح. تحقيق أهداف المنظمة. وأضاف آخر بأن برامج جودة البيئة الوظيفية تستهدف إحداث التوازن والانسجام بين البيئة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي. (جاد الرب، 2008: 10)، على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة البيئة الوظيفية، إلا أن العديد من الأطراف في المنظمة لا يزالوا يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة البيئة الوظيفية.

تري الباحثة أن جودة البيئة الوظيفية هي: سياسات داخلية تمارسها المنظمة لتحسين البيئة الوظيفية للعاملين بالإضافة إلى حاجياتهم الشخصية لإشباع رغباتهم بما ينعكس إيجاباً على أفراد العاملين، وأداء المنظمة الكلي بما يضمن استمراريتها، وحصانتها ضد الكثير من الأزمات.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، من خلال دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها. (البحيصي، 2014: 27)، كما أن المؤسسة المتميزة هي القادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على نفسها. (أبو النصر، 2008: 74)، أيضاً يعرف التميز بأنه ممارسات متفوقة ومتفردة لتحقيق أفضل النتائج استناداً إلى مبادئ أساسية هي التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة، ووحدة الهدف، وإدارة العمليات، وظائف تطوير العاملين وإشراكهم، التحسين المستمر من خلال الإبداع والتعلم وتطوير الشركات وأخيراً تحمل المسؤولية الاجتماعية. (شعبان، 2009: 98)

أن التميز يعني عمل الأشياء بدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. (Kanji, c. 2001.p70-71). كما يرى آخر أن التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي. (اللي، 2001: 80).

تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة هي:

- 1- التميز بناء على ممارسات المنظمة: إن مفهوم التميز يشير إلى المهارة وفقاً لتعريف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة فقد أشارت إلى مجموعة من الممارسات الأساسية المعروفة بمبادئ التميز والتي تشتمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره. (Aldallal.2005). كما أن التميز وفقاً لهذا المفهوم يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال. (الخرشة، 2008: 8)
- 2- التميز على أساس تفوق المنظمة: أي عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج الأعمال في ظل تفاعل المكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يقودها لتحقيق أهدافها (الراشيدة، 2007: 11)، كما يرى آخر بأنها حالة من التفرد على المنافسين المماثلين في مجال عمل المؤسسة (العواشة، 2006: 30).

3- التميز من خلال التفوق على توقعات العملاء: يشير هذا المفهوم إلى بذل المنظمة الجهد اللازم لأداء الخدمة بصورة تفوق توقعات العملاء. (عبد الفتاح، 2004: 116). فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل يجعل من المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون أفضل اختيار للعملاء المرتقبين بما يحقق النجاح والتميز (توفيق وآخرون، 2008: 6) إنَّ التميز هو القدرة على التعرف على احتياجات ورغبات الحالية والمستقبلية وتلبيتها بصورة تفوق توقعاتهم. (التجاني، 2007: 12) إن أهداف عملية التميز تتمثل في الآتي: (زايد، 2003: 6)

1. استحداث قوة عمل قوية وممكنة من عملها ولديها قدره لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.

2. التركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي والفهم لديه نحو تحقيق هدف المنظمة.

3. توفير القيادة الماهرة بالتوجيه والتحفيز والاتصال.

4. حاجة القوى العاملة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه..

ترى الباحثة أن التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة على ممارسة التفوق والتفرد في الأداء على المنظمات المنافسة من خلال الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أفضل النتائج وذلك استناداً إلى مبادئ أساسية هي التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة، ووحدة الهدف، وإدارة العمليات، وتطوير وظائف وإشراكهم، وبناء الشراكات الاستراتيجية، بصورة تميزها عن المنظمات المنافسة وتساعدتها في الحصول على أكبر حصة سوقية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

مصادر جمع البيانات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع المعلومات:

أ- المصادر الأولية: والتي اعتمدت على البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة

ب- المصادر الثانوية: التي انتهجت مبدأ المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحث في جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي..

مجتمع وعينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 330 استبانة على مجتمع الدراسة وقد

تم استرداد (330) استبانة بنسبة 100%. وقد حساب حجم العينة من المعادلة التالية: (صافي، 2017)

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عن بالعلامة العشرية (مثلاً ±0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{nN}{N+n-1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 = 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N=2356 فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{384 \times 2356}{2356 + 384 - 1} = 330$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (330) على الأقل.

