



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان  
الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني

هيثم عطية إسماعيل التميمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان  
الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني

هيثم عطية إسماعيل التميمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان  
الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني

إعداد:

هيثم عطية إسماعيل التميمي

بكالوريوس الإدارة والريادة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. سهيل سلطان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

1433 هـ / 2012 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

## إجازة الرسالة

العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية  
الفلسطيني

إعداد: هيثم عطية إسماعيل التميمي

الرقم الجامعي: (20714477)

المشرف: د. سهيل سلطان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2012/05/24 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. سهيل سلطان
  - 2- ممتحنا داخليا: د. عبد الوهاب الصباغ
  - 3- ممتحنا خارجيا: د. يوسف أبو فارة
- التوقيع:.....
- التوقيع:.....
- التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

## الإهداء

إلى أبي وأمي ... اللذان منحاني الحب والحنان والدعاء، وأمداني بالصبر والعزيمة وطول النفس ما يكفي لمواصلة الدرب.

إلى زوجتي وأبنائي عطية، رهف، دانا وجنى. رفاق الدرب الطويل، وشركاء السهر والجهد. الصابرين دوماً على انشغالي وبعدي عنهم الوقت الطويل.

إلى أخواتي وإخواني الأعزاء اللذين أحاطوني بالحب والدعاء والوفاء.

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاءً وتقديراً ومحبةً وعرفاناً.

هيثم عطية إسماعيل التميمي

## إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حينما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

هيثم عطية إسماعيل التميمي

التاريخ:.....

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين الذي هدانا ووقفنا بتوفيقه، والشكر له سبحانه على فضله، والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم، إنه ومن باب رد الفضل إلى أصحابه واقتداءً بما ورد في الأثر (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) فإنني:

أنتقم بالشكر الجزيل، وعظيم التقدير والعرّفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث وأخص منهم المشرف الفاضل د. سهيل سلطان إعتزافاً بفضله ونصحه الصادق ومساعدته ومتابعته الحثيثة على الدوام حتى تم إنجاز هذه الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس ممثلة برئاستها وإداراتها وأقسامها، وإلى المعهد العالي للتنمية المستدامة ممثلاً بمديره الدكتور الفاضل زياد قنّام تقديراً لعلمه، ومساندته، وتواضعه الكريم وإلى كافة الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية، وكافة العاملين.

والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الدكتور يوسف أبو فارة والدكتور عبد الوهاب الصباغ اللذان شرفاني بتفضلهم وقبولهم لمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بتعديلاتهم وملاحظاتهم، وإلى الأساتذة الأفاضل المحكمين بأرائهم ونصحهم وإقتراحاتهم البناءة في تحكيم أداة الدراسة، وإلى كافة العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية، وإلى كل من ساهم بالمساعدة والتوجيه والنصح والإرشاد.

والله ولي التوفيق

هيثم عطية إسماعيل التميمي

## المصطلحات

**التميز** : غاية المنظمة المنشودة للوصول إلى حالة من التفوق على نظيراتها من المنظمات، من خلال تبنيها نظاماً إدارياً يأخذ بالإعتبار إحتياجات أصحاب المصالح وتوقعاتهم المستقبلية، ويكفل تحقيق نتائج متوازنة وإنجازات ملموسة تعكس تفوق المنظمة، وتتعكس إيجاباً على جميع أصحاب المصالح في إطار عملية من الابتكار والإبداع والتطوير المستمر.

**إدارة التميز** : نظام إداري شامل يضمن الالتزام بالمعايير، والتحسين المستمر، ويقوم على إستثمار كافة موارد المنظمة، وتحويلها إلى مخرجات نوعية وذات قيمة تلبي أو تفوق الرغبات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع أصحاب المصالح، كما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية الدائمة للمنظمة على غيرها من المنظمات.

**نموذج التميز الأوروبي** : أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات وإيجاد الحلول فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة. (Antonaras & others, 2009)

**الأداء المؤسسي** : محصلة تقويم المنظمة لنفسها وقدرتها على تحقيق النتائج لكافة الأطراف المعنية المرتبطة ومصلياً بالمنظمة، في ضوء تفاعل مدخلات وأنشطة ومنهجيات المنظمة، وتكيفها مع البيئة الخارجية وتأثيراتها، وحسن إستثمارها لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.

**ديوان الرقابة المالية والإدارية** : مؤسسة دستورية فلسطينية أنشئت تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي الفلسطيني عام 2004، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة الأعمال والنشاطات التي كلف بها، ويعتبر ديوان الرقابة حسب القانون الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، وهو عضو في منظمة (الأرابوساي) التي تضم كافة الأجهزة العربية العليا للرقابة. (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2004).



## المختصرات

EFQM	:	European Foundation for Quality Management
TQM	:	Total Quality Management
SAACB	:	State Audit and Administrative Control Bureau
SPSS	:	Statistical package for social sciences

## ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري آذار من عام 2011 م إلى شهر نيسان من عام 2012 م، ونفذت الدراسة في المقر العام لديوان الرقابة المالية والإدارية في مدينة رام الله، وتكون 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.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لمعايير إمكانات نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، والتعرف على مستوى أداءه المؤسسي، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، نظرا لملائمته لطبيعة البحث، وتكونت أداة الدراسة من إستبانة عن متغيرات الدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض بالإستناد إلى معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وللتحقق من صدق الإستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة، كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط، وجرى التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات 'Cronbach' Alpha، وقد أجريت العمليات الإحصائية اللازمة التي اشتملت على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات كولومجروف سمرنوف (1- Sample K-S) ومعامل الارتباط pearson واختبار t-test وتحليل التباين ANOVA واختبار Isd، للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وقد تم تحليل البيانات وعرضها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود توجهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاول ممكنات نموذج التميز الأوروبي، كما أظهرت وجود توجهات حيادية لدى أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاول الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية. وأظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات: الدرجة الإدارية، وسنوات الخدمة في العمل، والدورات التدريبية

في مجالات إدارة الجودة والتميز والإدارة والتكنولوجيا، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

وخلصت الدراسة إلى عدداً من المقترحات أهمها: استخدام الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة في إدارة العمليات لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وضرورة إعداد منهجية واضحة ومخططة للتطوير والتحسين المستمر لكافة منهجيات وآليات ووسائل وأدوات العمل لضمان إجراء التحسينات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية وسياساتها الداعمة، وإجراء التحسينات التي تدعم وتلبي إحتياجات العاملين والمتعاملين والشركاء والمجتمع على حد سواء. وتوفير مناخ وبيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار والعطاء، وإعداد منهجية لمتابعة ومراجعة وتحديث استراتيجية الديوان وسياساته وأهدافه، إعداد منهجية وخطة استراتيجية بالموارد البشرية، إعداد منهجية أو آلية لإجراء إستطلاع رأي دوري لكافة أصحاب المصالح وفق مقاييس رأي ومؤشرات أداء محددة، مشاركة العاملين وتطويرهم وتمكينهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية للديوان، الإهتمام بالمجتمع كونه يشكل البيئة التي يستمد منها الديوان كافة مدخلاته، إجراء مقارنات معيارية مع مؤسسات شبيهة تبين مستوى أداء الديوان المؤسسي، متابعة إجراء التقويم الذاتي الدوري باستخدام معايير نموذج التميز الأوروبي.

# **The relationship between the implementation of the European Excellence Model (EFQM) and Institutional Performance of the Palestinian State Audit and Administrative Control Bureau**

**Prepared by: Haitham Atiyah Ismail Al-Tamimi**

**Supervisor: Dr. Suhail Sultan**

## **Abstract**

The study was conducted between March, 2011 and, April, 2012 in the headquarter of the State Audit and Administrative Control Bureau (SAACB) in Ramallah. The study targeted all staff working in (SAACB) on the upper and middle administrative levels. The study adopted a random stratified sample that consisted of 87 employees.

This study aimed to assess to what extent the (SAACB) is implementing the different components (enablers) of the European foundations for quality management (EFQM), and to know the relationship between the implementing of the EFQM and the institutional performance of (SAACB).

The researcher used the descriptive analytical approach where the data of the study were collected using the questionnaire as a tool. Cronbach Alpha was used to test the internal reliability of questioner's elements. Statistical methods were used such as the averages, standard deviations as well as tests Colomjrov Samarnov (1 - Sample KS) and the Pearson correlation coefficient and t-test and ANOVA analysis of variance and LSD test to answer the study's questions and its hypotheses. The data was analyzed and displayed using the Statistical Package For Social Sciences (SPSS).

The study showed that there is a positive attitude in the sample of the study toward the total score of the (EFQM) enablers. The study also showed that there is a neutral attitude in the sample of the study toward the total score of the institutional performance of (SAACB).

The results showed that there is a positive correlation between the implementation of the (EFQM) enablers and the institutional performance of (SAACB). Moreover, results showed a statistically significant differences of the sample's response towards the relationship between the implementation of the (EFQM) enablers and the institutional performance of (SAACB) in terms of years of service, administrative degree and the training courses of quality and excellence and the training courses of management and technology, whereas the results revealed that there are no statistically significant differences related to the variables: sex, age and educational qualification.

The study recommended a number of recommendations such as: The importance of using the new methods and management systems in the operations management to achieve efficiency and effectiveness, the necessity to prepare a clear methodology for the development and continuous improvement of all methods and mechanisms, means and instruments of work to provide the necessary improvements needed to achieve the strategy and policies and do improvements that support and meet the needs of all stakeholders, providing a work environment stimulating and encouraging creativity, innovation and

tender, preparing methodology for monitoring, reviewing and updating the strategy of the (SAACB) and its policies and objectives, preparing a methodology and a strategic plan of human resources, preparing indicators (survey) to monitor the perceptions and satisfaction of stakeholders, empowering Human resources by their participations in decision -making and policy-making and goal setting, taking care of society because it is the environment which provides (SAACB) with all its inputs, comparing (SAACB) performance with other similar institutions or with other relevant benchmarks, following up the conducting of a regular self-assessment using standards of (EFQM).

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

شهد العالم المعاصر، وما يزال جملةً من التحولات، والمتغيرات الأساسية التي أرخت بظلالها على كافة مناحي الحياة، والتي طالت تأثيراتها كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها ومهامها وأماكن تواجدها في العالم متقدماً كان أم نامياً، ونتيجة لذلك وجدت المؤسسات نفسها تعيش في بيئة تتصف بالتغيير المتسارع كما تواجه مواقف معقدة تحد من إستغلالها للفرص المتاحة كما تحد من قدرتها على تجنب المخاطر والمعوقات، وأمام تلك المواقف والتحديات التي برزت بفعل المتغيرات أصبحت الإدارة التقليدية بنظرياتها وممارساتها وعملياتها ووسائلها غير قادرة على مواجهة التحديات والنهوض بالمؤسسات، وتوفير مقومات نجاحها وبقائها.

تعد الإدارة من أكثر الظواهر تأثراً بحركة المتغيرات العالمية، وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية، وذلك كونها مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس، ومغلقة بتأثيرات إجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس خصائصه، وبالتالي فإن أية مؤثرات ومتغيرات، أو تطورات تحدث في البيئة ستؤثر بالضرورة في الإدارة. (ويكي، 2011). وبالتالي فإنه بات على المنظمات حتمية التكيف باستمرار مع البيئة، وسواء كان هذا التكيف بقصد إستباقي أم علاجي فإنه يستلزم بالضرورة إحداث تغييرات مخططة وهادفة لمواجهة تلك المواقف، وهنا لا بد للإدارة من الإستجابة لتلك القوى البيئية وتتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في إحداث التغيير على أن تبدأ نقطة الإنطلاق من المتغيرات البيئية خاصة تلك المرتبطة بالعولمة والتطورات التكنولوجية والتغيرات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية وقوة العمل. (جلاب، 2011).

يعاني القطاع العام بأجهزته ومؤسساته، وما يقوم به من دور في تقديم خدماته في ظل التطورات والمتغيرات البيئية من ضعف الإدارة الحكومية، وعدم قدرتها على الإستجابة والتعاطي مع تلك التأثيرات والتحديات والضغوط التي أفرزتها التطورات والمتغيرات البيئية التي شهدها العالم المعاصر، حيث تؤكد الكثير من الدراسات في مجال الإدارة العامة على صعوبة مواجهة المؤسسات الحكومية لكافة المتغيرات بالوسائل والأساليب والأدوات التقليدية التي تمارسها، وهذا يتطلب منها أن تستخدم أساليب ووسائل وأدوات حديثة قادرة على إحداث وإدامة التوازن الديناميكي بينها وبين بيئتها الخارجية والداخلية، كي تستطيع أن تحافظ على استقرارها الداخلي، وتكتسب المرونة الكافية التي تضمن لها التكيف مع كافة المتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية.

ظهرت قيم جديدة وأنماط حديثة تعبر عن فكر إداري متكامل يهتم بتحديث المؤسسات ويعزز من قدرتها ومرونتها على امتلاك أعلى درجات التكيف مع المتغيرات البيئية، ومن هذه الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وستة سيجما (Six Sigma)، وغيرها من الأساليب التي تسعى إلى تحقيق ما تتطلع إليه المنظمات من تميز، وقد برز على قمة هذه الأساليب الإدارية الحديثة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، هذا المفهوم هو التميز "Excellence".

نشأ مفهوم التميز " للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تمكنها من مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة". (السلمي، 2002، ص20). وبما أن الإدارة تمثل العنصر الأساس في المنظمات الحكومية والخاصة، فإنه قد حان الوقت لتحديث الإدارات الحكومية وإحداث تغييرات مقصودة، من خلال تطبيق مفهوم التميز وما يرافقها من إصلاحات هدفها تقديم أفضل الخدمات من خلال ما يعرف بإدارة التميز Excellence Management. (الدويري، 2006). حيث " يعتبر مدخل إدارة التميز خطوة مهمة، ومدخلاً أساسياً في تطوير الأداء العام للمؤسسات، ويعد من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة". (شاهين، 2004، ص130).

تكريسا لمعنى التميز ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط

والمقومات، وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى إدارة التميز، ويأتي في مقدمة تلك النماذج نموذج التميز الأوروبي "EFQM". (السلمي، 2002).

تأثرت المؤسسات الحكومية الفلسطينية بالمتغيرات العالمية، شأنها في ذلك شأن كافة المؤسسات، إلا أنها وبصفة خاصة تواجه تحديات مضاعفة أفرزتها جملة من العوامل تمثلت أولاً، في التحدي الأبرز الذي يعتبر إستثناء لا يوجد في بيئات أخرى وهو الإحتلال الإسرائيلي، وما يمارسه من إجراءات تستهدف وضع القيود والعوائق في طريق التنمية الشاملة والمستدامة، إضافة إلى تأثيرات المتغيرات البيئية وسمات العالم المعاصر، عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، ويضاف لها بطبيعة الحال ما تواجهه من تحديات التنمية ومطالب الإصلاح والتطوير في كافة المناحي، وتأمين عوامل الإستدامة المؤسسية والمالية نظراً لمحدودية مواردها وحادثة تجربتها.

وإذا ما كان السعي إلى تحقيق الجودة والتميز والتنمية الإدارية لقطاعات العمل في الجهاز الحكومي الفلسطيني هو الهدف المنشود، فإن نجاح المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تحسين وتطوير أدائها هو أول العوامل التي تؤدي إلى تحقيق ما تصبو إليه. وهذا يتطلب منها أن تعيد صياغة خططها وأهدافها وأساليبها وتكيفها بما يتواءم مع القوى البيئية الدافعة للتغيير سواء أكانت داخلية أم خارجية، وأن تتبنى ثقافة التميز، ولعل سبيلها إلى تحقيق ذلك أن تعتمد على أحدث النماذج والأساليب والنظم والأدوات الإدارية الفعالة لتقييم أدائها وتحديد نقاط قوتها وفرص التحسين كي تتمكن من تحقيق الفاعلية والكفاءة والإستدامة المؤسسية. وهذا ما دفع الباحث إلى محاولة إبراز دور إدارة التميز من منظور أدبيات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. حيث يعتبر نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من أهم وأبرز نماذج إدارة التميز الشائع إستخدامها في الكثير من دول العالم.

تأسيساً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية القطاع العام الفلسطيني، الذي من بين أهم مؤسساته ديوان الرقابة المالية والإدارية، الذي يحتل موقعا هاما وخصوصاً في هذا القطاع، باعتباره يمثل الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين (ملحق، 1.1)، حيث يقدم خدمة الرقابة والتدقيق لكافة المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية، ويصدر تقارير حول فاعلية وكفاءة أداء هذه المؤسسات، ويعنى بالمحافظة على المال العام، وبالنظر أيضاً لحدثة نشأته نسبياً. جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في ديوان الرقابة المالية والإدارية، والتعرف الى مستوى أدائه المؤسسي، والتعرف الى العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني.



## 2.1 مشكلة الدراسة

تعرضت المؤسسات الوطنية الفلسطينية لإنتكاسات كبيرة ومتعددة كونها تعيش واقعا مثقلا بالتحديات والمشاكل والعقبات التي أثرت بشكل مباشر على أدائها المؤسسي، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة البيئة الفلسطينية التي تتميز بعدم الإستقرار، وتتداخل وتتسارع فيها وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والثقافية، التي مردها سياسات وممارسات الإحتلال الإسرائيلي وسيطرته على كل مقومات التنمية الفلسطينية من جهة، والتحولت العالمية وما ينتج عنها من تحديات وضغوط تعترض المؤسسات من جهة أخرى. الأمر الذي يستلزم من هذه المؤسسات دراسة أوضاعها والعمل بخطى متسارعة لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة من خلال الإهتمام بإدارة الأداء الحكومي من جهة، والأداء الرقابي من جهة أخرى، بغية الإرتقاء بمستوى تقديم الخدمات في أفضل صورة والوصول إلى مرحلة التميز.

ومن هنا تظهر حاجة المؤسسات الفلسطينية الخدماتية بما فيها الأجهزة العليا للرقابة التي تقدم خدمة الرقابة والتدقيق للمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية، وتصدر تقارير حول فعالية وكفاءة أداء هذه المؤسسات، وتعنى بالمحافظة على المال العام لأن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة لمواجهة مثل هذه التحديات، حيث أصبح نموذج إدارة التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM) أحد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من النقيص الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات.

وفي هذا الإطار يحاول الباحث وصف وتبصير أهمية موضوع الدراسة من زاوية العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، والإنطلاق نظرياً ومنهجياً وعلمياً في فهم وتحليل كل سياقات هذه العلاقة عبر جملة من الأبعاد والمحددات والمتغيرات، وبناءً على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني؟

### 3.1 مبررات الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة لجملة من المبررات أهمها:

- الحداثة، حيث أن الدراسة تتناول مفهوماً إدارياً حديثاً نسبياً وهو نموذج التميز الأوروبي (EFQM) حيث يوجد توجه كبير عالمياً وإقليمياً ومحلياً لتبني مفهوم التميز، كما اتضح أن المنظمات التي طبقت نموذج التميز الأوروبي كأداة للتدخل والتغيير تمكنت من غرس قيم جديدة للإدارة وحققت نتائج إيجابية على صعيد المنظمة ككل من حيث تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها، الأمر الذي يبرر ضرورة إجراء دراسة حول هذا الموضوع فلسطينياً.
- حداثة القطاع الحكومي الفلسطيني بشكل عام والجهاز الرقابي بشكل خاص نسبياً، حيث أن المؤسسات الوطنية الفلسطينية ما زالت في طور التكوين وفي مرحلة البناء المؤسسي، الأمر الذي تبرز معه حاجتها إلى هذا النوع من الدراسات التي تتناول مفهوماً إدارياً حديثاً يدعو المنظمات إلى قيم عمل جديدة يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم مع البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير، ويضمن تطبيقها تحقيق الجودة والتميز والتحسين المستمر في هذا القطاع الحيوي الذي يعتبر مسؤولاً عن تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع الفلسطيني.
- ندرة الدراسات والمؤلفات السابقة في البيئتين العربية والمحلية التي تناولت بالبحث موضوع نموذج التميز الأوروبي حيث تلمس الباحث حاجة المكتبة الفلسطينية إلى مساهمات علمية في هذا المجال. لذلك قد تشكل هذه الدراسة محاولة جادة تسهم في سد النقص الملموس في هذا المجال خاصة وأنها من الدراسات الرائدة على حد علم الباحث من حيث تفردتها في تناول موضوع الدراسة.
- كون الباحث يعمل موظفاً حكومياً الأمر الذي دفع به إلى تسليط الضوء، وإبراز دور نموذج التميز الأوروبي وعلاقة تطبيقه في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة الفلسطينية بشكل عام وفي ديوان الرقابة المالية والإدارية بشكل خاص.

### 4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحداثة الموضوع الذي تناوله وهو نموذج التميز الأوروبي والعلاقة بين تطبيقه والأداء المؤسسي، وفيما يلي أهم النقاط التي تعكس أهمية هذه الدراسة:

## • الأهمية النظرية:

- المساهمة في بناء الإطار النظري للعلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) و الأداء المؤسسي، وتحليل دور وأهمية تطبيق وتبني نموذج التميز الأوروبي باعتباره أسلوباً وأداة وفلسفة إدارية حديثة أثبتت فاعليتها وجدواها كأداة تدخل ناجعة تسهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.
- التعرف على توجهات العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية نحو تطبيق نموذج التميز الأوروبي وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي والأداء المؤسسي لديوان الرقابة ككل.

## • الأهمية العملية:

- الكشف عن العوامل والصعوبات والمعوقات التي قد تسبب الضعف في الأداء المؤسسي نحو متغيرات نموذج التميز الأوروبي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- إسهام الدراسة العلمي المتمثل في الإستنتاجات والمقترحات التي سيتم التوصل إليها باعتبارها تشكل إضافة إيجابية للأدبيات السابقة المتعلقة بنموذج التميز الأوروبي (EFQM) وموضوع الأداء المؤسسي.
- عرضها لأهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي ونتائج الأداء المؤسسي.
- أهمية نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرار في ديوان الرقابة المالية والإدارية حول الجوانب الأكثر والأقل تأثيراً والجوانب الأقوى والأضعف ارتباطاً في العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ومستوى الأداء المؤسسي، والتي ربما ستقود إلى إجراء دراسات وأبحاث لاحقة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، والسياسة والإستراتيجية والموارد البشرية، الشراكة والموارد، والعمليات) في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة من خلال قياس نتائج أعمال الديوان المتمثلة في (نتائج المتعاملين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية).
- التعرف على العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية من خلال:

- تحديد العلاقة بين تطبيق ديوان الرقابة لمعيار القيادة والأداء المؤسسي.
- بيان العلاقة بين تطبيق معيار السياسة والإستراتيجية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة.
- فحص مدى وجود علاقة بين تطبيق معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة.
- الكشف عن العلاقة بين تطبيق معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق معيار العمليات والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة.

- التعرف على مدى وجود فروقات في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تم تناول ومعالجة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لعناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية؟
- ما العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية؟
- هل توجد فروقات بين إستجابات المبحوثين حول العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

وفقاً لمراجعة الأدبيات السابقة وبناءً على أهداف الدراسة فقد تمثلت فرضيات الدراسة في فرضيتين رئيسيتين هما:

• الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

○ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار القيادة والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

○ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار السياسة والإستراتيجية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

○ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

○ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار الشراكة و الموارد والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

○ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار العمليات والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

• الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في إستجابات الباحثين نحو العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الديوان، الدرجة الإدارية، الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز، الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا).

## 8.1 هيكلية الدراسة

تأسيساً على ما تقدم، تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، حيث تم ترتيبها وفق تسلسل منطقي إستناداً إلى التعليمات المنصوص عليها في دليل مراحل إعداد رسالة الماجستير المعتمد لبرامج الدراسات العليا في جامعة القدس يوضحها الجدول (1.1). على النحو التالي:

جدول 1.1: هيكلية الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهداف الدراسة</li> <li>- أسئلة الدراسة</li> <li>- فرضيات الدراسة</li> <li>- هيكلية الدراسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المقدمة</li> <li>- مشكلة الدراسة</li> <li>- مبررات الدراسة</li> <li>- أهمية الدراسة</li> </ul>	<p><b>الفصل الأول:</b></p> <p><b>الإطار العام للدراسة</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>2. دراسات سابقة</li> <li>- دراسات عربية</li> <li>- دراسات أجنبية</li> <li>- التعقيب على الدراسات السابقة</li> </ul>	<p><b>1. الإطار النظري للدراسة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التميز</li> <li>- إدارة التميز</li> <li>- نماذج إدارة التميز</li> <li>- نموذج التميز الاوروبي</li> <li>- الأداء المؤسسي</li> </ul>	<p><b>الفصل الثاني:</b></p> <p><b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منهجية الدراسة</li> <li>- الطريقة والإجراءات</li> <li>- تصميم أداة الدراسة</li> <li>- صدق أداة الدراسة وثباتها</li> <li>- حدود الدراسة</li> <li>- محددات الدراسة ومعوقاتها</li> <li>- متغيرات الدراسة</li> <li>- مجتمع الدراسة</li> <li>- عينة الدراسة</li> <li>- خصائص عينة الدراسة</li> <li>- المعالجة الإحصائية</li> </ul>		<p><b>الفصل الثالث:</b></p> <p><b>الإطار المنهجي للدراسة</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملخص نتائج الدراسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتائج اختبار الفرضيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتائج تحليل بيانات الدراسة</li> </ul>	<p><b>الفصل الرابع:</b></p> <p><b>نتائج الدراسة ومناقشتها</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استنتاجات الدراسة</li> </ul>		<p><b>الفصل الخامس:</b></p> <p><b>الإستنتاجات والمقترحات</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقترحات الدراسة</li> </ul>			
<p>ويلي الفصل قائمة المراجع والمصادر، والملاحق، والفهارس.</p>			

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يتناول الموضوعات ذات العلاقة بموضوعي نموذج التميز الأوروبي، والأداء المؤسسي، ثم يلي ذلك عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

#### 1.2 الإطار النظري للدراسة

وقد تم تقسيمه إلى خمسة مباحث هي:

- المبحث الأول: التميز.
- المبحث الثاني: إدارة التميز.
- المبحث الثالث: نماذج التميز.
- المبحث الرابع: نموذج التميز الأوروبي.
- المبحث الخامس: الأداء المؤسسي.

#### 1.1.2. التميز:

إن دراسة إدارة التميز ونماذجها تتطلب أولاً التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب عليه وتتمحور حوله، هذا الموضوع هو (التميز)، حيث يستعرض الباحث مفهوم التميز، نشأة وتطور مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة بالإضافة إلى ثقافة التميز.

### 1.1.1.2. ماهية التميز:

يعرف التميز لغوياً كما ورد في المعجم الوسيط بأنه "ماز وتعني العزل والفرز، وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، وتميز الشيء امتاز عن غيره". (الصغير، 2009، ص2). وهناك كلمات ومفردات أخرى لها مدلولات في التراث اللغوي تفيد وتدل على معنى التميز مثل: العلياء، والعلا، والمعالي. (ابن منظور، 1996).

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفات مصطلح التميز ومدلولاته في الأدبيات والمصادر السابقة التي تناولت موضوع التميز، حيث يلاحظ من تلك التعريفات وجود إتفاق بين المهتمين حول موضوع التميز، باعتباره يمثل في حقيقته دالة وغاية وحالة وفلسفة تسعى المنظمات بشتى أشكالها وأنواعها وأحجامها إلى الوصول إليه. وقد اعتبره (Ajajif, 2008,p227). " أسلوب للحياة (Excellence is a way of life) is يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة".

إلا انه وبالرغم من وجود إتفاق بين المهتمين حول موضوع التميز، فإنه يشار الى وجود إختلافاً وتباين لدى الكتاب والباحثين، حيث يكمن هذا الإختلاف في التحديد العام والدقيق لصورة أعم وأشمل لمفهوم التميز.

ويرجع الباحث هذا التعدد والتنوع والإختلاف إلى المنطلق، وطريقة التفسير التي نظر الباحثون والمفكرون من خلالها في تعاطيهم مع مفهوم التميز. الأمر الذي يعكس عدم تجانس بعض التعريفات، وبشكل عام يمكن إبراز وتبويب التعريفات تبعاً لهذا الإختلاف إلى ثلاثة منطلقات أشار إليها (حسن، 2010). هي:

- منطلق ممارسات ونشاطات المنظمة.
- منطلق إنجازات المنظمة ونتائج أعمالها وتفوقها على نظيراتها من المنظمات المماثلة.
- منطلق الأداء المتحقق الذي يعكس وصول المنظمة إلى حالة تجاوزت معها تصورات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين.

وبناءً عليه يورد الباحث مجموعة من التعريفات التي جمعت بين منطلقين أو أكثر لمفهوم التميز تمكن الباحث من جمعها بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع التميز حيث سيتم

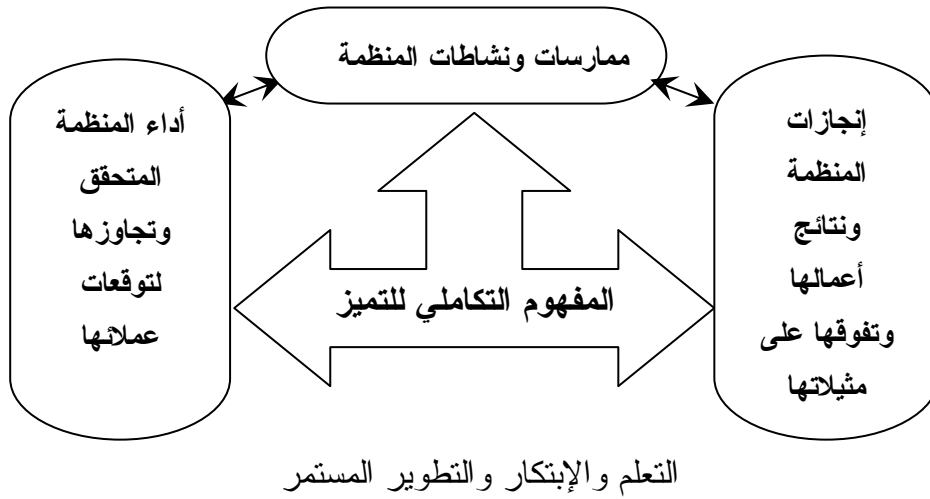


عرضها وفقاً لآراء الكتاب والباحثين، وفيما يلي عرضاً لها من خلال الجدول رقم (1.2).

جدول 1.2 تعريفات التميز (إعداد الباحث).

المصدر	التعريف
(Egan, 2003).	عرف النموذج الأوروبي التميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية.
(عبد الفتاح، 2004).	عبر عن التميز انه يمثل محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به.
(Standen, 2004).	التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والتوقعات المستقبلية من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن.
(zairi, 2005).	أشار Peter Drucker إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات.
(العوايشة، 2006).	أشار إلى انه حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.
(الرشايدة، 2007).	يرى أن التميز يشير إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها.
(جواد، والخرشة، 2008).	عرف McGregor التميز بأنه عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.
(توفيق، وآخرون، 2008).	التميز هو تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة.
(آل مزروع، 2010).	عرفه بأنه العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

واستناداً إلى تعريفات التميز المشار إليها سابقاً يرى الباحث أنه من الممكن الربط والجمع بين أوجه ومنطلقات التميز الثلاثة السابقة في بلورة مفهوم تكاملي للتميز يجمع ويربط بين تلك المنطلقات (ممارسات المنظمة + إنجازات المنظمة وتفوقها على مثيلاتها + أدائها المتحقق الذي يلبي ويفوق توقعات العملاء) للتأثير المتبادل فيما بينها، والذي ينعكس إيجاباً في محصلته النهائية في الحاضر والمستقبل على كافة الأطراف التي ترتبط بالمنظمة في إطار مصلي من (عملاء داخليين وخارجيين)، وعلى المنظمة نفسها، والمجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبتكار والتطوير المستمر. كما يظهر في الشكل رقم (1.2).



شكل 1.2: المفهوم التكاملي للتميز (إعداد الباحث).

وبناءً عليه يعرف الباحث التميز بأنه:

غاية المنظمة المنشودة في إطار سعيها المستمر للوصول إلى حالة من التفوق على نظيراتها من المنظمات، من خلال تبنيها نظاماً إدارياً يأخذ بالإعتبار احتياجات أصحاب المصالح وتوقعاتهم المستقبلية، ويسهم في تقديم أفضل الممارسات والأساليب في أداء العمليات، مما يكفل تحقيق نتائج متوازنة وإنجازات ملموسة تعكس تفوق المنظمة، وتنعكس إيجاباً على جميع أصحاب المصالح (متعاملين، عاملين، المنظمة، المجتمع) في إطار عملية من الإبتكار والإبداع والتطوير المستمر.

### 2.1.1.2. نشأة مفهوم التميز:

إن مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الإكتشاف، حيث

تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال شجاعة، وأكثر هولاء، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الإستقرار والتوافق. (Anninos, 2007).

عند إلقاء نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الإلتزام بتقويم وتحسين الأداء والحرص على تميزه له تاريخ عريق تشهد به السجلات التاريخية كالحضارات الإغريقية والرومانية والصينية. وفي الحضارة الإسلامية هناك الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة والمشاهد العملية التي تبين أن الإسلام قد أرسى الأسس لهذه النظرية. (الصغير، 2009).

فقد أعطى ديننا الحنيف أهمية كبرى لمستوى أداء العمل فقال جل شأنه {وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ} (سورة التوبة رقم 9 / 105). كما حفز رب العزة والجلال على حسن أداء العمل، إذ قال في كتابه الكريم {إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا} (سورة الكهف رقم 18 / 30).

كما قرن رسول الله (صلى الله عليه وسلم) مستوى أداء العمل بمحبة الله له، إذ قال: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (رواه الطبراني، 1415هـ)، فقد جاءت الشريعة الإسلامية محفزة بمنهجها للعمل وفي وضعه الأسمى وهو الأداء المتميز. (آل مزروع، 2010).

وفي التاريخ المعاصر تبرز أهمية تطبيق مفهوم التميز في هذه المرحلة بالذات بوصفه إستراتيجية للمنظمات لتحسين مستوى أدائها ومساعدتها على توفير خدمات متميزة، وتنمية روح الإبداع لدى العاملين في كل منظمة إدارية. (الصغير، 2009).

وبناءً عليه وجد الباحث أن المراجعة التاريخية ضرورة للتعرف على أبرز الإسهامات في التطور التاريخي للتميز، ليتمكن بعدها تناول موضوع إدارة التميز كمنهج حديث نسبياً، ولا تهدف هذه الدراسة إلى المراجعة والمتابعة التاريخية الدقيقة للأصول والجذور ولا حتى التعاقبات بقدر ما تهدف إلى عرض الإسهامات المميزة التي تناولت التطور التاريخي للتميز.

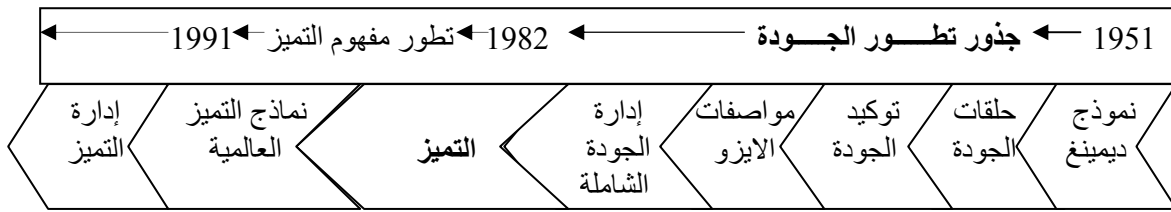
قدم الباحثين والكتاب العديد من الإسهامات ذات العلاقة في التطور التاريخي للتميز، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع التميز، فقد تمكن من تحديد مراحل نشأة وتطور التميز وفق ترتيب زمني من الأقدم الى الأحدث، تبعاً لآراء الكتاب والباحثين

والمهتمين، وفيما يلي سرداً ملخصاً لنشأة وتطور التميز يعرضها الباحث في الجدول رقم (2.2).

جدول 2.2: نشأة وتطور مفهوم التميز (إعداد الباحث).

السنة	الإسهامات
1950	تعود نظرية التميز في العمل إلى أوائل الخمسينات عندما حددا (Deming & Juran) الطريق نحو التقدم والإزدهار الإقتصادي لليابانيين. (الصغير، 2009). ففي عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى. (Porter & Tanner, 2004).
1951	أنشأت اليابان نموذج ديمينج الذي كان سبباً في نجاح الإدارة اليابانية. (الضامن، 2006).
1980	قدم (Peters & Waterman) نموذج 7-S Framework واقترحا أن بناء الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات، هما في الحقيقة بعدان من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المؤسسة الإستراتيجي. وأن هذين البعدين عندما يضافان إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة وأنماط عمل ومهارات وموارد بشرية وغايات فإنها جميعاً تشكل نمطاً إدارياً إستراتيجياً متميزاً. (الضمور والقطامين، 2009).
1981	ظهرت نظرية Z لصاحبها Ouchi في عام 1981م، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي، وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار إستراتيجي للتميز. (Porter & Tanner, 2004).
1982	قام كل من (Peters & Waterman). بتطوير نموذجهما Mckinsey 7S من خلال كتابهما "In Search Of Excellence" حيث اعتبر هذا الكتاب نقطة التحول الحاسمة في مجال الخدمات الحكومية وربطها بالتميز، (الصغير، 2009). وبذلك تم الانتقال من التركيز على جودة الخدمات إلى تميزها.
1985	اعتبر الكاتبان (Austin & Peters) في كتابهما (The Passion For Excellence) أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر من خلال الإهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة التي تنظر حولها.
1987	أنشأت الحكومة الأمريكية نموذجاً أطلق عليه اسم مالكولم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني. (ال مزروع، 2010).
1988	أضاف Peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة. (الجعبري، 2009).
1990	قامت شركة Xerox بالإستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذجاً للتميز من ستة معايير.
1991	قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) ببناء نموذج التميز الأوروبي من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمنج (Alrayes, 2003).
1999	أثمرت جهود الباحثين (Dahlgaard & Dahlgaard) إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو 4p حيث شمل معايير للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة، الأشخاص، الشراكة وفرق العمل، العمليات، المنتجات. (Dahlgaard-park & Dahlgaard, 2007).
2003	-
2004	على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذجاً شبيهه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة، العمليات، الأشخاص والشراكة، وحل المشكلات.

يعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة أصبح حقيقة واقعية (الرشيد، 2009). وقد بين (آل مزروع، 2010، ص22). " أن ظهور مفهوم التميز ارتبط مع تطور جذور مفاهيم الجودة، كما أن نماذج التميز استمدت كثيراً من أفكارها من نموذج ديمينج للجودة، ومع انتشار مفهوم تميز الأداء أثمر عن ذلك ظهور إدارة التميز". ويتضح تطور مفهوم التميز من خلال الشكل رقم (2.2).



شكل 2.2: تطور مفهوم التميز (آل مزروع، 2010).

### 3.1.1.2 مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة:

إن من أهم التطورات التي حدثت في مجال علم الإدارة في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي هو بروز أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظم إدارة التميز. بعد أن باتت المنظمات تتشد الإشادة في جميع أعمالها، وبالتالي أصبح القرار الإستراتيجي يضم بين طياته كيفية تحقيق التميز من خلال جودة الأداء. لذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز من خلالها أمست غاية وهدفاً للإدارة الناجحة لمواجهة التحديات التنافسية، بل وأصبحت مسعى إجتماعي وأخلاقي بنفس الوقت (الصغير، 2009).

ويشير (بيرزكوب، 2008). إلى أن هناك ترابطاً شديداً بين فكرة إدارة الجودة الشاملة (TQM) و بين مفهوم التميز ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومين في عدد من المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهم، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر. بينما تؤكد دراسة (Kanji, 2002). ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت وفقاً لذلك إلى الصيغة التالية (إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة). ومع ذلك هناك من يرى أن التميز أشمل من إدارة الجودة الشاملة حيث يرى (Alrayes, 2006, P20). أن مفهوم التميز " يتسم بنقل الأفكار إلى

مدى أبعد من مداها الأصلي في تحقيق أداء أفضل، من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التطوير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، لتحقيق التنسيق المتكامل، أما في إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الإستراتيجي". يعتمد التميز على معايير لقياس الأداء أشمل من الجودة الشاملة، فقياس أداء منهج التميز يستند على نتائج العميل، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية للمنظمة المالية وغير المالية، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمنظمة، وإشباع العميل، وتطوير العاملين. (الرشيد، 2009).

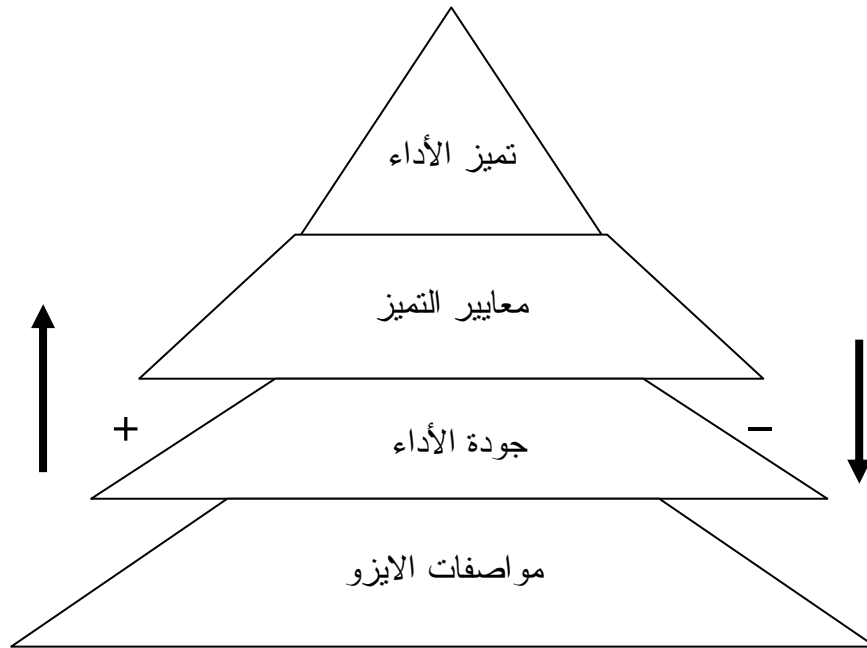
وأياً كانت مقاصد الكتاب والباحثين حول طبيعة العلاقة بين التميز والجودة الشاملة فإن طبيعة هذه العلاقة تتضح عبر إجراء مقارنة تبين أوجه التشابه والإختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة ويوضح الجدول رقم (3.2). أدناه أوجه التشابه والإختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة (TQM) مبينة كما يلي:

جدول 3.2: أوجه التشابه والإختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة (Porter & Tanner, 2004)، كما ورد في آل مزروع، (2010).

أوجه التشابه بين المفهومين	أوجه الإختلاف بين المفهومين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى الإستمرارية في التزام القائد.</li> <li>• الإعتماد الكبير على مشاركة الموظفين.</li> <li>• فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين.</li> <li>• تركيز المنهجين على عملية التحسين.</li> <li>• يركز المفهومان على العميل.</li> <li>• يقدمان منافع مادية ومعنوية.</li> <li>• التقدم يظهر مع مرور الزمن، والمنافع لا تتحقق سريعاً.</li> <li>• الإتصال والتعلم ونظم الحوافز مثل المكافآت والتقدير تكون حيوية لتحقيق النجاح في المنهجين.</li> <li>• الدعم الخارجي كثيراً ما يكون لازماً لدعم البرنامج، وخاصة في السنوات الأولى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز .</li> <li>• إدارة الجودة الشاملة يكون تركيزها داخلياً، في حين أن مفهوم التميز يركز داخلياً وخارجياً ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع.</li> <li>• إن مفهوم التميز يكون أقل تقييداً أو توجيهاً من خلال التمكين والتفويض .</li> <li>• مفهوم التميز يغطي جميع نواحي ومداخل المنظمة.</li> <li>• إن مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقويم الأداء والمقارنات الخارجية.</li> <li>• إن مفهوم التميز له إرتباط مباشر باستراتيجية المنظمة، ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.</li> <li>• التقويم الذاتي في نماذج التميز يتيح إجراء مقارنة مباشرة مع منظمات أخرى.</li> </ul>

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الجودة تمثل درجة التميز، وأنه لا إختلافات جوهرية بين المفهومين لا من حيث المفهوم الشمولي والتكاملي الذي يجسد أوجه ومنطلقات كلا المفهومين، ولا من حيث المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل النظامين وبالتالي نظام المنظمة ككل، ولا من حيث النظام وأبعاده من مدخلات وعمليات إدارية ومخرجات، وبالتالي فإن التميز هو انعكاس حقيقي ومحصلة نهائية ونتيجة سببية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وعليه فإن التميز يعتبر درجة ومرحلة تتحقق بعد سلوك الطريق الذي يبدأ بالتطبيق الناجح لمبادئ ومرتكزات الجودة.

وهذا ما يراه (آل مزروع، 2010). حيث أشار إلى أن التميز يعتبر مرحلة لما بعد الجودة ويرى أيضاً أن هناك علاقة إرتباط بين معايير التميز والجودة، فلا يمكن تحقيق معايير التميز دون أن يسبقها تحقيق معايير الجودة. ويتضح ذلك من الشكل رقم (3.2). أدناه والذي يمثل علاقة التميز بالجودة مبيناً كما يلي:



شكل 3.2: علاقة التميز بالجودة (آل مزروع، 2010).

#### 4.1.1.2 ثقافة التميز:

تمثل الثقافة بصفة عامة جزءاً أساسياً من التكوين الفكري للإنسان وهي تؤثر في مجمل ما يصدر عنه من تصرفات أو أعمال في حياته، ولذلك فكل ما يفعله الإنسان من سلوك يتفقد بالثقافة التي يحملها (قاري، 2005). ويعرف قاموس Collins English Dictionary الثقافة بأنها " مجموعة

من الأفكار والمعتقدات والقيم والمعرفة الموروثة والتي تشكل القواعد المشتركة للعمل الاجتماعي". (العتيبي، 2005، ص75). أما بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية Organizational culture concept فقد تعددت التعريفات حول هذا المصطلح في الدراسات والأدبيات السابقة التي قام الباحث بالإطلاع عليها، وفيما يلي عرضاً لمجموعة من التعريفات وفقاً لأراء الكتاب والباحثين يعرضها الباحث في الجدول رقم (4.2).

جدول 4.2: تعريفات الثقافة التنظيمية (إعداد الباحث).

التعريف	المصدر
عبر عنها بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات داخل المجتمع الواحد.	(الكبيسي، 1998).
هي إطار معرفي مكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.	(جرينبرج وبارون، 2004).
يرى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى النطاق الشامل والمتكامل من قيم وأخلاقيات وآداب وممارسات العمل السائدة في مؤسسة معينة.	(التيجاني، 2007)، كما ورد في آل مزروع، (2010).
أشار اليها كل من (Mcshare & Glinow) بوصفها تمثل الأنماط الأساسية من الإفتراضات المشتركة، والقيم، والمعتقدات التي توجه طريقة التفكير حول التصرف إزاء المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة.	(جلاب، 2011).

يتضح من مفهوم الثقافة التنظيمية أنها تعتمد كثيراً على القيم، التي تعبر عما يراه الفرد أو الجماعة من خطأ أو صواب، وعرف فريق من المهتمين القيم بأنها درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها. (العتيبي، 2009). أما بخصوص ثقافة التميز فإنه وبعد الرجوع والإطلاع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة فإنه يلاحظ وجود العديد من



التعريفات حول ثقافة التميز، وفيما يلي استعراض لمجموعة من التعريفات وفقاً لآراء الكتاب والباحثين يعرضها الباحث في الجدول رقم (5.2).

جدول 5.2: تعريفات ثقافة التميز (إعداد الباحث).

التعريف	المصدر
اعتبر أن الثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقياداتها وأن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات.	(الكبيسي، 1998).
أبرز Silva & Hichman أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز من خلال المعادلة التالية: الإستراتيجية + الثقافة = التميز، فالتفكير الإستراتيجي يتعامل مع العملاء، وبناء الثقافة يتعامل مع الموظفين، ولا بد من تداخل كليهما.	(المنيف، 1999).
يرى بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة والتي تركز على إرضاء متلقي الخدمة، كما أنها المحصلة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر أو يتصرف أو يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة تجاه بعضهم وتجاه متلقي الخدمة والموردين، والخدمات والمنتجات المقدمة، وتجاه المؤسسة والمجتمع.	(غوشة، 2008).
هي الرؤية المشتركة للقيادة وللعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في منظمة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات.	(آل مزروع، 2010).

يتضح مما سبق وجود إختلاف بين الثقافة التنظيمية وثقافة التميز، فهي تختلف إختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وتختلف إختلافات بينة عن ثقافة الجودة، ومن هنا تبرز أهمية ثقافة وبيئة العمل التي تتكامل مع البيئة الخارجية في تحقيق التميز (Sharma & Talwar, 2007). ونظراً لأهمية ثقافة وقيم المنظمة وارتباطها المباشر بالعاملين كافة، وتأثيرها على مستوى أداء المنظمة أدخلت بعض نماذج التميز الحديثة معياراً رئيساً لثقافة المنظمة (Alrayes, 2006). فتثقافة التميز تتصف بمجموعة من الملامح التي تعكس أهميتها ومن أبرزها:

- المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

- التركيز على العملاء الذين من أجلهم أنشئت المنظمة بالتعاون معهم ومع المورد.
- توجيه العملية، فكل عمل ينفذ ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفياً.
- المشاركة والتفويض فكل الموظفين معنيون بمسائل التميز، ويتم التركيز على التطوير الذاتي.
- التطوير والتعلم المتسمر.
- تقديم إسهامات للمجتمع المحلي. (ساندولوم، (2005)، كما ورد في آل مزروع، (2010)).

وانطلاقاً مما سبق يرى الباحث أن من أبرز مجالات التغيير في المنظمة للتحويل إلى التميز هو إعتناق وبناء المنظمة لثقافة تنظيمية متميزة، تتناسب مع فلسفة التميز، وأن القيم والمعايير والقواعد لهذه الثقافة يجب أن تستند إلى المفهوم التكاملي للتميز، وأن تمتلك خصائص ثقافية تمتاز بالتعلم والإبداع، والإبتكار، والتطوير، والتحسين المستمر، وبالتغيير الذي بات يشكل سمة العصر، ومن أهم هذه الخصائص: رضاء العميل وتلبية رغباته، تنمية روح الإبداع والإبتكار لدى مواردها البشرية، وأن يكون مساعها إلى تمكينهم ومشاركتهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد جزءاً من ثقافتها التي تتبناها، وأن يتمحور تركيزها وتوجهها نحو داخل المنظمة وخارجها من خلال قيادة تحويلية ملهمة وقادرة على رسم صورة المنظمة في المستقبل، وعلى لعب دور أساسي وخرج في عملية التغيير الثقافي.

## 2.1.2. إدارة التميز:

يستعرض الباحث في هذا المبحث مفهوم إدارة التميز، وأسبابها، وأسسها ومتطلباتها، والسمات التي تتصف بها، إضافة إلى متطلبات ومعوقات التميز والنجاح في القطاع الحكومي، ومراحل تحقيق التميز في المنظمات.

### 1.2.1.2. مفهوم إدارة التميز:

ظهر مفهوم إدارة التميز كفلسفة حديثة نتيجة لتطور الطروحات النظرية والفكرية في إستشراف حالة المنظمة. فهي من المفاهيم الحديثة التي أضيفت إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات (شوقي، 2010). ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري يتضمن سمات وأسس فكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة، هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها. (السلمي، 2002).

تعددت التعريفات التي وردت في الأدب الإداري حول إدارة التميز، حيث يذكر الكتاب والباحثين تعريفات كثيرة لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها جميعها، واستناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم إدارة التميز، والتي قام الباحث بالإطلاع عليها، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التعريفات لإدارة التميز وفقاً لآراء الكتاب والباحثين، وفيما يلي أهم هذه التعريفات يعرضها الباحث في الجدول (6.2).

جدول (6.2): تعريفات إدارة التميز (إعداد الباحث)

التعريف	المصدر
عرفاها في كتابهما (البناء من أجل الإستمرار) أنها أيولوجية تسير عليها المنظمة، وأن إدارة التميز أكبر من أن تكون مجموعة استراتيجيات وخطط فهي أيولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات، بالإضافة إلى الغرض من وجود المنظمة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية، وتتسحب هذه الأيولوجية إلى ممارسات الإدارة في تثمان مقومات النجاح والتفوق.	(كولنز، و بوراس، 1999).
عرفها بأنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.	(السلمي، 2002).
هي تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة.	(زايد، 2005).
أشارت إلى إدارة التميز بأنها محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصه السوقية وتساهم في زيادة الربحية.	(الجعبري، 2009).
اعتبرها فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الإستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، ما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها، حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.	(شوقي، 2010).
يرى بأنها قدرة المنظمة على إدارة معايير التميز التي تتبناها بشكل متكامل ومتربط مستندة في ذلك إلى مفاهيم ومبادئ التميز لتحقيق نتائج متميزة بشكل مستمر لأصحاب المصلحة كافة.	(أل مزروع، 2010).

ومن واقع التعريفات المشار إليها أعلاه، يرى الباحث أن إدارة التميز مصطلح مركب يتضمن مصطلح الإدارة من جهة ومصطلح التميز من جهة أخرى، وأن مفهوم ودلالة الكلمتين بصورة

جمعية سيشكل بالضرورة مصطلح يتبلور منه فلسفة للتطوير الشامل يستخدم التميز فيها مدخلا للإدارة. فإذا كان المقصود بالإدارة أنها نظاما للتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم والرقابة من أجل إستغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة. وإذا قصد بالتميز على أنه يعني تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل. فإنه ولأغراض هذه الدراسة يقدم الباحث التعريف التالي لإدارة التميز:

نظام إداري شامل ومتربط يضمن الإلتزام بالمعايير، والتحسين المستمر، ويقوم على توجيه وتنسيق واستثمار كافة مدخلات المنظمة ومواردها، وتحويلها إلى مخرجات نوعية وذات قيمة (منتج أو خدمة أو تعظيم منفعة أو معلومات...الخ) تلبي أو تفوق الرغبات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع الأطراف المعنية (الداخلية والخارجية) المرتبطة بالمنظمة في إطار مصلي كما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية الدائمة للمنظمة على غيرها من المنظمات.

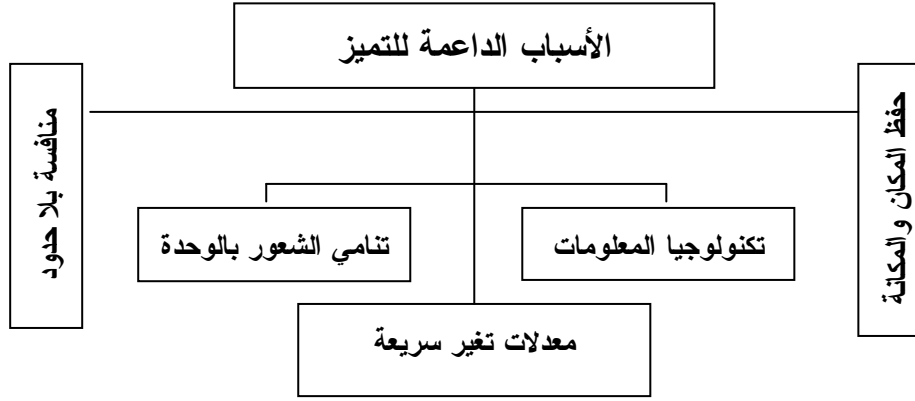
#### 2.2.1.2. أسباب إدارة التميز:

تسارعت في الآونة الأخيرة مجموعة من المتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتقنية التي أسهمت في إعادة صياغة المجتمعات المعاصرة، والإنتقال بها إلى أوضاع مغايرة لما كانت عليه في الماضي.(الدويري، 2006). حيث أتاحت تلك المتغيرات فرصاً وتهديدات في وقت واحد وأصبح السبيل الوحيد من أجل بقاء المنظمة ونجاحها، والتكيف مع هذه الظروف هو حيازتها على إدارة قوية قادرة على اكتشاف القرص واستثمارها لصالحها، والتقليل من المخاطر والتهديدات وإعداد الإستراتيجيات المناسبة لتجنبها، وهذا ما يبرر تبني إدارة التميز. (شوقي، 2010).

إن إعتناق المنظمات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة ملحة لا غنى عنها، فليس إختياريا لأي منظمة مهما كانت طبيعة عملها أو شكلها أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على إستمراريتها وتقدمها، حيث أنه لا بد لها من الإستجابة للتطورات الداعمة للتميز كما يوضحها الشكل (4.2). وبصفة عامة يمكن تحديد أهم القوى والأسباب التي تدفع إلى تبني إدارة التميز مبينة كما يلي:

- معدلات تغير سريعة: حيث البيئة التي تعمل فيها المنظمات ذات طابع التغيير والتطور السريع.
- منافسة بلا حدود: فرضت المتغيرات على المنظمات أن تعمل ضمن بيئة المنافسة فيها بلا حدود.

- حفظ المكان والمكانة: إن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة المكانة (الأسواق والمستهلكين).
- تنامي الشعور بالوحدة.
- تكنولوجيا المعلومات. (زايد، 2005).



شكل 4.2: الأسباب الداعمة للتميز (زايد، 2005، ص 7).

على ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الظروف والمتغيرات البيئية التي شهدها العالم المعاصر، وما أفرزتها من تأثيرات وتحديات اقتضت بالضرورة من المنظمات أن تعتنق إدارة تتبنى التميز مدخلا وخارطة طريق، وهي بذلك لم تصبح خياراً وإنما حتمية فرضتها تلك المتغيرات. خاصة وأن التغيير المتسارع والمستمر بات يشكل سمة العصر، وهذا يتطلب من المنظمات ضبط إيقاع حركتها مع البيئة المحيطة التي تحوي مدخلات هذه المنظمات، وبالتالي تمتلك التأثير على عملياتها ومخرجاتها وإلا سيكون مصيرها الجمود والفشل.

