

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

مدى ملائمة نموذج برنامج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي في  
الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين

ليلى نشأت على الشعار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2017م

مدى ملائمة نموذج برنامج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي في  
الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية المطبقة للنموذج من وجهة  
نظر المديرين

إعداد:

ليلى نشأت على الشعار

بكالوريوس إدارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة

المشرف: الدكتور أحمد حرزالله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد  
التنمية المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2017م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

مدى ملائمة نموذج برنامج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء

اسم الطالبة: ليلي نشأت علي الشعار

الرقم الجامعي: 21411182

المشرف: د. احمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2017/12/11 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور احمد حرز الله التوقيع: .....
2. الممتحن الداخلي: الدكتور عبد الوهاب الصباغ التوقيع: .....
3. الممتحن الخارجي: الدكتور محمد سعدي عوض التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2017م

## الإهداء

إلى والدي العزيزين (أمي الغالية أبي الغالي)

إلى أخواتي وأخوتي وعائلاتهم الأحباء

إلى مها العزيرة

إلى أصدقائي وأحبائي

إقرار:

أقرُّ أنا معدّة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع : .....

اسم الطالبة : ليلى نشأت علي الشعار

التاريخ : 2017/12/11

## شكر وعرّفان

أقدم بالشكر والعرّفان إلى أستاذي ومعلمي د. أحمد حرز الله لما قدّمه لي من دعم علمي ومعنوي كان جديرا بلقبه العلمي، وإلى الدكتور اياد لافي والطاقم الاداري في الجامعة لما قدّموه لي من العون والمساعدة، وإلى أعضاء لجنة المناقشة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة كافة.

والله ولي التوفيق

ليلى نشأت على الشعاع

## قائمة المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	شكر و عرفان
ج.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
م.....	قائمة الملاحق
ن.....	مصطلحات الدراسة
ع.....	اختصارات الدراسة
ف.....	الملخص
م.....	Abstract

1.....	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b>
2.....	1.1 المقدمة:
4.....	2.1 مشكلة الدراسة:
5.....	3.1 مبررات الدراسة:
5.....	1.4 أهمية الدراسة:
6.....	5.1 أهداف الدراسة:
7.....	6.1 أسئلة الدراسة:
7.....	7.1 فرضيات الدراسة
8.....	8.1 حدود الدراسة:
8.....	9.1 محددات الدراسة:
9.....	10.1 هيكلية الدراسة:

10	الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
11	1.2 المبحث الأول: الخلفية النظرية
11	1.1.2 تمهيد:
11	2.1.2 ماهية التميز
13	3.1.2 نشأة مفهوم التميز
15	4.1.2 التميز وعلاقتها بالجودة الشاملة
17	5.1.2 ثقافة التميز
19	6.1.2 أهمية التميز
21	7.1.2 التميز المؤسسي وعوامله
23	8.1.2 إدارة التميز ومتطلباتها ومبادئها
26	9.1.2 أنواع التميز المؤسسي
27	10.1.2 توجيه الإدارة الحكومية نحو التميز
31	2.2 المبحث الثاني: نماذج التميز وجوائزها
31	1.2.2 تمهيد
31	1.2.2 أبرز النماذج العالمية:
36	2.2.2 النماذج والجوائز العربية (المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 2009):
42	3.2 المبحث الثالث: السلطة الوطنية الفلسطينية وخططها وبرامجها
42	1.3.2 السلطة الوطنية الفلسطينية
44	2.3.2 برنامج التميز المؤسسي الذي تم تبينه في بعض من مؤسسات الحكومة الفلسطينية،
45	3.3.2 برنامج تعزيز قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية:
47	4.3.2 برنامج مراكز التميز
57	4.2 المبحث الرابع: الدراسات والأبحاث السابقة
57	1.4.2 الدراسات والأبحاث العربية

64.....2.4.2 الدراسات والأبحاث الأجنبية

67.....3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## 70.....الفصل الثالث: الإطار والمنهجية الدراسة

71.....1.3 تمهيد:

71.....2.3 منهجية الدراسة

72.....3.3 مجتمع وعينة الدراسة

72.....1.3.3 مجتمع الدراسة

73.....2.3.3 عينة الدراسة

74.....4.3 متغيرات الدراسة

75.....أنموذج الدراسة

75.....5.3 أداة الدراسة

76.....6.3 صدق الأداة:

80.....7.3 ثبات الدراسة

81.....8.3 إجراءات الدراسة

81.....9.3 معالجة البيانات

81.....1.9.3 المعالجة الإحصائية

81.....2.9.3 المعالجة الموضوعية

## 83.....الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج تحليل البيانات واثبات الفرضيات:

83.....1.4 التمهيد

84.....2.4 نتائج أسئلة استبانة الدراسة:

84.....1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

88.....2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

96.....	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
96.....	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
104.....	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
108.....	6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
109.....	7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
111.....	8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:
112.....	9.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:
114.....	3.4 نتائج أسئلة المقابلات الدراسة:
114.....	1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
114.....	2.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
115.....	3.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
115.....	4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
116.....	5.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
117.....	6.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:
118.....	7.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
118.....	8.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

## 120..... **الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات**

121.....	1.5 استنتاجات الدراسة ومناقشتها:
121.....	1.1.5 بشكل عام توصلت الباحثة في اطار تحليل النتائج لنفس المحاور.....
121.....	1.1.1.5 مستوى ملاءمة الركائز مع الاستراتيجية والرؤيا:
121.....	2.1.1.5 مستوى توفر متطلبات تحقيق الركائز:.
122.....	3.1.1.5 مستوى ملاءمة معايير التميز المؤسسي لعمل واحتياجات الوزارة:

- 4.1.1.5 مستوى توفر متطلبات تحقيق التميز: ..... 122
- 2.1.5 استنتاجات أسئلة استبانة الدراسة: ..... 123
- 1.2.1.5 السؤال الأول: ما مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز المؤسسي حسب واقع واحتياجات الوزارة؟ ..... 123
- 2.2.1.5 السؤال الثاني: ما هي درجة ملاءمة معايير التميز الفرعية والرئيسية لبرنامج مراكز التميز لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم؟ ..... 123
- 3.2.1.5 السؤال الثالث: ما مدى كفاية معايير التميز (برنامج مراكز التميز) لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم؟ ..... 125
- 4.2.1.5 السؤال الرابع: ما مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية لنموذج برنامج مراكز التميز؟ ..... 125
- 5.2.1.5 السؤال الخامس: ما مستوى تواجد العوامل المعيقة والتي تحدّ من تحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم؟ ..... 125
- 3.1.5 استنتاجات فرضيات الدراسة: ..... 127
- 1.3.5 استنتاجات أسئلة المقابلات: ..... 128
- 2.5 توصيات الدراسة ..... 129
- 1.2.5 التوصيات العامة التالية: ..... 129
- 2.2.5 توصيات متعلقة بالقيادة: ..... 129
- 3.2.5 توصيات متعلقة بالأفراد: ..... 130
- 4.2.5 توصيات متعلقة بالمعرفة: ..... 130
- 5.2.5 توصيات متعلقة بالعمليات: ..... 130
- 6.2.5 توصيات متعلقة بالمالية: ..... 130
- 7.2.5 توصيات متعلقة بالمعايير بشكل عام: ..... 131
- قائمة المراجع: ..... 131

## قائمة الجداول

- جدول (1.2) نشأة وتطور مفهوم التميز ..... 14
- الجدول رقم (2.2) والذي يبرز أوجه التشابه والاختلاف بينهما على النحو الآتي: ..... 16
- الجدول رقم (3.2) متطلبات إدارة التميز (اعداد الباحثة) ..... 24
- الجدول (4.2) معايير جوائز التميز العالمية والعربية ..... 41
- جدول رقم (5.2) العلاقة بين ركائز التميز ومعاييرها الاساسية ..... 55
- الجدول رقم (6.2) الترابط والتكامل بين المعايير الرئيسية ..... 55
- الجدول (1.3) طريقة استخلاص حجم عينة الاستبانة: ..... 73
- الجدول (2.3) طريقة استخلاص حجم عينة المقابلة: ..... 74
- جدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة. .... 74
- جدول (4.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة ..... 77
- جدول (5.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم ..... 77
- جدول (6.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم ..... 78
- جدول (7.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى الترابط والتكامل بين المعايير الرئيسية حسب برنامج مراكز التميز ..... 78
- جدول (8.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية ..... 79
- جدول (9.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية ..... 79
- جدول (10.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية ..... 80

جدول (11.3) معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.....	80
جدول (1.4-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة.....	84
جدول (1.4-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة.....	85
جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتكم .....	88
جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد دور القيادة .....	90
جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد الأفراد .....	91
جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد المعرفة .....	92
جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد العمليات .....	93
جدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد المالية .....	95
جدول (8.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتكم .....	96
جدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمـدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتكم.....	97
جدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد دور القيادة .....	98
جدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعـد الأفراد .....	99

جدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده المعرفة	100
جدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده العمليات	102
جدول (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده المالية	103
جدول (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية	105
جدول (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها	108
جدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها	109
جدول (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها	110
جدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها	110
جدول (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها	111
جدول (21.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها	112
جدول (22.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للعوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها	113

جدول (23.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها.....113

## قائمة الأشكال

- الشكل: (2.1) تكاملية التميز ..... 13
- الشكل (2.2) تطور مفهوم التميز..... 15
- الشكل (3.2) مراحل الوصول إلى التميز ..... 17
- الشكل (4.2) مراحل ادخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة، ..... 19
- الشكل (5.2) الأسباب الداعمة للتميز ..... 20
- الشكل (6.2) عوامل تحقيق التميز المؤسسي..... 22
- الشكل (7.2) ترابط عوامل التميز..... 23
- الشكل (8.2) نموذج التحليل الكمي لإدارة التميز ..... 25
- الشكل (9.2) استراتيجية التميز في القطاع الحكومي ..... 28
- الشكل (10.2) دائرة ديمنج، ..... 32
- الشكل (11.2) نموذج ديمنج ..... 32
- الشكل (12.2) نموذج بالكولم بالدريج ..... 33
- الشكل (13.2) نموذج التميز الاوروبي ..... 34
- الشكل (14.2) محاور التميز المؤسسي ..... 35
- الشكل (15.2) نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ..... 36
- الشكل (16.2) نموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي ..... 37
- الشكل (17.2) نموذج التميز لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز ..... 38
- الشكل (18.2) نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص ..... 38
- الشكل (19.2) الإطار العام لأجندة السياسات الوطنية ..... 45
- الشكل (20.2) دورة برنامج مراكز التميز (COE) ..... 48
- الشكل (21.2) ركائز ومعايير برنامج مراكز التميز..... 54
- الشكل (1.3) أنموذج الدراسة..... 75

## قائمة الملاحق

- 138 ..... ملحق (1): قائمة أسماء المحكمين
- 139 ..... ملحق (2): الاستبانة
- 147 ..... ملحق (3): أسئلة المقابلة

## مصلحات الدراسة

### المصطلح

الملاءمة معايير التميز

تعبير الملاءمة عن تناسب الغرض المنوي تحقيقه، وفي الدراسة تعبر ملاءمة معايير التميز عن موافقة وتناسب وانسجام معايير التميز مع بيئة عمل الوزارة والمؤسسة الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي.

كفاية معايير التميز

تعبير الكفاية عن الحد الذي يفى بالغرض والقدرة على الأداء، وفي الدراسة تعبر كفاية معايير التميز عن الحد الذي تفي به معايير التميز للوصول إلى التميز المؤسسي، وقدرة المؤسسة على تحقيق تلك المعايير.

الوزارات والمؤسسات

عبارة عن الوزارات الخمسة المستهدفة بالدراسة (وزارة الداخلية، وزارة المالية، ووزارة المواصلات، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) إضافة إلى (ديوان الموظفين) كمؤسسة حكومية.

الجودة الشاملة

مجموعة من الأنشطة التي تقوم المؤسسة بأكملها على نحو فعال من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك لتقديم منتجات وخدمات ذات مستوى من الجودة يرضي الفئات المستهدفة في الوقت المناسب والسعر المناسب (سهمود، 2013).

التميز

اصطلاحاً، مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة (آل مزروع، 2010).

إدارة التميز

هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة قوتها التنافسية (سهمود، 2013).

الأداء المؤسسي

محصلة تقويم المنظمة لنفسها وقدرتها على تحقيق النتائج لكافة الأطراف المعنية المرتبطة مصالحها بالمنظمة، في ضوء تفاعل مدخلات وأنشطة ومنهجيات المنظمة، وتكيفها مع البيئة الخارجية وتأثيراتها، وحسن استثمارها لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية (التميمي، 2012).

التقييم الذاتي المؤسسي

عملية مستمرة تعنى بجمع المعلومات وتحليلها بشكل دوري استنادا إلى مرجعية معايير الجودة واعتمادها للتعرف على مواطن القوة والضعف بهدف تحسين الأداء وتمثل أساسا للتطوير وضمان الجودة (أبو دقة، والدجني، 2011).

برنامج تعزيز قدرات

أحد المشاريع الممولة من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأراضي الفلسطينية، ويركز على تمكين وتحفيز القطاع العام في أخذ دورة الريادي في عملية التغيير والتنمية (وزارة الأشغال العامة والإسكان <http://www.mpwh.pna.ps/atemplate.aspx?id=21>).

السلطة الوطنية

برنامج مراكز التميز

عبارة عن برنامج لدعم التغيير الفعال والمؤثر داخل المؤسسات الحكومية في السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال توظيف عناصر التغيير الإداري لدى كل من القطاعين: العام والخاص (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، ص 10).

## اختصارات الدراسة

<b>The 4Ps</b>	Police, People, Process, Performance	السياسات، الأفراد، الإجراءات، الاداء	تعبر عن معايير التميز
<b>COE</b>	CENTERS OF EXCELLENCE	مراكز التميز	نموذج برنامج مراكز التميز المؤسسي
<b>EFQM</b>	EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT	المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة	النموذج الأوروبي للتميز
<b>MBNQA</b>	MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD	مالكولم بالدريج جائزة الجودة الوطنية	النموذج الأمريكي للتميز
<b>The Ministries and Councils</b>	Ministry of Interior The Ministry of Finance, The Ministry of Transport, The Ministry of Public Works and Housing, The Ministry of Telecom and Information Technology, General Personnel Council	وزارة الداخلية، وزارة المالية، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الاشغال العامة والإسكان، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ديوان الموظفين العام	الوزارات والمؤسسات الحكومية

## المخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى ملاءمة معايير التميز لنموذج مراكز التميز والمطبّق في فلسطين في إطار خطة التنمية الفلسطينية، والتي تهدف إلى اصلاح وبناء المؤسسات الحكومية، ومن أجل الوصول إلى الهدف العام، فقد قامت الباحثة بالتطرق إلى عدة مستويات في تحليلها، حيث جرى التعرف على مستوى ملاءمة ركائز التميز، وملاءمة معايير التميز، وملاءمة الأهمية النسبية لكل منها، وأخيراً تطرقت الباحثة إلى التعرف على المعايير التي تحدّد من تحقيق التميز المؤسسي. ومن أجل الوصول إلى تلك الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج العلمي حيث استندت الدراسة إلى المنهج المختلط الكمي والنوعي، حيث تم تصميم الاستبانة والأخذ بتوصيات المحكمين عليها إلى أن تم اعتمادها كأداة للدراسة، إضافة إلى المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض من مديري الوزارات المستهدفة، وقد عمدت الباحثة إلى العينة العشوائية الطبقية للاستبانة، حيث تم توزيع 267 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردّة والصالحة للتحليل 202 استبانة، أما للمقابلة فقد تم استخدام العينة القصدية حيث تمت مقابلة 38 فرداً، كما واستخدمت الباحثة المعالجة الإحصائية الملائمة من خلال برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، أما المقابلات فقد تم إجراء والمعالجة الموضوعية لتحليل بيانات المقابلات.

توصّلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن درجة ملاءمة كل من الركائز ومعايير التميز لنموذج مراكز التميز قد وصلت إلى متوسطة، وأن الأهمية النسبية (الوزن النسبي) للمعايير الفرعية قد حصلت على درجة متوسطة إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في النتائج حيث حصل معيار العمليات على أعلى الدرجات من حيث مستوى الملاءمة. كما أظهرت النتائج أن هناك عدداً من المعايير التي تحدّد من الوصول إلى التميز المؤسسي في إطار عمل الوزارات المستهدفة.

وبناء على النتائج، تم استخلاص عدد من التوصيات منها: مأسسة التميز، ووضع منهجية للتعامل مع المتطلبات واحتياجات النموذج كذلك إعادة النظر في النموذج بشكل عام، مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات والمهنية في اختيار القائمين على تنفيذ ومتابعة تطبيق النموذج. الاهتمام بتفعيل دور القيادة في إطار خلق ثقافة التميز المؤسسي لدى العاملين فيها، وتبني

سياسية التميز المؤسسي في الممارسة العملية، والعمل على تفعيل إجراءات التقييم أداء الموظفين، وربط نتائجه بنظام الحوافز، كذلك تعزيز برامج التدريب والتطوير، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز قنوات وآليات الاتصال بين المستويات الإدارية كافة وفي كل الاتجاهات، والعمل على مراجعة بعض من إجراءات العمل للحدّ من البيروقراطية، وأيضاً تناولت أهمية إعادة النظر في المعايير الفرعية لمعيار المالية بما يخدم تحقيق ركيزة الشفافية، والعمل على استخدام التقنيات الحديثة، كما تناولت بعض التوصيات العامة أهمية تقييم مستوى التميز في كافة الإدارات والعمل على برامج ومراجعة لنموذج مراكز التميز بما يتلاءم وعمل الوزارات بحيث تتمكن من تحقيق التميز المؤسسي، على أن تكون عملية التقييم دورية.

# **The relevance of the model of the Center of Excellence program in achieving institutional excellence in government ministries and institutions from the point of view of managers**

**Prepared by: Laila Nashat Ali Al- Shaar**

**Supervised by: Dr. ahmad Hirzallah**

## **Abstract**

This study aims to identify the suitability of criteria of the Centers of Excellence model that are applied in Palestine as a part of the Palestinian development strategy for building and reforming governmental institutes. In order to reach the study's goal, the researcher analyzed various levels including: identifying the pillars of excellence, studying the suitability of excellence criteria, analyzing each criterium's relative importance, and, finally, identifying the challenges to the achievement of organizational excellence. For the study, the researcher depended on scientific methodologies of descriptive and analytical methods. The researcher followed the mixed methodology combining quantitative and qualitative research.

A questionnaire was designed and edited according to arbitrators' comments, and then included as a study tool. Additionally, interviews were conducted with a number of directors at the targeted ministries. The questionnaire's sample was a random sample where 267 questionnaires were distributed; the completed and correct questionnaires for analysis reached 202 questionnaires. As to the interviews, the sample was a purposive sample to interview 38 individuals. The researcher used SPSS for analysis of the questionnaire. The researcher used qualitative analysis to analyze the interviews.

The study concluded a number of important results; most importantly: the suitability level of all pillar and criteria of excellence according to the Centers of Excellence model is medium, and the relative importance of the sub-criteria is medium level. However, there is a notable variance in the results as the operations criterium received the highest degree of suitability levels. The results also showed that there are a number of challenges that face reaching organizational excellence at the targeted municipalities.

Based on the results, a number of recommendations were generated including: institutionalizing excellence and establishing a methodology to deal with the needs and requirements of the model, in addition to re-evaluating the model in general, taking into consideration the qualifications and professionalism in choosing those in charge of executing and following up the model. Also, activating the role of leadership in creating

the culture of excellence among employees working on it, adopting organizational excellence as a policy in the operations, activating the employee performance evaluation and connect its results to the incentive system, and improving the training and development programs. The study also recommends promoting communication channels and processes between all administrative levels and in all directions, and review of the operations processes to limit bureaucracy. Moreover, it recommends review of the financial sub-criteria in a manner that serves the transparency pillar, and the use of modern technology. Further, the study includes general recommendations, mainly, implementing the level of excellence in all directorates and establishing periodic programs and reviews of the centers of excellence as fit for the ministries' work to achieve organizational excellence.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 مبررات الدراسة
- 4.1 أهمية الدراسة
- 5.1 أهداف الدراسة
- 6.1 أسئلة الدراسة
- 7.1 فرضيات الدراسة
- 8.1 حدود الدراسة
- 9.1 محددات الدراسة
- 10.1 هيكلية الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1. المقدمة:

في ظل التحوّلات والتطوّرات في العالم لم يعد التميّز في الأداء خياراً بل متطلباً يتوجب على كافة مكونات الدولة السعي لتحقيقه، وخاصة مع التحوّلات في النظام الاقتصادي والذي أصبح مفتوحاً نحو العالم مما يتطلب تطوير دور الدولة ليكون أكثر فاعليّة في أحداث التنمية وتدعيم التنافسية. إن تلك التطوّرات قد انعكست على مؤسسات الدولة والتي شهدت بيئتها الخارجية درجة من التعقيد والتحديات، من الانفتاح الاقتصادي والتغيّرات في العوامل السياسية والاجتماعية إضافة إلى سرعة التحوّل التكنولوجي، كذلك في بيئتها الداخلية والتي شهدت أيضاً التغيّرات في الاتجاهات والقيم والمناخ التنظيمي، وبالتالي أساليب العمل والتعويضات والحوافز، وذلك من خلال التغيّر في مفهوم الأداء الحكومي من حيث أسلوب انجاز أعمالها، وتقديم خدماتها للجمهور، فقد بدأ الاعتماد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتميّز في إدارة وأداء العمل بما يحقق تقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق رضاهم، وهذا يحتمّ على مؤسسات القطاع العام تبني فلسفة إدارية تسهم في تخطي التحديات، وتحدث تطوراً في الأداء وصولاً إلى القدرة على البقاء والمنافسة في ظل بيئتها سريعة التغير والتعقيد.

ويُعبّر التميز المؤسسي في القطاع العام عن التطوير والتحسين المستمر نحو أحداث التغيير في الأنماط السلوكية في الاستغلال الأمثل للموارد في ظل التحديات المحيطة سواءً الداخلية أو

الخارجية من أجل تحقيق الأداء الأمثل بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة بما يتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وبالتالي رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم.

وقد شهد الوطن العربي تجارب رائدة في مجال التميز في الأداء حيث كان هناك عددٌ من المبادرات الجماعية أو الفردية لتطوير الأداء لدى منظماتها الحكومية، فقد أنشئت جوائز تشجيعية لتقديم أفضل الخدمات ورفع الإنتاجية، ومن تلك المبادرات والجوائز، مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية والتي أطلقتها الجامعة العربية سنة 2005، كذلك جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز ضمن برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، والذي أنشئ عام 1997، وجائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز فقد تم انشاء برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، وجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والتي أنشئت في 2002.

فلسطينياً، جاء برنامج الحكومة الثالثة عشر 2009 الذي اهتم بالبدا من حيث انتهى الآخرون، ليهتم بالتنمية البشرية، وتعزيز مبادئ وآليات الحكم الرشيد ضمن أهدافه الوطنية وإدارة الموارد البشرية والمالية، وتوظيفها بما يضمن تحقيق أهداف البرنامج، وخاصة المتعلقة بتطوير البنية المؤسسية والتي انعكست على الاهتمام في التنمية الإدارية لمؤسسات السلطة الفلسطينية "الدولة الفلسطينية" ضمن خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية في إطار بناء مؤسسات الدولة والتي تسعى إلى "تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وزيادة الاستقرار المجتمعي وخلق فرص اقتصادية للمواطنين كافة" فقد تناولت خطة الإصلاح والتنمية لعام 2008-2010 الحكم الرشيد ضمن أهدافها بما يتضمن إدارة الموارد الطبيعية، وتقديم الخدمات للمواطنين بفعالية وكفاءة وبما يتناسب مع احتياجاتهم، كذلك تمتع مؤسسات السلطة بالشفافية والمساءلة والنزاهة وحماية حقوق جميع المواطنين، وتلبية لهذه المتطلبات تم تصميم "برنامج تعزيز وتطوير قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية" حيث يسعى إلى توفير الدعم اللازم للارتقاء بعمل مؤسسات القطاع العام وفق رؤية واضحة تستند إلى معايير مهنية، وتمكّن السلطة من التواصل مع المواطنين بشكل شفاف ومنهجي، وقد تبلور برنامج مراكز التميز ليكون أداة وآلية بيد البرنامج "لتعزيز قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية" كجزء من عملية التطور والتي تشمل تقييم النظام الإداري حيث يركز على الاستخدام الأمثل للموارد والمساعدة في اعتماد الركائز الثلاث في الممارسات الدولية المثلى في الحكومة :

(التركيز على المواطن - التركيز على النتائج - الشفافية) وقد تم تطبيق البرنامج في عام 2009-2012 ضمن النموذج الأمريكي بالتعاون مع وزارة الداخلية، ووزارة المالية، ووزارة المواصلات، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الموظفين، ويهدف البرنامج إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطوير الأداء الإداري، وقد جرى تصميم البرنامج بما يتيح التكيّف والتغيّر حسب الاحتياجات الخاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية والتي تميزت بالمرونة والديناميكية، ويأتي دور هذه الدراسة وبعد تنفيذ البرنامج في خمسة وزارات لتقييم معايير التمييز التي استندت إليها تلك التجربة في إطار برنامج مراكز التميز. إضافة إلى هذا البرنامج فقد تم تنفيذ برامج التميز في مجموعة من مؤسسات السلطة الفلسطينية ضمن الأهداف نفسها، والتي سيتم تقييمها من قبل الباحثة في هذه الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تبنت السلطة الوطنية الفلسطينية خلال الأعوام 2008-2010 خطة الإصلاح والتنمية والتي ركزت على بناء مؤسسات الدولة الفلسطينية، مما ساهم في تنفيذ برنامج مراكز التميز ضمن شراكة وتعاون مع خمس وزارات ولحق ديوان الموظفين بالبرنامج، إضافة إلى عدد من برامج التميز التي تبنتها بعض من الوزارات ومؤسسات حكومية والتي انسجمت مع الخطة العامة وهدف الحكم الرشيد، وتأتي أهمية تلك البرامج وضرورة توسيعها أفقياً بين المؤسسات الحكومية عامة لتأثيرها الكبير في تعزيز ثقة المواطنين في الحكومة من خلال تميز الخدمات والتي تقدم مباشرة للمواطنين، إضافة إلى تأثيرها داخل المؤسسة نفسها، حيث تعكس برامج التميز أثرها على المؤسسة نفسها والموظفين من حيث التطوير الذاتي والإبداع والتحفيز على الأداء وتحسين الكفاءة والإنتاجية لهذا القطاع بالغ الأهمية، وتقليل التكاليف وخاصة بتركيزه على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وكما تم الإشارة إليه فقد تم تبني برنامج مراكز التميز في إطار الشراكة مع ست من الوزارات ومؤسسة ديوان الموظفين العام، وبعد عدة سنوات من التطبيق، لم يتم العمل على تقييم هذا البرنامج من حيث مستوى الملاءمة ومحاور التطوير اللازمة حسب طبيعة عمل الوزارات خلال فترة التطبيق، مما دفع بالباحثة إلى دراستها للتعرف على مدى ملاءمة ركائز ومعايير التميز في تحقيق

التميز المؤسساتي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومن هنا جاء سؤال الدراسة ليتمحور في:

" مدى ملاءمة نموذج برنامج مراكز التميز لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين "

### 3.1 مبررات الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى ملاءمة معايير التميز التي اعتمدها التجربة الفلسطينية في إطار برنامج مراكز التميز والذي تم تطبيقية ضمن خطة الإصلاح والتنمية 2008-2010 والذي اندرج تحت برنامج تعزيز قدرات السلطة الفلسطينية.

وبذلك فإن تلك الدراسة ستستجيب لاحتياجات تطوير وتعميم التجربة بأعلى درجة من الملاءمة والفعالية للقدرة والاحتياجات الفلسطينية، مع الأخذ بعين الاعتبار واقعها السياسي حيث ما زالت تحت الاحتلال، ويتّصف واقعها بعدم الاستقرار، ومن جانب آخر انتقال السلطة الفلسطينية إلى الاعتراف بها كدولة، وهذا يتطلب التعاطي مع مقومات الدولة من مأسسة وتطوير الأداء بكفاءة وفعالية، وتعزيز للديمقراطية والمساءلة والشفافية الإدارية والمالية داخل مؤسسات القطاع العام، كذلك أهمية تطوير السياسات والأنظمة واللوائح الداخلية ذات العلاقة بعمل المؤسسات الحكومية الوزارات بما يؤهلها بالقيام بعملها بكفاءة وفعالية.

من جانب آخر فإن الدراسة ستسهم في تعزيز خطوات الدولة في التميز المؤسساتي.

### 1.4 أهمية الدراسة:

اهتمت الحكومة الفلسطينية بمعايير التميز المؤسساتي، وبشكل ملحوظ خلال فترة خطة الإصلاح والتنمية، حيث تناولت تقارير الأمانة العامة لرئاسة الوزراء خلال تلك الفترة أهمية تطوير وتفعيل الأداء الحكومي وتطويره في مجال تقديم خدمات مميزة للمواطنين. وقد جاء برنامج مراكز التميز ليركز على التميز المؤسسي؛ وذلك بهدف تحقيق التميز في الجانب الإداري كمرحلة أولى والذي سيمكّن الوزارات من الانتقال إلى المرحلة الثانية من التميز في أداء الخدمات.

ولم يقتصر الاهتمام ببرنامج التميز خلال تلك الخطة فقط، بل هناك امتداد لهذا الاهتمام، والذي تناول تطبيق وتقييم معايير التميز في عدد من مؤسسات القطاع العام سواء من كان مشمولاً في برنامج مراكز التميز وأخرى عملت على تطبيق معايير التميز سواء الأمريكية أو الأوروبية. ومن هنا فإن أهمية تلك الدراسة تتبع من:

1. الأهمية التي أعطيت لموضع التميز في القطاع العام على مستوى الحكومة، مما يجعل عملية تقييم ملاءمة المعايير التي استندت عليها تلك التجربة دافعا لاستمرارها وتعميمها على المستوى الوطني.
2. أهمية اجراء عملية المراجعة للتجربة، والتي لم يتم اجراؤها بالكامل على الوزارات الفلسطينية كافة، حيث تعتبر تلك العملية بمثابة توثيق للتجربة، كذلك فإنها تسعى إلى الوصول إلى تطوير لمعايير التميز التي تم استخدامها بها يتلاءم وقدرة واحتياجات المؤسسات والوزارات الفلسطينية.
3. توفر الدراسة الأرضية الخصبة لصنّاع القرار فيما يخص تطوير العمل وتقييم وتطوير الأهداف الاستراتيجية المتعلقة في البناء المؤسسي والحكم الرشيد.
4. توفير مرجع معرفي للباحثين والوزارات لنتائج مراجعة التجربة الفلسطينية، والتي يحتاجها العاملون في القطاع العام في إطار اهتمامهم بتميز الأداء وتقديم الخدمات للمواطنين.
5. اهتمام الباحثة بموضوع التميز وأهميته على المستوى الفلسطيني.

## 5.1 أهداف الدراسة:

التعرف على مدى ملاءمة ركائز ومعايير التميز المستخدمة ضمن التجربة الفلسطينية في إطار نموذج برنامج مراكز التميز لقدرات واحتياجات المؤسسات والوزارات الفلسطينية بهدف تعميق التجربة وتعميمها، وذلك من خلال:

1. التعرف على مدى ملاءمة ركائز نموذج برنامج مراكز التميز لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية المستهدفة.
2. التعرف على مدى ملاءمة معايير التميز لنموذج برنامج مراكز التميز لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية المستهدفة.

3. التعرف على مدى ملاءمة أوزان معايير التميز لنموذج برنامج مراكز التميز لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية المستهدفة.

4. التعرف على معوقات تطبيق برنامج مراكز التميز في المؤسسات الوزارات المستهدفة.

### 6.1 أسئلة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة بالتعرف على مدى ملاءمة ركائز ومعايير التميز المستخدمة ضمن التجربة الفلسطينية في إطار برنامج مراكز التميز لقدرات واحتياجات المؤسسات والوزارات الفلسطينية، فقد تمت صياغة الأسئلة التالية:

1. ما مدى ملاءمة الركائز لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية المطبقة لنموذج برنامج مراكز التميز؟

2. ما مدى ملاءمة معايير التميز لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية المطبقة لنموذج برنامج مراكز التميز؟

3. ما مدى كفاية معايير التميز لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية المطبقة لنموذج برنامج مراكز التميز؟

4. ما مدى ملاءمة الأوزان الموزعة على المعايير الفرعية للتميز حسب برنامج مراكز التميز والذي تم تبنيه في المؤسسات والوزارات الفلسطينية المستهدفة؟

5. ما هي المعوقات التي واكبت تطبيق برنامج مراكز التميز المؤسسات والوزارات الفلسطينية المستهدفة؟

### 7.1 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغير الوزارة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي حسب متغير الوزارة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في العوامل المعيقة التي قد تحدّ من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة.

### 8.1 حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة برنامج مراكز التميز في المؤسسات والوزارات الفلسطينية التي تم تطبيق البرنامج فيها، من حيث مدى ملاءمة ركائز ومعايير التميز فيه لقدرة الوزارة على تطبيقه وملاءمته لاحتياجاتها في إطار استراتيجياتها ومبادئها.
2. **الحدود المكانية:** في الضفة الغربية
3. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة على الفترة الزمنية التي تم تطبيق برنامج مراكز التميز خلالها (2011 - 2015)
4. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على درجة مديرة/ة من فئة العليا ومن الفئة الأولى في المؤسسات والوزارات الفلسطينية المستهدفة (وزارة الداخلية، ووزارة المالية، ووزارة المواصلات، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الموظفين)، إلا أنه وعند عملية توزيع الاستبانة تم استبعاد وزارة المالية لعدم التجاوب في استقبال الاستبانة.

### 9.1 محددات الدراسة:

1. تحفظ وزارة المالية عن تعبئة الاستبانة؛ لذا تم استبعاد الوزارة من مجتمع الدراسة، وبالتالي لم تحتسب ضمن تحديد عينة الدراسة.
2. عدم الحصول على تقارير تقييم أداء فريق التميز، وتقارير تقييم مستوى التميز في كل من الوزارات المستهدفة.
3. ضعف في الأدبيات والدراسات التي تدرس مدى ملاءمة معايير التميز لواقع التميز في فلسطين.

## 10.1 هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول وهي كالتالي:

- الفصل الأول: خلفية الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المبحث الأول: الخلفية النظرية

المبحث الثاني: نماذج التميز وجوائزها

المبحث الثالث: السلطة الوطنية الفلسطينية وخططها وبرامجها

المبحث الرابع: الدراسات والأبحاث السابقة

## الفصل الثاني:

---

### الخلفية النظرية والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: الخلفية النظرية

##### 1.1.2 تمهيد:

تتناول الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث سيتم التطرق لموضوعات ذات العلاقة بالتميز ونماذجها، وخاصة تلك التي تم تطبيقها في إطار التجربة الفلسطينية للتميز المؤسساتي في الوزارات والمؤسسات الحكومية. كذلك ستقوم الباحثة باستعراض لبعض وأهم الدراسات السابقة التي تناول موضوع الدراسة.