نتائج تحليل البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب العمر: أن ما نسبته (10.9%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، و(52.1%) تتراوح أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) سنة، و(31.5%) تتراوح أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة، و(5.5%) تتراوح أعمارهم من (50) إلى أقل من (60) سنة. يتضح من ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة فأكثر) سنة حيث بلغت نسبتهم (89.1) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: أن ما نسبته (21.2%) من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، و(67.3%) يحملون درجة البكالوريوس، وما نسبته (18.8%) يحملون مؤهل فوق الجامعي. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (78.8) % مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: أن ما نسبته (11.5%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (43.6%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وما نسبته (18.2%) تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته (18.2%) تتراوح سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، بينما (8.5%) سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (50 سنة فأكثر) وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

عرض النتائج ومناقشتها

- تحليل فقرات المحور الأول: جودة البيئة الوظيفية
يحتوى على ثلاثة مجالات (بيئة العمل المادية، الاستقرار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) على النحو التالي:

تحليل فقرات المجال الأول: (بيئة العمل المادية):

تم طرح عبارات بعد (بيئة العمل المادية) على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً، وكان المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (1).

جدول (1): المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات مجال بيئة العمل (المادية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	Sig	الترتيب
6.	تتوفر في المكاتب الشروط الصحية من (تهوية وإضاءة وعازل للصوت..).	2.63	1.100	52.61	-4.32	*0.000	1
5.	تتوفر في المكاتب كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة لدعم العاملين في أداء مهامهم.	2.31	0.908	46.18	-9.77	*0.000	2
2.	يتوفر في مكاتب العاملين التجهيزات التي تلي حاجة العمل.	2.27	0.957	45.33	-9.84	*0.000	3
3.	تتوفر مرافق صحية خاصة بالعاملين.	2.25	1.028	45.09	-9.31	*0.000	4
1.	توفر إدارة الشركة مكاتب تليق بمكانة العاملين.	2.21	0.907	44.12	-11.24	*0.000	5
4.	يتوفر للعاملين أماكن خاصة للراحة في أوقات الفراغ.	2.08	0.943	41.58	-12.54	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	2.29	0.760	45.80	-11.98	*0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي (2.29)، والوزن النسبي يساوي (45.80%)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي (-11.98) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي ((1.97- والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال بيئة العمل المادية قد حصل على درجة (عدم الموافقة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).
من جدول (1) تبين ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (6) (تتوفر في المكاتب الشروط الصحية من (تهوية وإضاءة وعازل للصوت..)) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (2.63) وأنَّ الدرجة الشركة من (5) أي أنَّ المتوسط الحسابي النسبي (52.61%) وقيمة الاختبار (-4.32)، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
من خلال نتائج هذا المجال نلاحظ أن فقرة تتوفر في المكاتب الشروط الصحية من (تهوية وإضاءة وعازل صوت إلى.....) أخذت عدم الموافقة ويعزو الباحث ذلك إلى إن معظم الشركات السودانية غير مجهزة بالتجهيزات الكاملة حسب معايير الجودة العالمية مما يوضح أن الاهتمام كان بالكَم أكثر من النوعية أي كانت الاهتمام بالكفاءة أكثر من الفاعلية وهي أولى أساسيات تحقيق الجودة ويعزو الباحث ذلك لما يحدث الآن من أزمات في السودان مما

أبطأ أو عرقل سياسة التطوير سواء في المباني أو الخدمات المقدمة بالشركة من عدم توفر بنية تحتية تكنولوجية مناسبة بالشركة.

- حصلت العبارة رقم (4) (يتوفر للعاملين أماكن خاصة للراحة في أوقات الفراغ) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.08) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (41.58%) وقيمة الاختبار (-12.54) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنّ هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

كما توضح النتائج عدم موافقة أفراد العينة عن توفر أماكن خاصة للراحة أوقات الفراغ ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما أشار إليه الباحث سابقاً في نفس المجال حول عدم الموافقة على توفر الشروط الصحية بالمكاتب أو تحقيق شروط أو معايير الجودة العالمية بالإضافة إلى العجز المالي بالشركات السودانية عامة نتيجة الأزمات التي يمر بها كما يعزو الباحث ذلك إلى أن إدارتنا في العالم العربي لم تصل بعد إلى عدم فهم وإدراك وأهمية توفر أماكن لراحة العاملين ظناً منها أن ذلك يهدر الوقت ويقلل من إنتاجية العاملين في الشركات مما يؤثر على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المقررة من قبلها. وهذا ما أكدته كل من دراسة (المرنخ، 2004م، حويجي، 2008م، Hung Kee، Daisy، Rubel، 2014) حول أهمية بعد بيئة العمل كأحد أبعاد جودة البيئة الوظيفية.

