

## أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق التميز المؤسسي

صهيب يحيى شوعي أبوعله

طالب ماجستير، الإدارة العامة التنفيذية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية  
Suhayb.yahya92@gmail.com

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي. وقد ركزت الدراسة على وزارة الطاقة في المملكة العربية السعودية كنموذج للتطبيق، حيث تناول الباحث واقع ممارسات الوزارة في مجال الحوكمة، وكذلك واقع ممارساتها في مجال التميز المؤسسي.

واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التي وُزعت على عينة من موظفي وزارة الطاقة، وتضمنت (25) سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور: (5) أسئلة للمعلومات الديموغرافية، (10) أسئلة لقياس المتغير المستقل وهو الحوكمة، و(10) أسئلة لقياس المتغير التابع وهو التميز المؤسسي.

وأظهرت نتائج تحليل الاستبانة أن الوزارة تسعى إلى تطوير موظفيها في مجالات الحوكمة، كما يرى بعض الموظفين أن الوزارة تحقق العدالة والنزاهة في توزيع الحوافز والمكافآت، مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين ويسهم في تحقيق التميز المؤسسي. كما كشفت النتائج عن وجود قيادة كفؤة داخل الوزارة قادرة على توجيه الفرق نحو تحقيق التميز واستثمار الفرص المتاحة لرفع الإنتاجية. ومن خلال استثمار قدرات القيادات ومهاراتهم يمكن تطوير استراتيجيات فعالة تعزز التعاون بين الفرق. وجاءت توصيات البحث في ضرورة تطوير الموظفين وذلك من خلال زيادة الدورات التدريبية المتخصصة في المواضيع المتعلقة بالحوكمة، كذلك المواضيع المتعلقة بالتميز المؤسسي وذلك من خلال استقطاب مدربين معتمدين في المجال ومتخصصين في تقديم الدورات التدريبية وتحديث المحتوى التدريبي بانتظام. كما أنه من الضرورة توفير المعلومات المتعلقة بنماذج التميز المؤسسي مثل نموذج التميز المؤسسي الأوروبي، وذلك من خلال تقديم ورش عمل لتعريف الموظفين بالنماذج ومبادئها، وأيضاً تقوم بتطوير خطط عمل تتضمن خطوات واضحة لتنفيذ معايير التميز المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، التميز المؤسسي، مبادئ الحوكمة، مراحل التميز المؤسسي.

## The Impact of Governance Practices on Attaining Institutional Excellence

**Suhayb Yahya Shoie Abuillah**

Master's student, Executive Public Administration, Institute of Public Administration, Riyadh,  
Kingdom of Saudi Arabia  
Suhayb.yahya92@gmail.com

### Abstract

This study aims to investigate the impact of governance implementation on achieving institutional excellence, with a specific focus on the Ministry of Energy in the Kingdom of Saudi Arabia. The research adopts both the descriptive-analytical and inductive methodologies to analyze the current state of governance and excellence practices within the Ministry. A structured questionnaire was administered to employees, consisting of 25 questions divided into three sections: demographic data (5 questions), governance as the independent variable (10 questions), and institutional excellence as the dependent variable (10 questions).

The findings indicate that the Ministry of Energy is committed to enhancing its governance-related capabilities among employees and is perceived by some as promoting fairness and integrity in rewards and incentives. These practices contribute positively to employee satisfaction and support the achievement of institutional excellence. Moreover, the Ministry benefits from strong leadership capable of guiding teams, seizing opportunities, and improving productivity. The study concludes that leveraging leadership competencies can foster strategic development, inter-team collaboration, and alignment with the Ministry's overarching goals, ultimately reinforcing institutional excellence. It is recommended to focus on the continuous development of employees by increasing the number of specialized training courses in areas related to governance and institutional excellence. This can be achieved by recruiting certified and specialized trainers and ensuring that training content is regularly updated to reflect best practices and emerging trends.

Moreover, it is important to provide employees with comprehensive information on institutional excellence models, such as the European Foundation for Quality

Management (EFQM) Excellence Model. This can be facilitated through dedicated workshops aimed at familiarizing employees with these models and their underlying principles. Additionally, it is essential to develop clear and structured action plans that outline the specific steps required to implement institutional excellence standards effectively.