##### 2.1.2 ماهية التميز

يُعبّر التميز عن "أسلوب للحياة" Excellence is a way of life" يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، يقدم خدمة أو تصنع سلعة" (العيسوي، 2013، و Ajaif، 2008)، "فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (حسن، 2010، ص 39 – عن الرشيد، 2009، ص114).

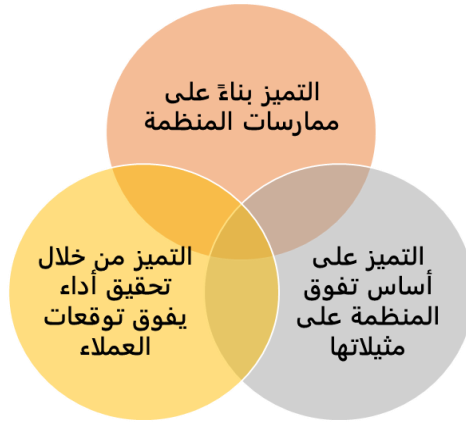
"والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر" (السلمي، 2001، ص12).

وقد أشار (آل مزروع، 2010)، في أطروحته إلى أن مفهوم التميز قد جاء ليتحور في ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها حيث يمثّل مفهوم التميز الخبرة والمعرفة حيث يشكل ذلك انعكاساً منفرداً من الآراء والابداعات والكفاءات في تأدية المهام بطريقة مميزة، (الصيرفي، 2009). ويعبر التميز عن الاستمرارية في التفوق من خلال تقديم أفضل الخدمات والعلاقات مع زبائننا (جاردنر، 1989).
- ممارسات المنظمة، حيث تشير إلى مهارات المؤسسة في تحقيق النتائج بناء على مجموعة ممارسات أساسية تقوم بها ومنها: الاهتمام بالعملاء، والتحسين المستمر والابداع، والمسؤولية الاجتماعية والمشاركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن، والقيادة وثبات الهدف، والاستغلال الأمثل للموارد (Aldallal, 2005).
- تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء، حيث يعبر التميز عن الإضافات النوعية لما يتوقعه العملاء من المؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار متطلباتهم واحتياجاتهم المستقبلية غير المتوقعة، وبهذا تصبح المؤسسة الخيار الأفضل، وقد تصل إلى الخيار الوحيد للعملاء الحاليين والمرقبين (توفيق، وآخرون، 2008).

ومن هنا ترى الباحثة أن المفهوم التكاملي للتميز قد بني على تلك التفسيرات الثلاث والتي تناولت غاية المنظمة في إطار مساعيها للتفوق، والحصول على مكانة تنافسية عبر عملية مستمرة ومتواصلة من الابداع والتطور الابتكار، يتم خلالها تبني أفضل الممارسات الإدارية وأساليب إدارة العمليات بما يكفل الأخذ بعين الاعتبار متطلبات العملاء واحتياجاتهم والقدرة على تقديرها مستقبلاً،

وضمن التوازن في تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، و الشكل (1.2) يظهر المحاور الثلاث للوصول إلى تكامل في التميز المؤسسي.



الشكل: (2.1)، تكاملية التميز

المصدر: اعداد الباحثة

### 3.1.2 نشأة مفهوم التميز

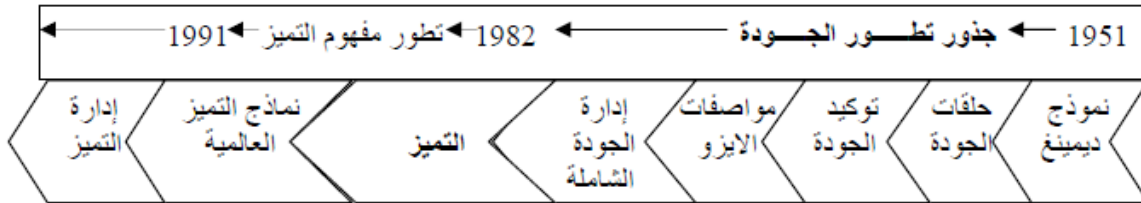
شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً في المفاهيم الإدارية باتجاه الاهتمام برأس المال الفكري (البشري)، والجمهور الخارجي والداخلي وتميز الخدمة بعد أن كانت تهتم بالأسمال المادي وجودة الخدمة، واستمر هذا التطور حتى العقد الأول من الألفية الثالثة. وقد تسلسل هذا التطور من خلال عدد من المفكرين والباحثين في علوم الإدارة والتي مرت بعدة محطات أهمها:

## جدول (1.2) نشأة وتطور مفهوم التميز

1950	مع بداية الخمسينات قدمت نظرية التميز في العمل من خلال (Deming & Juran) حيث أسهمت في تطوير الاقتصاد الياباني، وعام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى.
1951	قدم Deming نموذج ديمينج، والذي كان سببا في النهضة الصناعية في اليابان حيث نجحت الإدارة اليابانية في غزو الأسواق العالمية بمنتوجاتها.
1981	في إطار دراسة وتحليل فلسفة الإدارة اليابانية فقد ظهرت نظرية "Z" لصاحبها Ouchi.
1982	في ظل ما حققته الإدارة اليابانية من تقدم أعاد الفكر الغربي النظر في إدارة منظماته، حيث أدرك أن الجودة خيار استراتيجي نحو التميز حيث قدم كل من (Porter&Tanner, 2004, p4) في عام 1982م كتابهما بعنوان البحث عن التميز "In Search of Excellence" والذي انطلق من نظرية "Z"، وقد أدى كتابهما إلى زيادة الاهتمام بتميز الخدمات وبذلك انتقل من الجودة الى التميز.
1987	نظرا للقوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى توضيح معايير التميز التي يتم وفقها تقديم الخدمات للجمهور، وبذلك توصل علماء الإدارة إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء والذي يحقق بموجبه رضا كافة الجهات ذات العلاقة عن طريق اتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموذجا أطلق عليه اسم مالكولم بالدريج على اسم وزير الخارجية الأمريكي آنذاك.
1991	لقد لاحظت الدول الأوروبية التقدم في الإدارة الأمريكية، وبناء عليه عمدت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكولم بالدريج وديمنج
التسعينات	سبب ظهور النموذج الأوروبي للتميز انتشارا واسعا، حيث ساهم في تحفيز العديد المنظمات الحكومية على تبني نموذج التميز سعيا لتحقيق الأداء وخدمات متميزة، وكذلك ساهم في الوفاء بالمتطلبات الدولية، وفعالية الأداء الحكومي بالمقارنة مع الأهداف الاستراتيجية، والشعور بروح المسؤولية نحو المجتمع، حيث شهدت الحكومة البريطانية تزايدا في استخدام نموذج التميز في منظماتها الحكومية ليصل إلى أكثر من 60% في عام 2003، كذلك التوسع في القطاعات المستخدمة له، ويرى 86% من منظمات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر وقوي جدا لتحقيق التطور في القطاع العام. كذلك تشير دراسات أخرى إلى أن 93% من مؤسسات القطاع الحكومي البريطاني تشهد تطورا وتقدما في مستويات الأداء والخدمة بسبب استخدام التميز الأوروبي

إعداد الباحثة حسب ما ورد في Porter & Tanner, 2004

ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن التميز جاء بتطور جذري في عالم الإدارة، فقد أسهمت تلك المعايير والمفاهيم في إرساء قواعد التنافسية والحصول على المنزلة المتقدمة من حيث تميز الخدمات المقدمة للجمهور سواءً على مستوى القطاع العام أو الخاص، لذلك اعتُبر التميز أساساً للتحسن المستمر الذي تسعى معظم المؤسسات الحكومية والخاصة إلى تطبيقه. وفي الشكل (2.2) يوضح مراحل تطور مفهوم التميز والنماذج التي تم تطويرها



الشكل (2.2) تطور مفهوم التميز

المصدر: كما جاء في أطروحة (آل مزروع، 2010 - ص 22).

#### 4.1.2 التميز وعلاقتها بالجودة الشاملة

تُعبّر إدارة الجودة الشاملة عن مفاهيم الإدارة الحديثة، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر من خلال الاستجابة إلى متطلبات الفئة المستهدفة (المستفيدين)، وبالتالي تتعاطى مع النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين، والمشاركة الجماعية لأعضاء المؤسسة في العمل على تحسين العمليات والخدمات وبيئة وثقافة العمل. فإن إدارة الجودة الشاملة جاءت لتكون فلسفةً جديدةً في الإدارة تسعى إلى دمج الوظائف التنظيمية في التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين ذوي المصلحة والأهداف التنظيمية (Nasseef, 2009).

أشارت العديد من الدراسات السابقة، والتي تطرقت إلى العلاقة بين المفهومين أنهما مترادفان ، في حين أشارت دراسات أخرى إلى أن التميز نتيجة مستحقة لتطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة، كما أشارت الدراسات إلى أن هناك قصوراً في تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أنها تحتاج إلى تحسين مستمر لفترات زمنية طويلة، وبالتالي فالنتائج غير سريعة، وأن المؤسسات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية لتحقيق التميز التنافسي، ومن جانب آخر فإن

إدارة الجودة الشاملة تقييم مدى توفر متطلبات ومبادئ تحسين الأداء، في حين يعتمد تقييم التميز على مدى توفر مجموعة من المعايير (الجعبري، 2009).

ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين مفهومي التميز وإدارة الجودة الشاملة من خلال:

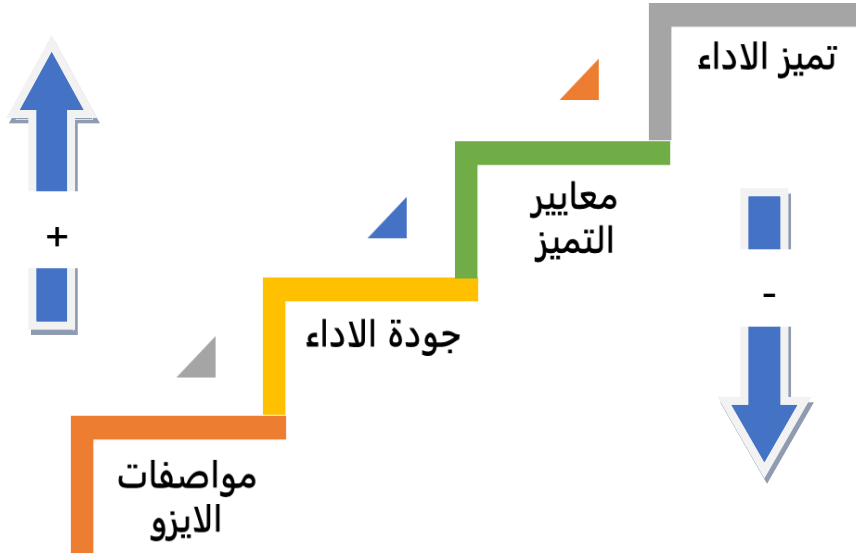
الجدول رقم (2.2)، والذي يبرز أوجه التشابه والاختلاف بينهما على النحو الآتي:

(Porter & Tanner, 2004)

أوجه اختلاف مفهوم التميز	أوجه التشابه بين المفهومين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز.</li> <li>• إدارة الجودة الشاملة يكون تركيزها داخليا، في حين أن مفهوم التميز يركز داخليا وخارجيا ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع.</li> <li>• إن مفهوم التميز يكون أقل تقييدا أو توجيها من خلال التمكين والتفويض.</li> <li>• مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقويم الأداء والمقارنات الخارجية.</li> <li>• إن مفهوم التميز له ارتباط مباشر باستراتيجية المنظمة، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>• التقويم الذاتي في نماذج التميز يتيح إجراء مقارنة مباشرة مع منظمات أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القائد.</li> <li>• الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين.</li> <li>• فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين.</li> <li>• تركيز المنهجين على عملية التحسين.</li> <li>• يركز المفهومين على العميل.</li> <li>• يقدمان منافع مادية ومعنوية.</li> <li>• التقدم يظهر مع مرور الزمن، والمنافع لا تتحقق سريعا.</li> <li>• الاتصال والتعلم ونظم الحوافز مثل المكافآت والتقدير تكون حيوية لتحقيق النجاح في المنهجين.</li> <li>• الدعم الخارجي كثيرا ما يكون لازما لدعم البرنامج، وخاصة في السنوات الأولى.</li> </ul>

المصدر Porter & Tanner, 2004, P373

وعلى ضوء ما سبق ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة والتميز قد تشاركتا ببعض من الركائز، والتي تتمثل في: التركيز على العملاء، والتحسين والتطوير المستمر، والمشاركة الفاعلية من خلال العمل الجماعي والاستفادة من الخبرات والمهارات لدى المجموعة والقيادة. وأن لا اختلافات جوهرية بين المفهومين، بل يمكن اعتبار الجودة خطوة نحو الوصول إلى التميز بمفهومه الأكثر شمولية وتكاملية، وأن الهدف النهائي والنتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة ونجاح هو التميز، وبالتالي لا يمكن القفز عن الجودة في طريقنا إلى التميز والذي يحتاج إلى الانتقال من مرحلة التطوير إلى مرحلة الابداع والابتكار.



الشكل (3.2)، مراحل الوصول إلى التميز

المصدر: اعداد الباحثة

## 5.1.2 ثقافة التميز

هناك العديد من التعريفات التي تناولت الثقافة التنظيمية حيث أشار (جرينبرج وبارون) بأنها تمثل مدخلا لعملية التغيير حيث تُعبر عن إطار معرفي يتكوّن من القيم والمعايير والسلوك كذلك الاتجاهات والتوقعات التي يشترك بها العاملون داخل المنظمة (جرينبرج وبارون، 2004)، كما أشار العتيبي، وأنها ما يميز منظمة عن أخرى. وقد اعتمدت الثقافة التنظيمية على القيم بشكل كبير، وقد عبر بعض المهتمين عن القيم بأنها درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين (العتيبي، 2009)، وأيضا اعتبرت الثقافة التنظيمية المميّزة تلك التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة التطورات (الكبيسي، 1998).

ويمكن تحديد أنواع الثقافة التنظيمية من خلال المعايير والسلوك التي تضبطها، فالثقافة البيروقراطية تعتمد على سلوك ومعايير التحكم والالتزام، بينما المخاطرة ومواجهة التحديات تعبر عن الثقافة الإبداعية، وهناك الثقافة المساندة، والتي تتسم بمساعدة العاملين لبعضهم بعضاً، أما ثقافة المهمة فهي تركز على النتائج، بينما ثقافة العمليات تركز على طريقة الإنجاز، وثقافة الدور تعطي أهمية لنوع التخصصات الوظيفية (السواط، والعتيبي، 1999).

وتعبر ثقافة التميز عن "مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم بعضاً من جهة، ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع" (شبكة جامعة بابل، 2016)، كما تُعبر ثقافة التميز عن "مجموعة القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة، والتي تركز على ارضاء متلقي الخدمة، والعمليات الفعالة، وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، والقيادة الملهمة، والشفافية والثقة، والتمكين والمساءلة، كما أنها المحصلة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر أو يتصرف أو يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة، اتجاه بعضهم بعضاً، وتجاه متلقي الخدمة والموردين، والخدمات والمنتجات المقدمة، واتجاه المؤسسة والمجتمع والجهات الأخرى كافة" (العيسوي، 2012، ص 16).

لقد جاءت التعريفات لتؤكد على أهمية القيم والسلوك والممارسات المشتركة بين العاملين والمنظمة والتي تتعاطى مع البيئة والمحيط الداخلي والخارجي بتكامل يحقق التميز.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن التميز يعبر عن التوجّه الحديث الذي تسعى إليه المنظمات كافة، ومن أجل توطين التميز وعكسها في السياسات وإجراءات والممارسات على مستوى العمليات كافة، لا بد من إعادة بناء ثقافة المنظمة والأفراد بما يتناسب وفلسفة التميز من حيث القيم والمعايير والسلوكيات، مع إدراكنا أن تعديل الثقافة لا يمكن تحقيقه بسرعة لذا من الضروري إدراك أهمية التحسين المستمر في مسار تحقيق التميز. وتبنى ثقافة التميز على خصائص التميز والتي تتسم بالأبداع والابتكار والتطور والتحسين المستمر بما يتلاءم والأخذ بالاعتبار التغييرات المحيطة. وتحتاج ثقافة التميز إلى توفير بعض المقومات الأساسية وهي:

- إرادة سياسية جاده تتمثل في القيادة والتي تسعى بشكل جدي إلى تعزيز التحول نحو ثقافة التميز.
- بيئة داخلية مواتية لدعم الانتقال إلى الثقافة الجديدة والتي تتمثل بجزء منها القرارات وتبادل المعلومات وإدارة الأداء والهيكلية وخلافه.
- تقييم المؤسسي بما يخدم معرفة أين نقف وما هو التطور الذي نحتاجه وفي أي اتجاه.
- المهارات والمعرفة المتجددة، وبالتالي المشاركة الفاعلة في عملية التحسين والتطوير المستمر.
- النموذج الخاص بعملية التطوير وبالتالي المعايير التي تضبط العمل.

ويوضح الشكل (2.4) يوضح مراحل تطوير مفهوم التميز في المؤسسة:



الشكل (4.2)، مراحل ادخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة،

المصدر: الرشيد، 2004، ص37

## 6.1.2 أهمية التميز

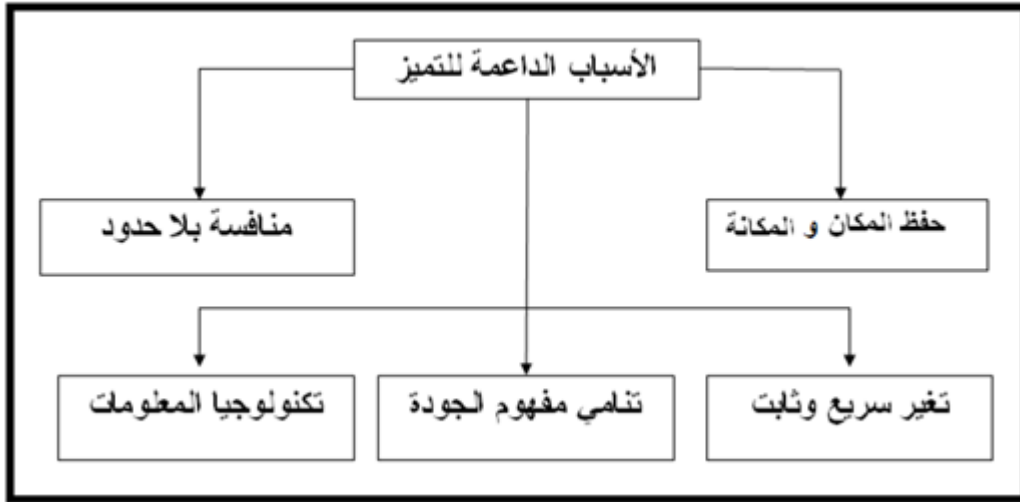
مع تسارع المتغيرات في البيئة المحيطة سواءً كانت السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية تجد المنظمات نفسها مضطرةً للتعاطي مع تلك المتغيرات وبالتالي الانتقال إلى أوضاع متغيرة لما كانت عليه في الماضي (الدويري، 2006). ومن هنا كان من الضروري أن تستجيب المنظمات خلال استمراريتها وتقدمها للتطورات الداعمة للتميز وهي (زايد، 2005) كما ورد في جودة، (2015):

1. معدلات تغير سريعة: الحاجة إلى نمط جديد في التعامل مع البيئة التي تعمل بها المنظمة بما يضمن لها الاستمرارية في ظل التغيرات والمنافسة، وهذا يأتي من خلال إدارة التميز.
2. منافسة بلا حدود: مع التقدم في علم التكنولوجيا والاتصالات والتي ساهمت كثيرا في ترسيخ العولمة، وما أفرزته من منافسة عالية حيث لا حدود ولا مسافات، وبالتالي البقاء للأقوى، وهذا يعني قوة ما تمتلكه المنظمة من ميزه تنافسية مما يجعل التميز مسار نحوها.
3. حفظ المكان والمكانة: إن منظمة لا يتسم أداؤها بالتميز تفقد مكانها ومكانتها في الأسواق، وهذا يتطلب إدارة مختلفة تتسم بتميز الأداء.

4. لا بديل عن الجودة: من أجل البقاء والمنافسة والتوسع تحتاج إلى معايير ونماذج ملائمة تفتح الطرق للمنظمة، وهي الجودة في الأداء، والتميز في الخدمات بحيث تصبح المنظمة خياراً للجمهور الحالي والمستقبلي.

5. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لا يمكن لأية منظمة لا تجاري التطور في التكنولوجيا والاتصالات الاستمرار والبقاء؛ وبذلك فهي تحتاج دائماً إلى تطوير ذاتها تكنولوجيا والاتصالات، وهذا يأتي من خلال إدارة التميز.

ويوضح الشكل (5.2) الأسباب الداعمة للتميز:



الشكل (5.2)، الأسباب الداعمة للتميز

المصدر: (زايد، 2007، ص16)

ومن وجهة نظر الباحثة فإن أهمية التميز تتبع من الحاجة التي تولدت لدى معظم المنظمات بهدف تمكينها من الصمود أمام التغيرات السريعة في البيئة المحيطة سواءً على مستوى التنافسية والتطور الهائل والسريع في التكنولوجيا وإدارة المعلومات، وكذلك محدودية بعض الموارد والتي كانت متاحة على نطاق واسع سابقاً، مما يعني أن تلك المنظمات بحاجة إلى توجهات جديدة في نظامها وتفكيرها وثقافتها الإدارية من أجل المحافظة على مكانتها في السوق والاستمرار في التقدم أمام الآخرين.

## 7.1.2 التميز المؤسسي وعوامله

تواجه العديد من المؤسسات فشلاً في تحقيق التميز، ويعود ذلك إلى ضعف في فهم معنى التميز في الإدارة، حيث يمثل التميز المؤسسي العلاقة القائمة بين مؤشرات الأداء المختلفة، حيث تعد نماذج التميز المؤسسي مساعدة لأية منظمة في قياس درجة مسارها الناجح والتميز (Al-Dhaafri et al., 2016) في ظل التحديات في العالم الحديث ينبغي على المنظمات في القرن الواحد والعشرين السعي جاهدة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال مراعاة العوامل الأربع الرئيسية والتي أُطلق عليها "The 4Ps" وهي (Zairi, 2003):

- السياسة "Policy": يتم تحقيق التميز من خلال التأثير على السياسات بحيث تكون داعمة لعمليات التميز، وبذلك داعمة لاستراتيجيات المؤسسة بحيث يمكن عكسها على الخطط، وبذلك تعتبر السياسات بمثابة الدليل الإرشادي للمديرين كافة في المنظمات لتحقيق النجاح.
- الأفراد "People": يُعد الأفراد المفتاح الحقيقي من أجل تحقيق التميز داخل أية منظمة، لذا من الأهمية مشاركتهم وتنمية قدراتهم.
- العمليات "Process": إن عملية التبسيط والتحسين المستمر والوضوح في العمليات، والتركيز على المستفيدين كل ذلك يتجه نحو دعم تحقيق التميز.
- الأداء "Performance": من الضروري مراعاة أهمية قياس الأداء بحيث يمكن مقارنة التطور وبذلك معرفة المسارات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين داخل المنظمة، وما هي فجوات الأداء التي ستعمل المؤسسة على معالجتها، وهذا من أجل التأكد من الوصول إلى التميز.

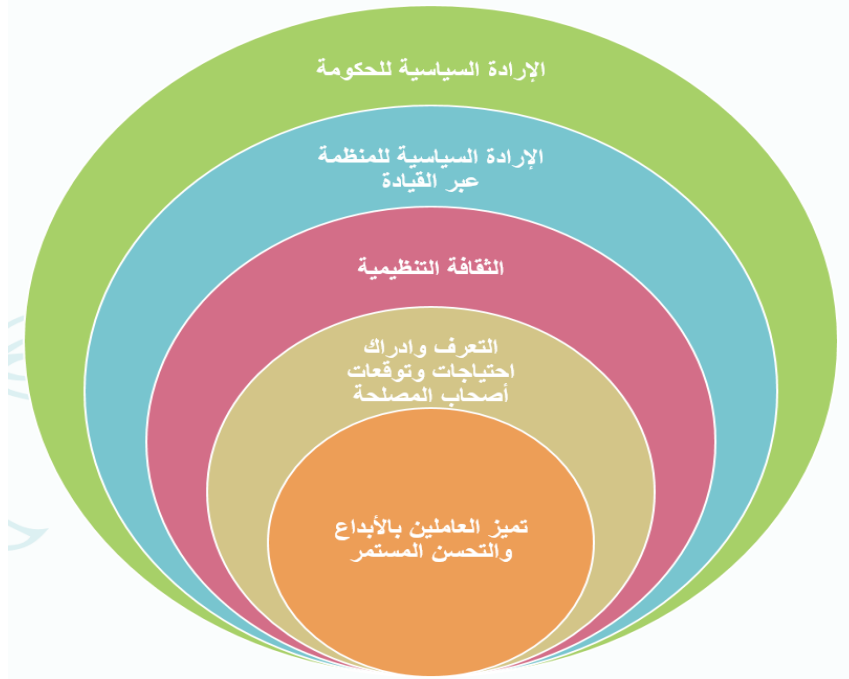
من خلال مراجعة عدد من الدراسات والأبحاث فقد أكد العديد من الباحثين أن العوامل الرئيسية لتحقيق التميز تتمحور فيما يلي :

- القيادة، فلها تأثير دائم في توجهات المنظمة من خلال ما تمارسه وتعمل عليه من وضع للسياسات والمعايير وتطبيق الخطط، وبذلك فإن للقيادة التأثير القوي في التوجه وتحقيق التميز.
- العاملون في المنظمة، والذين يمارسون ويطبّقون السياسات والإجراءات وينفذون الخطط، وبذلك فإن طبيعة علاقاتهم وآليات عملهم من خلال روح الفريق والانتماء والابداع والتطور المستمر يعدّ عاملاً من عوامل التميز.

- الثقافة التنظيمية والتي تعبر عن القيم التي تحكم سلوك العاملين في المستويات كافة، ويتم ترجمتها أيضا في الهيكل التنظيمي وخطوط العلاقات، وبذلك تعتبر الثقافة من العوامل الرئيسية في التميز.
- احتياجات وتوقعات ذوي المصلحة حيث إن الإدراك والتعاطي مع تلك الاحتياجات من قبل القيادة والعاملين والتعبير عن ذلك ضمن خطط المنظمة، يعتبر أيضا من العوامل الأساسية في التميز.

غير أن الباحثة ترى أن كل ما ذكر يجب أن يسبقه عامل رئيسي في حال توفره يؤمن بيئة نجاح للوصول إلى التميز المؤسسي وهو الإرادة السياسية النازمة للمجتمع ، والتي تؤثر على التوجهات العامة في إدارة المنظمات نحو التميز، حيث يتم التعبير عن هذا التوجه في إطار خطط التنمية العامة للحكومة، ويتم مراعاة تطبيقها على القطاعات العامة والخاصة كافة، كذلك في جميع المستويات التنظيمية داخل القطاعات فلا يقتصر التميز على الإدارات أو الخدمات بل يحدث وبشكل متسلسل ومتناغم فيصبح هناك تميز مؤسسي على مستوى الإدارات وتميز في الخدمات والمنتجات المقدمة إلى الزبون أو المستفيد، كما يحدث التميز في الأداء الداخلي والخارجي.

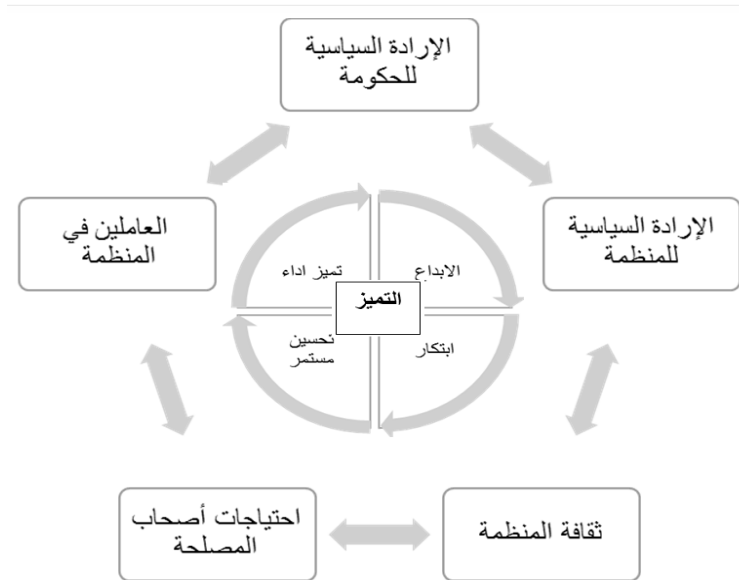
ومن خلال الشكل (6.2) يمكن توضيح عوامل تحقيق التميز المؤسسي:



الشكل (6.2)، عوامل تحقيق التميز المؤسسي

المصدر: اعداد الباحثة

ومن المؤكد أن تكون تلك العوامل مترابطة فيما بينها ومستمرة بما يسمح بالوصول الى التميز، ويمكن تصورها بالشكل (7.2) التالي:



الشكل (7.2)، ترابط عوامل التميز

المصدر: تطوير الباحثة

### 8.1.2 إدارة التميز ومتطلباتها ومبادئها

يُعبّر عن إدارة التميز بأنها القدرة على توفير وتنسيق وتشغيل عناصر المنظمة بشكل تكاملي ومتربط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وصولاً بذلك إلى مستوى مخرجات تحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ويستند مفهوم إدارة التميز إلى "إطار فكري يتضمن سماتٍ وأسساً فكريةً تتكامل لتمثّل منظومةً متشابكة، هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المنظمة ذاتها" (السلمي، 2002، ص21).

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز عدد من العناصر الأساسية والتي تتلخص في التكامل والترابط بين المنظمة والبيئة المحيطة، والقيادة ودورها الاستراتيجي والمحوري في تحقيق إدارة التميز، وإدارة وتنظيم الموارد المتاحة، ومنها أيضاً الموارد البشرية والتي من خلالها يتم تحقيق أهداف إدارة التميز، وإدارة المعرفة والمعلومات سواءً التدفق الداخلي

أو/والخارجي، وأيضا تحقيق التوازن والعدالة في العائد بين أصحاب المصلحة كافة وتطوير العلاقات معهم. (السلمي، 2002).

وترى الباحثة أن لإدارة التميز متطلبات رئيسية يُفترض توفيرها والتي تتمثل في:

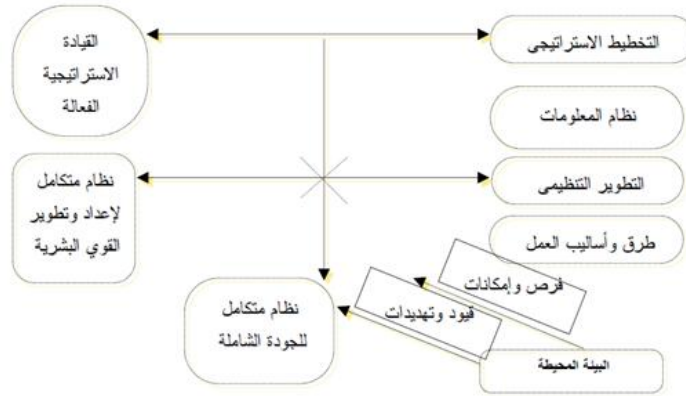
- قيادة فاعلة تتولي قيادة العمل بما لذلك من متطلبات من حيث رسم السياسات ووضع المعايير والاسس لتحقيق التميز.
- خطة استراتيجية متكاملة وملمية لمتطلبات واحتياجات ذوي المصلحة .
- هيكل تنظيمي مناسب ومرن يستوعب متطلبات الإدارة في التطوير والتحسين المستمر
- نظام متطور مبني على معايير ومقاييس الجودة الشاملة في كافة الإجراءات من مدخلات وإجراءات وعمليات ومخرجات.
- نظام معلومات واتصال متكامل يضمن تبادل المعلومات في كافة المستويات والاتجاهات لدعم اتخاذ القرارات وتقييم وتقويم أداء العمل.
- نظام تطوير الموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

بشكل عام ورغم بعض التباينات في متطلبات إدارة التميز بين عدد من الأدبيات إلى أنها اتفقت بالعموم على ما ذكر أعلاه، وأن التباين جاء في تظهير بعض المتطلبات وأخرى تضمنها ضمن مطلب آخر، والجدول (3.2) التالي يظهر بعضاً من آراء تلك الأدبيات:

الجدول رقم (3.2)، متطلبات إدارة التميز (اعداد الباحثة)

(القيسي، 2016)	(السلمي، 2002)	(شوقي، 2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء استراتيجي</li> <li>• هيكل تنظيمي مرن</li> <li>• نظام الجودة الشاملة.</li> <li>• نظام معلومات متكامل.</li> <li>• التركيز على الزبائن.</li> <li>• عمليات مدروسة ومترابطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء استراتيجي</li> <li>• منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم أساليب عمل المنظمة.</li> <li>• هياكل تنظيمية مرنة</li> <li>• نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.</li> <li>• نظام متكامل للمعلومات.</li> <li>• نظام متكامل لإعداد وتطوير القوى البشرية وإجراء التطوير التنظيمي</li> <li>• نظام لإدارة وتقييم الأداء</li> <li>• قيادة فعالة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء الاستراتيجي</li> <li>• التوجه بالزبائن.</li> <li>• العمليات</li> <li>• الموارد البشرية.</li> <li>• نسج شبكة من العلاقات.</li> <li>• التعلم التنظيمي</li> <li>• الموائمة والانسجام.</li> </ul>

ومن خلال تلك العناصر والمتطلبات السابقة توصل لنموذج تحليل كمي لإدارة التميز يتضمّن عناصرها ومتطلباتها الرئيسية يوضحها الشكل التالي:



الشكل (8.2)، نموذج التحليل الكمي لإدارة التميز  
المصدر: (الدوري، 2008)

من أجل ضمان التحسين على المدى الطويل فقد تشكّلت عدد من المبادئ التي تؤخذ بعين الاعتبار من أجل ضمان الاستمرارية حيث أشار النموذج الكندي للتميز (CANADIAN FRAMEWORK FOR BUSINESS EXCELLENCE – OVERVIEW DOCUMENT P 2) إلى:

### 1. القيادة من خلال المشاركة

اعتبرت المشاركة بالأنشطة من قبل الإدارة العليا بالعمل على وحدة الهدف والاتجاه ومن أجل تسهيل وتعزيز التواصل ودعم التغييرات اللازمة للتحسين. وقد اعتبر هذا النهج قائماً على تفكير الإدارة والسلوك.

### 2. التركيز بشكل أساسي على أصحاب المصلحة / العملاء والسوق

يعتبر العملاء وأصحاب المصلحة الهدف الأساسي للعاملين كافة في المنظمات، من خلال أن نفهم ونلبي ونسعى إلى انجاز احتياجاتهم وتوقعاتهم وأكثر.

### 3. التعاون والعمل الجماعي

يعتبر العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة حجر الأساس لتطوير العلاقات ناجحة بين الطرفين: مقدمي الخدمة والمستفيدين.

#### 4. إجراءات الإدارة وقائية

تعتبر المنظمة شبكة من العمليات المترابطة ذات القيمة المضافة، ومن هذا المنطلق بالضرورة أن تكون عقلية الوقاية هي الحاضرة ضمن إدارة العمليات من أجل إتاحة ادخال التعديلات والتحسينات على المدى الطويل، والتعاطي مع الأسباب الجذرية للأخطاء.