• تحليل فقرات المجال الثاني: (تخطيط المسار الوظيفي):

تم طرح عبارات بعد (تخطيط المسار الوظيفي) على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً، وكان المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (2).

جدول (2): المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات مجال (تخطيط المسار الوظيفي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	Sig	الترتيب
1.	تُطبق إدارة الشركة مبدأ تخطيط المسار الوظيفي للارتقاء بمستوى العاملين فيها.	2.84	0.956	56.85	-2.12	*0.036	1
3.	يسهم تخطيط المسار الوظيفي في توعية العاملين باليات الترتي في عملهم.	2.73	0.976	54.67	-3.51	*0.001	2
6.	تساهم سياسة الشركة في تخطيط المسار الوظيفي في إرساء مبدأ الأمان والاستقرار الوظيفي في بيئة العمل.	2.70	1.019	54.06	-3.74	*0.000	3
4.	يوفر نظام الجودة الشاملة بالشركة أساليب حديثة لتخطيط المسار الوظيفي.	2.65	0.936	52.97	-4.83	*0.000	4
2.	تحرص إدارة الشركة على تثقيفنا بالوسائل المناسبة حول خطة المسار الوظيفي الخاصة بنا.	2.62	0.953	52.36	-5.15	*0.000	5
5.	تزود إدارة الجودة الشاملة بالشركة العاملين بالمعلومات الكافية فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي.	2.62	0.953	52.36	-5.15	*0.000	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	Sig	القيمة الاحتمالية	الترتيب
7.	تتسم عملية تخطيط المسار الوظيفي بالشفافية الكاملة.	2.60	0.92	52.00	-5.33	*0.000			7
	جميع فقرات المجال معاً	2.68	0.822	53.60	-4.95	*0.000			

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي (2.68)، والوزن النسبي يساوي (53.60%)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي (-4.95) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي ((1.97- والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال تخطيط المسار الوظيفي قد حصل على درجة (عدم الموافقة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من جدول (2) تبين ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (1) (تطبق إدارة الشركة مبدأ تخطيط المسار الوظيفي للارتقاء بمستوى العاملين فيها) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (2.84) وأنَّ الدرجة الشركة من (5) أي أنَّ المتوسط الحسابي النسبي (56.85%) وقيمة الاختبار (-2.12)، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.036) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تبين لنا نتائج هذا المجال ان عبارة تطبيق إدارة الشركة مبدأ تخطيط المسار الوظيفي في المرتبة الأولى إلا انه بالاختبار تبين عدم الموافقة ويعزى الباحث ذلك إلى أن هذه الشركة تتبع وترتبط ببرامج وخطط حكومية التي بدورها تلتزم وتتأثر بالوضع العام للحكومة بشكل عام. كما يعزو الباحث ذلك لما تمر به المؤسسات السودانية من ظروف اقتصادية وسياسية أي ان الجو العام لا يتسم بالاستقرار مما يؤثر على الخطط كلها بشكل عام وعلى التخطيط للمسار الوظيفي بشكل خاص لعدم توفر لوشيء بسيط من الاستقرار.

- حصلت العبارة رقم (7) (تتسم عملية تخطيط المسار الوظيفي بالشفافية الكاملة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.60) أي أنَّ المتوسط الحسابي النسبي (52.00%) وقيمة الاختبار (-5.33) وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنَّ هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

كما يعزى الباحث عدم موافقة أفراد العينة على اتسام عملية تخطيط المسار الوظيفي بالشفافية لنفس الأسباب التي طرحها سابقاً لنفس المجال حول أعلى فقرة هل تطبق الشركة مبدأ تخطيط المسار الوظيفي كما ويعزى الباحث ذلك أيضاً لاعتبارات الوساطة والمحسوبية والتدوير الوظيفي مما يلقي بظلاله على العاملين بالشعور بالاستياء والإرباك وعدم القدرة على التخطيط الذاتي لنفسه وظيفياً لعدم الوضوح والاستقرار في القرارات الإدارية المرتبطة بالظروف العامة للبلاد. وهذا ما أكدته كل من دراسة (طليل، 2013م، ماضي، 2014م، Motaghi، 2011) حول أهمية بعد تخطيط المسار الوظيفي كأحد أبعاد جودة البيئة الوظيفية.