**Keywords:** Governance, Institutional Excellence, Principles of Governance, Stages of Institutional Excellence.

### المقدمة

تعد الحاكمية الرشيدة أحد أهم الأساليب الإدارية الشاملة والحديثة التي تضمن حُسن سير العمل في المنظمات وتؤكد نزاهة إدارتها، فهي ليست مجرد مسألة داخلية، بل هي نشاط معقد يؤدي دورا مهما في التفاعل مع البيئات الاجتماعية والسياسية من خلال الممارسات الرسمية والغير رسمية ضمن إطار القوانين والسياسات واللوائح التي تشير إلى حقوق ومسؤوليات مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة وخارجها وتفاعل جميع العاملين فيها مع بعضهم البعض. (محمد، 2024)

وتشير دراسة البالي (2023) إلى أنه بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة بعد الانهيار الاقتصادي واللازمة المالية التي شهدتها العالم في التسعينيات من القرن العشرين، وضرورة تطبيق معايير الحوكمة على جميع القطاعات الحكومية المختلفة، وعليه فإن تطبيقه أمرا لا مفر منه لا سيما في ضوء التحولات الكبرى التي تصارع العديد من دول العالم في شتى المجالات، ويعتبر تطبيق قواعد ومعايير الحوكمة في جميع القطاعات أمرا ضروريا، حيث تلعب الحوكمة دورا كبيرا ومهما في معالجة وتطوير هذه القطاعات، ويساعد تطبيق الحوكمة القطاع العام على تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وبالإضافة إلى ذلك تساهم الحوكمة في تحديد الأنظمة والقوانين والقواعد والهيكل التي تحكم طبيعة العلاقات بين تلك القطاعات، كما أنها تلعب دورا مهما في حماية حقوق جميع الموظفين.

ولتحقيق التميز المؤسسي فإن منظمات الأعمال تسعى لمواكبة التغيير أولا بأول للبقاء والاستمرار والنمو، فهي لا تستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة، فالمنظمات التي تترك أمورها للظروف غالبا ما تصبح خاضعة للتغيير، وليست صانعة له، وعندها فإن التغيير يتحكم بمصيرها ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن، وكذلك لتحقيق أعلى مستويات من التميز المؤسسي ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال رفع مستوى أداء العاملين من خلال التدريب والتحفيز مما يكفل لمنظمات الأعمال الاستمرارية والنمو. (الحبيس، 2023)

وأكدت دراسة الجرايدة (2021) أن التميز المؤسسي هو الهدف النهائي لكافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويؤدي تميز أداء الموظفين من حيث جودة العمل المنجز والالتزام وكمية العمل المنجز والمرونة إلى بقاء المنظمة وتميزها حاليا ومستقبلا وزيادة في مستوى التميز، لذا استخدمت المنظمات

عدة أساليب في سبيل سعيها إلى بلوغ التميز، ومن أهم الأساليب العمل على تنمية مواردها البشرية من خلال عدة طرق لإحداث التعلم، وتوليد المعرفة وتركيبها واستخدامها لضمان تحقيق أهداف المنظمة والتميز.

### مشكلة الدراسة

لا تزال هناك فجوات في الفهم والتطبيق حول تأثير الحوكمة على التميز المؤسسي، مما أدى إلى تداخل المسؤوليات الرقابية والتنظيمية وعدم رصد الانحرافات في تطبيقها بسبب حداثة الموضوع، ونتيجة لذلك كان هناك ضعف في التنسيق بين المستويات الإدارية على الرغم من وجود هياكل تنظيمية للحكومة، هذه الفجوة تعيق وصول المنظمات إلى التميز المؤسسي المرغوب.

### أهداف الدراسة

1. التعرف على مراحل وآليات تطبيق الحوكمة.
2. الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة.
3. التعرف على دور الثقافة التنظيمية في السعي للوصول للتميز المؤسسي.
4. التعرف على مراحل تحقيق التميز المؤسسي.
5. التوصل إلى نتائج وتوصيات تفيد متخذي القرارات بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة للوصول للتميز المؤسسي.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية البحث سواء على المستوى الأكاديمي والعملي حيث إنه على المستوى الأكاديمي تشهد المملكة العربية السعودية تحولا كبيرا في جميع المجالات وفق رؤية 2030، وهذا ما يعزز ضرورة تطبيق الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات في جميع القطاعات وخاصة وزارة الطاقة التي تؤثر بشكل مباشر في حركة أسواق الطاقة العالمية كونها مصدر رئيسي لها. أما على المستوى العملي، تلعب وزارة الطاقة دورا محوريا كونها جهة مسؤولة عن قيادة قطاع الطاقة من خلال تطوير سياسات وبرامج وخطط تنموية فعالة، وتهدف هذه الجهود إلى تعزيز قيمة القطاع، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والمحافظة على الثروات الوطنية للأجيال القادمة.