### 3.2.1.2. أسس ومتطلبات إدارة التميز:

هنالك أسس ومتطلبات يتوجب توافرها في أي منظمة تسعى لبلوغ أداء متميز. حيث قام بعض الباحثين والكتاب بتحديد بعض الأسس والمتطلبات التي تحقق للمنظمة مستوى متميزاً للخدمة، وتتيح لها أفضل الطرق والوسائل للوصول إلى الأداء المتميز الذي يلبي ويرعى رغبات وتوقعات المتعاملين مع المنظمة سواء الداخليين أم الخارجيين.

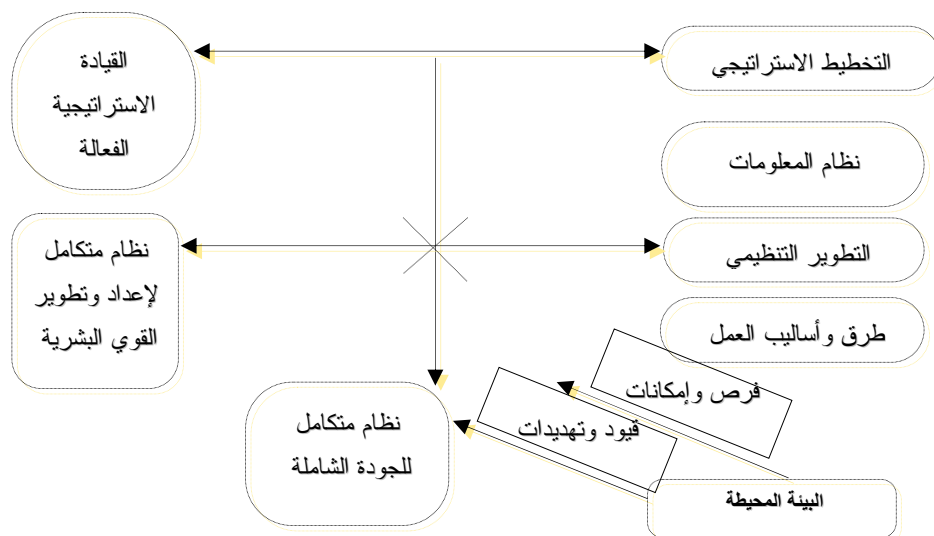
قدم الباحثين والكتاب مجموعة من الأسس والمتطلبات التي تمكن المنظمات من تحقيق التميز، وفيما يلي إستعراضاً لتلك الأسس والمتطلبات كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة التي قام الباحث

بالإطلاع عليها، مبينة تبعاً لآراء الباحثين والكتاب، يعرضها الباحث في الجدول رقم (7.2).

### جدول 7.2: المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

المصدر	(السلمي، 2002).	(شوقي، 2010).	(آل مزروع، 2010).
متطلبات إدارة التميز	<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 الإستراتيجي</li> <li>• التوجه بالزبائن.</li> <li>• العمليات.</li> <li>• الموارد البشرية.</li> <li>• نسج شبكة من العلاقات.</li> <li>• التعلم التنظيمي.</li> <li>• الموائمة</li> <li>• والإنسجام</li> </ul>	<p>بلورة مفهوم إدارة التميز بما يتوافق مع طبيعتها وأهدافها ومسؤولياتها، والتي تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لرؤيتها وغاياتها التي تريد تحقيقها، وبما يتوافق مع سياساتها واستراتيجياتها التي تدعم تحقيق رؤيتها وأهدافها، مرتكزة على معايير نموذج التميز التي تبين الفجوات وفهمها وتحليلها ومتطلبات تعديلها وصولاً للأداء المتميز.</p>

ومن خلال تلك العناصر والمتطلبات السابقة توصل (الدوري، 2008). لنموذج تحليلي كمي لإدارة التميز يتضمن عناصرها ومتطلباتها الرئيسية يوضحها الشكل رقم (5.2).



شكل 5.2: نموذج التحليل الكمي لإدارة التميز (الدوري، 2008، ص ص 5-6).

#### 4.2.1.2. سمات وقواعد إدارة التميز :

تتصف منهجية إدارة التميز بمجموعة من السمات والقواعد فيما يلي أهمها:

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضا عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- تعتبر رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
- إن تقويم العملاء لمستوى جودة المنتجات والخدمات هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- إن المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدفان استراتيجيان للمنظمة يجب تحقيقهما.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث أنها هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة. (السلمي، 2002).

مما سبق يرى الباحث أن ثمة مقومات لا بد من توافرها في سياق سعي المنظمات إلى تحقيق التميز ويحرم عدم توافرها المنظمة فرصة تحقيق التميز وربما النمو والبقاء، حيث يرى أن المدخلات والعمليات لنظام إدارة التميز تمثل في حقيقتها المتطلبات والمقومات الواجب توافرها لتحقيق المنظمات لأهدافها، والتميز في مستوى خدماتها المقدمة للمتعاملين الخارجيين والداخليين، وتتمثل هذه المقومات في مجموعة من المكونات المتكاملة والمترابطة مبينة كما يلي:

- توفر البناء والإطار المؤسسي.
- الهيكل الإداري المرن الذي يضمن التفاعل والتوزيع والتكامل للمهام في وقت واحد، وبراغي التخصص والنمطية والتنسيق والصلاحية.
- المناخ التنظيمي الإيجابي، وثقافة تنظيمية متميزة تتلائم مع إدارة التميز وفلسفتها.
- الموارد البشرية القادرة والتمكنة والمؤهلة بالمعارف والمهارات اللازمة لتشغيل نظام إدارة التميز، فهم يمثلون رأس المال الفكري والمعرفي وهم أداة تحقيق التميز.
- القيادة المميزة التي تشكل حجر الأساس في تحقيق التميز، من خلال توجيهه وتحديد وإقرار مسارات وصورة المنظمة في المستقبل، كما ينسجم نهجها مع منهج وفلسفة التميز.
- العمليات: مجموعة الأنشطة المترابطة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات وتقوم على إعادة التصميم وتبسيط إجراءات العمل وتوجيه الممارسات نحو إحتياجات المتعاملين.

- تضمين إدارة التميز في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حيث لا بد للإدارة العليا من إظهار ما يعبر عن إنتهاجها لفلسفة التميز في التوجه الإستراتيجي الذي يجب أن يتضمن مفهوم وأسس ومرتكزات ومبادئ التميز.
- الإنطلاق من العميل ورضاه الذي يتحقق إذا تمت تلبية رغباته وتوقعاته، خاصة وأن العميل يمثل المحور الأساسي في فلسفة إدارة التميز.

### 5.2.1.2. توجيه الإدارة الحكومية نحو التميز:

إن الإستمرار في إتباع الأسلوب البيروقراطي الحريص على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز قد أثار انتباه الكثير من المنظرين الإداريين والذين رأوا أن تحقيق الأهداف يستلزم التركيز على نوعية أو جودة هذه الأهداف (هيجان، 1994). وبما أن القطاع الحكومي وجد لكي يقدم خدمات مختلفة للمواطن الذي يعد عميلاً رئيسياً للقطاع الحكومي (العتيبي، 2003). فإنه أصبح على منظمات القطاع العام أن تدرك الحاجة لعمليات التحسين المستمرة في مجال تقديم الخدمات والأعمال (Hyde, 1992). وهذا يتطلب من الحكومات أن تسعى إلى مواكبة التطورات المتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات. (عبود، 2009). حيث شهد العالم تغييراً كبيراً في مفهوم الإدارة الحكومية وعملاً موجهاً نحو أسلوب وطريقة تقديم الخدمات يرتكز محوره على تطبيق مبادئ الجودة والتميز، ويعتمد فيه على وسائل الإتصالات الحديثة والتقنيات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتوجيه الإدارة العامة نحو التميز والذي يتجسد في قدرة المنظمات العامة على تحقيق أهدافها وإرضاء العملاء وخدمتهم على الوجه الأمثل (رزيق، 2009). وحتى تكون الإدارة العامة موجهة نحو تميز أداء القطاع العام، يجب أن توصف بأنها تمارس نشاطات هادفة مبنية على البيانات والممارسات الذكية Smart practices التي تحقق المخرجات المرجوة (Klingner, 2009). ويوضح (Osborne, 2009). أن توجيه إدارة القطاع العام نحو تميز الأداء يتطلب إيجاد خدمات عامة تتصف بالمهنية والنزاهة، وخالية من المناورات السياسية والمحسوبية في التوظيف، كما يتطلب تحويل بيروقراطية الخدمات العامة إلى خدمات أكثر مرونة وإبتكاراً ومواكبة لعصر المعرفة، ويعتمد ذلك التحول على تطبيق الإستراتيجيات الخمس التالية:

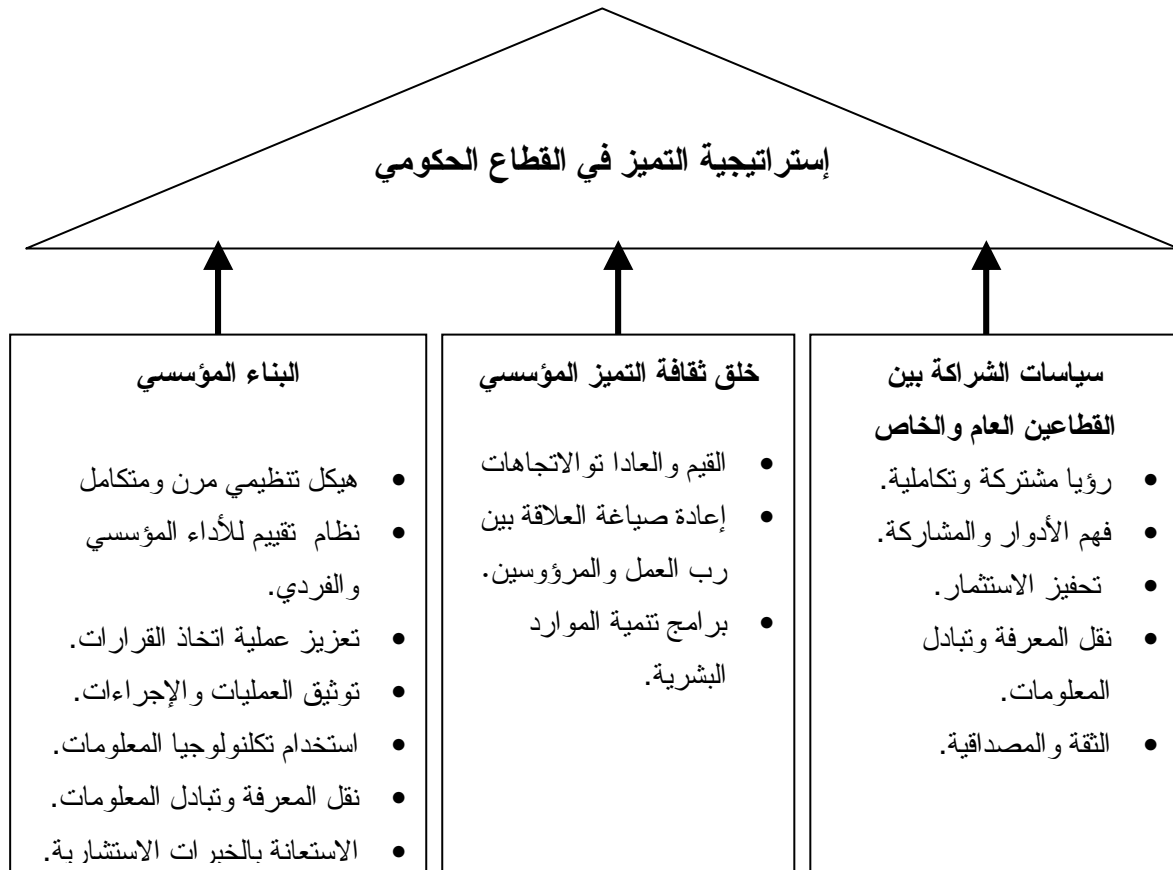
- إستراتيجية محورية: تحقيق وضوح الإتجاه والغرض والأدوار في المنظمة.
- إستراتيجية مسببات النتائج: وهي تعتمد على استخدام أساليب إدارية تحفز على تحقيق النتائج المرجوة، ومن تلك الأساليب إدارة الأداء وإدارة المشاريع وإدارة المنافسة.



- إستراتيجية العميل: وهي تركز على العملاء من خلال وضع العميل في موضع القيادة.
- إستراتيجية السيطرة والتحكم: وهي تتمثل في نقل السيطرة والتحكم بعيداً من القمة والمركز من خلال تمكين العاملين و المجتمع.
- إستراتيجية الثقافة: والتي تتمثل في تغيير العادات والعقول والمشاعر.

ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجيات ثلاثة مكونات رئيسية موضحة في الشكل رقم (6.2) تتمثل في:

- سياسات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- خلق ثقافة التميز المؤسسي.
- توافر البناء المؤسسي المناسب. (هاكوز، 2008، كما ورد في آل مزروع، (2010)).



شكل 6.2: مكونات إستراتيجيات التميز في القطاع الحكومي (آل مزروع، 2010).

وتعتبر قاعدة الإرتكاز التي تنطلق منها جهود مشروع التحول للأداء المتميز هي أن تكون الإدارة العليا على علم وإدراك واضح لمفاهيم وتوجهات ومقومات الأداء المتميز (عباس، 2004).

### 6.2.1.2. متطلبات ومعوقات تحقيق التميز والنجاح في القطاع الحكومي:

يتطلب تحقيق التميز في القطاع الحكومي عدة متطلبات يساعد توفرها على تحقيق التقدم و النجاح، كما يعترض القطاع العام العديد من المعوقات التي تحد من تحقيق التميز والنجاح، وفيما يلي أبرز هذه المتطلبات والمعوقات:

#### 1.6.2.1.2. متطلبات تحقيق التميز والنجاح في القطاع الحكومي:

لقد وضع كل من (Osborne & Gaebler) في كتابهما إعادة إختراع الحكومة Reinventing Government أهم عشرة مبادئ يجب أن تقوم عليها الإدارة الحكومية الحديثة هي:

- حكومة حافزة Catalytic Government: أن تكون حكومة محفزة للغير أكثر من كونها منفذة تقدم خدمات بأعلى مستوى وأقل تكلفة.
- حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية Community-Owned Government: إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، فأعضاء المجتمع المحلي هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية.
- حكومة تنافسية Competitive Government: حكومة تساعد على التنافس بدلاً من تقديم الخدمات، والإدارة الحكومية تلعب دور المراقب والتحقق من تقديم الخدمة وفقاً للمعايير المطلوبة.
- حكومة تدار بالرسالة Mission-Driven Government: تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة.
- حكومة موجهة بالنتائج Results –Oriented Government: إن إدارة الحكومة بالنتائج من الأساليب الحديثة، فلا بد للإدارة الحكومية من السعي للحصول على نتائج وإنجازات حقيقية.
- حكومة تدار بالعميل Customer Driven Government: أي الإهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات المستهلك في الخدمة المقدمة أكثر من الإهتمام بالمتطلبات البيروقراطية.
- حكومة إيرادية منشئة للمشروعات Enterprising Government: ويتمثل ذلك في الإهتمام بتحقيق إيرادات أكثر من الإهتمام بالإنفاق.
- حكومة متوقعة للأحداث Anticipatory Government: تركز على الوقاية، وعليه فإن كل ما تسعى إليه هو معالجتها للمشاكل وليس التنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.
- حكومة لا مركزية Decentralized Government: من خلال التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية هي التي يمكن من خلالها إطلاق الطاقات الإبداعية والإبتكار وتحمل المسؤولية.

- حكومة موجهة بالسوق: Market Oriented Government: حكومة تأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالبًا لا تستطيع الوفاء بإحتياجات المستهلكين، لذا فمن الضروري هيكله السوق (وضع قواعد العمل) وإتاحة المعلومات للمستهلكين، ودعم أو تسهيل عمل القطاع الخاص، واستخدام الضرائب كحافز لتوجيه السوق إلى غير ذلك من السياسات. (عبود، 2009).

كما حدد كل من بارتون Barton ومارسون Marson عشر خطوات من أجل بناء نظام متفوق يحقق الجودة في خدمات القطاع الحكومي وهي كما يلي:

- ضرورة تحديد جمهور المستفيدين من الخدمة.
- تحديد الخدمات والأعمال التي تقدمها المنظمة، والإستفادة من تجارب المنظمات المتميزة.
- تحقيق التفوق في الجودة والخدمة كهدف أساسي للمنظمة وتعميم ذلك على جميع العاملين.
- استقصاء توقعات المستفيدين بشكل مستمر حول جودة الخدمة ومدى رضاهم عنها.
- وضع معايير للخدمة من خلال الإستعانة بآراء المستفيدين والعمل على تحسين الأداء باستمرار.
- مراجعة نظام الخدمات، خاصة السياسات والإجراءات ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيد.
- الإحتفال بنجاح الإدارة في تقديم خدماتها بجودة عالية، وتقدير الإنجازات الفردية المتفوقة.
- تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء.
- تطوير الخطط لتحسين جودة الخدمة وجعلها موضع التنفيذ. (عبود، 2009).

مما تقدم يرى الباحث أنه يمكن تحديد متطلبات تحقيق التميز والنجاح في القطاع الحكومي كما يلي:

- ضرورة إعداد خطط تطويرية إستراتيجية تحقق بناء مؤسسي إستراتيجي بناء.
- أن تتصف منظمات القطاع الحكومي بالمرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات، فالمنظمات تستورد مدخلاتها من البيئة التي تعمل فيها، والتي تتصف بأنها دائمة ومتسارعة التغيير.
- بناء العلاقات المتينة والشراكات الإستراتيجية مع كافة الأطراف التي تؤثر وتتأثر وترتبط مصلحياً مع منظمات القطاع الحكومي.
- تشجيع العمل الجماعي، وزيادة الفعالية التنظيمية. وتبني قيم تؤمن بالنهج الديموقراطي.
- الإستثمار الصحيح لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات بما يضمن إنسياب المعلومات وتدفعها.
- التوجه نحو إستخدام أساليب إدارية وأنماط قيادية تركز على الأهداف والنتائج.
- التركيز على آراء وانطباعات جميع المستفيدين من الخدمات المقدمة من القطاع الحكومي.
- إتباع منهجية شاملة للتطوير المستمر لأداء القطاع الحكومي لضمان جودة خدماته.

## 2.6.2.1.2. معوقات تحقيق التميز والنجاح في القطاع الحكومي:

يوجد إتفاق بين الباحثين والمفكرين في الأدب الإداري على أن المنظمات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تحد من تحقيق التميز. ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات والادبيات السابقة فإنه يمكن إستعراض ما تيسر الحصول عليه من إسهامات حول الموضوع، وفيما يلي أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات وفقاً لآراء بعض المفكرين والكتاب التي وردت في الأدبيات السابقة يعرضها الباحث في الجدول رقم (8.2).

جدول 8.2: معوقات تحقيق التميز في القطاع الحكومي ( إعداد الباحث).

المصدر	معوقات تحقيق التميز
(هيجان، 1994).	1. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة. 2. التمسك بالأنماط المألوفة. 3. عدم وضوح الرؤية.
(مخيمر وآخرون، 2000).	1. طبيعة الخدمات الحكومية. 2. تعدد وتعارض الأهداف والأوليات. 3. غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية. 4. غلبة الروتين في تسيير العمل الحكومي. 5. غياب المعيار الكمي للمخرجات وعدم دقة القياس.
(الزهري، 2002).	1. مقاومة التغيير وجمود القوانين. 2. فقدان التحفيز. 3. انخفاض الدعم الجماعي. 4. تجنب المخاطر. 5. العقاب في حال الفشل.
(الدويري، 2006).	1. البيروقراطية وما يرافقها من جمود وتعقيد وعدم وضوح الأهداف. 2. عدم الإستفادة من أنظمة المعلومات. 3. المعوقات المادية وضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز. 4. مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا والعاملين. 5. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
(عبود، 2009).	1. عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملاء الحكومة. 2. صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات الحكومية وإنتاجيتها. 3. التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات. 4. الثقافة العامة التي تنتبها الأجهزة الحكومية.

على ضوء ما تقدم يرى الباحث أن أهم معوقات تحقيق التميز في القطاع الحكومي تتمثل فيما يلي:

- غياب العمل المؤسسي وهشاشة البناء المؤسسي الذي يتصف بالخلل والقصور.
- الضبابية وعدم وضوح الأهداف وافتقارها إلى مؤشرات قياس.
- المشكلات المالية وتأثيرها على إستدامة الموارد والعمل المؤسسي.
- الإعتماد على الأدوات والأساليب الإدارية التقليدية التي فشلت في مواكبة المتغيرات العالمية.
- العمل الفردي وغياب العمل بروح الفريق والجماعة.
- المركزية وترسيخ الثقافة البيروقراطية.
- عدم الإهتمام الجدي بالمتعاملين والعاملين وغياب مؤشرات قياس رضاهم.
- عدم وجود نظام فعال للتحفيز وإغفال الجوانب الإنسانية لحساب الجوانب التنظيمية.

#### 7.2.1.2. مراحل تحقيق التميز في المنظمات:

تمثل مراحل تحقيق التميز في المنظمات الخطوات التي تتبعها المنظمة في مسيرتها نحو التميز ومن خلال إطلاع الباحث ومراجعة الأدبيات السابقة تبين أن هناك تعدداً وتنوعاً في المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمة في رحلتها للتميز تبعاً لكتابها، وفيما يلي أهم تلك المراحل يعرضها الباحث في الجدول (9.2).

جدول 9.2- أ: مراحل تحقيق التميز في المنظمات (إعداد الباحث)

المصدر	مراحل تحقيق التميز في المنظمات
(Zairi, 2005).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. البدء في الثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية معروفة للجميع وتنشر عليهم.</li> <li>2. دمج الأهداف والغايات في نشاطات المنظمة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.</li> <li>3. اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياس والتقييم لمتابعة ومراقبة الأداء.</li> <li>4. التحسين والإبداع هما المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الإستراتيجية المرفعة.</li> <li>5. التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقييم والتحسين المستمر.</li> </ol>

## جدول 9.2- ب: مراحل تحقيق التميز في المنظمات

المصدر	مراحل تحقيق التميز في المنظمات
( Studer, 2003 )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التعهد بالتميز والالتزام به.</li> <li>2. تحديد الأهداف المهمة ومن ثم متابعة تحقيقها.</li> <li>3. بناء ثقافة من خلال تحويل القيم السابقة في النقطة 1-2 إلى أفعال لدى العاملين.</li> <li>4. خلق وصناعة قادة قادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة.</li> <li>5. التركيز على رضا العاملين.</li> <li>6. بناء شعور لدى العاملين بأهمية وقوة سلوكهم المؤثر في المنظمة.</li> <li>7. انحياز السلوك نحو أهداف وقيم المنظمة.</li> <li>8. تحقيق الإتصال في جميع مستويات المنظمة.</li> <li>9. التعرف على الإنجازات والمكافأة.</li> </ol>
(آل مزروع، 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. المراحل الأولية: التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز</li> <li>2. مرحلة تطبيق نموذج التميز، وهي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز.</li> <li>3. مرحلة استدامة التميز، وهي خطوات استمرار تحقيق التميز في المنظمة.</li> </ol>

### 3.1.2. نماذج إدارة التميز:

تعد نماذج التميز منظومة متكاملة ومتفاعلة ترصد حركة المنظمة ومدى إقترابها أو إبتعادها عن مستويات الأداء المتميز المستهدفة، لمساعدة المنظمات في التركيز على التقييمات المختلفة والمعايير التحليلية بهدف توجيه جهودها نحو التحول إلى منظمات متميزة وتقويم مختلف الممارسات التنظيمية. (Aldallal, 2005). وفيما يلي استعراض لعلاقة نماذج التميز بالنماذج الأخرى، ثم يليها إستعراض لاهم نماذج التميز العالمية والعربية.

#### 1.3.1.2 نماذج إدارة التميز وعلاقتها بالنماذج الأخرى:

تعددت النماذج واختلفت أهدافها ومنطلقاتها في العلوم السلوكية، حيث استفادت نماذج التميز من الخبرات المتركمة لتطور النماذج (آل مزروع، 2010). وفيما يلي استعراضاً لطبيعة العلاقة التي تربط بين نماذج التميز بشكل عام، والنماذج الأخرى، حيث سيتم تناول هذه العلاقة من حيث

الجوانب التي تشترك بها نماذج التميز على اختلافها مع النماذج الأخرى يعرضها الباحث في الجدول رقم (10.2).

جدول 10.2: العلاقة بين نماذج التميز والنماذج الأخرى (آل مزروع، 2010).

العلاقة مع نماذج التميز	النموذج
تتشترك معها نماذج التميز في أنها تصف ما ينبغي أن يكون، وهي تعتبر مثالية في معناها المنطقي، كما أنها مستخلصة من ظواهر حقيقية مختلفة، ويمكن مقارنتها وتقييمها مع أي ظاهرة حقيقية.	النموذج المثالي: Ideal Type Model
وتتشترك نماذج التميز مع النماذج الوصفية في أنها تصف ما هو كائن فعلاً من خلال تحديدها لمستوى تميز أداء المنظمة الفعلي.	النموذج الوصفي: Descriptive model
تتشترك معها نماذج التميز في تحديد معايير التميز بقيم كمية لقياس مستوى تميز أداء المنظمة من خلال معادلات رياضية.	النماذج الرياضية: Mathematical model
وتتشترك نماذج التميز مع النماذج الديناميكية في أن معايير التميز في علاقات ديناميكية مستمرة فيما بينها.	النماذج الديناميكية: Dynamic models
تتشترك نماذج التميز مع النماذج اللفظية في أنها تصف معايير التميز بكلمات مكتوبة.	النموذج اللفظي: Verbal model
تتشترك نماذج التميز معها في أن لها رسماً هيكلياً .	النماذج التخطيطية: Schematic models

ويتضح من العرض السابق أن نماذج التميز تنتمي إلى الفئات والتصنيفات السابقة، فهي تمثل إطار عمل شاملاً للممارسات الإدارية، وتعتمد في ذلك على مفاهيم ومعايير معترف بها دولياً الهدف منها رفع مستوى الجودة إلى مستوى التميز الإستراتيجي وقياس مختلف الممارسات التنظيمية في المنظمة وتوجيه جهودها نحو التحول إلى منظمات متميزة. (Eygelaaar, 2004).

### 2.3.1.2. نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية:

لنشجيع التميز والتميزين، فقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها، كما أن هناك هدفاً آخر يتمثل في تعميم التوجه نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأن تكون المنظمات الحاصلة على الجائزة مثلاً يحتذى به. (Laszlo, 1996).

تتكون معظم جوائز الجودة الوطنية من إطار يحتوي على مجموعة معايير لتقييم جودة أداء المنظمات وفقاً لتلك المعايير. كما أن هذه المعايير تلزم المنظمات التي أن تقدم الأدلة والإثباتات الدالة على التقيد بمنهج التميز وتعميم ذلك على كل المنظمة وتحقيق التحسين المستمر، وتشكل هذه المتطلبات مرتكزات أساسية لكافة المنظمات لتطوير عملياتها وخدماتها (Loffler, 2001).

وبناءً عليه سيقوم الباحث باستعراض أهم نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية، وفق ترتيب زمني بوقت إنشائها من الأقدم فالأحدث حتى تبرز التطورات التي شهدتها نماذج التميز، إلا أنه سيتم استعراض نموذج التميز الأوروبي لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً كونه يشكل محور الدراسة الحالية.

### 1.2.3.1.2. نماذج وجوائز التميز العالمية:

فيما يلي استعراض لأبرز نماذج وجوائز التميز العالمية مبينة وفق سنة ومكان إنشائها والمفاهيم والمبادئ الخاصة إضافة إلى المعايير الرئيسية الخاصة بالتقييم وفقاً للنموذج، كما وردت في الأدبيات السابقة التي راجعها واطلع عليها الباحث يوضحها الجدول رقم (11.2).

جدول 11.2-أ: نماذج التميز العالمية (معدل عن (آل مزروع، 2010) (الجعبري، 2009) )

النموذج	المنشئ	المفاهيم والمبادئ	معايير التقييم
نموذج التميز الياباني Japanese Deming Prize	اليابان 1951	دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية Kaizen في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي.	عشرة معايير دون تحديد للنقاط وهي: السياسات، التنظيم، المعلومات، توحيد المقاييس، تنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، مراقبة الأنشطة، تحسين الأنشطة، التأثير، الخطط المستقبلية.
النموذج الأمريكي Malcolm Baldrige (MBNQA)	أمريكا 1987	القيادة ذات الرؤية، التميز المستمد من رغبة المتعاملين، التعلم التنظيمي والشخصي، قيمة العاملين والشركاء، الرشاقة والمرونة التنظيمية، الإدارة لتحقيق الإبداع، الإدارة بالواقع، المسؤولية العامة والمواطنة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، انتهاج منهج النظم.	سبع معايير رئيسية هي: معيار القيادة، معيار التخطيط الإستراتيجي، معيار التركيز على المتعاملين، معيار إدارة المعرفة وتحليل القياسات، معيار الموارد البشرية، معيار إدارة العمليات، معيار نتائج الأعمال.



## جدول 11.2-ب: نماذج وجوائز التميز العالمية

النموذج	المنشئ	المفاهيم والمبادئ	معايير التقييم
نموذج وجائزة التميز لجنوب أفريقيا	جنوب إفريقيا 1997	يقوم النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي	أحد عشر معياراً تتمثل في: <ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير الممكنات القيادة، السياسات والإستراتيجيات، التركيز على المتعاملين، إدارة لموارد البشرية، إدارة الموارد والمعلومات ، العمليات.</li> <li>• معايير النتائج: نتائج الأثر على المجتمع، نتائج إرضاء المتعاملين، نتائج إرضاء العاملين، نتائج أداء الموردين والشركاء، النتائج التنظيمية.</li> </ul>
نموذج وجائزة التميز لأمريكا اللاتينية	أمريكا اللاتينية 1999	يقوم النموذج على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي	تسعة معايير تتمثل في: <ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير الممكنات: نمط القيادة والإدارة، السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، إدارة الموارد، المتعاملين.</li> <li>• معايير النتائج: نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، النتائج المؤسسية.</li> </ul>

### 2.2.3.1.2. نماذج وجوائز التميز العربية:

سيقوم الباحث باستعراض أهم نماذج وجوائز التميز العربية التي يتم تطبيقها في بعض الدول العربية، وفق ترتيب زمني بوقت إنشائها من الأقدم فالأحدث إضافة إلى سنة ومكان إنشائها والمفاهيم والمبادئ التي ارتكزت عليها هذه النماذج كما يتضمن المعايير التي تقوم عليها هذه النماذج. حيث سيتم إستعراضها كما وردت في الأدبيات والمصادر التي قام الباحث بالإطلاع عليها

ومراجعتها، وفيما يلي يعرض الباحث أبرز نماذج و جوائز التميز العربية كما هو موضح في الجدول (12.2).

جدول 12.2: نماذج وجوائز التميز العربية (إعداد الباحث)

النموذج	سنة ومكان الإشياء	المفاهيم والمبادئ	معايير التقييم
نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	دبي 1997	تبنى مفاهيم نموذج التميز الأوروبي	القيادة، والمبادرات الإبداعية، والتخطيط الإستراتيجي، وثقافة وخدمات الإنترنت، والموارد البشرية، وإدارة العمليات وتبسيط الإجراءات، وإدارة الموارد، وخدمة المتعاملين، وخدمة المجتمع، ومؤشرات الأداء المؤسسي. (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2010)
نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	السعودية 2000	تبنى مفاهيم نموذج التميز الأوروبي	القيادة الإدارية، والتخطيط الإستراتيجي، والموارد البشرية، وإدارة العمليات، وإدارة الموردين والشراكة، والتركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، والتأثير على المجتمع، ونتائج الأعمال. (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2006)
جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية	الأردن 2002	تبنى مفاهيم نموذج التميز الأوروبي.	يتضمن النموذج خمسة معايير رئيسية هي: معيار القيادة، معيار الأفراد، معيار العمليات، معيار المعرفة، معيار المالية. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2010)
جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع	فلسطين 2007	تبنى مفاهيم نموذج التميز الأوروبي	القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، المبادرات الإبداعية، التقنيات والإنترنت، إدارة الموارد، إدارة العمليات، خدمة الزبائن، المسؤولية الإجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي. (جائزة فلسطين للتميز والإبداع، 2008)
نموذج مركز البحرين للتميز بمملكة البحرين	البحرين 2008	تبنى مفاهيم نموذج التميز الأوروبي	القيادة والفرق القيادية وإدارة المعرفة، والإستراتيجية والسياسات، والموارد البشرية، والشراكة والموارد، وإدارة العمليات. أما معايير النتائج: نتائج الموارد البشرية، ونتائج المتعاملين، ونتائج الشراكة المجتمعية، ونتائج تطبيقات إدارة المعرفة، ونتائج الأداء المؤسسي. (مركز البحرين للتميز، 2008)

مما سبق من إستعراض لنماذج وجوائز التميز العالمية والعربية السابقة يرى الباحث ما يلي:

- أن أغلبية نماذج وجوائز التميز العالمية، وجميع نماذج وجوائز التميز العربية التي تم استعراضها استمدت أفكارها واستندت عند إنشائها على نموذج التميز الاوروبي حيث اعتبر الأساس الذي انبثقت منه غالبية هذه النماذج والجوائز.
- تقوم غالبية هذه النماذج المستعرضة على المفاهيم والمبادئ الرئيسية التي يتبناها نموذج التميز الاوروبي.
- تتشابه وتتماثل آلية عمل هذه النماذج مع آلية عمل نموذج التميز الاوروبي.
- تستند غالبية النماذج على معايير النموذج الأوروبي الرئيسية مع اختلاف طفيف إما في عدد تلك المعايير أو في القيم الكلية وأوزان معايير التقييم.

#### 4.1.2. نموذج التميز الأوروبي "EFQM":

لقد مثلت النقاط المشار إليها سابقاً إحدى الدوافع والأسباب التي دعت الباحث إلى تبني نموذج التميز الاوروبي دون غيره من النماذج في هذه الدراسة. فاعتماد غالبية النماذج والجوائز العالمية والعربية على أفكار ومبادئ ومفاهيم وآلية ومعايير النموذج الأوروبي يؤكد على أهميته وشمولية معاييرها وعموميته في التطبيق. كما شكلت الخصائص التي يتمتع بها نموذج التميز الاوروبي إحدى الأسباب التي دعت إلى استخدامه في هذه الدراسة ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- توافق نموذج التميز الاوروبي ثقافياً مع أهداف وغايات الجهات الحكومية.
- أنه ذو نطاق شامل ويمكن تطبيقه على جميع القطاعات الحكومية.
- أن له سجلاً يمتد ويثبت نجاحاته منذ بداية تطبيقه في عام 1992، تلك النجاحات المثبتة من خلال الدراسات الشهيرة التي تثبت أن المؤسسات التي تستخدم هذا النموذج تتمتع بمعدلات نمو أعلى ومستويات من الفعالية والكفاءة المؤسسية أكبر من المؤسسات الأخرى.
- أنه قد تم تبنيه على نطاق واسع في مختلف دول العالم، الأمر الذي مكن من إجراء عملية قياس للأداء ومقارنات على المستوى الدولي.

كما أنه يخضع للتحديث والمراجعة المستمرة، حيث خضع للتحديث في عام 2009، وحظيت هذه المراجعات بدعم مكتب الجائزة ومصادفته. (جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، 2010).

يعتبر نموذج التميز الاوروبي The European Excellence Model من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في كثير من الدول، حيث يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة

الشاملة (السلمي، 2002). ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها.

على الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة، إلا أن فعالية نموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي. فهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، وهيكلتها، وقطاعها. كما يمثل هذا النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم التميز حيث يمكن استخدامه بطرق متعددة مثل:

- كأداة للتقييم الذاتي.
- كمعيار نوعي Benchmark مع المؤسسات الأخرى.
- كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- كهيكل لنظام إدارة للمؤسسة (العايدي، 2009).

#### 1.4.1.2. نشأة نموذج التميز الأوروبي:

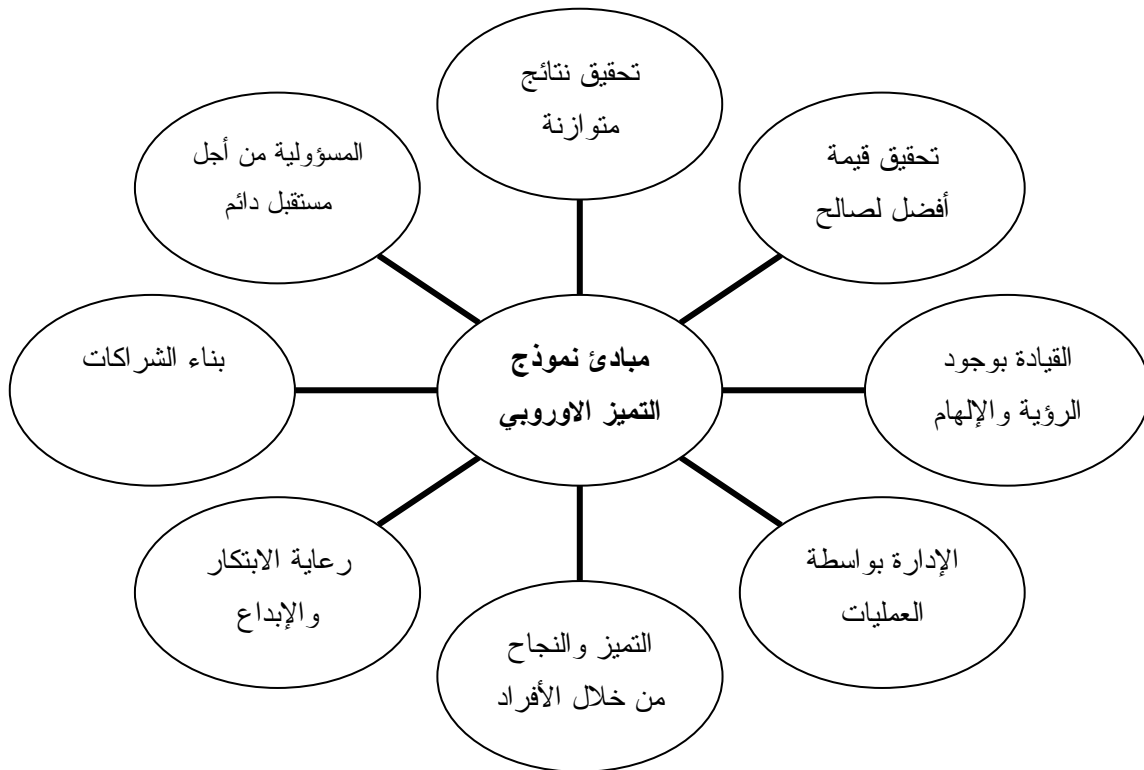
في الخامس من أيلول 1988. قام أربعة عشر مديراً تنفيذياً من كبرى الشركات الأوروبية بتأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality Management "EFQM" التي تهدف إلى تعزيز الدور التنافسي للشركات الأوروبية في السوق العالمية، وبفعل ذلك فقد تم تأسيس هذه المنظمة والتي تعتبر بمثابة أقوى منظمة تنفيذية تخاطب وتناقش قضايا الجودة الإستراتيجية في أوروبا، وكان الأعضاء الأربع عشرة قد جاؤوا من قطاعي الخدمات و التصنيع، أما بالنسبة للعضوية في EFQM فقد ازداد عدد الأعضاء إلى 750 عضواً في أغلب الدول الأوروبية بالإضافة إلى قطاعات الصناعة (EFQM, 2010).

أما بخصوص تاريخ نشأة النموذج فقد ورد في (الضمور والقطامين، 2010). إلى أنه قد أنشأت

هذه الجائزة عام 1991م من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM الجائزة الأوروبية للجودة ويشار للنموذج الذي اعتمده هذه الجائزة، نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في الأعمال، وذلك من خلال الإستفادة من إيجابيات نموذج مالكلوم بالدريج الأمريكي ونموذج ديمنج وتصف المنظمة الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه " أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول فالنموذج يعبر عن أفضل ممارسات الإدارة ". (Antonaras & others, 2009, p76).

## 2.4.1.2. مبادئ (مفاهيم) نموذج التميز الأوروبي EFQM:

حدد نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ثمانية مبادئ أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى الولوج إلى عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي المستدام لأية منظمة، حيث يمكن استخدامها كأساس لوصف الثقافة التنظيمية المتميزة، كما تعد هذه المبادئ بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا في المؤسسات. وسيتم شرحها تفصيلا بعد استعراضها كما هو موضح في الشكل رقم (7.2):



شكل 7.2: المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي (EFQM, 2010).

- تحقيق نتائج متوازنة Achieving Balanced Results : تقوم المؤسسات المتميزة من أجل رؤيتها بتحقيق وتلبية مهماتها وتطويرها وذلك من خلال التخطيط والقيام بتحقيق سلسلة من النتائج المتوازنة التي تلبي احتياجات أصحاب المصالح في الأمد القصير والبعيد.
- إعطاء ومنح قيمة أفضل للعملاء (الزبائن) Adding Value for Customers : تكون المؤسسات المتميزة على علم بأن زبائنهم هم الركيزة الأساسية والسبب وراء كينونتها ومن أجل ذلك تسعى الشركات إلى تحقيق قيمة أفضل لصالحهم من خلال تلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- القيادة بوجود الرؤية والإلهام والنزاهة Leading with Vision, Inspiration & Integrity تمتلك الشركات المتميزة قياديين يقومون برسم المستقبل وجعله يتحقق بوصفهم يشكلون نماذج يحتذى بها لقيم المؤسسة وأخلاقها.
- القيادة (الإدارة بواسطة العمليات) Managing by Processes : تتم إدارة المؤسسات المتميزة عن طريق عملية إستراتيجية ذات هيكل معين وذلك باستخدام عملية إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق الواقعية من أجل خلق وتحقيق نتائج دائمة ومتوازنة في الوقت نفسه.
- التميز والنجاح من خلال الأفراد Succeeding through People : تقوم المؤسسات المتميزة بإعطاء قيمة وتقدير للأشخاص العاملين لديها، كما تقوم بخلق وإيجاد ثقافة التمكين وذلك من أجل الحصول على إنجازات متوازنة للأهداف التنظيمية والشخصية.
- رعاية الإبتكار والإبداع Nurturing Creativity & Innovation : تحاول المؤسسات المتميزة خلق وإيجاد مستويات وقيم في عملية الأداء وذلك من خلال عملية الإبتكار المبنية والمرتكزة على الإبداع المستمر وذلك عن طريق توفير الإبداع لأصحاب المصالح.
- بناء الشراكات Building Partnerships : تسعى المؤسسات المتميزة إلى تطوير علاقات الثقة المتبادلة مع الشركاء والحفاظ عليهم من أجل تحقيق النجاح المتبادل. حيث يتم بناء هذه الشراكات مع الزبائن والمجتمع والمزودين بالإضافة إلى المؤسسات غير الحكومية.
- المسؤولية من أجل مستقبل دائم Taking Responsibility for a Sustainable Future : تحتوي الثقافة الموجودة في المؤسسات المتميزة على عقلية أخلاقية وقيم واضحة بالإضافة إلى أعلى المواصفات بالنسبة للسلوك التنظيمي، ما يؤدي إلى تمكين هذه المؤسسات من بذل جهدها للحصول على إستدامة إقتصادية وبيئية وإجتماعية. (EFQM, 2010). (Gemoets, 2009).

### 3.4.1.2. فوائد استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM :

إن استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) يعود بالفائدة والمنفعة على المؤسسة وعلى جميع الأطراف المعنية، وقد حدد نموذج التميز الأوروبي مجموعة من الفوائد صنفها الى الفوائد العامة

والمحددة، والنموذجية، وفيما يأتي استعراض لهذه الفوائد كما وردت في (EFQM, 2010):

#### 1.3.4.1.2. الفوائد العامة من إستخدام نموذج التميز الاوروبي:

- إرضاء المتعاملين والحصول على ولائهم.
- الحصول على قادة ناجحين.
- الثبات وإدارة التغيير.
- الحصول على تدفق البيانات والأفكار بشكل تصاعدي (للافضل).
- الحصول على الفخر والرغبة التي بدورها تدفع إلى مزيد من التحسين.
- إعتقاد الإبتكار كمبدأ وقاعدة.
- إحساس مشترك بالأهداف في جميع المنظمة.
- الحصول على موارد بشرية محفزة والتشبيك مع أصحاب المصلحة.
- إستخدام البيانات بكفاءة وفاعلية.
- إدارة العمليات بكفاءة وفاعلية.
- الحصول على الحد الأدنى من الأخطاء والمشاكل المتكررة.
- الحصول على نتائج متميزة تتضمن أداءً مالياً جيداً.

#### 2.3.4.1.2. الفوائد المحددة من إستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM:

- التركيز على المستقبل.
- تحقيق النتائج الرئيسية.
- الإبتكار.
- الإستدامة.
- التفاعل مع التغييرات البيئية.

#### 3.3.4.1.2. الفوائد النموذجية لإستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM:

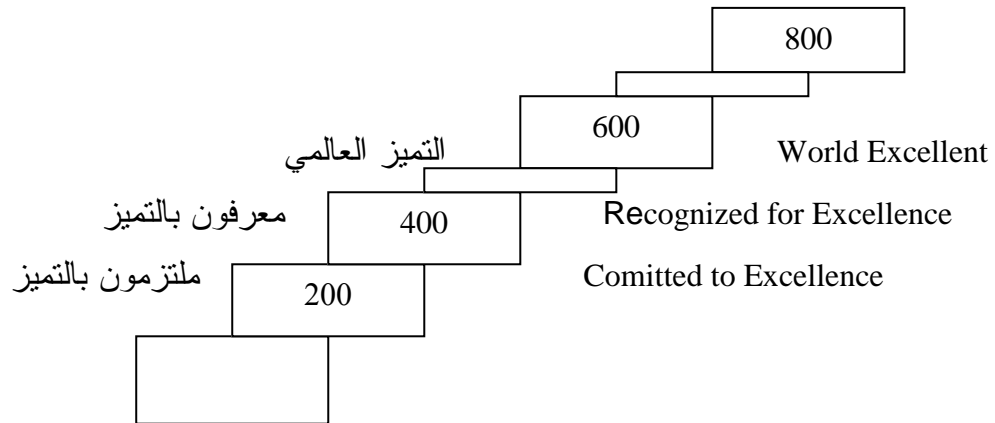
- الفوائد النموذجية بالنسبة للقادة: المساعدة في تقديم الإستراتيجيات، وفهم كل ما هو ضروري وما يلزم للقائد، وتطوير ثقافة فريدة من نوعها تعتمد على مبدأ التميز.
- بالنسبة للإدارة: رؤية واضحة للعلاقة بين الإستراتيجية والتطبيق.

- الفوائد النموذجية بالنسبة للموظفين: توفير وتزويد مدخلاتهم وذلك من أجل بناء اتجاه مشترك، وإستيعاب نتائج وآثار أعمالهم، والمشاركة في التطوير. (EFQM, 2010).

#### 4.4.1.2. سلم التميز وفق نموذج التميز الأوروبي:

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أنه يتم تصنيف المؤسسات المتميزة وفق سلم التميز في نموذج التميز الاوروبي كما يتضح من الشكل رقم (8.2) إلى ثلاثة مستويات هي:

- ملتزمون بالتميز Comitted to Excellence :200-399 نقطة.
- معروفون بالتميز Recognized for Excellence :400-599 نقطة.
- التميز العالمي World Excellent :600-1000 نقطة.



شكل 8.2: سلم التميز وفق نموذج التميز الاوروبي ( ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010).

#### 5.4.1.2. فلسفة نموذج التميز الأوروبي:

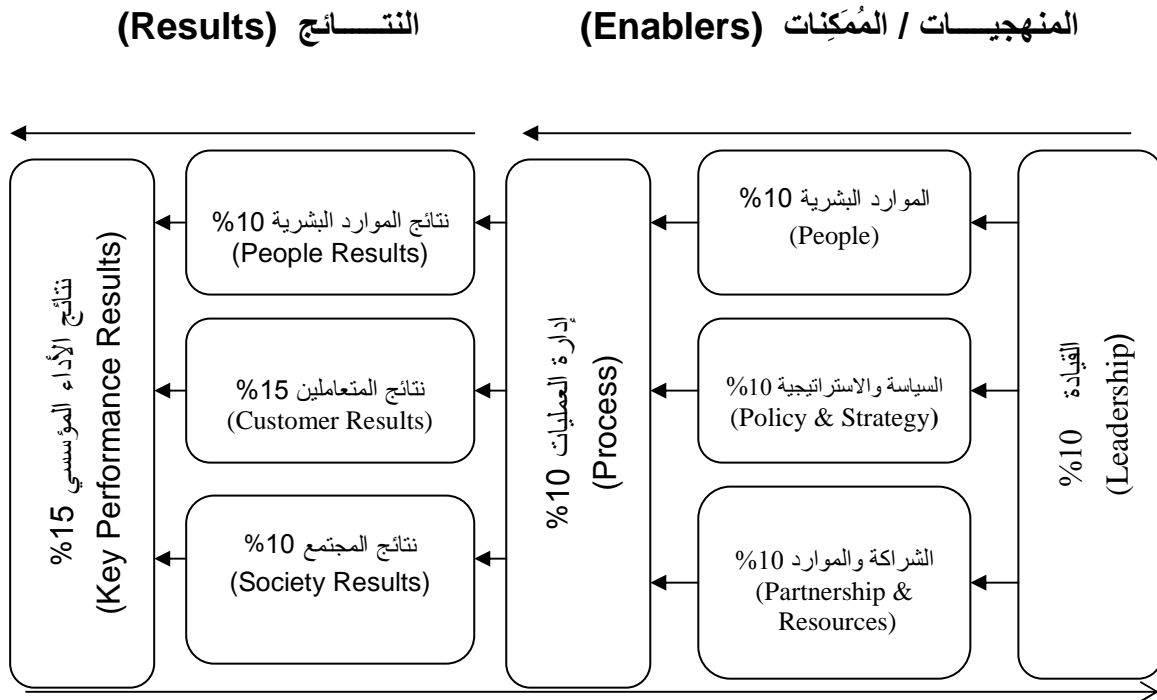
تتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات هي الوسائل التي بواسطتها تحرر وتطلق المنظمة مواهب وقدرات العاملين فيها لتحقيق نتائج الأداء. ومن جانب آخر فإن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط بواسطة تحسين العمليات من خلال مشاركة العاملين واندماجهم (الطائي و قداة، 2010). ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين



وإستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.(السلمي، 2002).

#### 6.4.1.2. آلية عمل نموذج التميز الأوروبي:

تقوم آلية عمل نموذج التميز الاوروبي (EFQM) على العلاقة السببية بين المعايير الرئيسية التي يتضمنها النموذج، حيث تقسم معايير النموذج إلى مجموعتين اساسيتين هما معايير التمكين، وتشمل المعايير الرئيسية التالية ( القيادة، السياسة والإستراتيجية، الأفراد، الشراكة والموارد، العمليات). ومعايير النتائج وتشمل المعايير الرئيسية التالية ( رضا العملاء، رضا العاملين، التأثير في المجتمع). وهذه بدورها تؤدي إلى التميز في نتائج الأعمال (نتائج الأداء الرئيسية للمنظمة). وهذه النتائج بدورها تحفز التعلم والإبتكار والتحسين المستمر، حيث وضع في منتصف النموذج التعلم والإبداع لتأثيره على إدارة المنظمة ككل. كما أن لكل معيار من المعايير التسعة وزن نسبي يستخدم لحساب التقييم، ويتضح ذلك في الشكل رقم (9.2) الإطار العام (العناصر الرئيسية والعلاقات) لنموذج التميز الأوروبي. (EFQM, 2010).



**الإبداع والتعلم والشفافية (Innovation & Learning & Transparency)**

شكل 9.2: الإطار العام لنموذج التميز الأوروبي (EFQM, 2010).

#### 7.4.1.2. المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM:

يستند نموذج التميز الأوروبي على (9) معايير رئيسية ينبثق عنها (33) معياراً فرعياً، وأنشطة مختلفة عددها (158) نشاطاً فرعياً، وتنقسم هذه المعايير إلى جزأين أساسيين: الجزء الأول يركز على المنهجيات (الممكنات) أو المسببات وتحتوي على (5) معايير رئيسية ينبثق عنها (25) معياراً فرعياً، وهي تمثل العوامل والموارد والوسائل والآليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج. أما الجزء الثاني فيمثل النتائج ويركز على جودة نتائج الأداء، ويحتوي على (4) معايير رئيسية ينبثق عنها (8) معايير فرعية حيث يوجد لكل معيار من معايير النتائج الرئيسية معيارين فرعيين. ويتضح ذلك من الجدول رقم (13.2). الذي يبين عدد المعايير الرئيسية والفرعية. وسيقوم الباحث باستعراض المعايير الرئيسية والفرعية للنموذج بالإستناد إلى المراجع والمصادر التالية:

(EFQM, 2010). (Okaland, 2003, PP159-174). (Gemoets, 2009). (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010). (آل مزروع، 2010).

جدول 13.2: عدد معايير نموذج التميز الأوروبي وأوزانها النسبية (إعداد الباحث).

مجموع	معايير النتائج (4)				معايير الممكنات / المنهجيات (5)					المعايير الرئيسية
	نتائج الأداء المؤسسي	نتائج المجتمع	نتائج الأفراد	نتائج الزبائن	العمليات	الشراكة والموارد	السياسة والإستراتيجية	الأفراد	القيادة	
9										
33	2	2	2	2	4	5	4	5	6	المعايير الفرعية
%100	%15	%10	%10	%15	%10	%10	%10	%10	%10	الوزن النسبي
1000	150	100	100	150	100	100	100	100	100	الوزن بالنقاط

#### 1.7.4.1.2. معايير المنهجيات/الممكنات Enablers criteria:

وتعني طرق العمل والآليات والوسائل التي تتبعها المؤسسة لتنفيذ أعمالها على المستويات كافة، وقد

تكون المنهجيات على شكل دليل إجراءات عمل مفصل بخطوات، أو على شكل سياسات عامة، أو تشغيلية، أو هياكل معتمدة أو لجان واضحة الصلاحيات والمسؤوليات، وتشمل الممكنات أيضاً برامج محوسبة، أو موجودات أو بنى تحتية مكتبية ومعلوماتية ومكانية، وأهم ما يميز المنهجيات الناجحة، هو وضوحها وإستمراريتها، وقدرتها على دعم الإستراتيجية. ويجب التأكيد على أن المنهجيات تطبق بكفاءة وانتظام، من خلال التخطيط المسبق، ويجب أن تخضع المنهجيات لعملية المراجعة والتحسين والتطوير لضمان مواكبتها للمستجدات الداخلية والخارجية وملاءمتها لعمل المؤسسة. حيث قام الباحث باستعراض معايير ممكنات نموذج التميز الأوروبي بالإستناد إلى (Gemoets, 2009). (EFQM, 2010). (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010). كما يلي:

• المعيار الأول القيادة Leadership: يقوم القادة المتميزون بتطوير وتسهيل عملية تحقيق المهمات والوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى تحقيق رؤية المنظمة، حيث يقومون بتطوير القيم التنظيمية والأنظمة المطلوبة من أجل النجاح الدائم وتطبيقها من خلال أعمالهم وتصرفاتهم، وخلال فترات التغيير فإنهم يحافظون على ثبات أهدافهم وعند الحاجة فإن مثل هؤلاء القادة قادرون على تغيير إتجاه المنظمة وإلهام الآخرين لكي يقتدوا بهم. ويحتوي هذا المعيار على 6 معايير فرعية هي:

○ يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ونشر ثقافة التميز: القادة المتميزون ينجحون بشكل كامل في عملية تطوير الرؤية والرسالة والأهداف والقيم المؤسسية للمنظمة، بالإضافة إلى دعم وتطوير الثقافة المؤسسية وجعلها ثقافة متناغمة ومنسجمة مع فلسفة التمييز وعليهم تقديم القدوة الحسنة والنموذج الذي يحتذى به على تشجيع وتحفيز التحسين، كما عليهم المشاركة بشكل فعال في تشجيع عمليات الإبتكار والإبداع والتطوير والتعلم، وتشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.

○ مشاركة القادة في عملية التأكيد على تطوير نظام المنظمة بالإضافة إلى التطبيق والتحسين المستمر: يتطلب منهج التميز أن تكون المنظمة قد حققت أهدافها وذلك من خلال عمليات خاصة، أما القادة فلهم دور فعال وذلك في تأسيس وبناء هذا التخطيط. أما خلال نظام الإدارة فإن هناك ملكية واضحة لهذه العمليات، حيث تغطي هذه العمليات جميع نواحي العمل متضمنة كلاً من عمليات التشغيل والدعم.

○ تعامل القادة مع جميع الأطراف المعنية مثل العملاء والشركاء وممثلي المجتمعات: أصبح العمل مع الشركاء أكثر أهمية في عملية نجاح المنظمة حيث يقدم هذا المعيار الفردي الحاجة إلى وجود قادة يشاركون بشكل نشط مع الشركاء، فعلى القادة تأسيس وتكوين

شركات وتعاون، وفهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم، وإيجاد قنوات إتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة مع هذه الأطراف، والمشاركة في النشاطات المشتركة بينهم كالمشروعات التطويرية، كما على القادة تشجيع وتقدير جهود ومساهمات هذه الأطراف.

○ تعزيز القادة وبناء ثقافة التمييز لدى الموارد البشرية في المنظمة: تعتبر الإتصالات وسهولة الإتصال والإستجابة لمطالب وإحتياجات الموظفين بمثابة عناصر ومتطلبات مهمة في هذا المعيار لهذا يتم الطلب من القادة أيضا توفير مصادر مناسبة بالإضافة إلى المساعدات التي تتضمن تحديد الأولويات لأنشطة التحسينات وتمكين الأفراد والسماح لهم بالمشاركة في هذه الأنشطة حيث أنه يجب الإعتراف بإنجازات كل من الفريق والأفراد وتحفيزهم وتقديرهم بالأسلوب والوقت الملائمين.

○ توفير بيئة مشجعة على الإبداع: القادة المتميزون يسعون إلى توفير بيئة مشجعة على الإبداع ويحفزون المبدعين ويشجعونهم ويقدمون القدوة الحسنة في مجال الإبداع، ويعملون على توفير الموارد اللازمة للإبداع.