• تحليل فقرات المجال الثالث: (الأمن الوظيفي):

تم طرح عبارات بعد (الأمن الوظيفي) على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً، وكان المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (3).

جدول (3): المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات مجال (الأمن الوظيفي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1.	تحرص إدارة الشركة على توفر الأمن والاستقرار الوظيفي لجميع العاملين.	2.82	0.88	56.48	-2.58	*0.011	1
2.	يعتقد العاملون ان الشركة ناجحة في تحقيق أهدافها.	2.76	0.91	55.27	-3.34	*0.001	2
4.	يتسم المناخ التنظيمي بالأمان والاستقرار بين الجميع.	2.65	0.80	53.09	-5.54	*0.000	3
3.	نشعر بالاطمئنان اتجاه ما لدى الشركة من موارد مادية واقتصادية تمكنها من الايفاء بالتزاماتها للعاملين.	2.62	0.92	52.48	-5.25	*0.000	4
5.	ارفض أي فرصة بديلة، لشعوري بالأمان والاستقرار الوظيفي بالشركة.	2.46	0.87	49.21	-8.00	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	2.67	0.70	53.40	-6.10	*0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي (2.67)، والوزن النسبي يساوي (53.40%)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي (-6.10) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي ((1.97- والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال الأمان والاستقرار الوظيفي قد حصل على درجة (عدم الموافقة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من جدول (24/4) تبين ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (1) (تحرص إدارة الشركة على توفر الأمن والاستقرار الوظيفي لجميع العاملين) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (2.82) وأن الدرجة الشركة من (5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (56.48%) وقيمة الاختبار (-2.58)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.011) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

توضح لنا النتائج عدم موافقة أفراد العينة على حرص إدارة الشركة على توفر الأمان والاستقرار الوظيفي لجميع العاملين ويعزو الباحث ذلك أن العاملين بالشركة ليس لديهم ثقة بالإدارة أو قراراتها وأيضاً لعدم استخدام التفويض كوسيلة تحفيزية وتطمينيه للعاملين بالشركة، عدم مشاركة العاملين بالمعلومات بشكل جيد عدم اكتراث الإدارة بمشاعر العاملين من حيث عدم الاهتمام بتوفير أماكن لهم تليق بمكانتهم مثل أماكن الراحة لهم كما يعزو

الباحث ذلك لعدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي واضح في الشركة وشعور العاملين أن الإدارة تترقي وتكافأ وتعاقب بناءً عليها واعتمادها على الآراء الشخصية لا وفق قواعد ومعايير تضع الجميع في كفة واحدة مما اشعر العاملين بعدم الارتياح لقرارات الإدارة ويعزي الباحث ذلك لكثرة التنقلات وعدم انتظام الرواتب والتدوير الوظيفي وتغير الإدارات العليا مما لا يوفر لأي إدارة جديدة قواعد تسترشد بها في الية التعامل مع العاملين.

- حصلت العبارة رقم (5) (ارفض أي فرصة بديلة لشعوري بالأمان والاستقرار الوظيفي بالشركة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.46) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (49.21%) وقيمة الاختبار (-8.00) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أنّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أنّ هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

هنا نرى نتيجة طبيعية للعبارة السابقة ان تكون عدم الموافقة حاضرة على انه لا يوجد شعور بالأمان والاستقرار الوظيفي ويعزو الباحث ذلك إلى وجود مشكلات سياسية في السودان تلقي بظلالها على نفسية العاملين من تهديد بعدم الاستقرار وعدم تقاضي رواتب بل عدم الأمان في الاحتفاظ بوظيفته الحالية وذلك بسبب المشكلات السياسية فأصبحت الوظائف أكثر تأثراً بهذه المشكلات مما يبرر قبول العاملين بفرص أخرى خارج الشركة. وهذا ما أكدته كل من دراسة (المرنخ، 2004م، حويجي، 2008م، حلاوة، 2015) حول أهمية بعد الأمن الوظيفي كأحد أبعاد جودة البيئة الوظيفية

• تحليل المحور الثاني: التميز المؤسسي بالشركة

تم طرح عبارات المتغير (التميز المؤسسي بالشركة) على المبحوثين وأعطوا الإجابات أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً، وكان المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات المجال كما مبينه بالجدول (4).