### أسئلة الدراسة

1. ما هي مراحل وآليات تطبيق الحوكمة؟
2. ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة؟
3. كيف يؤثر دور الثقافة التنظيمية على السعي لتحقيق التميز المؤسسي؟
4. ما هي المراحل التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي؟

5. ما هي أبرز النتائج والتوصيات التي من الممكن تفيد متخذي القرارات بوزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية بتطبيق مبادئ الحوكمة للوصول للتميز المؤسسي؟

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: وزارة الطاقة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات وتفرغها خلال الفترة من (2024/11/17 م - 2025/02/20 م)
- الحدود الموضوعية: أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق التميز المؤسسي.

### منهج الدراسة

يعتمد الباحث على منهجين:

- (1) المنهج الاستقرائي: من خلال جمع البيانات والمعلومات من الكتب والدراسات السابقة والدوريات والمقالات ذات الصلة بمجال البحث وتحليلها في محاولة للوصول إلى رؤية واضحة حول أثر تطبيق الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي.
- (2) المنهج الوصفي التحليلي: بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً.

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة التي تتعلق بالحوكمة:

فيما يلي سوف يتم تناول مجموعة من الدراسات العلمية السابقة التي تناولت الحوكمة، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة (محمد، 2024):

جاءت الدراسة بعنوان: أثر الحاكمية الرشيدة في الأداء المنظمي: الدور المعدل للتحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف الى أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون، والشفافية والمشاركة، والمساءلة، والنزاهة، والإنصاف، والاستدامة في الأداء المنظمي بأبعاده بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي بوجود التحسين المستمر كمتغير معدل، وتكون مجتمع

الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (260) مديراً تم تحديدها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لتمثيل مجتمع الدراسة وزعت عليهم الاستبانة لجمع البيانات، وتم استرداد (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة استرجاع (82.6%)، واعتمد الباحث على المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدام برنامج (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى الأهمية النسبية للحاكمية الرشيدة والأداء المنظمي والتحسين المستمر جاءت مرتفعة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (3.71، 3.77، 3.78) وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للحاكمية الرشيدة بأبعادها سيادة القانون، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة والنزاهة والإنصاف، والاستدامة في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد البيئي، ويُعدّل التحسين المستمر من أثر الحاكمية الرشيدة في الأداء المنظمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

#### - دراسة (البلوشي، 2023):

جاءت الدراسة بعنوان: أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. والتي اعتمدت الدراسة فيها على المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان والبالغ عددهم (1700) موظف وموظفة. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة الممثلة بالرجوع إلى الجداول الإحصائية والتي بلغت (339) من موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وتم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. وقد أوصت الدراسة انه يجب العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة من خلال منشوراتها والموقع الإلكتروني التابع لها والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كما ونوعاً. وإذ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة دافعاً لإجراء دراسات أخرى مشابهة. وإثراء المكتبة العربية بالمعرفة الجديدة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والمواضيع التي تنطوي تحتها.

**ثانياً: الدراسات السابقة التي تتعلق بالتميز المؤسسي:**

فيما يأتي سوف يتم تناول مجموعة من الدراسات العلمية السابقة التي تناولت التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

**- دراسة (الحبيس، 2023):**

جاءت الدراسة بعنوان: أثر إدارة التميز المؤسسي في التحسين المستمر "كايزن": الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر إدارة التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعة التميز في تقديم الخدمة الابتكار المستمر، تميز الموارد البشرية في التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده استراتيجية قواعد التشغيل استراتيجية التنظيم استراتيجية القضاء على الهدر، استراتيجية مكافحة الأخطاء، استراتيجية إشراك العاملين، الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أدوية الحكمة والبالغ عددهم (1166) فرداً تم اختيار عينة عشوائية مكونة من العاملين لجمع البيانات الأولية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (180) استبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة الكلي واسترد منها (170) استبانة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي: الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعه على التحسين المستمر (كايزن) بأبعاده مجتمعه في ضوء الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وبناء عليه كانت أبرز التوصيات هي: ضرورة الاستمرار في تدريب المدراء بما يؤدي لتحسين الأساليب القيادية لديهم في شركات الأدوية، لتشجيع الشركات على تبني المشاريع الابتكارية والإبداعية ودعمها بشكل مستمر.

**- دراسة (العبادي، 2023):**

جاءت الدراسة بعنوان: أثر تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في إدارة ترخيص السواقين والمركبات في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، في إدارة ترخيص السواقين والمركبات في المملكة

الأردنية الهاشمية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (150) فردا من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة كاملا، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (140) استبانة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV26) وبرنامج (SmartPLS3) لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي، والتميز المؤسسي، ونظم المعلومات الاستراتيجية، في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التطوير التنظيمي في التميز المؤسسي، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التطوير التنظيمي في نظم المعلومات الاستراتيجية وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية في التميز المؤسسي، بالإضافة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التطوير التنظيمي في التميز المؤسسي بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية، في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بالمحافظة على مستوى تطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي، ونظم المعلومات الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، في إدارة ترخيص السواقين والمركبات الأردنية كما أظهرتها نتائج الدراسة.