○ تبني القادة سياسة التغيير: وهو أحد المعايير الفرعية الذي تم تقديمه مع نموذج عام 2003 وهو حاجة القادة إلى فهم وإستيعاب دوافع ومحركات التغيير بالإضافة إلى أخذ دور رئيسي في قيادة خطط التغيير، أما الأنشطة فتشمل تأمين الإستثمار والمصادر وإدارة أصحاب المصلحة والتواصل مع جداول التغيير بالإضافة إلى استعراض مدى فعالية هذا التغيير.

● المعيار الثاني السياسة والإستراتيجية (Policy & Strategy): تقوم المنظمات المتميزة بتطبيق أهدافها ورؤيتها عن طريق تطوير إستراتيجية تعتمد على أصحاب المصلحة والتي تأخذ في القطاع الذي تعمل به، أما بالنسبة للسياسات والخطط والأهداف والعمليات فيتم تطويرها من أجل إيصال هذه الإستراتيجية، ومن الضروري استيعاب ما تعنيه هذه المصطلحات (المهمة) و (الرؤية) بشكل كامل. وينقسم معيار السياسة والإستراتيجية إلى أربعة معايير فرعية.

○ إستناد السياسة والإستراتيجية على الإحتياجات الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى توقعات أصحاب المصلحة: يهتم هذا المعيار الفرعي في المناهج التي تستخدمها المنظمة من أجل تحديد وتوقع إحتياجات أصحاب المصلحة ومراعاة الإستجابة لها وذلك من أجل بناء الإستراتيجية كما يجب أن تراعي التطورات المستقبلية وفهمها ومدى تأثيرها على المنظمة وأصحاب المصلحة.

○ اعتماد الإستراتيجية على معلومات دقيقة: من خلال الإستفادة من مؤشرات الأداء الداخلية ومن نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي، والإطلاع على أفضل الممارسات وفهم نتائج

المتغيرات البيئية والإستفادة من المعلومات والمقترحات المقدمة من جميع الأطراف المعنية.

- تطوير ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية: بعد أن يتم جمع المعلومات من خلال المنهجين السابقين ومطابقتها للشروط يتم الاهتمام بكيفية التطوير للسياسة والإستراتيجية والتأكد من توافقها مع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة، لذلك فإن التوازن بين احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وتحديد القدرات الجوهرية بالإضافة إلى تحديد الفوائد التنافسية تعتبر جميعها من الأنشطة المهمة لذلك، كما أن التوافق مع الشركاء هو واحد من الأمور الضرورية التي تساوي في أهميتها عملية إدارة المخاطر، إضافة إلى ضرورة المراجعة المنتظمة للإستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها وإجراء التحديثات المطلوبة.
- شرح الإستراتيجية وإيصالها وتنفيذها: يتم تحديد وشرح الإطار العام المتضمن لسلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والإستراتيجية، كما يتم شرح الإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين خارج المؤسسة، ومن المهم اعتماد السياسة والإستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف وإيصالها لجميع المستويات في المؤسسة وتوفير آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الإنجاز.

● المعيار الثالث إدارة الموارد البشرية (People): تقوم المؤسسات المتميزة بإدارة وتطوير مواردها البشرية والسماح بإطلاق إمكانيات وقدرات العاملين لديها على المستوى الفردي، ومستوى الفريق، بالإضافة إلى المستوى التنظيمي، كما تقوم بدعم وتشجيع العدالة والمساواة بالإضافة إلى إشراك وتمكين العاملين لديها، حيث يهتمون ويتواصلون معهم وتتم مكافأتهم وتحفيزهم وتقدير إنجازاتهم، وأن تقوم بتطوير مهاراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم لاستثمارها لمصلحة المنظمة. وينقسم المعيار إلى خمسة معايير فرعية هي:

- تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية: من الضروري أن تتوافق سياسة الموارد البشرية وإستراتيجيتها وخططها مع متطلبات التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ يجب وجود خطة إستراتيجية واضحة للموارد البشرية، حيث يتم الإهتمام بعملية التوظيف والتطوير الوظيفي والتخطيط ضمن إطار يعتمد على تكافؤ الفرص.
- تحديد الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل متواصل: من الممكن في بيئة مختلفة أن تكون مهارات، وقدرات الأفراد في المنظمة لا تتوافق ومتطلبات المنظمة، أما بالنسبة للخطوة الأولى في سد الفجوة فستكون عملية إمتلاك آليات واضحة من أجل تأسيس وتحديد الاحتياجات بالإضافة إلى تقييم مهارات وقدرات ومعارف الموظفين، وإعداد الخطط

التدريبية لتمكين الموظفين من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة، إضافة إلى تطوير فرص التعلم المستمر للأفراد والفرق، كما يقوم هذا المعيار على مواءمة الأهداف الفردية وأهداف الفريق مع الأهداف المؤسسية ويحض على مراجعتها بشكل منظم، والعمل على تقييم أداء الموظفين وربط تقدمهم الوظيفي بنتائج التقييم.

○ إشراك وتمكين الموارد البشرية في العمل: تتم تغطية الطرق التي يتمكن الأشخاص من خلالها المساهمة والمشاركة في أنشطة التحسين للأداء والخدمات، من خلال تشجيع مشاركة الموظفين في أي نشاطات أو فعاليات مثل المؤتمرات الداخلية والإحتفالات بالإضافة إلى العمل الجماعي، كما وأنه من الضروري فهم كيفية دعم وتمكين الأفراد وجعلهم قادرين على إتخاذ القرارات وعلى المبادرة والإبداع بالإضافة إلى فعالية مراجعة هذا المنهج، و كان من أحد التغييرات معاينة نموذج 2003 حيث تم إدخال مفهوم تطوير وتحسين المبادئ التوجيهية وذلك من أجل توجيه السياسة التمكينية.

○ الإتصال والحوار بين المنظمة والموارد البشرية: تمت تغطية عنصر الإتصالات والتواصل باعتباره جزءاً لا يتجزأ من المعايير الفرعية الأخرى حيث يعتبر بمثابة نظرة عامة على عمليات الإتصال، حيث يسعى أيضا إلى تقديم كيفية تقييم إحتياجات المؤسسة، وكيفية تحقيق الإتصال بأشكاله وكيفية عرض ومراجعة وتحسين كفاءة هذا الإتصال. أما الإتصالات فيحتوي المعيار على توفير متطلبات التواصل من أجل تبادل المعلومات وأفضل الممارسات.

○ مكافأة الأفراد والإهتمام بجهودهم وإنجازاتهم وتقديرها: يهتم هذا المعيار بتشجيع الإنجازات المتميزة على جميع المستويات ومكافأتها وربطها مع سياسة المنظمة وإستراتيجيتها، إضافة إلى تعزيز الوعي والمشاركة في كافة المواضيع المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية والقضايا الإجتماعية والقلق على البيئة، وتنظيم النشاطات الإجتماعية والثقافية والإنسانية وغيرها من النشاطات الأخرى إضافة إلى تشجيع ثقافة الولاء والإنتماء للمنظمة، إن كل هذه الأمور تعتبر من السمات التي تميز المنظمة المتميزة.

● المعيار الرابع الشراكات والمصادر Partnership & Resources: تقوم المنظمة المتميزة بالتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والمصادر الداخلية وذلك من أجل دعم السياسة والإستراتيجية والحصول على تنفيذ فعال للعمليات، ومن خلال التخطيط وإدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بعمل توازن بين الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة. وينقسم هذا المعيار إلى خمسة معايير فرعية هي:

○ إدارة الشراكات الخارجية: بالرغم من أن المعيار الفرعي الثالث في محور القيادة قد ناقش

- شراكة القادة مع الشركاء، يهتم المعيار في النهج المستخدم بشكل يومي، حيث تحتوي هذه المناهج على تحديد الشركاء الرئيسيين وفرص الشراكات الإستراتيجية التي تتوافق مع السياسة وإستراتيجية المنظمة، كما يتم رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة والعمل المشترك على تحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات.
- إدارة الأمور المالية: يتم تعريف المصادر المالية على إنها أموال قصيرة الأمد مطلوبة لعمليات التشغيل اليومية، بالإضافة إلى تمويل رأس المال من مصادر مختلفة مثل أصحاب المصلحة وأرباح رأس المال المقترض، والإعانات اللازمة لعملية تمويل العمل طويل الأمد، أما بالنسبة للإستراتيجية المالية فيجب أن يتم دعمها بشكل أساسي وعلى مستوى عالي، يناقش هذا المعيار الفرعي أيضا التخطيط المالي وإعداد التقارير من أجل تأكيد وضمان سلامة الإجراءات المالية في المنظمة، أما المتطلبات فتمتد لتشمل جوانب أخرى مثل إدارة المصاعب والمخاطر وعمليات الإدارة على جميع المستويات في المنظمة.
- إدارة الممتلكات (المباني والمعدات والمواد...): يهتم هذا المعيار بالتركيز على زيادة قيمة جميع الموجودات وتقليل آثارها على البيئة، ومن أجل زيادة قيمة الأصول الثابتة فقد تمت زيادة إجمالي "دورة الحياة" عن طريق الإدارة الحريصة والصيانة، أما بالنسبة لحماية هذه الأصول فهو عبارة عن جزء رئيسي يتم أيضا إتخاذ إجراءات وقائية وذلك من أجل تقليل آثار هذه الأصول على البيئة والمجتمع، لذلك فإن عملية إعادة تدوير وتكرير النفايات تعتبر من الضروريات أما الإستفادة الأخرى فتنحقق من خلال الإستفادة من إستهلاك المرافق.
- إدارة الموارد التقنية: أما بالنسبة لموضوع تطبيق التكنولوجيا واستخدامها فيغطي ويهتم بكيفية إدارة وحماية المنظمة لهذه التكنولوجيا، متضمنة تكنولوجيا المعلومات التي تقدر بمثابة القاعدة الأساسية للمنتجات والعمليات والأنظمة بالإضافة إلى كيفية إستكشاف المعلومات الجديدة وذات الصلة والتي من الممكن أن تكون مهمة وذات فائدة للعمل، كما يجب إستخدام التكنولوجيا وتكريسها من أجل دعم التطوير والتحسين المستمر، إضافة إلى تحديد وتقييم التكنولوجيا البديلة والناشئة والمستجدة وفقاً لآثارها ونتائجها على العمل.
- إدارة المعلومات والمعرفة: يتم تعريف مصادر المعلومات على أنها بيانات تجارية وتقنية بالإضافة إلى أي معلومات أخرى بجميع أشكالها، أما بالنسبة للطرق التي يمكن من خلالها أن تصبح المعلومات التجارية متاحة وسهلة الوصول سواء من مستخدم داخلي أو خارجي قد تم أخذها في عين الإعتبار، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا المعيار الفرعي لا يهتم فقط بأنظمة الكمبيوتر بل ويهتم أيضاً بأنظمة المعلومات الورقية، أما بالنسبة للطرق التي من خلالها تقوم المنظمة بإدارة المعلومات والمعرفة فهي غاية في الأهمية لذلك فإن إستراتيجية المعلومات يجب أن تدعم المستوى العالي من السياسة والإستراتيجية ويجب أيضاً الأخذ

بعين الإعتبار الطريقة التي من خلالها يتم تشكيل هذه المعلومات، أما بالنسبة لفعالية ونزاهة وأمن ودقة وشمولية هذه المعلومات فيجب أن يتم تأكيدها وتحسينها وجعل المعلومات المناسبة في متناول الجميع.

● المعيار الخامس العمليات (Process): تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وتخطيط وإدارة وتحسين العمليات، وذلك من أجل تحقيق الرضاء الكامل وخلق قيمة إضافية لأصحاب المصلحة ويتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية هي:

○ المنهجية في تصميم العمليات وإدارتها: لقد تم الأخذ بعين الإعتبار في هذه المعيار الفرعي الطريقة التي من خلالها يتم تصميم جميع العمليات بالإضافة إلى العمليات الرئيسية التي تدعم تنفيذ السياسة والإستراتيجية، كما يتضمن إيجاد نظام لإدارة العمليات ومراجعة العمليات وتحسينها ومراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تطبيق السياسة وإستراتيجية المنظمة.

○ تحسين العمليات بطرق إبداعية: يهتم هذا المعيار الفرعي بالتحسينات حيث يتضمن تحديد الفرص لكل من التقدم السريع والتحسين التدريجي، أما مثل هذه الفرص فقد جاءت عن طريق مصادر متنوعة تتضمن إستعراض الأداء الحالي من الأهداف أو المعايير، بالإضافة إلى إكتشاف تصميمات جديدة للعمليات وأفكار جديدة عن طريق الأفراد.

○ تصميم وتطوير الخدمات والمنتجات وتقديمها وفقا لإحتياجات وتوقعات الزبائن: من أجل تحديد إحتياجات وتوقعات الزبائن تقوم المؤسسات باستخدام أسلوب تحليل الأبحاث المتعلقة بالسوق ودراسات المسح الخاصة بالعملاء بالإضافة إلى آليات التغذية الراجعة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، واستناداً إلى هذه المعلومات فمن المحتمل تصميم خدمات ومنتجات جديدة أحيانا بمشاركة الزبائن والشركاء مع الأخذ بعين الإعتبار مدى تأثير التكنولوجيا القائمة أو الجديدة، إن استخدام الإبداع والإبتكار بالإضافة إلى القدرات الرئيسية سواء من الأشخاص في داخل المنظمة أو خارجها ربما يقود إلى إنتاج منتجات جديدة وبالتالي فتح أسواق جديدة.

○ إدارة علاقات الزبائن وتعزيزها: أصبحت عملية إدارة علاقات الزبائن واحدة من الضروريات حيث تحتوي الأنشطة في هذا المعيار الفرعي على إدارة الإتصال اليومي بالإضافة إلى معالجة الإستفسارات، والشكاوى المقدمة منهم، كذلك الإهتمام بقياس رضا العملاء وجمع المعلومات منهم حول الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها من أجل تعزيز مستوى رضاهم.



## 2.7.4.1.2. معايير النتائج "Result criteria":

تعتبر النتائج عن الإنجازات التي تحقّقها المؤسسة لكافة الجهات المعنية التي تتعامل معها وخاصة المتعاملين، إضافة إلى النتائج الرئيسية للمؤسسة نفسها في الجوانب المالية وغير المالية، وتشمل النتائج مقاييس رأي الجهات المعنية، وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات. ولا بد أن تكون مبنية أصلاً على قيم مستهدفة (Targets)، وأن تظهر النتائج قيماً إيجابية مقارنة مع المؤسسات الشبيهة، كما يجب أن ترتبط النتائج بخطط المؤسسة وأعمالها وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج خلال سنوات عمل المؤسسة (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010). وتحتوي النتائج في نموذج التميز الأوروبي على أربعة معايير رئيسية، وينقسم كل معيار رئيسي من معايير النتائج إلى معيارين فرعيين كما يلي:

### • نتائج المتعاملين وتتضمن معيارين فرعيين هما:

- الإنطباعات: مقاييس رأي المتعاملين.
- مؤشرات أداء: مؤشرات أداء المؤسسة نحو المتعاملين.

### • نتائج الموارد البشرية وتتضمن معيارين فرعيين هما:

- الإنطباعات: مقاييس رأي الموارد البشرية.
- مؤشرات أداء الموارد البشرية.

### • نتائج المجتمع وتتضمن معيارين فرعيين هما:

- الإنطباعات: مقاييس رأي المجتمع.
- مؤشرات أداء: مؤشرات أداء المؤسسة نحو المجتمع.

### • نتائج الأداء الرئيسية وتتضمن معيارين فرعيين هما:

- مخرجات الأداء الرئيسية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية.

ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والمصادر ذات العلاقة بنموذج التميز الأوروبي، سيتم شرح وتوضيح معايير النتائج حيث يحتوي المعيار الفرعي (أ) على المخرجات أو النتائج المتأخرة. أما بالنسبة لتدابير المعيار الفرعي (ب) فتعتبر أحسن توقيتاً، و بذلك فمن الممكن قياسها على أساس أكثر انتظاماً وفيما يلي إستعراض لهذه المعايير كما هو موضح في الجدول رقم (14.2).

جدول 14.2: معايير نتائج نموذج التميز الأوروبي (Oakland, 2003). (EFQM, 2010).

المعيار الرئيسي	التعريف	المعيار الفرعي ( أ ) الإنطباعات/مقاييس رأي الجهات	المعيار الفرعي (ب) مؤشرات الأداء المتعلقة بالجهات
نتائج المتعاملين	المؤسسة المتميزة تقيس تصورات زبائنها الخارجيين بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة تجاههم.	قياس تصورات الزبائن وفق مقاييس رأي مثل وجهة نظرهم ورضاهم حول المنتجات والخدمات وعملية البيع وما بعد البيع وولائهم للمؤسسة.	معايير داخلية لقياس أداء المؤسسة تجاه العملاء تقوم بالتنبؤ بمستويات الرضا في المستقبل مثل معدل العيوب ونسبة الشكاوى والوقت اللازم لتقديم الخدمة، والأداء مقارنة بالأهداف.
نتائج الأفراد	المؤسسة المتميزة تقيس تصورات ووجهات نظر الأفراد لديها بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة تجاه الأفراد.	قياس تصورات الموظفين وفق مقاييس رأي واضحة، مثل رأيهم في مستويات التحفيز وجودة الإتصالات والرضا الوظيفي وشفافية أنظمة الموارد البشرية.	معايير داخلية لقياس أداء المؤسسة تجاه الأفراد تقوم بقياس مستويات الرضا في المستقبل مثل، مدى التحفيز مستويات التدريب والتطوير والإنتاجية والكفاءات المطلوبة.
نتائج المجتمع	المؤسسة المتميزة تقيس تصورات المجتمع ورأيه بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة نحو المجتمع	قياس تصورات المجتمع وفق مقاييس رأي مثل تصورهم لأداء المنظمة كمسؤولة في المجتمع، مستويات المشاركة في الأنشطة المجتمعية ومنهجها تجاه البيئة.	معايير داخلية لقياس أداء المؤسسة نحو المجتمع تقوم بقياس مستويات الرضا في المستقبل مثل، المشاركة الفعلية في أنشطة المجتمع وعدد الشكاوى والأثر الإجتماعي.
نتائج الأداء الرئيسية	يعتبر مؤشر للأداء المؤسسي ويعبر عن النتائج النهائية للمؤسسة التي تهدف إلى تحقيقها حسب خططها.	قياس مخرجات الأداء الرئيسية مثل النتائج المالية وحجم المبيعات وعملية الربح والنتائج غير المالية مثل حصتها في السوق ونسب النجاح.	مؤشرات الأداء الرئيسية تقيس أداء العمليات وأداء الشراكات واستخدام الأصول واستخدام التكنولوجيا والمعلومات واستخدام المعرفة.

### 5.1.2. الأداء المؤسسي:

يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي، ومكوناته، وتقويمه، و

استعراض الأدوات والنماذج المتعددة لتقويم الأداء المؤسسي، كما يتناول قياس الأداء ومعاييرهِ ومؤشراته، بخصوصيته المطلوبة في ظل فلسفة نموذج التميز الأوروبي.

### 1.5.1.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

ينصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية، حيث أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود إتفاق بين الكتاب والباحثين نحو المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة الدراسات التي تناولت هذا المفهوم (الداوي، 2010). كما يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من ذلك لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء (دروزة، 2008). ويعرض الباحث بعض التعريفات التي وردت في الأدبيات والدراسات السابقة التي اطلع عليها وفقاً لآراء كتابها حول مفهوم الأداء بما يفي بالغرض لهذه الدراسة يوضحها الجدول رقم (15.2).

جدول 15.2: تعريفات الأداء (إعداد الباحث).

المصدر	التعريف
(Miller & Bromiley, 1990)	محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
(Ecclec,19911).	هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.
(Robins&Wiersema,1995)	يعبر عنه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
( خطاب، 2001).	عرفه بـ المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.
( العثمان، 2003)	النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.
(بركات، 2005).	هونتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب، والمواد والمعدات المستخدمة وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها.
(عايش، 2008).	عرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية.

مما سبق يلاحظ إختلاف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مفهوم الأداء. ويرجع (الداوي، 2010). ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء، وإلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، وإختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد له، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية -أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل -في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية وإجتماعية فضلا عن الجوانب الإقتصادية، و لا يجب الإقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن الأداء.

وعلى ضوء ما تقدم فإن الدراسة الحالية ستعتمد الإتجاه الحديث في الفكر الإداري الذي يتبنى مفهوم الأداء المؤسسي ذو الأبعاد الشمولية، والذي يهتم بالأداء الكلي والشامل للمنظمة عبر تركيزه على نتائج الأعمال التي تمثل احد المعايير الرئيسية في إدارة التميز. وفي هذا السياق يعتبر (مخيمر وآخرون، 2000، ص9). الأداء العام للمنظمة بأنه "المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية". وهو بذلك يشتمل على أبعاد ثلاثة هي:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الإقتصادية والإجتماعية والثقافية).

كما حدد ( إدريس والغالبي، 2009). ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة التكاملية للمفهوم هي:

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة.
- مدخل النظم: فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- المفهوم الشمولي: يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

وتأسيسا على ما سبق ولأغراض هذه الدراسة يرى الباحث أن الأداء المؤسسي هو:

محصلة تقويم المنظمة لنفسها وقدرتها على تحقيق النتائج والمخرجات والأهداف المرغوبة لكافة الأطراف المعنية المرتبطة مصلحياً بالمنظمة من (العاملين، المتعاملين، والمجتمع) في ضوء تفاعل

مدخلات وأنشطة ومنهجيات المنظمة ( القيادة، السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) وتكيفها مع البيئة الخارجية وتأثيراتها، وحسن استثمارها لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.

### 2.5.1.2. قياس وتقويم الأداء المؤسسي:

أخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينيات بمصطلح تقويم الأداء ونصحت بتجنب الخطأ الشائع لغوياً باستخدام مصطلح التقييم (الكبيسي، 1998). هذا وقد أصبحت عملية قياس وتقويم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات، وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقويم لدى كل منهم (لوفلر، 1998). وفيما يلي استعراض لأهم ما تتضمنه عملية قياس وتقويم الأداء.

### 1.2.5.1.2. مفهوم تقويم الأداء المؤسسي:

يُعرف تقويم الأداء بأنه "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظمة ما خلال مدة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل" (الطعامنة، 2005، ص401). ويشار إلى أن عملية تقويم الأداء تعتبر احد أهم العمليات الإدارية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات نظراً لأنه:

- يخبر المنظمة عن أماكن الحاجة للتطوير.
- يساعد المنظمة في وضع أولويات تخصيص الطاقات والموارد في المجالات المناسبة.
- يحفز المنظمة نحو أن تكون بحالة أفضل للتقدم.
- يتم استخدامه كموجه لعملية التحسين المستمر.
- يوفر معلومات مرتدة توضح مدى الإنجاز المتحقق من العمل دون تحيز أو ميل شخصي.
- يوفر مرجعية موحدة وشاملة للمقارنة (القط، 2005)، كما ورد في الجعبري، (2009).

ويرى (العدلوني، 2007). أن هناك أربعة مجالات أساسية يشتمل عليها تقويم الأداء المؤسسي يتفرع عنها ستة عشرة جانباً من جوانب المؤسسة حيث ترتبط فيما بينها ارتباطاً منطقياً، وهذه المجالات هي:

- البنية التنظيمية: وتتضمن (الهيكل التنظيمي، والثقافة، ونوعية القيادة، والمناخ التنظيمي) .
- الفعالية: وتتضمن (فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الإتصالات).
- الموارد المتاحة: وتتضمن (الموارد البشرية، والمالية، والموارد الفنية، وشبكة العلاقات).
- المعرفة الشاملة: وتتضمن (الزبائن، والمنافسين، وطبيعة البيئة المحيطة، ومشروع المؤسسة).

بناءً على ما سبق وتحقيقاً لأغراض هذه الدراسة يرى الباحث أن تقويم الأداء يمثل:

عملية تستخدم فيها المعايير والمؤشرات بهدف التعرف على النتائج التي تحقّقها المنظمة خلال فترة زمنية محددة لكافة أصحاب المصالح المرتبطين بها من جهة، ومخرجات المنظمة الرئيسية ذاتها من جهة أخرى، نتيجة المنهجيات التي اتبعتها المنظمة لتنفيذ أعمالها، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين الواجب إجراؤها لتصحيح الإنحرافات التي تم إكتشافها، لتعزيز نقاط القوة وتحسين الأداء.

#### 2.2.5.1.2. أهداف تقويم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة.
- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية.
- المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة.
- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء (بدر، 2009).

#### 3.2.5.1.2. قياس الأداء المؤسسي:

أصبحت عملية قياس وتقويم الأداء محل إهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات، وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقويم لدى كل منهم. من ناحية أخرى، أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها، كما أصبح أيضاً من الواجب الإهتمام بالمقارنات

القياسية Benchmarking مع عدم تركيز الإهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الإهتمام بقياس جودة الأداء (لوفلر، 1998).

ويعرف قياس الأداء بأنه "عملية لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها". (هلال، 1999، ص79). كما عرفه (الدوري، 2010، ص334). بأنه "نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد".

وعلى ضوء التعريفات السابقة فإن الدراسة الحالية تهتم بقياس الأداء من حيث دوافعه ومضمونه في ظل إدارة التميز، حيث ينطلق من تحديد ما تحقق من نتائج أعمال المنظمة لكل من ( المتعاملين والعاملين والمنظمة نفسها والمجتمع ككل) نتيجة تطبيقها لعناصر ومنهجيات إدارة التميز. وتحفيز ودفع جهود التحسين. وبناءً عليه فإن الجوانب التي يركز عليها قياس الأداء في إدارة التميز تتمثل في: المدخلات، العمليات، نتائج الأعمال.

### 3.5.1.2. معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

إن تقويم الأداء بصورة دقيقة يتطلب تصميم وصياغة وإدماة إستعمال مقاييس مناسبة من قبل الأطراف المهتمة بالعملية الخاضعة للقياس والمجالات التي يمكن أن يجري فيها القياس، وأنواع المقاييس لكل مجال منها. وبعد أن يتحدد ماذا يجب أن يقاس، لا بد من تحديد المؤشرات لعملية القياس. وهذه المؤشرات قد تكون نسب، أو درجات، أو رتب، أو مؤشرات مالية، أو مؤشرات ذات بعد زمني (الطائي و قداة ، 2010).

تعرف معايير الأداء Performance Standard بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقويم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحقّقها تلك المعدلات" (سالم، 1992). كما تعرف مؤشرات الأداء بأنها مجموعة عناصر أو بيانات، مباشرة أو غير مباشرة توضح إذا كانت النتائج المرجوة لعملية أو نظام أو منظمة قد تم تحقيقها (الكردي والغامدي، 2009). والمعيار يعد قياساً مستخدماً لتحديد فجوات الأداء المستهدف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه أو التفوق عليه، فمعايير قياس التميز هي مجموعة السمات الكيفية والكمية لتمييز الأداء التي تحدد مجالات التميز المتوقعة في عمليات النشاط والتي تؤدي إلى الأداء المتميز (زائيري، 2007).

وبناءً عليه يمكن تحديد معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات كأساس للتقويم والمراجعة وفقاً لكتابتها كما وردت في الأدبيات السابقة التي اطلع عليها الباحث يعرضها في الجدول ( 16.2 ) كما يلي:

جدول 16.2: معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي (إعداد الباحث).

المصدر	المعايير والمؤشرات
(مخيم وآخرون، 2000).	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة: Efficiency: يشير إلى حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.</li> <li>الفاعلية Effectiveness: يقيس مدى تحقيق الأهداف العامة والتشغيلية للمؤسسة.</li> <li>الإنتاجية Productivity: قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات المؤسسة.</li> <li>الجودة Quality: يتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة من خلال توقعات العميل.</li> </ul>
(هلال، 1999).	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجودة: هو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء.</li> <li>الكمية: كمية المنتج عنصر ادفاعاً لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.</li> <li>الوقت: هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويراعى في الإتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء.</li> <li>الإجراءات العملية: عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية المطلوبة.</li> </ul>
Macpherson & Pabari	<ul style="list-style-type: none"> <li>فاعلية المؤسسة: والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها وفقاً لنظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.</li> <li>كفاءة المؤسسة (Efficient): وتتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف.</li> <li>الإرتباط / الملائمة (Relevant): وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً.</li> <li>الإستدامة (Sustainability): وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة والاستمرار في عملها بكفاءة وفاعلية..(صيام، 2010).</li> </ul>
(الطائي وقداة، 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>الفاعلية: وتشير إلى نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة.</li> <li>الكفاءة: وتشير إلى نسبة الموارد المخططة لمستوى معين من المخرجات إلى الموارد الفعلية المستخدمة.</li> <li>الإنتاجية: وهي عبارة عن نسبة المخرجات إلى المدخلات.</li> <li>الجودة: أن المقاييس المتعلقة بالجودة لا بد أن تعكس مدى تلبية رغبات العميل.</li> <li>التأثير: تفقد المقاييس المستخدمة هنا إلى المؤشرات الرئيسية لأداء وحدات الأعمال أو المنظمة وبضمنها مراقبة التحسينات الحاصلة عبر الزمن.</li> </ul>



وعلى ضوء ما تقدم من تحديد معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي، يرى الباحث أن هناك إختلافاً يكمن في طريقة أو تصنيف المؤشرات وفقاً لكتابها، ولا يرتبط بمضمون المعايير والمؤشرات، ورغم هذا الإختلاف فقد اشتركت هذه التصنيفات في بعض المعايير دون أخرى مثل (الكفاءة والفاعلية)، كما أكدت جميعها على بعض الجوانب المرتبطة بالعمل المؤسسي من ناحية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وكفاءة استخدام المؤسسة لمواردها، وتلبية رغبات وتوقعات العملاء ورضاهم على جودة الخدمات المقدمة. وبناءً عليه ستركز هذه الدراسة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي على المعايير الرئيسية التالية والتي تمثل نتائج الأعمال في نموذج التميز الأوروبي وهي:

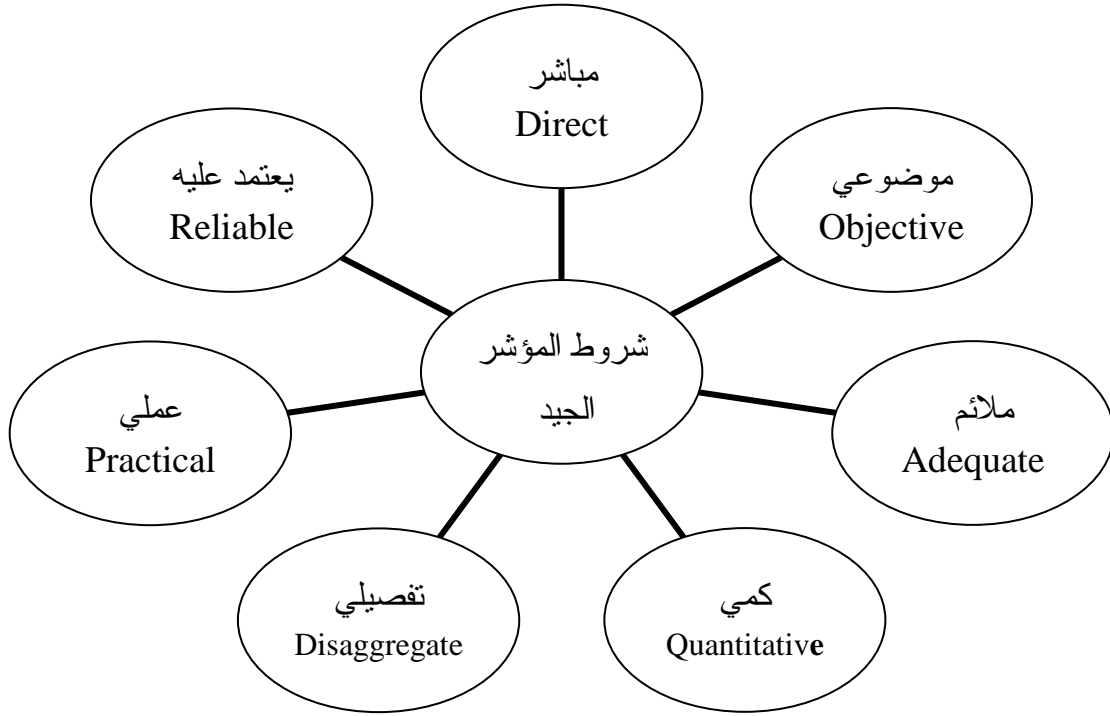
- نتائج المتعاملين.
- نتائج الموارد البشرية.
- نتائج المجتمع.
- نتائج الأداء الرئيسية.

تمثل هذه المعايير الجزء الذي يركز على جودة نتائج الأداء في نموذج التميز الأوروبي كما أنها تعبر عن الإنجازات التي حققتها وتحققها المؤسسة لكافة الأطراف المعنية إضافة للنتائج الرئيسية للمؤسسة. وتشمل النتائج مقاييس رأي الأطراف المعنية، كما تشمل مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الأطراف، وعليه فإنها تعتبر محصلة نهائية للمؤشرات الوارد ذكرها في الجدول أعلاه وهي (الفاعلية، الكفاءة، الملائمة، الإستدامة، الإنتاجية، الجودة، التأثير). ويرى (السلمي، 2002). أن مجموعات النتائج التي تستهدفها إدارة التميز تتصف بما يلي:

- تعتبر أساساً للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد.
- تشمل كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.
- تحقق أهدافاً مخططة وتحاول أن تتفوق عليها.
- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
- تتفوق على ما يحققه المنافسون.
- تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي لا تقتصر على جانب واحد.
- تعكس أبعاد الوقت، التكلفة، الجودة، الكمية.
- تعتبر أساس متابعة وتقويم إنجازات المنظمة.

بقي الإشارة إلى أن المقاييس والمؤشرات التي يتم إعتماؤها وتحديدها من قبل ذوي العلاقة بالعملية

الخاضعة للقياس، يجب أن تعكس مدى تلبية رغبات العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً، كما يجب أن تؤكد على التحسين المستمر (الطائي و قدادة، 2010). كما أن هناك شروطاً يجب توافرها في مؤشرات الأداء كما يتضح في الشكل (10.2) الشروط التي يجب أن يحققها المؤشر مبينة كما يلي:



شكل 10.2: شروط مؤشرات الأداء (مازن، 2004).

#### 4.5.1.2. أدوات تقويم تميز الأداء المؤسسي:

تستخدم المنظمات أدوات متعددة لتقويم تميز أدائها، والتي يلاحظ وجود تباين فيما بينها من حيث توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها وملاءمتها لأنواع المنظمات، وفي هذه الدراسة سيتم تناول الأدوات الأساسية التي تفي بأغراض الدراسة دون غيرها، حيث سيتم التركيز على الأدوات الأكثر ملائمة والأسهل تطبيقاً، والأكثر ارتباطاً مع إدارة التميز وفقاً لموضوع الدراسة، والتي تتمثل في:

#### 1.4.5.1.2. تقويم تميز الأداء باستخدام التقويم الذاتي Self – assessment:

يعتبر التقويم الذاتي أحد أهم أدوات تقويم تميز الاداء المؤسسي، وفيما يلي إستعراض لمفهوم التقويم الذاتي، وفوائده، ومنهجيته، وعوامل نجاحه، وأساليب إجراءه موضحة كما يلي:

#### 1.1.4.5.1.2 مفهوم التقويم الذاتي:

تعتمد معظم المنظمات الباحثة عن التميز على التقويم الذاتي للأداء لتحديد الفرص المتاحة للتحسين وتشكل هذه العملية مرآة للمنظمة لمعرفة الحقائق، فالتقويم الذاتي هو "مراجعة منتظمة لأوجه القوة والضعف في المنظمة وتعتمد على تقويم المنظمة لنفسها بالإعتماد على نقاط معينة، تم تحديدها مسبقاً بناءً على نهج معين متبع". (الرشيد، 2004، ص56). كما أصبح التقويم الذاتي يمثل إحدى التقنيات المتميزة لتحقيق التطوير من خلال تحديد الفجوات وتحديد المواضيع التي تتطلب التحسين وتسهم في تحقيق التميز (Nawaz, 2008).

ويعرف التقويم الذاتي بأنه استخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها نموذج التميز دون الحاجة إلى إستخدام جهات خارجية للتقويم (السلمي، 2002). ويمكن تعريفه بأنه "العملية التي تقوم بها المنظمة لمراجعة شاملة ومنهجية ودورية منتظمة لأنشطتها ونتائجها بالقياس إلى نموذج تميز الأداء". (زائيري، 2007، ص442). فالتقويم الذاتي الهادف لتحقيق التميز هو "التوصل إلى نقاط القوة في المؤسسة والعمل على تعزيزها لتصبح قدرات محورية وكذلك تحديد نقاط الضعف ووضع خطط عملية لتخطيها". (EFQM, 2003, p7).

#### 2.1.4.5.1.2 فوائد التقويم الذاتي:

يوجد كثير من الفوائد التي تتحقق عند إستخدام التقويم الذاتي في تقويم الأداء المؤسسي أهمها:

- يساعد في تحديد أولويات التحسين المطلوبة.
- إكتشاف المشاكل وطرحها للمناقشة واكتشاف الإيجابيات وتعزيزها بأسلوب علمي سليم.
- تمكين المؤسسة من معرفة زبائنها ومتطلباتهم ومشاركتهم .
- تطوير عمليات التخطيط وجعل الخطط تركز على النقاط المحورية والإستراتيجية للمؤسسة.
- التركيز على العمليات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة.
- تطوير المناخ التعاوني والتفاعلي سواء داخل المؤسسة أو مع الخارج.
- إستخدام النتائج لمقارنة الأداء مع المعايير الدولية أو مؤسسات أخرى ناجحة.
- آلية لجمع معلومات تعريفية للجهات الداخلية أو الخارجية عن وضع المؤسسة.
- يساعد في نشر ثقافة التغيير والإنتفاع والشفافية والمشاركة والإبداع والتطوير. (باعتد الله، (2004)، كما ورد في الجعبري، (2009)).

تستند عملية التقويم الذاتي على عدد من العناصر الرئيسية هي:

- الأسلوب: هو الطريقة التي توجه بها المنظمة كل معيار رئيس وفرعي لنموذج التميز المتبع وهناك عوامل مستخدمة في تقويم الأسلوب أهمها:
  - ملاءمة الأسلوب مع المتطلبات.
  - فاعلية الأسلوب، والذي يجب أن يكون منظماً، ومتكاملاً، ويطبق بشكل مستمر.
  - الأسلوب يكون مرتكزاً على البيانات والمعلومات الموضوعية الموثوق بها.
  - ظهور شواهد على التجديد.
- التوظيف: وهناك عوامل مستخدمة في تقويم التوظيف أهمها:
  - يستخدم الأسلوب في التعامل مع الأعمال والمتطلبات.
  - يستخدم الأسلوب بواسطة كل الأقسام، والوحدات المناسبة.
- النتائج: هي نتائج الأهداف التي يقدمها كل معيار رئيس وفرعي، وهناك عوامل مستخدمة في تقويم النتائج وهي: المستويات الراهنة للأداء، ومستويات الأداء بالنسبة إلى المقارنات ومعدل وأهمية التحسينات في الأداء، والإستدلالات للتحسينات في الأداء (إيمارك و زائيري، 2005).

#### 3.1.4.5.1.2. منهجية التقويم الذاتي:

يتطلب إجراء عملية التقويم الذاتي عدد من الخطوات والاجراءات التي تتبعها المنظمة أهمها:

- تحديد أهداف التقويم ومجالاته.
- تهيئة المنظمة لفكرة التقويم.
- تصميم نموذج التميز.
- تشكيل فريق التقويم ووضع الخطة.
- جمع البيانات ذات الصلة وتقويمها وتحليلها.
- البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبعها ومعالجتها للوصول الى مستويات الأداء المعيارية.
- تخطيط العمل: توضع خطط العمل بعد إتمام عملية المراجعة لتحديد ما يمكن تحسينه.
- مراجعة وتقويم التقدم. (حسن، 2009).

#### 4.1.4.5.1.2. عوامل نجاح عملية التقويم الذاتي في المنظمة:

- أن يكون نموذج التميز مصمماً لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتشجيع التعلم.
- مشاركة الإدارة العليا في تحسين الخطة المرتبطة بالنشاطات.
- التغيير وتطوير الإتصالات الجيدة وإعتماد لغة مشتركة بين الإدارة العليا والعاملين.
- إعداد الموظفين ليتلقوا التدريب في كيفية التعامل مع إجراءات التحسين.
- مراقبة تنفيذ التقويم بحيث يصبح جزءاً طبيعياً من أعمال المنظمة وليس منفصلاً.
- المراجعة والتقويم لعملية التقويم ومناقشة ذلك وما يرتبط بها من خطط التنمية.
- وضع جائزة مرتبطة بالمنافسة مع الآخرين لتعزيز فاعلية التقويم (Alrayes, 2003).

#### 5.1.4.5.1.2. أساليب إجراء التقويم الذاتي:

لا يوجد خيار أفضل لطريقة إجراء التقويم الذاتي حيث توجد عدة قرارات يعتمد عليها إختيار الطريقة و من الممكن دمج أكثر من طريقة، أما العوامل التي تحدد ذلك فهي: الموارد المتاحة، الثقافة السائدة، مستوى الوعي والإدراك بالطرق المختلفة، والهدف المنشود من إجراء التقويم (EFQM, 2003). و تتمثل أهم الأساليب الممكن إستخدامها في إجراء التقويم الذاتي فيمايلي:

- طريقة الجوائز (Award Simulation Method): تعتمد على كتابة تقارير تفصيلية تعبر عن مدى تطبيق معايير الجائزة من قبل مقيمين مدربين ويتم إعطاء وزن لكل معيار وفق الجائزة.
- الطريقة الممنهجة (Pro-forma Method): تعبئة نماذج معدة مسبقاً لكل معيار من معايير التميز توضح طريقة تطبيق المؤسسة لذلك المعيار ونقاط الضعف والقوة واقتراحات التحسين.
- طريقة ورش العمل (Workshop method): تقوم الإدارة العليا بجمع معلومات وعرضها من خلال ورش العمل توضح مدى الإلتزام بتطبيق معايير التميز ويتم إقرار الخطط للتحسين.
- طريقة المصفوفات (Matrix Chart Method): الإعتداد على مصفوفة الإنجازات التي تتكون عادة من مجموعة من الجمل التي تعبر عن الإنجازات المتعلقة بكل معيار من معايير التميز واستخدام مقياس من 1 إلى 10 يعبر عن تقويم كل عبارة في المصفوفة بالنسبة للمؤسسة.
- الإستبانات (Questionnaire Method): مجموعة من الأسئلة المصممة وفق معايير التميز.
- طريقة البرمجة (Software Method): باستخدام برامج حاسوبية خاصة يتم الإجابة على أسئلة متداخلة ومختارة ثم يقوم البرنامج الحاسوبي بتقويم النتائج من خلال رجوعه إلى قاعدة بيانات مرتبطة بنتائج مؤسسات أخرى. (Steed,2002). (الجعبري، 2009).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التقييم الذاتي المرتبط بإدارة التميز يمتاز بأنه:

- عملية اختيارية للمؤسسات الباحثة عن التميز إستناداً إلى معايير أحد نماذج التميز.
- تعاد العملية على فترات منتظمة ومستمرة عادة كل 6-12 شهر.
- يكون التوثيق من خلال تقارير إدارية مختصرة تركز على معايير التميز المختارة.
- لا توجد أية مراجعة خارجية لنتائج التقييم إلا إذا تقدمت للحصول على جائزة التميز.
- العملية تحتاج إلى عدة شهور لكن هذا الوقت يكون مدمج ضمن العمليات اليومية المطلوبة من المؤسسة حيث تصبح ثقافة منتشرة في المؤسسة.
- الفريق الداخلي المسؤول عن التقييم يقوم بتحليل المعلومات وتحديد نقاط القوة والضعف وخطط العمل. (EFQM,2003). (الجعبري، 2009).

وبناءً على ما سبق فإنه ولأغراض هذه الدراسة سيتم اعتماد التقييم الذاتي باستخدام المعايير المستمدة من نموذج التميز الاوروبي (EFQM). حيث يطبق نموذج التميز الاوروبي عبر عملية تقييم ذاتي والتي أصبح الآن متعارف عليها بشكل واسع كأداة إدارة ضرورية وطريقة مثبتة لتأمين تحسن مستمر لأي مؤسسة ترغب في تحقيق أهداف ذات مستوى عالي. ويرى (Nawaz, 2008). أن التقييم الذاتي من خلال معايير نموذج التميز الاوروبي يسهم في تحليل الفجوات، وتحديد مناطق القوة، والمناطق التي تحتاج إلى التطوير لتحقيق التميز، وتحديد إختلاف المستويات التي تحتاج للتطوير، وأكد أن التقييم الذاتي أصبح إحدى التقنيات المتميزة لتحقيق التطوير.

#### 2.4.5.1.2. تقييم تميز الأداء باستخدام منهجية الرادار (RADAR):

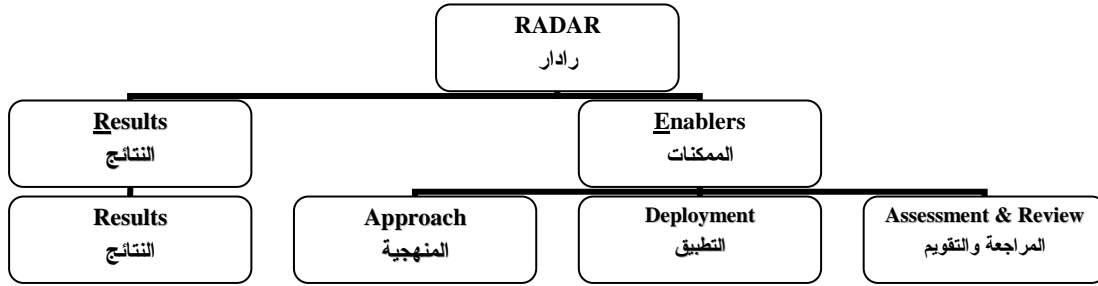
تستخدم منهجية الرادار في قياس معايير نموذج التميز الاوروبي وفيما يلي عرضاً لمفهوم هذه المنهجية وآلية عملها مبينة كما يلي:

#### 1.2.4.5.1.2. مفهوم منهجية الرادار:

قدمت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) منهجية واضحة لقياس الأداء، حيث يتم قياس معايير نموذج التميز الاوروبي وفق هذه المنهجية التي تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز ويطلق عليها منهجية (RADAR) (السلمي، 2002). وتشكل كلمة رادار (RADAR) إختصاراً للعناصر

المكونة لها يوضحها الشكل (11.2) وهي:

- النتائج (Results): تحديد النتائج المطلوبة التي تسعى لها المنظمة.
- المنهجية (Approach): وهي عبارة عن تحديد الطريقة والأسلوب في الإجراءات التشغيلية للعمل، وتعتمد المنهجية على الوضوح والتكامل.
- التطبيق (Deployment): تطبيق المنهجيات المحددة بطريقة موثقة ومنظمة وبشكل مستمر.
- التقويم (Assessment): تقويم مدى فاعلية المنهجيات المتبعة وقياس تحقيق النتائج المرجوة.
- المراجعة (Review): تقويم المنهجيات التي يتبعها النظام لتحديد فاعليتها في تحقيق النتائج والهدف التي تسعى المنظمة لتحقيقه، ومن ثم رصد وتحليل النتائج التي تم إنجازها، واستناداً إليه ترتب الأولويات وتوضع خطة التحسينات.(Sheffield University, 2003).



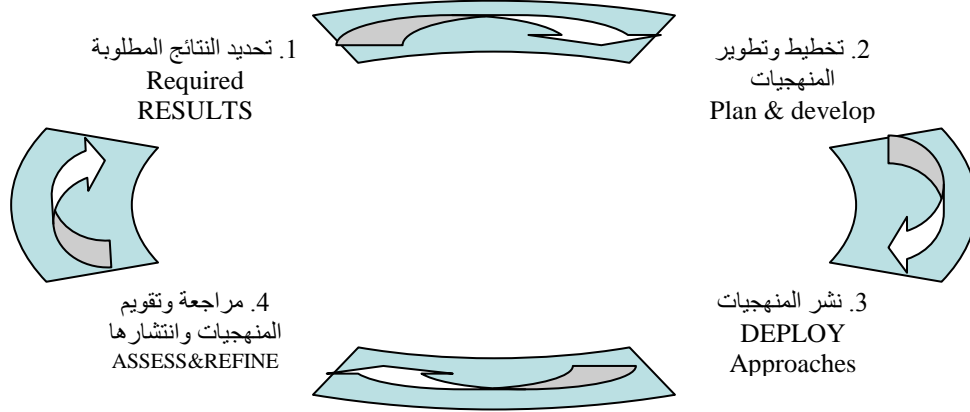
شكل 11.2: العناصر المكونة لكلمة رادار (إعداد الباحث).

#### 2.2.4.5.1.2. آلية منطق الرادار:

تتم آلية رادار في شكل دورة تتضمن مجموعة من الخطوات، يعرضها الباحث كما وردت في الدراسات والمصادر التي قام بالإطلاع عليها (آل مزروع، 2010). (العايدي، 2009). (EFQM,2010). وفيما يلي استعراض للخطوات ثم توضيحها في الشكل (12.2) وهي:

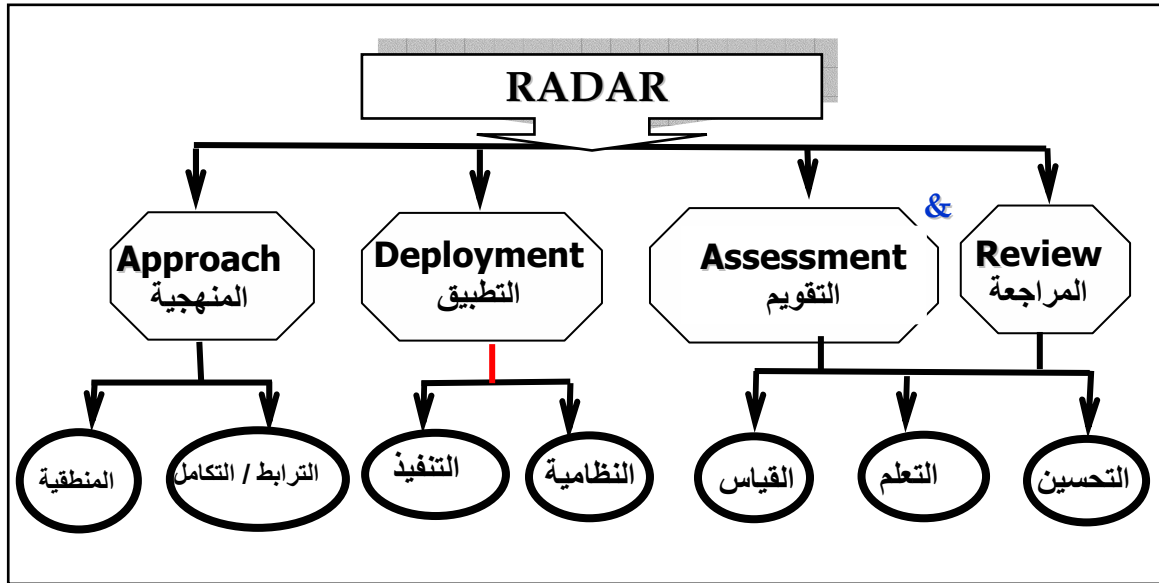
- تحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب نموذج التميز المتفق عليه).
- إتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات ( أي إستثمار الممكنات حسب النموذج).
- تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها.

- إجراء عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة.
- ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء (أي تتم عملية التعلم والإبتكار).



شكل 12.2 : آلية منهجية الرادار (EFQM, 2010).

ووفقا لمنهجية الرادار فإنه يتم العمل على تقويم عناصر الممكنات والنتائج والخصائص وسيقوم الباحث بإبراز هذه العناصر كما يتضح في الشكل رقم (13.2) الذي يعدد عناصر كل من الممكنات والنتائج والخصائص التي يتم تقويمها وفقا لمنهجية الرادار ثم يتبعها شرحا لهذه العناصر.



شكل 13.2: الخصائص التي يتم تقويمها وفق منهجية الرادار (EFQM, 2010).



وفيما يلي شرحاً لعناصر الممكنات والخصائص التي يتم تقويمها وفقاً لمنهجية (الرادار) يعرضها الجدول رقم (17.2) كما يلي:

جدول 17.2: تحليل عناصر الممكنات والخصائص وفق منهجية الرادار (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2010).

تحليل معايير الممكنات Analysis of Enablers	
العناصر	الخصائص التي يتم تقويمها
<p>المنهجية APPROACH: تشمل ما تخطط المؤسسة لتنفيذه، والأسباب من ورائه. المنهجية المنطقية لها سبب اختيار واضح يركز على الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. من خلال عمليات مُعرّفة بشكل جيد وترتكز على احتياجات أصحاب العلاقة المعنيين بالمنهجيات المستخدمة. كما يجب أن تكون المنهجيات متكاملة ولها أساس واضح في الإستراتيجية ومتداخلة مع منهجيات أخرى بالشكل المناسب. التحسينات تضمن في المنهجيات.</p>	<p>1. السلامة والمنطقية:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• أن يكون المنطق في تبني المنهجية المتبعة وسبب اختيارها واضح ومحدد.</li> <li>• أن تكون للمنهجية عمليات واضحة ومعرفة.</li> <li>• أن تركز المنهجية على احتياجات جميع المعنيين.</li> <li>• أن يتم إدراج التعديلات المعتمدة على المنهجيات. الترابط والتكامل:</li> <li>• أن تدعم المنهجيات سياسة واستراتيجية الجهة.</li> <li>• ارتباط المنهجية بالمنهجيات الأخرى.</li> </ul> </p>
<p>التطبيق DEPLOYMENT: يشمل ما تقوم به المؤسسة لتطبيق المنهجية المؤسسية المتميزة ويتم تطبيق المنهجية بشكل نظامي في المجالات المعنية. التطبيق النظامي مخطط له بشكل جيد ومعرف بطريقة تلائم كلاً من المنهجية والمؤسسة. يوجد قدرة على إدارة التغييرات على المنهجيات ضمن إطار زمني.</p>	<p>التنفيذ: أن تكون المنهجيات مطبقة بشكل شامل في كافة الوحدات التنظيمية المعنية داخل الجهة. النظامية: أن تكون المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات تنفيذها مخطط لها، وان تتم بشكل سليم ومنطقي ومستمر مع القدرة على إدارة التغييرات في البيئة المحيطة والتكيف معها.</p>
<p>التقويم والتحسين ASSESSMENT AND REFINEMENT: يشمل ما تقوم به المؤسسة لتحسين وتطوير كل من المنهجية وتطبيقها. في المؤسسة المتميزة، فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها تخضعان لقياس دوري. أنشطة التعلم يتم الأخذ بها، وتوجد ممارسات تهدف إلى الإبداع تساعد على ابتكار أفكار لتعديل أو استحداث منهجيات جديدة. مخرجات القياس، التعلم والإبداع تستخدم لتحديد ووضع أولويات، تخطيط وتطبيق التطوير والإبداع.</p>	<p>• القياس: القياس الدوري لمدى كفاءة وفعالية منهجية العمل وتطبيقها. وأن تكون المؤشرات متناسبة مع طبيعة المنهجيات.</p> <p>• التعلم والإبداع: تحديد أفضل الممارسات المتبعة داخلياً وخارجياً لغرض التحسين وتحديد فرص التحسين المحتملة. واستخدام الإبداع لتطوير المنهجيات القائمة أو استحداث منهجيات جديدة.</p> <p>• التطوير والإبتكار: استخدام مخرجات عملية القياس والتعلم لتحديد مجالات التحسين وتقويم الأولويات التي سيتم استخدامها من مخرجات عمليات الإبداع.</p>

أما بخصوص النتائج وطريقة تحليلها وتقويمها يعرض الباحث فيما يلي شرحاً لعناصر النتائج و الخصائص التي يتم تقويمها وفقاً لمنهجية (الرادار) يعرضها الجدول رقم (18.2) كما يلي:

جدول 18.2: تحليل عناصر النتائج والخصائص وفق منهجية الرادار (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2010).

تحليل النتائج Analysis of Results	
العناصر	الخصائص التي يتم تقويمها
<p>الصلة والاستخدام RELEVANCE AND USABILITY: بيانات النتيجة يجب أن تكون شاملة، محددة بزمان، يعتمد عليها، دقيقة، ومجزأة بشكل مناسب وتتماشى مع إستراتيجية المؤسسة واحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين. العلاقات بين النتائج ذات العلاقة وأثرها على بعضها يجب أن تكون مفهومة. النتائج الرئيسة يجب أن تحدد وترتب حسب الأولوية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصلة.</li> <li>• التكامل.</li> <li>• التجزئة.</li> </ul>
<p>مخرجات الأداء :PERFORMANCE OUTCOMES</p> <p>النتائج تظهر أنماط إيجابية و/أو أداء جيد مستقر. وضع المستهدفات المناسبة للنتائج الرئيسة وتحقيقها أو التفوق عليها. بالنسبة للنتائج الرئيسة، تتم مقارنة الأداء خارجياً بحيث تكون نتيجة المقارنات إيجابية (لصالح المؤسسة)، وعلى وجه الخصوص بالمقارنة مع الأفضل في القطاع و/أو عالمياً. فهم العلاقات بين الممكنات الرئيسة والنتائج الرئيسة يمنح الثقة باستخدام الأداء الإيجابي في المستقبل.</p>	<p>1. النمطية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تكون النتائج إيجابية وأن تتم المحافظة على الأداء الجيد.</li> </ul> <p>2. الأهداف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تم تحديد مستهدفات لمؤشرات الأداء الرئيسة؟</li> <li>• هل المستهدفات التي تم تحديدها مناسبة ومنطقية؟</li> <li>• هل تحققت المستهدفات التي وضعتها الجهة؟</li> </ul> <p>3. المقارنات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل توجد مقارنات لمؤشرات الأداء الرئيسة؟</li> <li>• هل المقارنات المستخدمة مناسبة؟</li> <li>• هل نتيجة مقارنات الجهة مع غيرها إيجابية؟</li> </ul> <p>4. العلاقة السببية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل العلاقة السببية ما بين النتائج التي تحققت والمنهجيات المطبقة واضحة ومفهومة؟</li> <li>• هل يمكن الوثوق بإمكانية الإستمرار في تحقيق نتائج إيجابية بناءً على الأدلة والنتائج المقدمة؟</li> </ul>

وعند الإجابة على معايير الممكنات، يجب على المؤسسة تغطية كل من (المنهجية، التطبيق، التقويم والتحسين)، فيما يجب تغطية كل من (النمطية، الهدف، المقارنة والعلاقة السببية) عند الإجابة على معايير النتائج.