#### 5. نهج واقعي في صنع القرار

يتطلب هذا المعلومات والبيانات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة من خلال دراستها وتحليلها والوصول إلى النتائج.

#### 6. التعلم المستمر وإشراك الناس

من الضروري إتاحة الفرصة لتطوير القدرات واستخدام الابداعات من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي، و هذا بالتالي يعني بذلك مستويات المنظمة كافة .

#### 7. التركيز على التحسين المستمر والتفكير الخلاق

إن التفكير الخلاق والابتكار يعملان بشكل ديناميكي وأتوماتيكي على توفير التحسين المطلوب في إدارة العمليات، وإدراك احتياجات أصحاب المصالح نحو تقديم الخدمات المتميزة.

#### 8. الوفاء بالتزامات جميع أصحاب المصلحة والمجتمع

ينظر إلى المنظمة كجزء من المجتمع، وبالتالي يقع على عاتقها مهمة تلبية احتياجات وتوقعات الشعب الذين يمثلون للمنظمة العملاء وأصحاب المصلحة.

#### 9.1.2 أنواع التميز المؤسسي

1. التميز القيادي، تؤثر القيادة على التميز من خلال دورها في إدارة العمل بكافة جوانبه، حيث يتمثل ذلك من خلال تأهيل وتطوير مهارات وابداعات الأفراد، ورسم السياسات والاستراتيجيات بحيث تعكس تميزها في قيادة العمل، كذلك الاتصال المباشر ونقل المعلومات بين كافة المستويات أفقياً وعمودياً، إضافة إلى سياسة الباب المفتوح بمعنى مناقشة كافة الأفكار والابداعات وتشجيعها، ومناقشة المشاكل واقتراح الحلول الإبداعية. كما يعبر عن التميز القيادي من خلال رؤيته الثاقبة والحكيمة لما يدور في العمل ومتابعته وتوجيهه بما يسمح بإدراك الثغرات والقصور (Borghinin, 2013).

2. التميز بتقديم الخدمة، إن تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة تكون ضمن التوقعات وأعلى من ذلك، لذا وفي ظل المنافسة تحتاج المنظمات إلى تقديم تلك الخدمات بشكل مميز، وهذا يتطلب تطوير آليات لتقديم تلك الخدمات ومنها: وضع العميل، بناء علاقة طويلة الأمد، التعرف على إمكانيات المنظمة، التواصل مع العملاء، وفهم وتفهم الموظفين، والعمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة والتميز (النعيمة، وآخرون 2008).

3. التميز البشري، حيث يعبر عن الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وذات القدرات والكفاءات للقيام بما هو مطلوب وأكثر في إطار الابداع والابتكار، فالعصر البشري يمثل القائد ويمثل العامل ومقدم الخدمة، وهو متخذ القرارات ، وبذلك فهو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة (Daft, 2000).

### 10.1.2 توجيه الإدارة الحكومية نحو التميز

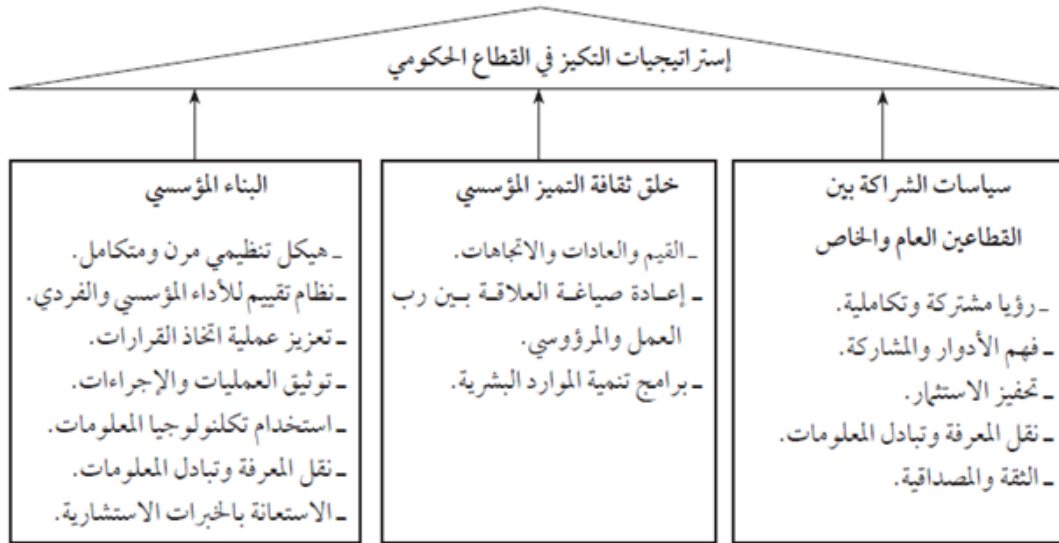
في ظل التغيير في البيئة المحيطة فقد أصبح العالم يشهد تطوراً في مفهوم إدارة القطاع الحكومي حيث انتقل إلى التركيز على متلقي الخدمات (المواطنين) باعتبارهم الفئة المستهدفة الرئيسية للقطاع الحكومي، والتحول من أسلوب البيروقراطية والذي يعنى بتحقيق الأهداف بغض النظر عن النوعية، ليصبح الاهتمام بالتحسين المستمر في تقديم الخدمات إلى المستفيدين، وهذا بالتأكيد يحتاج إلى مواكبة التطورات والانتقال إلى أسلوب وطريقة تقديم خدمات يتمركز حولها حول تطبيق مبادئ الجودة والتميز، معتمدة على التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال، وذلك ليكون هناك قدرة كافية لتوجيه الإدارة العامة نحو التميز (جودة، 2015). وحتى يتحقق ذلك لابد أن توصف ممارسات أنشطة الإدارة العامة بأنها هادفة، ومبنية على البيانات والممارسات الذكية "Smart practices" بحيث يتم تحقيق المخرجات المرجوة (Klingner, 2009).

ومن أجل التميز أوضح (Osborne, 2009) أنه من الضروري أن تتصف الخدمة العامة بالمهنية والنزاهة، وأن تكون خالية من المناورات السياسية والمحسوبة في التوظيف. كما يتطلب التحويل إلى خدمات أكثر مرونةً وابتكاراً ومواكبةً لعصر المعرفة، ويعتمد هذا التحول على تطبيق الاستراتيجيات الخمسة التالية:

1. استراتيجية محورية: وتتمثل في تحقيق وضوح الاتجاه والغرض والأدوار في المنظمة.

2. استراتيجية مسببات النتائج: حيث تعتمد على استخدام أساليب إدارية تحفّز على تحقيق النتائج المطلوبة والمخطط لها، ومنها: أسلوب إدارة الأداء، وإدارة المشاريع، وإدارة المنافسة.
  3. استراتيجية العميل: والتي تركز على العملاء من خلال وضع العميل في موضع القيادة.
  4. استراتيجية السيطرة والتحكم: وتتمثل في نقل السيطرة والتحكم من القمة والمركز من خلال تمكين العاملين والمجتمع.
  5. استراتيجية الثقافة: حيث تُعنى بتغيير العادات والعقول والمشاعر.
- والشكل التالي يوضح المكونات الثلاثة الرئيسية التي تحتاجها تحقيق استراتيجيات التميز في القطاع الحكومي.

ويوضح الشكل (9.2)، الاستراتيجيات التي يتخذها القطاع الحكومي من أجل تحقيق التميز:



الشكل (9.2)، استراتيجيات التميز في القطاع الحكومي

المصدر: (هاكوز، 2003)

ومن أجل الانتقال إلى فعالية أداء الحكومة وتميزها فقد أشار كل من Osborne & Gaebler إلى عددٍ من نماذج الأداء للحكومة والتي تلخّصت في (Osborne & Gaebler, 1993):

- **حكومة الشراكة:** من أجل تقديم الخدمات الفضلى يجب على الحكومة بناء الشراكات مع القطاع الخاص بحيث يمكنها من الاستفادة من كفاءته وفعاليته، كذلك الاستفادة من القطاع الخيري والتطوعي، بحيث يمكن تسهيل وتحفيز تقديم بعض الخدمات من قبل تلك القطاعات بأقل التكاليف وأعلى مستوى من الجودة.

- **حكومة منافسة:** حيث تسعى الحكومة إلى خلق التنافس بهدف منافسة الاحتكار وبذلك لا تكون المنافسة مع القطاع الخاص فقط، بل أيضا مع القطاع العام، وبذلك تخفض التكاليف، وتدفع المحكرين للاستجابة لمتطلبات العملاء، وتعزز وتشجع الابداع والتطوير، وترفع الروح المعنوية للعاملين في القطاع العام.
- **حكومة ذات رسالة:** توجه إدارتها وتضبط العمل ضمن قوانين ولوائح ونظم، وتعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وإدارة الموازنات وبناء الخطط والمعايير والتي تخدم الرسالة.
- **إدارة حكومية بالنتائج:** وبذلك تقل الحاجة إلى البيروقراطية، وتسعى الهيئات الحكومية كافة للوصول إلى النتائج.
- **حكومات يسيّرهما عملاؤها:** بمعنى أن يتم قيادة العمل بناءً على احتياجات ورغبات العملاء بحيث يتم توفير كافة الخدمات التي يرغب الجمهور بالحصول عليها من حيث الجودة والتكلفة وطريقة توصيلها، وهذا يحقق الاهتمام الأكثر بالعملاء، والتحفيز على الابداع والابتكار والتطوير في الخدمات، وخفض التكاليف وتحقيق المزيد من العدالة والمساواة.
- **حكومة الأعمال تكسب أكثر مما تنفق:** حيث يمكن للهيئات الحكومية التفكير بعقل رجل الأعمال فتحقق إيرادات أعلى من نفقاتها من خلال إدارة استثمارات بما لديها من موارد.
- **حكومة بعيدة النظر:** وبذلك يكون هناك استعداد للمستقبل والتغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة محليا ودوليا. ويتطلب ذلك تخطيطاً استراتيجياً، وموازنات طويلة الأمد، ومخصصات طوارئ.
- **حكومة غير مركزية:** وتعني قنوات اتصال مباشرة وتبادل للمعلومات سريعة بين كافة المستويات، وهذا يلبي الضرورات العصرية في إدارة العمل. حيث يتمحور العمل من خلال:
  - فريق عمل، حيث نطاق الإدارة المشتركة وإدارة الجودة الشاملة.
  - الحاجة إلى أسواق ذكية، فتصبح المعلومات متوفرة لدى المستهلك والمنتج (البائع)، وهناك تهيئة لكافة الأطراف من قطاع عام وقطاع خاص من أجل استكمال معادلة وآليات السوق.
- **حكومة مسيرة بعوامل السوق:** تأتي وظيفة الحكومة في إعادة هيكلة السوق، من خلال الحوافز وتوجيه المؤسسات والعمل على ملء الفراغات الشاغرة، كذلك استخدام الاستثمار الحكومي في إطار هيكلية السوق، وإقامة البنية الأساسية وسن القوانين ضمن ملاءمة واحتياجات السوق.

- **التخصيص:** وهذا يعني منهجيةً عمليةً وإطاراً تحليلياً، وبذلك يتم التفريق بين وظيفة الحكومة الأساسية في توفير وتقديم الخدمات للمواطنين والمجتمع ككل، وبين تحديد القطاع الأكثر كفاءةً في انتاج الموارد وتقديم الخدمات التي تتّصف بالجودة العالية في القطاع العام.

وفي هذا الإطار ترى الباحثة أن وجود التوجه الحكومي نحو التميز غير كافٍ إذا لم يستكمل بتوفير سلسلة من المتطلبات، والتي تدعم توجهات الإدارة العامة نحو تميز خدمات الحكومة، ومن تلك المتطلبات: البيئة العامة والحاضنة للعمل والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية في إطار المعرفة والمهارات والابداع، وترجمة التوجهات إلى خطط ومؤشرات وعمليات متابعة وتقييم، كذلك تنمية إدارة المعلومات وتبادل المعرفة مما سيسهل اتخاذ القرارات الصائبة، والتعاطي مع تحديات التغيير.

## 2.2 المبحث الثاني: نماذج التميز وجوائزها

### 1.2.2 تمهيد

إن التطورات في البيئة الخارجية تؤثر بشكل مباشر في مواجهة تحديات جديدة تؤثر بشكل مباشر على المنظمات من حيث أهدافها وتركيباتها وثقافتها بكافة مكوناتها، كذلك رؤيتها واتجاهاتها بهدف الوصول إلى المكانة المرجوة على المستوى المحلي والعالمي وخاصة في ظل العولمة، ومن أهم التطورات في البيئة الخارجية ندرة الموارد والتقدم التكنولوجي والاتصالات، وهذا يعكس نفسه على احتياجات ورغبات ذوي المصلحة من مجتمع وشركاء وأفراد (المستفيدين والمستهدفين من الخدمات والمنتج) كذلك العاملين.

وفي هذا الإطار تم التعاطي في علم الإدارة بمعايير ومفاهيم تتلاءم وتلك التطورات، والتي ظهرت بداية بمفهوم ومعايير الجودة وصولاً إلى إدارة التميز عبر عدد من التجارب المختلفة من العالم حيث خرجت بعدد من نماذج التميز. وقد تناولت كافة النماذج مجموعة من المعايير تستند إليها المنظمات من أجل اجراء تقييم ذاتي للوقوف أمام مسارات التطور التي تحتاجها. وسيتم التطرق إلى أشهر تلك النماذج العالمية والعربية.

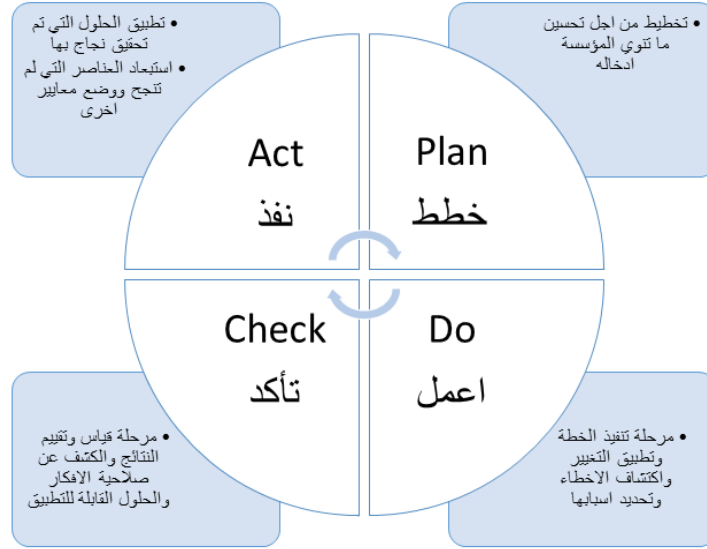
### 1.2.2 أبرز النماذج العالمية:

#### 1. النموذج الياباني (نموذج وجائزة ديمينج)

نشأ هذا النموذج في عام 1951 على يد الدكتور ويليام ادوارد ديمينج، حيث أطلق فكرة نماذج التميز، وقد تم تبني هذا النموذج من قبل اليابان وقد ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وقد قامت مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة "TQC"، وقد هدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية (Eygelaar, 2004)، ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية "Kaizen" في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي (Porter&Tanner, 2004)، وقد وضع ديمينج تعريفاً للجودة يصفها بأنها درجة التميز

التي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمةً وأقل تكلفة مشتقة من المستهلك، وهذا ينطبق على عملية الإنتاج والمنتج النهائي معاً.

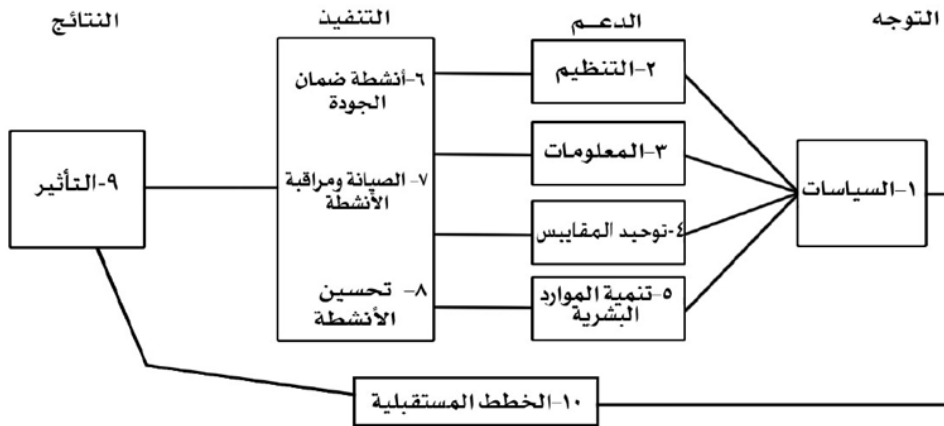
وتقوم منهجية ديمينج على استعمال الطرق الإحصائية في تحقيق التحسن المستمر في الإنتاج، وقد أوضحه من خلال ما أسماه دائرة ديمينج (PDCA) حسب الشكل (10.2) التالي:



الشكل (10.2)، دائرة ديمينج،

المصدر: اعداد الباحثة

وتعتمد آلية عمل النموذج على أربع مجموعات رئيسية من المعايير وهي حسب الشكل (11.2) التالي:



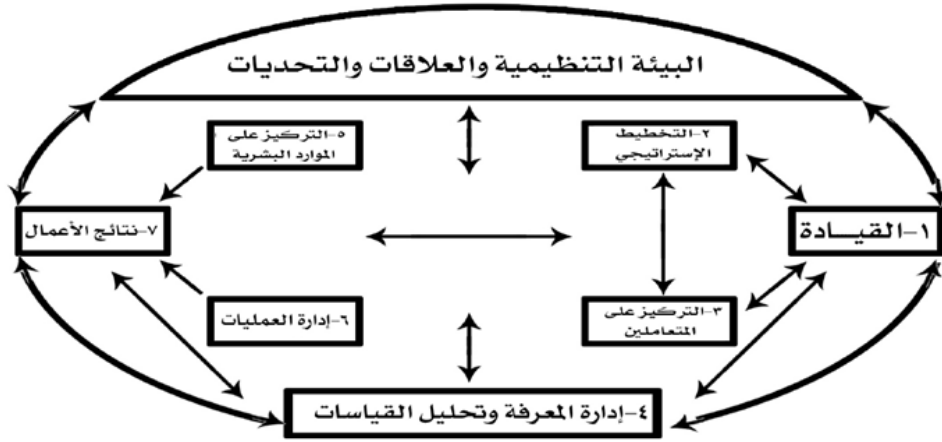
الشكل (11.2)، نموذج ديمينج

المصدر: Porter, & Tanner, 2004, P201

## 2. النموذج الأمريكي (نموذج وجائزة مالكولم بالدريج الوطنية الامريكية)

نشأ هذا النموذج في عام 1987، في الولايات المتحدة الامريكية، كذلك تم انشاء جائزة باسم مالكولم بالدريج الوطنية "MBNQA"، وقد اعتبر ثورة على النماذج القديمة، وفسفة إدارية جديدة تهدف إلى إرضاء العميل بتقديم جودة عالية باستمرار وفقا لتوقعاته، كما اعتبر إطارا شاملا للمنظمة لتحسن أدائها العام، وقد استمد هذا النموذج أفكاره من نموذج ديمنج الياباني، وهو يهدف إلى ترويج ودعم المنظمات في تكوين خبراتها وتحقيق مستويات التميز ونقلها إلى غيرها بهدف تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويعتمد هذا النموذج على ترابط بين معايير حيث قسمت تلك المعايير الى ثلاث مجموعات أولى شملت (القيادة والاستراتيجية والمتعاملين)، وهي تركز على إيجاد بيئة تعليمية داخل المنظمة والسعي إلى فرص مستقبلية، أما المجموعة الثانية وهي (الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج العمليات) حيث تركز على انجاز الأعمال ونتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة، والمجموعة الثالثة تناولت (إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية من تحديات وعلاقات تربط بين المجموعتين السابقتين (آل مزروع، 2010)). ويتضح ذلك من خلال الشكل (12.2) التالي:



الشكل (12.2)، نموذج بالكولم بالدريج

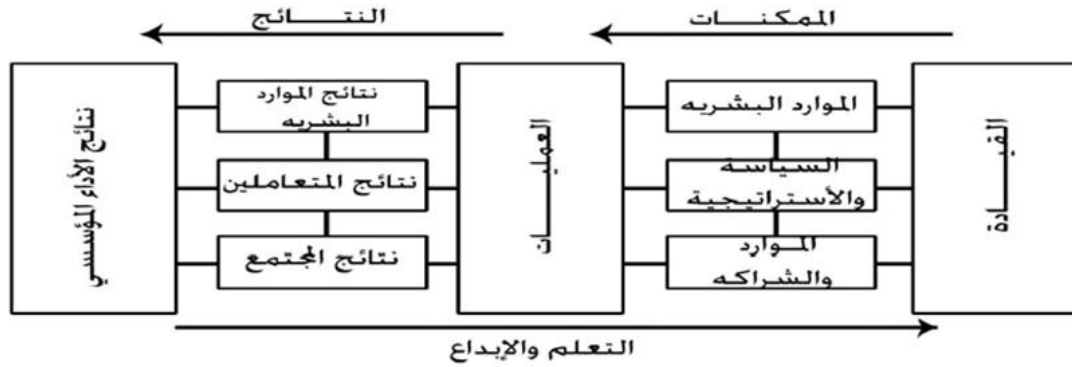
المصدر: Baldrige National Program, 2008, p1

### 3. النموذج الأوروبي (نموذج وجائزة التميز الأوروبية)

في عام 1991 تم بناء النموذج الأوروبي من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM)، والتي عملت على تطويره وتحديثه، وقد تم وضع معايير تساعد المؤسسات في تعزيز قدراتهم التنافسية، كما وضعت تلك المعايير لقياس مستوى تقدم وقوة تلك المؤسسات (جوده، 2015، عن سهمود، 2013).

وقد جاء هذا النموذج ليستفيد من النماذج السابقة (الياباني والامريكي) باعتباره أداة تساعد المنظمة في تأسيس نظام ملائم من خلال القيام بتحديد موقعها باتجاه التميز والمساعدة في فهم الفجوات وبالتالي إيجاد الحلول، وبذلك يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة (العيسوي، 2013، عن Antonaras & others, 2009).

ويعتمد هذا النموذج على تسعة معايير ويتم قياسها من خلال توزيع (1000) نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية حسب الشكل (13.2) التالي:



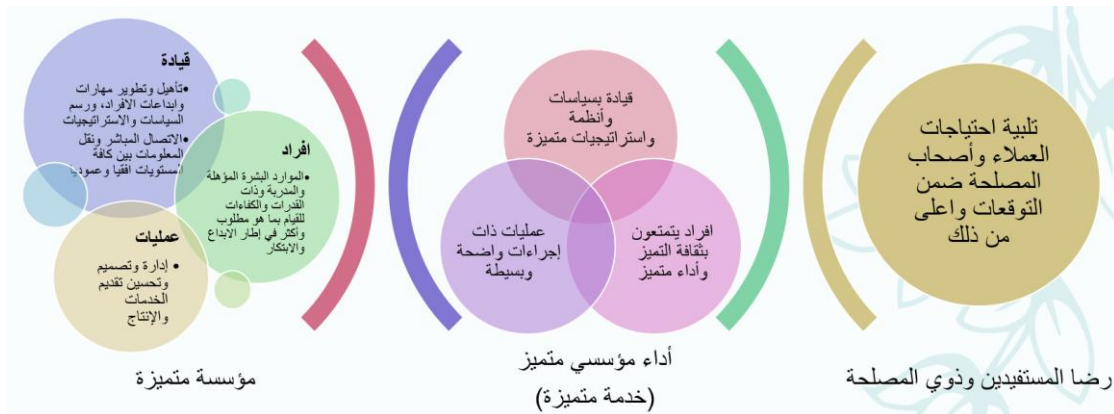
الشكل (13.2)، نموذج التميز الاوروبي

المصدر: (EFQM, 2003, p1)

ومن وجهة نظر الباحثة فقد أجمعت تلك النماذج على المحاور الأساسية في عمل وقيادة المنظمات مهما اختلفت طبيعة عملها، فقد جاءت تلك النماذج لتؤكد على أهمية جودة وتميز أداء كل من الزوايا الأساسية للعمل المؤسسي والتي لا يمكن الاستمرار بدونها، وقد وضعت لكل معيار (محور) وزنا حسب أهمية ذلك المعيار حيث عبر كل نموذج عن رؤيته الخاصة للأهمية، وقد اعتبرت تلك النماذج أن مفهوم ومنهجية التميز جاءت لتنتقل المنظمة من مستوى إلى آخر بشكل مستمر، فليس

هناك حدودٌ للتميز فإن كل منظمة تسعى بشكل مستمر ومتراكم لتحقيق مستويات من التميز بمزيد من الإبداع والابتكار والتعلم، وفي نظرة سريعة للمعايير التي تناولتها تلك النماذج فإنها تتفق على:

- القيادة: من حيث الآليات والمخرجات ذات العلاقة بإدارة المنظمة.
  - الموارد البشرية: وتشمل : الكفاءات والمهارات والمعرفة اللازمة للقيام بالعمل بالجودة والتميز المطلوب.
  - الاستراتيجيات والسياسات: وبذلك يتم ضمان التطابق بين الاستراتيجيات والسياسات والتطوير حسب الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتخدم وتحقق أهداف وتوقعات أصحاب المصلحة.
  - العمليات وإدارتها: والتي تعكس تصميم العمليات بطريقة ممنهجة وإدارية بحيث تضمن تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء على أساس توقعاتهم.
  - العملاء وأصحاب المصلحة: وهم المعيار الذي يلقي اهتماماً كبيراً في نماذج التميز حيث يعتبرون الأساس في التميز من خلال العلاقة معهم وقدرة المنظمات على التعاطي مع احتياجاتهم المتطورة وتوقعاتهم المستقبلية.
  - الأداء المؤسسي: لا ينظر إلى التميز من زاوية واحدة أو عملية واحدة، بل هو عملية متكاملة متراكمة ومستمرة لكافة جوانب أداء المنظمة، وبالتالي النتائج المرجو تحقيقها.
- وفي الشكل (14.2) التالي نوضح محاور التميز المؤسسي والتي تقسم إلى ثلاثة أساسية: مؤسسة متميزة، وصولاً إلى أداء مؤسسي متميز، ومن ثم رضا المستفيدين وذوي المصلحة.

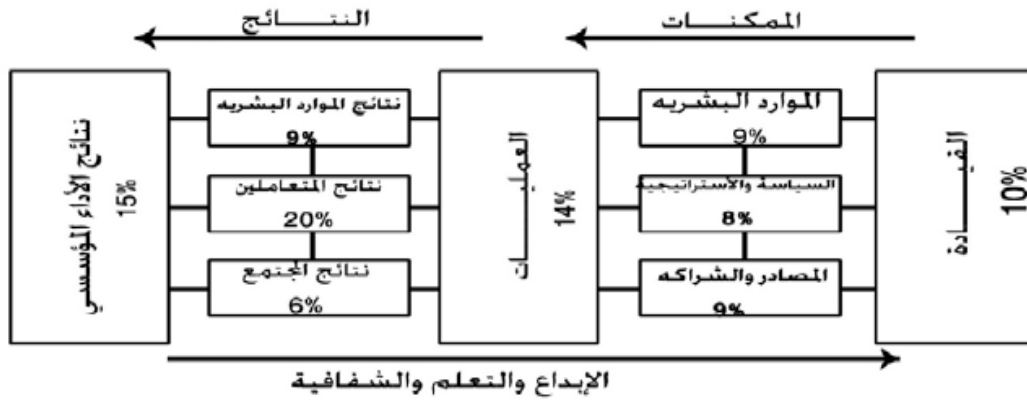


الشكل (14.2) محاور التميز المؤسسي

المصدر: اعداد الباحثة

## 2.2.2 النماذج والجوائز العربية (المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 2009):

1. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (نموذج وجائزة): تم انشاؤه في عام 1997 ويسعى لتطوير أداء الدوائر الحكومية بكافة عناصرها، وقد صمم في حينه ضمن 10 معايير، وفي عام 2003 جرى تحديث النموذج حيث تم الاقتباس من النموذج الأوروبي (EFQM) بنفس المعايير والقيمة لكل معيار، وقد تم إضافة الشفافية في عنصر التعلم والابداع، ويعمل النموذج على إدارات حكومية متميزة في نتائج أدائها الرئيسية من خلال معايير التميز من قيادة فعالة وسياسات واستراتيجيات وإدارة الموارد والشراكات بكفاءة، كذلك تطوير عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل مبدعة وشفافة وتعلم مستمر، (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2007، والمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية).



الشكل (15.2) نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز  
المصدر: (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2007، ص1)

2. نموذج برنامج أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز: تم استحداث هذا البرنامج بهدف توفير مسار تتبعه كافة الأطراف المشاركة في نموذج وجائزة التميز، وهذا النموذج اقتباس وتحديث لنموذج دبي للأداء الحكومي المتميز، كما اعتبرت الجائزة إلزامية لجميع الجهات الحكومية.

3. نموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي: قام البرنامج بإطلاق جائزة للتميز المؤسسي على مستوى الوزارات والهيئات الحكومية بدولة الإمارات العربية، والتي تسعى إلى تعزيز دور تلك المؤسسات في خدمة جميع فئات المجتمع، حيث تعمل على نشر الوعي بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وقد تم تبني النموذج الأوروبي للتميز بتوزيع 1000 نقطة على معايير التسع. (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2009، ص2)

<b>معايير النتائج ولها (500)</b> <b>نقطة بما يعادل 50%</b>		<b>معايير الممكنات ولها (500)</b> <b>نقطة بما يعادل 50%</b>	
خصص له 200) نقطة بما يعادل 20%	<b>معايير نتائج المتعاملين</b> يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء	خصص له 100) نقطه بما يعادل 10%	<b>معايير القيادة</b> يبحث في سلوك القادة نحو تطوير وتسهيل المهمة والرؤيا والقيم، ووضع النظم للتخير والنجاح المستمر
خصص له 90) نقطة بما يعادل 9%	<b>معايير نتائج الموارد البشرية</b> يبحث في تحقيق النتائج الرامية للأفراد العاملين	خصص له (80 نقطة بما يعادل 8%	<b>معايير السياسة والاستراتيجية</b> يبحث في تطوير النظرة الاستراتيجية لتنفيذ مهام المنظمة ورؤيتها، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الاستراتيجية
خصص له 60) نقطة بما يعادل 6%	<b>معايير نتائج المجتمع</b> يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقيومي والدولي	خصص له 90) نقطة بما يعادل 9%	<b>معايير الموارد البشرية</b> يبحث في عمليات تنظيم القوى العاملة وتطويرها
خصص له 150) نقطة بما يعادل 15%	<b>معايير نتائج الأداء المؤسسي</b> يبحث في قياس نتائج الأداء التي حددها المنظمات والمتمتع عليها في سياستها واستراتيجيتها لانجاز ما يتعلق بأدائها المخطط له	خصص له 90) نقطة بما يعادل 9%	<b>معايير الموارد والشراكة</b> يبحث في تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والعمليات التشغيلية الفاعلة
		خصص له 140) نقطة بما يعادل 14%	<b>معايير إدارة العمليات</b> يبحث في إدارة وتصميم وتحسين تقديم الخدمات والإنتاج

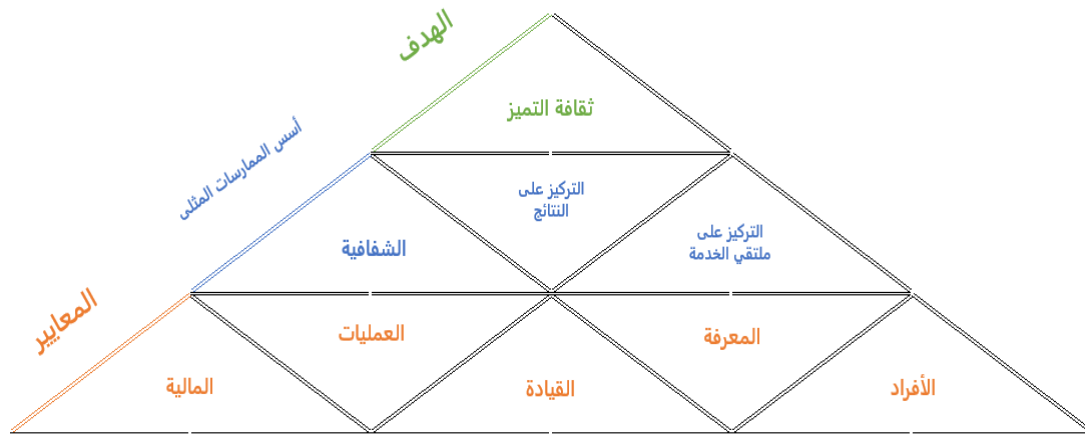
الشكل (16.2) نموذج برنامج خليفة للتميز الحكومي

المصدر: اعداد الباحثة

4. نموذج جائزة محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز: حيث تم انشاؤه عام 2007، بهدف رفع روح المنافسة بين المنظمات الحكومية في المنطقة الشرقية للمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تطوير الأداء في تقديم خدمات وتلبية احتياجات المستفيدين وإرضائهم وصولاً إلى التميز من خلال قيادة فعالة ومبدعة معتمدة على التخطيط وتنمية للمواد وتطوير عملياتها وإجراءاتها، مع توظيف لتقنية المعلومات. وقد اعتمد هذا النموذج على نموذج (بالدرج) الأمريكي والنموذج الأوروبي للتميز (جائزة محمد بن فهد للتميز، 2008، والمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية و رزيق، 2009).

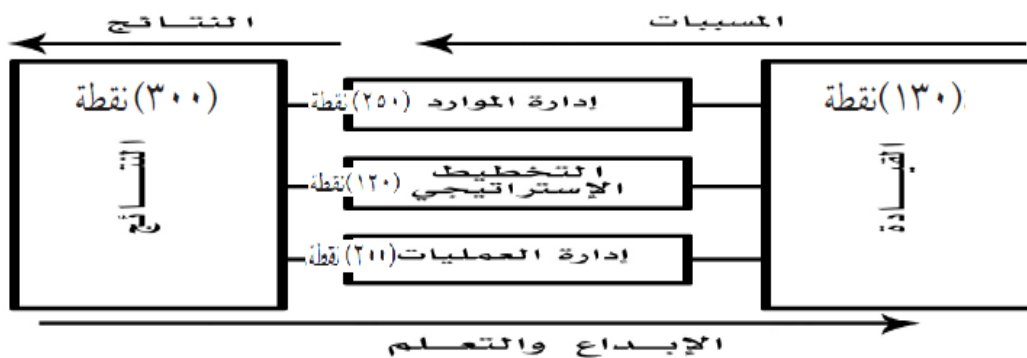
5. نموذج مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية: والذي تأسس في عام 2006، ويسعى إلى نشر الثقافة عن طريق الوعي بمفاهيم التميز والابداع ضمن المعايير العالمية حيث تم بناء النموذج ضمن خمسة معايير، وتوفير ثلاث أسس للممارسات المثلى والتي

تحقق ثقافة التميز، وتستند جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية على المعايير الخمس موزع عليها (750) نقطة، (نموذج مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2007)



الشكل (17.2) نموذج التميز لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز  
المصدر: (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2007، ص7)

وقد عمل المركز على بناء نموذج خاص لتمييز القطاع الخاص والذي اعتبر شبيهاً بالنموذج الأوروبي في آليات عمل النموذج من حيث المعايير والمسببات والنتائج تم توزيع (1000) نقطه على كل من المعايير وقد اشتمل على خمسة معايير.