## أولاً: الحوكمة

### مفهوم الحوكمة:

تعددت التعريفات المقدمة حول مفهوم الحوكمة، بحيث أن كل تعريف لهذا المفهوم يعبر عن وجهة النظر التي تتبنى هذا التعريف:

إن حوكمة المؤسسات عبارة عن علاقات تعاقدية تربط بين إدارة المؤسسة والشركاء وأصحاب المصالح، بما يعزز أدائها بالإضافة إلى تعظيم الفائدة للمساهمين، ويهتم هذا المصطلح بممارسات ضبط الأداء الإداري المؤسسات ورفع كفاءتها وفعاليتها، وكذا مجموعة التدابير المتعلقة بمتابعة أداء المنظمات والرقابة عليها، ومعالجة المشكلات الناجمة عن ذلك، والعلاقة بين كافة الجهات التي تحكم عمل المؤسسات. (عبد المعز، 2024)

وعرفت دراسة البسام (2021) الحوكمة على أنها الطريقة التي يتم بها تمكين صناعات السياسات من اتخاذ القرارات، والطريقة التي يتم بها صنع وتطبيق السياسات ودعم الحكومة لحق المواطنين بالمشاركة،

وتشمل جميع الأنشطة التي يمارسها المسؤولون الحكوميون لحل المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع وتطبيق مبادئ الديمقراطية والمشاركة السياسية والإدارية.

### أهمية الحوكمة:

تنطلق أهمية الحوكمة من اعتبار أنها مزيجاً من العمليات التي تنفذها المؤسسات الحكومية من خلال مراقبة أنشطة المؤسسة في تحقيق استراتيجياتها التخطيطية وبهذا تكون الحوكمة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد أهداف ورؤية المؤسسات الحكومية، ومن جانب آخر تنطلق أهمية الحوكمة في المؤسسات الحكومية من خلال توضيح آلية عمل المؤسسات الحكومية وآليات تنظيم الشؤون الإدارية وعمليات إصدار القرارات، إضافة إلى الاستراتيجية التخطيطية، كما أن الحوكمة تساعد المؤسسات في كيفية إدارة مواردها، وكيفية تقديم خدماتها. (الشمالية، 2022)

وترى دراسة البلوشي (2023) أن أهمية الحوكمة تكمن في الآتي:

1. تعزيز وزيادة كفاءة وفعالية التمكين الإداري حيث تعتمد الحوكمة على الحث على اتباع طرق ونهج صحيح في الإدارة كما تعزز التفكير الإداري الحديث.
2. تحفيز العدالة والشفافية بين جميع الأطراف ذوي المصالح في المنظمة من إداريين ومساهمين مما يزيد الثقة بالاقتصاد.
3. ترسيخ أهمية التقيد والالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمل بالمنظمة سواء أكانت إدارية أو مالية.
4. العدل في التعامل بين أصحاب وأطراف المصالح في حال تعرض المنظمة للانهايار المالي أو الاختلاس.
5. التأكيد على مبدأ النزاهة والشفافية في مجمل المعاملات التي تقوم بها المنظمة.

### مبادئ الحوكمة:

أن للحوكمة عدة مبادئ جعلت معظم الدول تسعى إلى تطبيقها ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها، حيث تسعى الحوكمة من خلال المبادئ إلى تحقيق الأهداف لرفع الكفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة وأحد أبرز هذه المبادئ ما ذكره البسام (2016) حيث تتمثل مبادئ الحوكمة فيما يلي:

1. المشاركة: حيث تعد مشاركة المنظمات غير الحكومية (الأفراد والمنظمات غير هادفة للربح والقطاع الخاص) في إدارة شؤون الدولة وصنع السياسات العامة واتخاذ القرارات جوهر نموذج الحوكمة في القطاع العام. كما أن للمشاركة عدة أشكال وطرق، فقد تكون مشاركة مباشرة عن طريق الانتخابات للمجالس المحلية أو للمسؤولين، أو مشاركة غير مباشرة بإشراك المنظمات غير الحكومية في إدارة برنامج أو مشروع محلي. وذلك بتكوين مجلس من المستفيدين من البرنامج الإدارة البرنامج والإشراف على التنفيذ
2. المساءلة والمحاسبة: يعتبر تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين المسؤولين عن أي برنامج أو مشروع هو الأساس في وضع نظام محاسبة يضمن محاسبة المقصرين عن تقصيرهم في أدائهم لمهامهم، وبالمقابل فإن النظام القائم على تشتت المسؤوليات وعدم وضوحها هو نظام غير فعال في محاسبة المقصرين وتحديد الخلل، كما أن عدم تحديد المسؤولية وإلقاء اللوم على الجهاز الحكومي، كما هو مطبق في الكثير من الأنظمة السياسية والإدارية، يضعف من عملية الرقابة، ومن ثم لا يتم إنجاز الخطط والبرامج وفقاً لما هو مخطط له ووفق المدة الزمنية المحددة.
3. الاستقرار السياسي والإداري: ويعد بعد الاستقرار السياسي أساس التنمية الاقتصادية والبشرية، وهدفاً مهماً تسعى إليه كل الأنظمة. إن الاستقرار السياسي لا يعني بالضرورة الانقلابات السياسية أو العسكرية ولكن يشير أيضاً إلى استقرار الحكومات وعدم تغييرها بشكل متكرر خلال فترة زمنية قصيرة، أو ما يعرف بالاستقرار الإداري، لذا فإن وجود استقرار سياسي وإداري لفترة زمنية تسمح للحكومات بالتخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطط يعد عاملاً مهماً نحو تحقيق الكفاءة في أداء الحكومات وتحقيق الأهداف التنموية للدولة، وبالإضافة إلى أن وجود نظام واضح لتداول السلطة عن طريق انتخابات أو تعيين أو نظام حكم باعتبار ذلك عنصراً مهماً من عناصر الحوكمة الرشيدة وجودة الحكم فإن وجود خطط طويلة الأمد معتمدة من الجهات التشريعية في الدولة ويتم تطبيقها من قبل الحكومات المتعاقبة يسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق التنمية.
4. سيادة القانون: الناس سواسية أمام القانون شعار جذاب لكن الصعوبة تكمن في التطبيق، لذا فإن سيادة القانون وعدم وجود أشخاص أو منظمات خارج المساءلة والمحاسبة عنصر مهم جداً في ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد، ويعد تبني مبدأ سيادة القانون عنصراً مهماً في تحقيق العدالة بين الأفراد والمنظمات وحقاً أساسياً لكل فرد، وعلى الرغم من أن سيادة القانون يركز في الغالب على مساواة الأفراد أمام القانون، فإن مساواة الأجهزة الحكومية وعدم تفرد جهة أو استثناءها من المحاسبة والمسؤولية بعد عنصراً مهماً أيضاً في تطبيق مبدأ سيادة القانون.
5. جودة التشريعات: وتعد جودة التشريعات والقوانين وشموليتها أساساً مهماً في تقدم وارتقاء أي دولة، بالإضافة إلى دور التشريعات في تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد، فكلما كانت الأنظمة

ذات جودة عالية ومحدثة وفقاً للتطورات الاقتصادية والاجتماعية، أدى ذلك إلى تحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات الحكم الرشيد، كما أن مبدأ جودة التشريعات يشير إلى قدرة الأجهزة التشريعية والحكومة على صياغة وإقرار قوانين وتنفيذها بحيث تدعم تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد والمنظمات وتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6. **فاعلية أداء الحكومة:** إذا كانت المجالس التشريعية تستمد أهميتها من كونها هي الجهات التي تعتمد وتقر التشريعات والقوانين، فإن الحكومة هي الذراع التنفيذي حيث تقوم الحكومة بتفسير القوانين لتكون لوائح تنفيذية يمكن تطبيقها ومن ثم متابعة تطبيق تلك اللوائح والأنظمة. إن عمل الحكومة لا يشمل إقرار اللوائح التنفيذية وتطبيقها ومتابعة التنفيذ والتأكد من الالتزام بالتطبيق من قبل المستفيدين من الخدمات فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل التأكد من أن البرامج والمشاريع تحقق الأهداف المرجوة من اعتماد تلك المشاريع والبرامج العامة بالإضافة إلى دورها في تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات العامة، تقوم الحكومة أيضاً بتطبيق القانون والعمل على تحقيق التنمية والرفاهية للمواطنين. لذلك فإن جزءاً كبيراً من عمل الحكومة هو إقرار الخطط الإستراتيجية والتنفيذية ومتابعة تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

7. **مكافحة الفساد:** وهي أحد المبادئ التي تتبناها المنظمات الدولية والدول، وذلك بسبب التكلفة الكبيرة للفساد في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ففي دراسة حديثة أشارت إلى أن تكلفة الفساد تشكل أكثر من 5% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، حيث شكلت الرشاوي وحدها أكثر من تريليون دولار أمريكي (التريليون يعادل ألف مليار)، وهي نسبة كبيرة إذا ما أخذ في الحسبان الآثار السلبية للرشوة على التنمية، كما أن مكافحة الفساد أصبحت عنصراً مهماً في برنامج أغلب الحكومات والمنظمات الدولية.