### 3.4.5.1.2. تقويم تميز الأداء باستخدام المقارنة المرجعية (Benchmarking):

تشكل المقارنة المرجعية إحدى جوانب فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتبرز أهمية هذا المبدأ في تكامله مع مبدأ التحسين المستمر وذلك لجعل المنظمة ممتازة في مختلف أوجه عملها (الطائي و قدادة، 2010). فالمقارنة المرجعية تعتبر عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة إلى المنظمات الأخرى التي تتصف بالأداء المتميز، أو المقارنة بنموذج في داخل المنظمة أو خارجها بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة، فهي عملية منظمة ومستمرة لتقويم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء، من خلال التعرف على أسباب الفجوات وتتبع مصادرها والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل (عبد الوهاب، 2009).

تعتبر المقارنة المرجعية أداة أساسية مهمة إستراتيجياً في مسيرة المنظمة نحو الأداء المتميز، عبر اتباع التعلم من الآخرين لكيفية تحسين الأداء، واكتشاف أفكار جديدة من خلال النظرة الإستراتيجية الخارجية، فيتم مقارنة وتقويم أداء المنظمة الساعية نحو التميز مع أداء أفضل المنظمات المتميزة كما أنها من أقوى الأدوات التي تلعب دوراً أساسياً في تطبيق نماذج التميز من خلال الحصول على المعلومات اللازمة من المنظمات المتميزة (Antonaras & others, 2009). كما أنه يوجد أنواع عدة للمقارنة المرجعية هي:

- المقارنة المرجعية الداخلية: تجري مقارنة الأداء بين العمليات المتشابهة في الأقسام والفروع المختلفة داخل المنظمة.
- المقارنة المرجعية الخارجية: تتم مع منظمات أخرى، ومن أنواعها (التنافسية وغير التنافسية).
- المقارنة المرجعية بالممارسات الفضلى: وتجرى المقارنة مع عمليات متشابهة مميزة.

أما مجالات المقارنة المرجعية فتتمثل في:

- المنظمة ككل: وقد برزت هذه الإمكانية مع ظهور الجوائز الدولية التي مكنت المنظمات من معرفة موقعها بين المنظمات الأخرى واكتشاف درجة التقدم التي حققتها.

• المخرجات: ومن أنواعها:

- السلع والخدمات التي تسلم للعملاء الداخليين والخارجيين.
- نتائج الأعمال المالية.
- نتائج الأعمال غير المالية.

• العمليات: العمليات في مختلف الأقسام والوظائف.

- الأفراد: وتشمل التنظيم والثقافة التنظيمية، وقدرات ومؤهلات الأفراد. (الطائي وقداة، 2010).

ويمكن تحديد مراحل عملية المقارنة المرجعية على النحو التالي:

- معرفة العمليات: تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة.
- معرفة المنظمات الأخرى: معرفة مواطن القوة لدى المنظمات الأخرى التي تسهم في تحقيقها لأداء متميز، وتصبح المقارنة بمنافس نموذجي يتم اختياره من بين المنظمات المتعددة.
- تجسيد وتحديد الأفضل: معرفة أفضل مجالات الممارسة ونقلها وتحسينها داخل المنظمة.
- تحقيق التميز: تحديد مراكز القوة وتقويتها، وكذلك جوانب الضعف والإقلال منها للوصول إلى الأداء المتميز (عبد المحسن، 2006).

هذا ويشار إلى أن نماذج التميز تقدم إطاراً يمكن استخدامه لإجراء المقارنة المرجعية لأداء المنظمة في جميع المجالات داخلياً وخارجياً لتحديد مدى تقدمها في طريق التميز بالمقارنة مع المنظمات المماثلة المتميزة. (Sheffield University, 2003).

### 5.5.1.2. قياس الأداء الحكومي:

تواجه المنظمات الحكومية كغيرها من منظمات الأعمال جملة من التحديات والتأثيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، نتيجة للتغيرات البيئية التي شهدتها المعاصر. وفي ظل هذه التغيرات والتحوليات تظهر الحاجة إلى قياس الأداء المؤسسي لهذه المنظمات بصورة دورية بهدف رفع مستواها وتحسينها وتشير إحدى الدراسات إلى أن تحسين الأداء وتجديد وتطوير المنظمة لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن أصبح ضرورة لبقائها (السلمي، 2002). حيث أدرك كثير من الذين يعملون في مجال الإدارة الحكومية أهمية قياس وتقويم

الأداء الذي أصبح يعدُّ لغرض إنشاء وصف مبني على الحقائق المشتقة من الواقع لإنتاج توصيف صادق وثابت ودقيق (روسي، وآخرون، 2008).

#### 1.5.5.1.2. أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي:

لقد بدأ الإهتمام بعملية قياس الأداء في القطاع العام يأخذ إهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة على تقويم الممارسات الحالية ومدى إرتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية. ويعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعية للمنظمة. (Burylo ، 2006)، كما ورد في عبود، (2009).

إن زيادة الخدمات المقدمة من القطاع الحكومي تعرض الحكومات لضغوط مستمرة لتقديم أفضل الخدمات، ومع شح الموارد، يقتضي الأمر سعي الحكومة إلى زيادة الكفاءة والفعالية في جميع نواحي القطاع العام. (Saner, 2002). وبالتالي فإن حكومات القرن الحادي والعشرين يستوجب عليها أن تعمل بروح ومنهج منظمات الأعمال، حيث أن قياس الأداء من شأنه أن يسهم في ربط إدارة الأداء بأهداف وإستراتيجيات الجهات الحكومية بل بالأهداف العامة للحكومة. وللوصول إلى تحقيق التميز ورضا المتعاملين، ينبغي تفهم القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية لاحتمية التغيير، واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة المختلفة ومعرفة من هم العملاء؟ وما هي متطلباتهم؟ والسعي إلى تحقيقها وضمان التحسين المستمر. (عبود، 2009).

#### 2.5.5.1.2. أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء الحكومي:

إن تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي يحقق فوائد عديدة فيما يلي أهمها:

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها ما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- الإرتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكنها من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف، المسؤوليات، والإلتزامات الوظيفية.
- تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- سعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته.

- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية، والمساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

هذا و يتطلب وضع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس. فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة. ضمن هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد إنحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها. (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2010).

### 3.5.5.1.2. صعوبات قياس الأداء الحكومي:

يواجه قياس الأداء الحكومي كثيراً من الصعوبة بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة، حيث أن الحكم على جودة الأداء ينبع من قدرة هذه الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العملاء. و يرى (مخيمر وآخرون، 2000). أن صعوبة قياس الأداء في المشاريع الحكومية ترجع إلى الصعوبات التي ترتبط بطبيعة العمل الحكومي، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- طبيعة الخدمات الحكومية.
- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات.
- غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية.
- غلبة الروتين في تسيير العمل الحكومي.
- غياب المعيار الكمي للمخرجات.
- عدم دقة القياس.

أما أهم معوقات كفاءة أداء الخدمات الحكومية كما أظهرتها نتائج دراسة (منتدى الرياض الإقتصادي، 2007). فهي كما يلي:

غياب وضوح الرؤية للجهاز، عدم إستقصاء آراء المراجعين حول جودة الخدمة المقدمة، قلة المعلومات المتوافرة عن إحتياجات المراجعين من الخدمة المقدمة، ضعف التنسيق والتعاون بين الأجهزة الحكومية بتقديم الخدمة، كثرة وتعدد المستويات المشرفة على أداء الخدمة، الإزدواجية والتداخل بين الوحدات الإدارية داخل الجهاز، المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات، تقادم أساليب

ونماذج العمل المستخدمة، وقلة التركيز على العمل الجماعي، إشغال بعض الموظفين في أعمال خارجية، ضعف الحوافز المادية والمعنوية، ضعف تأهيل الموظفين في إنجاز العمل، تدني إستخدام الحاسب الآلي في إنجاز العمل، ضعف المساندة التقنية في إنجاز الأعمال، غياب معايير ومؤشرات لقياس أداء الخدمات الحكومية، غياب التركيز على النتائج النهائية وجودة إنجاز العمل، ضعف استخدام الأساليب الحديثة القائمة على البرامج وقياس الأداء.

#### 4.5.5.1.2. إستخدام جوائز الجودة والتميز في قياس الأداء الحكومي:

تشير الدراسات إلى أن استخدام جوائز التميز لها تأثير مباشر في عملية تطوير الأداء وعملية التحسين المستمر، وتساهم هذه الجوائز في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع وثقافة الجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي. (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2010).

كما تشير الدراسات إلى أن " تطبيق نماذج التميز في منظمات القطاع العام تسهم في تحقق متطلبات الأجندة الحكومية وتطوير تفكير الإدارة الإستراتيجي، وتمثل نقطة النقاء السياسات والمبادرات، وتحقق تطوراً أبعد في خدمة العملاء". (Price Water House Coopers, 2000, p41). وهذا ما أكدته دراسة (Boulter & Others, 2005). حيث برهنت الدالة النهائية من خلال تتبع أداء المنظمات بأن جوائز التميز إذا تم تطبيقها بطريقة صحيحة فإن أداء المنظمات سوف يتحسن باطراد مقارنة مع غيرها من المنظمات التي لم تستخدم نموذج التميز أو لم تشارك في جوائز التميز.

لذا فإن قياس الأداء من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة ومن خلال نماذج أو جوائز التميز من شأنه أن يوفر آلية لقياس الأداء، لأن ما تحتويه هذه النماذج من عناصر ومكونات يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز، ويمثل المدخل الأساسي لقياس وتقويم الوسائل والأساليب المستخدمة وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين، والإهتمام بالتدريب وقياس رضا العملاء إلى غير ذلك من متطلبات تحقيق الجودة والتميز، وبالتالي فإن عملية التحسين المستمر وتطوير العمل يكون بشكل متكامل، كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين النتائج والمنهجيات حيث أن تحديد النتائج المراد تحقيقها يترجم في شكل منهجيات تحقق تلك النتائج بل إلى أبعد من ذلك فإن التغذية الراجعة تحتم المراجعة لتلك المنهجيات بالشكل الذي يحقق الكفاءة (Doing the right things) والفعالية (Doing the right things right) (عبود، 2009).

## 2.2 دراسات سابقة

تشكل الدراسات السابقة إرثاً تراكمياً مهماً، ومنهلاً معرفياً خصباً للدارسين والباحثين والمهتمين، إذ تساعد في تكوين وبلورة خلفية علمية حول موضوع الدراسة والبحث المطلوب. وقد تركزت جهود الباحث نحو تحديد كيفية ومجالات الإفادة من هذه الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التميز ونماذجها إضافة إلى موضوع الأداء المؤسسي بما يخدم أغراض الدراسة. حيث اطلع الباحث على العديد من الدراسات والبحوث سواء ذات العلاقة وثيقة الصلة بالموضوع أو المرتبطة بشكل جزئي بها. والتي طبقت في البيئة المحلية وفي بيئات عربية وأجنبية مختلفة، وقد تم إختيار (27) دراسة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية أو بظروفها، منها (12) دراسة عربية و (15) دراسة أجنبية.

حيث قام الباحث بترتيب هذه الدراسات تنازلياً وفق التدرج التاريخي لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم نظراً لإختلاف المجال الزمني لهذه الدراسات، وسيتم إستعراضها عبر التركيز على أهم ما تضمنته هذه الدراسات من حيث:

- الأهداف.
- منهجية الدراسة.
- النتائج والمقترحات التي توصلت إليها هذه الدراسات.

وختمها الباحث بالتعقيب على هذه الدراسات وبيان إستنتاجاته، وفيما يلي ملخصاً لتلك الدراسات مبينة على النحو الآتي:

### 1.2.2. دراسات عربية:

دراسة سحويل (2012): بعنوان " جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تقييم جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية من منظور معايير التميز الأوروبية من وجهة نظر الموظفين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أما جمع البيانات فقد تم من خلال إعداد استبانة تتضمن معايير التميز الأوروبية وجودة الخدمة في وزارة الداخلية وقد تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في كافة موظفي مديريات الداخلية الفلسطينية في منطقة وسط الضفة الغربية، باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتمت المعالجة الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي spss. وقد خلصت الدراسة إلى



نتائج أهمها: ضعف عملية استخدام الوزارة للتغذية الراجعة من الموظفين، وكذلك إفتقار وزارة الداخلية لإعتماد نظاماً مكافئاً للأداء المتميز للموظفين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تبسيط الإجراءات ساهمت في الحد من البيروقراطية، وإختصار وقت وجهد وتكلفة الخدمات المقدمة من وزارة الداخلية.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها: ضرورة تبني وتطبيق إطار واضح لمفهوم القيم والثقافة المؤسسية للوزارة، وضرورة تبني وتطبيق نظام ترقية وتعيينات يمتاز بالشفافية إضافة إلى تفعيل نظام الحوافز لتشجيع المبدعين والمتميزين، وتشجيع عملية تبادل المعلومات بين كافة المستويات، وضرورة تطبيق نظام فعال لتقييم أداء الموظفين في الوزارة وربط نتائجه بخطط التدريب.

دراسة آل مزروع (2010): بعنوان "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية". هدف الباحث من الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية من وجهة نظر قياداتها، وتحديد مدى ملائمة معايير التميز في النموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية، ومعرفة مدى اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح وتحديد مدى توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية وتحديد ابرز العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية وسبل التغلب عليها لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية. وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأمنية كافة من الضباط العاملين بالإدارات المركزية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الإجتماعي وتم جمع البيانات باستخدام الإستبانة التي أعدها الباحث وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تصميم نموذج التميز المقترح يتكون من (11) معياراً رئيسياً و (42) معياراً فرعياً التي تراها القيادات الأمنية ملائمة بدرجة عالية لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية.
- أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح بوجه عام هي درجة متوسطة تقترب من الدرجة العالية.
- أن درجة تميز الأجهزة الأمنية محل الدراسة وفقاً لمعايير نموذج التميز المقترح بوجه عام بلغت (642 من 1000) درجة وهذه درجة جيدة جداً وفق تصنيفات درجات معايير التميز.
- أظهرت الدراسة أن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز في الأجهزة الأمنية بوجه عام هي درجة عالية، وأن درجة العوامل المعيقة هي درجة عالية تقترب من العالية جداً.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- توصي الدراسة بتبني مجلس وزراء الداخلية العرب نموذج التميز المقترح لتعميمه على الدول الأعضاء كصيغة لمعايير التميز الأمني.
- توصي الدراسة بتطبيق الأجهزة الأمنية نموذج التميز المقترح.
- توصي الدراسة بإنشاء (جائزة الأمير نايف للأداء الأمني المتميز) تستند إلى معايير نموذج التميز المقترح وقيمتها الكمية من أجل تحفيز الأجهزة الأمنية للتنافس نحو التميز.
- إنشاء إدارة في كل جهاز أمني مختصة بإجراء التقييم الذاتي لمتابعة التقدم نحو التميز.
- العمل على إدخال مفاهيم ومعايير ونماذج التميز ضمن المقررات الدراسية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وفي كلية الملك فهد الأمنية، وفي المعاهد التدريبية المرتبطة بكل جهاز أمني، لنشر مفهوم تميز الأداء والخدمات بين رجال الأمن.

دراسة الجعبري (2009): بعنوان "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية". هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وتمت المعالجة الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي spss. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً.
- وجود تفاوت بين مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.
- قدمت الدراسة ترتيباً لمؤسسات التعليم العالي حسب الدرجات التي تم تحقيقها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناءً عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

دراسة عبود (2009): بعنوان "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي". تناولت هذه الورقة أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة و بين أهمية تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز كونها توفر منهجيات عمل وآليات لقياس

نتائج الأداء، نظراً لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة، كما اعتبرت أن برامج التميز تمثل مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والإهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين، وتحديد جوانب القوة وتشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى غير ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- إنشاء جهاز مختص لمتابعة جهود التوجه نحو التميز.
- ضرورة تبني ودعم القيادة للجهود التي تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإلتزام بنشر مفاهيم الجودة والتميز، ومتطلبات تطبيقها في القطاع الحكومي.
- ضرورة استخدام أساليب ووسائل لقياس رأي العملاء.
- ضرورة استخدام أحدث التقنيات في مجال أنظمة المعلومات سواء لتحقيق التوجه نحو الحكومة الإلكترونية أو لتحليل المعلومات عن الأداء وعن رضا العملاء.
- تبسيط إجراءات أداء الخدمة في الأجهزة الحكومية، والتوجه نحو الحكومة الإلكترونية.
- ضرورة وضع ودراسة المؤشرات التي تطبقها الأجهزة الحكومية لقياس كفاءة وفاعلية أدائها المؤسسي وإدارة عملياتها وإنجاز مهامها.
- ضرورة استخدام الوسائل الحديثة الأخرى المستخدمة في قياس وتطوير الأداء المنظمات الحكومية، والتي بدأ استخدامها في الدول المتقدمة لقياس الأداء وتحقيق رضا العاملين والعملاء.

دراسة بدر (2009): بعنوان "اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة". هدفت البحث إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسات بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. وأيضاً

أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

وقد خلصت الرسالة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن، كذلك استخلصت الرسالة ضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين، وكذلك زيادة الإهتمام بتطوير الأداء المؤسسي لها.

دراسة عايش (2008): بعنوان " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من: المدراء و نوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن المصارف الإسلامية تبنت وما زالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة. كما وتوصلت إلى أن أبعاد الجودة الشاملة لا تختلف من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، وقيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية، مع ضرورة الإهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة، لتأثيرها الإيجابي والمهم على الأداء المؤسسي، والمتمثل في الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل ومستوي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

دراسة الرشايدة (2007): بعنوان "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقويمي". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة معرفة القادة التربويين في إقليم

الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز، ومن ثم تطوير نموذج تقويم الأداء المؤسسي المتميز في ضوء استجابات أولئك القادة وفي ضوء الإتجاهات الإدارية الحديثة. واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة تتضمن مقياس ليكرت الخماسي على عينة من (218) من مديري التربية والمديرين الفنيين والإداريين، ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، و (181) من مديري ومديرات المدارس في إقليم الجنوب بالأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة معرفة القادة التربويين في إقليم الجنوب بمفهوم الأداء المؤسسي المتميز كانت عالية، وأن أعلى استجابة لهم فيما يتعلق بأبعاد مفهوم الأداء المؤسسي المتميز، كانت على بُعدي إدارة الموارد والتخطيط الإستراتيجي، فيما كانت أدنى استجابة لهم على بُعدي المبادرات لإبداعية والمساءلة والشفافية، كما توصلت الدراسة إلى نموذج لتقويم الأداء المؤسسي المتميز وأوصت بتطبيقه .

دراسة منتدى الرياض الإقتصادي (2007): بعنوان "رفع كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية". هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية المختلفة وتقييمها، وقد استخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تكون مجتمع الدراسة الأصلي من أربعة عشر (14) وزارة وجهة حكومية في المملكة العربية السعودية، وقد تكونت العينة من رجال وسيدات الأعمال ومسؤولين في الأجهزة الحكومية وبلغت عينة مجتمع الدراسة (1011) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها:

- أن متوسط مستوى جودة خدمات الأجهزة التابعة لوزارة الداخلية بلغت (3.4).
- حدد المسؤولون في الأجهزة الحكومية بشكل عام معوقات كفاءة أداء الخدمات الحكومية وكانت أهمها على النحو التالي: (غياب وضوح الرؤية للجهاز، عدم استقصاء آراء المراجعين حول جودة الخدمة المقدمة، قلة المعلومات المتوافرة عن احتياجات المراجعين، ضعف التنسيق والتعاون بين الأجهزة الحكومية بتقديم الخدمة، كثرة وتعدد المستويات المشرفة على أداء الخدمة، الإزدواجية والتداخل بين الوحدات الإدارية، المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، تقادم أساليب ونماذج العمل المستخدمة، وقلة التركيز على العمل الجماعي، ضعف الحوافز المادية والمعنوية، تدني استخدام الحاسب الآلي في إنجاز العمل، ضعف المساندة التقنية، غياب معايير ومؤشرات قياس أداء الخدمات الحكومية، غياب التركيز على النتائج النهائية، ضعف استخدام الأساليب الحديثة).

وتوصلت الدراسة لتوصيات أهمها: تحديد المسؤولين في الأجهزة الحكومية بشكل عام أساليب رفع كفاءة أداء الخدمات الحكومية، وكانت أهمها على النحو التالي: إيجاد ثقافة عامة في الأجهزة الحكومية

تشجع على التجديد والتطوير، وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة، وتحسين حوافز الموظفين وربطها بالأداء، ورصد رضا المراجعين عن الخدمات من خلال دراسات مسحية، وإعادة بناء الأنظمة والإجراءات الإدارية وفقاً لاحتياجات المراجعين وضع معايير لقياس أداء الخدمة على أساس الجودة والسرعة في الأداء، وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمة واختصارها، ورفع كفاءة أداء العاملين ووضع جائزة تنافسية للأداء المتميز بين الأجهزة الحكومية، وتوفير الموارد المالية والتجهيزات اللازمة لتقديم خدمات متميزة للمراجعين.

دراسة الدويري (2006): بعنوان "إدارة التميز في القطاع العام الأردني - دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز في المنظمات الحكومية الأردنية ومدى توافر العناصر الأساسية لضمان نجاحها في المنظمات الحكومية الأردنية، كما هدفت إلى الكشف عن معوقات التميز في المنظمات الحكومية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الوزارات والدوائر والمؤسسات الحكومية التي اشتركت في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والتي ستأهل للحصول على الجائزة، وتم جمع البيانات باستخدام الإستبانة التي تم توزيعها على عينة قصدية قوامها (416) فرداً.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عال في تطبيق إدارة التميز. كما أظهرت درجة عالية من إدراك المبحوثين لأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية وتتصف بالمصداقية والالتزام والسرعة والدقة. كما أظهرت النتائج أن معوقات التميز تؤثر سلباً على مستوى تطبيق إدارة التميز في القطاع العام الأردني وأن جوائز التميز تؤثر على مستوى الخدمة المقدمة فيه.

قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة إخضاع كافة المنظمات الحكومية في الأردن لمعايير إدارة التميز والتي تنطلق من الكفاءة والفعالية لضمان حسن استخدام الموارد. وأوصت بضرورة إيلاء المنظمات اهتمامها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها.

دراسة الضامن (2006): بعنوان "تطوير نموذج لتقويم التميز في منظمات الأعمال الأردنية". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتقويم تميز العمل المبني على فرضية أن القيادة تمثل المحرك للأبعاد الأخرى، وقد استخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على مجتمع الدراسة المكون من منظمات الأعمال الكبيرة العامة في القطاع الصناعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغ حجم العينة (119) منظمة، وأظهرت الدراسة

عدة نتائج اهمها: التوصل لنموذج ذو مصداقية عالية ويشتمل على معايير متعددة الأبعاد لتقويم تميز مؤسسات إدارة الأعمال. إثبات الفرضية الرئيسية للنموذج بأن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى، والتي تؤثر على كل من الممكنات ونتائج الأعمال. كما أظهرت نتائج التقويم أن إنجاز الأعمال الكلية للمنظمات المبحوثة حققت ما بين 50%-80% ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق النموذج المقترح على منظمات الأعمال الاردنية.

دراسة العكروش (2006): بعنوان "مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق معيار الأفراد بمعايير الأربعة (الإداري، التخطيط، التدريب والتطوير، رعاية ورفاه العاملين) في الجائزة ، وقد استخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي حيث طبقت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على بعض الوزارات والأجهزة الحكومية في الأردن وبلغ عددها (29) جهازاً حكومياً، وكان عدد العينة (283) مفردة خضعت للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك تفاوتاً بين المؤسسات المشاركة في الجائزة في تطبيق معيار الأفراد بمعايير المختلفة. كما بينت انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية في جائزة الملك عبد الله الثاني بمعايير الفرعية الأربعة التالية (الإدارة، التخطيط والتدريب والتطوير، رعاية ورفاه الموظفين) بمستوى أداء المؤسسات الحكومية المشاركة.

دراسة العوايشة (2006): بعنوان "اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية وقد استخدمت الباحثة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة على مجتمع الدراسة المكون من وزارة الصناعة والتجارة ووزارة التخطيط ومؤسستين هما مؤسسة المواصفات والمقاييس ومؤسسة الضمان الاجتماعي، ومثلت عينة الدراسة (332) مفردة من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة : أن اتجاهات أفراد العينة نحو الجائزة كانت بشكل عام إيجابية وهذه الاتجاهات مرتبة حسب درجة متوسطاتها، وقد كانت الاتجاهات نحو أهمية الجائزة هي الأعلى، وجاءت في المرتبة الأولى، و كان الوعي بالجائزة في المرتبة الثانية، أما الاتجاهات نحو معيار الجائزة فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الرابعة أسلوب تقييم الجائزة، كما أظهرت أنه توجد فروق في اتجاهات العاملين الكلية نحو الجائزة تعزى إلى طبيعة القطاع الذي يعملون فيه، وأما بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية فقد أظهرت النتائج أن الفروق تعزى إلى المستوى الوظيفي والخبرة العملية، توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو معايير الجائزة.

## 2.2.2. دراسات أجنبية:

دراسة Beikzad, & et al (2011): بعنوان " دراسة ميدانية حول تمكين العاملين في البنوك الخاصة باستخدام نموذج التميز الاوروبي (EFQM)". هدفت الدراسة الكشف عن عوامل تمكين العاملين في بنك ( East Azarbaijan Mehr Ban ) كما هدفت الدراسة الى قياس أثر تمكين العاملين باستخدام معايير نموذج التميز الاوروبي على اداء البنك ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة تتضمن معايير إمكانات نموذج التميز الاوروبي وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة عشوائية طبقية قوامها (228) مفردة من العاملين في البنك وفروعه الـ(38) ، وقد اظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها: يوجد تأثير إيجابي لمعايير إمكانات نموذج التميز الاوروبي الخمسة (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) على تمكين العاملين في البنك. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة محفزة على العمل، وتعزيز ثقافة التميز بين العاملين، كما أوصت بتنمية العاملين وتعزيز قدراتهم، وإنشاء نظام للشكاوى والمقترحات، ومشاركة العاملين في تصميم الاستراتيجية وتوفير الظروف والفرص والموارد التي تحفز على الابتكار والابداع.

دراسة Yaghoubi, & et al (2010): بعنوان " دراسة ميدانية حول تطبيق نموذج التميز الاوروبي (EFQM) في ايران". هدفت هذه الدراسة الى تقييم أداء المؤسسات الإيرانية باستخدام نموذج التميز الاوروبي، والتأكد من مدى تأثير تطبيق النموذج الاوروبي للتميز على تحسين (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الزبائن، نتائج الافراد، نتائج المجتمع، نتائج الاداء الرئيسية) في منظمة 3 Power comon ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة تتضمن معايير النموذج الاوروبي وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة عشوائية قوامها (103) مفردة من الموظفين في، وقد أظهرت الدراسة نتائج عدة من أبرزها: يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نموذج التميز الاوروبي على قيادة المنظمة، وسياسة المنظمة واستراتيجيتها، وعلى الموظفين، وموارد المنظمة وعملياتها، وعلى نتائج اعمالها المتمثلة بنتائج الزبائن والموارد البشرية والمجتمع ونتائج أداء المنظمة نفسها. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج التميز الاوروبي في المنظمات الإيرانية وذلك إذا كانت ترغب في أن تتجاوز تأثيرات البيئة المعقدة.

دراسة Nawaz (2008): بعنوان "استخدام التقويم الذاتي لنموذج التميز الأوروبي لتحليل الفجوة والوصف التنظيمي". هدفت الدراسة إلى تحديد الفجوات، وذلك عن طريق الإستخدام العلمي لتقويم



الأداء بناء على معايير نموذج التميز الاوروبي لإدراك فوائدها المختلفة، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة تتضمن مقياس ليكرت الخماسي على كل القيادات العليا في منظمة (XYZ) في بريطانيا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن التقويم الذاتي بناءً على نموذج التميز من خلال معايير نموذج التميز الاوروبي يسهم في تحقيق التالي: (تحليل الفجوات، وتحديد مناطق القوة، وتحديد المناطق التي تحتاج إلى التطوير لتحقيق التميز، وتحديد اختلاف المستويات التي تحتاج للتطوير. وأكدت الدراسة أن التقويم الذاتي أصبح إحدى التقنيات المتميزة لتحقيق التطوير.

دراسة *Vijande & et al (2007)*: بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات باستخدام نموذج التميز الاوروبي". هدفت الدراسة إلى التوصل إلى أداة لتقييم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام نموذج التميز الاوروبي، وتحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج الأعمال في النموذج، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة استبانة وزعت على المؤسسات الإسبانية الصناعية والخدماتية الحاصلة على الأيزو 9000 والتي تبلغ 451 وكان المبحوثون المدراء لتلك المؤسسات وكانت نسبة الإستراداد 20.6%. وقد بينت نتائج الدراسة أن تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق النموذج الاوروبي يمكن المؤسسات من التوصل إلى نتائج متفوقة على المنافسين على مستوى نتائج الأعمال.

دراسة *Sharma & Talwar (2007)*: بعنوان "بناء نموذج تميز عالمي". هدفت الدراسة إلى تحديد آراء قيادات المنظمات في مختلف أنحاء العالم حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة. واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة أسلوب المقابلة واستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة قوامها (66) مفردة من مختلف القيادات العليا للمنظمات في مختلف أنحاء العالم أثناء اجتماعهم في المؤتمر الدولي للجودة الذي عقد في اليابان. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها:

- توصلت الدراسة لنموذج تميز يتكون من تسعة معايير هي (القيادة، والثقافة والقيم، والتخطيط الإستراتيجي، والعمليات، وقيم الشركاء، وقيم العملاء، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه، والتحسين المستمر، وتأكيد النجاح، والقيم والبيئة الخارجية).
- يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة العقبات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين ورضاء الأطراف المختلفة، كما تسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

دراسة Alrayes (2006): بعنوان " بناء نموذج لتمييز أداء الأعمال البنكية". هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تمييز أداء البنوك من خلال تطبيق نموذج التمييز المقترح. واستندت الدراسة إلى مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة تتضمن معايير التمييز العالمية وفق مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، بالإضافة إلى إجراء المقابلات، حيث طبقت الدراسة على البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (39) مفردة من القيادات في الأعمال البنكية حيث تم اختيارهم عشوائياً من خمسة بنوك لتحديد معايير التمييز في البنوك التي يعملون فيها، بينما تكونت عينة الجمهور من (613) مفردة لتحديد مدى تمييز الخدمات البنكية المقدمة في البنوك التي يتعاملون معها. وبعد تحليل نتائج المجموعتين توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها: توصلت الدراسة لنموذج لقياس مستوى التمييز في القطاع البنكي يتكون من معايير التمييز التالية: ثقافة وقيم المنظمة، والقيادة، وإدارة العاملين، والسياسات والإستراتيجية، والعمليات، نتائج العاملين، ونتائج المتعاملين، ونتائج المجتمع، والنتائج المؤسسية، التمييز في الخدمة والذي يحدده، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط بين معايير النموذج، أكدت الدراسة على أهمية الثقافة والقيم والرؤية في تحقيق تمييز الخدمة.

دراسة Dubas & Nijhawan (2005): بعنوان "العلاقة بين تطبيق النموذج الأوروبي للجودة وأداء المؤسسات". قدمت هذه الدراسة شرحاً للنموذج الأوروبي للتمييز، وركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكنات على نتائج الأعمال، وقد طبقت الدراسة على 32 مؤسسة أعمال في إسبانيا ذات مستويات مختلفة في تطبيق الممكنات فقد اعتمدت الدراسة تصنيف مستوى تطبيق الممكنات بناءً على دراسة سابقة أجريت على نفس المجتمع من قبل الباحث (Garcia-Bernal, 2004). وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات يتناسب مع درجة تحقق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال الإيجابية.

دراسة Boulter (2005) : بعنوان "تأثير استراتيجيات التمييز التنظيمي على تحسين الأداء". هدفت الدراسة إلى مقارنة نتائج مستوى أداء عدد من المنظمات الأوروبية استخدمت نموذج التمييز الأوروبي وحازت على جوائز تمييز مع مستوى أداء منظمات متشابهة الحجم وتعمل في المجال نفسه، ولم تستخدم نموذج التمييز الأوروبي أو لم تحز على جوائز تمييز. واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي حيث تمثلت عينة الدراسة بـ (120) مؤسسة بريطانية، إذ تم تتبع الأداء المالي لهذه المؤسسات على مدى (11) إحدى عشرة سنة. وقد أصدرت جامعة ليكستر (Leicester University) تقريراً حول النتائج التي توصلت إليها، وكان من أبرز هذه النتائج مايلي:

- أثبتت الدراسة بعد (3) سنوات من الحصول على الجائزة تفوق هذه الشركات في الأداء على الشركات الأخرى عند مقارنتها بمتوسط 36%، وفي السنة النهائية (11) التي تم فيها تتبع الأداء أنجزت الشركات الحائزة على الجائزة تقدماً على الشركات الأخرى بزيادة بلغت متوسط نسبة النمو في المبيعات إلى 77% .
- برهنت الدلالة النهائية من خلال تتبع الأداء المالي لهذه المنظمات أن جوائز التميز ونموذج التميز الأوروبي إذا ما طبقا بطريقة صحيحة وفعالة فإن الأداء في المنظمات يتحسن باطراد مقارنة بغيرها من المنظمات التي لم تستخدم نموذج التميز أو لم تشارك في جوائز التميز.

دراسة Aldallal (2005): بعنوان "تقويم الأداء لكلية شرطة أبو ظبي باستخدام التقويم الذاتي لنموذج التميز الأوروبي". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تميز كلية الشرطة باستخدام معايير التقويم الذاتي المستمدة من معايير نموذج التميز الأوروبي. واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي، حيث طبقت الدراسة استبانة على (75) ضابطاً في الكلية وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- يقدم نموذج التميز الأوروبي فوائد لتحسين الأداء والحصول على الأداء المتفوق وتحقيق مراجعة نظامية وشاملة للمنظمة، باستخدام التقويم الذاتي الذي يحدد مناطق القوة والضعف للتحسين.
- نتيجة مستوى تميز أداء كلية شرطة أبو ظبي كانت (575.9) من (1000).
- تم التوصل لوجود علاقات ارتباط بين معايير نموذج التميز الأوروبي.
- توصلت الدراسة إلى أن من أهم أسباب الحصول على هذه الدرجة أن معظم العاملين لم يدربوا على تحقيق معايير التميز.

كما اوصت الدراسة بضرورة تطبيق كافة معايير نموذج التميز الأوروبي ومعالجة نقاط الضعف التي اظهرتها نتائج الدراسة.

دراسة Eygelaa (2004) : بعنوان "تقويم تميز أداء الخدمات الصحية العسكرية بجنوب إفريقيا باستخدام التقويم الذاتي لنموذج التميز الجنوب إفريقي". هدفت الدراسة إلى تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء وتحديد مدى ملائمة تطبيق نموذج تميز جنوب أفريقيا لتمييز أداء الخدمات العامة كإطار للتقويم الذاتي المتكامل لوضع وتطوير إستراتيجية لتعزيز تقديم الخدمات الصحية العسكرية بأداء متميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي، فقد طبقت الدراسة على (17) وحدة من وحدات منظمة الخدمات العامة للرعاية الصحية بوزارة الدفاع بجنوب إفريقيا، والتي تمثل 85 من جميع وحداتها. وتم اختيار معايير نموذج التميز لجنوب أفريقيا

لعمل استبيان للتقويم الذاتي لتمييز أداء الخدمات العامة وتم اعتماده كمنهج متكامل للتقويم الذاتي. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات من أهمها:

- أن مستوى تميز الأداء في منظمة الرعاية الصحية العسكرية كانت أقل من المتوسط وتم تحديد المجالات التي تتطلب التحسين داخل المنظمة.
- أن أوزان وقيم معايير التميز وتطبيقها في مؤسسات الرعاية الصحية العسكرية يجب أن يتم بحثها لتحديد مواصفات نموذج تميز أداء تنظيمي خاص لمؤسسات خدمات الرعاية الصحية العسكرية التي من شأنها أن تعزز الأداء التنظيمي في تقديم الخدمة.
- أن الإلتزام يجب أن يكون مكتسباً من قادة المنظمة لاستخدام نموذج للتمييز.
- يتيح نموذج التميز للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين وأن تكسب شيئاً من المعرفة من خلال المقارنة مع منظمات أخرى لها نفس الخبرات.

دراسة alrayes (2003): بعنوان "قياس مستوى تميز المنظمات باستخدام نموذج التميز الأوروبي". هدفت الدراسة إلى مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات بالمملكة المتحدة لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانته وفق مقياس ليكرت الخماسي على (45) شركة متوسطة الحجم في بريطانيا. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات من أهمها:

- تم التوصل لمتوسط مستوى تميز (45) شركة بريطانية في (460) نقطة من (1000) نقطة.
- يتيح نموذج التميز الأوروبي للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين وأن تكسب شيئاً من المعرفة من المقارنة مع منظمات أخرى لها الخبرات نفسها.
- أكدت الدراسة بأنه ينبغي على الشركات إدراك أن عملية المقارنة والتقويم الذاتي شيئان يجب أن ينظر إليهما على أنهما جزآن مهمان للغاية في رحلة التميز.

دراسة Kanji (2002): حول: "بناء نموذج لتمييز الأداء". حيث هدفت الدراسة إلى تحديد معايير نموذج التميز، وتحديد فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية. واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانته وفق مقياس ليكرت الخماسي على أربع منظمات عامة في بريطانيا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأداء.

- بناء نموذج لتمييز الأعمال تشتمل على بعدين، الأول يتضمن مجموعة مهمة من المعايير والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل، وهي (القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيس، ورضا العملاء، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر).

دراسة Laframbois (2002) : حول "المتغيرات التي تؤثر على تميز الأداء". تمثلت أهداف الدراسة في تحديد معايير قياس الأداء المتميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، وطبقت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة بتقديم الخدمات للمتعاملين في وسط كندا، وحددت العينة بعدد (282) بواقع (163) في Quebec و(119) في Ontario. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج :

- يوجد تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من المتغيرات المختلفة من حجم المنظمة وموقعها في القطاع العام أو الخاص وكذلك المجال التي تعمل فيه.
- توصلت الدراسة إلى أن المعايير الرئيسية التي تحقق التميز هي (الأداء المالي، وجودة المنتج، وعمليات الجودة، ودور العملاء، ودور الموظفين، ودور الموردين، وسلوك أصحاب المصلحة).
- يوجد تأثير ذي دلالة على تحقيق التميز من خلال الأيزو 9000 وجوائز التميز.

دراسة Ritchie & Dale (2000): بعنوان "تحليل التقويم الذاتي باستخدام نماذج تميز الأعمال". هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فائدة التقويم الذاتي بالإعتماد على معايير نموذج التميز الأوروبى واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على عشر شركات في بريطانيا. وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- يتصف التقويم باستخدام معايير نماذج التميز كمرشد لإدارة المنظمة للوصول إلى الأداء المتميز.
- أكدت الدراسة على أهمية المقارنة ومتابعة أفضل ممارسات المنظمات الأخرى.
- يتم وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير الأداء من خلال المعلومات المتوفرة من التقويم الذاتي.
- يعتمد نجاح استخدام التقويم الذاتي على تدريب العاملين على استخدام التقويم الذاتي، وكذلك على درجة اهتمام وتوجه القيادة للتقويم.
- كلما ازدادت درجة توسع إدارة الجودة الشاملة في المنظمة زاد توسع التميز.

دراسة Price water house coopers (2000): بعنوان "تحديد تأثير برنامج التميز المستخدم في

القطاع العام البريطاني". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير نموذج التميز على أداء المنظمات التي تستخدمها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مدخل المسح الاجتماعي، وطبقت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة الدراسة والتي شملت (945) منظمة تتكون من سلطات محلية، منظمات صحية وكالات حكومية، منظمات شرطية، منظمات الدفاع المدني، منظمات الدفاع والعدالة الجنائية و التعليم ومنظمات حكومية وتطوعية ومنظمات أخرى، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها:

- إن أكثر المنظمات استخداماً لنموذج التميز كانت المنظمات الشرطية، يليها المنظمات الحكومية، فمنظمات الوكالات الحكومية، ثم المنظمات التطوعية والمنظمات الصحية.
- أظهرت الدراسة أن 81% من منظمات القطاع العام ترى درجة تأثير استخدام معايير نموذج التميز على أدائها ما بين مؤثر جداً ومؤثر.
- كشفت الدراسة عن وجود تطور وتحسين في منظمات القطاع العام بعد أن قامت باستخدام نموذج التميز.
- توصلت الدراسة إلى المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأكثر تأثيراً على منظمات القطاع العام من منظور أفراد الدراسة: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والموارد البشرية، والموارد والشراكات، والعمليات، ونتائج العاملين، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج مفاتيح الأداء.
- هناك فوائد لاستخدام نموذج التميز في منظمات القطاع العام تتمثل في: تحقيق متطلبات الأجندة الحكومية، وتؤدي إلى تحديد المجالات التي تتطلب التحسين، تطوير تفكير الإدارة الإستراتيجي، تمثل نقطة التقاء السياسات والمبادرات، تحقق تطور ابعدها في خدمة العملاء.

### 3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث في هذه الدراسة باستعراض (27) دراسة سابقة أجريت في بيئات متنوعة محلية وعربية وأجنبية، وقد أجريت في فترات زمنية متفاوتة تراوحت ما بين عامي (2000-2012)، وقد لاحظ الباحث من عرض الدراسات السابقة أن:

- بعضها تناول موضوع إدارة التميز والجودة ونماذجها حيث تناولت بعض الدراسات واقع إدارة التميز ومداخلها وبعض الدراسات تناول أحد نماذج التميز العالمية المستمدة من معايير نموذج التميز الاوروبي أو تناول بناء نموذج لتقييم التميز وبعض الدراسات تناولت إدارة التميز كأحد متغيرات الدراسة التي تناولها الباحث مثل: دراسة (سحويل، 2012). ودراسة (آل مزروع،

- (2010). ودراسة (Sharma & Talwar, 2007). و (Alrayes, 2006). ودراسة (العوايشة، 2006). ودراسة (الضامن، 2006). ودراسة (الدويري، 2006). و (Kanji, 2002).
- تناولت بعض الدراسات موضوع الأداء المؤسسي حيث تناول بعضها واقع الأداء والبعض الآخر تناول الأداء كأحد متغيرات الدراسة والتي تناولها الباحث أيضاً في هذه الدراسة مثل دراسة (الرشايدة، 2007). ودراسة (منتدى الرياض الإقتصادي، 2007).
- بينما ربطت بعض الدراسات بين إدارة الجودة والتميز ونماذجها المختلفة بالأداء المؤسسي أهمها دراسة (الجعبري، 2009) ودراسة (بدر، 2009). ودراسة (عايش، 2008). ودراسة (العكروش، 2006). ودراسة (Eygelaar, 2004). ودراسة (Laframboise, 2002). ودراسة (Price water house coopers, 2000).

كما لاحظ الباحث ندرة الدراسات الإرتباطية التي ربطت بين الموضوعين (نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي) والتي كانت قليلة إلى حد ما وغالبيتها أجريت في البيئة الأجنبية، حيث لم يجد أي دراسة إرتباطية بين الموضوعين في البيئتين سواء المحلية أو العربية، ويرجع الباحث ذلك إلى حداثة الموضوع وأهمها: دراسة (Beikzad, & et al, 2011). ودراسة (Yaghoubi, & et al, 2010). ودراسة (Nawaz, 2008). ودراسة (Vijande & Gonzalez, 2007). ودراسة (Boulter & Others, 2005). ودراسة (Aldallal, 2005). ودراسة (alrayes, 2003). ودراسة (Ritchie, 2000). ودراسة (Dale, 2000) ودراسة (Dubas, & Nijhawan, 2005).

وبعد الإطلاع والمراجعة للدراسات السابقة التي تناولت إدارة ونماذج التميز والأداء المؤسسي خاصة أداء المؤسسات الحكومية استنتج الباحث ما يلي:

- من حيث الأهداف: تعددت الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث هدفت بشكل عام إلى:
  - هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تناول الأطر النظرية والمفاهيمية لنموذج التميز ونماذجها من جهة، ولأداء المؤسسي من جهة أخرى.
  - هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز في المنظمات المبحوثة والكشف عن معوقات وعناصر نجاحها فيها، إضافة إلى تشخيص مستوى أداء الخدمات فيها وتقييمها، والتعرف على إتجاهات المبحوثين نحو جوائز التميز المراد تطبيقها ونحو الأداء المؤسسي.
  - سعت بعض الدراسات إلى وضع نموذج مقترح لتحقيق التميز، أو تطبيق احد النماذج العالمية للتميز، وهدفت أخرى إلى تحديد مستوى تميز المنظمات المبحوثة باستخدام معايير

- التقويم الذاتي المستمدة من معايير نموذج التميز الأوروبي ومقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات المبحوثة لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز.
- هدفت بعضها إلى التعرف على درجة تأثير نموذج التميز على أداء المنظمات التي تستخدمها. وتحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج الأعمال في النموذج المستخدم.
  - من حيث المنهجية: استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة وجمع البيانات استبانة تعكس أبعاد وعناصر نماذج التميز، وبعضها عكس أبعاد نموذج التميز الأوروبي ومبادئ تطبيقها كما حددتها الدراسة.
  - من حيث الأبعاد والمتغيرات: اعتمدت معظم الدراسات على مجموعة من الأبعاد والمتغيرات اشتقت من الأدبيات المتعلقة بنماذج التميز وبالرغم من تعدد المتغيرات المعتمدة، فقد تبين أنها اشتركت في معظمها على الأبعاد التسعة التالية وهي: (القيادة، والسياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي).
  - من حيث النتائج:
    - عكست نتائج الدراسات السابقة وجود إهتمام كبير من قبل المنظمات المبحوثة بمبادئ الجودة والتميز ونماذج إدارة التميز المستخدمة وكذلك بالأداء المؤسسي، كما عكست تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة التميز ونماذجها المختلفة، والتي تراوحت بين نتائج إيجابية في بعضها ومتوسطة في بعضها الآخر.
    - بينت نتائج بعض الدراسات المعوقات التي تحد من كفاءة أداء الخدمات الحكومية وسبل التغلب عليها.
    - برهنت نتائج الدراسات السابقة أن جوائز التميز ونموذج التميز الأوروبي إذا ما طبقت بطريقة صحيحة وفعالة فإن الأداء في المنظمات يتحسن باطراد مقارنة بغيرها من المنظمات التي لم تستخدم نموذج التميز أو لم تشارك في جوائز التميز. كما أكدت وجود تطور في منظمات القطاع العام بعد استخدام نموذج التميز
    - أظهرت أن هناك فوائد لاستخدام نموذج التميز في القطاع العام تتمثل في: تحقيق متطلبات الأجندة الحكومية، وتؤدي إلى تحديد المجالات التي تتطلب التحسين، تطوير تفكير الإدارة الإستراتيجي، تمثل نقطة التقاء السياسات والمبادرات، تحقق تطور أبعد في خدمة العملاء.



- بينت النتائج أن تطبيق النموذج الأوروبي يمكن المؤسسات من التوصل إلى نتائج متفوقة على المنافسين وفق نتائج الأعمال التي يشملها النموذج. كما له فوائد بارزة لتحسين الأداء وكذلك تحقيق مراجعة نظامية، وشاملة للمنظمة، باستخدام التقييم الذاتي الذي يحدد مناطق القوة والضعف للتحسين.
- بينت الدراسات أهمية التقييم الذاتي اعتماداً على نماذج التميز من خلال معايير نموذج التميز الأوروبي، واعتبرته إحدى التقنيات المتميزة لتحقيق التميز، كما وصفت التقييم بالإعتماد على معايير نماذج التميز بأنه مرشد لإدارة المنظمة للوصول إلى الأداء المتميز.

#### ● من حيث التوصيات

- إن معظم الدراسات السابقة أوصت بضرورة تطبيق إدارة التميز ونماذجها في المنظمات المبحوثة لما لذلك من اثر ايجابي على تحسين الأداء المؤسسي.
- أوصت بضرورة تعزيز مستوى معرفة ووعي العاملين في المنظمات المبحوثة بمنهج تطبيق إدارة التميز من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.
- ضرورة الإنفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.
- أوصت بضرورة إخضاع المنظمات المبحوثة كافة لمعايير إدارة التميز والتي تنطلق من الكفاءة والفعالية لضمان حسن استخدام الموارد. وبضرورة إيلاء المنظمات اهتمامها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها عند التخطيط لتطوير مهامها.
- أوصت بضرورة تحديد أساليب رفع كفاءة أداء الخدمات والتغلب على معوقات الأداء.

#### ● الخلاصة: على الرغم من أن جميع الدراسات السابقة لم تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية، إلا أنها تتطابق جزئياً في جانب أو أكثر معها من حيث:

- أن هدف الدراسة الحالية ينسجم مع هدف معظم الدراسات السابقة والمتمثل في التحقق من مدى تطبيق نموذج التميز الأوروبي وإدراك معاييرها من قبل العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية وتأثير تطبيقه على الأداء المؤسسي.
- وللغرض ذاته تم استخدام المنهج الذي استخدمته غالبية الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي كما تم استخدام نفس أداة الدراسة (الإستبانة) التي تعكس الأبعاد الرئيسية لإدارة ونماذج التميز التي وردت في الأدبيات وتبنتها معظم هذه الدراسات. ومن حيث تناولها

لمحور إدارة التميز ونماذجها، ونموذج التميز الأوروبي، والأداء المؤسسي اللذان تناولهما الباحث في دراسته.

● ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها:

- أنها دراسة استخدمت مدخل إدارة التميز من خلال أكثر نماذجها انتشاراً وشيوعاً على الصعيد العالمي وهو نموذج التميز الأوروبي كأحد الأساليب الحديثة لتقويم وتحسين الأداء المؤسسي حيث تتحدث الدراسة عن العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- أنها أول دراسة تجرى في البيئة المحلية على حد علم الباحث تربط بين نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي.
- كما تميزت الدراسة الحالية في كونها إحدى الدراسات الميدانية التي تفتقر إليها الدراسات السابقة في مجال تميز الأداء الرقابي الحكومي، حيث حاول الباحث استطلاع آراء عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والوسطى حول العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

● الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور وأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات وتفسير النتائج ومقارنتها.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الإستبانة وتشكيل فقراتها.
- استفاد الباحث من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها من حيث تصميم الدراسة، ومنهجية الدراسة وإجراءاتها، وأدواتها، بالإضافة إلى حدود الدراسة، ومحددات الدراسة ومعوقاتهما، ومتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

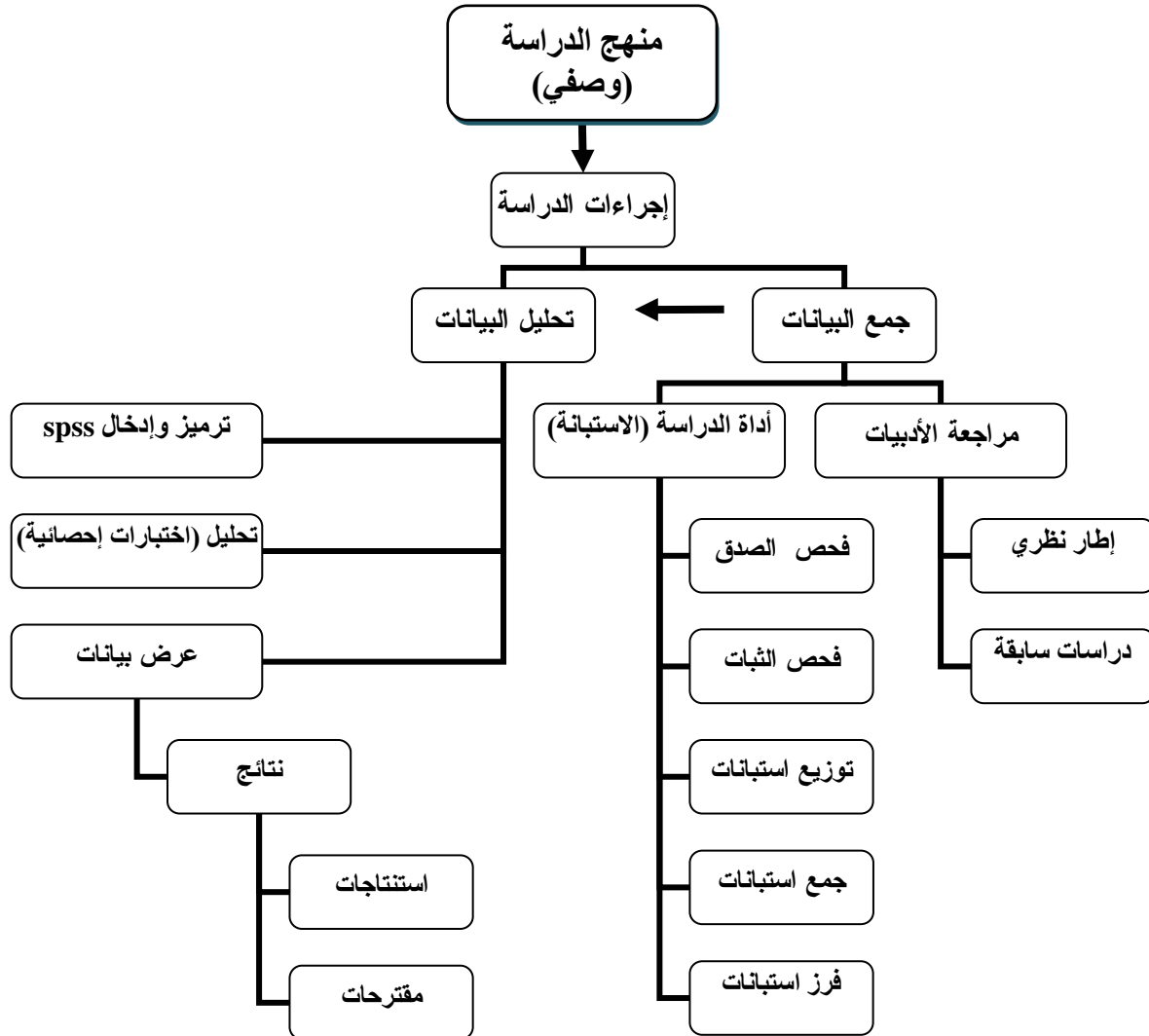
#### 2.3 منهجية الدراسة

وصولاً إلى تحقيق الدراسة لأهدافها قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات حيث انه يفي بأغراض الدراسة، وكونه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ويعبر عنه كماً وكيفاً. ولا يتوقف عند حد جمع المعلومات اللازمة لوصف الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

#### 3.3 الطريقة والإجراءات

تعد طريقة الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة حيث يتم فيها تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وطرق جمع البيانات الثانوية والأولية، وأداة الدراسة وطرق تقنينها من حيث فحص صدق الأداة، وثباتها، وإجراءات توزيعها وجمعها، والأساليب

الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وعرض نتائجها، ويوضح الشكل رقم (1.3) الطريقة والإجراءات كما يلي:



شكل 1.3: مخطط إجراءات الدراسة.

### 4.3 تصميم أداة الدراسة

تتنوع أدوات الدراسة ما بين الملاحظة والمقابلة والإستبانة والإختبار والمقاييس وغيرها، ونظراً إلى الطبيعة الوصفية للدراسة (المنهج المتبع في الدراسة)، ونظراً إلى الوقت المتاح لها، فإن الباحث سيقوم بإستخدام الإستبانة في الدراسة الحالية من أجل جمع البيانات، نظراً لأنها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم إخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات.

### 1.4.3. أداة الدراسة:

على ضوء دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري للدراسة، واعتماداً على الدراسات السابقة وبالإستناد إلى معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM). في نسخته المحدثة للعام (2010)، قام الباحث بتصميم إستبانة الدراسة بصورتها الأولية حيث تكونت من الأقسام الثلاثة التالية:

- القسم الأول: البيانات العامة ويتضمن هذا القسم (7) فقرات تتعلق بالخلفية الشخصية والوظيفية من حيث سمات وخصائص عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الإدارية، سنوات الخدمة في العمل، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا).

- القسم الثاني: عناصر ممكنات (منهجيات) نموذج الأوروبي للتميز: ويتضمن هذا القسم ( 48 ) فقرة تقيس مدى تطبيق ديوان الرقابة لعناصر ممكنات (منهجيات) نموذج التميز الأوروبي. حيث تم توزيع هذه الفقرات على (5) محاور رئيسية تتضمن المحور الأول القيادة ويتكون من (10) فقرات تتعلق بمعرفة واستكشاف أنشطة وسلوكيات القادة في ديوان الرقابة، والثاني فهو الإستراتيجية ويتكون من (10) فقرات تتعلق بإستكشاف كيف يقوم ديوان الرقابة بتطوير وتنفيذ ومراجعة إستراتيجيته ومدى مراعاتها لاحتياجات أصحاب المصالح وتوقعاتهم، والثالث الموارد البشرية ويتكون من (10) فقرات تتعلق بالتعرف على كيفية إدارة الديوان للموارد البشرية، ومدى تطوير وتنمية وإطلاق طاقات موارده البشرية، من أجل دعم إستراتيجيته وفاعلية أنشطة عملياته، والرابع الشراكة والموارد ويتكون من (9) فقرات تتعلق بتقييم كيفية قيام إدارة ديوان الرقابة في بناء الشراكات وكيفية إدارته لموارده وممتلكاته من أجل دعم استراتيجيته وفاعلية أنشطة عملياته، أما المحور الخامس فهو العمليات ويتكون من (9) فقرات تتعلق بتقييم كيفية إدارة الديوان لعملياته والخدمات التي يقدمها من أجل ضمان الرضا لجميع أصحاب المصالح.