الشكل (18.2) نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص  
المصدر: (غوشة، 2008، ص30)

6. جائزة فلسطين للتميز والابداع: تأسست الجائزة في عام 2008، فهي تهدف إلى تشجيع تجارب الإبداع الشخصية والجماعية وتحفيز تلك المبادرات لمواصلة عطائها، واهتمت الجائزة بترسيخ معاني ومفهوم الابداع، كذلك عمدت الجائزة إلى تطوير معايير وآليات الترشيح والتقييم

واختيار الفائزين، وذلك بالتوازي مع تطوير معايير الأداء والممارسات الإدارية والمثلى والاستدامة، وفي هذا السياق فقد حددت أهداف الجائزة بـ:

- تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والارتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.
- تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة السائدة والمواطنة الصالحة.
- تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.
- تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته وتقديمه مثالا يحتذى به وقدوة حسنة للآخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع، (جائزة فلسطين الدولية للتميز والابداع، 2013).

أما المعايير الرئيسية التي قامت عليها الجائزة فهي (سمهور، 2013):

- القيادة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- المبادرات الإبداعية والتنموية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث.
- إدارة الموارد البشرية وتمييزها.
- إدارة العمليات والأنشطة.
- خدمة العملاء.
- المسؤولية الاجتماعية.
- نتائج الأداء المؤسسي والتنموي.

وقد عمدت الجائزة للتنافس على ثلاث فئات محددة كل منها ضمن عناصر تقييم ومعايير محددة وهي (سمهور، 2013):

- **المؤسسة المتميزة:** وقد تناولت عناصر تقييم ومعايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة الفئة المستهدفة، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي).
- **المشروع المتميز:** وتشمل المعايير والشروط (جوانب الابداع والتميز في المشروع، تطبيق المشروع، فوائد المشروع واستدامتها، استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير أو تطبيق المشروع).
- **التميز لذوي الاحتياجات الخاصة:** والتي شملت فئات الإعاقة (القصور النطقي، والسمعي، والبصري، والحركي، أو الإدراكي)، وقد تناولت المجال الثقافي أو الفكري أو الرياضي،

كما أن هناك العديد من النماذج مثل: نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ونموذج جائزة محمد بن ناصر للتفوق، ونموذج جائزة محمد بن سعود للأداء المتميز، ونموذج جائزة مكة للتميز، ونموذج جائزة التميز القومية بجمهورية مصر العربية، ونموذج مركز البحرين للتميز بمملكة البحرين.

وترى الباحثة أن معظم النماذج وجوائز التميز العربية قد اعتمدت على النموذج الأمريكي (بالدرج) أو الأوروبي (EFQM)، وهذا يعني أن التجربة العربية في التميز لم تنضج بعد بحيث تتمكن من بلورة نموذج خاص أكثر تلاؤماً وانسجاماً مع طبيعة البيئة التنظيمية والمؤسسية والحكومية كذلك طبيعة السياسات والقوانين التي تحكم عمل المؤسسات.

إلا أن اعتماد جوائز للتميز في الدول العربية يوضح الاهتمام الجاد في تطوير الأداء المؤسسي نحو التميز وبخاصة الأداء الحكومي.

وتلاحظ الباحثة أن معظم معايير التميز العالمية تشترك في معاييرها الرئيسية والفرعية، والأمر نفسه بالنسبة للمنطقة العربية والتي تمايزت بما أعطته من وزن لكل معيار، وهذا يتبع لمدى تطور

الاعمال الإنتاجية والخدماتية ومستوى تطور الإدارة ومعايير الحوكمة والشفافية والنزاهة، وهذا كله يؤثر بالتأكيد على تطبيق نماذج التميز في تلك الدول.

ويوضح الجدول (4.2) التالي معايير التميز في إطار جوائز التميز العالمية والعربية

الجدول (4.2) معايير جوائز التميز العالمية والعربية

جائزة فلسطين للتميز		الملك عبد الله الثاني للتميز		الملك عبد العزيز للجودة		الشيخ خليفة للتميز الحكومي		دبي للاداء الحكومي		السنغافوري		الياباني ديمنج		الأمريكي بالدرج MBNQ		الأوروبي EFQM		الجائزة
2008		2006		2007		2006		1997		1994		1951		1987		1990		سنة الإنشاء
النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	النقاط	موجود	المعيار
	✓	100	✓	120	✓	100	✓	100	✓	120	✓			120	✓	100	✓	القيادة
	✓			80	✓					80	✓		✓	85	✓			التخطيط الاستراتيجي
												100						إدارة الموارد
	✓			70	✓					100	✓			85	✓	140	✓	إدارة العمليات
														450	✓			نتائج الأعمال
		100	✓			100	✓	100	✓			100	✓			80	✓	السياسة الاستراتيجية
	✓	100	✓	170	✓	100	✓	100	✓	110	✓	100	✓	85	✓	90	✓	الموارد البشرية
		100	✓	100	✓	100	✓	100	✓							90	✓	الشراكة والموارد
		100	✓			100	✓	100	✓									نتائج الموارد البشرية
		175	✓			150	✓	150	✓	110	✓			85	✓	90	✓	نتائج المتعاملين
		50	✓	60	✓	150	✓	150	✓	400	✓					60	✓	نتائج المجتمع
	✓	175	✓	300	✓	150	✓	150	✓							150	✓	نتائج الأداء المؤسسي
				90	✓											200	✓	التركيز على المستفيد
														90	✓			إدارة المعرفة
		100	✓					100	✓									العمليات والخدمات

(جودة، 2015، ص 33)

## 3.2 المبحث الثالث: السلطة الوطنية الفلسطينية وخطتها وبرامجها

### 1.3.2 السلطة الوطنية الفلسطينية

مع دخول الانتفاضة الأولى عامها الخامس (1991) أطلق الرئيس بوش مبادرته لدخول الإسرائيليين والفلسطينيين إلى أروقة المفاوضات باتجاه وضع المبادئ حول ترتيبات الحكومة الذاتية (المرحلة الانتقالية)، لفترة لا تتجاوز الخمس سنوات، وقد عرفت تلك المبادئ باتفاق أوسلو، حيث تم بموجبه إقامة حكومة ذاتية انتقالية فلسطينية وبنص مقارب لما ورد في الاتفاق فقد تم تثبيت اسم "السلطة الوطنية الفلسطينية" (نوفل، 1995).

تم تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة في عام 1994، ومجلس تشريعي منتخب من قبل الشعب الفلسطيني في عام 1996، حيث يسهم في الوصول إلى تسوية دائمة خلال فترة السنوات الخمس حسب الاتفاق، وذلك ضمن قراري مجلس الأمن (242) و(338)، وتقع على مسؤولية السلطة الفلسطينية خدمات التعليم والثقافة والشؤون الاجتماعية وفرض الضرائب المباشرة وقطاع السياحة في المناطق التابعة لها، كذلك وبموجب الاتفاق يتم انشاء الشرطة الفلسطينية والأجهزة الأمنية بهدف المحافظة على النظام العام وتطبيق القوانين (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014).

تتشكل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من مجلس السلطة وهو بمثابة مجلس الوزراء أو الجهاز التنفيذي، إضافة إلى الأجهزة الأمنية والتي تم تشكيلها حسب اتفاق الحكم الذاتي لضمان النظام العام والأمن الداخلي للفلسطينيين، والمجلس التشريعي الفلسطيني ويمثل البرلمان الفلسطيني، وأيضا القضاء الفلسطيني والمكون من محكمة أمن الدولة، ومحكمة العدل العليا (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014).

خلال سنوات السلطة الوطنية الفلسطينية توالت الخطط الاستراتيجية بهدف تطوير الأداء والوصول إلى تعزيز عمل المؤسسات نحو تحقيق الاستقلال، إلا أنه وفي ظل حكومة الدكتور سلام فياض فقد تم تبني خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية لعام 2008-2010، والتي أخذت على عاتقها بناء

المؤسسات نحو الاستقلال وقد تناولت تلك الخطط خلال الفترة من 1994 وحتى 2010 المحاور التالية حسب ما ورد في كل من تلك الخطط (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014):

1. البرنامج العام لإنماء الاقتصاد الوطني الفلسطيني عن الفترة (1994 - 2000): يعتبر المحاولة الأولى والجادة لوضع خطة وإطار لتنمية اقتصادية واجتماعية شاملة.

2. خطة التنمية الفلسطينية للأعوام (1999 - 2003): اعتبرت استكمالاً للخطة السابقة حيث اهتمت بموضوع البناء بالدرجة الأولى، مع اهتمام ملحوظ بالنواحي التنموية.

3. خطة الطوارئ والاستثمار للعامين (2003-2004): تعبر عن الخطة الاغاثية التي احتاجتها مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية في أعقاب الانتفاضة الثانية وآثارها على النواحي الاقتصادية والاجتماعية.

4. خطة التنمية متوسطة المدى (2005-2007): فقد تم وصفها بأنها مرحلة التعافي "Recovery" بعد مرحلة الإغاثية، فقد أصبح من المهم الانتقال إلى مرحلة التنمية

5. خطة الإصلاح والتنمية للأعوام (2008-2010): ركزت على أربعة محاور أساسية:

- تحقيق السلامة والامن من خلال احترام القوانين، والمساءلة والشفافية والخدمة المدنية واصلاح مؤسسات الحكم المحلي.

- ممارسة الحكم الرشيد عبر نظام الحكم الديمقراطي وتعزيز المشاركة وإدارة الموارد الطبيعية وتقديم الخدمات للمواطنين بفعالية وكفاءة وبما يتناسب مع احتياجاتهم.

- تعزيز التقدم والازدهار الوطني عبر تنمية اقتصادية وتنمية للقطاع الخاص من خلال ترويج التجارة والاستثمارات وتنمية وتطوير المشاريع الخاصة وقطاعات الاقتصاد الفلسطيني (الزراعة، والسياح، والخدمات، والإسكان، والصناعة)

- تحسين مستوى الحياة وجودتها حيث يتم العمل على تطوير البيئة التحتية وتطوير قطاعاتها من مياه وكهرباء ومواصلات كذلك الاهتمام بالبيئة والحياة الاجتماعية والثقافية والترفيهية.

6. الخطة الوطنية العامة للأعوام (2011-2013): حيث تطرقت أهدافها الاستراتيجية إلى العمل على تحديث الإدارة العامة بما يضمن تلبية احتياجات المواطنين، كما تطرقت إلى احداث مستوى حياة كريمة للفقراء والمهمشين والارتقاء بخدمات التعليم والصحة وتعزيز البنية التحتية.

7. **الخطة التنموية الوطنية للأعوام (2014-2016):** وقد تناولت في بعض محاورها وأهدافها استكمال بناء مؤسسات الدولة في إطار تحقيق الاستقرار المالي والارتقاء بفعالية وقدرة المؤسسات في توفير الخدمات ذات الجودة العالية والمبنية على الحقوق، كذلك تطرقت مساعيها نحو تحقيق العدالة الاجتماعية، واحترام الحقوق ومراعات مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة.

وترى الباحثة أن عملية اصلاح مؤسسات الحكومة الفلسطينية قد بدأت بشكل أساسي في عام 2008، في إطار تبني السلطة الفلسطينية خطة الإصلاح (2008-2011) والتي استكملت حتى 2016، حيث تم خلال تلك الفترات العمل على عدة محاور ومن ضمنها الارتقاء بفعالية وقدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المواطنين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة، وهذا بالضرورة يتطلب برنامجاً متكاملًا يبدأ من وضع أساسيات الجودة والتميز في المؤسسات الحكومية ليصل إلى تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.

2.3.2 برنامج التميز المؤسسي الذي تم تبينه في بعض من مؤسسات الحكومة الفلسطينية،  
(برنامج الحكومة الثالثة عشرة، 2009):

مع تبني خطة الإصلاح والتنمية للأعوام (2008-2010)، وما عكسته في رؤيتها للحكومة الفلسطينية "فهي حكومة منفتحة وشفافة ومسؤولة تستجيب إلى حاجات مواطنيها، وتقدم لهم الخدمات الأساسية بنجاعة" (خطة الإصلاح والتنمية 2008-2011)، وتناولته في الغايات الوطنية من خلال الهدف الثاني والذي نص على "الحكم الرشيد: إيجاد نظام الحكم الديمقراطي الذي يتميز بمشاركة المواطنين فيه واحترامه لسيادة القانون والفصل بين السلطات والقدرة على إدارة موارده الطبيعية وتقديم الخدمات للمواطنين بفعالية وكفاءة وبما يتناسب مع احتياجاتهم، ويؤزره في ذلك إطار قانوني مستقر وعملية تشريعية فعالة ومؤسسات تتمتع بالشفافية والمساءلة والنزاهة وتعمل على حماية حقوق جميع المواطنين"، متناولة مجالات دعم الحكم الرشيد:

- تحسين وتطوير كفاءة وفعالية الحكومة .
- تعزيز المؤسسات العامة .



تعزيز وتطوير قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية في إطار زمني ثلاث سنوات، يتم تنفيذه بالشراكة مع خمس وزارات وهي: وزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة المالية، ووزارة النقل والمواصلات ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ووزارة الداخلية.

وقد حددت أهداف البرنامج بشكل رئيسي ب:

- السعي إلى توفير الدعم اللازم للارتقاء بعمل مؤسسات القطاع العام وفق رؤية واضحة تستند إلى معايير مهنية، وتمكّن السلطة من التواصل مع المواطنين بشكل شفاف ومنهجي.
- تمكين مؤسسات السلطة من التواصل مع المواطنين بشفافية ومنهجية.
- تطوير أساليب وأسس العمل عن خلال تبني الركائز المثلى في الممارسات الدولية في الإدارة وهي ثلاثة: (التركيز على خدمة المواطنين واحراز النتائج والشفافية في الأداء والعمل).

أما من حيث رؤية البرنامج على المدى البعيد والتي عكست تطلعات كافة الشركاء (الوزارات)، فتمثلت في خلق تجربة رائدة في مجال تطوير العمل، والانطلاق في عملية التغيير والتطوير المستمر والتي تعتبر من أهم مبادئ التميز المؤسسي، وتسعى المؤسسات الحكومية إلى التحول الإيجابي وتراكم الخبرات وتعميمها مما يحقق الوصول إلى الأهداف الوطنية. وقد اتبع البرنامج منهجية التمكين الداخلي أولاً والتراكم على الإنجازات السابقة والموارد المتاحة، كذلك الأخذ بعين الاعتبار البدء في سلم الأولويات للوزارات واحتياجاتهم اللازمة للارتقاء.

في إطار هذا البرنامج يتم التركيز على أحداث الفرق في أداء المؤسسات المشاركة بالتعامل المباشر مع المواطن، وهذا يحتاج إلى أحداث التغييرات على عدة مستويات ومنها:

1. في جانب الموارد البشرية: سيتم استهداف الطواقم العاملة في المكاتب في عدة مجالات ذات علاقة مؤثره على الأداء مبنية على تجربة المواطن داخل المؤسسات الحكومية، كما سيستهدف الطواقم العاملة في الوزارات في بناء قدراتهم ومدّهم بالخبرات اللازمة للعمل على اعداد وتنفيذ حملات تواصل وتوعيه مع المواطنين (الجمهور) فيما يخص طبيعة الخدمات المقدمة من كل وزاره وطبيعة عملها، أما الجانب الآخر فسيتم العمل على انشاء وبناء خبرات وقدرات داخل الوزارات قادرة على تحديد الاحتياجات وتنفيذ التدريبات اللازمة للموظفين واجراء التقييم اللازم للوضع الحالي من حيث تقديم الخدمات والهيكل الوظيفي.

2. توفير الموارد المادية من أجهزه ومعدات وأدوات تمكّن الموظفين من أداء المهام المطلوبة منهم بيسر وتقديم الخدمات بطريقه مميزه.

3. على مستوى بيئة العمل: يعمل البرنامج على احداث التغيير المطلوب في الثقافة المؤسسية الداخلية، والتي توسع إدراكاً جماعياً لأهمية التطوير وضرورة التعاطي مع المبادرات المتصلة بالارتقاء بالعمل والأداء الحكومي، كذلك إحداث التهيئة في بيئة العمل المحيطة بموظفي القطاع العام لتكون بيئة مناسبة، بحيث سيلمس المواطن الفرق في مستوى جودة الخدمة المقدمة له . ومن جانب آخر يحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكاتب التي تخدم المواطنين بشكل مباشر لتحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسات الحكومية من حيث الجودة، والخدمة، والسرعة.

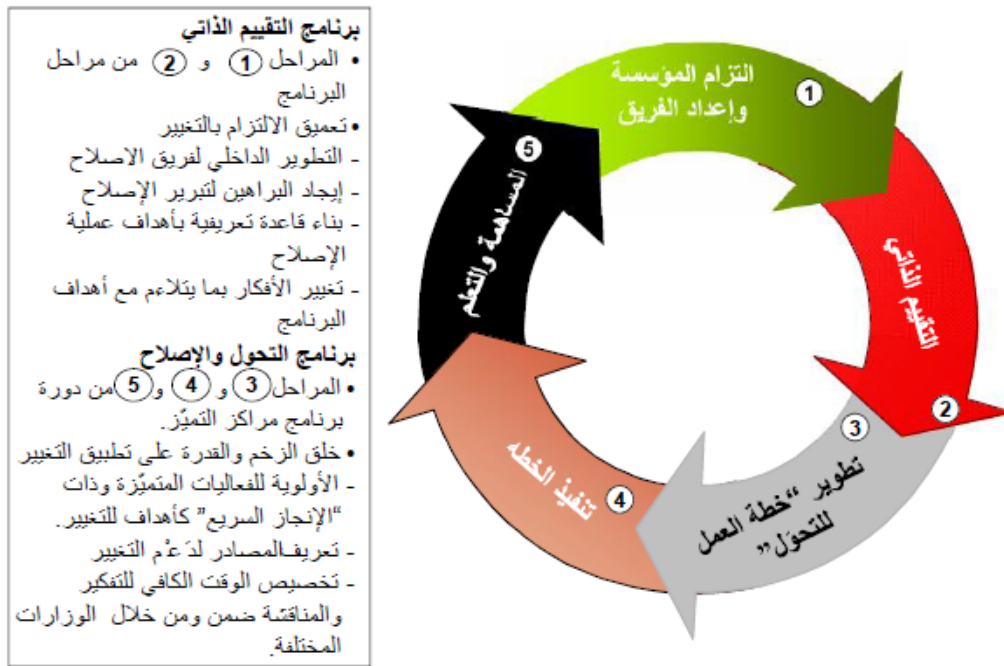
4. تعزيز الشراكة بين المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية، بحيث يتم التشارك مع مؤسسات المجتمع المدني في مجال التواصل والاتصال بين المواطن والحكومة.

5. تطبيق نموذج التميز في الأداء الحكومي وتأهيل الوزارات الشريكة في البرنامج من حيث آليات الارتقاء بمعايير العمل، وآليات وطرق تقديم الخدمات العامة، وأداء الموظفين، وتحسين تجربة المواطن.

#### 4.3.2 برنامج مراكز التميز

تبلور برنامج مراكز التميز ليكون أداة وآلية بيد البرنامج الأكبر "تعزيز قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية" كجزء من عملية التطور والتي تشمل تقييم النظام الإداري حيث يركز على الاستخدام الأمثل للموارد والمساعدة في اعتماد الركائز الثلاث في الممارسات الدولية المثلى في الحكومة : (التركيز على المواطن - التركيز على النتائج - الشفافية) وقد تم تطبيق البرنامج في عام 2009- 2012 بالشراكة مع وزارة الداخلية، ووزارة المالية، ووزارة المواصلات، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الموظفين، ويهدف البرنامج إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطوير الأداء الإداري، وقد جرى تصميم البرنامج بما يتيح التكيف والتطوير حسب الاحتياجات الخاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية والتي تميزت بالمرونة والديناميكية (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011).

يشكل برنامج مراكز التميز (COE) خمس مراحل كل منها يتضمن عدداً من الخطوات وهي حسب الشكل (19.2) التالي:



الشكل (20.2) دورة برنامج مراكز التميز (COE)

المصدر: (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011، ص11)

يعتمد البرنامج على قيادة التغيير من الداخل من خلال انشاء فريق من داخل الوزارة المعنية ليعمل على تشخيص الاحتياجات وتطبيق عملية التغيير ضمن محاور معايير التميز التي تم تبنيها في برنامج مراكز التميز، ويتم اختيار فريق التميز من المديرين ذوي المستويات المتوسطة والعليا في الوزارة الشريكة وضمن معايير حددها برنامج تعزيز قدرات السلطة الفلسطينية وبرنامج مراكز التميز، وستكون مهمتهم الخروج بنتائج التقييم الذاتي، ومن ثم تنفيذ وتطوير برنامج التحول المؤسسي.

في إطار هذا البرنامج تم تبني ثلاث ركائز في الممارسات الدولية المثلى في الأداء الحكومي وهي (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011):

1. التركيز على المواطن: يتم التركيز على المواطن (المستفيد النهائي)، والمساهم في دعم العمل الحكومي) من خلال الخدمات المقدمة من قبل الحكومة، وعليه من الضروري أن تعمل الحكومة على مشاركة المواطنين وأن تراعي احتياجاتهم.

2. **التركيز على النتائج:** يتم العمل على تحقيق الأهداف الملموسة، وهذا يتطلب تحفيز العمل على الاستخدام الأمثل للموارد كما يتطلب أنظمة ومعايير تسهم في إنجاز العمل في ظل مقاييس للأداء وأدوار واضحة ومعايير للتقييم والتعديل والتطوير، وذلك بما يتيح تحقيق رؤية ورسالة المؤسسات الحكومية.

3. **التركيز على الشفافية:** مما يعني انفتاح الحكومة بما يتعلق بنشر المعلومات كما ونوعاً، وفي الوقت المناسب مما يسهم في قدرة المواطنين على المساءلة في إطار مبادئ الحقوق العامة والالتزامات الحكومية.

ويتم تحقيق تلك الركائز من خلال معايير التميز الرئيسية والتي مثلت بخمسة مجالات وظيفية وقد جاءت على النحو التالي (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011):

1. **معيار القيادة:** يُعنى هذا المعيار في فحص قدرة المؤسسة على استثمار وتوجيه الموارد، والمساهمة في الأهداف الوطنية التي تحقق الركائز الثلاثة (خدمة المواطن وتحقيق النتائج والشفافية)، حيث تعمل قيادة المؤسسات على دمج تلك الركائز في ممارساتها. وتُعتبر القيادة في القطاع الحكومي المعبر عن الالتزامات المؤسسات الحكومية اتجاه المجتمع ومسئولة عن تحقيق تلك الالتزامات.

يتم دعم التميز في القيادة من خلال ثلاثة معايير فرعية وهي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يفحص قدرة القيادة على وصف واضح ودقيق لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، كذلك مدى انسجامها وتناغمها مع الأهداف والرسالة والرؤيا الوطنية. يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عدة عوامل هي: الرؤية والرسالة، والاستراتيجية، والربط مع الأهداف الوطنية.
- **الثقافة الداعمة:** يسعى هذا المعيار إلى تقييم فاعلية القيادة في ترسيخ وتعزيز القيم الأساسية للمؤسسة، ويتجلى مدى التميز من خلال مستوى تبني الموظفين لأهداف المؤسسة، والكفاءة والفاعلية المبذولة في تحقيقها. ويظهر تميز القيادة من خلال قدرتهم على خلق بيئة داعمة ومتفهمة لأدوار وواجبات واحتياجات الموظفين.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عدة عوامل منها: القيم المؤسسية، وتمكين الموظفين.

- **الرقابة والتقييم:** يبحث هذا المعيار في نظام المتابعة والتقييم الممارس في المؤسسة من حيث الأداء والمساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية، في كافة ممارسات العمل من عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها والإجراءات المتبعة في العمل وقدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفاعلية.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عدة عوامل هي: تحقيق أهداف، النتائج، والتعاون، وإدارة المخاطر.

2. **معيار الأفراد:** يعتبر الأفراد رأس المال البشري والمورد الأساسي في إدارة العمل وتحقيق النتائج، لذا فإن عملية الاستثمار في الموظفين من حيث استقطاب الكفاءات وتطوير وتعزيز المهارات والمعرفة يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف الوطنية من خلال العمل على تحقيق الركائز الثلاثة للتميز المؤسسي.

ولمعايير الأفراد أربعة معايير فرعية ذات أهمية لدعم التميز في الافراد وهي:

- **الإدارة:** يتم فحص سياسات التوظيف في المؤسسة من حيث الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتي بموجبها يتم توظيف ذوي الكفاءات والاستحقاق في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عدة عوامل هي: الوصف الوظيفي والتوصيف، والتعيين، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز.

- **التخطيط:** يتم التطرق إلى إجراءات المؤسسة في مجال تحديد الاحتياجات البشرية، فهو يقيم التحديد الدقيق بناء على التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عدة عوامل هي: التنبؤ، والتخطيط الاحلالي.

- **التدريب والتطوير:** يقيم هذا المعيار مجال تنمية مهارات وقدرات الموظفين وقدرة المؤسسة على تحديد احتياجات التدريب والتطوير بشكل دقيق، ويلاحظ التميز من خلال الفرص وتطوير المهارات بشكل يفوق تكلفة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عدة عوامل هي: تدريب الموظفين، والتطوير الإداري.

• **رعاية الموظفين:** يعمل هذا المعيار على تقييم استراتيجيات تعزيز رضا الموظفين واستمرارهم بالعمل، كذلك أسلوب المؤسسة في تحديد وتلبية احتياجات الموظفين. يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عدة عوامل هي: علاقات الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين.

3. **معيار المعرفة:** إن المعرفة وإدارة المعلومات داخل المؤسسة توفران بيئة مناسبة للمشاركة واتخاذ القرارات المناسبة والابتكار والابداع لدى القيادة والأفراد العاملين، ولتحقيق التميز في هذا المعيار الأساسي هناك ثلاثة معايير فرعية تدعم بشكل أساسي مستوى المعرفة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

• **عمليات المعرفة:** يعبر عن مدى فهم المؤسسة للعناصر الرئيسية لإدارة المعرفة، حيث يقيم قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة.

يتم تحقيق التميز في معيار المعرفة من خلال عاملي الوعي والالتزام، وعامل التخطيط.

• **الأثر المعرفي:** يسعى هذا المعيار إلى فحص استراتيجية تطوير واستخدام المعرفة وفعالية المؤسسة في إنتاج المعرفة ومستوى تبادلها.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عامل نشر المعرفة، وعامل المراجعة والتقييم.

• **الاتصالات:** حيث يفحص الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، والقدرة على تصميم وتنفيذ تلك الاتصالات بما يسمح وتوفير المعلومات الحديثة.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عامل الاتصالات الداخلية، وعامل الاتصالات الخارجي.

4. **معيار العمليات:** ويعبر هذا المعيار عن الإجراءات وتنفيذ العمليات التي تؤدي إلى تقديم الخدمات للمستفيدين، حيث يتطرق إلى تقديم الخدمات بالنوعية والوقت المناسبين، وبالتالي يتطرق إلى تصميم وتبسيط وتنفيذ الإجراءات بما يحقق الأهداف بالإنتاجية والفاعلية.

ويتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال المعيارين الفرعيين وهما:

• **إدارة العمليات وتبسيطها:** يتم مراجعة آليات العمل ومراجعة تصميم وتنفيذ العمليات بحيث يجرى تحسينها وتبسيطها، وإدخال التقنيات بما يسهم في تقليل التكرار في الأداء، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما يتم التنبؤ بالمشكلات والبحث في منع حدوثها. يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عامل تصميم العمليات وتقديمها، وعامل تبسيط العمليات.

• **إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة:** يسعى هذا المعيار إلى تحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة في الخدمات المقدمة إليهم من قبل المؤسسة، ويأتي التميز في العمليات عند قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين، وتوصيل الخدمات بشكل كفاء وعادل. كما يتم تقييم فاعلية المؤسسة في إدارة العلاقة مع الموردين. يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عامل احتياجات متلقي الخدمة وتوقعاتهم، وعامل رضى المتعاملين، وعامل بناء علاقات مع الموردين، وعامل التحسين المستمر.

5. **معيار المالية:** تناول هذا المعيار آليات إدارة المال العام وخاصة أن المؤسسات العامة لا تهدف إلى الربح مما يعني أن عمليات التحصيل يجب أن تكون وفقا للقانون وتتسم بالنزاهة والشفافية كذلك عمليات الإنفاق والتي يتم قياسها من خلال الانفاق الأمثل لتحقيق الأهداف، مما يعني أقل التكاليف والتوزيع الأمثل لتسيير العمل وإنتاج الخدمة المثلى للمستفيدين. يتم تحقيق التميز في هذا المعيار الرئيسي من خلال ثلاثة معايير فرعية وهي:

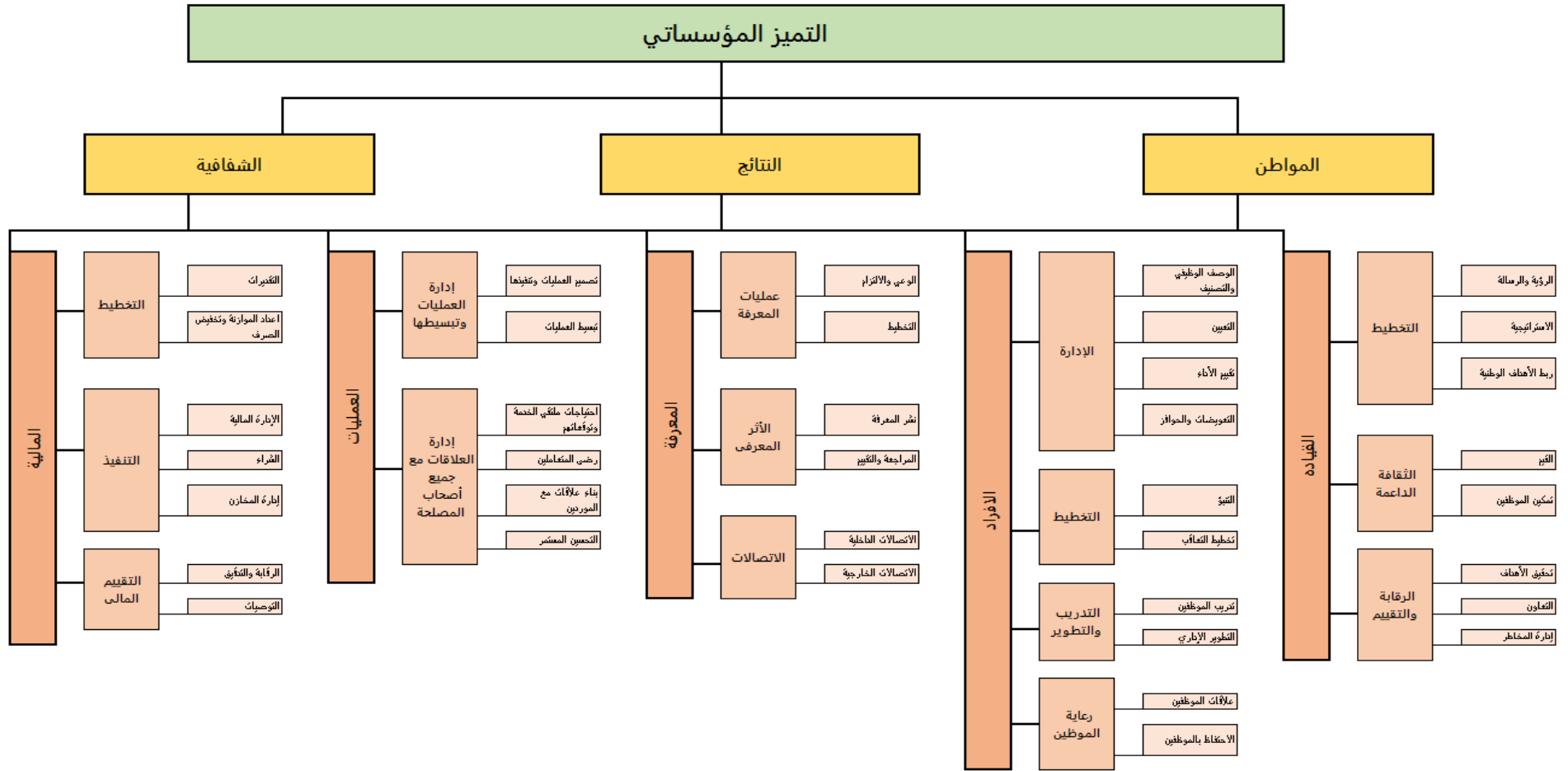
• **التخطيط:** يتم اعداد الموازنات العامة والتي تخصص عمليات الانفاق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها الحكومة.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عامل التقديرات، وعامل اعداد الموازنة وتخفيض الصرف.

• **التنفيذ:** يتم من خلال هذا المعيار التركيز على الاستخدام الأمثل وآليات تنفيذ عمليات الانفاق والتحصيل ضمن المساعلة والنزاهة والشفافية مما يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة.

يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عامل الإدارة المالية، وعامل الشراء، وعامل إدارة المخزون.

- **التقييم المالي:** ويعنى هذا المعيار في تحليل الأداء ومراقبته بحيث يمكن من تلافى الثغرات والتجاوزات، كذلك قراءة واستخلاص العبر لتحسين أداء وإدارة المالية خلال عملية التخطيط والتنفيذ.  
يتم تحقيق التميز في هذا المعيار من خلال عامل الرقابة والتدقيق، وعامل التوصيات.