### مراحل تحقيق الحوكمة:

أشارت دراسة الشمائلة (2022) أن الحوكمة تعد مفتاحاً للوصول إلى أداء مؤسسي متميز بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق المرجعية التشريعية التنظيمية للعمل داخل المؤسسة الحكومية، وعليه فإن للوصول إلى ذلك لابد من تطبيق الحوكمة، ولتحقيق ذلك لابد من العمل بعدة مراحل، لذا فإن مراحل تطبيق الحوكمة تتمثل فيما يلي:

1. **مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث توضح هذه المرحلة طبيعة الحوكمة ومنهجها، وأهميتها، وأدواتها، ووسائلها.

2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحكومة: حيث تحتاج الحكومة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.
3. مرحلة برنامج قياسي للحكومة: وتحتاج الحكومة الى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحكومة في المؤسسة، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.
4. مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحكومة حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة والمسؤولية، والمساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
5. مرحلة المتابعة والتطوير: وتتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.

#### متطلبات تطبيق الحكومة:

ولتطبيق الحكومة في المنظمات العامة لابد من توافر بعض المتطلبات وقد تطرقت لها دراسة الشمائيلة (2022) وهي كالآتي:

1. مشاركة المجتمع بكافة الأطراف في صياغة السياسات والخطط العامة والأولويات والرؤى الوطنية، ويشمل هذا التحديد الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني والقوى السياسية والقطاع الخاص والقطاعات الفاعلة الأخرى.
2. وجود قواعد وأسس مرجعية تشريعية وقانونية كافية تنظم نشاط السلطات والمؤسسات الحكومية لتنظيم العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمواطن والمجتمع المدني وقطاع الأعمال.
3. توفير الشفافية في عمل السلطات والمؤسسات الحكومية وإمكانية مساءلتها، الأمر الذي يستوجب تسهيل عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بها.
4. تسهيل عملية المراقبة على أداء المؤسسات الحكومية ومساءلتها وترتبط عملية المساءلة إلى حد كبير بشفافية السلطات والمؤسسات الحكومية.
5. مقدرة الجهاز الحكومي على التكيف والاستجابة لمتطلبات مواطنيه في إطار موارده المتاحة.
6. ضرورة وجود حدود دنيا من التوافق الوطني والإجماع العام على التوجهات والأولويات والسياسات العامة، وأن تكون عملية توزيع الثروات التي تسيطر عليها الحكومة عادلة ومتساوية.
7. يجب ضمان عمل أجهزة الدولة بشكل كفؤ وفعال، ما يعني عدم هدر المال العام وتوظيفه في أوجهه الصحيحة وفقاً للخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقاً.

وعليه فإن قياس كفاءة وفاعلية أداء أجهزة الدولة يجب أن يكون وفقاً للموازنات المخططة والأهداف والنتائج المرجوة منها، مع وجوب تحديد التوجهات الإستراتيجية للدولة، ضمن إطار عملية تخطيط منهجية وشاملة وذات أبعاد مرتبطة بجوانب وطنية شاملة.

### معوقات تطبيق الحوكمة:

أشارت دراسات الباحثين السابقة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيق جهود الحوكمة، ومنها دراسة عبد المعز (2024) التي أشارت على عدد من المعوقات وكانت كالآتي:

1. إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في تطبيق الحوكمة، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الحوكمة في المؤسسات.
2. يمكن أن تتعرض الحوكمة من خلال تطبيق الشفافية لبعض التجاوزات من قبل الآخرين من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها، أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضها مع أهداف المنظمة.
3. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، حيث تعتبر من أهم معوقات الحوكمة، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة لتطبيق الحوكمة.
4. إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى تشتت الجهود وضبابية التنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة.
5. إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود.

### ثانياً: التميز المؤسسي

#### مفهوم التميز المؤسسي:

تعددت التعريفات المقدمة حول مفهوم التميز المؤسسي، حيث أن كل تعريف لهذا المفهوم يعبر عن وجهة النظر التي تتبنى هذا التعريف:

حيث عرفت دراسة الدحلة (2023) التميز المؤسسي بأنه حالة مميزة من التفوق التنظيمي والإبداع الإداري الذي يُحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ لكافة العمليات المؤسسية والتي ينتج عنها إنجازات جيدة تجعل هذه المؤسسة تتفوق عن منافسيها وتجذب العملاء نحوها.