- القسم الثالث: الأداء المؤسسي: ويتضمن هذا القسم ( 40 ) فقرة تقيس مستوى الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة حيث تم توزيع الفقرات على (4) محاور تتضمن: المحور الأول نتائج المتعاملين ويتكون من (10) فقرات تتعلق بقياس ما حققه ديوان الرقابة في علاقته مع المتعاملين، والمحور الثاني نتائج الموارد البشرية ويتكون من (10) فقرات تتعلق بالإنجازات التي حققها ديوان الرقابة بالنسبة للموظفين، والمحور الثالث نتائج المجتمع ويتكون من (10) فقرات تتعلق في فحص مدى التزام ديوان الرقابة بالمسؤولية المجتمعية، والمحور الرابع النتائج

الرئيسية يتكون من (10) فقرات تتعلق بالتعرف على المؤشرات الرئيسة التي وضعها ديوان الرقابة لقياس الأداء المخطط وتقييم التقدم في تحقيق إستراتيجيته، وبذلك يكون عدد فقرات الإستبانة ككل في القسمين الثاني والثالث ( 88) فقرة كما هو موضح في الجدول رقم (1.3).

### جدول 1.3: محاور الدراسة الرئيسية

الرقم	القسم	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
1.	القسم الأول: خصائص عينة الدراسة	7	
2.	القسم الثاني: عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي	48	48-1
1.2	القيادة	10	10-1
2.2	السياسات والإستراتيجية	10	20-11
3.2	الموارد البشرية	10	30-21
4.2	الشراكة والموارد	9	39-31
5.2	العمليات	9	48-40
3.	القسم الثالث: الأداء المؤسسي	40	88-49
1.3	نتائج المتعاملين	10	58-49
2.3	نتائج الموارد البشرية	10	68-59
3.3	نتائج المجتمع	10	78-69
4.3	نتائج الأداء الرئيسية	10	88-79
	المجموع	88	88-1

حيث تتم الإجابة على جميع فقرات القسم الثاني ( عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي ) وفقرات القسم الثالث (الأداء المؤسسي) في الإستبانة بأحد الإستجابات الخمس التالية إستناداً على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات كما يتضح في الجدول (2.3).

### جدول 2.3: مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة لتفسير نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الكلية وأبعادها الفرعية والفقرات، فقد تم إعتتماد المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للفقرة والمجال حيث تم تحديده كما يلي (أبو عامر، 2008). (العجلة، 2009):

- تم حساب المدى وهو عبارة عن ( أكبر قيمة - اصغر قيمة) في مقياس ليكرت أي: (5-1=4).
- تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت أي: (4/5=0.80)
- تم إضافة الخلية إلى اصغر قيمة في المقياس وهي (1) للحصول على الحد الأعلى للخلية (غير موافق بشدة) ثم تم التوصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية كما يتضح في الجدول رقم (3.3) مبينة كما يلي:

جدول 3.3: المقاييس الإحصائية وكيفية احتسابها في أداة الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20%-36%	غير موافق بشدة
من 1.81 - 2.60	من 36%-52%	غير موافق
من 2.61 - 3.40	من 52%-68%	غير متأكد
من 3.41 - 4.20	من 68%-84%	موافق
من 4.21 - 5	من 84%-100%	موافق بشدة

ومن أجل تحديد الإتجاه العام لدرجة الموافقة لتفسير نتائج إستجابات المبحوثين حول الفقرة والمجال وأداة الدراسة ككل، تم تقدير المستويات التالية وفقا لقيم المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للفقرة والمحور ككل يوضحها الجدول (4.3).

جدول 4.3: مقاييس تحيد الإتجاه العام للفقرات والمحاور وكيفية احتسابها في أداة الدراسة

المقياس	الوزن النسبي المقابل	الإتجاه
من 1 - 2.60	من 20%-52%	سلبى
من 2.61 - 3.40	من 52%-68%	حيادي
من 3.41 - 5	من 68%-100%	إيجابى

### 2.4.3. تقدير صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بتقنين فقرات الإستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة الإستطلاعية، وذلك للتأكد من صدق الإستبانة حيث قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين هما:

#### 1.2.4.3. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (تحكيم الإستبانة):

قام الباحث بعرض الإستبانة بعد إعدادها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين للتحقق من مصداقيتها والتأكد بأنها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها من حيث:

- مدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- سلامة التعابير والصياغة والتراكيب اللغوية.
- عدم التداخل والتكرار بين الفقرات.
- مدى انتماء كل فقرة لمحورها ومدى قياسها لما أعدت من أجله.
- وضع أية معلومات أو مقترحات يرونها مناسبة.

وقد تم عرضها على (13) أستاذ من ذوي الخبرة والكفاءة والإختصاص ممن يعملون في الجامعات والمؤسسات الفلسطينية كما هو موضح في الملحق رقم (1.3) وقد كانت تخصصاتهم كما يلي:

- الفئة الأولى : ثمانية محكمون متخصصون في العلوم الإدارية والإقتصادية.
- الفئة الثانية : اثنان من المهنيين الذين يشغلون وظائف عليا في ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- الفئة الثالثة : ثلاثة متخصصين في مجال الإحصاء والقياس والتقويم.

وبناء على توصية المحكمين فقد استجاب الباحث لأرائهم وتوصياتهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها، حيث تم حذف فقرة من الفقرات التي تتعلق بالقسم الأول للإستبانة وهو البيانات العامة نظرا لعدم الإفادة منها وهي متغير التخصص، كما تم تعديل (3 فقرات) من الفقرات الخاصة بالقسم الثاني نظرا لأنها مركبة، كما تم حذف فقرة من الفقرات التي تتعلق بالقسم الثالث من الإستبانة وهو الأداء المؤسسي، لتكرارها في قياس نفس البعد ، إضافة إلى توصيتهم بإجراء بعض التعديلات على صياغة بعض المفردات لغويا وحذف أداة النفي (لا) و (إن) من بداية بعض الفقرات، كما تم استخدام صيغة الفعل المضارع في بداية كل فقرة.



وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية مكونه من (7) متغيرات في القسم الأول الذي يمثل البيانات العامة بدلا من (8) متغيرات، ومن (88) فقرة موزعة على قسمين (48) فقرة لقياس مدى تطبيق عناصر منهجيات نموذج التميز الاوروبي، و(40) فقرة لقياس مستوى الأداء المؤسسي، وبذلك يكون عدد الفقرات في الإستبانة النهائية (88) فقرة موزعه على تسعة محاور، ثم تم تصحيح وتصويب الإستبانة لغويا من خلال مدقق لغوي لتصبح الإستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (2.3) في ملاحق الدراسة.

### 2.2.4.3. صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط درجة كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (5.3).

جدول 5.3 معامل الإرتباط بين معدل كل محور من محاور الإستبانة مع المعدل الكلي للإستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
الأول: عناصر الممكنات	الأول: القيادة	0.848	0.000
	الثاني: الإستراتيجية	0.805	0.000
	الثالث: الموارد البشرية	0.828	0.000
	الرابع: الشراكة والموارد	0.801	0.000
	الخامس: العمليات	0.740	0.000
الثاني: الأداء المؤسسي	الأول: نتائج المتعاملين	0.706	0.000
	الثاني: نتائج الموارد البشرية	0.853	0.000
	الثالث: نتائج المجتمع	0.677	0.000
	الرابع: النتائج الرئيسية	0.755	0.000

تشير النتائج من الجدول (5.3) إلى مدى إرتباط كل محور من محاور الإستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، حيث أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

### 3.4.3. ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة أجرى الباحث خطوات الثبات على عينة الدراسة الإستطلاعية نفسها المكونة من (20) شخصا، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ **Cronbach – Alpha** باعتباره مؤشرا على الإتساق والتجانس الداخلي، حيث تم إحتسابه كمعامل للثبات الكلي، وإرتباط الفقرات ويوضح الجدول رقم (6.3) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة التسعة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي مبينة كما يلي:

جدول 6.3 : إختبار معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة كرمباخ الفا
مجالات عناصر الممكنات	الأول: القيادة	10	0.914
	الثاني: الإستراتيجية	10	0.825
	الثالث: الموارد البشرية	10	0.837
	الرابع: الشراكة والموارد	9	0.815
	الخامس: العمليات	9	0.807
مجالات الأداء المؤسسي	الأول: نتائج المتعاملين	10	0.819
	الثاني: نتائج الموارد البشرية	10	0.808
	الثالث: نتائج المجتمع	10	0.886
	الرابع: النتائج الرئيسية	10	0.868
	<b>معامل الثبات الكلي لعناصر الممكنات</b>	<b>48</b>	<b>0.964</b>
	<b>معامل الثبات الكلي للأداء المؤسسي</b>	<b>40</b>	<b>0.934</b>
	<b>معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات</b>	<b>88</b>	<b>0.967</b>

ويظهر من الجدول (6.3) أن معامل الثبات الكلي لعناصر الممكنات بمحاوره الخمسة بلغ (0.964) وأن معامل الثبات الكلي لمحاور الأداء المؤسسي بلغ (0.934) ، وان معامل الثبات الكلي للإستبانة بجميع فقراتها الـ (88) بلغ (0.967) . وهذا يدل علي أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يطمئن الباحث من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

### 5.3 حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة بين: شهر 3/2011م وشهر 4/2012م.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على ديوان الرقابة المالية والإدارية في الضفة الغربية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وذلك حسب وجودها ضمن الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على العلاقة بين نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- حدود إجرائية: تشمل الأدوات وإختيار العينة والإجراءات الإحصائية.

### 6.3 محددات الدراسة ومعوقاتها

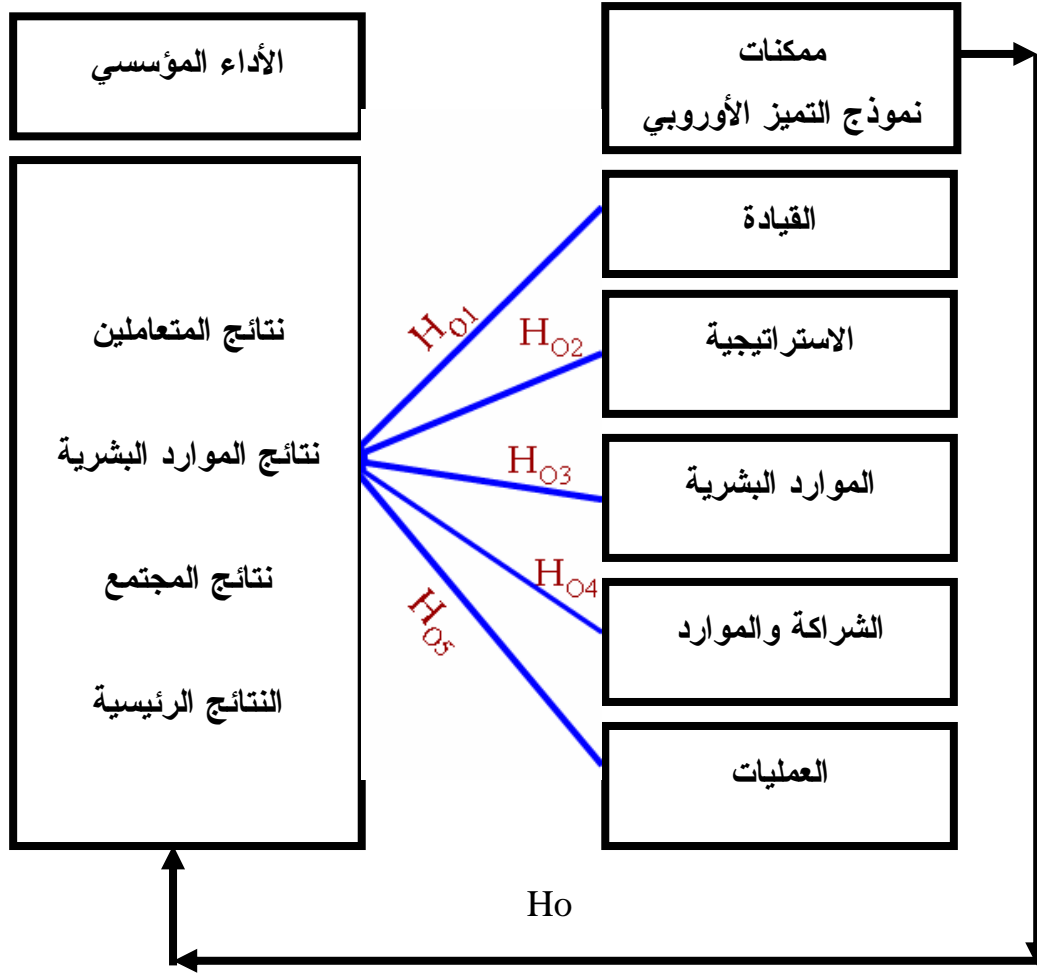
اقتصر البحث على المحددات والمعوقات التالية:

- اقتصرت الدراسة على ديوان الرقابة المالية والإدارية في الضفة الغربية دون قطاع غزة نظراً لصعوبة التواصل الجغرافي وللظروف السياسية والأمنية التي حالت دون مراجعة الديوان هناك وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليه.
- حداثة الموضوع نسبياً وعدم تناوله بالبحث في فلسطين ما أدى إلى ندرة المصادر والدراسات ذات العلاقة بالموضوع مما فرض على الباحث الإعتماد بشكل كبير على الإنترنت.
- صعوبة توزيع الإستبانات على أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى التأخير في تسليم الإستبانات في الموعد المحدد وذلك بسبب إرتباط غالبية أفراد عينة الدراسة بالعمل الميداني لدى الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بالإضافة إلى التزام البعض بدورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات.

### 7.3 متغيرات الدراسة

ارتكزت مشكلة الدراسة الرئيسية حول العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث يتأثر الأداء المؤسسي بالعديد من العوامل المؤثرة والهامة، وسيقتصر البحث على تغطية المتغيرات التالية والتي تعبر عن عناصر إمكانات

نموذج التميز الاوروبي الخمسة التي تمثل المتغير المستقل، وعناصر الأداء المؤسسي المتمثلة بالنتائج في نموذج التميز الاوروبي الأربعة التي تمثل المتغير التابع يوضحها الشكل رقم (2.3) كما يلي:



شكل 2.3: نموذج متغيرات الدراسة.

يظهر في الشكل (2.3) وجود متغيرين هما:

- المتغير المستقل: إمكانات نموذج التميز الأوروبي.
- المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

كما يظهر أن كل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية. حيث تقوم فلسفة الأنموذج على حركية وجود علاقة للمتغير المستقل ومتغيراته الفرعية على المتغير التابع ومتغيراته الفرعية.

### 8.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في ديوان الرقابة المالية والإدارية في مدينة رام الله، والبالغ عددهم (113) موظفاً وموظفة، وقد تم إختيار هذه الفئات كونهم يمارسون الوظائف القيادية والتخطيطية والإشرافية، وكونهم الأكثر معرفة والأقدر على تحديد العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الاوروبي والأداء المؤسسي في الديوان، ويوضح الجدول (7.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الإدارة والدرجة الإدارية.

جدول 7.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإدارة والدرجة الوظيفية. (إعداد الباحث بالإعتماد على الإدارة العامة للشؤون الإدارية بتاريخ 11.07.2011).

المجموع	الإدارة الوسطى			الإدارة العليا				الدرجة الإدارية	الإدارة
	مفتش	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير وحدة	نائب مدير	علم	مدير علم		
4	-	-	3	-	-	-	-	1	ديوان رئيس الديوان
2	-	2	-	-	-	-	-	-	وحدة الرقابة الداخلية
4	-	-	3	1	-	-	-	-	وحدة التخطيط والتطوير وتنمية القدرات
3	-	-	2	1	-	-	-	-	وحدة العلاقات العامة
1	-	-	-	-	-	-	1	-	الإدارة العامة للديوان
15	9	4	2	-	-	-	-	-	الإدارة العامة للرقابة على الإقتصاد
14	8	4	1	-	1	-	-	-	الإدارة العامة للرقابة على البنية التحتية
18	11	4	2	-	-	-	1	-	الإدارة العامة للرقابة على الحكم (مدني وامن)
11	7	3	-	-	1	-	-	-	الإدارة العامة للرقابة على الخدمات الإجتماعية والثقافية
15	10	3	1	-	1	-	-	-	الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي
10	4	4	1	-	1	-	-	-	الإدارة العامة للرقابة على المنظمات غير الحكومية
5	5	-	-	-	-	-	-	-	الإدارة العامة للشؤون القانونية
7	-	4	3	-	-	-	-	-	الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية
4	-	1	3	-	-	-	-	-	الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والدعم
113	54	29	21	2	4	2	1	-	المجموع
113	104			9				-	مجموع الإدارة العليا والوسطى
%100	%92			%8				-	النسبة المئوية من مجتمع الدراسة

### 9.3 عينة الدراسة

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية قوامها (77%) من العاملين في الفئة الأولى العليا من ذوي الدرجة الوظيفية (وكيل، مدير عام، مدير وحدة) ومن الفئة الثانية الوسطى من ذوي الدرجة الوظيفية (مدير، رئيس قسم، مفتش) ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك باستخدام الحاسبة الخاصة لتحديد حجم العينة Sample Size Calculator حيث تحدد حجم عينة هذه الدراسة بالعدد (87) أي (77%) من مجتمع الدراسة الأصلي موزعين بين الإدارات العامة والدوائر والوحدات وأقسام الديوان.

تم تحديد عدد وحدات العينة التي سيتم سحبها من كل طبقة باستخدام طريقة الإختيار التناسب Oproportional allocation method (البلادوي، 2004). حيث تم اختيار عينة كل طبقة من الطبقتين كنسبة مئوية من حجم مجتمع كل طبقة لوحدها وبما نسبته (77%) من حجم الطبقة الواحدة، ويوضح الجدول رقم (8.3) حجم ونسبة عينة الدراسة من حجم مجتمع الدراسة الكلي مبينة كما يلي:

جدول 8.3: حجم ونسبة عينة الدراسة بالنسبة إلى مجتمع الدراسة

الفئة	عدد أفراد مجتمع الدراسة	عدد أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية من حجم العينة	نسبة حجم العينة من مجتمع الدراسة
الإدارة العليا	9	7	8%	7%
الإدارة الوسطى	104	80	92%	70%
المجموع	113	87	100%	77%

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) على عينة الدراسة بشكل مباشر، حيث شملت كل الإدارات والوحدات والدوائر والأقسام. وقد بلغ عدد الإستبانات المرسله (87) إستبانته، وتم استرداد (79) إستبانته، وبعد تفحص الإستبانات تم استبعاد (6) إستبانات لعدم صلاحيتها، وعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبذلك يكون عدد الإستبانات المكتملة البيانات الخاضعة للدراسة (73) إستبانته و تعادل ما نسبته (83) % من حجم عينة الدراسة و (65) % من حجم مجتمع الدراسة الأصلي، وهذه تعتبر نسبة جيدة لإجراء البحث، و يوضح الجدول رقم (9.3) توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة مبينة كما يلي:

جدول 9.3: نسبة توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة

عدد الإستبانات	التوزيع	المسترد	الغير مسترد	المستبعد	العدد النهائي
المجموع	88	79	9	6	73
النسبة المئوية	%100	%90	%10	%7	%83

### 10.3 خصائص عينة الدراسة

اشتملت الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية السبعة التالية ( العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الإدارية، سنوات الخدمة في العمل، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا). وتوضح الجداول التالية وصف وخصائص أفراد عينة الدراسة مبينة كما يلي:

- جنس المبحوثين: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس يوضحها جدول رقم (10.3).

جدول 10.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	69%
أنثى	23	31%
المجموع	73	100%

يظهر في الجدول (10.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يلاحظ أن ما نسبته (69%) من المجموع العام لعينة الدراسة كانت من الذكور، وان ما نسبته (31%) من عينة الدراسة هم من الإناث، وتشير النتائج من الجدول (10.3) إلى أن نسبة الذكور تشكل ضعف نسبة الإناث وهذا مؤشر يعكس النسبة الشائعة في مشاركة الإناث في سوق العمل الفلسطيني.

- الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب العمر يوضحها جدول رقم (11.3).

جدول 11.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة أو اقل	35	45%
من 31 إلى 40 سنة	37	51%
من 41 إلى 50 سنة	2	3%
اكبر من 50 سنة	1	1%
المجموع	73	100%

يبين جدول (11.3) أن (45%) تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين نسبة من تتراوح أعمارهم بين 31 - 40 (51%)، ونسبة من تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 (3%)، و ما نسبته (1%) أعمارهم 50 سنة فأكثر، وبشكل عام يظهر أن ما نسبته (96%) هم من الجيل الشاب وأن هناك فارق زمني قبل بلوغهم سن التقاعد، وهذا مؤشر على وجود أفكار واعدة ستسهم في تحسين إجراءات العمل بما يتلاءم ومتطلبات العصر ونظرياته الحديثة كما يعكس قدرة العينة على الإجابة بموضوعية.

- الدرجة الإدارية لأفراد عينة الدراسة: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الإدارية يوضحها جدول رقم (12.3).

جدول 12.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الإدارية

الدرجة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام فأعلى	2	3%
نائب مدير عام	2	3%
مدير وحدة	2	3%
مدير دائرة	16	22%
رئيس قسم	22	30%
مفتش	29	39%
المجموع	73	100%

يظهر من الجدول (12.3) أن ما نسبته (3%) من المجموع العام لأفراد عينة الدراسة كانوا بدرجة



مدير عام فأعلى، وأن ما نسبته (3%) كانوا بدرجة نائب مدير عام، وأن ما نسبته (22%) من أفراد العينة بدرجة مدير دائرة، وأن ما نسبته (3%) بدرجة مدير وحدة، بينما كانت نسبة من درجتهم رئيس قسم (30%)، وأن ما نسبته (39%) من المجموع العام بدرجة مفتش. وتشير النتائج السابقة على أن ما نسبته (9%) هم من المستويات الإدارية العليا، وأن (91%) هم من المستويات الإدارية الوسطى، وهذا يعبر عن طبيعة تمثيل الدرجات الإدارية في الهيكل التنظيمي للديوان.

- التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يوضحها جدول رقم (13.3).

جدول 13.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7%	5	دراسات عليا
81%	59	بكالوريوس
12%	9	دبلوم متوسط أو اقل
100%	73	المجموع

يظهر في الجدول (13.3) أن ما نسبته (7%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الدراسات العليا، بينما اظهرت النتائج أن ما نسبته (81%) كان مستواهم التعليمي بكالوريوس، وأن ما نسبته (12%) من عينة الدراسة كانوا من حملة الدبلوم الجامعي المتوسط أو اقل، وبشكل عام تشير النتائج السابقة الى أن ما نسبته (7%) هم من الحاصلين على الدراسات العليا، وهذا مؤشر على وجود نقص في عدد حملة المؤهلات العليا في الديوان خاصة إذا ما نظرنا الى طبيعة عمله وتقل مهامه وواجباته، إلا أنه في الوقت نفسه ومن واقع النتائج السابقة يلاحظ المستوى التعليمي المتقدم الذي يتمتع به العاملون في ديوان الرقابة المالية والإدارية حيث أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة الشهادة الجامعية الاولى، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أداء الديوان ويسهم في تحقيق إنجازات جيدة على صعيد العمل ومخرجاته، كما سيسهم بشكل مباشر في تكوين نتائج موضوعية في الإجابة على أسئلة الإستبانة نظراً لتمتع أفراد العينة بالوعي والقدرة العلمية.

- سنوات الخدمة في العمل لأفراد عينة الدراسة: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في العمل يوضحها جدول رقم (14.3).

جدول 14.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة في العمل
59%	43	5 سنوات فأقل
33%	24	من 6 إلى 10 سنوات
7%	5	من 11 إلى 15 سنة
1%	1	أكثر من 15 سنة
100%	73	المجموع

يظهر الجدول (14.3) أن ما نسبته (59%) من أفراد العينة لهم 5 سنوات فأقل في العمل، وأن ما نسبته (33%) لهم 6-10 سنوات خدمة في العمل، وأن (7%) من أفراد العينة لهم 11-15 سنة خدمة في العمل، وأن ما نسبته (1%) من أفراد العينة لهم 15 سنة فأكثر خدمة في العمل. وبشكل عام يظهر أن ما يقارب (59%) من أفراد العينة لديهم 5 سنوات فأقل في العمل وأن ما يقارب (41%) من أفراد العينة لديهم أكثر من 6 سنوات خدمة وخبرة في العمل، وهذا بطبيعة الحال يؤهلهم ليكونوا على دراية بموضوع الدراسة كونه تم إجراء التقييم الذاتي باستخدام معايير نموذج التميز الاوروبي في ديوان الرقابة المالية والإدارية قبل عامين، وهم بذلك يمتلكون الخبرة اللازمة للإجابة على أسئلة الإستبانة الموجهة لهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين في إدارة الجودة والتميز: فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز يوضحها جدول رقم (15.3).

جدول 15.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في إدارة الجودة والتميز

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية
17%	12	لم أحصل على دورات
71%	52	من دورة إلى 5 دورات
12%	9	6 إلى 9 دورات.
0%	0	10 دورات فأكثر
100%	73	المجموع

يوضح الجدول (15.3) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي تلقاها المبحوثين في مجال إدارة الجودة والتميز، ويلاحظ من الجدول أن ما نسبته (17%) من أفراد العينة لم يحصلوا على دورات، وأن ما نسبته (71%) حصلوا من دورة إلى 5 دورات، وأن (12%) من أفراد العينة حصلوا من 6 إلى 9 دورات، بينما لم تظهر النتائج أي نسبة لمن حصل على 10 دورات فأكثر. وبشكل عام تشير النتائج إلى أن ما نسبته (83%) من أفراد العينة قد حصلوا على دورات تدريبية في مجال الجودة والتميز وهذه بشكل عام نسبة مرتفعة تعكس مدى إدراك ديوان الرقابة واهتمامه في تنمية وتطوير الموارد البشرية، ويعود ذلك إلى تطبيق الديوان للتقويم الذاتي باستخدام معايير نموذج التميز الأوروبي، حيث تم تدريب الموظفين من خلال مؤسسة متخصصة. وهذا بدوره يعد مؤشراً على أن آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة ستكون موضوعية ودقيقة وبناءة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين في مجال الإدارة والتكنولوجيا: يوضحه الجدول رقم (16.3).

جدول 16.3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة والتكنولوجيا

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لم أحصل على دورات	22	30%
من دورة إلى 5 دورات	43	59%
من 6 إلى 9 دورات.	8	11%
10 دورات فأكثر	0	0%
المجموع	73	100%

يظهر في الجدول (16.3) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي تلقاها في مجال الإدارة والتكنولوجيا، ويلاحظ من الجدول أن ما نسبته (30%) من أفراد العينة لم يحصلوا على دورات، وأن ما نسبته (59%) حصلوا من دورة إلى 5 دورات، وأن (11%) من أفراد العينة حصلوا من 6 إلى 9 دورات، بينما لم تظهر النتائج أي نسبة لمن حصل على 10 دورات فأكثر. وبشكل عام تشير النتائج من الجدول (16.3) على أن ما نسبته (70%) من أفراد العينة قد حصلوا على دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة والتكنولوجيا، وهذه بشكل عام تشكل نسبة جيدة وتعكس إهتمام ديوان الرقابة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المجالات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وهذا بطبيعة الحال يؤشر على أن آراء المبحوثين ستكون موضوعية ودقيقة.

### 11.3 المعالجة الإحصائية

لإنجاز الإطار العملي للدراسة قام الباحث بتفريغ وتحليل بيانات الإستبانة من خلال برنامج (SPSS) Statistical Package for Social Science، وقد تم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- الأساليب الإحصائية الخاصة في تقدير الصدق والثبات:
  - معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لتقدير صدق أداة الدراسة.
  - اختبار ألفا كرونباخ لقياس معاملات ثبات أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية الخاصة بالإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة:
  - إختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S). لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
  - النسب المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية.
  - معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لفحص العلاقات الارتباطية.
  - إختبار (t) في حالة عينة واحدة (t-test).
  - إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في محاور الدراسة المختلفة وفقا للبيانات الشخصية والوظيفية.
  - إختبار Isd البعدي لتحديد إتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئات المتغيرات وذلك إذا ما تبين من إختبار تحليل التباين أن هناك فروقا معنوية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً ومناقشة للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي حول مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لعناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي ومستوى الأداء المؤسسي، والعلاقة بين تطبيق عناصر الممكنات والأداء المؤسسي لديوان الرقابة، والفروقات بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تحليل نتائج الدراسة المرتبطة بأسئلة ومحاور الدراسة والفرضيات الرئيسية.

#### 2.4 إختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف -سمرنوف)

قام الباحث باستخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف ((1- Sample K-S) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو إختبار ضروري يتم في حالة اختبار الفرضيات، حيث أن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

تظهر نتيجة اختبار كولمجروف - سمرنوف ((1- Sample K-S) في جدول (1.4) حيث يتضح من جدول 1.4: أنه إستناداً إلى قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة التسعة، وقيمة مستوى الدلالة للقسمين (ممكنات نموذج التميز الاوروبي، والاداء المؤسسي)، وقيمة مستوى الدلالة لجميع محاور الدراسة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وتؤشر هذه النتيجة الى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن قيمتها كانت أكبر من (0.05)، وبناءً على هذه النتيجة فإنه يجب إستخدام الإختبارات المعلمية.

جدول 1.4: إختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف – سمرنوف 1- Sample K-S

المجال	محاور الدراسة	عدد الفقرات	مستوى الدلالة
الأول: عناصر الممكنات	الأول: القيادة	10	0.088
	الثاني: الإستراتيجية	10	0.335
	الثالث: الموارد البشرية	10	0.070
	الرابع: الشراكة والموارد	9	0.292
	الخامس: العمليات	9	0.289
جميع فقرات المجال الاول			<b>0.194</b>
الثاني: الأداء المؤسسي	الأول: نتائج المتعاملين	10	0.668
	الثاني: نتائج الموارد البشرية	10	0.190
	الثالث: نتائج المجتمع	10	0.589
	الرابع: النتائج الرئيسية	10	0.393
جميع فقرات المجال الثاني			<b>0.277</b>
جميع فقرات الإستبانة			<b>0.226</b>

### 3.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة

فيما يأتي نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وفقا لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الإستبانة ومحاورها، وقد تم إستخدام المتوسطات الحسابية، والاوزان النسبية، والانحرافات المعيارية، لتحليل فقرات ومحاور الإستبانة، وبغرض تحليل وتفسير النتائج تم اعتماد التصنيف التالي:

- تكون الفقرة سلبية بمعنى: أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1-2.60)، والوزن النسبي من (20% - 52%).
- وتكون آراء العينة في الفقرة حيادية إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61 - 3.40)، والوزن النسبي أكبر من (52% - 68%).
- تكون الفقرة إيجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.61 - 5)، والوزن النسبي أكبر من (68%).

1.3.4. تحليل فقرات القسم الثاني: عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، الاستراتيجية الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات):

بهدف الإجابة على السؤال الأول للدراسة حول مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لعناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي، سيتم عرض وتحليل ومناقشة النتيجة الكلية للمحاور الرئيسية الخمسة لممكنات نموذج التميز الأوروبي، ثم يليه عرض وتحليل ومناقشة لكل محور بالتفصيل، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لكل محور من محاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي الخمسة، كما يتضح من الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لمحاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي

الترتيب	الاتجاه	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	المحور	الترتيب
2	إيجابي	0.654	71.86	3.59	القيادة	1.
3	إيجابي	0.529	70.27	3.51	الاستراتيجية	2.
4	إيجابي	0.552	68.55	3.43	الموارد البشرية	3.
1	إيجابي	0.500	73.49	3.67	الشراكة والموارد	4.
5	حيادي	0.505	66.94	3.35	العمليات	5.
إيجابي		<b>0.470</b>	<b>70.22</b>	<b>3.51</b>	المعدل العام	

تشير النتائج في الجدول (2.4) إلى أن الوزن النسبي العام لمحاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي يساوي (70.22%) وهو أكبر من (68%)، والوسط الحسابي العام لجميع المحاور بلغ (3.59)، مما يعني بصفة عامة إلى أن هناك اتجاهاً إيجابياً وموافقة لدى غالبية أفراد عينة الدراسة نحو فقرات محاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي الخمسة (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات). وقد جاء ترتيب المحاور الخمسة من الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية مرتبة تنازلياً كما يلي:

- محور الشراكة والموارد بمتوسط حسابي نسبي (73.49).

- محور القيادة بمتوسط حسابي نسبي (71.86).
- محور الإستراتيجية بمتوسط حسابي نسبي (70.27).
- محور الموارد البشرية بمتوسط حسابي نسبي (68.55).
- محور العمليات بمتوسط حسابي نسبي (66.94).

وبالنظر إلى ترتيب عناصر الممكنات وفق الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية نجد أن محور الشراكة والموارد حصل على المرتبة الأولى في الترتيب الأمر الذي يشير إلى مدى اهتمام ديوان الرقابة في إدارة موارده المالية والممتلكات والتقنيات والمعلومات والمعرفة، كما تؤكد أن العلاقات والشراكات التي أقامها الديوان قد حققت منفعة له، وساعدته في تحقيق الإستراتيجية.

بينما جاء معيار القيادة في الترتيب الثاني، وهنا يرى الباحث أن عدم تبني القادة في الديوان لمنهجية واضحة للتطوير المستمر في كافة منهجيات العمل التي تدعم إستراتيجية الديوان، قد أثرت إلى حد ما في إستجابات المبحوثين حيث تعبر هذه النتيجة عن وجود منهجيات مستخدمة ولكن لا يوجد تطوير مستمر لها بالشكل الكافي. كما جاء ترتيب معيار الإستراتيجية في المرتبة الثالثة انعكاساً لترتيب محور القيادة حيث أن المبحوثين لم يلمسوا وجود تحديث أو مراجعة منتظمة للخطة الإستراتيجية كما لم يتم متابعة التقدم المنجز بها. بينما احتل معيار الموارد البشرية المرتبة الرابعة ليعبر عن قصور قيادة الديوان في إدارة الموارد البشرية حيث أظهرت استجابات المبحوثين انه لا يتم إستطلاع آرائهم كي يقوم الديوان بإجراء التحسينات التي تدعم احتياجات العاملين، الأمر الذي انعكس على مرتبة هذا المحور الهام. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة محور العمليات الأمر الذي يشير إلى وجود رضا ولكن محدود حول إدارة عمليات الديوان التي تعتمد عليها طبيعة أعمال الديوان ويعتمد نجاح إجراءاته على جودة وتميز وتصميم إجراءات العمليات وتحسينها، حيث أظهرت استجابات المبحوثين عدم قيام الديوان باستطلاع آراء المتعاملين ومعرفة احتياجاتهم أو توقعاتهم تجاه الخدمات التي يقدمها الديوان، كما لم يقوم الديوان بإعداد منهجية لقياس أداء عملياته وفق مؤشرات واضحة ومعرفة، الأمر الذي شكل حالة من عدم التأكد لدى المبحوثين في تشخيص أداء الديوان العملي، وبالتالي جاءت هذه النتيجة ليكون محور العمليات الأقل إيجابية بين جميع عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي.

وبصفة عامة: تبين أن الإتجاه العام لآراء المبحوثين حول تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي الخمسة كان اتجاهاً إيجابياً، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن ديوان الرقابة المالية والإدارية يقوم بتطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي.



وفيما يأتي نتائج تحليل محاور القسم الثاني: ممكنات نموذج التميز الأوروبي مبينة كما يلي:

#### 1.1.3.4. تحليل فقرات المحور الأول القيادة:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات محور القيادة وفقا لإستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور "القيادة"

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الإنحراف المعياري	الترتيب
1.	يقوم القادة بتطوير توجهات الديوان الإستراتيجية لتحقيق النجاح المستدام.	4.01	80.27	0.71	1
2.	يعمل القادة كقدوة حسنة لدعم الثقافة المؤسسية.	3.62	72.33	0.92	6
3.	يشجع القادة العمل الجماعي بروح الفريق داخل الديوان.	3.78	75.62	0.85	4
4.	يشارك القادة شخصا في وضع أنظمة العمل.	3.90	78.08	0.69	2
5.	يشارك القادة شخصا في تطوير أنظمة العمل.	3.86	77.26	0.73	3
6.	يتعامل القادة مع جميع أصحاب المصالح الخارجيين بشكل منتظم.	3.68	73.70	0.84	5
7.	يقوم القادة ببناء ثقافة التميز لدى الموظفين في الديوان وفق منهجيات واضحة.	3.37	67.40	1.0	7
8.	يسعى القادة إلى توفير بيئة محفزة على الإبداع.	3.30	66.03	1.05	8
9.	يتبنى القادة منهجية مخططة في إدارة التغيير تضمن المرونة الكافية للديوان في مواجهة المتغيرات بفاعلية.	3.30	66.03	0.89	9
10.	يتبنى القادة منهجية واضحة للتطوير المستمر لمنهجيات العمل في الديوان لإجراء التحسينات اللازمة لدعم استراتيجية الديوان.	3.10	61.92	0.93	10
	<b>المعدل العام</b>	<b>3.59</b>	<b>71.86</b>	<b>0.65</b>	

تشير النتائج في الجدول (3.4) إلى أن آراء أفراد العينة في الفقرات (7، 8، 9، 10) حيادية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.10-3.37)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات (61.92% - 67.40%)، أما آراء أفراد العينة في باقي الفقرات كانت إيجابية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.62-4.01)، وتراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (80.27% و 72.32%)، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات. وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور (القيادة) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي للفقرة وفقا للترتيب الذي يظهر في الجدول (3.4) مبينة كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (1) " يقوم القادة بتطوير توجهات الديوان الإستراتيجية لتحقيق النجاح المستدام " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (80.27%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد العينة إيجابي بمعنى أنهم أبدوا موافقة نحو محتوى الفقرة، وهذا يؤشر على أن القادة في ديوان الرقابة يقومون بتطوير رؤية الديوان وأهدافه ورسالته وقيمه المؤسسية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود خطة استراتيجية معمة لدى العاملين في الديوان تتضمن التوجهات الإستراتيجية من رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية، كما تؤكد النتيجة على أن القادة في ديوان الرقابة يدركون تماما مدى أهمية التوجهات الإستراتيجية في تحقيق النجاح المستدام.
- حصلت الفقرة رقم (4) " يشارك القادة شخصيا في وضع أنظمة العمل " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (78.08%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد العينة إيجابي بمعنى أنهم أبدوا موافقة نحو محتوى الفقرة، وهذا يؤكد على أن القادة في ديوان الرقابة يشاركون بشكل شخصي في وضع أنظمة العمل عبر مشاركتهم الشخصية في وضع الهيكل التنظيمي وأنشطة العمل وإجراءاته المختلفة من أجل تنفيذ ودعم الإستراتيجية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود تفهم موضوعي لدى القادة في الديوان بأهمية التعاون والمشاركة ضمن فريق في وضع أنظمة العمل، ومشاركة الموظفين الفعلية كأعضاء في فرق العمل.
- حصلت الفقرة رقم (5) " يشارك القادة شخصيا في تطوير أنظمة العمل " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (77.26%)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه غالبية أفراد العينة إيجابي بمعنى أنهم أبدوا موافقة نحو محتوى الفقرة، وهذا يؤكد على أن القادة في ديوان الرقابة يشاركون بشكل شخصي في تطوير أنظمة العمل عبر مشاركتهم الشخصية في ضمان إيجاد أنظمة فعالة لإدارة العمليات والتخطيط ونظام قياس نتائج الأداء المؤسسي، وتطويرها من أجل تنفيذ ودعم الإستراتيجية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام القادة في الديوان على إجراء المراجعة والتطوير لأنظمة العمل عبر المشاركة الشخصية، وتشجيع عملية التطوير في الديوان.

- حصلت الفقرة رقم (3) " يشجع القادة العمل الجماعي بروح الفريق داخل الديوان " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (75.62%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه غالبية أفراد العينة إيجابي بمعنى أبدوا موافقة نحو محتوى الفقرة، وهذا يؤكد على أن القادة في ديوان الرقابة يشجعون العمل بروح الفريق الواحد. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تطبيق القادة في الديوان للقيم المؤسسية التي وضعوها وطورها والتي تضمنت قيم التعاون والمشاركة، وهنا تتسجم نتائج هذه الفقرة مع نتائج الفقرات (1، 4، 5) التي أظهرت إهتمام القادة بالمشاركة في وضع توجهات وأنظمة العمل وتطويرها مع الموظفين في اللجان وفرق العمل.
- حصلت الفقرة رقم (6) " يتعامل القادة مع جميع أصحاب المصالح الخارجيين بشكل منتظم " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (73.70%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه غالبية أفراد العينة إيجابي بمعنى أبدوا موافقة نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إهتمام قادة الديوان في تنفيذ القانون حيث يحكم قانون الديوان العلاقات المؤسسية بين الديوان والجهات الخاضعة للرقابة في فلسطين كما يؤكد هذا الأمر إنشاء قادة الديوان لإدارة عامة لمتابعة شكاوى الجمهور والتواصل معهم.
- حصلت الفقرة رقم (2) " يعمل القادة كقدوة حسنة لدعم الثقافة المؤسسية " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (72.33%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه غالبية أفراد العينة إيجابي بمعنى أبدوا موافقة نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور الذي يقوم به القادة من خلال المشاركة بشكل شخصي في وضع وتحديث وتحسين العمل وليس فقط في إعطاء الأوامر والتعليمات.
- حصلت الفقرة رقم (7) " يقوم القادة ببناء ثقافة التميز لدى الموظفين في الديوان وفق منهجيات واضحة " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (67.40%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد العينة حيادي بمعنى عدم التأكد من محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود إهتمام غير ممنهج وواضح لدى القادة في الديوان على مكافأة إنجازات الموظفين وتحفيزهم وتقديرهم والتواصل البناء معهم وتمكينهم للمشاركة في نشاطات التطوير.
- حصلت الفقرة رقم (8) " يسعى القادة إلى توفير بيئة محفزة على الإبداع " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (66.03%)، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد العينة حيادي بمعنى عدم التأكد من محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود إهتمام ولكن ليس بالشكل الكافي لدى القادة في الديوان على تشجيع المبدعين وتحفيزهم وتقدير جهود الموظفين المتميزين والتواصل معهم إضافة إلى السعي المحدود في توفير الموارد اللازمة لتحفيز عملية الإبداع.
- حصلت الفقرة رقم (9) " يتبنى القادة منهجية مخططة في إدارة التغيير تضمن المرونة الكافية للديوان في مواجهة المتغيرات بفاعلية " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (66.03%)

مما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد العينة حيادي بمعنى عدم التأكد من محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشكك المبحوثين من متابعة القادة في الديوان لكافة المستجدات والمتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة والعوامل المحركة للتغيير والتحسب لها ووضع الخطط وتخصيص الموارد اللازمة لعملية التغيير وفق منهجية مخططة وواضحة.

- حصلت الفقرة رقم (10) " يتبنى القادة منهجية واضحة للتطوير المستمر لمنهجيات العمل في الديوان لإجراء التحسينات اللازمة لدعم استراتيجية الديوان " على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي 61.92% ، مما يعني بصفة عامة أن إتجاه أفراد العينة حيادي بمعنى عدم التأكد من محتوى الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة الى عدم تأكد أفراد العينة من وجود نظام متكامل، وآليات عمل بمسؤوليات وصلاحيات واضحة حيث يتم إجراء التطوير المستمر والتحسين لمنهجيات العمل ولكن بدون منهجية مخططة ومكتوبة ومطبقة يلمس الموظفون وجودها.

وبصفة عامة: تبين أن الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الأول يساوي (71.86%) والوسط الحسابي العام لمحور القيادة (3.59)، مما يعني أن إتجاه غالبية أفراد العينة إيجابي بمعنى أنهم أبدوا موافقة نحو فقرات المحور الأول (القيادة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تمتع ديوان الرقابة بقيادة فاعلة ومؤثرة وحكيمة تؤمن بالقيم المؤسسية وتسعى إلى إحداث التغيير المخطط وفق رؤية ورسالة وأهداف واضحة، ومؤمنة بشراكة الدور مع موظفيها التي تسعى إلى تقديرهم وتحفيزهم وبناء ثقافة التميز لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرت أن درجة تطبيق معيار القيادة في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت جيدة، كما تتفق النتيجة جزئياً مع دراسة (ال مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية لمحور القيادة درجة متوسطة، كما تتفق جزئياً مع دراسة (الجعبري، 2009). حيث أظهرت أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لمحور القيادة درجة متوسطة، وتتفق جزئياً مع دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن درجة تطبيق معيار القيادة في كلية شرطة أبو ظبي درجة متوسطة، بينما لم تتفق مع دراسة (سحويل، 2012). التي أظهرت وجود ضعف في تركيز القادة على النتائج والشفافية والمشاركة.

#### 2.1.3.4. تحليل فقرات المحور الثاني الإستراتيجية:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات محور الإستراتيجية وفقاً لإستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات

الحسابية، والاوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور الثاني الإستراتيجية

الترتيب	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	0.80	72.88	3.64	ترتكز استراتيجية الديوان على فهم دقيق لاحتياجات أصحاب المصالح	1.
5	0.83	72.05	3.60	ترتكز إستراتيجية الديوان على فهم دقيق للبيئة الخارجية.	2.
7	0.93	63.84	3.19	ترتكز الإستراتيجية على بيانات دقيقة (موتقة) مستمدة من الأداء الداخلي للديوان	3.
9	0.89	60.27	3.01	يوجد مراجعة منتظمة لأستراتيجية الديوان للتأكد من مدى فاعليتها.	4.
10	0.92	59.73	2.99	يوجد تحديث منتظم لأستراتيجية الديوان لضمان استجابتها للمتغيرات المحتملة.	5.
3	0.84	77.53	3.88	يتم شرح الإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية في الديوان بشكل منتظم للاستفادة من ملاحظاتهم.	6.
1	0.75	83.84	4.19	يتم تعميم الإستراتيجية على جميع الموظفين في الديوان.	7.
2	0.68	78.36	3.92	يقوم الديوان بتعريف أصحاب المصالح الخارجيين بالإستراتيجية.	8.
6	0.92	71.23	3.56	توجد خطة واضحة لتنفيذ الإستراتيجية في كامل الديوان.	9.
8	0.86	63.01	3.15	توجد آلية واضحة لمتابعة التقدم في إنجاز الإستراتيجية بانتظام.	10.
	<b>0.53</b>	<b>70.27</b>	<b>3.51</b>	<b>المعدل العام</b>	

تشير نتائج الجدول (4.4) إلى أن آراء أفراد العينة في الفقرات رقم (3، 4، 5، 10) محايدة حيث أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2.99-3.19)، كما تراوحت الأوزان النسبية

للفقرات ما بين (59.73%-63.84%)، أما آراء أفراد العينة في باقي الفقرات كانت إيجابية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.56-4.19)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات الإيجابية بين (71.23%-83.84%) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتوى الفقرات.

وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور (الإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب الترتيب الذي يظهر في جدول 4.4 :

- حصلت الفقرة رقم (7) " يتم تعميم الإستراتيجية على جميع الموظفين في الديوان " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (83.84%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الديوان قام بتعميم الخطة الإستراتيجية على كافة الموظفين وإعلان الخطة الإستراتيجية للديوان وتعميمها على الموقع الإلكتروني مما أتاح لكل الموظفين الإطلاع عليها.
- حصلت الفقرة رقم (8) " يقوم الديوان بتعريف أصحاب المصالح الخارجيين بالإستراتيجية " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (78.63%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الديوان بشرح الإستراتيجية والتعريف بها لجميع أصحاب المصلحة ويسعى أيضاً إلى إجراء تقييم لمدى معرفتهم بها حيث أن الديوان قد استند في إعدادها للإستراتيجية على احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح.
- حصلت الفقرة رقم (6) " يتم شرح الإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية في الديوان بشكل منظم للاستفادة من ملاحظاتهم " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (77.53%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الديوان بشرح مسودة الخطة الإستراتيجية للموظفين وأخذ ملاحظاتهم عليها باعتبارهم شريك أساسي في تحقيق الإستراتيجية.
- حصلت الفقرة رقم (1) " تركز إستراتيجية الديوان على فهم دقيق لاحتياجات أصحاب المصالح " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (72.88%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الديوان ينطلق في تخطيطه الإستراتيجي من القانون الذي يحكم عمله وتعامله مع المؤسسات الحكومية المرجعية والخاضعة لرقابته حيث يعمل مفتشيه مع كافة الجهات التي تخضع لرقابته وبالتالي يوجد فهم دقيق موضوعي لإحتياجات هذه الجهات من خلال جمع وتحليل المعلومات التي تضمن معرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة.

- حصلت الفقرة رقم (2) " تركز إستراتيجية الديوان على فهم دقيق للبيئة الخارجية "على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (72.05%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى فهم قيادة الديوان للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وغيرها من المتغيرات، وفهم مدى تأثيراتها والإستفادة منها، وتنسجم إلى حد ما هذه النتيجة مع إستجابة أفراد العينة على الفقرة رقم (6) في المحور الأول حيث أبدوا حياداً أقرب الى الموافقة على أن القادة يتبنون منهجية مخططة في إدارة التغيير تضمن المرونة الكافية للديوان في مواجهة المتغيرات بفاعلية.
- حصلت الفقرة رقم (9) " توجد خطة واضحة لتنفيذ الإستراتيجية في كامل الديوان " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (71.23%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الديوان بتعميم الإستراتيجية على كافة المستويات الوظيفية والموقع الإلكتروني، إضافة إلى وجود وحدة إدارية في المستويات العليا للديوان هي وحدة التخطيط والتطوير وتنمية القدرات مكلفة بمتابعة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.
- حصلت الفقرة رقم (3) " تركز الإستراتيجية على بيانات دقيقة (موثقة) مستمدة من الأداء الداخلي للديوان " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (63.84%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد المبحوثين من أن الديوان يستفيد فعلياً من كافة المخرجات لديه سواء نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية أو نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي أو نتائج تحليل تقارير الرقابة السنوية أو النتائج المستمدة من إطلاعهم على التجارب وأفضل الممارسات للمؤسسات الشبيهة بعمله من خلال الزيارات المتبادلة معها للإستفادة من هذه المعلومات في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- حصلت الفقرة رقم (10) " توجد آلية واضحة لمتابعة التقدم في إنجاز الإستراتيجية بانتظام " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (63.01%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود تنسيق للجهود وتحديد الأولويات بين الإدارات مما يحد من ترابط الخطط وبالتالي متابعتها كما يفسر أن هناك تداخلاً في متابعة الخطة الإستراتيجية حيث تقوم أكثر من جهة في متابعة التقدم في إنجاز الإستراتيجية، وما يفسر عدم تأكد أفراد العينة من وجود آلية واضحة لمتابعة التقدم هو عدم انتظام المتابعة وقياس التقدم ومدى إنجاز الخطة الإستراتيجية بشكل دوري ومنتظم.
- حصلت الفقرة رقم (4) " يوجد مراجعة منتظمة لاستراتيجية الديوان للتأكد من مدى فاعليتها " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (60.27%) ، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة

أبدوا إتجاهاً حياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد المبحوثين من وجود منهجية لمتابعة نشاطات الخطة الإستراتيجية وتقييمها ومدى تحقق الأهداف الإستراتيجية ليتسنى إجراء مراجعة منتظمة للإستراتيجية للتأكد من إستمرار ملاءمتها وفعاليتها، حيث أن الموظفين لم يلمسوا وجود هذه المنهجية .

- حصلت الفقرة رقم (5) " يوجد تحديث منتظم للإستراتيجية الديوان لضمان استجابتها للمتغيرات المحتملة " على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (59.73%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد العينة من وجود بدائل وخطط بديلة واضحة ومكتوبة لمواجهة المتغيرات الممكنة، وعدم معرفتهم بالجهات المسؤولة عن تحديث الإستراتيجية، وتتسم نتيجة هذه الفقرة مع الفقرات (4، و 10) من حيث عدم تأكد أفراد العينة من وجود مراجعة أو متابعة منتظمة للإستراتيجية وبالتالي فمن الطبيعي عدم تأكدهم من وجود تحديث للإستراتيجية.

وبصفة عامة: تبين أن الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الثاني يساوي (70.27%)، والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.51)، مما يعني أن هناك إتجاهاً إيجابياً لدى غالبية أفراد العينة بالموافقة على محتوى فقرات المحور الثاني (الإستراتيجية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ديوان الرقابة قام بإعداد خطة إستراتيجية مستندة إلى فهم إحتياجات أصحاب المصالح وعلى فهم دقيق للمتغيرات المحيطة، وعمل على شرحها وتعميمها على كافة المستويات الوظيفية وقام بتعريف أصحاب المصالح بها، وقام بتنفيذها مما انعكس إيجاباً على استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرت أن درجة تطبيق معيار السياسات والإستراتيجية في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت جيدة، كما تتفق النتيجة جزئياً مع دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة إهتمام الأجهزة الأمنية لمحور الإستراتيجية درجة متوسطة، كما تتفق جزئياً مع دراسة (الجعبري، 2009). حيث أظهرت أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لمحور الإستراتيجية درجة متوسطة، وتتفق جزئياً مع دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن درجة تطبيق معيار السياسات والإستراتيجية في كلية شرطة أبو ظبي درجة متوسطة.

#### 3.1.3.4. تحليل فقرات المحور الثالث الموارد البشرية:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات محور الموارد البشرية وفقاً لإستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات



الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية الأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور الثالث الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	0.82	77.26	3.86	توجد خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية الديوان.	1.
3	0.69	78.08	3.90	تتضمن استراتيجية الديوان خطة لتحديد احتياجات الديوان من الموظفين في المستقبل.	2.
1	0.73	80.55	4.03	يفهم الموظفون مكونات الخطة الإستراتيجية للديوان	3.
5	0.83	73.42	3.67	يتم تطوير الموارد البشرية في الديوان وفق خطة محددة للاحتياجات التدريبية	4.
7	1.05	64.11	3.21	يتم تمكين الموارد البشرية بشفافية	5.
6	0.96	64.66	3.23	يوجد منهجية مطبقة للتواصل الفعال بين إدارة الديوان والكادر البشري على جميع المستويات.	6.
8	0.90	58.08	2.90	يوجد نظام معتمد لتحفيز الموارد البشرية في الديوان.	7.
2	0.78	78.63	3.93	يحرص الديوان على سلامة الموارد البشرية من خلال تأمين ظروف عمل ملائمة.	8.
10	0.95	55.07	2.75	يوجد آلية دورية لاستطلاع آراء الموارد البشرية في الديوان لتحديد التحسينات التي تدعم احتياجاتهم.	9.
9	0.88	55.62	2.78	يوجد منهجية واضحة للتطوير المستمر لإجراء التحسينات التي تدعم احتياجات الموارد البشرية في الديوان	10.
	<b>0.55</b>	<b>68.55</b>	<b>3.43</b>	<b>المعدل العام</b>	

تشير نتائج الجدول (5.4) إلى أن آراء أفراد العينة في الفقرات رقم (6، 5، 7، 9، 10) كانت محايدة بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون من محتواها حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية للفقرات ما بين (2.75-3.21)، كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (55.07%، 64.11%) أما آراء أفراد العينة في باقي الفقرات كانت إيجابية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.67-4.03)، وتراوحت الأوزان النسبية للفقرات الإيجابية بين (73.42%- 80.55%) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتوى الفقرات. وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور (الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً حسب الترتيب الذي يظهر في الجدول (5.4) أعلاه كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (3) " يفهم الموظفون مكونات الخطة الإستراتيجية للديوان " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (80.55%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني بصفة عامة أن غالبية أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الديوان بشرح الإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية بشكل منتظم إضافة إلى تعميمها على الموظفين وإعلانها على موقع الديوان الإلكتروني، وهنا يرى الباحث إنسجام هذه الإجابة مع آراء أفراد عينة الدراسة الإيجابية للفقرات (6، 7) في الجدول (3.4) السابق الخاص بتحليل فقرات محور الإستراتيجية الأمر الذي يؤكد موضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة ويعكس مدى إهتمام الديوان في معرفة وفهم الموظفين للخطة الإستراتيجية ومكوناتها من رؤية ورسالة وقيم وأهداف... الخ .
- حصلت الفقرة رقم (8) " يحرص الديوان على سلامة الموارد البشرية من خلال تأمين ظروف عمل ملائمة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (78.63%)، مما يعني بصفة عامة أن غالبية أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى اهتمام الديوان في تأمين ظروف العمل الملائمة التي تنعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي في الديوان.
- حصلت الفقرة رقم (2) " تتضمن استراتيجية الديوان خطة لتحديد احتياجات الديوان من الموارد البشرية في المستقبل " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي قيمته (78.05%)، مما يعني بصفة عامة أن غالبية أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام قيادة الديوان بوضع خطة سنوية بالتنسيق مع كافة الإدارات والوحدات والدوائر والأقسام لتحديد النقص في عدد الموارد البشرية اللازمة للعمل، وتحديد احتياجاتهم من موظفين جدد.
- حصلت الفقرة رقم (1) " توجد خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع إستراتيجية الديوان " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (77.26%)، مما يعني بصفة عامة أن غالبية أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى وجود منهجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية تقوم على أسس مهنية لتحقيق أهداف الديوان وحجم النشاطات وطبيعة تنوع العمل والتخصصات والمهارات والقدرات المطلوبة، وتتوافق هذه الخطة مع متطلبات التطبيق الفعال للخطة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي حيث تتضمن الخطة الإستراتيجية أكثر من هدف خاص بالموارد البشرية.

● حصلت الفقرة رقم (4) " يتم تطوير الموارد البشرية في الديوان وفق خطة محددة للاحتياجات التدريبية ". على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (73.42%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ديوان الرقابة يقوم بإعداد خطة تدريب سنوية للموظفين تستند على إحتياجات كل إدارة حيث تقوم كافة المستويات بتحديد الإحتياجات التدريبية لموظفيها، وهنا يرى الباحث توافق نتيجة هذه الفقرة وإنسجامها مع نتيجة الفقرة رقم (1) بوجود خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتضمن منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية وتحديد قدرات الموظفين وتصنيف معارفهم.