الشكل (21.2) ركائز ومعايير برنامج مراكز التميز

المصدر: (اعداد الباحثة)

ويجدر الإشارة إلى علاقة المعايير الرئيسية بالركائز الثلاث التي تمثل التميز المؤسسي وهي حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (5.2)، العلاقة بين ركائز التميز ومعاييرها الأساسية

دعامة الشفافية	دعامة التركيز على النتائج	دعامة خدمة المواطن	
الحفاظ على تواصل منظم ومفتوح وصادق مع المواطنين	استمرار التركيز على المخرجات الأساسية والأهداف الرئيسية والنتائج	اتخاذ القرارات التي تعنى بالمهمة المزدوجة نحو المواطن	<b>القيادة</b>
إيجاد أنظمة وأدوات تعزز من رضا الموظفين وتنفيذ استطلاعات دورية وآليات قياس حول أداء الموظفين.	مسائلة الموظفين الذين تم تمكينهم لتحقيق نتائج مرتبطة ب أهداف المؤسسة	تمكين الموظفين الذين على اتصال أو احتكاك مباشر مع المستفيدين من الاستجابة لاحتياجات المواطنين	<b>الأفراد</b>
زيادة الوعي واستخدام المعلومات على المستويين الداخلي والخارجي	السماح باتخاذ القرارات المناسبة زمنياً ومعلوماتياً	تقديم المزيد من الفرص للمواطنين لفهم السياسات والتشريعات الحكومية والتأثير عليها، والوصول إلى الخدمات الحكومية بطرق متنوعة بما فيها (عبر الحكومة الإلكترونية)	<b>المعرفة</b>
توفير إجراءات واضحة لكل من موظفي الوزارات والمستفيدين من الخدمات	تبسيط العمل بحيث يتم التركيز على تحقيق النتائج المنشودة بأقل التكاليف	تسهيل آليات تحصيل الخدمات والحد من العمل البيروقراطي وتقليص الخطوات غير اللازمة.	<b>العمليات</b>
نشر جميع الموازنات الحكومية بالإضافة إلى الإنفاق	مراقبة المصاريف من ناحية مساهمتها في تحقيق هدف وطني معين	استخدام موارد الموازنة ووضع الإنفاق ضمن أولويات حسب أكثر احتياجات الزبائن إلحاحاً	<b>المالية</b>

### (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011)

وحيث إن التميز المؤسسي يعتمد على معايير أساسية فمن الضروري أن يكون هناك تكامل وترابط فيما بينها، ويبين الجدول التالي التكامل والترابط بين تلك المعايير:

### الجدول رقم (6.2)، الترابط والتكامل بين المعايير الرئيسية (دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، 2011)

العمليات	المعرفة	الأفراد	القيادة	
الادراك بأن الموظفين الذين ينفذون خطة معينة، لديهم أفضل الأفكار / المعلومات عن كيفية تحسين العمل، والادراك بضرورة تشجيع الإبداع والتجريب لدعم التحسين المستمر على جميع المستويات وفي جميع الأوقات.	تشجيع مشاركة المعرفة الفاعلة والتأكد بأن موظفي الصفوف الامامية لديهم المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة، وبسرعة كفيلة بتلبية احتياجات الزبائن	ترقية الأفراد الى مواقع قيادية استنادا الى الاستحقاق		<b>القيادة</b>
تحفيز الافراد على ابداء الآراء والمقترحات الإبداعية وحثهم على الابتكار الخلاق ومكافئتهم على دورهم في دعم العمليات بشكل مستمر	الوصول على المعرفة من المصادر المختلفة ونشرها للمعنيين للاستفادة منها في عملهم وزيادة خبراتهم ومعرفتهم بشكل شامل	توفير موظفين مؤهلين وذوي كفاءة عالية وافساح المجال للقيادة للقيام بعملهم على أكمل وجه		<b>الأفراد</b>
تقديم نبذة عن التغذية الراجعة التي يمكن لرأي المشاركين فيها ان يؤدي الى تحسينات حقيقية في الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائننا		زيادة الرضا واستبقاء الموظفين المفضلين من خلال اشراكهم وتمكينهم وإتاحة الفرص لهم	تمكين المزيد من حالات اتخاذ القرار بشكل موضوعي، وذلك من خلال فهم أفضل للمعلومات حول التأثير التنظيمي وتأثير البرنامج	<b>المعرفة</b>
توفير إجراءات واضحة لجمع المعلومات وخلق المعرفة ونشرها لاستخدامها على المستويين الداخلي والخارجي		إيجاد أنظمة وأدوات تعزز من رضا الموظفين وتنفيذ استطلاعات دورية وآليات قياس حول أداء الموظفين	تحديد المسؤوليات والصلاحيات المناطة بالموظفين على مستوى كل نشاط بحيث توفر أساساً للمساعدة عن تنفيذها	<b>العمليات</b>
الترويج للشفافية من خلال توزيع الموارد ومراقبة النتائج / المخرجات لكل مدخل من المدخلات	الحفاظ على الموارد بهدف تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والمشاركة بأفضل الممارسات في انحاء المؤسسة	تقديم الحوافز الواضحة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الجيدة والاخلاقية	تمكين القيادة بأدوات إدارة تحليلية تعتمد على اختصار التكاليف من خلال تحسين اتخاذ القرار، وتخفيف عبء مراقبة كل عملية خدمية بسيطة للتأكد من صحتها	<b>المالية</b>

ترى الباحثة أن النموذج الذي تم تبنيه في هذا البرنامج هو الأقرب إلى النموذج الأمريكي مع إضافة معيار المالية واختزال معيار التخطيط الاستراتيجي، ويأتي الدور الأول في تقييم الأداء المؤسسي ضمن الركائز من خلال المعايير التي اعتمدت، مما سيسمح لتلك المؤسسات من تبني الخطوات الإصلاحية من أجل التطوير ضمن أهداف استراتيجية الإصلاح والتنمية على المستوى الذاتي والوطني.

## 4.2 المبحث الرابع: الدراسات والأبحاث السابقة

يأتي استعراض الدراسات السابقة للبحث العلمي مطلباً منهجياً يساعد الباحثة في بلورة رؤيتها، ومسارها نحو البحث العلمي الجاد والمميز. من جانب آخر فإن تلك الدراسات تعتبر إطاراً معرفياً رئيسياً ورافداً للبحث العلمي، حيث سيتم عرض لأهم ما توافر للباحثة من دراسات سابقة تناولت موضوع هذه الدراسة، جزءاً منها له صلة وثيقة بالدراسة الحالية، وبعض منها متصلة بجزيئات وبجوانب محددة، ومنها النتائج وما توصلت إليه تلك الدراسات. وسيتم التركيز خلال هذا العرض على أهداف الدراسات الرئيسية التي تناولت موضوع هذه الدراسة، كما سيتم تناول المنهجية المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وذلك وفق ترتيب زمني بوقت إجرائها من الأقدم فالأحدث حيث تبرز التطورات التي شهدتها مجال البحث.

### 1.4.2 الدراسات والأبحاث العربية

دراسة القيسي (2016)، بعنوان انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب بغداد، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى اسهام ممارسات إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في احدى تشكيلات وزارة المالية (الهيئة العامة للضرائب)، مستخدمة الاستبانة كأداة للبحث وإجراء التحليل من خلال برنامج (SPSS)، حيث وزعت الاستبانة على عينة البحث والتي وصلت إلى 79 من مديري الأقسام والفروع التابعة للهيئة العامة للضرائب. وقد تلخّصت النتائج في وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي في عينة البحث، كذلك هناك علاقات ارتباطية بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، التغذية العكسية)، وأيضاً تماسك تلك الأبعاد مع بعضها بعضاً، وأن هناك علاقات ارتباطية بين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية)، أما التوصيات فكان أهمها العمل على تمكين العاملين ودفعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في المنظمة.

دراسة قواسمه، والبوريني (2016)، بعنوان تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام نموذج التميز الأوروبي وفقا من وجهة الطلاب والموظفين في جامعة جدارا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز بأبعاده التسع، حيث حدد مجتمع العينة بكافة الموظفين والطلبة لجامعة جدارا والعينة ضمت 375 موظفاً وطالباً، تم توزيع الاستبانة عليهم كأداة للبحث. وقد خلصت النتائج إلى أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة جدارا بلغ مستوى متوسط (3.14) على مقياس ليكرت الخماسي. أما التوصيات فقد كان أبرزها ضرورة إيلاء التميز الاهتمام الكافي من قبل إدارة الجامعة، وممارسة التقييم الذاتي لمستوى التميز الجامعي في الجامعة بشكل دوري، والاهتمام بتدريب العاملين للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

دراسة جودة (2015)، بعنوان واقع تطبيق مكنات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي في ديوان الموظفين بقطاع غزة، وذلك بهدف التعرف على واقع تطبيق مكنات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي، وتقديم توصيات تطويرية للارتقاء بمعايير التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليلي من خلال توزيع استبانة يتكون القسم ذو العلاقة بمجال الدراسة من (126) فقرةً واستخدام برنامج الاحصائي SPSS لمعالجة وتحليل البيانات، وقد تشكل مجتمع الدراسة من العاملين في الديوان الموظفين بقطاع غزة والبالغ عددهم (88 موظفاً وموظفة).

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، والتي تلخصت بتحديد مستوى تطبيق مكنات النموذج والتي أظهرت أن 50.30% مستوى تطبيق مهارات القيادة، و50.89% مستوى تطبيق السياسات والاستراتيجيات، و51.23% مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية، و51.80% مستوى تصميم إدارة العمليات، و52.03% المستوى الكلي لتطبيق نموذج التميز المؤسسي، و55.04% مستوى تطبيق إدارة الموارد والشراكات، كذلك أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات الاستجابة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وتناولت التوصيات أهمية قيام الإدارة العليا بالعمل الجاد والحديث لحل إشكاليات الموظفين المتعلقة بالحقوق المالية وتطوير معارفهم ومهاراتهم، كذلك العمل على تطوير الرؤيا والرسالة

المتعلقة بالديوان بمشاركة فاعلة من قبل الموظفين، ومن جانب آخر تحسين تصميم وإدارة العمليات، وتعزيز الموارد المالية.

دراسة جابر (2015)، بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، وذلك بهدف التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، والكشف عن الفروق بين مستوى تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تحليلها من خلال برنامج SPSS لتحليل البيانات احصائياً، وقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة من الفئة الشرفية العليا في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي والبالغ عددهم (173) موظفاً وموظفة. وجاءت النتائج لتحديد واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي بدرجة متوسط، وأشارت التوصيات إلى أهمية اعتماد الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين والعمل على خلق نظام التحفيز والمادية والمعنوية على جميع المستويات.

دراسة الفراء، وسمهود (2015)، بعنوان واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز من خلال التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية، ولتحقيق الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت المعلومات الأولية من خلال الاستبانة، كما تم استخدام الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، وقد استهدفت الدراسة كافة الوظائف الإشرافية في الجامعة.

وخلصت النتائج إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز التسعة يقل عن 60%. أما التوصيات فقد ركزت على أهمية العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

دراسة المدهون (2014)، بعنوان عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للبحث، حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديریات في محافظات قطاع غزة، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل. أما بخصوص النتائج فقد كان أهمها:

- إن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة ومستوى توافر معايير التميز الأمريكي كانا جيدين في الوزارة.

- إن هناك علاقة ارتباطية بين عملية إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

أما التوصيات فقد تناولت تطوير وتحسين الموظفين وزارة التربية والتعليم باعتبارهم رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي. وأيضاً العمل على ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة والمشاركة.

دراسة الفاعوري (2012)، بعنوان أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة ERP على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في امانة عمان الكبرى، والتخطيط الاستغلال الأمثل لموارد الأمانة البشرية والمالية، وقد تم اختيار المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة المكونة من (30) فقرة كأداة للدراسة، وبرنامج SPSS لإجراء التحليل الاحصائي.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي. أما التوصيات فأهمها ضرورة شمول جميع المناطق الخاضعة لأمانة عمان الكبرى بتطبيق نظام Oracle ERP لتحقيق التخطيط والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة، وتحسين قدرات المستخدمين لنظام Oracle ERP.

دراسة التميمي عام 2012، بعنوان العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لمعايير ممكنات، والتعرف على مستوى أدائه المؤسسي، كذلك التعرف على العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في ديوان الرقابة المالية والإدارية، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية طبقية بلغت ( 87 ) موظفا وموظفة. كما جاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- وجود توجهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي، كما أظهرت وجود توجهات حيادية لدى أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية.

أما أهم التوصيات فقد تناولت أهمية استخدام الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة في إدارة العمليات، وضرورة اعداد منهجية واضحة مخططة للتطوير والتحسين المستمر لكافة منهجيات واليات ووسائل وأدوات العمل.

دراسة مخلوف (2011)، بعنوان واقع جودة الخدمات الاجتماعية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الخدمات الاجتماعية وتحديد أكثر محاور الدراسة تأثيرا على واقع جودة الخدمات، مستخدمة المنهج الوصفي الميداني، من خلال استبيان مؤلف من (47) فقرة موزعة على خمسة محاور، وقد تم تحديد عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والمؤلف من (195) فردا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة الخدمات الاجتماعية في المؤسسات التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية كانت كبيرة. كما تلخصت التوصيات التي توصلت إليها الباحثة إلى أهمية اشراك المستفيدين في عملية التخطيط للبرامج.

دراسة آل مزروع (2010)، بعنوان بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، وقد هدفت دراسته إلى تحديد مدى ملاءمة معايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في إدارة وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قيادتها، من خلال المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة للبحث، والتي وزعت على مجتمع الدراسة في القيادات الأمنية من الضباط العاملين بالإدارات المركزية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية من رتب: (مقدم، وعقيد، وعميد، ولواء). وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها تصميم مقترح لنموذج التميز في الأجهزة الأمنية، كما حددت الدراسة الخطوات الرئيسية والتفصيلية لتحقيق نتائج أكثر تميزاً وفق معايير نموذج التميز المقترح. من جانب آخر خلصت التوصيات بأهمية تبني النموذج من قبل مجلس وزارة الداخلية العرب ليعمم على الدول الأعضاء كصيغة لمعايير التميز الأمني، وإنشاء جائزة تستند على معايير نموذج التميز المقترح، تطبيق النموذج وفق للخطوات المدروسة والتي توصلت إليها الدراسة.

دراسة حسن (2010)، بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للبحث، وقد تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS، كما تمثل مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركة زين الكويتية، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 10% من مجتمع الدراسة. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير، ولتقييم الأداء، وللتعويضات، وللسلامة والصحة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

دراسة الشمراني (2008)، بعنوان معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة "نموذج مقترح، والتي هدفت إلى استكشاف أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق جودة التعليم في المدارس العامة، والتعرف على إمكانية التطبيق، وعلى درجة الترابط بين المعايير المقترحة وأهميتها تطبيقها. وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي حيث حدد مجتمع العينة بجميع المشرفين التربويين في المناطق التعليمية في محافظات المملكة. أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تلخصت في:

- إن درجة الاهتمام بتطبيق المعايير المقترحة كبيرة ومهمة للغاية لتحقيق جودة التعليم.
  - إن إمكانية تطبيق المعايير المقترحة كبيرة جداً وإن هناك ارتباطاً بين المعايير المقترحة من حيث أهمية التطبيق ومن حيث إمكانية التطبيق للمعايير المقترحة.
- أما التوصيات فقد أشارت إلى:

- وجوب التطبيق ووضع معايير وآليات مناسبة لتطبيقها في مدارس المملكة.
- تشكيل فريق عمل في وزارة التربية والتعليم لمتابعة تنفيذ المعايير النموذج المقترح.
- الاستفادة من النموذج المقترح لخلق تنافسية بين مدارس المملكة نحو تحقيق أفضل النتائج.

دراسة الغفري، وآخرون (2005)، تحت عنوان التميز المؤسسي كمحرك رئيسي في تنظيم الأداء (دراسة عن شركة دبي)، والتي هدف إلى دراسة تأثير التميز المؤسسي على الأداء المؤسسي لشرطة دبي، حيث استخدم الباحث المنهج الكمي لدراسته والاستبانة كأداة للبحث، وقد تمثل مجتمع الدراسة بشرطة دبي، وتم اختيار الضباط ورؤساء الأقسام كعينة الدراسة. أما النتائج فقد أكدت على الأهمية والعلاقة المباشرة والتأثير بين التميز المؤسسي والأداء المؤسسي. أما التوصيات فقد خلصت إلى ضرورة العمل على زيادة الوعي بين المديرين والتنفيذيين وصناع القرار حول أهمية ممارسة التميز عند تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسساتهم لتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب.

دراسة الرشيد (2004)، بعنوان نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال، يكون صالحاً للتطبيق داخل المؤسسات العربية، حيث استخدم الباحث التحليل المكتبي والاستنباط من الأدبيات السابقة كأدوات لبحثه، وقد خلصت النتائج إلى الاهتمام المتزايد بعنصر التوجه بالعميل والسوق كأحد العناصر الرئيسية للمدخلات لإحراز التميز، كذلك اعتبار عملية التحسين المستمر وعملية نتائج الأعمال مرحلتين منفصلتين تحتاج كل منهما إلى

الخوض بالتفاصيل والارشادات وطرق التنفيذ بحيث يسهل على قيادة المنظمات احراز التقدم المطلوب في عملية التحسين المستمر ونتائج الأعمال.

دراسة غانم، بعنوان إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية ودورها في القدرة المؤسسية، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وبالتحديد تركيز الهيئات المحلية على المتعاملين، الكوادر البشرية، العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية، وآثار تطبيق هذه المبادئ. لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث والتي بلغت 40% من مديري ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية.

جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا تزال بعيدة جدا عن التطبيقات الفعلية لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، وينعكس ذلك بصورة واضحة على مؤشرات الأداء والتي جاءت ضعيفة أيضا.

#### 2.4.2 الدراسات والأبحاث الأجنبية

دراسة (Arturo Calvo-Mora, et al., 2014)، بعنوان تحليل السياق والوساطة بين العوامل الهامة لإدارة الجودة الشاملة والنتائج التنظيمية في إطار نموذج التميز الأوروبي EFQM، حيث هدفت دراسة تأثير العوامل الاجتماعية لإدارة الجودة الشاملة على النتائج التنظيمية، من خلال النظر في العوامل الفنية لإدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في هذه العلاقة. علاوة على ذلك، يتم تحليل تأثير حجم ونوع العمال على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والنتائج، وكذلك تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي لها تأثير أكثر أهمية على النتائج التشغيلية. وقد تمثل مجتمع الدراسة في الشركات التي خضعت للتقييمات خلال الأعوام 2003-2010، وتم اختيار عينة البحث من تلك الشركات التي حصلت على التقييمات الكاملة. أشارت النتائج إلى:

- أن العوامل الاجتماعية الشاملة لإدارة الجودة تشكل حجر الزاوية لنجاح نظام الجودة.
- أن العوامل الفنية لإدارة الجودة الشاملة تتوسط جزئيا العلاقة بين العوامل الاجتماعية لإدارة الجودة الشاملة والنتائج.

- أن العوامل الاجتماعية وإدارة العمليات الشاملة لإدارة الجودة هي العوامل الرئيسية للتعويض بالأداء التشغيلي.

- وجود اختلافات كبيرة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وفي النتائج الرئيسية للشركات، استناداً إلى حجمها، ومع ذلك، فإن هذه الفروق ليست كبيرة على أساس النشاط القطاعي.

دراسة (2013) Marija Savić, et al., بعنوان بناء نموذج يختص بتأثير النموذج الأوروبي للتميز على رضا الموظفين والولاء في الاقتصاد الانتقالي، دراسة القطاع المصرفي في صربيا، حيث هدفت تلك الدراسة إلى معرفة وتحديد الآثار المترتبة على بعض معايير نموذج التميز الأوروبي على رضا وولاء العاملين في القطاع المصرفي في صربيا، من خلال استخدام الاستبانة كأداة للبحث. تم اختيار 335 فرع كعينة عشوائية من مجتمع يتمثل في 35 شركة تابعة للمصارف المحلية والأجنبية العاملة في صربيا، وقد خلصت النتائج إلى:

- أن معايير نموذج التميز الأوروبي يمكن استخدامها لتطوير وتحسين أداء النظام المصرفي في صربيا وتطوير ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

- أننا لم نستطع إثبات وجود تأثير إيجابي للعلاقات المنظمة تجاه الأمن والمجتمع على نتيجة الأعمال، الأمر الذي يجعل خصوصية الظروف الاقتصادية الانتقالية التي يعمل فيها القطاع المصرفي .

- أن معايير نموذج التميز EFQM يمكن استخدامها لتطوير وتحسين أداء النظام المصرفي في صربيا وتطوير ممارسة إدارة الجودة الشاملة

أما التوصيات فقد جاءت لتشير إلى أنه يمكن التحسين من خلال تطوير العمل الجماعي والعوامل المحفزة لمستوى أعلى ضمن الموظفين. وخلص البحث أنه يجب تحسين فهم هذه القضايا والشروع في التغييرات الضرورية.

دراسة جعفري (2013)، بعنوان تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM على محطة الركاب البحرية في الخليج الفارسي، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء محطة الركاب البحرية في الخليج الفارسي، وتماشياً مع تحقيق الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتناولت العينة عناصر المحطة بشكل عشوائي. وقد توصلت الدراسة إلى أن محطة الركاب البحرية في الخليج الفارسي تعمل ضمن إجراءات التميز.

دراسة (2012) Mladen VUKOMANOVIC, et al., بعنوان نموذج التميز الاوروبي EFQM ونموذج ادارة الجودة الشاملة TQM في قطاع البناء في جنوب شرق أوروبا، حيث هدفت تلك الدراسة إلى لتأكد من صحة نموذج التميز الأوروبي ونموذج الجودة الشاملة في المساهمة في تحقيق التميز في قطاع البناء في جنوب شرق أوروبا، كذلك التحقق من صحة نتائج التقييم الذاتي التي تم الحصول عليها من الشركات البناء، وقد تم استهداف 34 شركة بناء في جنوب شرق أوروبا لتنفيذ الدراسة. جاءت النتائج لتشير إلى:

- أن هناك تمكيناً لهيكل التميز تم التوصل إليه من خلال كل من معايير الممكنات.
  - أن هناك نتائج لتميز قطاع البناء يمكن الحصول عليها من خلال كل من معايير النتائج.
  - أن نموذج التميز الأوروبي هو الأكثر ملاءمة لمؤسسات قطاع البناء.
  - أن الأوزان لمعايير نموذج التميز الأوروبي لا تتوافق تماماً مع طبيعة قطاع البناء.
- أما التوصيات فقد تلخصت في:
- العمل على ما قدمته الدراسة من أوزان جديدة لمعايير التميز الأوروبي ما يتناسب وخصوصية قطاع البناء.
  - هناك حاجة إلى مزيد من التحسينات. ويتجلى ذلك بشكل خاص في تنظيم المستثمرين والمستشارين، حيث أظهرت معايير السياسة والاستراتيجية والقيادة والعمليات والنواتج ونتائج العملاء بعض القيود.

دراسة ناصيف (2009)، بعنوان النجاح الحاسم لعوامل الجودة الشاملة المستدامة (نموذج التقييم المقترح لمرحلة النضج والتميز)، حيث هدف إلى اثبات أن تلك العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وتطبيق التميز يضمن استدامة الأداء، كذلك دراسة العوامل الحاسمة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مر السنين، حيث تم اجراء دراسة طولية لعدد من السنوات للفائزين بجوائز التميز من أجل التحقق من أن هناك عوامل حاسمة CFS لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمجالات الحيوية العامة للقياس CAM بحيث يؤكد أنه إذا نفذت بالكامل سيحقق التميز. وقد استخدمت دراسة حالة من الفائزين بجائزة MBNQA كأداة للبحث ضمن تحليل طولي ليتناول عدد من السنوات، وقد تم تطوير برنامج تقييم وقد رافق البرنامج نموذجي Zairi's "مؤشر التميز" و "سلم التميز". تم اختيار عينة MBNQA خلال فترة عشرون عاما. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- النقلة النوعية لإدارة الجودة الشاملة في المراحل المختلفة والتي تظهر مع تطورها. حيث كانت هناك مرحلة التركيز على كفاءة المنتجات والموثوقية، ومن ثم انتقلت إلى جودة الخدمات والتوجه نحو العملاء، وأخيرا نحو السوق.
- لقد تم تحديد 24 من العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن كل تلك العوامل لا نقل أهمية من قبل المنظمات خلال الفترة التي غطتها الدراسة.
- تم تطوير نموذج للتقييم الذاتي للتغلب على نقاط الضعف في أدوات التقييم الذات المتاحة، وقد تم اختباره والتحقق من صحته باستخدام بيانات من وكالات حكومية في منطقة الشرق الأوسط، ويتضمن النموذج وسيلة مقارنة مستتبطة ومعتمدة على EFQM نموذج التميز.

### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة (20) دراسة سابقة تم إنجازها خلال الأعوام 2008-2016م، والتي شملت على (15) دراسة عربية و(5) دراسات اجنبية، والتي ساهمت وساعدت الباحثة في بناء الإطار النظري والتعرف على العديد من المراجع ذات قيمة معرفية متعلقة بالتميز المؤسسي والجودة الشاملة، وقد ساعدت تلك الدراسات في اثراء الدراسة في المعلومات والنتائج.

وبعد الإطلاع والمراجعة للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التميز توصلت الباحثة إلى:

- تناولت معظم الدراسات التميز في إطار معاييرها، حيث اقتصر معظمها على دراسة واقع تطبيق معايير التميز او واقع تطبيق أحد معايير التميز في تحقيق التميز أو في تطوير أداء المؤسسي، إلا أن هناك دراستين قد تم تناولهما من قبل الباحثة تطرقتا إلى بناء نموذج

للتميز خاص بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية (دراسة آل مزروع، 2010) ودراسة د. صالح بن سليمان الرشيد 2004 والتي تطرقت إلى بناء إطار منهجي للأبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية.

- من حيث الهدف فقد هدفت معظم الدراسات إلى التعرف على تأثير تطبيق نماذج التميز على تحقيق التطور والتميز في المؤسسات المستهدفة سواء كانت خاصة أو عامة، أو أكاديمية. وقد جاءت دراسة آل مزروع في 2010، لتهدف إلى تحديد مدى ملاءمة معايير التميز في تحقيق التميز في إطار نموذج تم اقتراحه في الدراسة، كذلك البحث المقدم من قبل د. صالح بن سليمان الرشيد في عام 2004، والذي استهدف إلى الوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال يكون صالحاً للتطبيق داخل المؤسسات العربية .

- من حيث منهجية البحث وأداته، كانت معظم الدراسات قد تبنت المنهج الوصفي التحليلي حيث عبر هذا النموذج عن هدف الدراسات والتي تمثلت في دراسة واقع مهتمة بالوصف والتعبير الكيفي وتوضيح خصائص الواقع، والتعبير الكمي بإعطاء وصف رقمي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل تلك البيانات وصولاً إلى المعلومات التي ساعدت في التوصل إلى النتائج والتوصيات.

- من حيث النتائج فقد تناولت النتائج المحاور الأساسية التالية:

- إن مستوى التطبيق لمعايير التميز قد تجاوز 50% في ديوان الموظفين في قطاع غزة.
- إن هناك علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد في تحقيق التميز المؤسسي.
- إن الهيئات المحلية في الضفة الغربية ما زالت بعيدة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إن الاهتمام بمعايير التميز قد جاءت متوسطة وعالية في النموذج المقترح للأجهزة الأمنية في العربية السعودية. وإن درجة توفر متطلبات تحقيق التميز في تلك أجهزة عالية.

- وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، كذلك وجود علاقات ارتباطية بين أبعاد إدارة الأداء، وأيضاً تماسك تلك الأبعاد وتميز الأداء مع بعضها بعضاً. كما أظهرت الدراسات العلاقات الارتباطية لأبعاد التميز ما يلي :
- أن هناك أثراً بدلالة معنوية لكل من التدريب والسلامة والصحة المهنية والتعويضات والتطوير وتقويم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمات.

- أن هناك اهتماماً في تطبيق معايير التميز في الحقل التعليمي.
- أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين التميز التنظيمي والأداء التنظيمي
- أن العوامل الاجتماعية تؤثر في تحقيق الجودة الشاملة.

## الفصل الثالث

### الإطار والمنهجية الدراسة

1.3 تمهيد

2.3 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق الأداة

7.3 ثبات الدراسة

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 معالجة البيانات

## الفصل الثالث:

### الإطار والمنهجية الدراسة

#### 1.3 تمهيد:

في هذا الفصل سيتم وصف لطريقة وإجراءات الدراسة من حيث تصميمها، المنهجية المتبعة وإجراءاتها، كما سيتم التطرق إلى أداة الدراسة وحدودها ومحدداتها والمعوقات، كذلك مجتمع الدراسة والعينة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، ثم ايجاز لإجراءات التطبيق الميداني وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

#### 2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج العلمي الذي يتم استخدامه في دراسة ظاهرة أو مشكلة بهدف وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، وقد استندت هذه الدراسة على المنهج المختلط Mixed Method Research Design حيث استخدمت الباحثة المنهج الكمي والمنهج النوعي لتحقيق أهداف الدراسة. تحاول الباحثة من خلال المنهج النوعي الحصول على تعليقات وآراء أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال إجراء المقابلات وتحليل نتائجها، أما المنهج الكمي فقد عمدت الباحثة على استخدامه للحصول على بيانات رقمية من متوسط حسابي

وانحراف معياري ونسب مؤوية، وقد تم الدمج بين المنهجين للحصول على أكبر تفصيل ممكن للدراسة.

حيث تم دراسة مدى تطبيق معايير التميز في فلسطين والتعبير عن ذلك كمياً ونوعياً. سيتم الاعتماد في الحصول على معلومات من خلال:

المصادر الثانوية: حيث قامت الباحثة بمراجعة ودراسة النموذج المنوي دراسته (نموذج برنامج مراكز التميز)، كذلك مراجعة أدبيات وأبحاث ذات علاقة بموضوع الدراسة والمطالعة في موقع الانترنت.

المصادر الأولية: وتشمل معالجة للبيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال الأدوات التي اعتمدها للدراسة وهي الاستبيان والمقابلات، والتي تم تطويرها من قبل الباحثة لهذه الدراسة.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

#### 1.3.3 مجتمع الدراسة

اعتماداً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تناولت الباحثة الوزارات ومؤسسة ديوان الموظفين الحكومية التي قامت بتطبيق نموذج برنامج مراكز التميز خلال الفترة 2010-2015 وهي:

1. وزارة الداخلية.
2. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.
3. وزارة النقل والمواصلات.
4. وزارة المالية.
5. وزارة الأشغال العامة والإسكان.
6. ديوان الموظفين العام.

وقد قامت الباحثة بتحديد مجتمع المدارس وهو المديرين ضمن تصنيف الفئة العليا والفئة الأولى حسب تصنيف هيكلية الوزارات والمؤسسات الحكومية، وقد بلغ عددهم (300 فرد).

### 2.3.3 عينة الدراسة

استخدمت الباحثة العينة العشوائية طبقية، حيث حددت الباحثة الفئة المستهدفة من موظفي الوزارات وهم المدراء ضمن الدرجة الأولى والدرجة العليا ذلك ان تلك الفئة هي الأكثر ممارسة وتطبيق لمعايير التميز، وبذلك حددت العينة الطبقية، واستكمالاً لتحديد العينة فقد جرى اختيار عشوائي لعدد من المدراء التي ستطبق عليهم الاستبانة، وبذلك استفادت الباحثة من مزايا العينة العشوائية والعينة الطبقية في زيادة التجانس داخل المجموعة وضبط لمتغيرات الدراسة عند تقسيم المجتمع الى فئات.

حيث بلغ عدد المديرين المستهدفين من مجتمع الدراسة (300) وذلك بالاعتماد على برنامج The Survey System, <https://www.surveysystem.com/sscalce.htm> لاستخلاص حجم العينة، حيث توصلت الباحثة إلى حجم عينة (169 فرد) فقد قامت بادخال المعادلة على البرنامج بعدد المديرين والمديرات (300 مديرة) بمستوى ثقة (95%).

ويبين الجدول التالي آلية توزيع استبانة على أفراد العينة حسب عدد المديرين والمديرات في كل وزارة طريقة استخلاص حجم العينة:

الجدول (1.3): طريقة استخلاص حجم عينة الاستبانة:

الاستمارات الموزعة والمعتمدة	حجم العينة	نسبة	عدد المديرين (الدرجة الأولى)	عدد المديرين (الدرجة العليا)	الوزارة / المؤسسة الحكومية
37	40	24%	51	20	وزارة الداخلية
45	32	19%	50	6	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية
42	32	19%	40	16	وزارة النقل والمواصلات
39	42	25%	71	5	وزارة الاشغال العامة والاسكان
39	23	14%	33	8	ديوان الموظفين العام
<b>202</b>	<b>169</b>	<b>%100</b>	<b>245</b>	<b>55</b>	<b>المجموع الكلي</b>

وقد تم استبعاد وزارة المالية لعدم الإفصاح عن المعلومات والبيانات التي تطلبتها الدراسة. اما للمقابلات فقد استخدمت الباحثة العينة القصدية، حيث تم اختيار عدد من المدراء من الدرجة الأولى والعليا والذين تم استهدافهم في برنامج التميز المؤسسي، والمشاركين في فريق

التميز إضافة الى عدد من المدراء خارج فريق التميز، وقد بلغ عدد المستهدفين في المقابلات 30 فرد، وزعت على الوزارات حسب حجم العينة المختارة في الاستبانة، الا ان عدد من تمت مقابلته وصل الى 38 فرد

الجدول (2.3): طريقة استخلاص حجم عينة المقابلة:

المقابلات المعتمدة	حجم العينة	نسبة	عدد المديرين (الدرجة الأولى)	عدد المديرين (الدرجة العليا)	الوزارة/ المؤسسة الحكومية
10	7	%24	51	20	وزارة الداخلية
8	6	%19	50	6	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية
8	6	%19	40	16	وزارة النقل والمواصلات
0	7	%25	71	5	وزارة الأشغال العامة والإسكان
12	4	%14	33	8	ديوان الموظفين العام
38	30	%100	245	55	المجموع الكلي

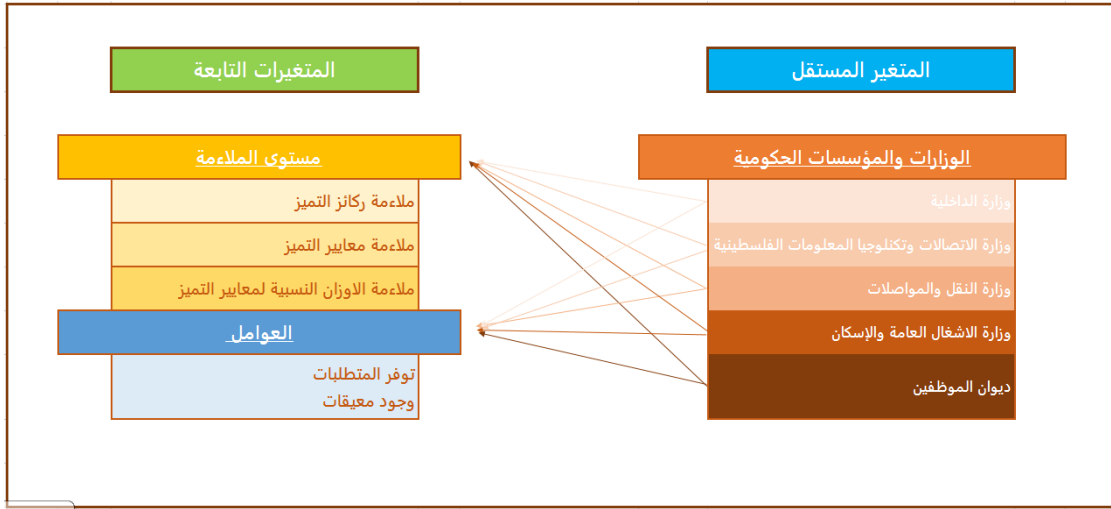
### 4.3 متغيرات الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها، ويظهر أن نسبة 19.3% لديوان الموظفين، ونسبة 20.8% لوزارة النقل والمواصلات، ونسبة 19.3% لوزارة الأشغال العامة، ونسبة 18.3% لوزارة الداخلية، ونسبة 22.3% لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الوزارة التي تعمل بها	ديوان الموظفين	39	14
	وزارة النقل والمواصلات	42	19
	وزارة الأشغال العامة	39	25
	وزارة الداخلية	37	24
	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	45	19

## أنموذج الدراسة



الشكل (1.3) أنموذج الدراسة

المصدر: (اعداد الباحثة)

## 5.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة باعتماد الاستبانة والمقابلة، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الكمية والمقابلة لجمع البيانات النوعية، حيث تم توزيع الاستبانة على المدراء من الدرجة والأولى والدرجة العليا في مقر الوزارات المستهدفة، أما المقابلات فقد استهدفت عدد من المشاركين في فريق التميز في كل من الوزارات المستهدفة إضافة إلى عدد من المدراء خارج فريق التميز. في إطار اعداد أدوات البحث عمدت الباحثة على مراجعة ادبيات الدراسة العلمية المتعلقة ببناء الاستبانة، والمقابلات، ومن أجل تحديد أسئلة كل من أدوات البحث قامت الباحثة بمراجعة لنموذج برنامج مراكز التميز المستخدم في الوزارات ومؤسسة ديوان الموظفين الفلسطينية، وما توفر من ادبيات ومراجع في مجال الدراسة، كذلك الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين.