جدول (4): المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة الاختبار (t) والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات مجال (التميز بالشركة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة Sig	الترتيب
13.	تشارك الشركة في قضايا المجتمع وخطط تنميته.	2.80	0.850	56.00	-3.02	*0.003	1
12.	تقوم الشركة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها	2.79	0.810	55.80	-3.36	*0.001	2
1.	تلتزم الشركة بمضامين التميز مقارنة بالمنافسين	2.78	0.914	55.60	-2.90	*0.004	3
11.	تجري الشركة استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	2.68	0.804	53.60	-5.13	*0.000	4
2.	تمتلك الشركة قيادات إدارية متميزة وذات كفاءات عالية	2.65	0.902	53.00	-4.92	*0.000	5
10.	تحرص الشركة علي تقديم أفضل خدمة لعملائها	2.62	0.866	52.40	-5.67	*0.000	6
3.	تعمل الشركة علي تعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة	2.61	0.794	52.20	-6.37	*0.000	7
4.	تقوم الشركة بتطبيق الاستراتيجيات والسياسات التي	2.60	0.882	52.00	-5.83	*0.000	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة Sig	الترتيب
	تؤدي إلي تحقيق نتائجها بالصورة المطلوبة							
9.	توفر إدارة الشركة الموارد اللازمة للإبداع والتميز	2.55	0.920	51.00	-6.26	*0.000	9	
6.	تقوم الشركة بتطوير قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة	2.48	0.860	49.60	-7.70	*0.000	10	
5.	تعمل إدارة الشركة علي بناء الشراكات مع الجهات ذات الصلة	2.47	0.866	49.40	-7.91	*0.000	11	
7.	حرصت الشركة علي حوسبة جميع أنظمتها الإدارية والمحاسبية	2.47	0.800	49.40	-8.56	*0.000	12	
8.	تتبنى الشركة المنهجيات الإدارية الحديثة لتطوير أداؤها وتحقيق أهدافها	2.44	0.844	48.80	-8.49	*0.000	13	
	جميع فقرات المجال معاً	2.61	0.632	52.20	-7.891	*0.000		

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثامن يساوي (2.61)، والوزن النسبي يساوي (52.20%)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي (-7.891) وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (-1.97) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال التميز المؤسسي بالشركة قد حصل على درجة (عدم الموافقة) من قبل أفراد العينة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من جدول (4) تبين ما يلي:

- حصلت العبارة رقم (13) (تشارك الشركة في قضايا المجتمع وخطط تنميته) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (2.80) وأن الدرجة الشركة من (5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (56.00%) وقيمة الاختبار (-3.02)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- حصلت العبارة رقم (8) (تتبنى الشركة المنهجيات الإدارية الحديثة لتطوير أداؤها وتحقيق أهدافها) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.44) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (48.80%) وقيمة الاختبار (-8.49) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وهنا يعزو الباحث انخفاض مستوى التميز المؤسسي بالشركة إلى عدم اهتمام الشركة السودانية للتوليد الحراري بمحاور التميز المؤسسي ككل من أجل الارتقاء بأدائها. وهذا ما أكدته كل من دراسة (عبداللطيف، 2015م، وشفيق، 2017) حول أهمية تحقيق التميز المؤسسي.

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (بيئة العمل المادية، تخطيط المسار الوظيفي، الأمن والاستقرار الوظيفي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي بالشركة). والنتائج مبينة في جدول رقم (5).

جدول (5): ترتيب العوامل المؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي بالشركة من خلال تحليل الانحدار البسيط

م.	المجال	β	معامل بيرسون للارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig
1	بيئة العمل المادية	0.421	0.506	0.256	*0.000
2	تخطيط المسار الوظيفي	0.398	0.517	0.267	*0.000
3	الأمن والاستقرار الوظيفي	0.483	0.538	0.290	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

تبين من الجدول رقم (5) أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المتغيرات المستقلة تؤثر في المتغير التابع وهذا يدل على أن جميع المتغيرات المستقلة تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي بالشركة.

ولقياس تأثير المتغيرات المستقلة متجمعة على التميز المؤسسي بالشركة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وكانت النتائج كالتالي:

جدول (6): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع (التميز المؤسسي بالشركة)

Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	القرار الاحصائي
*0.000	0.685	0.470	رفض الفرضية

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

تشير نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة على التميز المؤسسي بالشركة.