● حصلت الفقرة رقم (6) " يوجد منهجية مطبقة للتواصل الفعال بين إدارة الديوان والكادر البشري على جميع المستويات" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (64.66%)، مما يعني بصفة عامة أن غالبية أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الديوان بعقد إجتماعات ولكن ليس بشكل دوري لتحسين التواصل مع الموظفين وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وتظلماتهم.

● حصلت الفقرة رقم (5) " يتم تمكين الموارد البشرية بشفافية " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (64.11%) مما يعني أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة.

● حصلت الفقرة رقم (7) " يوجد نظام معتمد لتحفيز الموارد البشرية في الديوان ". على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (58.08%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً محايداً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود منهجية أو آلية واضحة ومكتوبة ومعتمدة تقوم على تحفيز الموظفين لتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.

● حصلت الفقرة رقم (10) " يوجد منهجية واضحة للتطوير المستمر لإجراء التحسينات التي تدعم إحتياجات الموارد البشرية في الديوان " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي قيمته (55.62%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد عينة الدراسة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، بمعنى عدم التأكد من محتواها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قيام الديوان بالتعرف على إحتياجات الموظفين في التحسين والتطوير وفق منهجية واضحة يلمسون نتائجها.

• حصلت الفقرة رقم (9) " يوجد آلية دورية لإستطلاع آراء الموارد البشرية في الديوان لتحديد التحسينات التي تدعم إحتياجاتهم "على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (55.07%)، مما يعني بصفة عامة إلى أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا إتجاهاً حياًدياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تاكد أفراد العينة من أنه يوجد في ديوان الرقابة آلية واضحة ومعروفة لإستطلاع انطباعات الموظفين بشكل دوري لمعرفة آرائهم واستخدامها كمدخلات تسهم في دعم احتياجات الموظفين، وتتسجم نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة الفقرة السابقة.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الثالث يساوي (68.55%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.43)، مما يعني أن هناك إتجاهاً إيجابياً بالموافقة لدى غالبية أفراد عينة الدراسة نحو فقرات المحور الثالث (الموارد البشرية) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود إهتمام لدى ديوان الرقابة بالموارد البشرية وبناءها وتطويرها وتمكينها وتقديره لإنجازاتها ومكافأتها، والتعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية كونه يعتبرهم أهم موجوداته وشريكه الحقيقي لتحقيق أهداف الديوان.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرت أن درجة تطبيق معيار الأفراد في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت جيدة، كما تتفق النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة إهتمام الأجهزة الأمنية لمحور الموارد البشرية درجة متوسطة، كما تتفق جزئياً مع نتيجة دراسة (الجعبري، 2009). حيث أظهرت أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لمحور إدارة الموارد البشرية درجة متوسطة، وتتفق جزئياً مع دراسة (سحويل، 2012) التي اظهرت وجود وصف وظيفي محدد لكل وظيفة في وزارة الداخلية وعدم فاعلية نظام المكافآت والحوافز، بينما لا تتفق النتيجة مع دراسة (Aldalal,2005). التي أظهرت أن درجة تطبيق معيار الموارد البشرية في كلية شرطة أبو ظبي كانت درجة منخفضة وغير مرضية.

#### 4.1.3.4. تحليل فقرات المحور الرابع الشراكة والموارد:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات المحور (الرابع الشراكة والموارد) وفقاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور الرابع الشراكة والموارد

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	0.63	78.63	3.93	يتم اختيار الشركاء الرئيسيين بما يتوافق مع استراتيجية الديوان.	1.
4	0.68	77.53	3.88	يدير الديوان علاقاته مع الشركاء وفقا لاستراتيجيته المعتمدة.	2.
6	0.70	73.70	3.68	تقوم علاقات الديوان مع الشركاء على قاعدة الشراكة البناءة.	3.
7	0.76	73.42	3.67	يستند التعاون مع الشركاء على أساس المنفعة المتبادلة.	4.
1	0.79	80.00	4.00	يدير الديوان موارده المالية وفق منهجية فاعلة تضمن النجاح المستدام.	5.
2	0.86	79.73	3.99	تتم إدارة ممتلكات الديوان بكفاءة لضمان استدامتها.	6.
5	0.86	75.07	3.75	تتم إدارة الموارد التقنية بشكل فعال لدعم استراتيجية الديوان.	7.
8	0.87	64.93	3.25	يعتمد الديوان منهجية فاعلة في إدارة المعلومات تضمن الإستفادة القصوى منها في دعم استراتيجية الديوان.	8.
9	0.89	58.36	2.92	يوجد منهجية واضحة للتطوير المستمر لإجراء التحسينات المتعلقة بالشركاء	9.
	<b>0.50</b>	<b>73.49</b>	<b>3.67</b>	<b>المعدل العام</b>	

تشير نتائج جدول (6.4) إلى أن آراء أفراد العينة في الفقرات (8، 9) كانت حيادية حيث أن المتوسطات الحسابية للفقرات على التوالي هي (3.25، 2.92) كما تراوحت الأوزان النسبية للفقرات على التوالي هي (58.36، 64.93) أما آراء أفراد العينة في باقي الفقرات إيجابية حيث تراوحت تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67 - 4.0)، وتراوحت الأوزان النسبية بين (73.42 - 80.00%) بمعنى أن غالبية المبحوثين يوافقون على محتوى الفقرات. وفيما يأتي نتيجة التحليل

الوصفي لفقرات محور الشراكة والموارد مرتبة تنازلياً حسب الترتيب المبين في جدول (6.4).

- حصلت الفقرة رقم (5) "يدير الديوان موارده المالية وفق منهجية فاعلة تضمن النجاح المستدام" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (80.00%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني بصفة عامة أن غالبية أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الديوان كونه جهة حكومية تمارس أعمال الرقابة المالية والإدارية ويعتبر الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين .
- حصلت الفقرة رقم (6) "تتم إدارة ممتلكات الديوان بكفاءة لضمان استدامتها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (73.70%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الديوان يطبق استراتيجية لإدارة الممتلكات ولديه منهجيات واضحة لتسجيل وتوزيع وتخزين وصيانة ومتابعة أصوله الثابتة.
- حصلت الفقرة رقم (1) "يتم اختيار الشركاء الرئيسيين بما يتوافق مع استراتيجية الديوان" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (78.63%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إهتمام الديوان في موضوع الشراكات وإدارتها حيث تناول في خطته الإستراتيجية موضوع الشراكات من خلال الأهداف و المبادرات، كما يوجد لديه منهجية واضحة في تحديد الشركاء وتحديد فرص الشراكة الإستراتيجية معهم وفقاً لإستراتيجية الديوان.
- حصلت الفقرة رقم (2) "يدير الديوان علاقاته مع الشركاء وفقاً لاستراتيجيته المعتمدة" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (77.53%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني الديوان لمنهجية واضحة تحدد كيفية إدارة العلاقات مع الشركاء وفقاً للخطة الإستراتيجية المعتمدة.
- حصلت الفقرة رقم (7) "تتم إدارة الموارد التقنية بشكل فعال لدعم استراتيجية الديوان" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (75.07%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى الإهتمام المرتفع لدى الديوان في استخدام التكنولوجيا، وهذا ما يفسر وجود إدارة عامة خاصة لتقنية المعلومات لديها إستراتيجية منبثقة عن الخطة الإستراتيجية العامة تتضمن أهدافاً لدعم وتحقيق الإستراتيجية.
- حصلت الفقرة رقم (3) "تقوم علاقات الديوان مع الشركاء على قاعدة الشراكة البناءة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (73.70%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة قد

أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إهتمام الديوان بموضوع الشراكات التي تحقق فرصاً إستراتيجية له، إضافة إلى طبيعة عمل الديوان الحكومية التي تقوم في الأساس على مبدأ الشراكة مع المؤسسات الشبيهة والتي تقوم في مجملها على تحقيق أهداف واحدة.

- حصلت الفقرة رقم (4) " يستند التعاون مع الشركاء على أساس المنفعة المتبادلة " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (73.42%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توجهات الديوان في الإفادة والإستفادة من تجارب الجهات التي يتم عقد الشراكات والإتفاقيات معها.
- حصلت الفقرة رقم (8) " يعتمد الديوان منهجية فاعلة في إدارة المعلومات تضمن الإستفادة القصوى منها في دعم استراتيجية الديوان " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (64.93%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشكك المبحوثين من قيام الديوان بتكوين بنية معلوماتية تمكنه من إعتداد منهجية لتطبيق إستراتيجية لإدارة المعلومات و المعرفة للإستفادة من المعارف والمعلومات المحدثة والدقيقة والشاملة التي تدعم الخطة الإستراتيجية للديوان.
- حصلت الفقرة رقم (9) " يوجد منهجية واضحة للتطوير المستمر لإجراء التحسينات المتعلقة بالشركاء " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (58.36%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد عينة الدراسة من مخرجات ونتائج العلاقة مع الشركاء وبالتالي تطوير العلاقة معهم وإجراء التحسينات المتعلقة بهم فمن الواضح انه يوجد منهجية لتحديد وعقد الشراكات ولكن لا يوجد إستمرارية أو تطوير لهذه العلاقات مع الشركاء.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الرابع يساوي (73.49%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.67)، مما يعني أنه يوجد إيجابياً بالموافقة لدى غالبية أفراد عينة الدراسة نحو فقرات المحور الثالث (الشراكة والموارد)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود إهتمام مرتفع لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية بالتخطيط والعمل على إدارة الشراكات والموارد من أجل دعم سياساته وإستراتيجيته. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرت أن درجة تطبيق معيار القيادة في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت جيدة، كما تتفق النتيجة جزئياً مع دراسة (آل مزروع، 2010). كما تتفق مع دراسة (الجعبري، 2009). و دراسة (Aldalal, 2005). حيث أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق معيار الشراكات والموارد في المؤسسات المبحوثة متوسطة.

#### 5.1.3.4. تحليل فقرات المحور الخامس العمليات:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات محور العمليات يوضحها الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور الخامس العمليات

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرة	رقم
6	0.88	65.48	3.27	يتم تصميم العمليات وفق منهجية محددة لدعم تحقيق الإستراتيجية.	1.
2	0.73	73.15	3.66	يتم تصميم العمليات مع الأخذ بعين الإعتبار احتياجات أصحاب المصالح.	2.
4	0.84	72.05	3.60	يطبق الديوان نظم لإدارة العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية.	3.
3	0.75	72.60	3.63	يتم تطوير خدمات الديوان لتحقيق أفضل قيمة لصالح المتعاملين.	4.
1	0.76	73.97	3.70	يراعي الديوان في تقديم خدماته تلبية احتياجات المتعاملين.	5.
5	0.81	71.51	3.58	يدير الديوان علاقاته مع المتعاملين على قاعدة الشفافية بهدف تعزيزها.	6.
8	0.86	55.07	2.75	يوجد آلية واضحة لاستطلاع آراء المتعاملين لتحديد التحسينات التي تدعم احتياجاتهم.	7.
7	0.81	63.84	3.19	يتم تحسين العمليات بأساليب إبداعية بهدف تحقيق قيمة مضافة لصالح أصحاب المصالح.	8.
9	0.78	54.79	2.74	يوجد منهجية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات أداء معيارية.	9.
	<b>0.51</b>	<b>66.94</b>	<b>3.35</b>	<b>المعدل العام</b>	

تشير نتائج الجدول (7.4) إلى أن آراء المبحوثين في الفقرات (1، 7، 8، 9) حيادية حيث تراوحت



المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.74-3.27)، كما تراوحت الاوزان النسبية للفقرات بين (54.79 - 65.48%)، أما آراء أفراد العينة في باقي الفقرات كانت إيجابية حيث تراوح الوزن النسبي للفقرات الإيجابية بين (71.51% - 73.97%) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات. وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور (العمليات) مرتبة تنازلياً كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (5) "يراعي الديوان في تقديم خدماته تلبية احتياجات المتعاملين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (73.97%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام ديوان الرقابة في احتياجات المتعاملين ورضاهم حيث يتضح أن الديوان يقوم بتصميم وتطوير وتقديم خدمات تستجيب لرغبات الجهات الخاضعة لرقابته (المتعاملين) وتوقعاتهم.
- حصلت الفقرة رقم (2) "يتم تصميم العمليات مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (73.15%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الديوان بتحديد العمليات اللازمة وتصميمها وإدارتها أخذاً بالحسبان أن تتلائم مع احتياجات أصحاب المصالح.
- حصلت الفقرة رقم (4) "يتم تطوير خدمات الديوان لتحقيق أفضل قيمة لصالح المتعاملين" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (72.60%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى تقدير ديوان الرقابة للمتعاملين معه وحرصه على تطوير خدمات تتسجم مع رغبات المتعاملين.
- حصلت الفقرة رقم (3) "يطبق الديوان نظم لإدارة العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (72.05%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى إهتمام ديوان الرقابة في تطبيق مواصفات قياسية في تصميم العمليات ومراجعتها وتحديث إجراءاتها كما تعكس النتيجة قدرة الديوان على الإستفادة من التجارب والتقنيات العالمية في عمله المؤسسي.
- حصلت الفقرة رقم (6) "يدير الديوان علاقاته مع المتعاملين على قاعدة الشفافية بهدف تعزيزها" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (71.51%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى إلتزام ديوان الرقابة بالتعاون مع المتعاملين كما تشير النتيجة الإيجابية إلى متابعة الديوان لتقاريره الرقابية التي يصدرها للمتعاملين ومتابعة ملاحظاتهم وإعترضاتهم بشفافية.

- حصلت الفقرة رقم (1) "يتم تصميم العمليات وفق منهجية محددة لدعم تحقيق الإستراتيجية "على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (65.48%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تأكد المبحوثين من وجود منهجية مطبقة فعلياً لتحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الديوان.
- حصلت الفقرة رقم (8) " يتم تحسين العمليات بأساليب إبداعية بهدف تحقيق قيمة مضافة لصالح أصحاب المصالح "على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (63.84%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود اهتمام غير كافي ولموس لدى ديوان الرقابة في تحسين وتطوير عملياته وإدخال التعديلات عليها واستخدام أساليب وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتحسين عملياته.
- حصلت الفقرة رقم (7) " يوجد آلية واضحة لاستطلاع آراء المتعاملين لتحديد التحسينات التي تدعم احتياجاتهم " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (55.07%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قيام ديوان الرقابة بتطبيق منهجية واضحة لاستطلاع آراء المتعاملين والإستفادة من آرائهم لتحديد أولويات العمليات وأهدافها وطرق تحسينها لدعم احتياجاتهم .
- حصلت الفقرة رقم (9) " يوجد منهجية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات أداء معيارية " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (54.79%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود منهجية واضحة ولمموسة أو نظام مطبق فعلياً لقياس أداء العمليات ، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة رقم (8) السابقة والتي أشارت إلى عدم تأكدهم من وجود آلية لاستطلاع آراء المتعاملين حيث أن هذا الإستطلاع يعد من المقاييس الهامة للحصول على معلومات حول أداء العمليات.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لجميع فقرات المحور الخامس يساوي (66.94%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.35)، مما يعني أن هناك إتجاهاً حيادياً وعدم تأكد لدى غالبية أفراد عينة الدراسة نحو فقرات المحور الخامس (العمليات) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انخفاض مستوى اهتمام ديوان الرقابة بالعمليات من حيث تصميم وإدارة وتحسين العمليات بهدف الإستجابة لرغبات وتوقعات المتعاملين والحصول على رضاهم وزيادة القيمة المضافة لصالحهم. تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). ودراسة (الجعبري، 2009). حيث أظهرت أن درجة إهتمام وتطبيق معيار العمليات في المؤسسات المبحوثة درجة متوسطة، كما تتفق جزئياً مع دراسة (سحويل، 2012). ولا تتفق مع دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن درجة

تطبيق معيار العمليات في كلية شرطة أبو ظبي درجة منخفضة و غير مرضية. كما لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرت أن درجة تطبيق معيار العمليات في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت درجة جيدة.

### 2.3.4. تحليل فقرات القسم الثالث : الأداء المؤسسي ( نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية):

بهدف الإجابة على السؤال الثاني للدراسة: ما مستوى الأداء المؤسسي لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية؟

سيتم عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحاور الرئيسية للأداء المؤسسي ثم عرض ومناقشة كل محور بالتفصيل، حيث تم إستخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل محور من محاور الأداء المؤسسي كما يتضح من الجدول رقم (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداء المؤسسي

الترتيب	الإتجاه	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	محاور الاداء المؤسسي	رقم
4	حيادي	0.55	60.38	3.02	نتائج المتعاملين	1.
2	حيادي	0.52	64.96	3.25	نتائج الموارد البشرية	2.
3	حيادي	0.62	58.11	2.91	نتائج المجتمع	3.
1	ايجابي	0.58	69.12	3.46	نتائج الاداء الرئيسية	4.
حيادي		<b>0.46</b>	<b>63.14</b>	<b>3.16</b>	المعدل العام	

تشير نتائج الجدول (8.4) إلى أن الوزن النسبي العام لجميع محاور القسم الثالث (الأداء المؤسسي) يساوي (63.14%)، والوسط الحسابي العام لجميع المحاور بلغ (3.16)، مما يعني بصفة عامة الى ان الإتجاه العام لدى غالبية أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة كان إتجاهاً حياً، وقد جاء ترتيب محاور الأداء المؤسسي الأربعة تنازلياً كما يلي:

- محور نتائج الأداء الرئيسية بمتوسط حسابي نسبي (69.12%).

- محور نتائج الموارد البشرية بمتوسط حسابي نسبي (64.96%).
- محور نتائج المتعاملين بمستوى دلالة (60.38%).
- محور نتائج المجتمع بمستوى دلالة (58.11%).

وبصفة عامة: يرى الباحث أن اتجاه إستجابات المبحوثين نحو محور نتائج الأداء الرئيسية كان إتجاه إيجابي بينما أظهرت النتائج أن الإتجاه العام نحو المحاور الثلاثة نتائج الموارد البشرية ونتائج المجتمع ونتائج المتعاملين أظهرت إتجاهاً حيادياً، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى إهتمام ديوان الرقابة ووضعه في سلم أولوياته نتائج أداءه الرئيسية الداخلية المرتبطة بالجوانب المالية وغير المالية على حساب موراده البشرية والمتعاملين معه وعلى حساب المجتمع المحيط به حيث لم يمنح الإهتمام الكافي للموارد البشرية أو للفئة المستهدفة من قبله وهم المتعاملين الذين يملكون حق الحكم على الديوان بمدى تميزه أو عدمه من خلال الخدمات المقدمة لهم أو من خلال حكمهم على طريقة تقديمه للخدمة لهم، كما تؤكد النتائج عدم العمل مع المجتمع وفق قواعده أو حتى الإلتزام بتقديم مبادرات مجتمعية موجهة للمجتمع، وبصفة عامة أظهرت النتائج عدم وجود اهتمام لدى الديوان تجاه المحاور الثلاثة كما أظهرت عدم وجود آليات أو منهجيات تستند إلى مقاييس محددة وواضحة لإستطلاع آراء تلك الجهات (الموارد البشرية والمتعاملين والمجتمع) للوقوف على إنطباعاتهم التي تعكس رغباتهم وإحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية، وبالتالي إتاحة الفرصة لديوان الرقابة للإستفادة من تلك المخرجات لتحقيق نتائج إيجابية للعاملين والمتعاملين والمجتمع، وبشكل عام أظهرت النتائج أن الإتجاه العام لغالبية آراء المبحوثين نحو مستوى الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة كان إتجاهاً حيادياً إلا أنه يميل إلى الإيجابية أكثر منه إلى السلبية بدلالة الوزن النسبي العام (63.14%) الذي هو أقرب الى الوزن النسبي الإيجابي (أكبر من 68%) منه الى الوزن النسبي السلبي (52%).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة إهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير نتائج تميز أداء المنظمة الأمنية كانت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت أن درجة الأداء المؤسسي من خلال نتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية كانت متوسطة. بينما لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرت أن درجة نتائج أعمال المنظمات البريطانية المبحوثة كانت درجة جيدة، كما لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن الدرجة الكلية لنتائج الأعمال في المنظمة المبحوثة درجة جيدة.

وفيما يأتي نتائج تحليل محاور القسم الثاني الأداء المؤسسي مبينة كما يلي:

#### 1.2.3.4. تحليل فقرات المحور الأول نتائج المتعاملين:

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور نتائج المتعاملين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يجري الديوان استطلاعاً دورياً لآراء المتعاملين لقياس مدى الشفافية في الديوان	2.63	52.00	0.97	10
2.	يجري الديوان استطلاعاً دورياً لقياس آراء المتعاملين حول تقديم الخدمة وفق مقاييس واضحة	2.68	53.70	0.92	9
3.	يجري الديوان استطلاعاً دورياً لآراء المتعاملين لقياس مستوى الخدمات المقدمة لهم وفق مقاييس واضحة	2.74	54.79	0.91	7
4.	يجري الديوان استطلاعاً دورياً لقياس الإنطباع العام للمتعاملين وفق مقاييس واضحة	2.74	54.79	0.86	8
5.	يهتم الديوان بنتائج استطلاع آراء المتعاملين ويربطها بنظام إدارة الأداء العام.	3.10	61.92	0.83	5
6.	يستخدم الديوان مؤشرات الأداء لقياس أداء الديوان تجاه المتعاملين	3.49	69.86	0.92	1
7.	توجد اتجاهات إيجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين	3.38	67.67	0.90	2
8.	يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه المتعاملين قياساً بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.	3.22	64.38	0.80	3
9.	حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين	3.14	62.74	0.85	4
10.	يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين	3.07	61.37	0.93	6
	<b>المعدل العام</b>	<b>3.02</b>	<b>60.38</b>	<b>0.55</b>	

تشير نتائج الجدول (9.4) الى ان آراء أفراد العينة في الفقرة (6) إيجابية حيث أن الوزن النسبي للفقرة (69.86%) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة، كما أظهرت النتائج أن آراء أفراد العينة في الفقرة رقم (1) سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على محتواها حيث أن الوزن النسبي للفقرة (52.00%) ، أما آراء أفراد العينة في باقي الفقرات (2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10) كانت آراء حيادية حيث تراوحت الاوزان النسبية للفقرات بين (53.70-67.67%) و فيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور (نتائج المتعاملين) مرتبة تنازلياً حسب الترتيب الذي يظهر في الجدول (9.4).

- حصلت الفقرة رقم (6) " يستخدم الديوان مؤشرات الأداء لقياس أداء الديوان تجاه المتعاملين " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (69.86%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى اهتمام ديوان الرقابة في قياس أداءه تجاه المتعاملين حيث قام بتوفير أكثر من وسيلة لمتابعة شكاوى المتعاملين ووضع مؤشرات لنسبة الشكاوى ومدى معالجتها وتحليلها كما قام بتعريف مجموعة من المؤشرات الدالة على فعالية الخدمات المقدمة للمتعاملين مثل نسبة الأخطاء في تقاريره الرقابية، ونسبة الردود من المتعاملين على تقارير الرقابة (الإيجابية، والسلبية) ودرجة ثقة المتعاملين بنظام الرقابة.

- حصلت الفقرة رقم (7) " توجد اتجاهات إيجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (67.67%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيداً نحو محتوى الفقرة.

- حصلت الفقرة رقم (8) " يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه المتعاملين قياساً بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (67.83%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيداً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إهتمام الديوان في عقد الإتفاقيات والشراكات مع مؤسسات شبيهة محلية وإقليمية ودولية تؤدي نفس عمله لكن لم يتضح لهم مدى الاستفادة من تجاربها ومعرفة منهجيات عملها ومقارنة أدائه مع أداء تلك الجهات.

- حصلت الفقرة رقم (9) " حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (62.74%)، مما يعني بصفة

عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد العينة من تحقيق المقاييس لأهدافها إضافة إلى عدم وجود مقاييس لإستطلاع رأي وإنطباعات المتعاملين وبالتالي عدم توفر نتائج مسببة لتحقيق الأهداف.

• حصلت الفقرة رقم (5) " يهتم الديوان بنتائج استطلاع آراء المتعاملين ويربطها بنظام إدارة الأداء العام" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (61.92%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود إهتمام ملموس لدى ديوان الرقابة بإجراء استطلاع آراء المتعاملين للاستفادة من نتائجه ومخرجاته في إدارة الأداء العام.

• حصلت الفقرة رقم (10) " يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (61.37%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويرد الباحث هذه النتيجة إلى نتائج الفقرتين السابقتين حيث لا يوجد نتائج ليتم تحليل مسبباتها أو ربطها في الواقع الذي أدى إلى هذه النتائج.

• حصلت الفقرة رقم (3) " يجري الديوان استطلاعاً دورياً لآراء المتعاملين لقياس مستوى الخدمات المقدمة لهم وفق مقاييس واضحة " على المرتبة السابعة. بمتوسط حسابي نسبي (54.79%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود منهجية أو آلية لاستطلاع آراء المتعاملين بشكل عام وهذا يعبر عن قصور وخلل في اهتمامات الديوان نحو هذا المقياس المهم.

• حصلت الفقرة رقم (4) " يجري الديوان استطلاعاً دورياً لقياس الإنطباع العام للمتعاملين وفق مقاييس واضحة "على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (54.79%)، مما يعني بصفة عامة الى أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا إتجاهاً حيادياً أقرب إلى عدم الموافقة نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إهتمام ديوان الرقابة المالية والادارية في وضع مقاييس واضحة ومعرفة لقياس رأي المتعاملين ضمن أولوياته.

• حصلت الفقرة رقم (10) " يجري الديوان استطلاعاً دورياً لقياس آراء المتعاملين حول تقديم الخدمة وفق مقاييس واضحة" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (53.70%)، مما يعني

يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً أقرب إلى عدم الموافقة نحو محتوى الفقرة.

- حصلت الفقرة رقم (1) " يجري الديوان إستطلاعاً دورياً لآراء المتعاملين لقياس مدى الشفافية في الديوان" على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (52.60%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إتجاهاً حيادياً أقرب إلى عدم الموافقة نحو محتوى الفقرة، ويرد الباحث هذه النتيجة إلى نتائج الفقرات (7، 8، 9) حيث أظهرت جميعها وجود قصور في ديوان الرقابة في استخدام مقاييس آراء المتعاملين وفق كافة المقاييس الأمر الذي يؤكد عدم وجود منهجية أو آلية أو نظام أو ممارسة لإستطلاع آراء المتعاملين.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي العام لمحور نتائج المتعاملين كانت (3.02)، والمتوسط الحسابي النسبي العام لمحور نتائج المتعاملين (60.38%)، مما يعني أن الإتجاه العام لإستجابات غالبية أفراد عينة الدراسة نحو فقرات المحور الأول (نتائج المتعاملين) إتجاهاً حيادياً بين الموافقة والرفض، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم اهتمام الديوان الكافي في تطبيق نظام متكامل وواضح لقياس نتائج أداءه تجاه المتعاملين، وبالرغم من وجود مقاييس ومؤشرات لقياس أداءه تجاه المتعاملين كما أظهرت إستجابات المبحوثين إلا أنه لا يوجد آليات محددة بمسؤوليات وصلاحيات لإجراء مثل هذا القياس.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن الدرجة الكلية لمعيار نتائج المتعاملين في كلية شرطة أبو ظبي متوسطة، كما تتفق مع دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بمعيار نتائج المتعاملين كانت متوسطة، وتتفق النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت أن درجة الأداء المؤسسي من خلال نتائج المتعاملين في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية كانت متوسطة. بينما لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alrayes, 2003). التي أظهرت أن متوسط درجة معيار نتائج المتعاملين في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت جيدة.

#### 2.2.3.4. تحليل فقرات المحور الثاني نتائج الموارد البشرية:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات محور (نتائج الموارد البشرية) وفقاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (10.4) كما يلي:



جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور نتائج الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرة	رقم
10	0.91	51.78	2.59	يجري الديوان استطلاعاً دورياً لقياس آراء العاملين وفق مقاييس واضحة	1.
7	0.91	63.29	3.16	يوجد مؤشرات لقياس مدى فهم العاملين لاستراتيجية الديوان.	2.
6	0.89	63.84	3.19	يوجد مؤشرات لقياس مدى فهم العاملين للاتصالات الداخلية في الديوان.	3.
9	0.93	63.01	3.15	توجد مؤشرات أداء لقياس مستويات الرضا في الديوان	4.
2	0.88	69.86	3.49	توجد مؤشرات لقياس مدى كفاءة الكفاءات الفردية لاحتياجات الديوان.	5.
1	0.89	72.33	3.62	توجد مؤشرات لقياس إنتاجية العاملين في الديوان.	6.
3	0.76	69.04	3.45	توجد اتجاهات إيجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين	7.
4	0.83	66.85	3.34	يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه الموظفين قياساً بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.	8.
5	0.80	66.58	3.33	حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين	9.
8	0.84	63.01	3.15	يقوم الديوان بتحليل مسببات الاتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين	10.
	<b>0.53</b>	<b>64.96</b>	<b>3.25</b>	<b>المعدل العام</b>	

تشير النتائج في جدول (10.4) إلى أن آراء أفراد العينة في الفقرات (5، 6، 7) إيجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محتواها حيث تراوحت الأوزان النسبية للفقرات الثلاث بين

(69.04-72.33%)، كما أظهرت أن آراء أفراد العينة حول الفقرات (2، 3، 4، 8، 9، 10) كانت حيادية حيث تراوحت الاوزان النسبية للفقرات (63.01-66.85%). أما آراء أفراد العينة في الفقرة (1) سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها حيث الوزن النسبي للفقرة (51.78%).

وفيما يأتي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور (نتائج الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً حسب الترتيب الذي يظهر في الجدول (10.4) كما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (6) " توجد مؤشرات لقياس إنتاجية العاملين في الديوان " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (72.33%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود إهتمام لدى ديوان الرقابة في قياس المؤشرات المتعلقة بأداء الموارد البشرية وإنجازاتهم ومن ضمنها الإنتاجية التي تعتبر احد المؤشرات المهمة للإستدلال على إنجازات العاملين وإنتاجيتهم.
- حصلت الفقرة رقم (5) " توجد مؤشرات لقياس مدى كفاية الكفاءات الفردية لاحتياجات الديوان " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (69.86%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إهتمام ديوان الرقابة بمعرفة الكفاءات البشرية المطلوبة مقارنة مع الكفاءات المتوفرة والعاملة في الديوان وهذا يشير إلى وجود منهجية مطبقة في تحديد الإحتياجات من العاملين الحاليين والمستقبليين وفق مؤشرات أداء واضحة وهذا ينسجم مع إستجابة أفراد العينة الإيجابية على الفقرة رقم (2) في محور الموارد البشرية بوجود خطة ضمن إستراتيجية الديوان لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية.
- حصلت الفقرة رقم (7) " توجد اتجاهات ايجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموارد البشرية " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (69.04%)، مما يعني أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً نحو محتوى الفقرة، وهذا يؤشر إلى وجود نتائج لمؤشرات أداء الديوان تجاه الموارد البشرية عكست هذه النمطية والإتجاه الإيجابي، ونتائج الفقرتين السابقتين تظهر الإستخدام الفعلي لمؤشرات الإنتاجية والكفاءات المطلوبة.
- حصلت الفقرة رقم (8) " يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه الموظفين قياساً بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (66.85%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً إيجابياً نحو محتوى الفقرة، وهذا يؤشر إلى حالة عدم التأكيد من إجراء مقارنات معيارية مع مؤسسات شبيهة.

- حصلت الفقرة رقم (9) " حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (66.58%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود مقاييس مستخدمة تم تطبيقها ولكن لم يتم تعميم نتائجها على الموارد البشرية في الديوان.
- حصلت الفقرة رقم (3) " يوجد مؤشرات لقياس مدى فهم العاملين للإتصالات الداخلية في الديوان " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (63.84%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل ديوان الرقابة الحكومية ذات طابع رسمي وتتحدد فيها مسالك الإتصال بين كافة المستويات الإدارية من خلال التسلسل الإداري حيث تتساقط المعلومات من أعلى إلى أسفل على شكل تعليمات وقرارات، وهذا ما يفسر عدم وجود منهجية أو آلية متبعة في قياس مدى فهم العاملين للإتصالات الداخلية.
- حصلت الفقرة رقم (2) " يوجد مؤشرات لقياس مدى فهم العاملين لاستراتيجية الديوان " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي 63.29%، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من قيام ديوان الرقابة بقياس عدد من المؤشرات المتعلقة بأداء الموارد البشرية إلا أنه لم يحدد العدد المناسب لتشمل كافة المؤشرات حيث تظهر نتيجة الفقرة بأن العاملين يفهمون إستراتيجية الديوان وشاركوا في إعدادها وفقاً لنتائج المحور الثاني الإيجابية في إمكانات نموذج التميز الأوروبي إلا أنه لا يوجد مؤشرات لقياس مدى فهمهم لها وهذا يعبر عن قصور قيادة الديوان في تحديد العدد المناسب والشامل للمؤشرات المستخدمة.
- حصلت الفقرة رقم (10) " يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (63.01%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قيام الديوان بتحديد نتائج المقاييس المستخدمة لمعرفة العلاقة السببية للنتائج وربطها بالواقع الذي أدى لحصولها.
- حصلت الفقرة رقم (4) " توجد مؤشرات أداء لقياس مستويات الرضا في الديوان " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (63.01%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود عدد مناسب من المؤشرات لقياس مستويات الرضا فمن الممكن إستخدام مؤشر لمستوى الغياب في الديوان ولكن لا يوجد مؤشر لقياس نسبة التظلمات من الموظفين الأمر الذي يشير إلى حالة عدم التأكد.

• حصلت الفقرة رقم (1) "يجري الديوان استطلاعاً دورياً لقياس آراء العاملين وفق مقاييس واضحة" على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (51.78%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً سلبياً نحو محتوى الفقرة، بمعنى لا يوافقون على محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود منهجية أو آلية متبعة لدى ديوان الرقابة لإستطلاع انطباعات الموارد البشرية وهذا يشير إلى عدم وجود مقاييس محددة لآراء العاملين كالتحفيز والرضا الوظيفي والشفافية وغيرها من المقاييس ولعل هذا يعود إلى طبيعة عمل الديوان ذات الطابع الرسمي.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لمحور نتائج الموارد البشرية يساوي (64.96%). والوسط الحسابي العام لمحور نتائج الموارد البشرية كان (3.25)، مما يعني أن الإتجاه العام لآراء المبحوثين نحو المحور الثاني (نتائج الموارد البشرية) إيجابياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود محاولات لدى ديوان الرقابة المالية والإدارية في قياس العديد من النتائج، ولكن يتم وفق مقاييس ومؤشرات أداء محدودة وغير معرفة بالشكل الكافي الأمر الذي يعكس الإتجاه الحيادي وحالة عدم التأكد لدى الموارد البشرية من وجود اهتمام ملموس لدى الديوان في معرفة أداء تجاه الموارد البشرية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بمقياس نتائج العاملين كانت متوسطة بشكل عام، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت أن درجة الأداء المؤسسي من خلال نتائج العاملين في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية كانت متوسطة، بينما لم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alrayes, 2003). التي أظهرت أن متوسط درجة مقياس نتائج العاملين في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت جيدة، كما لم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن الدرجة الكلية لمقياس نتائج المتعاملين حسب استجابات المبحوثين في كلية شرطة أبو ظبي كانت منخفضة وغير مرضية.

#### 3.2.3.4. تحليل فقرات المحور الثالث نتائج المجتمع:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات محور (نتائج المجتمع) وفقاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور نتائج المجتمع

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرة	رقم
9	0.92	55.07	2.75	توجد آلية واضحة لتقييم صورة الديوان في المجتمع وفق مقاييس واضحة.	1.
10	0.82	52.0	2.60	توجد آلية دورية لاستطلاع رأي المجتمع حول مدى مشاركة الديوان في النشاطات المجتمعية وفق مقاييس واضحة.	2.
8	0.97	55.62	2.78	توجد آلية دورية لاستطلاع رأي المجتمع حول مدى الشفافية في الديوان وفق مقاييس واضحة	3.
7	0.93	55.89	2.79	توجد مؤشرات أداء لقياس عدد المبادرات المجتمعية التي يقوم بها الديوان.	4.
5	0.93	57.26	2.86	توجد مؤشرات أداء لقياس حجم الموارد التي خصصها الديوان لخدمة المجتمع.	5.
6	0.90	56.16	2.81	توجد مؤشرات أداء لتقييم أثر المبادرات المجتمعية التي يشارك بها الديوان على إنجازاته.	6.
2	0.88	63.84	3.19	توجد اتجاهات ايجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع	7.
3	0.85	60.27	3.01	يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه المجتمع قياسا بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.	8.
1	0.83	64.93	3.25	حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع	9.
4	0.81	60.00	3.00	يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة لقياس نتائج المجتمع.	10.
	<b>0.62</b>	<b>58.11</b>	<b>2.91</b>	<b>المعدل العام</b>	

تشير نتائج جدول (11.4) إلى أن آراء أفراد العينة في الفقرة (2) سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على محتواها حيث أن الوزن النسبي للفقرة كانت (52.05%)، كما أظهرت

النتائج إلى أن آراء أفراد العينة في باقي الفقرات حيادية حيث تراوحت الاوزان النسبية للفقرات ما بين (55.07-64.93%).

وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور (نتائج المجتمع) مرتبة تنازلياً حسب الترتيب الذي يظهر في الجدول (11.4) أعلاه مبينة كما يلي:

• حصلت الفقرة رقم (9) " حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (64.93%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد الباحثين من طبيعة الأهداف التي تم تحديدها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع.

• حصلت الفقرة رقم (7) " توجد اتجاهات إيجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (63.84%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث تردد أفراد العينة نحو محتوى الفقرة إلى عدم معرفتهم أو إطلاعهم على نتائج المقاييس المستخدمة ومدى تحقق نمطية إيجابية نحو هذه النتائج.

• حصلت الفقرة رقم (8) " يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه المجتمع قياساً بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (60.27%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه التردد إلى عدم تأكد أفراد العينة من قيام الديوان بإجراء مقارنات معيارية مع مؤسسات شبيهة في بيئات مختلفة حول مستوى أداء تلك المؤسسات تجاه مجتمعاتها خاصة وأن محور إهتمام ديوان الرقابة هو إجراء مقارنات معيارية ذات علاقة بالعمل المؤسسي والرقابي المهني بعيداً عن البيئة المحيطة بالمؤسسات التي يتم إجراء المقارنات عليها.

• حصلت الفقرة رقم (10) " يقوم الديوان بتحليل مسببات الاتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (60.00%). مما يعني بصفة عامة أن أفراد عينة الدراسة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد عينة الدراسة من وجود نتائج لمقاييس أداء المجتمع ليتم

تحليل العلاقة السببية لحصولها وربطها بالواقع الذي تحققت فيه تلك النتائج.

- حصلت الفقرة رقم (5) " توجد مؤشرات أداء لقياس حجم الموارد التي خصصها الديوان لخدمة المجتمع " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (57.26%)، مما يعني أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم معرفة المبحوثين إذا تم فعلاً تخصيص موارد من موازنة ديوان الرقابة لصالح المبادرات المجتمعية خاصة وأن موازنة الديوان محدودة وتخضع لوزارة المالية وبالتالي إذا لم يكن هناك موارد مخصصة لخدمة المجتمع فمن الطبيعي عدم وجود مؤشرات ترصد حجم هذه الموارد.
- حصلت الفقرة رقم (6) " توجد مؤشرات أداء لتقييم أثر المبادرات المجتمعية التي يشارك بها الديوان على إنجازاته ". على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (56.16%)، مما يعني أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد عينة الدراسة من قيام ديوان الرقابة بمبادرات مجتمعية ليتم استخدام مؤشرات لتقييم أثرها على إنجازات الديوان.
- حصلت الفقرة رقم (4) " توجد مؤشرات أداء لقياس عدد المبادرات المجتمعية التي يقوم بها الديوان " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (55.89%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويرد الباحث هذه النتيجة إلى نتيجة الفقرة السابقة من حيث عدم تأكد المبحوثين من قيام الديوان بمبادرات مجتمعية ليتم حصرها.
- حصلت الفقرة رقم (3) " توجد آلية دورية لاستطلاع رأي المجتمع حول مدى الشفافية في الديوان وفق مقاييس واضحة" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (55.62%) مما يعني أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد عينة الدراسة من وجود آلية متبعة وواضحة لإستطلاع رأي المجتمع.
- حصلت الفقرة رقم (1) " توجد آلية واضحة لتقييم صورة الديوان في المجتمع وفق مقاييس واضحة " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (55.07%)، مما يعني أن أفراد العينة أبدوا إيجاباً حيادياً نحو محتوى الفقرة، بمعنى أنهم غير متأكدون ويميلون أكثر الى عدم الموافقة على محتواها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود آلية لاستطلاع آراء المجتمع وفق مقاييس واضحة ومحددة لتشكل مخرجات هذا الإستطلاع طبيعة صورة ومكانة الديوان في

المجتمع وهنا يشار إلى قصور ديوان الرقابة في إستطلاع إنطباعات المجتمع.

• حصلت الفقرة رقم (2) " توجد آلية دورية لاستطلاع رأي المجتمع حول مدى مشاركة الديوان في النشاطات المجتمعية وفق مقاييس واضحة" على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (52.05%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا إتجاهاً سلبياً نحو محتوى الفقرة، بمعنى أنهم لا يوافقون على محتواها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قيام الديوان بتفعيل دوره المجتمعي خاصة في المشاركة في النشاطات المجتمعية وإن تمت فهي محدودة ولا تحتاج إلى استطلاع رأي. ويرجع الباحث ذلك إلى طابع الديوان الرسمي وطبيعة عمله باعتباره جهة حكومية.

وبصفة عامة تبين أن الوزن النسبي العام لمحور نتائج المجتمع كانت (58.11%)، والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (2.91)، مما يعني بصفة عامة أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثالث (نتائج المجتمع) وفقراته جاءت آراء حيادية ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد عينة الدراسة من قيام ديوان الرقابة بدوره نحو المجتمع. ويرجع الباحث ذلك إلى طابع الديوان الرسمي باعتباره جهة حكومية وهنا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الحكومية في غالبيتها تراعي الإهتمام بالجوانب التنظيمية الداخلية على حساب الجوانب الأخرى والتي من ضمنها الجوانب المجتمعية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Alrayes, 2003). التي أظهرت نتائجها أن متوسط درجة معيار نتائج المجتمع في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت متوسطة، كما تتفق مع دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بمعيار نتائج التزام المنظمة بمسؤولياتها المجتمعية المجتمع كانت متوسطة، وتتفق مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت أن درجة الأداء المؤسسي من خلال نتائج المجتمع في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية كانت متوسطة، بينما لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن الدرجة الكلية لمعيار نتائج المجتمع في كلية شرطة أبو ظبي منخفضة وغير مرضية.

#### 4.2.3.4. تحليل فقرات المحور الرابع النتائج الرئيسية:

فيما يأتي نتائج تحليل فقرات محور النتائج الرئيسية وفقاً لإستجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والإنحرافات المعيارية، يوضحها الجدول رقم (12.4).



جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات محور النتائج الرئيسية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرة	رقم
1	0.87	81.37	4.07	يقوم الديوان بقياس سلامة وضعه المالي عبر مجموعة مناسبة من المقاييس.	.1
2	0.89	74.52	3.73	حدد الديوان مجموعة من مخرجات الأداء الرئيسية التي تغطي الجوانب غير المالية.	.2
5	0.88	70.41	3.52	توجد مؤشرات أداء لقياس أداء العمليات.	.3
3	0.90	73.42	3.67	توجد مؤشرات أداء لقياس أداء الديوان الخاص بالامتلاكات.	.4
4	0.88	70.96	3.55	توجد مؤشرات لقياس أداء الديوان الخاص بالمعلومات.	.5
8	0.93	64.11	3.21	توجد مؤشرات لقياس أداء الموارد الخارجية.	.6
6	0.71	69.86	3.49	توجد اتجاهات ايجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية.	.7
7	0.88	66.30	3.32	يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه المؤسسي قياسا بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.	.8
9	0.80	62.74	3.14	حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية.	.9
10	0.84	57.53	2.88	يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات الإيجابية لنتائج مقاييس النتائج الرئيسية.	.10
	<b>0.58</b>	<b>69.12</b>	<b>3.46</b>	<b>المعدل العام</b>	

تشير النتائج في جدول (12.4) إلى أن آراء أفراد العينة في الفقرات (6، 8، 9، 10) جاءت حيادية حيث تراوحت الأوزان النسبية للفقرات ما بين (57.53-66.30%)، أما آراء أفراد العينة في باقي الفقرات جاءت إيجابية حيث تراوحت الأوزان النسبية للفقرات الإيجابية بين (69.86%-81.37%) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات. وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات محور (النتائج الرئيسية) مرتبة تنازليا حسب الترتيب الذي يظهر في الجدول (12.4).

- حصلت الفقرة رقم (1) " يقوم الديوان بقياس سلامة وضعه المالي عبر مجموعة مناسبة من المقاييس " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (80.55%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل ديوان الرقابة الحكومية حيث يحصل على موازنته من وزارة المالية إضافة إلى ممارسة الديوان للعمل الرقابي المالي والإداري مما يجعله في موقع يجب أن يقدم فيه القدوة الحسنة والتميزة في الإلتزام في موازنته وترشيد نفقاته وعدم هدر المال العام.
- حصلت الفقرة رقم (2) " حدد الديوان مجموعة من مخرجات الأداء الرئيسية التي تغطي الجوانب غير المالية " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (78.63%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام الديوان بتحديد مجموعة من مخرجات الأداء الرئيسية غير المالية ويؤكد أفراد العينة تحديدها مثل نسبة تحقق الأهداف الإستراتيجية ونتائج تطبيقات الديوان الإلكترونية وقياس معدلات الإبداع ومن الطبيعي أن يلمس أفراد عينة الدراسة تلك المخرجات باعتبارهم المسبب والأداة والمستفيدين بطبيعة الحال من تلك المخرجات ونتائجها.
- حصلت الفقرة رقم (4) " توجد مؤشرات أداء لقياس أداء الديوان الخاص بالامتلاكات " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (78.05%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى إهتمام ديوان الرقابة في الحفاظ على أصوله الثابتة باعتبارها تشكل جزءاً من المال العام وتخدم الصالح العام حيث يقوم بإتباع منهجية واضحة في الديوان حول آلية إدارته وصيانته وإستخدامه وضمانه لإستدامة تلك الامتلاكات، وبالتالي إستخدام مؤشرات لقياس أداءه في إدارة تلك الامتلاكات.
- حصلت الفقرة رقم (5) " توجد مؤشرات لقياس أداء الديوان الخاص بالمعلومات " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (77.26%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً إيجابياً على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني ديوان الرقابة لمنهجية فاعلة في إدارة المعلومات تضمن الإستفادة منها في دعم إستراتيجيته ولذلك قام بتحديد مجموعة من المؤشرات لقياس أداءه في إدارة المعلومات مثل تسهيل الوصول للمعلومات ودقتها وملاءمتها.
- حصلت الفقرة رقم (3) " توجد مؤشرات أداء لقياس أداء العمليات " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (73.42%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود منهجية لدى ديوان الرقابة لقياس إجراءات العمليات حيث حدد لذلك مجموعة من مؤشرات الأداء المعيارية.
- حصلت الفقرة رقم (7) " توجد اتجاهات إيجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية " على المرتبة السادسة بوزن حسابي

نسبي (69.86%) مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً بالموافقة على محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود نتائج فعلية لمخرجات المقاييس والمؤشرات التي استخدمها الديوان في قياس أداءه الخاص بالعمليات والمعلومات والممتلكات ومخرجات أداءه الرئيسية المالية وغير المالية، وبالتالي تحققت نمطية وإتجاه إيجابي أظهرتها تلك النتائج.

- حصلت الفقرة رقم (8) " يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه المؤسسي قياساً بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (64.11%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد المبحوثين من قيام الديوان بمقارنة نتائج أعماله وأهدافه مع نتائج أعمال تلك الجهات.

- حصلت الفقرة رقم (6) " توجد مؤشرات لقياس أداء الموارد الخارجية " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي (64.11%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تأكد أفراد عينة الدراسة من وجود مؤشرات حيث ان القائمين بالعمل مع الموردين وأسعارهم أو عدد الشراكات الخارجية التي بناها الديوان هي جهات متخصصة ومرتبطة بشكل مباشر مع رئاسة الديوان وقد يتعذر على آخرين معرفة تلك المعلومات وهذا ما يبرر تردد المبحوثين في تقييم وجود مؤشرات لقياس أداء الموارد الخارجية.

- حصلت الفقرة رقم (9) " حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي (62.74%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إطلاع الموارد البشرية على تحقق أهدافه المحددة من المقاييس التي استخدمها وحلل نتائجها.

- حصلت الفقرة رقم (10) " يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية " على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي (57.53%)، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة أبدوا إيجابياً نحو محتوى الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم معرفة أفراد عينة الدراسة بالنتائج (الإيجابية أو السلبية) التي حققتها مقاييس الأداء المستخدمة وهذا يشير إلى عدم تعميم تلك النتائج على العاملون في الديوان حيث لو تم تعميم تلك النتائج بشفافية لأمكن لأفراد عينة الدراسة من بلورة إتجاه أكثر ايجابية نحو الفقرة.

وبصفة عامة: تبين أن الوزن النسبي العام لجميع فقرات محور النتائج الرئيسية يساوي (69.12%) والوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.46)، مما يعني أن هناك إيجابياً بالموافقة لدى غالبية أفراد عينة الدراسة نحو فقرات محور ( النتائج الرئيسية )، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى

الإهتمام المرتفع لدى ديوان الرقابة في تحقيق نتائج أداء رئيسية، وإنجازات إيجابية تعكس تطبيقه المهني للإستراتيجية التي أعدها وما تضمنته من خطط ووسائل وآليات كما تعكس إهتمامه بتحقيق نتائج مرضية لجميع أصحاب المصالح من عاملين ومتعاملين وللديوان نفسه.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Alrayes, 2003). التي أظهرت أن متوسط درجة معيار النتائج الرئيسية في المنظمات البريطانية المبحوثة كانت جيدة، كما تتفق جزئياً مع دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بمعيار نتائج الأداء التشغيلي العام كانت متوسطة، وتتفق جزئياً مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت أن درجة الأداء المؤسسي من خلال نتائج فاعلية المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية كانت متوسطة، بينما لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aldalal, 2005). التي أظهرت أن الدرجة الكلية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية في كلية شرطة أبو ظبي غير مرضية.

#### 3.3.4. نتائج تحليل محاور الدراسة:

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لجميع محاور الدراسة التسعة يوضحها الجدول رقم (13.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والإنحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

القسم	محاور القسم	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
ممكنات نموذج التميز الأوروبي	القيادة	3.59	71.86	0.65
	الإستراتيجية	3.51	70.27	0.52
	الموارد البشرية	3.43	68.55	0.55
	الشراكة والموارد	3.67	73.49	0.50
	العمليات	3.35	66.94	0.51
الدرجة الكلية لممكنات نموذج التميز الأوروبي		<b>3.51</b>	<b>70.22</b>	<b>0.47</b>
الأداء المؤسسي	نتائج المتعاملين	3.02	60.38	0.55
	نتائج الموارد البشرية	3.25	64.96	0.52
	نتائج المجتمع	2.91	58.11	0.62
	نتائج الأداء الرئيسية	3.46	69.12	0.58
	الدرجة الكلية للأداء المؤسسي	<b>3.16</b>	<b>63.14</b>	<b>0.46</b>

تشير النتائج من جدول 13.4: الى أنه وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي النسبي العام لجميع محاور ممكنات نموذج التميز الاوروبي الخمسة يساوي (70.22%)، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي النسبي العام لجميع محاور الأداء المؤسسي الاربعة يساوي (63.14%)، حيث تشير هذه النتائج الى مايلي:

- أن درجة تطبيق ديوان الرقابة لعناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي درجة إيجابية.
- أن مستوى الاداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية والمالية مستوى متوسط.

#### 4.3.4. درجة تميز ديوان الرقابة المالية والإدارية:

بناء على النتائج المشار إليها في الجدول (13.4) أعلاه الذي يتضمن نتائج إستجابات المبحوثين نحو المحاور الرئيسية لممكنات نموذج التميز الأوروبي والمحاور الرئيسية للأداء المؤسسي، سيقوم الباحث بتحديد مستوى التميز لديوان الرقابة وفقاً للقيم الكمية (أوزان) المعتمدة للمعايير الرئيسية في نموذج التميز الأوروبي في نسخته المحدثه EFQM, 2010 المبينة في الجدول (14.4).

جدول 14.4: القيم الكمية (الأوزان) للمعايير الرئيسية في نموذج التميز الأوروبي

الرقم	المعيار	الوزن النسبي للمعيار (%)	النقاط 10 نقطة = 1%
1.	القيادة	10%	100
2.	السياسات والإستراتيجية	10%	100
3.	الموارد البشرية	10%	100
4.	الشراكة والموارد	10%	100
5.	العمليات	10%	100
6.	نتائج المتعاملين	15%	150
7.	نتائج الموارد البشرية	10%	100
8.	نتائج المجتمع	10%	100
9.	نتائج الأداء الرئيسية	15%	150
	مجموع المعايير	100%	1000

وبعد أن تم تحديد الأوزان النسبية لمحاور الدراسة التسعة وفقاً لإستجابات المبحوثين في ديوان الرقابة، سيتم تحديد درجة تميز ديوان الرقابة بوجه عام وفقاً للقيم الكمية (الأوزان) المعتمدة لمعايير نموذج التميز الأوروبي الرئيسية (EFQM) من خلال المعادلة التالية:

درجة التميز وفقاً لمعيار معين = الوزن النسبي العام للمحور x الوزن النسبي للمعيار (المحور)  
حسب نموذج التميز الأوروبي (Aldalal, 2005). يوضحها الجدول رقم (15.4).

جدول 15.4: درجة التميز في ديوان الرقابة المالية والإدارية وفقاً لمعايير نموذج التميز الأوروبي

القسم	المحور/المعيار	الوزن النسبي لمحاور الدراسة	X	الوزن النسبي للمعيار حسب (EFQM)	محصلة العلامة المعدلة
ممكنات نموذج التميز الأوروبي	القيادة	71.86	x	%10	72
	الإستراتيجية	70.27	x	%10	70
	الموارد البشرية	68.55	x	%10	69
	الشراكة والموارد	73.49	x	%10	73
	العمليات	66.94	x	%10	67
الأداء المؤسسي	نتائج المتعاملين	60.38	x	%15	90
	نتائج الموارد البشرية	64.96	x	%10	65
	نتائج المجتمع	58.11	x	%10	58
	نتائج الأداء الرئيسية	69.12	x	%15	104
النتيجة النهائية من (1000)					668

تشير نتائج الجدول (15.4) إلى أن درجة التميز بوجه عام لديوان الرقابة المالية والإدارية وفقاً للمعايير المستمدة من نموذج التميز الأوروبي بلغت (668 درجة من 1000 درجة)، وبذلك يصنف ديوان الرقابة بأنه مؤسسة جيدة جداً وفق تصنيفات درجات معايير التميز التي أشار إليها (ثواني، 2009، كما ورد في آل مزروع، 2010)). حيث أوضح أن المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) تعد المنظمة جيدة ويظهر فيها بداية التحسن المستمر عندما تحقق (300) نقطة فأكثر، وعند تحقيقها (500) نقطة فأكثر تكون منظمة جيدة جداً لديها تحسين في الأداء، وعندما تحقق (700) نقطة تكون المنظمة في بداية مستويات التميز .

ويشير الباحث إلى أن نتيجة هذا التقييم قد استندت أولاً إلى نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة ولا يعبر بالضرورة عن دقة وصواب هذه النتيجة التقديرية التي توصل لها الباحث حيث أنها تحتل الخطأ والصواب والمبالغة، فهي عملية تقويم ذاتي ولكن تستند إلى معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي. وإذا ما تم إجراء مقارنة مع نتائج التقييم الذاتي الذي قام ديوان الرقابة المالية والإدارية بتطبيقه في عام (2010) والذي كانت نتيجته (242 درجة من 1000) فإننا نجد تقدماً ملموساً في درجة ومستوى التميز بفارق (425) درجة مما يشير إلى وجود تحسن في الأداء المؤسسي نتيجة تعزيز وتطبيق فرص التحسين التي كانت سبباً في تدني درجة التقييم ويوضح الجدول رقم (16.4) الفرق بين نتائج التقييم الذاتي السابق لديوان الرقابة في عام 2010 ونتائج تقييم الدراسة الحالية:

جدول 16.4: مقارنة بين نتائج التقييم الذاتي لديوان الرقابة عام 2010 ونتائج الدراسة الحالية

م	المعيار الرئيسي	محصلة علامة المعيار المعدلة 2010	محصلة علامة المعيار حسب الدراسة
1.	القيادة	30	72
2.	الإستراتيجية	25	70
3.	العاملين	30	69
4.	الشراكات والموارد	30	73
5.	العمليات	27	67
6.	نتائج المتعاملين	30	90
7.	نتائج العاملين	17	65
8.	نتائج المجتمع	12	58
9.	نتائج الأداء الرئيسية	41	103
	<b>المجموع</b>	<b>242</b>	<b>668</b>

تشير النتائج من الجدول (16.4) إلى وجود تحسن ملموس بين علامة المعايير بوجه عام إلا أنه وبوجه خاص ما زال الديوان يحتفظ بدرجة متدنية نسبياً في محور نتائج المجتمع، ولكن يظهر حجم التحسن الكبير في باقي المحاور بشكل عام، وفي محور نتائج الأداء الرئيسية بشكل خاص الذي أسهمت نتيجته النهائية في ارتفاع المحصلة النهائية.

وبصفة عامة يرى الباحث أن هذه النتيجة تؤشر بوضوح إلى مدى العلاقة بين تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لعناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي ومستوى أداءه المؤسسي.