اعتمدت الباحثة قسمين في تصميم الاستبانة وهي:

القسم الأول قد صمم للحصول على المعلومات الأولية المتعلقة بخصائص وظيفة المديرين والمديرات في الوزارات والمؤسسات الحكومية المستهدفة.

القسم الثاني فقد تناول سبعة محاور:

- المحور الأول: فقد تناول مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة، وذلك من خلال 12 عبارة تقيس مدى الملاءمة حسب مقياس ليكرت الخماسي.
- المحور الثاني: جاء ليقس درجة ملاءمة معايير التميز الرئيسية والفرعية لتحقيق التميز في الوزارة والمؤسسة الحكومية، وذلك من خلال 15 عبارة ضمن مقياس ليكرت الخماسي.
- المحور الثالث: لقياس درجة كفاية معايير التميز الرئيسية والفرعية لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك، وقد تم التعامل مع عبارة واحدة ضمن مقياس ليكرت المزدوج "double Scale" لتحديد درجة الكفاية.
- المحور الرابع: يقيس درجة ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية في إطار نموذج برامج التميز، وذلك من خلال 20 عبارة ضمن مقياس ليكرت الخماسي.
- المحور الخامس: جاء ليقس درجة تواجد العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في الوزارة والمؤسسة الحكومية، وذلك من خلال 13 عبارة ضمن مقياس ليكرت الخماسي.

اما المقابلة فقد عملت الباحثة على المحاور التالية:

- مستوى المعرفة بنموذج التميز المطبق في الوزارة.
- مستوى المشاركة في تقييم التميز المؤسسي في الوزارة.
- مستوى توفر التدريبات اللازمة لتطبيق نموذج التميز في الوزارة.
- مستوى ملاءمة ركائز نموذج التميز مع استراتيجيات وسياسات الوزارة.
- مستوى ملاءمة المعايير نموذج التميز مع عمل الوزارة.
- مستوى توفر متطلبات تطبيق النموذج.
- آلية استثمار المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارة.
- أي المعايير الرئيسية الأضعف وأيهما الأقوى من حيث ملاءمتها مع عمل الوزارة.

### 6.3 صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول التالي تبيين ذلك:

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.748**0	0.000	5	.824**0	0.000	9	.846**0	0.000
2	.772**0	0.000	6	.795**0	0.000	10	.830**0	0.000
3	.765**0	0.000	7	.793**0	0.000	11	.799**0	0.000
4	.823**0	0.000	8	.763**0	0.000	12	.800**0	0.000

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.784**0	0.000	6	.832**0	0.000	11	.774**0	0.000
2	.816**0	0.000	7	.840**0	0.000	12	.781**0	0.000
3	.783**0	0.000	8	.819**0	0.000	13	.778**0	0.000
4	.787**0	0.000	9	.832**0	0.000	14	.839**0	0.000
5	.810**0	0.000	10	.810**0	0.000	15	.824**0	0.000

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

درجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.575**0	0.000	3	.684**0	0.000	5	.701**0	0.000
2	.656**0	0.000	4	.616**0	0.000	6	.688**0	0.000

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى

الترابط والتكامل بين المعايير الرئيسية حسب برنامج مراكز التميز

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.672**0	0.000	12	.735**0	0.000	23	.801**0	0.000
2	.721**0	0.000	13	.777**0	0.000	24	.808**0	0.000
3	.557**0	0.000	14	.778**0	0.000	25	.722**0	0.000
4	.728**0	0.000	15	.753**0	0.000	26	.776**0	0.000
5	.668**0	0.000	16	.799**0	0.000	27	.772**0	0.000
6	.711**0	0.000	17	.789**0	0.000	28	.753**0	0.000
7	.744**0	0.000	18	.775**0	0.000	29	.747**0	0.000
8	.715**0	0.000	19	.725**0	0.000	30	.737**0	0.000
9	.776**0	0.000	20	.814**0	0.000	31	.750**0	0.000
10	.732**0	0.000	21	.815**0	0.000			
11	.697**0	0.000	22	.777**0	0.000			

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى  
ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.737**0	0.000	8	.751**0	0.000	15	.759**0	0.000
2	.728**0	0.000	9	.789**0	0.000	16	.741**0	0.000
3	.775**0	0.000	10	.825**0	0.000	17	.742**0	0.000
4	.765**0	0.000	11	.794**0	0.000	18	.836**0	0.000
5	.701**0	0.000	12	.800**0	0.000	19	.839**0	0.000
6	.731**0	0.000	13	.798**0	0.000	20	.759**0	0.000
7	.757**0	0.000	14	.803**0	0.000			

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (9.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى  
توفر متطلبات التميز في اداء وخدمات المؤسسات الحكومية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.715**0	0.000	6	.700**0	0.000	11	.812**0	0.000
2	.730**0	0.000	7	.677**0	0.000	12	.786**0	0.000
3	.749**0	0.000	8	.759**0	0.000	13	.768**0	0.000
4	.769**0	0.000	9	.827**0	0.000			
5	.794**0	0.000	10	.810**0	0.000			

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (10.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.771**0	0.000	6	.396**0	0.000	11	.711**0	0.000
2	.770**0	0.000	7	.726**0	0.000	12	.655**0	0.000
3	.752**0	0.000	8	.687**0	0.000	13	.566**0	0.000
4	.741**0	0.000	9	.744**0	0.000			
5	.689**0	0.000	10	.740**0	0.000			

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 7.3 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمدى ملاءمة معايير برنامج مراكز التميز المطبق في الوزارات الفلسطينية لواقع واحتياجاتها (0.968)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية:

جدول (11.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

المجال	معامل الثبات
مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة	0.948
درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك	0.962
درجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك	0.862
مدى الترابط والتكامل بين المعايير الرئيسية حسب برنامج مراكز التميز	0.973
مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية	0.964
مدى توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية	0.939
العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية	0.907
الدرجة الكلية	0.968

### 8.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (202) استبانة. كذلك قامت الباحثة بمراجعة وتصنيف لإجابات المقابلات وذلك وفق المحاور المعتمدة.

### 9.3 معالجة البيانات

#### 1.9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاؤها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

#### 2.9.3 المعالجة الموضوعية

بعد ان قامت الباحثة بجمع البيانات من اجراء المقابلات، عملت على تنظيم ووضع البيانات في فئات محددة ومن ثم شرحها وتفسيرها بحيث تتمكن من إيجاد إجابة السؤال البحثي وذلك من خلال التركيز على القواسم المشتركة من البيانات.

## الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج تحليل البيانات وإثبات الفرضيات المقدمة

1.4 التمهيدي

2.4 نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

## الفصل الرابع:

### عرض ومناقشة نتائج تحليل البيانات واثبات الفرضيات:

#### 1.4 التمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، والتي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "مدى ملاءمة معايير برنامج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المديرين فيها"، وذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة للاستبانة في إطار أسئلة الدراسة والتي تناولت درجة ملاءمة ركائز ومعايير الرئيسية والفرعية والتعرف على أبرز المعوقات التي يمكن أن تحدّ من تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية المستهدفة. من جانب آخر يتم بيان أثر المتغير (الوزارة التي تعمل/ين بها) من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

## 2.4 نتائج أسئلة استبانة الدراسة:

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة؟ يتناول هذا المحور آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ملاءمة ركائز التميز في نموذج مراكز التميز لواقع وقدرة الوزارات والمؤسسات الحكومية المستهدفة. حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة للتعرف على درجة ملاءمة تلك الركائز من وجهة نظرهم كما هو موضع في الجدول (1.4) التالي.

جدول (1.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة

الرقم	الفقرات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	مدى ملاءمة الركائز الثلاثة مع استراتيجيات الوزارة.	70.40	3.52	الرابع	متوسطة	0.728
2	مدى ملاءمة الركائز الثلاثة مع رؤية الوزارة للتطوير المؤسسي.	71.00	3.55	الثالث	متوسطة	0.766
3	مدى توافق ركيزة خدمة المواطن مع استراتيجية الوزارة.	72.00	3.60	الثاني	متوسطة	0.805
4	مدى توافق ركيزة تحقيق النتائج مع استراتيجية الوزارة.	68.80	3.44	السادس	متوسطة	0.778
5	مدى توافق ركيزة الشفافية مع استراتيجية الوزارة.	68.40	3.42	السابع	متوسطة	0.844
6	مدى استجابة الوزارة الى متطلبات تحقيق الركائز من حيث السياسات.	66.80	3.34	التاسع	متوسطة	0.776
7	مدى استجابة الوزارة الى متطلبات تحقيق الركائز من حيث الإجراءات.	64.60	3.23	العاشر	متوسطة	0.771
8	مدى استجابة الوزارة الى متطلبات تحقيق الركائز من حيث أسلوب العمل.	64.60	3.23	العاشر	متوسطة	0.784

جدول (1.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة

الرقم	الفقرات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
9	تُعتبر الشفافية ركيزة أساسية في الأنظمة واللوائح الداخلية في الوزارة.	70.00	3.50	الخامس	متوسطة	0.894
10	تُعتبر خدمة المواطن من الركائز الأساسية في تصميم العمليات المتعلقة بأداء الخدمات.	72.80	3.64	الأول	متوسطة	0.818
11	تُعتبر تحقيق النتائج ركيزة أساسية في تقييم الأداء.	67.00	3.36	الثامن	متوسطة	0.871
12	توافقت السياسات والإجراءات مع تحقيق الركائز الثلاثة للتميز.	67.20	3.36	الثامن	متوسطة	0.787
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>68.65</b>	<b>3.43</b>		<b>متوسطة</b>	<b>0.639</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وانحراف معياري (0.639) وبنسبة مئوية (68.65%)، وهذا يدل على أن مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة جاء بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. حيث جاءت الفقرة الأولى (مدى ملاءمة الركائز الثلاثة مع استراتيجيات الوزارة) بدرجة متوسطة، ويرأي الباحثة أن تلك النتيجة تعكس أهمية الملاءمة بين الركائز والاستراتيجيات لتحقيق التميز المؤسسي ذلك أنه بالضرورة أن تكون الركائز جزءاً من الأهداف الاستراتيجية، والتي يتم ترجمتها في إطار الخطط الاستراتيجية للوزارة كي تعمل على تحقيقها، ويجري المراقبة عليها وتقييمها في كافة المراحل بما يضمن وتحقيق التميز المؤسسي في كافة المحاور العامة والتفصيلية. في حين كانت درجة الفقرة الثانية (مدى ملاءمة الركائز الثلاثة مع رؤية الوزارة

للتطوير المؤسسي) متوسطة. ومن خلال مراجعة الباحثة للنماذج العالمية والعربية والتي أكدت على أهمية ادماج التميز في رؤية واستراتيجية المؤسسات والوزارات لما له من أثر في خلق ثقافة التميز فإن الباحثة ترى ضرورة التأكد من أن هذا الدمج بين الركائز الثلاث ورؤية ورسالة الوزارة قد حصل بالفعل ويتم تحويل مفهوم التميز إلى سلوك وممارسة حقيقية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في كافة المستويات.

كما وحصلت الفقرات الثالثة، والرابعة، والخامسة والمتعلقة بمدى ملاءمة كل من الركائز الثلاثة منفردة مع استراتيجية الوزارات على درجة متوسطة، وتردّ الباحثة تلك النتيجة إلى الأهمية التي أبرزتها نتيجة الفقرة الأولى، كما ترى الباحثة أن من معايير نجاح الحكومات هو مدى تطبيقها لعدد من استراتيجيات التطوير الذاتي المعتمدة على الركائز الثلاث. ويمكن الإشارة إلى أن الفقرة الثالثة (مدى توافق ركيزة خدمة المواطن مع استراتيجية الوزارة) والتي حصلت على الترتيب الثانية في نتائج الجدول (1.4)، لدليل على أن خدمة المواطن تعتبر من الركائز الأساسية في الأداء الحكومي حيث ركزت استراتيجيات الحكومة خلال فترة الإصلاح وبناء المؤسسات على تقديم الخدمات للمواطنين بفعالية وكفاءة وبما يتناسب مع احتياجاتهم، باعتبار المواطن المساهم الأساسي في عمل الحكومة كناخبٍ وكدافعٍ للضريبة وأيضاً كعميلٍ متلقٍ لخدمة الحكومة. وجاءت الفقرة السادسة والسابعة والثامنة بدرجة متوسطة، والباحثة تستنتج أن هناك ملاءمة واضحة لكل من الركائز الثلاث مع السياسات والإجراءات وأسلوب العمل، وهذا يوضح رأيها في أن كلٍ من السياسات والإجراءات وأسلوب العمل بالضرورة أن تتأثر وتؤثر في تحقيق التميز؛ ذلك أن ثلاثتهما تسهم في تعزيز وتطوير الأداء، وأن ملامتهم لركائز التميز الثلاثة سيحقق نقلة نوعية في الأداء المؤسسي نحو تحقيق التميز وصولاً إلى تميز الأداء، والتميز المؤسسي، وبالتالي تميز الخدمة.

كما وحصلت الفقرة التاسعة على درجة متوسطة، والتي تشير إلى اعتبار الشفافية ركيزة أساسية في الأنظمة واللوائح الداخلية في الوزارة، ما يعني أن الأنظمة واللوائح الداخلية والتي تنظم وتضبط عمل الهيئات تعمل على تضمين مفاهيم وأسس الشفافية، بحيث يرتقي الأداء إلى

مستوىً تتحقق فيه ركيزة الشفافية، وتؤكد الباحثة أن اتسام الحكومة بالشفافية يعني قدرة المواطن على تقييم الأداء ومساءلة الهيئات الحكومية وهذا مسار من مسارات التميز المؤسسي.

أما الفقرة العاشرة والتي تناولت خدمة المواطن باعتبارها ركيزة أساسية في تصميم العمليات المتعلقة بأداء الخدمات، فإن الباحثة تؤكد على أن تصميم كافة العمليات قائمة على تحقيق الهدف الأساسي من عمل الحكومة وهو خدمة المواطن حيث يتم التعبير عن ذلك من خلال اعتماد آليات تسهّل الحصول على الخدمات بشكل يحدّ من الإجراءات البيروقراطية، كذلك تخفض العديد من الخطوات العمل المطلوبة من الموظفين للقيام بأعمالهم وتأدية الخدمات المطلوبة بشكل مباشر مما يعني أن خدمة المواطن مصدر أساسي لإجراء التعديلات والتطوير في إدارة وتصميم العمليات، وهذا ما أكدته النتيجة حيث حصلت تلك الفقرة على المرتبة الأولى في نتائج الجدول (1.4)، من حيث أعلى متوسط والذي اقترب من الدرجة العالية. أما الفقرة الحادية عشر فقد حصلت على درجة متوسط والمتعلقة في تحقيق النتائج وارتباطها في تقييم الاداء، ويرأي الباحثة أن عملية التحقق من مستوى أداء المخرجات الأساسية وتحقيق الأهداف الرئيسية من خلال عملية التقييم على كافة محاور العمل ومستوياته يضمن تحقيق النتائج المرتبطة باستراتيجية الوزارة المبنية على الركائز الثلاث للتميز المؤسسي مما يضمن الوصول إلى التميز المؤسسي.

أما الفقرة الثانية عشرة فقد حصلت أيضا على درجة متوسطة على توافق السياسات والإجراءات مع الركائز الثلاثة، وهنا تشير الباحثة إلى أن السياسات والإجراءات من الأهمية أن تتوافق مع الركائز الثلاث لتحقيق التميز ذلك أنهما أساسيان في عمل وأداء كافة هيئات الحكومية، وأن عملية التوافق تؤكد التحقق من الوصول إلى التميز المؤسسي.

وبالإشارة إلى النسب المئوية يلاحظ أن ملاءمة الركائز الثلاث بالاستراتيجية والرؤية قد وصلت إلى نسب جيدة، في حين أن قياس كل ركيزة على حدة بالاقتران مع الاستراتيجية والسياسات والإجراءات قد كانت نسباً مقبولة.

## 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك ومؤسساتك الحكومية؟ يتناول هذا الجزء آراء واستجابة أفراد عينة الدراسة من مديريين في المؤسسات والوزارات المستهدفة نحو درجة ملاءمة معايير التميز الرئيسية والفرعية في نموذج مراكز التميز في تحقيق التميز المؤسسي. حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك، كما هو موضح في جدول (2.4)

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك

الرقم	المعايير الرئيسية	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	القيادة	68.02	3.401	الثاني	متوسطة	0.759
2	الأفراد	67.82	3.391	الثالث	متوسطة	0.760
3	المعرفة	64.85	3.243	الرابع	متوسطة	0.760
4	العمليات	68.71	3.436	الأول	متوسطة	0.749
5	المالية	63.93	3.196	الخامس	متوسطة	0.779
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>66.61</b>	<b>3.330</b>		<b>متوسطة</b>	<b>0.671</b>

قامت الباحثة باحتساب متوسط المعايير الرئيسية بناء على إجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ملاءمة كل من المعايير الفرعية لكل معيار رئيسي وقد خلصت الباحثة بالاستنتاج الجدول (2.4) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات، حيث ظهر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) وانحراف معياري (0.670)، في حين كانت الدرجة الكلية للنسب المئوية (66.61%)، وهذا يدل على أن درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات قد جاءت بدرجة متوسطة، ونسبة مقبولة.

وترى الباحثة أن الدرجة الكلية تؤكد على اتفاق أفراد العينة بأن هناك ملاءمة للمعايير الرئيسية ضمن برنامج مراكز التميز لواقع واحتياجات وزاراتهم وإن كانت تلك الدرجة متوسطة، حيث جاءت الإجابات متفاوتة. كما وتشير الباحثة إلى أن المعيار الأكثر ملاءمة من بين تلك المعايير بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي هو معيار العمليات والذي حصل على الترتيب الأول، وبرأيها يعبر ذلك عن الأهمية الكبرى لهذا المعيار حيث عبر أفراد العينة أن كافة محاور هذا المعيار تخص الوزارة ذاتها، كما وعبروا عن الأهمية والأولوية لمعيار أداة العمليات باعتباره من أهم المعايير التي تحكم أداءهم، ويعبر عن استقلالية الوزارة من خلال قيامها بالتخطيط والإدارة والمتابعة والتقييم وتقويم التي تقوم به على كافة مستويات هذا المعيار.

في حين كان معيار المالية الأقل ترتيباً (الترتيب الخامس) والأقرب إلى درجة الضعيف من حيث قيمة المتوسط الحسابي، حيث عقب العديد من المديرين خلال مقابلتهم أن معيار المالية يبدو ضعيفاً في الوزارات والمؤسسات الحكومية ذلك أن إقرار الموازنات واعتمادها يتم من قبل وزارة المالية، وبذلك فهم غير متحكمين بكافة عوامل هذا المعيار. ومن جانب آخر وبشكل عام ترى الباحثة أن مستوى الملاءمة بالدرجة الكلية كانت متوسطة، مما يشير إلى ملاءمة نسبية لتلك المعايير في إطار النموذج الذي تم تبنيه من قبل تلك الوزارات والمؤسسات. يتضح من النسب المئوية لمعيار المالية أنه جاء مقبولاً و الأقرب إلى الضعيف وأن باقي المعايير من حيث الملاءمة كانت نسبتها مقبولة ولم ترتق إلى الجيد حيث ظهرت معظمها في مستوى 63% - 69%، مما يدل على أن خلال فترة تطبيق النموذج لم ترتق تلك المعايير بالملاءمة المطلوبة لعدة أسباب منها ما تم توضيحه عند إجراء المقابلات والتي أوعزت بعضها إلى ضعف التطبيق والمتابعة والتقييم.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور القيادة، كما هو موضح في الجدول (3.4) التالي:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء دور القيادة

الانحراف المعياري	درجة المتوسط	الترتيب	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	الفقرات	الرقم
0.812	متوسطة	الأول	3.48	69.60	التخطيط الاستراتيجي	1
0.849	متوسطة	الثالث	3.33	66.60	الثقافة الداعمة	2
0.835	متوسطة	الثاني	3.39	67.80	الرقابة والتقييم	3
<b>0.759</b>	<b>متوسطة</b>		<b>3.40</b>	<b>68.02</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور القيادة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.40) وانحراف معياري (0.759) ونسبة مئوية (68.02%)، وهذا يدل على أن دور القيادة جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " التخطيط الاستراتيجي " على أعلى متوسط حسابي (3.48)، يليها الفقرة " الرقابة والتقييم " بمتوسط حسابي (3.39). وحصلت الفقرة " الثقافة الداعمة " على أقل متوسط حسابي (3.33).

ترى الباحثة أن معيار القيادة قد حصل على نسبة ملاءمة نسبياً، مما يشكل وعياً لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحكومية لهذا الدور الأساسي في الإدارة وتقديم الدعم والتوجيه لكافة المستويات نحو تحقيق التميز. كما وتشير الباحثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي مرتبط بشكل وثيق بالقيادة - وإن كانت كافة المستويات التنظيمية تشترك في تلك العملية - إلا أن الخطوط العامة والرؤيا والرسالة تُؤكد وتُعمد من قبل القيادة، وهذا ما يفسر حصول معيار التخطيط الاستراتيجي على أعلى درجات الملاءمة بين المعايير الفرعية الأخرى للقيادة. كذلك معيار الرقابة والتقييم والذي يعتبر من المهام الأساسية للقيادة والتي تساعدها في تقويم وإدارة العمل والتأكد من تنفيذ السياسات والتعليمات والكشف عن مواطن الضعف، وهذا يعطي للقيادة دورها في تلبية متطلبات واحتياجات التميز المؤسسي من خلال أدائها ودورها القيادي في

اتخاذ القرارات الحاسمة والصائبة في التطوير والتعديل اللازم، من جانب آخر يمكن التأكيد إن القيادة تمثل قدوةً لكافة العاملين مما يعني أن أي من تصرفات القيادة ستعكس على شكل وطبيعة ونوع الثقافة المؤسسية التي تتبناها المؤسسة فعلياً؛ لذا ترى الباحثة أن درجة الملاءمة التي حصل عليها معيار الثقافة الداعمة قليلة نسبياً نظراً لأهميتها في التعاطي مع ثقافة التميز المؤسسي والذي تسعى القيادة إلى نشرها بين العاملين سعياً لتصبح سلوكاً وممارسةً.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد الأفراد كما هو موضح بالجدول (4.4) التالي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم الأفراد

الرقم	الفقرات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	الإدارة	69.6	3.48	الأول	متوسطة	0.842
2	التخطيط	67.4	3.37	الثالث	متوسطة	0.826
3	التدريب والتطوير	68.2	3.41	الثاني	متوسطة	0.889
4	رعاية الموظفين	66.0	3.30	الرابع	متوسطة	0.883
	الدرجة الكلية	67.82	3.39		متوسطة	0.760

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأفراد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) وانحراف معياري (0.760) ونسبة مئوية (67.82%)، وهذا يدل على أن بعد الأفراد جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الإدارة " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.48)، يليها فقرة " التدريب والتطوير " بمتوسط حسابي (3.41). وحصلت الفقرة " رعاية الموظفين " على أقل متوسط حسابي (3.30)، يليها الفقرة " التخطيط " بمتوسط حسابي (3.37).

برأي الباحثة أن معيار الأفراد من المعايير ذات الأهمية الخاصة ذلك أنه يُعبر عن كافة القائمين على أعمال الوزارات والمؤسسات الحكومية في كافة المستويات والمتواصلين بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنتفعين وبذلك فإن نتيجة هذا المعيار بدرجة ملاءمة متوسطة مناسبة نسبياً بالمقارنة مع نتائج كافة المعايير الرئيسية الأخرى. وتشير الباحثة أن نتيجة معايير إدارة الأفراد والتخطيط والتدريب والتطوير تخضع للوزارة ذاتها، لذا كانت درجة ملاءمتها الأعلى، في حين تشير النتائج حسب الجدول أعلاه أن معيار رعاية الموظفين والذي يعبر عن الرواتب والتعويضات المادية والمعنوية قد حصل على أقل الرتب من حيث الملاءمة؛ وهذا يرجع برأي الباحثة إلى أن كافة تلك التعويضات تخضع لسياسات الحكومة التي تنظمها قانون الخدمة المدنية، إلا أن رعاية الموظفين تتناول أيضاً بيئة العمل المادية والاهتمام بها ذلك أن هذا المحور مسيطر عليه من قبل الوزارة ذاتها، والتي تؤثر بشكل مباشر على راحة الموظفين وقدرتهم على الأداء الأمثل. وبشكل عام من الضروري الأخذ بعين الاعتبار أهمية معيار الأفراد في تحقيق التميز المؤسسي حيث يشكل الأفراد في كافة المستويات العنصر الأكثر ديناميكية في أداء العمليات وتحقيق التميز المؤسسي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد المعرفة كما هو موضح في الجدول (5.4) التالي:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده المعرفة

الرقم	الفقرات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	عمليات المعرفة	65.0	3.25	الثاني	متوسطة	0.809
2	الأثر المعرفي	64.0	3.20	الثالث	متوسطة	0.823
3	الاتصالات	65.6	3.28	الأول	متوسطة	0.813
	الدرجة الكلية	64.85	3.24		متوسطة	0.760

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المعرفة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24) وانحراف معياري (0.760) ونسبة مئوية (64.85%)، وهذا يدل على أن بعد المعرفة جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الاتصالات " على أعلى متوسط حسابي (3.28)، يليها فقرة " عمليات المعرفة " بمتوسط حسابي (3.25). وحصلت الفقرة " الأثر المعرفي " على أقل متوسط حسابي (3.20).

تشير النتيجة الكلية أن درجة ملاءمة معيار المعرفة درجة متوسط ولكن متدنية، ولأهمية هذا المعيار في تبادل المعلومات والمعرفة والتواصل المستمر بين كافة المستويات الإدارية، فإن الباحثة ترى وجوب الاهتمام في مراجعة المعايير الفرعية بما يتلاءم بشكل أفضل مع احتياجات الوزارات والمؤسسات الحكومية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد العمليات، كما هو موضح بالجدول (6.4) التالي:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم العمليات

الانحراف المعياري	درجة المتوسط	الترتيب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الفقرات	الرقم
0.801	متوسطة	الثاني	3.42	68.4	إدارة العمليات وتبسيطها	1
0.760	متوسطة	الأول	3.46	69.2	إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة	2
<b>0.749</b>	<b>متوسطة</b>		<b>3.44</b>	<b>68.71</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وانحراف معياري (0.748) ونسبة مئوية (68.71%)، وهذا يدل على أن بعد العمليات جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن الفقرة " إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.46)، يليها فقرة " إدارة العمليات وتبسيطها " بمتوسط حسابي (3.42).

كما أشارت الباحثة في تحليلها لنتائج الجدول (2.4)، بمستوى ملاءمة معيار العمليات، فإنها تؤكد وفي إطار تحليلها لنتائج المعايير الفرعية حسب الجدول (6.4) فإن معيار العلاقة مع جميع أصحاب المصلحة قد حصل على الترتيب الأولى من حيث الملاءمة مما يدل على أهمية هذا المعيار ومراعاته من قبل المؤسسات والوزارات، حيث يعبر عن أصحاب المصلحة بفتحها الأولى المستهدفة من كافة أعمالها سواءً كانوا المواطنين أو متلقي الخدمات المباشرة أو بالأطراف الشريكة، والتي بطريقة أو بأخرى تتلقى الخدمات وتؤثر وتتأثر بأداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وهذا لا يعني أن المعيار الفرعي الثاني أقل أهمية حيث إن كافة إدارة العمليات وتبسيطها تؤثر في طريقة أداء الموظفين لعملهم والقدرة على تقديم التغذية الراجعة للمستويات العليا وتلقي التعليمات بالاتجاه المعاكس، وهذا كله سيؤثر ببيئة مناسبة نحو تحقيق التميز المؤسسي. وبذلك ترى الباحثة أن درجة الملاءمة كانت عالية نسبياً عن مثيلاتها من المعايير الأخرى نتيجة الاهتمام من قبل القائمين على المؤسسات والوزارات الحكومية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد المالية، كما هو موضح في الجدول (7.4) التالي:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده المالية

الرقم	الفقرات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	التخطيط	64.0	3.20	الأول	متوسطة	0.835
2	التنفيذ	64.0	3.20	الأول	متوسطة	0.841
3	التقييم المالي	63.8	3.19	الثاني	متوسطة	0.839
	الدرجة الكلية	63.93	3.19		متوسطة	0.779

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المالية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.19) وانحراف معياري (0.779) ونسبة مئوية (63.82%)، وهذا يدل على أن بعد الأفراد جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة أقرب الى ضعيفة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن الفقرة " التخطيط " والفقرة " التنفيذ " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.20)، ويليهما فقرة " التقييم المالي "

لقد حصل معيار المالية على أدنى ترتيب، وكما أشارت الباحثة أعلاه في تحليلها للجدول (2.4) فإن مدى الملاءمة قد ارتبط بمستوى سيطرة الوزارات والمؤسسات الحكومية على هذا المعيار بشكل عام، وأن الباحثة وبتحليلها للجدول (7.4) أن كافة المعايير الفرعية كانت بدرجة متوسطة متدنية لنفس السبب وهو عدم سيطرة الوزارة عليها.

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزاراتكم؟ قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في الوزارات، كما هو موضح في الجدول (8.4) التالي:

جدول (8.4): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزاراتكم

الرقم	الفقرات	نعم		لا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	هل تعتبر/ي المعايير الرئيسية والمتمثلة في (دور القيادة - الأفراد - المعرفة - العمليات - المالية) كافية لتحقيق الميز المؤسساتي في وزاراتكم	79.2	160	20.8	42

لقد كانت نتيجة السؤال (مدى الكفاية) جيدة جداً، وهنا ترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على أن الجانب الذي يحتاج إلى تعزيز هو مستوى الملاءمة بحيث يتم استكمال الكفاية والملاءمة في نموذج مراكز التميز لتحقيق التميز المؤسسي.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزاراتكم؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في الوزارات، كما هو موضح في الجدول (9.4) التالي:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم

الانحراف المعياري	درجة المتوسط	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الأبعاد	الرقم
0.768	متوسطة	الثاني	3.34	66.76	القيادة	1
0.751	متوسطة	الرابع	3.23	65.37	الأفراد	2
0.744	متوسطة	الثالث	3.32	66.49	المعرفة	3
0.716	متوسطة	الأول	3.50	70.07	العمليات	4
0.811	متوسطة	الخامس	3.21	64.18	المالية	5
<b>0.686</b>	متوسطة		<b>3.32</b>	<b>66.34</b>	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.31) وانحراف معياري (0.685)، في حين كانت الدرجة الكلية للنسب المئوية (66.34%)، وهذا يدل على أن درجة ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في الوزارات جاءت بدرجة متوسطة، ونسبة مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن بعد العمليات " حصل على أعلى متوسط حسابي (3.50)، يليها بعد " دور القيادة"، يليه بعد " المعرفة"، يليه بعد " الأفراد"، ومن ثم بعد " المالية".

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور القيادة.

في إطار تحليل الباحثة ملاءمة الأوزان للمعايير الفرعية فقد خلصت بدرجة كلية كل معيار رئيسي حسب ما هو موضح في الجدول (9.4)، وتشير الباحثة أن النتائج جاءت لتشير أن

معيار العمليات قد حصل على أعلى درجة لملاءمة لأوزان معاييره الفرعية، وهذا يتناسب نتيجة السؤال السابق حول مدى ملاءمة المعايير لتحقيق التميز، ذلك أن معيار العمليات حصل على أعلى درجات الملاءمة، وهذا ما ينعكس أيضا على معيار المالية والذي حصل في السؤالين على أقل النتائج.

يلاحظ أن النسب المئوية لملاءمة أوزان المعايير قد جاءت بين 64% - 67%، وارتبطت التفاوت بأهمية المعيار من وجهة نظر أفراد العينة، والتي اعتبرت أن الأكثر أهمية هو معيار العمليات وأن معاييره الفرعية وأوزانه الأكثر ملاءمة إلا أنه لم يصل إلى الحد الجيد، وهذا يثير الانتباه إلى ضعف النتائج، وأهمية إعادة النظر في النموذج وآليات التطبيق والمتابعة، كما سيتضح جليا في مناقشة نتائج المقابلات.

كما وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد القيادة، كما هو موضح في الجدول (10.4) التالي:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعده دور القيادة

الرقم	الفقرات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	التخطيط الاستراتيجي	30%	71.0	3.55	الأول	متوسطة	0.892
2	الثقافة الداعمة	20%	65.6	3.28	الثالث	متوسطة	0.855
3	الرقابة والتقييم	30%	67.6	3.38	الثاني	متوسطة	0.934
4	أداة المسح الميداني	20%	62.8	3.14	الرابع	متوسطة	0.927
	الدرجة الكلية		<b>66.76</b>	<b>3.34</b>		متوسطة	<b>0.768</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور القيادة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.338)

وانحراف معياري (0.768) ونسبة مئوية (66.76%)، وهذا يدل على أن دور القيادة جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

وفي إطار تحليل للجدول (10.4)، ترى الباحثة أن مستوى الملاءمة للمعايير الفرعية قد جاء بدرجات متوسطة أقرب إلى متدنية، وكان أقلها معيار الثقافة الداعمة مما يدل على ضرورة إعادة النظر بتوزيع الأوزان بما يتناسب والأهمية لكل معيار، وترى الباحثة أن هناك أهمية كبرى لمعيار الثقافة الداعمة، والتي تشير إلى قدوة القيادة وقدرتهم على نشر ثقافة التميز المؤسسي.

كما وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد الأفراد، كما هو موضح في الجدول (11.4) التالي:

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم الافراد

الرقم	الفقرات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	الإدارة	25%	68.6	3.43	الأول	متوسطة	0.880
2	التخطيط	15%	63.6	3.18	الرابع	متوسطة	0.913
3	التدريب والتطوير	20%	67.6	3.38	الثاني	متوسطة	0.896
4	رعاية الموظفين	20%	65.2	3.26	الثالث	متوسطة	0.937
5	أداة المسح الميداني	20%	62.0	3.10	الخامس	متوسطة	0.943
	الدرجة الكلية		<b>66.59</b>	<b>3.269</b>		متوسطة	<b>0.752</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الأفراد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.26) وانحراف معياري (0.751) ونسبة مئوية (66.59%)، وهذا يدل على أن بعد الافراد جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الإدارة " على أعلى متوسط حسابي (3.43)، يليها فقرة " التدريب والتطوير " بمتوسط حسابي (3.38). وحصلت الفقرة " أداة المسح الميداني " على أقل متوسط حسابي (3.10)، يليها الفقرة " التخطيط " بمتوسط حسابي (3.18).