خلاصة بأهم النتائج والتوصيات

أولاً- أهم النتائج

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. عدم وجود اهتمام ببيئة العمل المادية حيث يظهر من خلال عدم توفر الشروط الصحية بالمكاتب وضعف الالتزام بتحقيق شروط ومعايير الجودة العالمية بالإضافة إلى العجز المالي بالشركات السودانية عامة نتيجة الأزمات التي تمر بها.
2. أن عملية تخطيط المسار الوظيفي بالشركة تتسم بعدم الشفافية ويعزو ذلك إلى لاعتبارات الوساطة والمحسوبية والتدوير الوظيفي.
3. عدم توفر الأمن والاستقرار الوظيفي لجميع العاملين بالشركة ويعزى ذلك إلى أن العاملين ليس لديهم ثقة بالإدارة أو قراراتها وعدم مشاركتهم بالمعلومات بشكل جيد.
4. عدم توفر مقومات جودة البيئة الوظيفية بالشركة وعدم تفهمهم لأهميتها لتحقيق التميز المؤسسي.

5. ضعف اهتمام الشركة بالتميز المؤسسي ويعزى ذلك لعدم امتلاكها قيادات إدارية متميزة وذات كفاءة عالية تمتلك القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مما انعكس سلباً على تميز أدائها ككل
6. أكدت نتائج الدراسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة البيئة الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركة.

ثانياً- التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقتصر بالآتي:

1. العمل على إيجاد مصادر تمويل جديدة لتحسين قدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها تجاه العاملين وذلك لتحقيق الأمن الوظيفي لهم.
2. الاهتمام بتوفير بيئة عمل تتلاءم مع كافة العاملين والمتعاملين مع الشركة.
3. تبني الشركة لسياسة واضحة لتخطيط المسار الوظيفي تقوم على تقييم مستوى الأداء الوظيفي ووفقاً لمقاييس أداء كل وظيفة.
4. العمل على خلق ثقافة محفزة وداعمة للتميز بالشركة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات.
5. العمل على تبني نموذج محدد للتميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للشركة لكونه يحقق العديد من المزايا أهمها تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.
6. وضع جائزة للتميز المؤسسي خاصة بالشركة من أجل أن تكون مرجعية إرشادية ذات أسس معيارية تساعد في قياس التقدم والتطور في الأداء المؤسسي.
7. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول واقع جودة البيئة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الإدارية بالمنظمات السودانية

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2008)، إدارة الجودة في مجال الخدمات (الاجتماعية والتعليمية- والصحية)، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر.
- التجاني، هادي (2007)، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبطوني للأداء الحكومي المتميز، إمارة أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- توفيق، عبدالرحمن، وآخرون (2008)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد (2008)، جودة البيئة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
- حلاوة، عماد منصور احمد (2015)، غموض البيئة الوظيفية وأثرها على الأداء، دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حويجي، مروان احمد (2008)، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل "حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

- الخرشة، جواد شوقي ياسين (2008)، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعالم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
- خير الله، سما سعد (2006)، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- الرشيدة، نايل سلم (2007)، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- زايد، محمد عادل (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، القاهرة.
- السالم، مؤيد وآخرون (1990)، إدارة الموارد البشرية، دن، بغداد.
- سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السلي، علي (2001)، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة.
- الشرايدة، سالم تيسير (2010)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شعبان، إياد عبدالله (2009)، إدارة الجودة الشاملة: ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- شفيق، شذى (2017)، أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صافي، سمير (2017)، مقدمة في الإحصاء. مطبعة أقرأ الجديدة، غزة.
- طبل، محمد احمد عبدالله (2013)، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة غير منشورة، أكاديمية الإدارة والقيادة، غزة-فلسطين.
- عاشور، أحمد صقر (1986)، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة.
- عباس، سهيلة محمد وعلى، حسين علي (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان.
- عبد اللطيف، عبد الله (2015)، أثر إدارة الموارد البشرية علي تحقيق التميز المؤسسي بالسودان بالتطبيق علي شركة السكر السودانية 2004-2014م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى.
- عبدالفتاح، عصمت عبدالله (2004)، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العواشة، أسماء هایل (2006)، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردن نحو جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الغمري، إبراهيم (د.ت)، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- ماضي، خليل إسماعيل (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- المرخ، ميرفت (2004)، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لا عملهم في منشآت القطاع الصناعي-بقطاع غزة- فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2000)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

- المغربي، عبد الحميد (2004)، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2، القاهرة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford
- Hung Kee ،Daisy ،Rubel ،Mohammad ،2014 ، "Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)" .World Applied Science Journal 31 (4 (
- Kanji, c. 2001, kanji Business scorecard total Quality mangiest,
- Motaghi ،Mohammed Hossein ،2012 ، "Quality of Work Life (QWL) and Job Stress among Iran Public Employees" ،African Journal of Business Management ،Vol.6 (28) .