#### 4.4 نتائج إختبار فرضيات الدراسة

فيما يأتي عرض ومناقشة لنتائج إختبار فرضيات الدراسة موضحة كما يلي:

##### 1.4.4. تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية".

ومن أجل فحص ما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) وبين المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي في المتمثل بنتائج أعمال الديوان التي تتضمن ( نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح دلالة هذه العلاقة بين كل عنصر من ممكنات نموذج التميز الأوروبي وبين الأداء المؤسسي من جهة، وبين ممكنات نموذج التميز الأوروبي ككل و الأداء المؤسسي من جهة ثانية، ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية تم إختبارها كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار القيادة والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ومن أجل إختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين معيار القيادة والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (17.4).

جدول 17.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق معيار القيادة والأداء المؤسسي

القيادة	Pearson Correlation	
0.651	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
73	حجم العينة	



يتضح من جدول (17.4) العلاقة بين معيار القيادة والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار القيادة والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.651) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار القيادة والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن العلاقة الإرتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت درجة تحقق معيار القيادة كممكن من إمكانات نموذج التميز الأوروبي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى أهمية عنصر القيادة في تحقيق مستوى أداء مؤسسي متميز حيث يلقى على كاهل القادة في المؤسسات المتميزة مسؤولية وضع وتطوير الرؤى والتوجهات الإستراتيجية والقيم والنظم المؤسسية التي تكفل تحقيق النجاح المستدام، وهذا ما أكدته المنظمة الأوروبية للجودة EFQM بأن التميز إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة (حسن، 2009). وهذا ما أكده (Porter & Tanner, 2004). بأن القيادة وثبات غايته يوجهون المنظمة نحو التميز، وما ذكره (السلمي، 2002). بأن القيادة الإستراتيجية لها دور محوري لتحقيق إدارة التميز، كما أكده (السلمي، 2002). عندما أشار إلى أن النتائج التي تحقها المنظمة إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة.

تتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الضامن، 2006). التي أظهرت أن معيار القيادة هو المحرك للأبعاد الأخرى والتي تؤثر على كل الممكّنات ونتائج الأعمال، كما تتفق مع دراسة (بدر، 2009). التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بالجودة وتطور الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين، كما تتفق مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عنصر القيادة ونتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، كما تتفق مع دراسة (Dubas & Nijhawan, 2005). التي أظهرت أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسات الأسبانية لعناصر الممكّنات ومنها القيادة يتناسب مع درجة تحقق النتائج فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال إيجابية، كما تتفق مع دراسة (Aldallal, 2005). ودراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرتا وجود علاقة إرتباط بين معايير نموذج التميز

الأوروبي، كما تتفق مع دراسة (Kanji, 2002). حيث أظهرت أن معيار القيادة تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة باعتباره العنصر المحرك الرئيس، كما تتفق مع دراسة (Laframboise, 2002). التي أظهرت أن قيادة أصحاب المصلحة أحد المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Price Water House Coopers, 2000) التي توصلت إلى وجود تأثير قوي لعدد من معايير التميز الرئيسية على أداء الأجهزة الأمنية البريطانية ومن ضمنها معيار القيادة. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت درجة ملاءمة معيار القيادة لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار السياسة والإستراتيجية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ومن أجل إختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين معيار السياسة والإستراتيجية والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (18.4).

جدول 18.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين معيار السياسة والإستراتيجية والأداء المؤسسي

السياسات والإستراتيجية	PearsonCorrelation	
0.622	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
73	حجم العينة	

يوضح الجدول رقم (18.4) العلاقة بين معيار السياسات والإستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار السياسات والإستراتيجية والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.622) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الثانية وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار السياسات والإستراتيجية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية."

ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن العلاقة الارتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت درجة تحقق معيار السياسات والإستراتيجية كممكن من إمكانات نموذج التميز الأوروبي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى أهمية عنصر السياسات والإستراتيجية في تحقيق مستوى أداء مؤسسي متميز كون الإستراتيجية تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة الأمد التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وهذا ما أكده (آل مزروع، 2010). بأن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر توجه إستراتيجي يسهم في تحقيق التميز، ويدعم ذلك وما أوضحه (Osborne, 2009) بأن توجيه إدارة القطاع العام نحو تميز الأداء يتطلب تطبيق الإستراتيجيات في منظمات القطاع العام.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (بدر، 2009). التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات والإستراتيجيات وتطور الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين، كما تتفق مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عنصر السياسات والإستراتيجيات ونتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، كما تتفق مع دراسة (Dubas & Nijhawan, 2005). التي أظهرت أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسات الإسبانية لعناصر الممكنات ومنها الإستراتيجية يتناسب مع درجة تحقق النتائج فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال إيجابية، كما تتفق مع دراسة (Alallal, 2005). ودراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرتا وجود علاقة إرتباط بين معايير نموذج التميز الأوروبي الممكنات ونتائج الأعمال، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Price Water House Coopers, 2000) التي توصلت إلى وجود تأثير قوي لعدد من معايير التميز الرئيسة على أداء الأجهزة الأمنية البريطانية ومن ضمنها معيار السياسة والإستراتيجية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت درجة ملاءمة معيار إستراتيجيات المنظمة في تحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ومن أجل إختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية كما هو موضح في الجدول رقم (19.4).

جدول 19.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي

الموارد البشرية	Pearson Correlation	
0.632	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
73	حجم العينة	

يوضح الجدول رقم (19.4) العلاقة بين معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.632) وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية".

ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن العلاقة الارتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت درجة تحقق معيار الموارد البشرية كممكن من إمكانات نموذج التميز الأوروبي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى أهمية عنصر الموارد البشرية في تحقيق مستوى أداء مؤسسي متميز حيث أن الموظفين هم أهم الموارد في أي مؤسسة كونها تمثل حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة وأدائها المتميز.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (العكروش، 2006). التي أظهرت انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية في جائزة الملك عبد الله الثاني بمستوى أداء المؤسسات الحكومية المبحوثة، كما تتفق مع دراسة (بدر، 2009). التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتطور الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين، كما تتفق مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عنصر إدارة الموارد البشرية ونتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، كما تتفق مع دراسة (Dubas & Nijhawan, 2005). التي أظهرت أن درجة امتلاك وتطبيق

المؤسسات الإسبانية لعناصر الممكنات ومنها الأفراد يتناسب مع درجة تحقق النتائج فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال إيجابية، كما تتفق مع دراسة (Alallal, 2005). ودراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرتا وجود علاقة إرتباط بين معايير نموذج التميز الأوروبي، كما تتفق مع دراسة (Kanji, 2002). حيث أظهرت أن معيار إدارة الموارد البشرية تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة باعتباره العنصر المحرك الرئيس، وتتفق مع دراسة (Laframboise, 2002). التي أظهرت أن معيار دور الموظفين أحد المعايير الرئيسة التي تحقق الأداء، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Price Water House Coopers, 2000) التي توصلت إلى وجود تأثير قوي لعدد من معايير التميز الرئيسة على أداء الأجهزة الأمنية البريطانية ومن ضمنها معيار الأفراد. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت درجة ملائمة معيار إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ومن أجل إختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (20.4).

جدول 20.4: معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي

الشراكة والموارد	Pearson Correlation	
0.611	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
73	حجم العينة	

يوضح الجدول رقم (20.4) العلاقة بين معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.611) و مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفريّة الرابعة وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية".

ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن العلاقة الارتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت درجة تحقق معيار الشراكة والموارد كممكن من ممكنات نموذج التميز الأوروبي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى أهمية عنصر (الشراكة والموارد) كأحد ممكنات نموذج التميز الأوروبي في تحقيق مستوى أداء مؤسسي متميز حيث أن المؤسسات المتميزة تسعى إلى عقد الشراكات التي تدعم سياساتها وإستراتيجيتها. وهذا ما بينه (Porter & Tanner, 2004). بأن منهجيات التميز تؤكد على أن المنظمة بحاجة إلى وضع سياسات وإستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين معيار العلاقات والموارد ونتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، كما تتفق مع دراسة (Dubas&Nijhawan, 2005). التي أظهرت أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسات الإسبانية لعناصر الممكنات ومنها الشراكة والموارد يتناسب مع درجة تحقق النتائج فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال إيجابية، كما تتفق مع دراسة (Alallal, 2005). ودراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرتا وجود علاقة إرتباط بين معايير نموذج التميز الأوروبي، كما تتفق مع دراسة (Laframboise, 2002). التي أظهرت أن معيار دور الموردين احد المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Price Water House Coopers, 2000) التي توصلت إلى وجود تأثير قوي لعدد من معايير التميز الرئيسية على أداء الأجهزة الأمنية البريطانية ومن ضمنها معيار الشراكة والموارد. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت درجة ملاءمة معيار إدارة الموارد والشراكات لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق معيار العمليات والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

ومن أجل إختبار هذه الفرضية تم إستخدام أسلوب معامل الإرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين معيار العمليات والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (21.4).

جدول 21.4: معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق معيار العمليات والأداء المؤسسي

Pearson Correlation		الأداء المؤسسي
العمليات	معامل ارتباط بيرسون	
0.566	مستوى المعنوية	
0.000	حجم العينة	
73		

يوضح الجدول (21.4) العلاقة بين معيار العمليات والأداء المؤسسي، حيث تشير النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معيار العمليات والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.566) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الخامسة وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معيار العمليات والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية".

ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن العلاقة الارتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت درجة تحقق معيار العمليات كممكن من إمكانات نموذج التميز الأوروبي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى أهمية عنصر العمليات في تحقيق مستوى أداء مؤسسي متميز حيث أن العمليات مسبب رئيسي في إرضاء وزيادة القيمة للمتعاملين، وهذا ما بينه (آل مزروع، 2010). حيث يرى بان أداء المنظمات يرتبط بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لإدارة عملياتها في المجالات المختلفة وصولاً لأداء متميز.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عنصر إدارة العمليات ونتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، كما تتفق مع دراسة (Dubas&Nijhawan,2005). التي أظهرت أن درجة إمتلاك وتطبيق المؤسسات الإسبانية لعناصر الممكنات ومنها العمليات يتناسب مع درجة تحقق النتائج فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال إيجابية، كما تتفق مع دراسة (Alallal,2005). ودراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرتا وجود علاقة ارتباط بين معايير نموذج التميز الأوروبي، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Price Water House Coopers, 2000) التي توصلت إلى وجود

تأثير قوي لعدد من معايير التميز الرئيسية على أداء الأجهزة الأمنية البريطانية ومن ضمنها معيار العمليات. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت درجة ملائمة معيار إدارة العمليات لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية.

• خلاصة نتائج الفرضية الأساسية الأولى:

"لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية".

تجمل هذه الفرضية العلاقة بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي ككل في جميع محاوره الخمسة والأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية، ومن أجل إختبار هذه الفرضية تم إستخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (22.4).

جدول 22.4: معامل الارتباط للعلاقة بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي

ممكنات نموذج التميز الأوروبي	Pearson Correlation	
0.722	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
73	حجم العينة	

يوضح الجدول رقم (22.4) العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي حيث تشير النتائج وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.722) ومستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:



" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية".

ومن النتائج السابقة يرى الباحث أن العلاقة الإرتباطية الإيجابية هي علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت درجة تحقق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى أهمية ممكنات نموذج التميز الأوروبي في تحقيق مستوى أداء مؤسسي متميز، حيث أنها بمثابة المسببات والمنهجات التي تهئى الطريق لتحقيق الأداء المتميز، وهذه النتيجة تعتبر إنعكاس لأدبيات وفلسفة وآلية نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يقوم على العلاقة السببية والإرتباطية بين معايير التمكين ومعايير النتائج (EFQM, 2010). وهذا ما أكدته (Nawaz, 2008). عندما اعتبر أن معايير نموذج التميز الأوروبي (الممكنات) تسهم في تحليل الفجوات، وتحديد مناطق القوة، وفرص التحسين، وتحديد اختلاف المستويات التي تحتاج إلى التطوير في المنظمة من أجل تحقيق أداء متميز. كما أكد ذلك (السلمي، 2002). على أن النتائج التي تحققها المنظمة هي إنعكاس للمسببات التي أدت إليها وهي القيادة الكفوة التي تضع الإستراتيجية والسياسات وتوجه العاملين وتنسق الموارد المتاحة وتعمل على تكوين علاقات تحقق المنفعة للمنظمة وتصوغ ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة (Beikzad, & et al, 2011) حيث أظهرت أن هناك علاقة إرتباط ايجابي بين معايير ممكنات نموذج التميز الاوروبي وإداء المؤسسة المبحوثة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (Yaghoubi, & et al, 2010) التي أظهرت أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق نموذج التميز الاوروبي بمعايير التسعة على أداء المنظمة المبحوثة، وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (آل مزروع، 2010). التي أظهرت أن هناك علاقات إرتباط وذات دلالة إحصائية بين جميع المعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدر، 2009). التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتطور الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الجعبري، 2009). التي أظهرت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي وأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وتتفق مع دراسة (Vijande & etal. 2007) التي أظهرت نتائجها أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق نموذج التميز الاوروبي يمكن المؤسسات من التوصل إلى نتائج متفوقة على مستوى نتائج الأعمال، كما

تتفق مع نتيجة دراسة (Dubas & Nijhawan, 2005). التي أظهرت أن درجة إمتلاك وتطبيق المؤسسات الإسبانية لعناصر الممكنات يتناسب مع درجة تحقق النتائج فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال إيجابية، كما تتفق مع نتيجة دراسة (Boulter & etal, 2005). التي برهنت أن معايير نموذج التميز الأوروبي تسهم في تحسين الأداء في المنظمات بإطراد مقارنة مع المنظمات التي لا تستخدم النموذج، كما تتفق مع دراسة (Alallal, 2005) ودراسة (Alrayes, 2003). حيث أظهرتا وجود علاقة إرتباط بين الممكنات والنتائج في نموذج التميز الأوروبي، وتتفق ودراسة (Kanji, 2002). حيث أظهرت أن معايير ممكنات نموذج التميز الأوروبي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل، كما تتفق مع دراسة (Laframboise, 2002). التي أظهرت أن المعايير الرئيسة الممكنات هي التي تحقق الأداء المتميز، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Price Water House Coopers, 2000) التي توصلت إلى وجود تأثير قوي لمعايير الممكنات الرئيسة على أداء الأجهزة الأمنية البريطانية.

#### 2.4.4. تحليل الفرضية الرئيسية الثانية: تأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الديوان، الدرجة الإدارية، الدورات التدريبية في إدارة التميز والجودة، الدورات التدريبية في الإدارة والتكنولوجيا) ".

ويفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير الجنس، وقد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (23.4).

جدول 23.4: إختبار t للفروق بين متوسطات إستجابة المبحوثين حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة	ذكور	3.566	0.712	-.520	.605
	إناث	3.652	0.518		
السياسات والإستراتيجية	ذكور	3.536	0.574	.528	.599
	إناث	3.465	0.426		
الموارد البشرية	ذكور	3.404	0.626	-.530	.597
	إناث	3.478	0.352		
الشراكة والموارد	ذكور	3.696	0.558	.533	.596
	إناث	3.628	0.349		
العمليات	ذكور	3.320	0.587	-.671	.505
	إناث	3.406	0.252		
نتائج المتعاملين	ذكور	3.058	0.589	.886	.379
	إناث	2.935	0.459		
نتائج الموارد البشرية	ذكور	3.282	0.578	.814	.419
	إناث	3.174	0.390		
نتائج المجتمع	ذكور	2.924	0.709	.371	.711
	إناث	2.865	0.394		
نتائج الأداء الرئيسية	ذكور	3.478	0.612	.470	.640
	إناث	3.409	0.523		
جميع المحاور	ذكور	3.359	0.498	.260	.795
	إناث	3.331	0.264		

تشير النتائج في الجدول (23.4) إلى أنه لا توجد فروق في إستجابة أفراد عينة الدراسة في كل محور من المحاور حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور كبر من (0.05).

وبصفة عامة: تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.795) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.05) حول العلاقة بين تطبيق مميزات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير الجنس. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية بعدم وجود فروق في اتجاهات المستجيبين سواء كان المستجيب ذكراً أم أنثى، حيث أن الطرفين يعملون في بيئة واحدة كما أن الدراسة تتناول موضوعاً حديثاً بالنسبة للجنسين وتتساوى خلفيتهم المعرفية حوله.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق مميزات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير العمر.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق مميزات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير العمر، وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (24.4) أدناه:

جدول 24.4: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إستجابات الباحثين حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	الوسط الحسابي			المحور
		50-41 سنة	40-31 سنة	30 سنة فأقل	
.084	2.57	3.73	3.75	3.41	القيادة
.045	3.23	3.97	3.61	3.36	السياسات والإستراتيجية
.085	2.56	3.57	3.56	3.27	الموارد البشرية
.036	3.49	3.93	3.80	3.51	الشراكة والموارد
.716	0.34	3.56	3.36	3.31	العمليات
.581	0.55	2.87	3.08	2.96	نتائج المتعاملين
.036	3.49	3.47	3.38	3.08	نتائج الموارد البشرية
.709	0.35	2.63	2.94	2.89	نتائج المجتمع
.006	5.56	3.73	3.64	3.22	نتائج الأداء الرئيسية
.064	2.86	3.49	3.46	3.22	جميع المحاور

ويوضح جدول رقم (25.4) نتائج إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر كما يلي:

جدول 25.4: إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر

العمر			الفروق	المحور
50-41 سنة	40-31 سنة	30 سنة فأقل		
0.056	0.048*	—	30 سنة فأقل	السياسات والإستراتيجية
0.253	—	—	40-31 سنة	
—	—	—	50- 41 سنة	
0.160	0.016*	—	30 سنة فأقل	الشراكة والموارد
0.663	—	—	40-31 سنة	
—	—	—	50- 41 سنة	
0.207	0.014*	—	30 سنة فأقل	نتائج الموارد البشرية
0.787	—	—	40-31 سنة	
—	—	—	50- 41 سنة	
0.126	0.002*	—	30 سنة فأقل	نتائج الأداء الرئيسية
0.785	—	—	40-31 سنة	
—	—	—	50- 41 سنة	

تشير النتائج في الجدول رقم (24.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المحاور التالية: (السياسات والإستراتيجية، الشراكات والموارد، نتائج الموارد البشرية، نتائج الأداء الرئيسية)، أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل منها يعزى لمتغير العمر، وتشير نتائج اختبار Lsd للمقارنات المتعددة في الجدول رقم (25.4) أعلاه إلى ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء العينة نحو محور الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.045) وهي أقل من (0.05). وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (25.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية " 30 سنة فأقل"، والفئة العمرية " من 40-31 سنة" ولصالح الفئة العمرية " من 40-31 سنة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " الشراكة والموارد" تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.036) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (25.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية " 30 سنة فأقل"، والفئة العمرية " من 40-31 سنة" ولصالح الفئة العمرية " من 40-31 سنة".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " نتائج الموارد البشرية" تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.036) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (25.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية " 30 سنة فأقل"، والفئة العمرية " من 31-40 سنة" ولصالح الفئة العمرية " من 31-40 سنة".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " نتائج الأداء المؤسسي" تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.006) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (25.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة العمرية " 30 سنة فأقل"، والفئة العمرية " من 31-40 سنة" ولصالح الفئة العمرية " من 31-40 سنة".

أما في باقي المحاور فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث أن مستوى الدلالة لكل منها كانت أكبر من (0.05).

وبصفة عامة: أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور ككل تساوي 0.64 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير العمر.

ويرى الباحث أن ميل الفروق لصالح الفئة العمرية الأكبر سنا بين أفراد عينة الدراسة (31-40) إنما تعكس أسلوب وطريقة التفكير والتقييم التي تتمتع بها هذه الفئة والتي تتم عن وجود خبرة مكتسبة مدتها أكبر نسبيا من الفئة العمرية الأولى، حيث أنها تبدي إستجابات إيجابية نحو المحاور الأربعة ولعل هذا يؤشر إلى أن طبيعة الأعمال والمواقع التي يشغلونها وما تتمتع به من صلاحيات ومسؤوليات قد تتيح لهم وتمنحهم هامش أكبر من المعرفة والوضوح والمعلومات حول إستراتيجية الديوان وسياساته العامة وكذلك طبيعة الشراكات ونوعها وعددها إضافة إلى معرفة حقيقة النتائج التي تعبر عن إنجازات الديوان تجاه الموارد البشرية وكذلك مخرجات الديوان ونتائج أدائه الرئيسية وهذا ما لا يتوفر بطبيعة الحال لمن هم في مستويات أدنى.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق مميزات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق مميزات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (26.4-أ و 26.4-ب) أدناه:

جدول 26.4-أ: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة	دبلوم متوسط أو اقل	3.333	0.927	1.038	.360
	بكالوريوس	3.614	0.625		
	دراسات عليا	3.820	0.349		
السياسات والإستراتيجية	دبلوم متوسط أو اقل	3.444	0.831	1.058	.353
	بكالوريوس	3.497	0.466		
	دراسات عليا	3.840	0.611		
الموارد البشرية	دبلوم متوسط أو اقل	3.489	0.764	.979	.381
	بكالوريوس	3.392	0.521		
	دراسات عليا	3.740	0.493		
الشراكة والموارد	دبلوم متوسط أو اقل	3.481	0.820	1.481	.235
	بكالوريوس	3.680	0.435		
	دراسات عليا	3.956	0.488		
العمليات	دبلوم متوسط أو اقل	3.198	0.793	1.019	.366
	بكالوريوس	3.348	0.437		
	دراسات عليا	3.600	0.669		

جدول 26.4-ب: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
نتائج المتعاملين	دبلوم متوسط أو أقل	2.911	0.645	.257	.774
	بكالوريوس	3.027	0.519		
	دراسات عليا	3.120	0.835		
نتائج الموارد البشرية	دبلوم متوسط أو أقل	3.011	0.615	2.098	.130
	بكالوريوس	3.254	0.483		
	دراسات عليا	3.600	0.752		
نتائج المجتمع	دبلوم متوسط أو أقل	2.756	0.820	.498	.610
	بكالوريوس	2.912	0.571		
	دراسات عليا	3.100	0.919		
نتائج الأداء الرئيسية	دبلوم متوسط أو أقل	3.333	0.805	1.314	.275
	بكالوريوس	3.442	0.540		
	دراسات عليا	3.840	0.594		
جميع المحاور	دبلوم متوسط أو أقل	3.215	0.695	1.412	.251
	بكالوريوس	3.348	0.370		
	دراسات عليا	3.620	0.582		

تشير النتائج في الجدول (26.4-أ و 26.4-ب) إلى أنه لا توجد فروق في إستجابة أفراد عينة الدراسة في كل محور من المحاور حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من (0.05).

وبصفة عامة: تبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.582) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول العلاقة بين تطبيق مكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي". ويرى الباحث أن هذه النتيجة بعدم وجود فروق في إتجاهات المستجيبين تشير إلى وجود تقارب في إتجاهات أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مستوى التأهيل العلمي، وهذا يشير إلى وضوح آلية تقييم مكنات ونتائج أعمال نموذج التميز الأوروبي حيث أنها تعبر عن طرق العمل والآليات والوسائل التي يتبعها ديوان الرقابة في تنفيذ أعماله على كافة المستويات والإدارات والدوائر والأقسام مثل أدلة العمل أو السياسات العامة أو هيكل عمل معتمدة بمسؤوليات وصلاحيات واضحة أو برامج محوسبة أو موجودات أو بنى تحتية



ومكتبية كما تعبر النتائج عن الإنجازات التي يحققها الديوان لكافة أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن عملية التقييم لوجود هذه الممكّنات أو مدى تحقق الإنجازات لا تتأثر بطبيعة المؤهل العلمي الذي يحمله الباحثون كونهم يقومون بتقييم عناوين واضحة وتشكل محور إهتمام وظيفي وشخصي لهم.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق ممكّنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير الدرجة الإدارية.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات إستجابة أفراد العينة حول العلاقة بين ممكّنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة تعزى لمتغير الدرجة الإدارية، كما يتضح في الجدول (27.4).

جدول 27.4: تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات الباحثين حسب متغير الدرجة الإدارية

مستوى الدلالة	قيمة F	الوسط الحسابي						المحور
		مؤشر عام قاطع	مؤشر دائرة	مؤشر وحدة	مؤشر رتبتي قسم	مؤشر مهنة	مؤشر تخصص	
.029	2.68	4.55	3.78	4.05	3.30	3.59	4.05	القيادة
.003	3.97	4.60	3.66	3.80	3.33	3.43	4.15	السياسات والإستراتيجية
.146	1.70	4.30	3.55	3.70	3.30	3.36	3.65	الموارد البشرية
.135	1.75	4.33	3.83	3.44	3.57	3.61	4.11	الشراكة والموارد
.010	3.29	4.17	3.39	3.89	3.22	3.27	4.11	العمليات
.164	1.63	3.80	3.08	3.20	2.86	3.01	3.50	نتائج المتعاملين
.065	2.20	4.05	3.38	3.25	3.05	3.23	3.70	نتائج الموارد البشرية
.032	2.61	3.50	2.86	3.35	2.60	3.04	3.55	نتائج المجتمع
.065	2.20	4.55	3.53	3.05	3.34	3.43	3.85	نتائج الأداء الرئيسية
<b>.006</b>	<b>3.58</b>	<b>4.20</b>	<b>3.45</b>	<b>3.52</b>	<b>3.17</b>	<b>3.33</b>	<b>3.85</b>	<b>جميع المحاور</b>

ويوضح الجدول (28.4) أدناه نتائج إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير الدرجة الإدارية:

جدول 28.4: إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير الدرجة الإدارية

المحور	الفروق	مدير عام فأعلى	مدير دائرة	مدير وحدة	رئيس قسم	مفتش	نائب مدير عام
القيادة	مدير عام فأعلى	—	0.100	0.423	0.008*	0.038*	0.423
	مدير دائرة	—	—	0.556	0.021*	0.340	0.566
	مدير وحدة	—	—	—	0.104	0.313	1.000
	رئيس قسم	—	—	—	—	0.098	0.104
	مفتش	—	—	—	—	—	0.313
	نائب مدير عام	—	—	—	—	—	—
السياسات والإستراتيجية	مدير عام فأعلى	—	0.012*	0.102	0.001*	0.001*	0.354
	مدير دائرة	—	—	0.705	0.041*	0.128	0.182
	مدير وحدة	—	—	—	0.193	0.299	0.471
	رئيس قسم	—	—	—	—	0.469	0.025*
	مفتش	—	—	—	—	—	0.045*
	نائب مدير عام	—	—	—	—	—	—
العمليات	مدير عام فأعلى	—	0.031*	0.556	0.008*	0.011*	0.906
	مدير دائرة	—	—	0.160	0.284	0.427	0.044*
	مدير وحدة	—	—	—	0.059	0.077	0.638
	رئيس قسم	—	—	—	—	0.709	0.013*
	مفتش	—	—	—	—	—	0.017*
	نائب مدير عام	—	—	—	—	—	—
نتائج المجتمع	مدير عام فأعلى	—	0.156	0.801	0.044*	0.297	0.933
	مدير دائرة	—	—	0.276	0.182	0.326	0.126
	مدير وحدة	—	—	—	0.091	0.483	0.737
	رئيس قسم	—	—	—	—	0.010*	0.033*
	مفتش	—	—	—	—	—	0.247
	نائب مدير عام	—	—	—	—	—	—
جميع المحاور	مدير عام فأعلى	—	0.014*	0.094	0.001*	0.004*	0.376
	مدير دائرة	—	—	0.802	0.040*	0.349	0.189
	مدير وحدة	—	—	—	0.238	0.511	0.423
	رئيس قسم	—	—	—	—	0.166	0.026*
	مفتش	—	—	—	—	—	0.082

تشير النتائج في الجدول رقم (27.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المحاور التالية: (القيادة، السياسات والإستراتيجية، العمليات، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي)، أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل منها يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، وتشير نتائج إختبار Lsd للمقارنات المتعددة في الجدول رقم (28.4) إلى ما يلي:

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " القيادة " يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.029) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (28.4) إلى أن الفروق كانت بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "رئيس قسم" ولصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت الفروق بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "مفتش" لصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة "مدير دائرة" والدرجة " رئيس قسم" لصالح الدرجة " مدير دائرة".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " السياسات والإستراتيجية " يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (28.4) إلى أن الفروق كانت بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "مدير دائرة" ولصالح الدرجة " مدير عام"، كما أظهرت فروقا بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "رئيس قسم" ولصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت الفروق بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "مفتش" لصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة "مدير دائرة" والدرجة " رئيس قسم" لصالح الدرجة " مدير دائرة". كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة "رئيس قسم" والدرجة " نائب مدير عام " لصالح الدرجة " نائب مدير عام". كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة " نائب مدير عام" والدرجة " مفتش" لصالح الدرجة " نائب مدير عام".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " العمليات " يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.10) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (28.4). إلى أن الفروق كانت بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "مدير دائرة" ولصالح الدرجة " مدير عام"، كما كانت بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "رئيس قسم" ولصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت الفروق بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "مفتش" لصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة "مدير دائرة" والدرجة " رئيس قسم" لصالح الدرجة " مدير دائرة". كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة " نائب مدير عام" والدرجة " رئيس قسم" لصالح الدرجة " نائب مدير عام". كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة " نائب مدير عام" والدرجة " مفتش" لصالح الدرجة " نائب مدير عام".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " نتائج المجتمع " يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.032) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (28.4) إلى أن الفروق كانت بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "رئيس قسم" ولصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت الفروق بين الدرجة " نائب مدير عام" والدرجة "رئيس قسم" لصالح الدرجة " نائب مدير عام"، كما أظهرت الفروق بين الدرجة " رئيس قسم " والدرجة" مفتش " لصالح الدرجة " رئيس قسم ".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو جميع المحاور يعزى لمتغير الدرجة الإدارية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.006) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (28.4). إلى أن الفروق كانت بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "مدير دائرة" ولصالح الدرجة " مدير عام"، كما أظهرت فروقا بين الدرجة " مدير عام" والدرجة "رئيس قسم" ولصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت الفروق بين الدرجة " مدير عام" والدرجة" مفتش " لصالح الدرجة " مدير عام" كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة" مدير دائرة" والدرجة " رئيس قسم" لصالح الدرجة " مدير دائرة". كما أظهرت وجود فروق بين الدرجة" رئيس قسم" والدرجة " نائب مدير عام " لصالح الدرجة " نائب مدير عام".

أما في باقي المحاور فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة الإدارية حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05).

وبصفة عامة:.. أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور ككل تساوي (0.006) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي أنه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير الدرجة الإدارية.

ويرى الباحث أن ميل الفروق في المحاور الأربعة لصالح الدرجات الأعلى وظيفيا بين أفراد عينة الدراسة وهي (مدير عام فأعلى) و(نائب مدير عام) و (مدير دائرة) إنما تدل على أن هذه الدرجات تمثل الإدارة العليا في الديوان وبالتالي فهي صاحبة القرار وهي من تقوم بعملية التخطيط والتنظيم والتطوير والتوجيه ورسم السياسات وبناء الإستراتيجية وتقود عملية التغيير وإدارة العمليات وهي

الأقدر بطبيعة الحال على تقييم نتائج أداء الديوان وتأثيره على المجتمع فهي من تتعاطى مع المجتمع وتتناول قضاياهم كم أنها صاحبة القرار في المشاركة في أي نشاطات مجتمعية إضافة إلى أنها من هي تتعامل مع وسائل الإعلام.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق مكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق مكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل، وتظهر النتائج كما في الجدول رقم (29.4) أدناه:

جدول 29.4: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة في العمل

مستوى الدلالة	قيمة F	الوسط الحسابي			المحور
		11 - 15 سنة	6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	
.132	2.087	3.97	3.71	3.48	القيادة
.030	3.705	3.93	3.62	3.40	السياسات والإستراتيجية
.211	1.590	3.65	3.54	3.33	الموارد البشرية
.031	3.669	3.93	3.84	3.55	الشراكة والموارد
.103	2.353	3.72	3.39	3.27	العمليات
.440	.831	3.20	3.09	2.95	نتائج المتعاملين
.042	3.317	3.50	3.41	3.12	نتائج الموارد البشرية
.529	.643	3.18	2.89	2.88	نتائج المجتمع
.053	3.068	3.80	3.60	3.33	نتائج الأداء الرئيسية
.041	3.351	3.65	3.45	3.25	جميع المحاور

ويوضح الجدول (30.4) نتائج إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير سنوات الخدمة في العمل في الديوان:

جدول 30.4: إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير سنوات الخدمة في العمل

سنوات الخدمة في العمل				
15-11 سنة	10-6 سنوات	5 سنوات فأقل	الفروق	المحور
0.018*	0.088	—	5 سنوات فأقل	السياسات والإستراتيجية
0.185	—	—	10-6 سنوات	
—	—	—	15-11 سنة	
0.077	0.021*	—	5 سنوات فأقل	الشراكة والموارد
0.691	—	—	10-6 سنوات	
—	—	—	15-11 سنة	
0.092	0.028*	—	5 سنوات فأقل	نتائج الموارد البشرية
0.708	—	—	10-6 سنوات	
—	—	—	15-11 سنة	
0.034*	0.069	—	5 سنوات فأقل	جميع الفقرات
0.307	—	—	10-6 سنوات	
—	—	—	15-11 سنة	

تشير النتائج في الجدول رقم (29.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المحاور التالية: (السياسات والإستراتيجية، الشراكات والموارد نتائج الموارد البشرية)، أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل منها يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل، وتشير نتائج إختبار Lsd للمقارنات المتعددة في الجدول رقم (30.4) إلى ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء العينة نحو محور السياسات والإستراتيجية " يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.030) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (30.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " 5 سنوات فأقل" والدرجة "من 11 - 15 سنة" ولصالح الفئة " من 11 - 15 سنة " .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء العينة نحو محور الشراكات والموارد " يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل، حيث أن قيمة مستوى الدلالة

(0.031) وهي أقل من (0.05)، يشير إختبار Lsd في جدول (30.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " 5 سنوات فاقل" والدرجة "من 6 - 10 سنوات" ولصالح الفئة "من 6 - 10 سنوات".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " نتائج الموارد البشرية " يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.042) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (30.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " 5 سنوات فاقل" والدرجة "من 6 - 10 سنوات" ولصالح الفئة " من 6 - 10 سنوات".

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.041) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (30.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " 5 سنوات فاقل" والدرجة "من 11 - 15 سنة" ولصالح الفئة " من 11 - 15 سنة".

وبصفة عامة:.. أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور ككل تساوي (0.041) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي أنه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية بوجود فروق في إتجاهات المستجيبين لصالح من يمتلكون سنوات خدمة أكثر كونهم أصحاب خبرة وتجربة تراكمية خاصة إذا ما أقرنت فترة الخدمة مع الدرجة الإدارية على إعتبار أنه من المنطقي أن يكون من لديهم سنوات خدمة أكثر درجة إدارية أعلى وهذا يترتب عليه إمتلاك قدرة أكبر وأشمل في وصف وتقييم وتحليل كافة الجوانب المرتبطة بالعمل.

● لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز.

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بينمتوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز، وتظهر النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (31.4) المبين أدناه:

جدول 31.4: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير عدد الدورات التدريبية مجال إدارة الجودة والتميز

مستوى الدلالة	قيمة F	الوسط الحسابي			المحور
		9-6 دورات	5-1 دورات	لم احصل على دورات	
.038	3.42	3.97	3.61	3.24	القيادة
.078	2.64	3.79	3.52	3.27	السياسات والإستراتيجية
.070	2.76	3.73	3.43	3.18	الموارد البشرية
.010	4.91	4.02	3.68	3.37	الشراكة والموارد
.166	1.84	3.58	3.35	3.16	العمليات
.399	.931	3.23	3.01	2.91	نتائج المتعاملين
.138	2.04	3.53	3.24	3.08	نتائج الموارد البشرية
.836	0.18	3.00	2.91	2.83	نتائج المجتمع
.079	2.63	3.80	3.45	3.23	نتائج الأداء الرئيسية
<b>.037</b>	<b>3.45</b>	<b>3.63</b>	<b>3.35</b>	<b>3.14</b>	<b>جميع المحاور</b>

ويوضح الجدول (32.4) أدناه نتائج إختبار (LSD) للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في إدارة الجودة والتميز كبيئة كما يلي:



جدول 32.4: إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في إدارة الجودة والتميز

عدد الدورات في إدارة الجودة والتميز				
المحور	الفروق	لم يحصل على دورات	5-1 دورات	9-6 دورات
القيادة	لم أحصل على دورات	—	0.074	0.012*
	5-1 دورات	—	—	0.123
	9-6 دورات	—	—	—
الشراكة والموارد	لم أحصل على دورات	—	0.043*	0.003*
	5-1 دورات	—	—	0.051
	9-6 دورات	—	—	—
جميع الفقرات	لم أحصل على دورات	—	0.115	0.011*
	5-1 دورات	—	—	0.078
	9-6 دورات	—	—	—

تشير النتائج في الجدول رقم (31.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المحاور التالية: (القيادة، الشراكات والموارد)، أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل منها يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز، وتشير نتائج إختبار Lsd للمقارنات المتعددة في الجدول رقم (32.4) إلى ما يلي:

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " القيادة " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.038) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (32.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات " .

○ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " الشراكة والموارد " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.010) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار

Lsd في الجدول رقم (32.4) أدناه إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات ". كما أظهرت فروق بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات ".  
○ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة جميع المحاور " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.037) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (32.4) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات ".

وبصفة عامة: أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور ككل تساوي (0.037) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي أنه:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية بوجود فروق في إتجاهات المستجيبين لصالح من حصلوا عدد دورات تدريبية أكثر في مجال إدارة الجودة والتميز كونهم اكتسبوا معارف ومهارات في مجال الجودة والتميز نتيجة التدريب الذي إنعكست مخرجاته على توجهاتهم الإيجابية في الإجابة الموضوعية على محاور الدراسة.

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، وتظهر النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (33.4):

جدول 33.4: تحليل التباين الأحادي للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير عدد الدورات التدريبية مجال الإدارة والتكنولوجيا

مستوى الدلالة	قيمة F	الوسط الحسابي			المحور
		9-6 دورات	5-1 دورات	لم احصل على دورات	
.025	3.88	3.84	3.70	3.29	القيادة
.011	4.86	3.85	3.58	3.26	السياسات والإستراتيجية
.017	4.29	3.66	3.52	3.16	الموارد البشرية
.005	5.63	3.85	3.79	3.39	الشراكة والموارد
.005	5.66	3.56	3.45	3.07	العمليات
.248	1.42	3.08	3.09	2.85	نتائج المتعاملين
.009	4.98	3.41	3.36	2.97	نتائج الموارد البشرية
.135	2.06	2.64	3.02	2.77	نتائج المجتمع
.025	3.91	3.75	3.53	3.20	نتائج الأداء الرئيسية
.005	5.77	3.51	3.45	3.10	جميع المحاور

ويوضح الجدول (34.4 أو 34.4-ب) نتائج إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا.

جدول 34.4-أ: إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا

عدد الدورات في الإدارة والتكنولوجيا				
9-6 دورات	5-1 دورات	لم احصل على دورات	الفروق	المحور
0.038*	0.014*	—	لم احصل على دورات	القيادة
0.586	—	—	5-1 دورات	
—	—	—	9-6 دورات	

جدول 34.4-ب : إختبار LSD للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا

المحور	الفروق	لم احصل على دورات	5-1 دورات	9-6 دورات
السياسات والإستراتيجية	لم احصل على دورات	—	0.02*	0.006*
	5-1 دورات	—	—	0.167
	9-6 دورات	—	—	—
الموارد البشرية	لم احصل على دورات	—	0.011*	0.024*
	5-1 دورات	—	—	0.489
	9-6 دورات	—	—	—
الشراكة والموارد	لم احصل على دورات	—	0.002*	0.023*
	5-1 دورات	—	—	0.735
	9-6 دورات	—	—	—
العمليات	لم احصل على دورات	—	0.003*	0.015*
	5-1 دورات	—	—	0.575
	9-6 دورات	—	—	—
نتائج الموارد البشرية	لم احصل على دورات	—	0.004*	0.035*
	5-1 دورات	—	—	0.787
	9-6 دورات	—	—	—
نتائج الأداء الرئيسية	لم احصل على دورات	—	0.024*	0.019*
	5-1 دورات	—	—	0.322
	9-6 دورات	—	—	—
جميع المحاور	لم احصل على دورات	—	0.002*	0.019*
	5-1 دورات	—	—	0.689
	9-6 دورات	—	—	—

تشير النتائج في الجدول رقم (33.4) إلى أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المحاور التالية: (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج الأداء الرئيسية)، أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل منها يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، وتشير نتائج إختبار Lsd للمقارنات المتعددة في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " القيادة " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.025) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " السياسات والإستراتيجية " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.011) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " الموارد البشرية " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.017) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " الشراكة والموارد " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.005) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " العمليات " يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.005) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج اختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " نتائج الموارد البشرية" يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.009) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو محور " نتائج الأداء الرئيسية" يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.025) وهي أقل من (0.05)، وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".
- توجد فروق بين آراء العينة نحو جميع المحاور يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.005) وهي أقل من (0.05) وتشير نتائج إختبار Lsd في الجدول رقم (34.4-أ و 34.4-ب) إلى أن الفروق كانت بين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 1 - 5 دورات" ولصالح الفئة " من 1 - 5 دورات"، وبين الفئة " لم أحصل على دورات" والفئة "من 6 - 9 دورات" ولصالح الفئة " من 6 - 9 دورات".

وبصفة عامة: أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور ككل تساوي (0.005) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية بوجود فروق في إتجاهات المستجيبين لصالح من حصلوا عدد دورات تدريبية أكثر في مجال الإدارة والتكنولوجيا كونهم إكتسبوا معارف ومهارات في مجال النموذج والتقنيات وأنظمة المعلومات نتيجة التدريب الذي انعكست مخرجاته على توجهاتهم الإيجابية في الإجابة على محاور الدراسة.

#### 5.4 ملخص نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي و الأداء

المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية، وقد أثارت الدراسة جملة من الأسئلة، كما قدمت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• النتائج المتعلقة بخصائص وسمات أفراد عينة الدراسة:

- تبين أن (96%) من المبحوثين هم من الجيل الشاب وأعمارهم من 40 سنة فما دون.
- أن ما نسبته (69%) من المبحوثين كانت من الذكور، وأن ما نسبته (31%) هم من الإناث.
- تبين أن ما نسبته (9%) من المجموع العام للمبحوثين هم من المستويات الإدارية العليا، وأن (91%) هم من المستويات الإدارية الوسطى.
- أن ما نسبته (7%) من المبحوثين هم من حملة الدراسات العليا، وأن ما نسبته (81%) كان مستواهم التعليمي بكالوريوس، وأن ما نسبته (12%) من أفراد العينة من حملة الدبلوم الجامعي المتوسط أو أقل.
- اتضح أن ما نسبته (59%) من المبحوثين لهم 5 سنوات خبرة في العمل، وأن (33%) لهم (6-10) سنوات خدمة في العمل، وأن (7%) لهم (11-15) سنة خدمة في العمل.
- تبين إن ما نسبته (71%) حصلوا من دورة إلى 5 دورات تدريبية في مجال الجودة والتميز، وأن (12%) حصلوا من (6 - 9) دورات، بينما لم تظهر النتائج نسبة لمن حصل على 10 دورات فأكثر. أي أن ما نسبته (83%) من المبحوثين قد حصلوا على دورات.
- اتضح أن ما نسبته (30%) من المبحوثين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، وأن ما نسبته (59%) حصلوا من دورة إلى 5 دورات، وأن (11%) من المبحوثين حصلوا من (6 - 9) دورات، أي أن ما نسبته (70%) قد حصلوا على دورات.

• النتائج الخاصة بمدى تطبيق ديوان الرقابة لعناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي:

- أظهرت النتائج أن الإتجاه العام لإستجابات غالبية أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق ديوان الرقابة لعناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد)، كان إتجاهاً إيجابياً، بينما كان الإتجاه حيادياً نحو محور (العمليات).
- أظهرت النتائج أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي جاءت وفق الأولوية والترتيب التالي من الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية على

التوالي محور الشراكة والموارد بمتوسط حسابي نسبي (73.49%)، محور القيادة بمتوسط حسابي نسبي (71.86%)، محور الإستراتيجية بمتوسط حسابي نسبي (70.27%)، محور الموارد البشرية بمتوسط حسابي نسبي (68.55%)، محور العمليات بمتوسط حسابي نسبي (66.94%).

• النتائج الخاصة بمستوى الأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية:

- أظهرت النتائج أن الإتجاه العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الإداء المؤسسي المتمثل بنتائج أعمال ديوان الرقابة المالية والإدارية (نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الإداء الرئيسية)، كان إتجاهاً حياًدياً بشكل عام.
- أظهرت النتائج أن إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو محاور الإداء المؤسسي لديوان الرقابة جاءت وفق الأولوية والترتيب التالي من الأكثر إيجابية إلى الأقل إيجابية على التوالي ( نتائج الأداء الرئيسية، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج المتعاملين).
- أظهرت النتائج أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو محور (نتائج الأداء الرئيسية) إتجاهاً إيجابياً.

• النتائج الخاصة بتحديد درجة ومستوى التميز لديوان الرقابة المالية والإدارية:

أظهرت نتائج التقييم الذاتي وفق المعايير والأوزان المستمدة من نموذج التميز الأوروبي أن درجة تميز ديوان الرقابة التقديرية هي (668 درجة من 1000 درجة) وهي درجة جيدة وفق درجات سلم التميز الأوروبي.

• النتائج الخاصة بفرضية الدراسة الأولى:

أظهرت نتائج تحليل الفرضية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات) والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية المتمثل بنتائج أعماله ( نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).



• النتائج الخاصة بتأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير الدرجة الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

#### 1.5 مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي و الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، ويعرض هذا الفصل الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، كما يعرض المقترحات التي أوصت بها الدراسة، وفي ختام الفصل يقدم الباحث مقترحات لدراسات مستقبلية ينصح الباحثين بإجرائها تتعلق في موضوع الدراسة.

#### 2.5. الاستنتاجات

- غالبية العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من الجيل الشاب، ويوجد فارق زمني جيد قبل بلوغهم سن التقاعد، وهذا مؤشر على مقدرتهم على العطاء والتجديد، وطرح أفكار واعدة وإبداعية تتسجم مع متطلبات العصر ونظرياته الحديثة.
- تتسجم نسبة تمثيل الإناث في ديوان الرقابة مع النسبة الشائعة في مشاركة الإناث في سوق العمل الفلسطيني.
- يوجد توافق محدود بين عدد العاملين وعدد المستويات الإدارية العليا والوسطى، وهذا يعبر عن وجود نقص في عدد موظفي هذه المستويات مقارنة مع عدد المستويات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الخاص بديوان الرقابة.
- يتمتع العاملين في المستويات العليا والوسطى بمستوى تعليمي ومعرفي جيد، حيث غالبيتهم من حملة المؤهل الجامعي، وهذا يعكس حرص الديوان على إستقطاب وتوظيف ذوي المؤهلات.

- يوجد إهتمام في تنمية وتطوير العاملين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، حيث غالبية العاملين حصلوا على دورات تدريبية في مجالي الجودة والتميز والإدارة والتكنولوجيا.
- بالرغم من تمتع ديوان الرقابة بقيادة فاعلة تؤمن بالقيم المؤسسية وتسعى إلى إحداث التغيير إلا أن القادة لا يتبنون منهجية واضحة للتطوير والتحسين لمنهجيات ووسائل وأدوات العمل.
- ضعف إهتمام القادة بالشكل المطلوب لتوفير بيئة ومناخ تنظيمي محفز على الإبداع، أو توفير الموارد اللازمة لتحفيز عملية الإبداع.
- إهمال البيانات المستمدة من الأداء الداخلي للديوان حيث تشكل مصدراً هاماً يستند عليه بناء وإعداد الخطة الإستراتيجية.
- ضعف الإهتمام بإجراء مراجعة دورية ومنتظمة لإستراتيجية ديوان الرقابة للتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها وإستجابتها للمتغيرات المحتملة.
- الإفتقار إلى نظام معتمد ومكتوب ومعمم لتحفيز الموارد البشرية في الديوان.
- ضعف المنهجية المستخدمة في قياس الإيجابيات والسلبيات والعوائد والتكاليف المترتبة على أنشطة الموارد البشرية من إستقطاب واختيار وتعيين وتطوير.
- لا يوجد آلية أو منهجية معتمدة لإجراء إستطلاع دوري لقياس آراء وإنطباعات أصحاب المصالح المتمثلين بـ (العاملين والمتعاملين والشركاء والمجتمع) في الديوان، وتحديد إحتياجات وتوقعات تلك الجهات في الحاضر والمستقبل.
- لا يوجد منهجية أو آلية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات أداء محددة ومعرفة بقيم واضحة.
- عدم كفاية مقاييس الرأي المستخدمة في قياس أداء ديوان الرقابة تجاه أصحاب المصالح.
- لا يقوم الديوان بتعميم النتائج (السلبية) التي تظهرها مقاييس الرأي ومؤشرات الأداء التي قد يستخدمها مما يشكل حالة من الضبابية لدى العاملين في معرفة نتائج أعمال الديوان.
- عدم قياس مدى فهم العاملين لفاعلية الإتصالات الداخلية، أو قياس مستويات الرضا في الديوان.
- عدم وضوح الآلية والمقاييس المستخدمة في الديوان لتقييم صورته ومكانته ودوره في المجتمع.
- عدم وجود إتجاهات إيجابية لدى ديوان الرقابة على مدى السنتين الماضيتين تظهرها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج أعماله نحو العاملين والمتعاملين والمجتمع.
- يهمل الديوان إجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه العاملين والمتعاملين والمجتمع وأدائه التشغيلي قياساً بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.
- المقاييس المستخدمة في قياس نتائج أعمال ديوان الرقابة (نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج الأداء الرئيسية) لم تحقق الأهداف المحددة التي وضعت لأجلها.
- لا يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات (الإيجابية، والسلبية) التي تظهرها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج أعماله.

### 3.5 المقترحات

في ضوء النتائج والإستنتاجات والتفسيرات التي خرجت بها الدراسة، قام الباحث بوضع عدد من المقترحات يأمل أن تتلائم وتوجهات العاملين في ديوان الرقابة المالية والإدارية، حيث تهدف إلى إبراز فرص التحسين الواجب إجرائها من أجل رفع مستوى كفاءة الأعمال التي تنعكس إيجابا على الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية، وعليه يمكن تقديم المقترحات التالية:

- الإهتمام بالهيكل التنظيمي وإجراء دراسة عليه لتعديل أو إضافة أو تحسين مكوناته بما يتلائم مع أعداد العاملين القليل نسبيا مقارنة مع المستويات التنظيمية المكونه له.
- مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية للديوان بشكل منتظم للتأكد من مدى فاعليتها ومرونتها وإستجابتها للمتغيرات المحتملة، وتشجيع مشاركة العاملين والمتعاملين والشركاء والمجتمع في هذه العملية باعتبارهم أصحاب مصالح تساعد مشاركتهم في تحليل الديوان.
- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بمخرجات ومؤشرات الأداء الداخلي لديوان الرقابة لإستثمارها والإستفادة منها عند مراجعة وتحديث الإستراتيجية.
- إستخدام الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة والإهتمام بتصميم العمليات ومراجعتها وتحديث إجراءاتها، وإدارتها بكفاءة وفاعلية باعتبارها عاملا مؤثرا في ارتفاع أو تدني مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعامل مع كافة الأنشطة وإجراءات العمليات على أنها كل واحد يتفاعل مع بعضه ويضيف قيمة إضافية حيث أن نجاح الإجراءات الرقابية تستند في نجاحها على كفاءة وجودة تصميم العمليات وتحسينها وقياس أدائها وفق مؤشرات واضحة ومحددة.
- توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وبيئة عمل محفزة على الإبداع والإبتكار والعطاء بما ينسجم مع ثقافة وفلسفة الجودة والتميز، من خلال مشاركة العاملين وتمكينهم في صناعة القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للديوان.
- تدعيم قيم الإعتراف والتقدير للعاملين، وإشباع حاجاتهم وتوفير المنح والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستوى الأداء من خلال إعتماد نظام أو منهجية للتحفيز.
- توفير الخدمات الإجتماعية للعاملين وتشجيع الطقوس الجماعية لتعزيز روابط الزمالة والمحبة التي تمهد لإقامة علاقات غير رسمية ترسخ الشعور بالإنتماء والولاء والرضا الوظيفي.
- إعتماد منهجية فاعلة في إدارة المعرفة والمعلومات وتوثيقها للاستفادة القصوى منها في دعم إستراتيجية الديوان.
- إعداد منهجية أو آلية مخططة لإجراء إستطلاع رأي دوري لجميع أصحاب المصالح من عاملين ومتعاملين وشركاء ومجتمع وفق مقاييس واضحة ومحددة مثل رضا هذه الجهات

وإحتياجاتها وتوقعاتها وإنطباعاتها حول الديوان وخدماته وعملياته وربط نتائج هذه الإستطلاعات بنظام الأداء التشغيلي العام.

- تحديد مجموعة من مقاييس الرأي ومؤشرات الأداء المتعلقة بأداء الديوان تجاه أصحاب المصالح وتعريف هذه التدابير بقيم واضحة ومحددة يسهل قياسها ومتابعتها والتأكد من تحقيقها.
- تعميم جميع النتائج (السلبية والإيجابية) التي تظهرها نتائج مقاييس الرأي ومؤشرات الأداء ومتابعتها وتحليل مسبباتها والظروف التي أدت إلى تلك النتائج.
- الإهتمام بالمجتمع كونه يشكل البيئة التي يستمد منها الديوان كافة مدخلاته كما أنه المقياس الحقيقي الذي يرسم الصورة والمكانة الحقيقية للديوان، من خلال الالتزام بالمسؤوليته المجتمعية والمشاركة في النشاطات المجتمعية وتخصيص الموارد لها، وقياس تأثيراتها على الأداء.
- إعداد منهجية واضحة ومخططة للتطوير والتحسين المستمر لكافة منهجيات وآليات ووسائل وأدوات العمل لضمان إجراء التحسينات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية وتلبية إحتياجات الديوان والعاملين والمتعاملين والشركاء والمجتمع.
- إجراء مقارنات معيارية مع مؤسسات محلية وإقليمية ودولية شبيهة تبين مستوى نتائج أعمال الديوان وأدائه تجاه جميع أصحاب المصالح مقارنة بنتائج أعمال وأداء تلك المؤسسات والإستفادة ما أمكن من نقاط قوتها وتجاربها الناجحة خاصة في مجال الجودة والتميز.
- إجراء التقييم الذاتي باستخدام معايير نموذج التميز الأوروبي بشكل دوري ومنتظم، والعمل على تطبيق كافة معايير نظراً لأهميته في إظهار الفجوات وفرص التحسين الواجب اجرائها لتصحيح الانحرافات مما يؤدي الى تعزيز نقاط القوة وتحسين الأداء المؤسسي، ورسم خارطة الطريق نحو التميز.

#### 4.5 الدراسات المقترحة

- إجراء دراسات تكميلية لهذه الدراسة من خلال إقتراح نموذج لتحقيق التميز في أداء المؤسسات الفلسطينية.
- إجراء دراسات تتناول أحد معايير مكنات نموذج التميز الأوروبي ودراسة أثره على الأداء المؤسسي.
- إجراء مزيد من البحوث والدراسات المشابهة للدراسة الحالية على مؤسسات أخرى في القطاعين العام والخاص، وتشجيع طلبة الدراسات العليا على تناول موضوع الجودة والتميز في مشاريعهم البحثية لما لهذا الموضوع من أهمية في مجال البناء المؤسسي.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

### • القرآن الكريم

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم (ت 711 هـ): لسان العرب، تصحيح: أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي. ط 3. دار إحياء التراث العربي، بيروت. 1996.
- أبو عامر، آ. (2008): واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- إدريس، و، الغالبي، ط. (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- إيمارك، ج، زائيري، م. (2005): أفضل الممارسات التميز المؤسسي. ترجمة محمد جمال نوير، دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي.
- بدر، ر. (2009): اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بركات، خ. (2005): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العاملة في مجال المواصلات والنقل البري. جامعة القاهرة، مصر.
- البلادوي، ع. (2004): أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- بيرزيكوب، ب. (2008): سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال. ترجمة محمد يوسف، ط1. مكتبة العبيكان، الرياض.
- توفيق، ع، وآخرون (2008): التميز الإداري والفاعلية القيادية، الطبعة الأولى. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة (2006): الدورة الثالثة، دليل الجائزة. المملكة العربية السعودية.

( <http://www.kaqa.org.sa/GuideAward.aspx>, 07.09.2011)

- جرينبرج، ج، بارون، ر. (2004): إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة إسماعيل الرفاعي، ط1. دار المريخ للنشر، الرياض.
- الجعبري، ت. (2009): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جلاب، إ. (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- جواد، ش، الخرشة، ي. (ابريل 2008): المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز : دراسة تحليلية في البنوك الأردنية. في: المؤتمر العربي الأول حول إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
- حسن، ع. (2009): الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- حسن، ع. (2010): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خطاب، ع. (2001): الإدارة الإستراتيجية المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة. دار الفكر العربي، القاهرة.
- الداوي، ش. (2010): " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". الباحث، 7. ص ص 217-227.
- دروزة، س. (2008): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الدوري، ح. (ابريل، 2008): الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري. في: المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
- الدوري، ز. (2010): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الدويري، غ. (2006): إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ديوان الرقابة المالية والإدارية. (2004): قانون الرقابة المالية والإدارية، الفصل الثالث، المادة 13. ديوان الرقابة المالية والإدارية، رام الله.
- ديوان الرقابة المالية والإدارية. (2010): تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي. ديوان الرقابة المالية والإدارية، رام الله.