ترى الباحثة أن النتائج السابقة تدل على أن افراد العينة قد أجابت بدرجة ملائمة لمعيار الإدارة من حيث الوزن النسبي والذي يعبر عن الأهمية، ذلك أن إدارة الأفراد (العاملين) مرتبط بشكل وثيق بالتميز المؤسسي والذي يعبر عن قدرة المؤسسة لإدارة أفرادها نحو انجاز ما هو مطلوب بكفاءة وفعالية وصولاً إلى الابداع والابتكار، ورأى أفراد العينة أن التخطيط لم يعط الأهمية المناسبة رغم أهميته لكافة المعايير الأخرى، حيث يعتبر المفتاح الأساسي للعمل على الإدارة والتدريب والرعاية، وعليه تشير الباحثة -رغم ان النتائج كانت متوسطة- إلى أنها بحاجة إلى إعادة تقييم وتوزيع للوزن النسبي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد المعرفة، كما هو موضح في الجدول (12.4) التالي:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المعرفة

الرقم	الفقرات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	عمليات المعرفة	25%	67.8	3.39	الثاني	متوسطة	0.816
2	الأثر المعرفي	35%	69.4	3.47	الأول	متوسطة	0.865
3	الاتصالات	20%	65.8	3.29	الثالث	متوسطة	0.850
4	أداة المسح الميداني	20%	63.2	3.16	الرابع	متوسطة	0.872
	الدرجة الكلية		66.49	3.324		متوسطة	0.744

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المعرفة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.32) وانحراف معياري (0.743) ونسبة مئوية (66.49%)، وهذا يدل على أن بعد المعرفة جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " الأثر المعرفي " على أعلى متوسط حسابي (3.47)، يليها فقرة " عمليات المعرفة " بمتوسط حسابي (3.39). وحصلت الفقرة " أداة المسح الميداني " على أقل متوسط حسابي (3.16)، يليها الفقرة " الاتصالات " بمتوسط حسابي (3.29).

تشير الباحثة أن معيار الاتصالات قد حصل على الترتيب الأدنى نسبياً حسب الجدول أعلاه، وحسب ما أشار إليه المديرون الذين تمت مقابلتهم حيث عبروا عن أن الاتصالات تعتبر من أهم المعايير الفرعية لمعيار المعرفة؛ ذلك أن تحقيق الاتصال بشكل متميز في كافة الاتجاهات سيثري عمليات المعرفة والأثر المعرفي، وهنا تشير الباحثة إلى أن تعزيز قنوات وآليات الاتصال بين كافة المستويات وبكل الاتجاهات ستؤدي بالضرورة إلى تبادل المعلومات والتعليمات وأية رسائل أخرى بالشكل الصحيح ودون تشويش، مما سيسهم في تعزيز وتميز معيار المعرفة نتيجة التأثير على المعايير الفرعية الأخرى.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد العمليات، كما هو موضح في الجدول (13.4) التالي:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
لبعد العمليات

الانحراف المعياري	درجة المتوسط	الترتيب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الفقرات	الرقم
0.822	متوسطة	الثاني	3.61	72.2	35%	إدارة العمليات وتبسيطها	1
0.786	متوسطة	الأول	3.65	73.0	45%	إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة	2
0.880	متوسطة	الثالث	3.25	65.0	20%	أداة المسح الميداني	3
<b>0.716</b>	<b>متوسطة</b>		<b>3.503</b>	<b>70.07</b>		<b>الدرجة الكلية</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.50) وانحراف معياري (0.716) ونسبة مئوية (70.07%)، وهذا يدل على أن بعد العمليات جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية جيدة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (13.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.65)، ويليهما فقرة " إدارة العمليات وتبسيطها " بمتوسط حسابي (3.61). وحصلت الفقرة " أداة المسح الميداني " على أقل متوسط حسابي (3.25).

وكما أشارت الباحثة أعلاه بأن معيار العمليات ومعاييرها الفرعية قد حصلت على أعلى الترتيبات والمتوسطات الحسابية بالمقارنة مع المعايير الفرعية الأخرى، وعلى نسبة مئوية جيدة وهي أيضا الأعلى بين كافة المعايير، مما يدل على أن العمليات من المعايير الأساسية في عمل الوزارات والمؤسسات الحكومية والتي تولي لها أهمية كبيرة في تعزيزها نحو تحقيق التميز، وخاصة وكما أشارت الباحثة سابقا أن هذا المعيار يخضع لسيطرة وتحكم الوزارة في سياساته واجراءاته، مما يعطيها المساحة الكافية لمتابعته وتقييمه واجراء التعديلات المطلوبة

بسهولة نسبية، كذلك فإن العمليات تدخل في عمل كافة المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، أو بالأحرى تعبر عن عمل كل تلك المستويات.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن بعد المالية، كما هو موضح بالجدول (14.4) التالي:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء المالية

الرقم	الفقرات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	التخطيط	20%	62.0	3.10	الثالث	متوسطة	0.977
2	التنفيذ	35%	66.6	3.33	الأول	متوسطة	0.942
3	التقييم المالي	25%	66.4	3.32	الثاني	متوسطة	0.897
4	أداة المسح الميداني	20%	61.8	3.09	الرابع	متوسطة	0.901
	الدرجة الكلية		<b>64.18</b>	<b>3.21</b>		متوسطة	<b>0.811</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المالية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.20) وانحراف معياري (0.811) ونسبة مئوية (64.18%)، وهذا يدل على أن بعد المالية جاء بدرجة متوسطة ونسبة مئوية مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (14.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " التنفيذ " حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.33)، يليها فقرة " التقييم المالي " بمتوسط حسابي (3.32). وحصلت الفقرة " أداة المسح الميداني " على أقل متوسط حسابي (3.09)، يليها الفقرة " التخطيط " بمتوسط حسابي (3.10).

حاز ترتيب المعيار المالي ومعاييره الفرعية على أقلّ الترتيبات؛ ذلك عائد -كما اشارت الباحثة سابقا - إلى أن هذا المعيار في بعض جوانبه لا يخضع لسيطرة وتحكم الوزارة نفسها؛ لذا فإن ترتيب ملاءمة الوزن النسبي له جاءت متدنية قياساً على مثله من المعايير الأخرى. وحيث إن معيار المالية له ارتباط وثيق في ركيزة الشفافية، فإن الباحثة توصي إعادة النظر في ملاءمة المعايير الفرعية ومن ثم إعادة توزيع وزن نسبي بشكل أكثر انصافاً لما يمكن تقييمه عبر إنجازات الوزارة نفسها.

وبشكل عام إن كافة النتائج الواردة أعلاه وفي إطار تحليل مدى ملاءمة أوزان المعايير الفرعية، قد جاءت جميعها بدرجة متوسطة متفاوتة ونسب مئوية مقبولة وتصل إلى درجة ضعيف باستثناء معيار العمليات الذي حاز درجة جيد، وحيث إن الأوزان تعبر عن درجة أهمية تلك المعايير في تحقيق التميز في المعايير الرئيسية وصولاً إلى التميز المؤسسي، فإن الباحثة ترى أهمية إعادة النظر بتقييم تلك الأوزان خاصة أنه - ومن خلال تحليل نتائج ملاءمة المعايير الفرعية ومقارنتها مع ملاءمة أوزانها - يتضح الترابط بين مستوى ملاءمة المعايير وملاءمة أوزانها مما يعني أن عملية التقييم يجب أن تبدأ في ملاءمة المعايير، ومن ثم تحديد أوزانها بما ينسجم وخطوات وآليات تحقيق التميز المؤسسي.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما العوامل المعيقة التي قد تحدّ من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية؟ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية، كما هو موضح في الجدول (15.4) التالي:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

للعوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية

الرقم	الفقرات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب المتوسط الحسابي	درجة المتوسط	الانحراف المعياري
1	ضعف في الإرادة السياسية الحقيقية على المستويات العليا لتطبيق التميز.	75.0	3.16	العاشر	متوسطة	1.000
2	ضعف تنظيم وتسهيل الإجراءات.	72.8	3.12	الحادي عشر	متوسطة	1.005
3	البيروقراطية والروتين في المؤسسة الحكومية.	67.2	3.34	السابع	متوسطة	0.995
4	ضعف في مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية.	66.4	3.24	الثامن	متوسطة	0.984
5	هناك ضعف في الحوافز المادية والمعنوية.	70.2	3.65	الأول	متوسطة	0.936
6	كثرة ضغط العمل اليومي.	73.0	3.18	التاسع	متوسطة	0.909
7	ضعف في استقصاء آراء الموظفين على مستوى رضاهم.	39.0	3.55	الثاني	متوسطة	0.858
8	عدم توافق بين احتياجات العمل وخطط التدريب المبنية على متطلبات تحقيق التميز.	59.2	3.36	السادس	متوسطة	1.004
9	اغفال الأداء الجماعي في انجاز المؤسسة الحكومية.	62.6	3.44	الخامس	متوسطة	0.924
10	ضعف ثقافة التميز على مستوى الموظفين.	60.8	3.50	الرابع	متوسطة	0.916
11	ضعف الفهم الصحيح لمفهوم التميز.	58.0	3.53	الثالث	متوسطة	0.910
12	قلة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.	61.4	3.16	العاشر	متوسطة	0.959
13	ضعف اللوجستيات (الموارد المادية - المالية والمكاتب) كمتطلب لتحقيق التميز.	62.6	3.12	الحادي عشر	متوسطة	1.012
	الدرجة الكلية	<b>66.16</b>	<b>3.34</b>		متوسطة	<b>0.658</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) وانحراف معياري (0.657) ونسبة مئوية (66.16%)، وهذا يدل على أن العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق

التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية جاء بدرجة متوسطة الأقرب إلى الضعيف، أما النسبة المئوية فكانت مقبولة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (15.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " هناك ضعف في الحوافز المادية والمعنوية " على أعلى متوسط حسابي (3.65)، يليها فقرة " ضعف في استقصاء آراء الموظفين على مستوى رضاهم " بمتوسط حسابي (3.55). وحصلت الفقرة " ضعف تنظيم وتسهيل الإجراءات " والفقرة "ضعف اللوجستيات (الموارد المادية - المالية والمكاتب) كمتطلب لتحقيق التميز " على أقل متوسط حسابي (3.12)، يليها الفقرة " ضعف في الإرادة السياسية الحقيقية على المستويات العليا لتطبيق التميز " والفقرة " قلة استخدام التقنيات الحديثة في العمل " بمتوسط حسابي (3.16). في حين أظهرت النسب المئوية تبايناً مع المتوسط الحسابي، حيث كانت فقرة المعوقات الحاصلة على نسبة مئوية ضعيفة هي "ضعف استقصاء آراء الموظفين" ومن ثم "ضعف الفهم الصحيح لمفهوم التميز" ومن ثم عدم توافق احتياج العمل مع خطط التدريب".

تشير النتائج إلى أن الحوافز المادية والمعنوية كان الأول في الترتيب من حيث تحديد المعوقات، وبرأي الباحثة أن هذا المعيق مرتبط بأكثر من طرف، ذلك أن الوزارة نفسها يمكن أن يكون لها هامش محدد في التعاطي مع الحوافز (التعويضات) المادية ضمن قانون الخدمة المدنية، والذي يتم تطبيقه على الوزارات والمؤسسات الحكومية، وبذلك قد تكون التوقعات من قبل الأفراد (الموظفين) أعلى مما يمكن تلبيته من قبل الوزارة نفسها، وخاصة أن الموارد المالية مرتبطة بما يتم اقراره عبر الموازنات السنوية من قبل وزارة المالية ورئاسة الوزراء. وكما حصل معيق "ضعف في استقصاء آراء الموظفين على مستوى رضاهم" على الترتيب الثاني والمرتبط أيضاً بالأفراد، إلا أن هذا المعيق مرتبط بالسياسات والإجراءات الداخلية للوزارة وبمنهجية العمل المتبعة من قبل القيادة، وهذا ما تم الإشارة إليه في مستوى ملاءمة المعيار الفرعي في القيادة "الثقافة الداعمة" والتي كانت درجتها في الملاءمة الأقل وكذلك في ملاءمة الوزن.

و ترى الباحثة أن كل من المعايير الأخرى المتعلقة بمفهوم وثقافة التميز قد حظيت بترتيب عالٍ (الثالث والرابع)، وهذا بالتأكيد من المعايير الأساسية في نشر وممارسة التميز فالعاملون في الوزارات والمؤسسات الحكومية ليس لديهم المعرفة الكافية والصحيحة، وهذا يرتبط بما جاء في ملاءمة معيار المعرفة وملاءمة الأوزان.

وكانت أقل النتائج في تحديد المعايير هي المتعلقة بالإرادة السياسية وفي الإجراءات، وقد جاءت تلك النتائج متطابقة لما عبر عنه المديرين أثناء المقابلات معهم، والذين عبروا عن فجوة بين التميز والإرادة السياسية الحقيقية داخل الوزارات لذا لم يجر التعميم الجاد للمفهوم والثقافة، وبقي الأمر مقتصرًا على فئة محددة ممن شاركوا في التدريب ولم يتم تفاعلهم مع الأقسام الأخرى جزئيًا، وهذا ما يدل على أن هذه المعايير كانت الأضعف. أما بالنسبة للمعايير الأخرى والتي كانت ترتيبها الأقل فهي تلك المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة، وأيضًا وتلك المتعلقة بتوفير اللوجستيات، وهذا يشير إلى أن الجزء الأكبر من الأقسام والعاملين قد حصلوا على مثل هذا الدعم التقني واللوجستي، وقد تحتاج الوزارات والمؤسسات الحكومية إلى التأكد من توفيرها على مستوى الوزارة عامة.

وبرأي الباحثة فإن أهم المعايير التي من المفترض العمل الجاد عليها، والتي ستؤثر على تذليل باقي المعايير، هي الإرادة السياسية الحقيقية على المستويات العليا لتطبيق التميز، والتي ستعمل على تنظيم العمل ووضع سياسات وإجراءات تسهل وتنظم العمل، وتضمن الرقابة الداخلية على الإنجاز، كذلك الاهتمام بالعاملين في كافة الجوانب، وتقصد الباحثة هنا الحوافز المادية والمعنوية، والتدريبات والتطوير، كذلك تعزيز مكانتهم واعطاءهم الاهتمام اللازم ومشاركتهم بالقرارات.

#### 6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع وقدرة الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها "

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

الوزارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ديوان الموظفين	39	3.6603	0.54692
وزارة النقل والمواصلات	42	3.3254	0.70993
وزارة الأشغال العامة	39	3.1880	0.63658
وزارة الداخلية	37	3.6306	0.64566
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	45	3.3833	0.55117

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.397	4	1.599	4.156	0.003
داخل المجموعات	75.804	197	0.385		
المجموع	82.200	201			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.156) ومستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز حسب واقع واحتياجات الوزارة حسب متغير الوزارة التي تعمل بها، وكانت الفروق لصالح ديوان الموظفين ومن ثم وزارة الداخلية. وبذلك تم رفض الفرضية.

#### 7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل يختلف درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها " ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوزارة
0.43756	3.6239	39	ديوان الموظفين
0.76655	3.1810	42	وزارة النقل والمواصلات
0.60289	3.1453	39	وزارة الأشغال العامة
0.68049	3.3171	37	وزارة الداخلية
0.71993	3.3867	45	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.784	4	1.446	3.365	0.011
داخل المجموعات	84.655	197	0.430		
المجموع	90.438	201			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.365) ومستوى الدلالة (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتك حسب متغير الوزارة التي تعمل بها، وكانت الفروق لصالح ديوان الموظفين. وبذلك تم رفض الفرضية.

#### 8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل يختلف مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها"

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

الوزارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ديوان الموظفين	39	3.4551	0.66321
وزارة النقل والمواصلات	42	3.3250	0.60468
وزارة الأشغال العامة	39	3.1897	0.67611
وزارة الداخلية	37	3.3932	0.63071
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	45	3.2378	0.81583

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى ملاءمة

الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.876	4	0.469	0.997	0.410
داخل المجموعات	92.683	197	0.470		
المجموع	94.559	201			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.997) ومستوى الدلالة (0.410) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الرئيسية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها. وبذلك تم قبول الفرضية.

#### 9.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

هل يختلف العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

نتائج الفرضية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها "

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوزارة
0.67826	3.2150	39	ديوان الموظفين
0.74679	3.3516	42	وزارة النقل والمواصلات
0.56023	3.4181	39	وزارة الأشغال العامة
0.59251	3.3888	37	وزارة الداخلية
0.69279	3.3060	45	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.988	4	0.247	0.565	0.688
داخل المجموعات	86.030	197	0.437		
المجموع	87.018	201			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.565) ومستوى الدلالة (0.688) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في العوامل المعيقة التي قد تحد من

تحقيق التميز في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية حسب متغير الوزارة التي تعمل بها. وبذلك تم قبول الفرضية.

#### 3.4 نتائج أسئلة المقابلات الدراسة:

##### 1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: هل تعرف/تعرفين عن نموذج مراكز التميز المطبق في الوزارة؟  
اتضح من إجابات المديرين أن فريق التميز (المديرين الذين شاركوا في التدريب على النموذج وقاموا بإجراء التقييم) هم الأكثر اطلاعاً على النموذج، ولديهم المعرفة -وان الزمن نسوا بعض منها مع مرور الزمن - وبرأي الباحثة أن هذا مؤشراً على ضعف تطبيق النموذج. أما بخصوص المديرين الآخرين والذين لم يتم مشاركتهم في فريق التميز فهم أقل اطلاعاً مما أدى إلى إجابات متفاوتة في باقي محاور المقابلة.  
وتستنتج الباحثة أن عملية التواصل ونشر المعرفة كانت ضعيفة جداً، وهذا أدى إلى ضعف في نشر المعرفة وثقافة التميز بين الموظفين على كافة المستويات؛ مما أضعف تحقيق التميز باعتبار المعرفة والثقافة متطلب أساسي في تحقيق التميز.  
كما وتشير تلك النتيجة إلى أن الضعف في اهتمام المستويات العليا في قيادة وإدارة نشر المعرفة وثقافة التميز على كافة المستويات قد أضعف تطبيق النموذج بالشكل المطلوب.

##### 2.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل شاركت ادارتكم في عملية تقييم مستوى التميز المؤسسي قبل وبعد تطبيق نموذج مراكز التميز؟  
وهنا أوضحت إجابات المديرين الذين شاركوا في فريق التميز انهم تلقوا تدريباتٍ متعلّقةً بنموذج التميز، وقاموا بعد ذلك بإجراء تقييم للوزارة لمستوى التميز وكان هذا تقيماً قديماً، نحو اجراء عملية التطوير واللازم نحو تحقيق التميز، وبذلك يمكن الاستنتاج أن المشاركة كانت قوية في إطار انشاء فريقين في كل وزارة إلا أن التقييم البعدي - بعد تطبيق النموذج - لم يكن واضحاً في معظم الوزارات، حيث حاولت الباحثة أن تصل إلى إجابات عن أسئلة : متى

وكيف تم التقييم وعلى أي مستوى؟ غير أن إجابات المديرين كانت متضاربة ومتنوعة بين من أكد إجراء التقييم البعدي، وبين من أكد أنه لم يجرِ تقييماً، وخاصة أنه وبعد انسحاب منفذي المشروع وتحويل الملف للإدارة والاستكمال من قبل الوزارة لم تكتمل عملية التطبيق والتقييم.

#### 3.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: الى أي مدى توفر التدريب اللازم من أجل الحصول على المعرفة والقدرة على التطبيق؟

أكدت معظم إجابات المديرين الذين شاركوا في فريق التميز أنهم تلقوا معظم التدريبات اللازمة لفهم النموذج وآليات التعاطي معه ومع عملية التقييم، إلا أن المديرين خارج فريق التميز لم يحظوا بالتدريبات اللازمة مما أضعف انخراطهم في عملية التطبيق والتقييم، لتصل الإجابات أحياناً الى عدم معرفتهم بالنموذج.

كما أشارت بعض الإجابات إلى أن المؤسسة القائمة على المشروع وقبل إنهاها العمل، قد أجرت سلسلة من ورشات العمل الخاصة بتقييم النموذج وأخذ الملاحظات عليه، إلا أن النموذج المعمول به والذي توفرت نسخة منه للدراسة هو النسخة الأصلية دون أي تعديل، مما يثير تساؤل الباحثة حول جدية القائمين على متابعة التميز في الوزارات.

#### 4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل ركائز التميز الثلاث (المواطن، النتائج، الشفافية) تعبر عن التوجهات الاستراتيجية والسياسات العامة للوزارة؟

أجمعت الإجابات إلى أن موضوع الشفافية والمساءلة والنزاهة، وخدمة المواطن بالكفاءة والفعالية المطلوبة لتلبية احتياجاتهم من الأهداف الاستراتيجية الوطنية وانعكست في استراتيجيات الوزارة، والسياسات العامة، إلا أن هناك حاجة إلى ترجمة عملية لتلك الأهداف عمودياً وأفقياً، كما عبر عن ذلك المديرين بالإشارة إلى أنه بالضرورة أن يكون هناك تعميم لتلك الاستراتيجيات والسياسات بشكل عملي، بحيث تنعكس في أداء الإدارة كافة بما يمكننا من تحقيق التميز على المستوى العام للوزارة. أما بخصوص ركيزة النتائج فقد لاحظت الباحثة تباين الإجابات عليها بين أولئك المديرين الذين شاركوا في فريق التميز، والذين أكدوا تحقيق

ركيزة النتائج عبر توفر متطلباتها، وبين أولئك المديرين الذين لم يشاركوا في فريق التميز، والذين أوضحوا بأن عملية التأكد من ذلك تتحقق في تقييم المخرجات التي وصلت إليها كل إدارة ومن ثم الوزارة ككل، وبالتالي من المفترض أن يكون هناك انسياب في المعلومات والتغذية الراجعة من أجل الحصول على تقييم أداء والتأكد من الوصول إلى النتائج الحقيقية المرسومة في إطار الخطة الاستراتيجية، وهذا المستوى ضعيف نوعاً - وبرأي الباحثة أن هذا التباين ناشئ عن عدم تعميم المعلومة وتنفيذ البرنامج المتعلقين بالتميز. كذلك فإن نظام تقييم الأداء والمرتبطة بتقييم تحقيق النتائج يجب أن يبدأ من تقييم أداء الموظفين، ومن ثم الإدارات لنصل إلى تقييم أداء الوزارة ككل.

#### 5.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

السؤال الخامس: هل تعتبر أن معايير التميز قد تلاءمت مع عمل الوزارة؟  
لقد اتفقت معظم الإجابات على أن معيار القيادة، والافراد، والعمليات ملائمة لعمل وخصوصية الوزارة ذلك أن تلك المعايير قد استهدفت المحاور الأكثر تأثيراً في عمل الوزارة وتحقق التميز المؤسسي الذي تسعى الوزارة إليه، وترى الباحثة أن تلك الإجابات قد اتفقت مع نتائج الاستبانة حيث حصلت تلك المعايير من حيث الملاءمة على أعلى ترتيب.  
أما بخصوص معيار المعرفة فقد تباينت الإجابات إلا أن أغلبها كان يؤكد أن المشكلة في إدارة هذا المعيار ومستوى الاهتمام به حيث اتفقت معظم الإجابات على أهميته إلا أن المعايير الفرعية له لا تعبر عن مستوى الأهمية، كذلك فإن هذا المعيار متصل بشكل وثيق في مستوى تبادل المعرفة وهذا المستوى ضعيف في الوزارة.  
أما معيار المالية فقد لوحظ أنه ملائم من حيث ارتباطه بالشفافية والنزاهة، ولكن يحتاج إلى مراجعة لمعايير الفرعية بحيث يمكن إدراج بعض المعايير المتعلقة في إدارة العملية المالية في إطار الاستفادة المثلى من الموارد المالية المتاحة للوزارة.

#### 6.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

السؤال السادس: الى أي مستوى تم تلبية متطلبات التميز في وزارتك؟  
قامت الباحثة من خلال هذا السؤال العام بتخصيص محاوره والتي تناولت في إطار الإجابات الآتية:

- إلى أي مدى تم وضع خطة استراتيجية تلبى احتياجات ذوي المصلحة، وانعكس ذلك على السياسات في إطار معايير التميز؟  
وقد اتضح من خلال إجابات المديرين والمديرات إلى أن هناك اهتماماً واضحاً من قبل الإدارة العليا في التعبير عن احتياجات المواطنين ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة، والتي تناولت تلبية احتياجات المواطنين وتقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة، وانعكس ذلك في بعض السياسات والإجراءات التي قامت بها الوزارات في احداث جودة وتميز في الأداء، ومع ذلك فهي لا تزال بحاجة إلى تطوير أكثر، ويمكن التعبير عن تلبية هذا المتطلب بمستوى جيد ونطمح بأن يكون جيداً جداً وهذا يتطلب إعادة تقييم ورسم خطة عمل أكثر واقعية، وأن تكون هناك متابعة جديّة لتنفيذها.
- الى أي مدى قامت الوزارة بتطوير وتدريب الموظفين في إطار تحقيق التميز المؤسسي؟  
أوضح من الإجابات أن برامج التدريب كانت جيدة، وقد طالت معظم العاملين في الوزارات ويمكن التعبير عن ذلك بمستوى جيد، إلا أن محاور التدريب قد تحتاج إلى تطوير بما يتلاءم مع التميز المؤسسي على كافة مستوياته.
- إلى أي مدى قامت الوزارة بإجراء تقييم أداء للموظفين وربط ذلك بالحوافز؟  
أجمعت الأجابات في معظمها على أن هناك ضعفاً شديداً جداً في اجراء تقييم أداء للموظفين، وهذا أدى إلى وجود احباط لدى الموظفين والموظفات، وعدم ثقة في تثمين جهودهم ونيلهم لحوافز عادلة.
- إلى أي مدى يتوفر في الوزارة نظام متكامل يضمن تبادل المعلومات في كافة المستويات والاتجاهات؟  
أشار المديرون والمديرات المستهدفين في المقابلات إلى أن نظام تبادل المعلومات يعتمد على شخصية المدير في الدائرة، وليس لوجود نظام واضح ومعمم في الوزارة، مما يعني

أن بعض المعلومات تصل وبعضها لا تصل، وليست بكافة الاتجاهات، وهذا ما يبرر عدم توفر المعلومات الكافية لدى كافة المعنيين والمستويات بخصوص برنامج التميز مثلاً. وترى الباحثة أن معظم الإجابات تشير إلى ضعف في توفير متطلبات التميز - وإن كان الضعف متفاوتاً بين متطلب وآخر - إلا أن هذا الضعف - وإن كان متفاوتاً - سيؤثر بالتأكيد على تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات. ومن جانب آخر ترى الباحثة أن معظم المديرين قد عبروا عن اهتمامهم في التميز، وهذا يؤمن بيئة متعاونة في تحقيق تلك المتطلبات بالتعاون والمساندة من قبل الإدارة العليا (القيادة).

#### 7.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

السؤال السابع: كيف تم استثمار المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم؟ لقد كان الرأي الأكثر اجماعاً للمديرين الذين تمت مقابلتهم أن هناك احتكاراً للمعرفة والمعرفة لدى المستويات العليا، مما أثار بعض التحفظات لدى بعض الإدارات من التعاطي مع فريق التميز خاصة الذي احتكر المعرفة؛ مما جعل معيار المعرفة ضعيفاً من حيث التفاعل مع المعرفة نفسها وتبادل المعلومات، وهذا أثر بدوره على المعايير الرئيسية الأخرى، وبالتالي على تحقيق التميز المؤسسي.

#### 8.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

السؤال الثامن: برأيكم أي المعايير الرئيسية الأضعف؟ وأيهما الأقوى برأيكم؟ ولماذا؟ لقد جاء معيار المالية الأضعف حيث أشار المديرون إلى أن هذا المعيار ذو أهمية لتحقيق التميز المؤسسي؛ لارتباطه بركيزة الشفافية إلا أن المعايير الفرعية لا تعبر عن ما تقوم به الوزارة بشكل مباشر في معيار المالية والذي يركز على تنفيذ الموازنات في إطار الاستراتيجيات المقررة من قبل مجلس الوزراء، وتجري المتابعة والتقييم الداخلي لعمليات الصرف ومستوى الالتزام بالمعايير المحددة للوزارة، وأن عملية التخطيط والتقييم المالي تأتي من قبل وزارة المالية وإقرار مجلس الوزراء، ومن هنا ترى الباحثة أهمية إعادة النظر في المعايير الفرعية بحيث يمكن أن تكون أكثر ملاءمة لواقع واحتياجات الوزارات والمؤسسات الحكومية.

أما المعيار الأكثر قوة فهو معيار العمليات والقيادة ، حيث عبر المديرون عن رأيهم في أن معيار القيادة ذو أهمية عالية؛ نظرا لتحكم القيادة في تنفيذ برنامج التميز، ونشر ثقافة التميز في الوزارة كذلك يعتبر المرجعية لعمل الوزارة وتنفيذ التعليمات العليا (التأكد من تنفيذ خطة الحكومة)، أما العمليات فهو المعيار الذي يتحكم في عمل الإدارات كافة، وإن هذا المعيار يندرج تحت سيطرة الوزارة والإدارات حيث تستطيع كل إدارة وكل وزارة اجراء التعديل والتطوير اللازم لتنفيذ التميز ومنها: متطلبات التميز من بساطة العمليات والإجراءات، وسهولة تنفيذ الخدمات المباشرة للمواطنين، كذلك بعض العمليات الداخلية من إجراءات التواصل ونقل المعلومات وبذلك تنبثق أهمية معيار العمليات من أهميته الداخلية للوزارة وأهميته الخارجية بالتواصل وتلبية احتياجات المواطنين.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

1.5 استنتاجات الدراسة ومناقشتها:

2.5 توصيات الدراسة

## الفصل الخامس:

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 استنتاجات الدراسة ومناقشتها:

1.1.5 بشكل عام توصلت الباحثة في اطار تحليل النتائج لنفس المحاور التي تناولتها الاستبانة والمقابلة الى:

1.1.1.5 مستوى ملاءمة الركائز مع الاستراتيجية والرؤيا: توافقت الإجابات في الاستبانة والمقابلة والتي جاءت بدرجة متوسطة ومقبولة ذلك ان تلك الركائز قد انعكست في استراتيجيات والرؤيا العامة للحكومة ومنها في استراتيجيات ورؤية الوزارة ومؤسسة ديوان الموظفين، الا ان الباحثة ترى هذا الانعكاس غير كافي دون الانتقال الى التنفيذ العملي مما يتيح الفرصة لدراسة الملاءمة بشكل اكثر وضوح.

2.1.1.5 مستوى توفر متطلبات تحقيق الركائز: توافقت الإجابات في الاستبانة والمقابلة حيث اشارت نتائج الاستبانة والمقابلات الى ان هناك ضعف واضح في توفير تلك المتطلبات، وترى الباحثة ان هذا يرجع الى الجدية في التطبيق والمتابعة للنموذج في كافة المستويات، مما اثر على عدم الاهتمام في توفير متطلبات تحقيق ركائز التميز.

الا ان الباحثة ترى ان هناك تفاوت في الدرجة حيث جاءت الاستبانة لتظهر الدرجة العامة بمتوسط، اما المقابلات فقد أعطت مساحة اكبر للتحليل والوصول الى نتائج توضح محاور

الضعف بشكل اكثر تفصيلي، مما سيتيح الفرصة الى توضيح المحاور التي تحتاج الى تطوير او إعادة النظر.

**3.1.1.5 مستوى ملاءمة معايير التميز المؤسسي لعمل واحتياجات الوزارة:** فقد جاءت نتائج الاستبانة للتوافق مع نتائج المقابلة في ملاءمة معيار القيادة والافراد والعمليات، وهنا ترى الباحثة ان هذا التوافق نتج عن ادراك المدراء لأهمية تلك المعايير في إنجاح إدارة المؤسسات بشكل عام، وان التميز المؤسسي يتحقق في قيادة ناجحة تقود العمل بابداع مستمر، و افراد يآدون أعمالهم يتميز مستمر يفوق التوقع، وعمليات تؤمن البيئة الملائمة للقيادة والافراد انجاز المطلوب ببساطة وسهولة الإجراءات ونظام واضح.

اما فيما يتعلق بالمعايير أخرى، المعرفة، والمالية، فقد تباينت الإجابات بين ملاءمة المعيار الأساسي وبين مستوى ملاءمة المعايير الفرعية لها، وترى الباحثة ان هذا التباين قد نتج عن تفاوت في فهم وادراك افراد العينة للمعايير التي قامت بتعبئة الاستبانة وبين افراد العينة التي تمت مقابلتهم حيث مثلت عينة المقابلات فريق التميز مما يعني انه كان اكثر معرفة لخصائص كل معيار وتفاصيل معايير الفرعية. مما يشير الى ان مستوى المعرفة بنموذج التميز قد اثر على إجابات افراد العينة.

**4.1.1.5 مستوى توفر متطلبات تحقيق التميز:** لقد تناولت الاستبانة المعينات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي في حين تناولت المقابلة مستوى توفر متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، وقد اوضحت النتائج توافق من حيث ضعف التدريبات المتصلة بتحقيق التميز المؤسسي، ضعف في تقييم أداء الموظفين والحوافز، كذلك ضعف نظام تبادل المعلومات. اما من حيث توفير المتطلبات اللوجستية والمادية وبيئة العمل فقد اتفقت الإجابات على مستوى توفيرها. برأي الباحثة ان توفر المتطلبات ووجود معينات وجهين لعملة واحدة وان كافة افراد عينة الدراسة قد توافقت بالاجابات بسبب تأثير تلك المتطلبات او المعينات بشكل مباشر على عمل الافراد،

لقد توصلت الباحثة من خلال تحليل النتائج إلى مجموعة من الاستنتاجات، والتي يمكن تلخيصها مناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة حسب تسلسل أسئلة الاستبانة:

#### 2.1.5 استنتاجات أسئلة استبانة الدراسة:

1.2.1.5 السؤال الأول: ما مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة لتحقيق التميز المؤسسي حسب واقع واحتياجات الوزارة؟

حصل السؤال الأول على درجة ملاءمة متوسطة في كافة المستويات، فقد جاءت النتيجة المتعلقة بركيزة تقديم الخدمات للمواطنين الأعلى ترتيب، وهذا يتفق مع نشأة مفهوم التميز، والذي جاء باتجاه الاهتمام برأس المال الفكري (البشري) والذي يشكل الجمهور الخارجي والداخلي، كذلك تميز الخدمة بعد أن كانت تهتم بالرأس المال المادي وجودة الخدمة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع معظم النماذج العالمية والعربية والتي أشارت ضمن نماذجها إلى نتائج متعلقة بالمتعاملين (المستفيدين وذوي المصلحة). ويمكن الاستنتاج أن الركائز الثلاثة قد لاقت درجة ملاءمة متوسطة لاستراتيجية ورؤية الوزارات والمؤسسات الحكومية مما يدل على توافق جزئي مع النماذج العالمية والعربية، والتي أكدت على أهمية ادماج التميز في رؤية واستراتيجية المؤسسة بما يسهم في خلق ثقافة التميز وتطوير رؤيا لإدارة التميز في المؤسسات والتي بدورها ستحول مفهوم التميز إلى سلوك يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي. إلا أن ركيزة الشفافية في النموذج الأوروبي والأمريكي والياباني والكندي لم تكن ركيزة أساسية بل تم تضمينها في المعايير الفرعية وأحياناً على مستوى العوامل.