ووضحت دراسة الجرايدة (2021) أن التميز المؤسسي هو التفرد التنظيمي وترسيخ ثقافة التميز والإبداع داخل المؤسسة، والقدرة على الاستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسة بهدف تحقيق أعلى معدلات نمو، والوصول إلى رضا العملاء، وأصحاب المصالح، والعاملين في المؤسسة.

#### أهمية التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي أحد الاتجاهات المعاصرة في تحفيز وإعادة ترتيب المكونات الداخلية للمنظمة باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها، ولا يمكن الحديث عن تطوير أي منظمة إلا بعد دراسة معمقة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تتصف به والانطلاق منها لوضع خطط تطوير وتحديث المنظمة لتحقيق التميز المؤسسي، وقد فرضت التغييرات البيئية على مختلف المنظمات ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي، وظهر ذلك بعد أن شهد مجال الإدارة بوجه عام حركة الإصلاح القائم على المعايير القياسية، وهذا يتطلب توافر معايير واضحة لتحقيق التميز المؤسسي، حيث أصبح التميز عنصراً هاماً وأساسياً من أجل البقاء بين المنظمات، وأصبح من الطبيعي الاهتمام بالتميز المؤسسي لضمان عمليات النمو والاستمرارية، وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة بكل فاعلية واقتدار. (العبادي، 2023)

#### خصائص التميز المؤسسي:

أشارت دراسة طبنجة (2022) أن المنظمات التي تحقق تميزاً واضحاً في داخل المنظمة تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة تمثلت فيما يلي:

1. قبول الأعمال الصعبة: إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
2. توفر القيادة الكفؤة: إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
3. تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
5. برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
6. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

### أبعاد التميز المؤسسي:

هناك عدة أبعاد للتميز المؤسسي تطرقت إليها دراسة الجرايدة (2021) وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

1. **جودة العمل المنجز:** حيث أن جودة العمل المنجز يمكن قياسها من مدى توافر رغبة للموظف في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله، إذ تستلزم القدرة مهارة ومعرفة وبالمقابل، ترتبط الرغبة بظروف العمل المادية والاجتماعية، وتشير الدراسات إلى أن النواحي المادية لم تعد المحدد الوحيد لجودة العمل، وإنما يجب الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد.
2. **كمية العمل المنجز:** وتعرف كمية العمل المنجز بأنها المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل الموظفين يتم قياسها بوحدة زمنية محددة في وقت محدد، وتحدد كمية العمل المنجز بمجموعة من العوامل الشخصية والموضوعية ليتم توظيف أفضل للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.
3. **الالتزام الوظيفي:** والالتزام الوظيفي هو مجموعة قواعد رسمية تلزم الموظفين بتصرفات محددة تنسجم مع قوانين وسياقات وأهداف المؤسسة التي يعلمون بها، وتحدد ما هو مسموح وما هو غير مسموح من سلوك وظيفي بالشكل الذي يعطي انطباعاً ودلالات ذات صبغة أو ميزة خاصة بتلك المؤسسة.
4. **المرونة:** ويمكن قياس المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في متطلبات المراجعين، وتقديم خدمات تتناسب مع طبيعة تلك المتطلبات حيث أن المرونة هي قدرة المنظمة على توقع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها.

### مراحل تحقيق التميز المؤسسي:

بينت دراسة طبنجة (2022) إلى أن الوصول للتميز المؤسسي يمر بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

1. التعهد بالتميز والالتزام به.
2. تحديد الأهداف المهمة ومن ثم متابعة تحقيقها.
3. بناء ثقافة من خلال تحويل القيم السابقة في النقطة 1-2 إلى أفعال لدى العاملين.
4. التركيز على رضا العاملين.
5. بناء شعور لدى العاملين بأهمية وقوة سلوكهم المؤثر في المنظمة.
6. تحقيق الاتصال في جميع مستويات المنظمة.
7. التعرف على الإنجازات والمكافأة.
8. خلق وصناعة قادة قادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة.

9. انحياز السلوك نحو أهداف وقيم المنظمة.

### معوقات التميز المؤسسي:

أشارت دراسات الباحثين السابقة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي، ومنها دراسة غنيم (2024) التي أشارت على عدد من المعوقات وكانت كالآتي:

1. البيروقراطية الإدارية.
2. المركزية الإدارية الشديدة وضعف التفويض.
3. التطبيق غير الكفاء للخطط الاستراتيجية.
4. قصور في الخطة الاستراتيجية.
5. قصور وضعف الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية.
6. قلة التدريب الكافي على طرق تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.
7. ضعف امتلاك المدير لأسس التميز المؤسسي وخطواته.
8. قلة اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.
9. ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بأهمية التميز المؤسسي.
10. وجود قصور في بعض المقومات التي يركز عليها تحقيق التميز المؤسسي.

### نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

يعتبر نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وهو أحد إسهامات المؤسسة الأوروبية للجودة وهو من أبرز نماذج التميز المؤسسي وأكثرها انتشاراً على مستوى العالم، والذي يساعد في فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به المؤسسات والنتائج التي تحققها، بالإضافة إلى كونه إطار يهدف إلى تقييم إنجازات المنظمات والتقدم نحو التميز، لتعزيز الوعي بأهمية الجودة والأداء العالي وإلهام الشركات نحو التنافسية من خلال التحسين المستمر ونشر العمليات، ويمكن استخدام النموذج بطرق مختلفة:

1. نموذج تشخيص لإجراء التقييم الذاتي.
2. دليل لتحديد مجالات التحسين.
3. طريقة للمقارنة مع المنظمات الأخرى.
4. نموذج للرقابة الإدارية.
5. أساس لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.

ويعتبر نموذج التميز الأوروبي (EFQM) النموذج الأكثر قبولاً وشمولية لتحسين الأداء المؤسسي لكافة المنظمات، نظراً لما يحتويه من جوانب تطبيقية وموضوعية تمكن المنظمات من بناء منظومة كاملة

لأفضل الممارسات الإدارية. ولقد شهد هذا النموذج عددا من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان الموائمة والحدثة، وإنما للاستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام، حيث أن النموذج يقدم إطاراً ومنهجية حيوية للمساعدة في التغييرات والتحول، وتغيرت بنية النموذج من المعايير التسعة (خمس ممكنات بالإضافة إلى أربعة نتائج وفقاً لنموذج ٢٠١٣م) إلى سبعة معايير (خمس ممكنات ونتيجتان وفقاً لنموذج ٢٠٢٠م). إن تطبيق نماذج التميز المؤسسي (EFQM 2020) في القطاع الحكومي والذي يعتمد على ثلاثة أبعاد مختلفة وهي: التوجه (لماذا)، والتنفيذ (كيف)، والنتائج (ماذا)، يعد أحد الوسائل الهامة والفعالة لتحقيق قفزة نوعية في مستوى أداء المنظمات العامة، لكي يكون لها نظرة شاملة على مستوى أدائها الحالي من أجل الارتقاء وتعظيم قدراتها المستقبلية، بما ينعكس على جودة مخرجاتها للمتعاملين وتحقيق التحسين المستمر لممارسات أدائها التنظيمي. (علي، 2022)

### الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على ممارسات وزارة الطاقة في المملكة العربية السعودية. ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وتحليل استجابات الموظفين عبر الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة، إلى جانب القيادة الكفؤة، يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التميز المؤسسي.

وقد أكدت النتائج على أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال زيادة الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات الحوكمة والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى ضرورة تعريفهم بنماذج التميز العالمية مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM). كما برزت الحاجة إلى وضع خطط عمل واضحة تساهم في تنفيذ معايير التميز المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

وبناءً على ما سبق، فإن تعزيز أطر الحوكمة، وتطوير القدرات القيادية، ونشر ثقافة التطوير المستمر تعد من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

### المراجع

- البالي، محمد. (2023). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام، (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- البسام، بسام. (2016). الحوكمة في القطاع العام. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البسام، بسام. (2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع3، 3-18.

- البلوشي، أحمد. (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، عمان.
- الجرايدة، تيسير. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الحبيس، عمر. (2023). أثر إدارة التميز المؤسسي في التحسين المستمر "كايزن": الدور الوسيط لاندماج العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة ماجستير). عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، الأردن.
- الدحلة، أسيل. (2023). أثر جودة الخدمات الإلكترونية المصرفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة، (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشمالية، حسام الدين. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على دائرة الجمارك الأردنية. (رسالة ماجستير). جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- العبادي، محمد. (2023). أثر تبني استراتيجيات التطوير التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في إدارة ترخيص السواقين والمركبات في المملكة الأردنية الهاشمية، (رسالة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- طبنجة، عمران. (2022). أثر سلوك المواطنة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، (رسالة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، جماعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- عبد المعز، محمد. (2024) أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة). مجلة البحوث الإدارية، مج42، ع2.
- علي، محمد. (2022). مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) "بالتطبيق على البنك المركزي المصري". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج52، ع2، 165-236.
- غنيم، إسلام. (2024). أثر تطبيق استراتيجية ستة سيجما في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على البريد المصري، (رسالة ماجستير). جامعة طنطا، مصر.
- محمد، عبدالله. (2024). أثر الحاكمية الرشيدة في الأداء المنظمي: الدور المعدل للتحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، (رسالة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.