- ديوان الرقابة المالية والإدارية. (2011): الخطة السنوية لديوان الرقابة المالية والإدارية. ديوان الرقابة المالية والإدارية، رام الله.  
(<http://www.saacb.ps/BruRpts/Second-Qreport-arabic12010.pdf>, 28.04.2011)
- رزيق، أ. (2009): نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. ورقة عمل في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الأول: قياس الأداء في القطاع الحكومي، 13-16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009. معهد الإدارة العامة، السعودية.
- (2011.03.22) (<http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflas>)
- الرشيدة، ن. (2007): مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- الرشيد، ص. (2004): نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. في: بسمان محجوب (محرر)، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 14-16 شوال 1425 هـ الموافق 27-29 نوفمبر 2004. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية. ص ص 22-61.
- الرشيد، ص. (أكتوبر، 2009): "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال"، آفاق اقتصادية، العدد 116، المجلد 29. ص ص 113-131.
- روسي، ب، وآخرون (2008): التقويم: الطريقة المنظمة والمبسطة لفهمه وتطبيقه. ترجمة إقبال درندري. النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.
- زائيري، م. (2007): التميز في الأداء دليل عملي. ترجمة هاني وليم. الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي.
- زايد، ع. (2005): الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، الطبعة الثانية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الزهري، ر. (أكتوبر 2002): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية". عالم الفكر، العدد 3.
- سالم، م. (1992): تقييم أداء شركات قطاع الأعمال في ضوء القانون رقم 203 لسنة 1991 ولائحته التنفيذية في جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى. الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة.
- السلمي، ع. (2002): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الطبعة الأولى. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- شاهين، ع. (2004): "إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة و المنتج". المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 5، 1. ص ص 129-166.



- شوقي، ق. (2010): إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. في: الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2-3 ذو الحجة 1431 هـ الموافق 8-9 نوفمبر 2010. جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر. ص ص 1-18. (<http://labocolloque5.voila.net/39chaoukikebtane.pdf>, 13.11.2011)
- الصغير، ع. (2009): التميز الوظيفي مفهومه ومعايير. في: الملتقى الإداري الثاني التميز الوظيفي: مفهومه، أساليبه، معايير، آثاره، 7/6/1430 هـ الموافق 31 مايو 2009م. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية. ([http://faculty.imamu.edu.sa/cem/aaalsughayir/Pages/default\\_01.aspx](http://faculty.imamu.edu.sa/cem/aaalsughayir/Pages/default_01.aspx), 06.10.2011)
- صيام، آ. (2010): تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الضامن، ر. (2006): تطوير نموذج لتقويم التميز في منظمات الأعمال. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
- الضمور، هـ، القطامين، ا. (2009): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- الطائي، ر، قدارة، ع. (2010): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. جامعة الزرقاء الأهلية، الزرقاء.
- الطبراني، أبو القاسم سليمان بن احمد (ت 360 هـ): المعجم الأوسط، ج1. مطبعة دار الحرمين. القاهرة. 1415 هـ.
- الطعامنة، م. (2005): معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي في المملكة الأردنية الهاشمية. في: عثمان الزبير (محرر)، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، 28 ذو القعدة-2 ذو الحجة 1425 هـ الموافق 9-13 يناير 2005. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص ص 11-26.
- العايدى، ح. (2009): مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة. (<http://site.iugaza.edu.ps/helaydi/files/2010/02/EFQM-010609.pdf>, 02.09.2011)
- عايش، ش. (2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عباس، س. (2004): القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع العربي، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- عبد الفتاح، ع. (2004): أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة. جامعة عين شمس، القاهرة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد المحسن، ت. (2006): اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ط1. دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبد الوهاب، س. (2009): المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية. في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009. معهد الإدارة العامة، الرياض. (http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/.pdf,30.08.2011)
- عبود، ع. (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المحور الأول: قياس الأداء في القطاع الحكومي، 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009. معهد الإدارة العامة، الرياض. ص ص 3-31. (http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m1/ar/5.pdf 16.03.2011)
- العتيبي، م. (2003): الطريق إلى التميز، الطبعة الأولى. دار العربية للطباعة والنشر، الرياض.
- العتيبي، ص. (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، م. (2009): الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء الأعمال، 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009. معهد الإدارة العامة، الرياض. (http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m2/ar/7.pdf, 13.04.2011)
- العثمان، م. (2003): تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العدلوني، م. (ديسمبر، 2006): " قياس وتقويم الأداء المؤسسي". عالم الإبداع، العدد 39. (http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=10762, 18/08/2011)
- العجلة، ت. (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العكروش، م. (2006): مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة. الجامعة الأردنية، الأردن.

- العوايشة، أ. (2006): اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. الجامعة الأردنية، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- غوشه، ي. (أكتوبر 2008): التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبد الله الثاني في التميز بالأردن. في: ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، 21-22 شوال 1429هـ الموافق 10 أكتوبر 2008م. الأمانة العامة لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض.
- قاري، ب. (2005): المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء - دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الكبيسي، ع. (1998): 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.
- الكردي، م و الغامدي، ع. (نوفمبر 2009): "استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير". مجلة معهد الإدارة العامة، العدد الخاص بمناسبة مرور خمسين عاماً على إنشاء المعهد. المجلد 49، العدد 4. الرياض.
- كولنز، ج، بوراس، ج. (1999): البناء من أجل الإستمرار. ترجمة مكتبة جرير، ط1. مكتبة جرير، الرياض.
- لوفلر، ا. (1998): إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية. في: ندوة إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية، 12-14 جمادى الآخر 1419هـ الموافق 3-5 أكتوبر 1998. سلسلة ندوات ومؤتمرات 10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص ص 27-249.
- مازن، ش. (2004): إدارة الأداء. في: ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. 15-17 مارس 2004. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- المجلس التنفيذي (2010): برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. الإمارات العربية المتحدة. (<http://www.dubaiexcellence.com/Arabic/index.html&usg>, 19.04.2011)
- مخيمر، ع، وآخرون (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى. سلسلة ندوات ومؤتمرات، 13. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مركز البحرين للتميز (2008): الدليل التعريفي لنموذج وجائزة مركز البحرين للتميز. البحرين (<http://www.bahrainexcellence.org/pdf/Excellence.pdf>, 19.04.2011)
- مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (2010): كتيب ودليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية. الأردن. ([http://www.kace.jo/arabic/Booklet\\_Gov.pdf](http://www.kace.jo/arabic/Booklet_Gov.pdf), 07.04.2011)

- آل مزروع، ب. (2010): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- مكتب جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز (2010): المبادئ التوجيهية لإعداد وثيقة التقديم أفضل الممارسات، الدورة الثالثة لجائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز. الإمارات. (http://www.adaep.ae/AR/MediaCenter/Pages/Publications.aspx, 21.04.2011)
- منتدى الرياض الإقتصادي. (2007): رفع كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية مطلب أساسي للتنمية. الدورة الثالثة لمنتدى الرياض الإقتصادي، 22-24 ذو القعدة 1428هـ الموافق 2-3 ديسمبر 2007م. الغرفة التجارية الصناعية، الرياض. ص ص 8-104. (http://riyadhef.com/siteimages/pdf/s5.pdf, 29.4.2011)
- المنيف، إ. (1999): تطور الفكر الإداري المعاصر، ط2. دار أفق الإبداع العالمية، الرياض.
- مؤسسة مجموعة الإتصالات للتنمية (2011): جائزة فلسطين الدولية للتميز و الإبداع. فلسطين. (http://www.palawards.ps/site\_files/PressRelease/Half%20(1).pdf, 27.03.2011)
- هلال، م. (1999): مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
- هيجان، ع. (1994): "منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية". مجلة الإدارة العامة، 3. الرياض. ص ص 400-430.
- ويكي الكتب (2011): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. أمريكا (http://ar.wikibooks.org/wiki/, 04.10.2011) تسيير\_موارد\_بشرية)

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ajaif, M. (2008): Culture of excellence in Some Semi government organizations in Dubai. in: Quality Congress Middle East 2 creating architecture of quality and excellence in the Middle East Responsibilities challenges and strategies, 7-9 April 2008. E-TQM College, Dubai. Pp227-242. (http://qc.hbmeu.ae/qc2/images/downloadCenter/QC2proceedings,9.06.20.11)
- Anninos, I. (2007): "The archetype of excellence in universities and TQM". Journal of Management History, Vol. 13, No.4. pp. 307-321.
- Aldallal, M. (2005): Performance evaluation using self assessment approach and EFQM excellence model- The case of Abu Dhabi Police College. University of Bradford, United Kingdom.
- Alrayes, R. (2003): Quantities analysis of the self assessment scores of organizations which were assessed by EFQM excellence model. Sheffield Hallam University, United Kingdom.
- Alrayes, R. (2006): Measuring service excellence in Banking Industry using an integrated approach: An empirical study in the Saudi Context. Sheffield Hallam University, United Kingdom.

- Antonaras, A, & et al. (2009): The strategic importance of benchmarking as a tool for achieving excellence in higher education. in: 3rd Annual Scientific Quality Congress in the Middle East, 6-7 April 2009. e-University, Dubai. pp74-83  
([http://qc.hbmeu.ae/qc3/images/downloadCenter/QC3\\_Final\\_Revised\\_Version\\_May\\_2009.pdf](http://qc.hbmeu.ae/qc3/images/downloadCenter/QC3_Final_Revised_Version_May_2009.pdf), 19.10.2011)
- Beikzad, J, & et al. (2011): "An empirical study on empowering private bank workers using EFQM", Journal of Management Science Letters, Vol.2 issue 1. pp 321-328.
- Boulter, L, & et al. (2005): Organizational excellence strategies & improved financial performance. short report on the (EFQM) & (BQF) funded study, The University of Leicester, Leicester. pp1-14.  
([http://www.leyhill.com/pdf/Leicester\\_University\\_BQF\\_EFQM\\_ResearchReport.pdf](http://www.leyhill.com/pdf/Leicester_University_BQF_EFQM_ResearchReport.pdf), 06.04.2011)
- Dahlgaard, S, Dahlgaard, J. (2007): " In Search of Excellence – past, present, and future", Journal of management history, vol.13 issue 4. pp 371 – 393.
- Dubas, K., & Nijhawan, I. (2005): " A test of the EFQM excellence model of TQM ", Proceedings of the Academy of Marketing Studies, Volume 10, No 2. pp.9-12.  
(<http://www.idmc.ps/userfiles/file/studies/EFQM%20Impact%20Analysis.pdf>, 2.9.2011)
- Eccles, R.. (Jan./Feb,1991), "The performance measurement manifesto" Harvard Business Review, Vol.69, No.1. pp.131-137.  
([http://www.pedropereira.com.br/wp-content/uploads/2011/01/aula-1\\_the-performance-measument-manifeto-eccles-1991.pdf](http://www.pedropereira.com.br/wp-content/uploads/2011/01/aula-1_the-performance-measument-manifeto-eccles-1991.pdf), 06.09.2011)
- European Foundation for Quality Management. (2003): Introducing excellence, published by EFQM, Brussels.  
([http://www.efqm.org/en/PdfResources/PUB0723\\_InEx\\_en\\_v2.1.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/PUB0723_InEx_en_v2.1.pdf), 03.06.2011)
- European Foundation for Quality Management, (2010): Fundamentals concepts, published by EFQM, Brussels.  
(<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/FundamentalConcepts/tabid/169/Default.aspx>, 03.06.2011)
- European Foundation for Quality Management, (2010): EFQM Model criterion, published by EFQM, Brussels.  
(<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/TheCriteria/tabid/392/Default.aspx>, 03.06.2011).
- European Foundation for Quality Management, (2010): Benefits of using the model 2010, published by EFQM, Brussels.  
(<https://sites.google.com/site/myfirststepwiththefqmmodel2010/home/benefits-of-using-the-model-2010>, 03.06.2011).
- European Foundation for Quality Management, (2010): The EFQM Excellence Model, Published by EFQM, Brussels.  
(<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/tabid/132/Default.aspx>, 03.06.2011).
- Egan, S, (2003): "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, United Kingdom.
- Eygelaar, S. (2004): The application of the excellence model to enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence. Rand Afrikaans University, South Africa.
- Gemoets, p. (2009): The Transition Guide - How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010, Version: 1.01, Publishing EFQM, Brussels.  
([http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition\\_Guide.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/Transition_Guide.pdf), 17.07.2011)

- Hyde, A. (1992): The Proverbs of Total Quality Management: Reaching to the Quality Improvement in the Public Sector. Public Productivity Management Review, Vol.16, No.1. pp. 25-37.
- Kanji, G. (2002): Measuring Business Excellence, First edition, Publishing Routledge Taylor & Francis Group, London.  
(<http://www.ebookstore.tandf.co.uk/html/moreinfo.asp?bookid=536890378,20.8.2011>)
- Klingner, D. (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 Instiute of Public Administration, Riyad. pp 2-22  
(<http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m4/en/5.pdf,08.08.2011>)
- Laframboise, K. (2002): AN Empirical study of the relationship between Quality practices and business performance excellence in central Canada. Concordia University School of Graduate Studies, Canada.
- Laszlo, G. (1996): "Quality awards – recognition or model". The TQM Magazine, Vol 8 , No.5. pp. 14–18.
- Loffler, E. (2001) Defining Quality in Public Administration. in: NISPAcee Conference, 10- 13 May 2001.. Riga, Latvi. pp 1-15.  
(<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan005013.pdf,11.07.2011>)
- Miller, k, Philip B. (1990): “Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure". The Academy of Management Journal, Vol. 33, No.4. pp.756-779.
- Nawaz, K. (2008). Using EFQM Self Assessment for cap analysis and organizational alignment. In: Quality Congress Middle East 2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, 7-9 April 2008. eTQM College, Dubai. pp.412-425.  
([http://qc.hbmeu.ae/qc2/images/downloadCenter/QC2\\_proceedings.pdf,09.06.2011](http://qc.hbmeu.ae/qc2/images/downloadCenter/QC2_proceedings.pdf,09.06.2011))
- Oakland, J. (2003): Assessing Business Excellence, 2nd edition. les porter & steve tanner. Publishing Routledge, London.
- Osborne, D. (2009): Achieving excellence in Public Sector Performance, in :International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, 1-4 November 2009, :Instiute of Public Administration, Riyadh  
( <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/.../3.pps,02.12.2011>)
- Porter, L, Tanner, S. (2004): Assessing Business Excellence, second Edition. Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
- Price Water House Coopers (2000): Report on the evaluation of the Public Sector Excellence Programme, Main report, Price Water House Coopers, London.  
(<Http://archive.cabinetoffice.gov.uk/eeg/2001/pwcreport/pwcreport.pdf,02.06.2011>)
- Ritchie, L.& Dale, B. (2000)." An analysis of self assessment practices using the business excellence model". Copyright of Proceeding of Institution of medchanical Engineers, Vol 214, No.7. pp.593-602.
- Robins, J, Wiersema, M. (1995): “A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio Inter relationships and corporate financial performance". .Strategic Management Journal, Vol.16, Issue 4, pp. 277-299.
- Saner, R.(2002): "Public Administration". Lithuanian Public Administration Training Association Journal, No. 2. pp. 22-25.

- Sharma, A, Talwar, B (2007): "Evolution of universal business excellence model in Corporating Vedic Philosophy". *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, No. 3. PP.4-20.
- Sheffield Hallam University (2003): *Applying self assessment against the EFQM Excellence Model in further and Higher Education*. Higher Education Funding Council for England (HEFCE), United Kingdom.  
(<http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/selfassessment.pdf>14.4.2011)
- Sheffield Hallam University (2003): *Benchmarking methods and experiences*. Higher Education Funding Council for England (HEFCE), United Kingdom.
- Standen,j.(2004): *The EFQM excellence model. introduction*, Lignum QS, United Kingdom.  
([http://www.lignumqs.co.uk/sites/default/files/PDFs/EFQM\\_Model\\_Intro.pdf](http://www.lignumqs.co.uk/sites/default/files/PDFs/EFQM_Model_Intro.pdf),20.04.2011)
- Steed, C. (2002): "Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK", Sheffield Hallam University, United Kingdom. Pp. 74-99.  
(<http://ids.hof.uni-halle.de/documents/t761.pdf>, 12.05.2011)
- Studer, Q. (2003): *Hardwiring excellence*, first edition. Fire Starter Publishing, Gulf Breeze.
- Sample Size Calculator (2010): Survey System, USA.  
(<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 25.06.2011).
- Vijande, s & etal. (2007): " TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey ". *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 2, Issue 2. pp.21-41.
- Zairi, M. (2005). *Excellence toolkit: Delivering sustainable performance*, This first edition. e-TQM College Publishing House , Dubai.

## ملحق 1.1: نبذة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية.

يتضمن هذا الملحق نبذة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني، من حيث التعريف والنشأة والأهداف، كما يتضمن الاختصاصات والصلاحيات والجهات الخاضعة لرقابة الديوان، إضافة إلى استعراض تجربة الديوان في إجراء عملية التقويم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي EFQM.

### أولاً: التعريف والنشأة:

إن أساس العمل الرقابي في فلسطين يستند إلى قانون ديوان المحاسبة رقم 28 لسنة 1952. وبعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1994 بدأ التأسيس للعمل الرقابي وفيما يلي مراحل التطور والنشأة وصولاً إلى ديوان الرقابة المالية والإدارية:

1. إنشاء هيئة الرقابة العامة بموجب القرار الرئاسي رقم 22 لسنة 1994.
2. تم إصدار قانون هيئة الرقابة العامة القانون رقم 17 لسنة 1995.
3. تم إنشاء ديوان الرقابة المالية والإدارية بموجب القانون رقم 15 لسنة 2004.
4. صدور المرسوم الرئاسي رقم 17 لسنة 2005 بأيلولة ممتلكات وموظفي هيئة الرقابة العامة لديوان الرقابة المالية والإدارية.

يعد ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني مؤسسة دستورية حيث أنشئ تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي الفلسطيني إعمالاً لأحكام المادة (96) منه، وينظم أعماله القانون الخاص به رقم (15) لسنة (2004). والذي تنص المادة (2) منه على إنشاء ديوان عام يسمى "ديوان الرقابة المالية والإدارية" يكون له موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة كافة الأعمال والنشاطات التي تكفل تحقيق المهام التي قام من أجلها. هذا ويعتبر ديوان الرقابة المالية والإدارية حسب القانون الجهاز الأعلى للرقابة في فلسطين، ويكون المقر الرئيسي له في مدينة القدس، وله مقران مؤقتان في كل من مدينتي رام الله وغزة، وهو عضو في منظمة (الأرابوساي) التي تضم كافة الأجهزة العربية العليا للرقابة، كما أنه يمتلك علاقات دولية واسعة مع الكثير من الأجهزة الرقابية في دول العالم.

### ثانياً: أهداف ديوان الرقابة المالية والإدارية:



1. ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها.
2. التفتيش الإداري لضمان كفاءة الأداء وحسن استخدام السلطة والكشف عن الانحراف أينما وجد.
3. مدى انسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافذة.
4. ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والإقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

### ثالثاً: الخطة متوسطة الأمد لديوان الرقابة المالية والإدارية:

- رؤية ديوان الرقابة المالية والإدارية: حوكمة المال العام، والتحسين المستمر للأداء.
- رسالة ديوان الرقابة المالية والإدارية: التأكد من أن الأداء العام يتفق مع أحكام القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات النافذة في حدودها، وأنه يمارس وكفاءة وفعالية.
- القيم الجوهرية لديوان الرقابة المالية والإدارية: التعاون، الإستقلالية، المهنية، الإكتشاف، التجديد، الإبداع، التميز.
- الغاية: بناء ديوان رقابة وتدقيق نموذجي يقدم خدمة رقابية وتدقيق ذات جودة عالية بكفاءة وفاعلية واقتصاد.

### أما الأهداف الإستراتيجية متوسطة الأمد لديوان الرقابة المالية والإدارية فهي:

1. مؤسسة نموذجية تعمل وفق الممارسات الدولية الفضلى.
2. خدمة رقابية ذات مصداقية وجودة عالية تعزز الإستقرار المالي والإداري.
3. الإقتصاد والكفاءة والفاعلية في إدارة المال العام.
4. رقابة شعبية وإعلامية فاعلة. ( ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2011).

### رابعاً: إختصاصات ديوان الرقابة المالية والإدارية:

1. إقتراح اللوائح والأنظمة والسياسات الخاصة بعمل الديوان، وإعداد الخطط والبرامج.
2. التحقق من قيام أجهزة الرقابة والتفتيش والرقابة الداخلية في الجهات الخاضعة لرقابته بممارسة مهامها بصورة سليمة وفعالة.
3. مراقبة نفقات السلطة وإيراداتها والقروض والسلف والمخازن على الوجه المبين في القانون.
4. تنفيذ السياسات الخاصة بالرقابة والتفتيش بما يعزز الشفافية والمصداقية.

5. تحري أسباب القصور في العمل والإنتاج والكشف عن عيوب الأنظمة المالية والإدارية والفنية.
6. الكشف عن المخالفات التي تقع من الموظفين وغير الموظفين التي تستهدف المساس بسلامة أداء السلطة الوطنية الفلسطينية.
7. بحث شكاوى الجمهور وما يرد في وسائل الإعلام.
8. مراقبة ومراجعة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين.
9. مراجعة المنح والهبات والتبرعات المقدمة للجهات الحكومية.
10. دراسة أي قضية أو حالة ترفع للديوان من جهات الإختصاص.(قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2004).

#### خامساً: الجهات الخاضعة لرقابة الديوان:

- رئاسة السلطة الوطنية الفلسطينية والمؤسسات التابعة لها.
- رئيس وأعضاء مجلس الوزراء ومن في حكمهم.
- المجلس التشريعي بما في ذلك هيئاته وإدارته.
- السلطة القضائية والنيابة العامة وأعضاؤها وموظفوها.
- وزارات وأجهزة السلطة الوطنية الفلسطينية.
- قوات الأمن والشرطة وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية.
- الهيئات والمؤسسات العامة والأهلية والنقابات والجمعيات والإتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها
- المؤسسات والشركات التي تملكها أو تساهم السلطة الوطنية فيها أو تتلقى مساعدة منها أو من الجهات المانحة للسلطة الوطنية.
- المؤسسات والشركات التي رخص لها باستغلال أو إدارة مرفق عام.
- الهيئات المحلية ومن في حكمها.الجهات التي تتضمن قوانينها أو أنظمتها قواعد خاصة تخضعها لرقابة الديوان (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2004).

#### سادساً: إلتزامات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان:

1. موافاة الديوان بكافة ما يقع في الجهات الخاضعة للرقابة من حالات الإختلاس، أو السرقة، أو التبيد، أو الإلتلاف، أو الحريق، أو الإهمال، وما في حكمها.
2. إعداد حسابات موحدة تمهيدية للمعاملات العامة وتقديمها إلى ديوان الرقابة في غضون ستة أشهر من إقفال السنة المالية.
3. إعداد مسودة الحساب الختامي للسلطة الوطنية الفلسطينية على أساس الحسابات التمهيديّة و

وتسليمها لديوان الرقابة خلال سنة من نهاية السنة المالية.

4. تقديم تقرير ربعي من قبل وزارة المالية حول الوضع المالي العام للسلطة الوطنية الفلسطينية.
5. إبلاغ الديوان بجميع الحالات التي يتضمن الصرف فيها مخالفة مالية.
6. موافاة الديوان بصورة (نسخة) عن العقود والإتفاقيات والمناقصات لكل مشروع إستثماري وكذلك بأية تعديلات تطرأ عليها أثناء تنفيذ المشروع. (قانون الرقابة المالية والإدارية، 2004).

#### سابعاً: الإدارات العامة والوحدات في ديوان الرقابة:

إستناداً إلى قانون ديوان الرقابة، وقانون الخدمة المدنية، يتضمن الهيكل التنظيمي لديوان الرقابة المالية والإدارية الإدارات والوحدات التالية:

#### • الإدارات العامة الرقابية:

- الإدارة العامة للرقابة على الإقتصاد.
- الإدارة العامة للرقابة على الحكم والأمن.
- الإدارة العامة للرقابة على البنية التحتية.
- الإدارة العامة للرقابة على الخدمات الإجتماعية والثقافية.
- الإدارة العامة للرقابة على المؤسسات والمنظمات غير الحكومية.
- الإدارة العامة للشؤون القانونية ومتابعة شكاوى الجمهور.
- الإدارة العامة للرقابة على وحدات الحكم المحلي.

#### • الإدارات العامة غير الرقابية:

- الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات والدعم الفني.
- الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية.

#### • الوحدات الإدارية:

- ديوان رئيس الديوان.
- مكتب مدير عام الديوان.
- وحدة الرقابة الداخلية.

- وحدة العلاقات العامة.
- وحدة التخطيط والتطوير وتنمية القدرات.

### ثامناً: تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي في ديوان الرقابة:

لقد عمل الديوان منذ سنوات، على رفع قدراته، وتفعيل أعماله من خلال بناء كادر بشري مدرب وإعادة بناء هيكل العمل فيه، وتحسين البيئة المعلوماتية وتحديث أنظمة العمل الداخلية. وفي إطار هذا الجهد المتواصل، وقناعة قيادة الديوان بأن القطاع العام يمكن أن يقدم خدمات ذات جودة عالية تضاهي وتتافس خدمات القطاع الخاص، فإن الديوان قرر أن يبدأ بتطبيق نموذج التميز الأوروبي في الإدارة EFQM، ما سيمكنه من توطيد عناصر القيادة والإستراتيجية والعمليات وتركيزها وتحقيق التوازن بين الأعمال والنتائج. (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010). وهذا ما انتهجه ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطبيق نموذج التميز إصراراً منه على مواجهة التحدي المفروض عليه نتيجة الظروف السياسية والإقتصادية الراهنة من أجل الإرتقاء بجودة الأعمال الرقابية التي يقوم بها في المؤسسات الخاضعة لرقابته وتعظيم قيمتها المضافة بشكل ملحوظ. ونتيجة لمبادرة ديوان الرقابة بهذا المجال وهي الأولى من نوعها في فلسطين فقد تم تكليف ديوان الرقابة من قبل مجلس الوزراء بإعداد تصور حول مدى إمكانية تطبيق هذا النموذج على كافة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية للارتقاء بالعمل المؤسسي وصولاً إلى تحقيق خطة الحكومة في "إنهاء الإحتلال وإقامة الدولة". وقد أجرى الديوان عملية التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي في عام 2010م، من قبل شركة خارجية عضو في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، بهدف التعرف على مدى تلبية معايير التميز من منهجيات وآليات وبنى تحتية ومدى التطبيق الفعلي لها ونتائج أعمال الديوان. وتأثير تطبيق المنهجيات على نتائج أعمال ديوان الرقابة. وقد تم قياس معايير نموذج التميز الأوروبي وفق المنهجية التي قدمتها المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وهي منهجية الرادار (RADAR). وبعد إجراء عملية التقييم كانت النتائج النهائية لديوان الرقابة المالية والإدارية حصوله على علامة إجمالية لنتائج التقييم النهائية بمعدل (242) نقطة من (1000) نقطة. وتعتبر هذه النتيجة ضمن المستويات الثلاثة وفق سلم التميز للنموذج الأوروبي للتميز، وهي بذلك تكون وصلت إلى مستوى التميز الذي يشار إليه (ملزمون بالتميز) والذي تحدد مستواه (200-399) نقطة. وهذه النتيجة تدل على أن ديوان الرقابة المالية والإدارية يعتبر منظمة جيدة ويظهر فيه بداية التحسين المستمر. (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010).

ملحق 1.3: قائمة أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة

م	الإسم	الجامعة/المؤسسة	الوظيفة
1.	د. أيمن الجمل	المعهد الفلسطيني الدولي للتدريب والإستشارات.	رئيس مجلس إدارة
2.	د. حسين الأعرج	ديوان الرئاسة الفلسطينية جامعة النجاح الوطنية	رئيس ديوان الرئاسة الفلسطينية أستاذ مساعد/ كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
3.	د.ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك - برنامج العلوم الإدارية والإقتصادية
4.	أ.سري غانم	جامعة بير زيت	عضو هيئة تدريسية- كلية التجارة والإقتصاد
5.	أ. سليم يوسف بصيلة	ديوان الرقابة المالية والإدارية	مدير الشؤون الإدارية
6.	د. عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد/ كلية العلوم التربوية دكتورة القياس والتقويم
7.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس	عضو هيئة تدريسية/ المعهد العالي للتمية المستديمة-جامعة القدس
8.	د. عماد أبو كشك	جامعة القدس	نائب رئيس جامعة القدس للشؤون الإدارية و المالية
9.	أ. فراس عبد المنعم حنني	ديوان الرقابة المالية والإدارية	مدير وحدة التخطيط والتطوير
10.	د. مجيد منصور	جامعة النجاح الوطنية	رئيس قسم التسويق كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
11.	د. محمود أبو الرب	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك/ كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
12.	أ.نزيه علمان	وزارة العمل	أكاديمي إحصائي ومحاضر في المواد الإحصائية في جامعة القدس المفتوحة
13.	د. يوسف ابو فارة	جامعة القدس المفتوحة	عميد برنامج العلوم الإدارية والإقتصادية
14	أ. أمجد رضا	جريدة الحياة الجديدة	مدقق لغوي

ملحق 2.3: إستبانة الدراسة



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

إستبانة موجهة للعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في ديوان الرقابة المالية والإدارية

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة  
تحية واحتراما،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطينية "

كمتطلب لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، راجياً التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة بعد قراءة موضوعية ومتأنية لكل فقرة من الفقرات، ووضع إشارة (√) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم الشخصي، وتعبر عن الواقع الذي تعملون به. علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع تقدير، وستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث إن استكمال الإجابة على كافة فقرات الإستبانة، والدقة في الإجابة سينعكسان على صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكراً حسن التعاون والإهتمام  
وتفضلوا بقبول وافر الإحترام

الباحث/ هيثم عطية التميمي

## الجزء الأول: البيانات العامة

أرجو التكرم بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة:

المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط أو اقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
العمر:	<input type="checkbox"/> (30) سنة أو اقل	<input type="checkbox"/> من (31) إلى (40) سنة
	<input type="checkbox"/> من (41) إلى (50) سنة	<input type="checkbox"/> أكبر من (50) سنة
الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الدرجة الإدارية:	<input type="checkbox"/> مدير عام فأعلى	<input type="checkbox"/> مدير دائرة
	<input type="checkbox"/> مدير وحدة	
	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مفتش
	<input type="checkbox"/> مستشار	<input type="checkbox"/> غير ذلك: حدد.....
سنوات الخدمة في العمل:	<input type="checkbox"/> (5) سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من (6) إلى (10) سنوات
	<input type="checkbox"/> من (11) إلى (15) سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من (15) سنة

عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز:

<input type="checkbox"/> لم أحصل على دورات	<input type="checkbox"/> من دورة إلى (5) دورات
<input type="checkbox"/> من (6) إلى (9) دورات	<input type="checkbox"/> (10) دورات فأكثر

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا:

<input type="checkbox"/> لم أحصل على دورات	<input type="checkbox"/> من دورة إلى (5) دورات
<input type="checkbox"/> من (6) إلى (9) دورات	<input type="checkbox"/> (10) دورات فأكثر

## الجزء الثاني: عناصر منهجيات (ممكنات) نموذج التميز الأوروبي

فيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لقياس مدى تحقق كل فقرة وأمام كل فقرة 5 درجات للإجابة. يرجى وضع إشارة (√) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك على أن يتم اختيار إجابة واحدة فقط:

م	العبارة	مدى الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: القيادة</b>					
1.	يقوم القادة بتطوير توجهات الديوان الإستراتيجية (مثل: الرؤية، الرسالة، القيم المؤسسية،..) لتحقيق النجاح المستدام.				
2.	يعمل القادة كقدوة حسنة لدعم الثقافة المؤسسية.				
3.	يشجع القادة العمل الجماعي بروح الفريق داخل الديوان.				
4.	يشارك القادة شخصيا في وضع أنظمة العمل (مثل: الهيكل التنظيمي، الخطة الإستراتيجية، نظام قياس الأداء المؤسسي، نظام إدارة العمليات....).				
5.	يشارك القادة شخصيا في تطوير أنظمة العمل.				
6.	يتعامل القادة مع جميع أصحاب المصالح الخارجيين (متعاملين، شركاء، المجتمع) بشكل منظم.				
7.	يقوم القادة ببناء ثقافة التميز لدى الموظفين في الديوان وفق منهجيات واضحة (مثل: التحفيز، التمكين، التواصل، المشاركة...).				
8.	يسعى القادة إلى توفير بيئة محفزة على الإبداع.				
9.	يتبنى القادة منهجية مخططة في إدارة التغيير تضمن المرونة الكافية للديوان في مواجهة المتغيرات بفاعلية.				
10.	يتبنى القادة منهجية واضحة للتطوير المستمر لمنهجيات العمل في الديوان لإجراء التحسينات اللازمة لدعم استراتيجية الديوان.				
<b>المحور الثاني: السياسات والإستراتيجية</b>					
11.	ترتكز استراتيجية الديوان على فهم دقيق لاحتياجات أصحاب المصالح (متعاملين، شركاء، المجتمع).				
12.	ترتكز إستراتيجية الديوان على فهم دقيق للبيئة الخارجية.				



م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
13.	ترتكز الإستراتيجية على بيانات دقيقة (موتقة) مستمدة من الأداء الداخلي للديوان (مثل: مؤشرات الأداء الداخلي، مخرجات التقييم الذاتي، نتائج استطلاع الرأي، تقارير...).					
14.	يوجد مراجعة منتظمة لاستراتيجية الديوان للتأكد من مدى فاعليتها.					
15.	يوجد تحديث منتظم لاستراتيجية الديوان لضمان استجابتها للمتغيرات المحتملة.					
16.	يتم شرح الإستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية في الديوان بشكل منتظم للاستفادة من ملاحظاتهم.					
17.	يتم تعميم الإستراتيجية على جميع الموظفين في الديوان.					
18.	يقوم الديوان بتعريف أصحاب المصالح الخارجيين بالإستراتيجية.					
19.	توجد خطة واضحة لتنفيذ الإستراتيجية في كامل الديوان.					
20.	توجد آلية واضحة لمتابعة التقدم في إنجاز الإستراتيجية بانتظام.					
<b>المحور الثالث: الموارد البشرية</b>						
21.	توجد خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية الديوان.					
22.	تتضمن استراتيجية الديوان خطة لتحديد احتياجات الديوان من الموارد البشرية في المستقبل.					
23.	يفهم الموظفون مكونات الخطة الإستراتيجية للديوان (مثل: الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف...).					
24.	يتم تطوير الموارد البشرية في الديوان وفق خطة محددة للاحتياجات التدريبية (مثل تطوير: المعارف، القدرات، المهارات، الإتجاهات...).					
25.	يتم تمكين الموارد البشرية بشفافية (مثل: تفويض الصلاحيات، المشاركة، اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع...) لتحسين أداء الديوان.					
26.	يوجد منهجية مطبقة للتواصل الفعال بين إدارة الديوان والكادر البشري على جميع المستويات.					
27.	يوجد نظام معتمد لتحفيز الموارد البشرية في الديوان.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
28.	يحرص الديوان على سلامة الموارد البشرية من خلال تأمين ظروف عمل ملائمة.					
29.	يوجد آلية دورية لاستطلاع آراء الموارد البشرية في الديوان لتحديد التحسينات التي تدعم احتياجاتهم.					
30.	يوجد منهجية واضحة للتطوير المستمر لإجراء التحسينات التي تدعم احتياجات الموارد البشرية في الديوان .					
<b>المحور الرابع: الشراكة والموارد</b>						
31.	يتم اختيار الشركاء الرئيسيين بما يتوافق مع استراتيجية الديوان.					
32.	يدير الديوان علاقاته مع الشركاء وفقا لاستراتيجيته المعتمدة.					
33.	تقوم علاقات الديوان مع الشركاء على قاعدة الشراكة البناءة.					
34.	يستند التعاون مع الشركاء على أساس المنفعة المتبادلة.					
35.	يدير الديوان موارده المالية وفق منهجية تضمن النجاح المستدام.					
36.	تتم إدارة ممتلكات الديوان بكفاءة لضمان استدامتها.					
37.	تتم إدارة الموارد التقنية بشكل فعال لدعم استراتيجية الديوان.					
38.	يعتمد الديوان منهجية فاعلة في إدارة المعلومات تضمن الاستفادة القصوى منها في دعم استراتيجية الديوان.					
39.	يوجد منهجية واضحة للتطوير المستمر لإجراء التحسينات المتعلقة بالشركاء(مثل: تحسين أداء العمليات، تطوير الخدمات..).					
<b>المحور الخامس: العمليات</b>						
40.	يتم تصميم العمليات وفق منهجية محددة لدعم تحقيق الإستراتيجية.					
41.	يتم تصميم العمليات مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح.					
42.	يطبق الديوان نظم لإدارة العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية.					
43.	يراعي الديوان في تقديم خدماته تلبية احتياجات المتعاملين.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
44.	يتم تطوير خدمات الديوان لتحقيق أفضل قيمة لصالح المتعاملين.					
45.	يدير الديوان علاقاته مع المتعاملين على قاعدة الشفافية بهدف تعزيزها.					
46.	يوجد آلية واضحة لاستطلاع آراء المتعاملين لتحديد التحسينات التي تدعم احتياجاتهم.					
47.	يتم تحسين العمليات بأساليب إبداعية بهدف تحقيق قيمة مضافة لصالح أصحاب المصالح.					
48.	يوجد منهجية لقياس أداء العمليات وفق مؤشرات أداء معيارية.					
<b>الجزء الثالث: الأداء المؤسسي</b>						
<b>(نتائج الأعمال)</b>						
<b>المحور الأول: نتائج المتعاملين</b>						
49.	يجري الديوان استطلاعا دوريا لآراء المتعاملين لقياس مدى الشفافية في الديوان (مثل: سهولة الوصول للمعلومات، شفافية الحصول على الخدمة، شفافية إجراءات الإنجاز....).					
50.	يجري الديوان استطلاعا دوريا لقياس آراء المتعاملين حول تقديم الخدمة وفق مقاييس واضحة (مثل: سلوك الموظفين، معالجة شكاوى المتعاملين.....).					
51.	يجري الديوان استطلاعا دوريا لآراء المتعاملين لقياس مستوى الخدمات المقدمة لهم وفق مقاييس واضحة (مثل: الجودة، درجة الاعتمادية، مدى الملاءمة...).					
52.	يجري الديوان استطلاعا دوريا لقياس الإنطباع العام للمتعاملين وفق مقاييس واضحة (مثل: الإتصال، المرونة، الإستجابة، المبادرة، السرعة...).					
53.	يهتم الديوان بنتائج استطلاع آراء المتعاملين ويربطها بنظام إدارة الأداء العام.					
54.	يستخدم الديوان مؤشرات الأداء لقياس أداء الديوان تجاه المتعاملين. (مثل: نسبة الشكاوى، نسبة الأخطاء، الوقت اللازم لتقديم الخدمة، الإبداع في الخدمة....).					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
55.	توجد اتجاهات ايجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين (مثل مقاييس آراء، مؤشرات أداء الديوان تجاه المتعاملين).					
56.	يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه المتعاملين قياسا بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.					
57.	حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين (مثل: مقاييس آراء المتعاملين، مؤشرات أداء الديوان تجاه المتعاملين ..).					
58.	يقوم الديوان بتحليل مسببات الإتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المتعاملين (مثل: مقاييس آراء، مؤشرات أداء ) المتعاملين.					
<b>المحور الثاني: نتائج الموارد البشرية</b>						
59.	يجري الديوان استطلاعاً دورياً لقياس آراء العاملين وفق مقاييس واضحة (مثل قياس مدى: التحفيز، الرضا الوظيفي، الشفافية ..).					
60.	يوجد مؤشرات لقياس مدى فهم العاملين لاستراتيجية الديوان.					
61.	يوجد مؤشرات لقياس مدى فهم العاملين للاتصالات الداخلية في الديوان.					
62.	توجد مؤشرات أداء لقياس مستويات الرضا في الديوان (مثل التظلمات ومعدل الدوران ومستويات الغياب ونسبة حوادث العمل ..)					
63.	توجد مؤشرات لقياس مدى كفاية الكفاءات الفردية لاحتياجات الديوان.					
64.	توجد مؤشرات لقياس إنتاجية العاملين في الديوان.					
65.	توجد اتجاهات ايجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين (مثل: مقاييس آراء الموظفين، مؤشرات أداء الموظفين ..).					
66.	يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه الموظفين قياسا بمؤسسات رقابية أخرى.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
67.	حقوق الديون أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين (مثل: مقاييس آراء الموظفين، مؤشرات أداء الموظفين).					
68.	يقوم الديون بتحليل مسببات الاتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج الموظفين (مثل: مقاييس آراء، مؤشرات أداء ) الموظفين.					
<b>المحور الثالث: نتائج التأثير على المجتمع</b>						
69.	توجد آلية واضحة لتقييم صورة الديون في المجتمع وفق مقاييس واضحة (مثل: المسؤولية المجتمعية).					
70.	توجد آلية دورية لاستطلاع رأي المجتمع حول مدى مشاركة الديون في النشاطات المجتمعية وفق مقاييس واضحة (مثل: دعم المشروعات الخيرية ودعم الرياضة والنشاطات الثقافية، المبادرات التطوعية والإنسانية..).					
71.	توجد آلية دورية لاستطلاع رأي المجتمع حول مدى الشفافية في الديون وفق مقاييس واضحة (مثل: سهولة الوصول للمعلومات، مدى تعريف الديون بإنجازاته المجتمعية).					
72.	توجد مؤشرات أداء لقياس عدد المبادرات المجتمعية التي يقوم بها الديون.					
73.	توجد مؤشرات أداء لقياس حجم الموارد التي خصصها الديون لخدمة المجتمع.					
74.	توجد مؤشرات أداء لتقييم أثر المبادرات المجتمعية التي يشارك بها الديون على إنجازاته.					
75.	توجد اتجاهات إيجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع (مثل مقاييس رأي المجتمع، مؤشرات أداء المجتمع).					
76.	يقوم الديون بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه تجاه المجتمع قياسا بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.					
77.	حقوق الديون أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع (مثل: مقاييس رأي، مؤشرات أداء الديون نحو المجتمع)					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
78.	يقوم الديوان بتحليل مسببات الاتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس نتائج المجتمع (مثل: مقاييس رأي المجتمع، مؤشرات أداء الديوان نحو المجتمع).					
<b>المحور الرابع: النتائج الرئيسية</b>						
79.	يقوم الديوان بقياس سلامة وضعه المالي عبر مجموعة مناسبة من المقاييس (مثل: درجة الالتزام بالموازنة، ترشيد النفقات...).					
80.	حدد الديوان مجموعة من مخرجات الأداء الرئيسية التي تغطي الجوانب غير المالية (مثل: نسبة تحقق الأهداف الإستراتيجية نتائج التطبيقات الإلكترونية، قياس معدلات الإبداع والمشاركة..).					
81.	توجد مؤشرات أداء لقياس أداء العمليات (مثل وقت الإنجاز، التقييم، نسبة الأخطاء، الإنتاجية، الإبداع والتحسين...).					
82.	توجد مؤشرات أداء لقياس أداء الديوان الخاص بإدارة الممتلكات (مثل كفاءة الإستخدام، تكلفة الصيانة، الإستدامة، نسبة الأخطاء...).					
83.	توجد مؤشرات لقياس أداء الديوان الخاص بالمعلومات (مثل سهولة الوصول، دقة المعلومات، وملاءمتها، وتوافرها...).					
84.	توجد مؤشرات لقياس أداء الموارد الخارجية (مثل: عدد الشراكات، القيمة المضافة من الشراكات..).					
85.	توجد اتجاهات ايجابية على مدى السنتين الماضيتين أظهرتها نتائج المقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية (مثل مخرجات الأداء الرئيسية، مؤشرات الأداء الرئيسية).					
86.	يقوم الديوان بإجراء مقارنات معيارية توضح مستوى أدائه المؤسسي قياسا بمؤسسات رقابية أخرى تؤدي نفس عمله.					
87.	حقق الديوان أهدافه المحددة التي وضعها للمقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية (مثل: مثل مخرجات الأداء الرئيسية، مؤشرات الأداء الرئيسية).					
88.	يقوم الديوان بتحليل مسببات الاتجاهات الإيجابية لنتائج المقاييس المستخدمة في قياس النتائج الرئيسية (مثل مخرجات الأداء الرئيسية، مؤشرات الأداء الرئيسية).					

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
203	.....نبذة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية	1.1
208	.....قائمة أسماء المحكمين	1.3
209	.....إستبانة الدراسة	2.3

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	هيكلية الدراسة.....	1.1
12	تعريفات التميز.....	1.2
15	نشأة وتطور مفهوم التميز.....	2.2
17	أوجه التشابه والإختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة.....	3.2
19	تعريفات الثقافة التنظيمية.....	4.2
20	تعريفات ثقافة التميز.....	5.2
22	تعريفات إدارة التميز.....	6.2
25	المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز.....	7.2
31	معوقات تحقيق التميز في القطاع الحكومي.....	8.2
32	مراحل تحقيق التميز في المنظمات.....	9.2- أ
33	مراحل تحقيق التميز في المنظمات.....	9.2- ب
34	العلاقة بين نماذج التميز والنماذج الأخرى.....	10.2
35	نماذج وجوائز التميز العالمية.....	11.2- أ
36	نماذج وجوائز التميز العالمية.....	11.2- ب
37	نماذج وجوائز التميز العربية.....	12.2
45	عدد معايير نموذج التميز الأوروبي وأوزانها النسبية.....	13.2
53	معايير نتائج نموذج التميز الأوروبي EFQM.....	14.2
54	تعريفات الأداء.....	15.2
59	معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي.....	16.2
68	تحليل عناصر الممكنات والخصائص وفق منهجية الرادار.....	17.2
69	تحليل عناصر النتائج والخصائص وفق منهجية الرادار.....	18.2
97	محاور الدراسة الرئيسية.....	1.3
97	مقياس ليكرت الخماسي.....	2.3
98	المقاييس الإحصائية وكيفية احتسابها في أداة الدراسة.....	3.3
98	مقاييس تحديد إتجاه استجابات المبحوثين وكيفية إحتسابها في أداة الدراسة..	4.3



100	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة.....	5.3
101	إختبار معامل الثبات لأداة الدراسة ( معامل الفا كرونباخ).....	6.3
104	توزيع مجتمع الدراسة حسب الإدارة والدرجة الوظيفية.....	7.3
105	حجم ونسبة عينة الدراسة بالنسبة الى مجتمع الدراسة.....	8.3
106	نسبة توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.....	9.3
106	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	10.3
107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	11.3
107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الإدارية.....	12.3
108	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	13.3
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.....	14.3
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في إدارة الجودة والتميز.....	15.3
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة والتكنولوجيا.....	16.3
113	إختبار التوزيع الطبيعي (1-sample-k-s).....	1.4
114	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور ممكنات نموذج التميز الأوروبي.....	2.4
116	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوهين حول فقرات محور القيادة.....	3.4
120	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوهين حول فقرات محور الإستراتيجية.....	4.4
124	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوهين حول فقرات محور الموارد البشرية.....	5.4
128	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوهين حول فقرات محور الشراكة والموارد.....	6.4
131	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوهين حول فقرات محور العمليات.....	7.4
134	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور الأداء المؤسسي.....	8.4

136	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوحثين حول فقرات محور نتائج المتعاملين.....	9.4
140	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوحثين حول فقرات محور نتائج الموارد البشرية.....	10.4
144	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوحثين حول فقرات محور نتائج المجتمع.....	11.4
148	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبوحثين حول فقرات محور النتائج الرئيسية.....	12.4
151	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسية.....	13.4
152	القيم الكمية للمعايير الرئيسية في نموذج التميز الأوروبي.....	14.4
153	درجة التميز في ديوان الرقابة المالية والإدارية وفقا لمعايير نموذج التميز الأوروبي .....	15.4
154	مقارنة نتائج التقييم الذاتي لديوان الرقابة المالية والإدارية عام 2010 مع نتائج الدراسة.....	16.4
155	معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين تطبيق معيار القيادة والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	17.4
157	معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين تطبيق معيار السياسات والإستراتيجية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	18.4
159	معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين تطبيق معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	19.4
160	معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين تطبيق معيار الشراكة والموارد والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	20.4
162	معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين تطبيق معيار العمليات والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	21.4
163	معامل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين تطبيق عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.....	22.4
166	اختبار (t) للفروق بين إستجابات المبوحثين حسب متغير الجنس.....	23.4
167	اختبار(تحليل التباين الأحادي) للفروق بين إجابات المبوحثين حسب العمر.	24.4
168	اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر.....	25.4

170	اختبار (تحليل التباين الأحادي) للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.....	أ-26.4
171	اختبار (تحليل التباين الأحادي) للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.....	ب-26.4
172	اختبار (تحليل التباين الأحادي) للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير الدرجة الإدارية.....	27.4
173	اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة حسب متغير الدرجة الإدارية.....	28.4
176	اختبار (تحليل التباين الأحادي) للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة في العمل.....	29.4
177	اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة حسب متغير سنوات الخدمة في العمل.....	30.4
179	اختبار (تحليل التباين الأحادي) للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال ادارة الجودة والتميز.....	31.4
180	إختبار (LSD) للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة والتميز.....	32.4
182	اختبار (تحليل التباين الأحادي) للفروق بين إستجابات المبحوثين حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا.....	33.4
182	اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا.....	أ-34.4
183	اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة والتكنولوجيا.....	ب-34.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	..... المفهوم التكاملي للتميز	1.2
16	..... تطور مفهوم التميز	2.2
18	..... علاقة التميز بالجودة	3.2
24	..... الأسباب الداعمة للتميز	4.2
25	..... نموذج التحليل الكمي لإدارة التميز	5.2
28	..... مكونات إستراتيجيات التميز في القطاع الحكومي	6.2
40	..... المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي	7.2
43	..... سلم التميز وفق نموذج التميز الاوروبي	8.2
44	..... الإطار العام (العناصر الرئيسية والعلاقات) لنموذج التميز الأوروبي	9.2
61	..... شروط مؤشرات الأداء	10.2
66	..... العناصر المكونة لكلمة رادار	11.2
67	..... آلية منهجية الرادار RADAR	12.2
67	..... الخصائص التي يتم تقويمها وفق منهجية الرادار RADAR	13.2
95	..... مخطط إجراءات الدراسة	1.3
103	..... نموذج متغيرات الدراسة	2.3

## فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	شكر و عرفان.....	ب
	المصطلحات.....	ج
	المختصرات.....	د
	الملخص باللغة العربية.....	هـ
	الملخص باللغة الإنجليزية.....	ز
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....</b>	
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	4
3.1	مبررات الدراسة.....	5
4.1	أهمية الدراسة.....	5
5.1	أهداف الدراسة.....	6
6.1	أسئلة الدراسة.....	7
7.1	فرضيات الدراسة.....	7
8.1	هيكلية الدراسة.....	8
<b>10</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....</b>	
1.2	الإطار النظري للدراسة.....	10
1.1.2	التمييز.....	10
1.1.1.2	ماهية التمييز.....	11
2.1.1.2	نشأة مفهوم التمييز.....	13

16	.....مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة.....	3.1.1.2
18	.....ثقافة التميز.....	4.1.1.2
21	.....إدارة التميز.....	2.1.2
21	.....مفهوم إدارة التميز.....	1.2.1.2
23	.....أسباب إدارة التميز.....	2.2.1.2
24	.....أسس ومتطلبات إدارة التميز.....	3.2.1.2
26	.....سمات وقواعد ادارة التميز.....	4.2.1.2
27	.....توجيه الإدارة الحكومية نحو التميز.....	5.2.1.2
29	.....متطلبات ومعوقات تحقيق التميز والنجاح في القطاع الحكومي.....	6.2.1.2
29	.....متطلبات تحقيق التميز والنجاح في القطاع الحكومي.....	1.6.2.1.2
31	.....معوقات تحقيق التميز والنجاح في القطاع الحكومي.....	2.6.2.1.2
32	.....مراحل تحقيق التميز في المنظمات.....	7.2.1.2
33	.....نماذج إدارة التميز.....	3.1.2
33	.....نماذج إدارة التميز وعلاقتها بالنماذج الأخرى.....	1.3.1.2
34	.....نماذج وجوائز التميز العالمية والعربية.....	2.3.1.2
35	.....نماذج وجوائز التميز العالمية.....	1.2.3.1.2
36	.....نماذج وجوائز التميز العربية.....	2.2.3.1.2
38	.....نموذج التميز الأوروبي EFQM.....	4.1.2
39	.....نشأة نموذج التميز الأوروبي.....	1.4.1.2
40	.....مبادئ نموذج التميز الأوروبي.....	2.4.1.2
41	.....فوائد استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM.....	3.4.1.2
42	.....الفوائد العامة من استخدام نموذج التميز الأوروبي.....	1.3.4.1.2
42	.....الفوائد المحددة من استخدام نموذج التميز الأوروبي.....	2.3.4.1.2
42	.....الفوائد النموذجية من استخدام نموذج التميز الأوروبي.....	3.3.4.1.2
43	.....سلم التميز وفق نموذج التميز الأوروبي.....	4.4.1.2
43	.....فلسفة نموذج التميز الأوروبي.....	5.4.1.2
44	.....آلية عمل نموذج التميز الأوروبي.....	6.4.1.2
45	.....المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوروبي.....	7.4.1.2
45	.....معايير المنهجيات/الممكنات.....	1.7.4.1.2
52	.....معايير النتائج.....	2.7.4.1.2

53	.....الأداء المؤسسي	5.1.2
54	.....مفهوم الأداء المؤسسي	1.5.1.2
56	.....قياس وتقويم الأداء المؤسسي	2.5.1.2
56	.....مفهوم تقويم الأداء المؤسسي	1.2.5.1.2
57	.....أهداف تقويم الأداء المؤسسي	2.2.5.1.2
57	.....قياس الأداء المؤسسي	3.2.5.1.2
58	.....معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي	3.5.1.2
61	.....أدوات تقويم الأداء المؤسسي	4.5.1.2
61	.....Self – assessment تقويم تميز الأداء باستخدام التقويم الذاتي	1.4.5.1.2
62	.....مفهوم التقويم الذاتي	1.1.4.5.1.2
62	.....فوائد التقويم الذاتي	2.1.4.5.1.2
63	.....منهجية التقويم الذاتي	3.1.4.5.1.2
64	.....عوامل نجاح عملية التقويم الذاتي في المنظمة	4.1.4.5.1.2
64	.....أساليب إجراء التقويم الذاتي	5.1.4.5.1.2
65	.....تقويم تميز الأداء باستخدام منهجية الرادار (RADAR)	2.4.5.1.2
65	.....مفهوم منهجية الرادار	1.2.4.5.1.2
66	.....آلية منطوق رادار	2.2.4.5.1.2
70	.....تقويم تميز الأداء باستخدام المقارنة المرجعية (Benchmarking)	3.4.5.1.2
71	.....قياس الأداء الحكومي	5.5.1.2
72	.....أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي	1.5.5.1.2
72	.....أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء الحكومي	2.5.5.1.2
73	.....صعوبات قياس الأداء الحكومي	3.5.5.1.2
74	.....استخدام جوائز الجودة والتميز في قياس الأداء الحكومي	4.5.5.1.2
75	.....دراسات سابقة	2.2
75	.....دراسات عربية	1.2.2
83	.....دراسات أجنبية	2.2.2
89	.....التعقيب على الدراسات السابقة	3.2.2
<b>94</b>	<b>.....الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
94	.....مقدمة	1.3

94	.....منهجية الدراسة	2.3
94	.....الطريقة والإجراءات	3.3
95	.....تصميم أداة الدراسة	4.3
96	.....أداة الدراسة	1.4.3
99	.....صدق أداة الدراسة	2.4.3
99	.....الصدق الظاهري لأداة الدراسة	1.2.4.3
100	.....صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	2.2.4.3
101	.....ثبات أداة الدراسة	3.4.3
102	.....حدود الدراسة	5.3
102	.....محددات الدراسة ومعوقاتها	6.3
102	.....متغيرات الدراسة	7.3
104	.....مجتمع الدراسة	8.3
105	.....عينة الدراسة	9.3
106	.....خصائص عينة الدراسة	10.3
111	.....المعالجة الإحصائية	11.3
<b>112</b>	<b>.....الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
112	.....مقدمة	1.4
112	.....إختبار التوزيع الطبيعي	2.4
113	.....نتائج تحليل بيانات الدراسة	3.4
114	.....نتائج تحليل فقرات القسم الثاني ممكنات نموذج التميز الاوروبي	1.3.4
116	.....نتائج تحليل فقرات المحور الأول القيادة	1.1.3.4
119	.....نتائج تحليل فقرات المحور الثاني الاستراتيجية	2.1.3.4
123	.....نتائج تحليل فقرات المحور الثالث الموارد البشرية	3.1.3.4
127	.....نتائج تحليل فقرات المحور الرابع الشراكة والموارد	4.1.3.4
131	.....نتائج تحليل فقرات المحور الخامس العمليات	5.1.3.4
134	.....نتائج تحليل فقرات القسم الثالث الأداء المؤسسي	2.3.4
136	.....نتائج تحليل فقرات المحور الأول نتائج المتعاملين	1.2.3.4



139	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني نتائج الموارد البشرية.....	2.2.3.4
143	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث نتائج المجتمع.....	3.2.3.4
147	نتائج تحليل فقرات المحور الرابع النتائج الرئيسية.....	4.2.3.4
151	نتائج تحليل محاور الدراسة.....	3.3.4
152	درجة تميز ديوان الرقابة المالية والادارية.....	4.3.4
155	نتائج إختبار فرضيات الدراسة.....	4.4
155	تحليل الفرضية الرئيسية الأولى.....	1.4.4
165	تحليل الفرضية الرئيسية الثانية.....	2.4.4
185	ملخص نتائج الدراسة.....	5.4

## 189 الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات.....

189	مقدمة.....	1.5
189	الإستنتاجات.....	2.5
191	المقترحات.....	3.5
192	الدراسات المقترحة.....	4.5
193	قائمة المراجع.....	
218	فهرس الملاحق.....	
219	فهرس الجداول.....	
223	فهرس الأشكال.....	
224	فهرس المحتويات.....	