2.2.1.5 السؤال الثاني: ما هي درجة ملاءمة معايير التميز الفرعية والرئيسية لبرنامج مراكز التميز لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم؟

حصل السؤال الثاني على درجة ملاءمة متوسطة في كافة المعايير الرئيسية، وبالمجمل تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نماذج التميز العالمية والعربية حيث توافقت في اعتبار معيار القيادة والموارد البشرية (الأفراد)، ومعيار إدارة العمليات من المعايير الرئيسية، ومن تلك النماذج النموذج الأوروبي والأمريكي وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة التعليم للتميز في

السعودية، في حين اعتبر كل من معيار إدارة المعرفة ومعيار المالية من المعايير الفرعية ضمن تلك النماذج، وقد توافق نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني مع نموذج برامج التميز (قيد الدراسة) ويعود ذلك إلى الطبيعة المتشابهة تاريخياً في تطوير تنظيم العمل الحكومي والهيكليات والمرجعية القانونية للعمل الحكومي.

وتتفق النتيجة جزئياً مع عدد من الدراسات ومنها دراسة (مرزوق، 2006) والتي أوضحت العلاقة القوية بين التطوير التنظيمي واتباع المعايير الفرعية للقياد (التخطيط الاستراتيجي والثقافة الداعمة تحت مسمى إدارة التغيير، والأنظمة والسياسات)، ومنها دراسة (جابر، 2015) والتي توصلت إلى أن واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي بدرجة متوسط، ودراسة (الفاعوري، 2012) حيث ربط بعلاقة قوية بين أنظمة تخطيط الموارد وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، كذلك دراسة (حسن، 2010) والتي جاءت نتائجها لتؤكد وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير، ولتقييم الأداء، وللتعويضات، وللسلامة والصحة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. ودراسة (المدهون، 2014) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عملية أداة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.

في حين أشارت النماذج العالمية والعربية إلى معيار إدارة الموارد، وأحياناً تحت مسمى الشراكة والموارد، ومنها نموذج التميز الأوروبي ونموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي تحت اسم معيار الموارد والشراكة، ونموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ونموذج برنامج أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز بمسمى معيار المصادر والشراكة، ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص باسم معيار ادارة الموارد، في حين يظهر في نموذج مراكز التميز (قيد الدراسة) معيار الافراد ومعيار المال كمعيارين رئيسيين للتعبير عن الموارد، ويتوافق هذا مع نموذج مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية، كذلك نظام كايزن في تقييم الأداء المؤسسي وثقافة التميز والتي اعتمدت معيار المالية كمعيار رئيسي في التميز المؤسسي.

**3.2.1.5 السؤال الثالث: ما مدى درجة كفاية معايير التميز (برنامج مراكز التميز) لتحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم؟**

لقد خلصت النتيجة لتؤكد على مستوى كفاية جيد جدا لمعايير التميز التي تم تبنيها في نموذج مراكز التميز، وبهذا يمكن البحث أكثر في كيفية رفع مستوى ملاءمة المعايير وملاءمة أوزانها ليصبح النموذج أكثر فعالية وملاءمة لاحتياجات الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

**4.2.1.5 السؤال الرابع: ما مدى ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية لنموذج برنامج مراكز التميز؟**

حصل السؤال الرابع على درجة ملاءمة متوسطة في كافة المعايير الرئيسية، وقد اتفق نموذج مراكز التميز (قيد الدراسة) مع كل من برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، وجائزة الملك عبد الله الثاني من حيث توزيع الأوزان النسبية للمعايير الرئيسية، والتي جاءت متساوية، في حين كان هناك تفاوت في توزيع الأوزان النسبية في النموذج الأوروبي والأمريكي وبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، وكذلك جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز. حيث ظهر وزن معيار القيادة في النموذج الأمريكي الأعلى، في حين كان الوزن الأعلى في النموذج الأوروبي لإدارة العمليات.

**5.2.1.5 السؤال الخامس: ما مستوى تواجد العوامل المعيقة والتي تحدّ من تحقيق التميز المؤسسي في وزاراتكم؟**

جاءت النتيجة الكلية لهذا السؤال بدرجة متوسطة، مما يعني أنه ما زال هناك عوائق تحدّ من تحقيق التميز المؤسسي في الأداء الحكومي للوزارات المستهدفة، ومن الضروري الاهتمام في تجاوز تلك المعوقات حيث يتضح من خلال مراجعة الاطار النظري لما طرحه كل من (Peters & Weterman, 2004) حول عوامل التميز في العصر الحال، حيث أشاروا إلى العوامل الأربعة الرئيسية (The 4ps) والتي من المفترض توفرها لتحقيق التميز المؤسسي هي (السياسة، والأفراد، والعمليات، والأداء)، كذلك ما طرحاه من سمات المنظمات المتميزة،

والتي تناولت بشكل أساسي (السماح بالاستقلالية، الاهتمام بقيم المنظمة، بساطة ومرونة الهيكل التنظيمي، الصلة مع المتعاملين وتلبية مقترحاتهم، العلاقة مع العاملين بالمشاركة والثقة)، كما وأشار (السلمي، 2002)، إلى مقومات إدارة التميز والتي تتحقق بتوفير التكامل والترابط ودور القيادة المحوري، كذلك تنظيم الموارد وتنسيق الأعمال، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وخلافة من العوامل، والتي بدون توفرها تعيق تحقيق التميز في الأداء الحكومي.

وتفصيلا لما جاء أعلاه فإن تلك المعينات المرتبطة بالأفراد من حيث الحوافز المادية والمعنوية والاهتمام بأرائهم و اغفال الجهد الجماعي، فقد أشار كل (Peters & Weterman, 2004) إلى عوامل التميز في العصر الحالي، حيث أشاروا إلى العوامل الأربعة الرئيسية ( The 4ps)، ومنها الأفراد حيث اعتبروا من العوامل والمتطلبات والتي تعتبر المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز المؤسسي وبعده الأفراد من الموارد الأساسية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات مما يستوجب العمل على تقديم الحوافز والتعويضات المناسبة والعادلة، كما وأضح أيضا كل من (Alsughayir & Zairi, 2008) من أن نظام الحوافز غير الفعال يعيق تحقيق التميز.

أما المعينات المرتبطة بمفهوم وثقافة التميز فإن النتيجة تتفق جزئيا مع ما أورده (Conti, 2008) من أن عدم توافر الفهم الصحيح لمفهوم التميز يعيق تحقيق التميز المؤسسي، كما تشير ارتفاع درجة المعيق نوعا ما إلى أن مفهوم التميز لم يصل إلى كافة الموظفين والموظفات في الوزارات والمؤسسات الحكومية مما أثر على قدرتهم في التعاطي مع التميز المؤسسي، وقد يكون ظهور هذا المعيق نتيجة عدم وجود تدريب وتوعيه وتطوير حقيقي يعكس نفسه على ثقافة التميز في عمل وأداء الموظفين، وقد أشار (Alrayes, 2006) إلى أن ثقافة التميز من المعايير الفرعية الرئيسية التي تدعم المعيار الرئيسي (القيادة) وترتبط بشكل مباشر بالعاملين بحيث تؤثر على مستوى أداء المؤسسات لذا فقد دخلت حديثا كمعيار رئيسي في نماذج التميز الحديثة. كذلك أشار (Conti, 2009) إلى أن الثقافة والقيم السائدة في المنظمة والمجتمع تعبر عن العوامل الكامنة والتي تؤثر بشكل مباشر في نجاح نماذج التميز. كما وتتفق جزئيا مع (Silva & Hichman)، والذين عبروا عن التميز في إطار المعادلة القائلة بأن (الاستراتيجية + الثقافة = التميز).

كما وجاءت النتائج المرتبطة بمستوى توفير احتياجات العمل من تقنيات ولوجستيات وخطط التدريب والتي كانت أيضا متوسطة، وبهذا ما زال هذا المعيق قائما يهدد تحقيق التميز المؤسسي حيث أشار (conti, 2008)، والذي أوضح أن عدم توافق خطط التدريب ومتطلبات التميز يعد من المعوقات لتحقيق التميز، ويمكن الإشارة إلى أن متطلبات تطبيق كافة نماذج التميز العالمية والعربية، يحتاج إلى تدريب وتطوير، حيث نلاحظ أن كافة المؤسسات التي بدأت في تطبيق برامج التميز قد خضعت إلى برامج تدريب وتطوير لكوادرها البشرية بما ينسجم وتعزيز ورفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم لتتماشى مع معايير التميز. كما وأشار (السلمي، 2002)، والذي أوضح أن عدم استخدام الأساليب الحديثة وتقنيات المعلومات والاتصال يعيق من تحقيق التميز، كما وأشارت دراسة (منتدى الرياض الاقتصادي، 2007)، إلى أن تدني استخدام الأساليب الحديثة في انجاز العمل من لمعوقات للتميز، وهذا يشير إلى أن النتيجة تدل على قلة تركيز القيادة على استخدام الأساليب الحديثة في التطوير والأداء.

أما بالنسبة للمعوقات التي ما زالت موجودة من حيث البيروقراطية وضعف تنظيم وتسهيل الإجراءات، وضغط العمل، والإرادة السياسية، وضعف مرونة الهيكل التنظيمي، فإن كافة تلك المعوقات تؤدي كما غيرها إلى الحد من تحقيق التميز المؤسسي، كما وأشار إلى ذلك لكل من (Peters & Weterman, 2004) من خلال العوامل الأربعة الرئيسية (The 4ps)، ومنها العمليات حيث اعتبرت من العوامل والمتطلبات التي تدعم تحقيق التميز من خلال التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية وأيضا العمل على التركيز التام على احتياجات المتعاملين. ويمكن تفسير النتيجة بأن هناك ضعفاً من قبل القيادة في التعاطي مع هذا المعيق، والذي يحتاج من القيادة التوجه إلى اجراء عملية مراجعة جاده للعمليات بشكل عام.

### 3.1.5 استنتاجات فرضيات الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الفرضيات في:

هل يختلف المحاور التالية في تحقيق التميز المؤسسي وذلك حسب متغير الوزارة	درجة الملائمة ركائز التميز الثلاثة
(رفض الفرضية)	درجة الملائمة المعايير الرئيسية والفرعية
(رفض الفرضية)	

درجة الملائمة الوزن النسبي للمعايير

(قبول الفرضية)

العوامل المعيقة

(قبول الفرضية)

ترى الباحثة ان هذه النتائج يمكن ان تدل على ان متغير الوزارة لم يؤثر على درجة الملاءمة للركائز والمعايير مما يعني ان نموذج التميز يمكن تطبيقه وتحقيق التميز المؤسسي في كافة الوزارات دون الحاجة الى خصوصية لكل وزارة على حدا الا فيما ابرزته نتائج الفرضيات وهي الاوزان أي الأهمية النسبية لكل معيار سواء رئيسي او فرعي، وذلك يتبع لطبيعة عمل كل وزارة ومؤسسة حكومية، كذلك بالنسبة لتوفير المتطلبات لتحقيق التميز.

### 1.3.5 استنتاجات أسئلة المقابلات:

بمراجعة نتائج إجابات المقابلات تستنتج الباحثة أن المرحلة الأولى من نموذج التميز قد تم خلال عملية تنفيذ المشروع بإشراف الجهة الداعمة، والتي تشمل (1) التزام المؤسسة واعداد الفريق، (2) التقييم الذاتي، أما المرحلة الثانية والتي تمت ادارتها مباشرة من قبل الوزارة بعد انهاء الجهة الداعمة عملها وانسحابها من البرنامج، وهي مرحلة التحول والإصلاح والتي تشمل (3) تطوير خطة العمل للتحول، (4) تنفيذ الخطة، (5) المساهمة والتعلم، فقد شاب تلك المرحلة العديد من الاعاقات والتراخي ولم تُؤخذ من قبل القيادة على محمل الجدية اللازمة مما أثار على نشر المعرفة وثقافة التميز في كافة المستويات الإدارية وبذلك لم تصل الوزارات إلى اجراء التحويلات اللازمة في السياسات والإجراءات والعمليات نحو تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً ونتيجة لذلك لم يكن هناك تقييم لما تم الوصول إليه في إطار نظام واضح ومتكامل يضمن التميز.

إن هناك غياباً لمتابعة تطبيق برنامج التميز في الوزارات وديوان الموظفين (المستهدفين بالدراسة)، وخاصة بعد انتهاء فترة التدريب والمتابعة من قبل الجهة الداعمة للمشروع.

## 2.5 توصيات الدراسة

اعتمادا على ما جاء في النتائج فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات التي ستسهم في تعزيز وتطوير نموذج مراكز التميز نحو تحقيق التميز المؤسسي في وزارات ومؤسسات الحكومة الفلسطينية، حسب احتياجات تلك الوزارات وخصوصية كل منها، وعليه فإن الباحثة تقترح:

### 1.2.5 التوصيات العامة التالية:

- مأسسة التميز بما يضمن وجود نهج موحد يضبط التعامل مع التميز في كافة الوزارات، وبذلك نضمن وجود نظام تطبيق ومتابعة وتقييم.
- إعادة النظر في نموذج التميز المطبق في الوزارات الفلسطينية وبناء نموذج خاص بالوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- اعتماد الكفاءة والمهنية عند اختيار فريق التميز، مع وضوح المرجعيات ونظام متابعة العمل والمساءلة.

أما التوصيات المتعلقة بمعايير التميز الأساسية والتي تتفق عليها كافة النماذج، فقد حصرتها الباحثة في المحاور التالية:

### 2.2.5 توصيات متعلقة بالقيادة:

- تفعيل منهجية المشاركة في الإدارة بحيث يكون للعاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية رأي ومساهمة في القرارات والاعداد الخطط والتطوير حسب مستوياتهم الإدارية.
- انشاء برامج متخصصة بإنشاء ثقافة مؤسسية مبنية على المشاركة والتعاون وتشجيع الابداع والابتكار والتميز، كذلك تعمل على تعزيز القيم المتصلة برؤيا ورسالة الحكومة، وتقبل النقد والحوار.
- مراجعة لأولويات العمل والاهداف الاستراتيجية بما يمكن تعزيز الإرادة الحقيقية لدى المستويات العليا في تحقيق التميز، كذلك وارتباطا بالموضوع نفسه فمن الأهمية أن تكون

هناك مراجعة ومراقبة دورية وضمن نظام واضح ومأسسة لما يتم إنجازه وإيجاز الانحرافات ودراسة أسبابها وطرق معالجتها بشكل فعال.

### 3.2.5 توصيات متعلقة بالأفراد:

- تفعيل عملية تقييم أداء الموظفين وربطها بنظام للحوافز المادية والمعنوية والترقيات بشكل عادل ومنصف.
- تفعيل وتعزيز برامج التدريب والتطوير في الوزارات والمؤسسات الحكومية بما يتلاءم واحتياجات العمل، واحتياجات تطبيق معايير التميز المؤسسي.

### 4.2.5 توصيات متعلقة بالمعرفة:

- العمل على تعزيز مأسسة نظام معلومات بحيث يركز على سهولة الحصول على المعلومات والتعليمات بين كافة المستويات الإدارية وبكافة الاتجاهات.
- تعميم نموذج التميز المؤسسي على مستوى المفاهيم واليات التطبيق والتقييم، وهذا يحتاج إلى برنامج توعية وتدريب لكافة المستويات الإدارية، وعدم الاقتصار على المستويات العليا والوسطى فقط.

### 5.2.5 توصيات متعلقة بالعمليات:

- مراجعة تسلسل العمليات وتحديد مسارات العمليات مع توصيف للإجراءات وتسلسلها.
- استخدام التقنيات الحديثة من أجهزه ومعدات وبرامج وتطبيقات تسهم في الغاء الإجراءات البيروقراطية، وتسهيل الحصول على الخدمات عبر التطبيقات الإلكترونية الحديثة.

### 6.2.5 توصيات متعلقة بالمالية:

- إعادة مراجعة وادراج معايير فرعية أكثر ملاءمة لعمل الوزارات.
- ملاءمة الوزن النسبي للمعايير الفرعية حسب طبيعة عمل الوزارات في هذا المعيار.

## 7.2.5 توصيات متعلقة بالمعايير بشكل عام:

- بشكل عام كانت درجات ملاءمة المعايير والأوزان متوسطة، وعليه فإن الباحثة توصي بـ:
- تقييم أداء فريق التميز حسب المهام التي أوكلت إليه، إضافة إلى مستوى التطور المعرفي والعملي.
  - تقييم مستوى التميز المؤسسي للإدارات والأقسام في الوزارات والمؤسسات الحكومية كافة وتحديد مواطن القوة والضعف حسب النموذج المعتمد (نموذج برامج مراكز التميز).  
وحسب نتائج التقييمات يتم مراجعة نموذج برامج مراكز التميز مع كافة الفئات التي تم تقييمها، بحيث يجري العمل على اجراء التعديلات المطلوبة للوصول لملاءمة وكفاية بدرجة عالية.
  - وضع خطة تنفيذ ورقابة وتقييم وتطوير دورية لتنفيذ برنامج التميز بكافة أبعاده، على أن تكون المتابعة من قبل المستوى السياسي للوزارات والمؤسسات الحكومية بما يضمن جدية التطبيق والعدالة في التقييم.
  - إن الترابط بين مستوى ملاءمة المعايير وملاءمة أوزانها يعني أن عملية التقييم يجب أن تبدأ في ملاءمة المعايير ومن ثم تحديد أوزانها بما ينسجم وخطوات وآليات تحقيق التميز المؤسسي.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. آل مزروع، بدر (2010م). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه: جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض.
2. اوزبورن و تيد (1991م). كتاب إعادة اختراع الحكومة.
3. البحيصي، عبد المعطي (2014م). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة". دراسة ماجستير، جامعة الازهر - غزة، فلسطين.
4. التميمي، هيثم (2012م). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. رسالة ماجستير: جامعة القدس، فلسطين.
5. توفيق، عبد الرحمن، وآخرون (2008م). التميز الإداري والفاعلية القيادية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية "بميك".
6. جاردنر، جون (1989م). التميز الموهبة والقيادة، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
7. جرينبرج، ج، بارون، ر. (2004م). إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة إسماعيل الرفاعي، ط 1. دار المريخ للنشر، الرياض.
8. جرينبرج، ج، بارون، ر. (2004م). كتاب إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة إسماعيل الرفاعي، ط 1. دار المريخ للنشر، الرياض.
9. الجعبري، تغريد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعميم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير: جامعة الخليل، فلسطين.
10. جودة، زكريا (2015م). واقع تطبيق إمكانات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين - قطاع غزة.
11. حسن، عبد المحسن (2010م). ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير: جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

12. الدويري، غ. (2006م). إدارة التميز في القطاع العام الأردني. دراسة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز. جامعة اليرموك، الأردن.
13. رزيق، كمال (2009). نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. ورقة عمل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض - المملكة العربية السعودية.
14. الرشيد، صالح سليمان (2004م). نحو بناء اطارا منهجيا للإبداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: لإبداع والتجديد دور المدير العربي في الابداع والتميز، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. زايد، عادل (2005م). الطريق الى الأداء التنظيمي المتميز. مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارية، جامعة القاهرة.
16. السلمي، علي (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
17. السلمي، علي (2002م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
18. سهمود، إيهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويعها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.
19. السواط، طلق، ومحمد العتيبي، (1999م). البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد12، العدد11، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
20. شوقي، قبطان (2010م). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010. (<https://alhadidi.files.wordpress.com> 15.03.2017)
21. الصيرفي، محمد (2009م). التميز الإداري للعالمين بقطاع التربية والتعليم، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

22. عبود، د. علي (2009م). دور جوائز الجودة والتميز في قاس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو إداء متميز في قطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة - الرياض، المملكة العربية السعودية. 1-4 نوفمبر، 2009.
23. العنبي، م (2009م). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء الاعمال، 1-4 نوفمبر، 2009. معهد الإدارة العامة، الرياض.
24. العيسوي، طارق (2013م). مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة. رسالة ماجستير: الجامعة الإسلامية، فلسطين - غزة.
25. قسيس، نبيل (2012). نحو ترشيد الجهد التخطيطي للتنمية وزيادة فعاليته في الاراض الفلسطينية المحتلة. معهد ماس.
26. القيسي، سنان فاضل حمد (2016). انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، (2016).
27. الكبيسي، ع (1998م). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. الكتاب الخامس من مجموعة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - منظمات حكومية متخصصة، الطبعة الأولى. دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.
28. المدهون، محمود (2014م). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. دراسة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
29. النعيمي، ومحمد عبد العال، والصويص (2008م). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات. دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 43-54.
30. نوفل، ممدوح (1995). قراءة في الوضع الفلسطيني بعد عام من قيام السلطة الفلسطينية.

31. هاكوز، منى (2008م). استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي. ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاعين العام والخاص. عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### ثانياً: مواقع الكترونية

1. شبكة جامعة بابل، (2016م) – الصفحة الكترونية  
<http://link.uobabylon.edu.iq/purpose/distinctions.aspx>
2. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (2007).
3. جائزة الامارات للأداء الحكومي المتميز (2009). برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي.
4. جائزة فلسطين الدولية للتميز والابداع /قراءة-في-الوضع-الفلسطيني-بعد-عام-من-قيا/11/1995/ps/ar/www.mnofal.ps
5. [السلطة الوطنية الفلسطينية، 2014، http://www.palestinapedia.net](http://www.palestinapedia.net)
6. برنامج تعزيز قدرات السلطة الوطنية الفلسطينية  
<http://www.mpwh.pna.ps/atemplate.aspx?id=21>
7. (شبكة جامعة بابل، الصفحة الكترونية  
(2016/9/21، <http://link.uobabylon.edu.iq/purpose/distinctions.aspx>)
8. وزارة الاشغال العامة والإسكان الفلسطينية  
(2016/7/30، <http://www.mpwh.pna.ps/atemplate.aspx?id=21>)

1. Ajaf, Mona (2008). **Culture of excellence in some semi government organizations in Dubai**, paper for quality congress middle east 2 creating an architecture of quality and excellence in the middle east: Responsibilities: challenges and strategies, Dubai: e\_TQM college.
2. 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.
3. Al-Dhaafri, Hassan and others (2016). **Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance**, A study on Dubai Police. International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 2; 2016, Published by Canadian Center of Science and Education.
4. Alrayes, Raed (2006). **Measuring Service Excellence in Banking Industry Using An Integrated Approach: an Empirical Study in the Saudi Context**, Doctoral Dissertation, United Kingdom: Sheffield Hallam University.
5. Borghini, E, C.(2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation" **the journal of creative Behavior**, vol, 31, No ,1 :226-289.
6. Daft, Richard (2000). "**Management**", The Dryden press, New York. P22.
7. Eygelaar. S.J.D. (2004). **The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence, Doctoral Dissertation**. South Africa: Rand Afrikaans University>
8. Klingner, Donald (2009). **Defining and Directing Public Administration toward Performance Excellence**. in: International Conference on Administrative Development Towards Excellence in Public Sector Performance, 1- 4 November 2009. the Institute of Public Administration, Riyad. pp 2-22  
(<http://documentslide.com/documents/defining-and-directing-public-administration-toward-performance-excellence.html>. ppt, 30/12/2016)
9. Nasseef, Mohammed (2009). **A study of the critical success factors for sustainable TQM: A Proposed assessment model for maturity and**

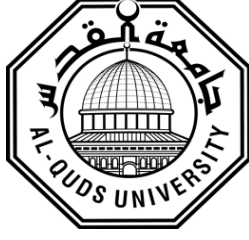
excellence, For PhD, School of Informatics/School of Management University of Bradford.

10. National Quality Institute, (2007). **Canadian Framework for Business Excellence** – Overview Document.  
([www.nqi.ca/nqistore/product\\_details.aspx?ID=117](http://www.nqi.ca/nqistore/product_details.aspx?ID=117))
11. Osborne D. & Gaebler T. (1993). **REINVENTING GOVERNMENT: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. 1Copy, Published by Addison.** Wesley Publishing Com. (<https://www.amazon.com/Reinventing-Government-Entrepreneurial-Spirit-Transforming/dp/0452269423>)
12. Osborne, David (2009). **Achieving excellence in Public Sector Performance, in :International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance**, 1-4 November 2009, : Institute of Public Administration, Riyadh (<http://documentslide.com/documents/achieving-excellence-in-public-sector-performance.html>. ppt, 30/12/2016)
13. Peters, T, J, & Waterman, H, (2004). **“In Search of Excellence”** 2nd edition, London: Profile Books.
14. Porter, L.J. & Tanner, S. J (2004). **Assessing Business Excellence**, second Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
15. Zairi, Mohamed (2003). **The 4Ps: of Organizational Excellence**, publishing TQM college, Dubai: e - TQM College.

ملحق (1): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة	المؤسسة
1	د. إياد خليفة	أستاذ مساعد	جامعة القدس
2	د. منصور غرابية	أستاذ مساعد	جامعة القدس
3	د. بسام بنات	أستاذ مشارك	جامعة القدس
4	د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
5	السيد نياز مزارعه	مدير شركة بلان للأبحاث والتدريب	شركة بلان
6	السيدة علياء الشعار	مستشارة برامج التميز	مؤسسة كايزون
7	د. ناصر جرادات	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين الأهلية
8	د. عفيف زيدان	أستاذ	جامعة القدس

## ملحق (2): الاستبانة



السيدة/..... المحترم  
وزارة .....

تحية واحترام،

أقوم بإجراء دراسة حول "مدى ملاءمة معايير برنامج مراكز التميز المطبق في الوزارات الفلسطينية لواقع واحتياجاتها من وجهة نظر المدراء فيها"، كمتطلب لنيل درجة ماجستير من برنامج التنمية وبناء المؤسسات - جامعة القدس.

وفي إطار استكمال استقصاء آراء المدراء في الوزارات المستهدفة، أرجوا التفضل بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة بكل دقة وموضوعية على بنود محاور الاستبانة التي أشرف بان اضعتها بين ايديكم، علماً بأن اجاباتكم لن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي وسيكون لها الأثر الكبير بإذن الله في التوصل الى نتائج صادقة تخدم الهدف العلمي والعملية لهذه الدراسة.

وقد جرى توضيح طريقة الإجابة على الاستبانة وبعض المفاهيم. شاكرة لكم صادق تعاونكم وتجاوبكم.

**وتقبلوا فائق التقدير واحترام،**

الباحثة

ليلى نشأت على الشعار

## القسم الأول: البيانات الشخصية

الوزارة / المؤسسة الحكومية التي تعمل/تعملين بها:

ديوان الموظفين  وزارة النقل والمواصلات  وزارة الاشغال العامة

وزارة الداخلية  وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

الرجاء وضع إشارة حول (X) أمام الإجابة التي تختارها / تختارينها:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى
--------	------------------------------	-------------------------------

العمر:	<input type="checkbox"/> 26-35 سنة	<input type="checkbox"/> 36-45 سنة	<input type="checkbox"/> 46 سنة فأكثر
--------	------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم
----------------	----------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> وكيل/ة وزارة	<input type="checkbox"/> وكيل/ة مساعد	<input type="checkbox"/> مدير/ة عام	<input type="checkbox"/> مدير/ة
-----------------	---------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/> 11-15 سنة	<input type="checkbox"/> اكثر من 15 سنة
---------------	---	-------------------------------------	------------------------------------	---

القسم الثاني:

- المحور الأول: فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مدى ملاءمة ركائز التميز الثلاثة

لتحقيق التميز المؤسسي حسب واقع واحتياجات الوزارة. الرجاء قراءة العبارة وبيان

وجهة نظركم حيال كل عبارة واردة بوضع إشارة (X) في الحقل الذي يُعبر عن رأيكم:

#	العبارة	جد	ملاءمة عالية	ملاءمة متوسطة	ملاءمة ضعيفة	غير ملائمة
1	مدى ملاءمة الركائز الثلاثة مع استراتيجيات الوزارة.					
2	مدى ملاءمة الركائز الثلاثة مع رؤية الوزارة للتطوير المؤسسي.					
3	مدى توافق ركيزة خدمة المواطن مع استراتيجية الوزارة.					
4	مدى توافق ركيزة تحقيق النتائج مع استراتيجية الوزارة.					
5	مدى توافق ركيزة الشفافية مع استراتيجية الوزارة.					
6	مدى استجابة الوزارة الى متطلبات تحقيق الركائز من حيث السياسات.					
7	مدى استجابة الوزارة الى متطلبات تحقيق الركائز من حيث الإجراءات.					
8	مدى استجابة الوزارة الى متطلبات تحقيق الركائز من حيث أسلوب العمل.					
9	تُعتبر الشفافية ركيزة أساسية في الأنظمة واللوائح الداخلية في الوزارة.					
10	تُعتبر خدمة المواطن من الركائز الأساسية في تصميم العمليات المتعلقة بأداء الخدمات.					
11	تُعتبر تحقيق النتائج ركيزة أساسية في تقييم الأداء.					
12	توافقت السياسات والإجراءات مع تحقيق الركائز الثلاثة للتميز.					

- **المحور الثاني:** فيما يلي المعايير الرئيسية والفرعية لبرنامج مراكز التميز. الرجاء قراءة المعايير وبيان وجهة نظركم حيال درجة ملاءمة تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسسي في وزارتكم، من خلال وضع إشارة (X) في الحقل الذي يُعبر عن رأيكم:

#	العبارة	الدرجة					غير ملائمة
		ملاءمة عالية	ملاءمة عالية	متوسطة	ملاءمة ضعيفة	ملاءمة	
<b>1</b>	<b>المعيار الرئيس (دور القيادة)</b>						
1/1	التخطيط الاستراتيجي						
2/1	الثقافة الداعمة						
3/1	الرقابة والتقييم						
<b>2</b>	<b>المعيار الرئيس (الأفراد)</b>						
1/2	الإدارة						
2/2	التخطيط						
3/2	التدريب والتطوير						
4/2	رعاية الموظفين						
<b>3</b>	<b>المعيار الرئيس (المعرفة)</b>						
1/3	عمليات المعرفة						
2/3	الأثر المعرفي						
3/3	الاتصالات						
<b>4</b>	<b>المعيار الرئيس (العمليات)</b>						
1/4	إدارة العمليات وتبسيطها						
2/4	إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة						
<b>5</b>	<b>المعايير الرئيس (المالية)</b>						
1/5	التخطيط						
2/5	التنفيذ						
3/5	التقييم المالي						

- **المحور الثالث:** فيما يلي المعايير الرئيسية والفرعية لبرنامج مراكز التميز. الرجاء قراءة المعايير وبيان وجهة نظركم حيال درجة كفاية تلك المعايير لتحقيق التميز المؤسساتي في وزارتكم، من خلال وضع إشارة (X) في الحقل الذي يُعبر عن رأيكم:

#	العبارة	نعم	لا
1	هل تعتبر/ي المعايير الرئيسية والمتمثلة في (دور القيادة - الافراد - المعرفة - العمليات - المالية) كافية لتحقيق الميز المؤسساتي في وزارتكم		

- المحور الرابع: فيما يلي المعايير الرئيسية والفرعية لبرنامج مراكز التميز والوزن النسبي لكل معيار فرعي، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لرأيكم في ملاءمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية:

#	العبرة	الوزن النسبي للمعيار الفرعي	جدا	ملاءمة عالية	متوسطة	ملاءمة ضعيفة	ملاءمة	غير ملاءمة
<b>المعيار الرئيس (دور القيادة)</b>								
1/1	التخطيط الاستراتيجي	30%						
2/1	الثقافة الداعمة	20%						
3/1	الرقابة والتقييم	30%						
4/1	أداة المسح الميداني	20%						
<b>المعيار الرئيس (الأفراد)</b>								
1/2	الإدارة	25%						
2/2	التخطيط	15%						
3/2	التدريب والتطوير	20%						
4/2	رعاية الموظفين	20%						
5/2	أداة المسح الميداني	20%						
<b>المعيار الرئيس (المعرفة)</b>								
1/3	عمليات المعرفة	25%						
2/3	الأثر المعرفي	35%						
3/3	الاتصالات	20%						
4/3	أداة المسح الميداني	20%						
<b>المعيار الرئيس (العمليات)</b>								
1/4	إدارة العمليات وتبسيطها	35%						
2/4	إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة	45%						
3/4	أداة المسح الميداني	20%						

غير ملائمة	ملائمة ضعيفة	ملائمة متوسطة	ملائمة عالية	ملائمة عالية جدا	الوزن النسبي للمعيار الفرعي	العبارة ملائمة الوزن النسبي لكل من المعايير الفرعية	#
						المعايير الرئيس (المالية)	
					20%	التخطيط	1/5
					35%	التنفيذ	2/5
					25%	التقييم المالي	3/5
					20%	أداة المسح الميداني	4/5

- المحور الخامس: العبارات التالية توضح العوامل المعيقة التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي في أداء وخدمات المؤسسات الحكومية التي تعمل/تعملين بها، ارجو التكرم بوضع (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم عن مدى تواجد تلك المعوقات في وزاراتكم:

#	العبارة مدى تواجد تلك المعوقات في وزاراتكم:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة	لا أوافق
1	ضعف في الإرادة السياسية الحقيقية على المستويات العليا لتطبيق التميز.						
2	ضعف تنظيم وتسهيل الإجراءات.						
3	البيروقراطية والروتين في المؤسسة الحكومية.						
4	ضعف في مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية.						
5	هناك ضعف في الحوافز المادية والمعنوية.						
6	كثرة ضغط العمل اليومي.						
7	ضعف في استقصاء آراء الموظفين على مستوى رضاهم.						
8	عدم توافق بين احتياجات العمل وخطط التدريب المبنية على متطلبات تحقيق التميز.						
9	اغفال الاداء الجماعي في انجاز المؤسسة الحكومية.						
10	ضعف ثقافة التميز على مستوى الموظفين.						
11	ضعف الفهم الصحيح لمفهوم التميز.						
12	قلة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.						
13	ضعف اللوجستيات (الموارد المادية - المالية والمكاتب) كمتطلب لتحقيق التميز.						

### ملحق (3): أسئلة المقابلة

1. السؤال الأول: هل تعرف/تعرفين عن نموذج مراكز التميز المطبق في الوزارة؟
2. السؤال الثاني: هل شاركت ادارتكم في عملية تقييم مستوى التميز المؤسسي قبل وبعد تطبيق نموذج مراكز التميز؟
3. السؤال الثالث: الى أي مدى توفر التدريب اللازم من أجل الحصول على المعرفة والقدرة على التطبيق؟
4. السؤال الرابع: هل ركائز التميز الثلاث (المواطن، النتائج، الشفافية) تعبر عن التوجهات الاستراتيجية والسياسات العامة للوزارة؟
5. السؤال الخامس: هل تعتبر أن معايير التميز قد تلاءمت مع عمل الوزارة؟
6. السؤال السادس: الى أي مستوى تم تلبية متطلبات التميز في وزارتكم:
  - إلى أي مدى تم وضع خطة استراتيجية تلبى احتياجات ذوي المصلحة، وانعكس ذلك على السياسات في إطار معايير التميز؟
  - الى أي مدى قامت الوزارة بتطوير وتدريب الموظفين في إطار تحقيق التميز المؤسسي؟
  - إلى أي مدى قامت الوزارة بإجراء تقييم أداء للموظفين وربط ذلك بالحوافز؟
  - إلى أي مدى يتوفر في الوزارة نظام متكامل يضمن تبادل المعلومات في كافة المستويات والاتجاهات؟
7. السؤال السابع: كيف تم استثمار المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارتكم؟
8. السؤال الثامن: برأيكم أي المعايير الرئيسية الأضعف؟ وأيها الأقوى برأيكم؟ ولماذا؟