

درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM وسبل تطويرها: وزارة الداخلية أنموذجاً

إبراهيم بن محمد الديري البراني

مدير مركز العمليات بالقوة الخاصة لأمن المسجد النبوي الشريف، وزارة الداخلية – الأمن العام، باحث دكتوراه، المملكة العربية السعودية
qsh991@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، وكذلك التعرف على سبل تطوير تطبيق هذا النموذج في الجهات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة. كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع استجابات عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة وعددهم (60) مديراً، بينما تكونت عينة الدراسة من (52) مديراً ومديرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي EFQM جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء محور الغاية والرؤية والاستراتيجية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.48)، كما جاء محور الثقافة المؤسسية والقيادية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.59)، وجاء محور إشراك المعنيين بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.54). كما جاءت درجة الممارسة وفق معيار بناء قيمة مستدامة بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.53)، وكذلك محور قيادة الأداء والتحول بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.58)، وجاء محور انطباعات المعنيين بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.57)، كما جاء محور الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.56).

وبناءً على نتائج الدراسة، أوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها تعزيز متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة، من خلال توفير الأنظمة التقنية الحديثة التي تسهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية وتطوير الأداء المؤسسي، إضافة إلى تطوير القدرات القيادية والإدارية لمديرو الإدارات من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في القيادة والتميز المؤسسي. كما أوصت الدراسة بتبني مبادرات وجوائز للتميز المؤسسي لتحفيز الأداء المتميز وتعزيز ثقافة التميز في الجهات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: درجة الممارسة، إدارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، الجهات الحكومية، وزارة الداخلية، المدينة المنورة.

The Degree of Practice of Department Managers in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia for Excellence Management According to the European Foundation for Quality Management (EFQM) Model and Ways to Develop It: The Ministry of Interior as a Case Study

Ibrahim bin Mohammed Al-Dairi Al-Badrani

Director of Operations Center, Special Force for the Security of the Prophet's Mosque,
Ministry of Interior – Public Security, PhD Researcher, Kingdom of Saudi Arabia
qsh991@gmail.com

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of department managers in government agencies affiliated with the Ministry of Interior in Al-Madinah Al-Munawwarah in applying Excellence Management according to the European Foundation for Quality Management (EFQM) model, as well as to explore ways to develop the application of this model in government agencies. The study adopted the descriptive survey method as it is appropriate for the nature of the study. The researcher used a questionnaire as a tool to collect the responses of the study sample, and the data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study population consisted of all department managers in the government agencies affiliated with the Ministry of Interior in Al-Madinah Al-Munawwarah, totaling (60) managers, while the study sample consisted of (52) managers.

The results of the study showed that the level of practice of department managers in applying Excellence Management according to the EFQM model was high. The purpose, vision, and strategy dimension recorded a high level with a mean of (3.48). The organizational and leadership culture dimension also showed a high level with a mean of (3.59), while the stakeholder engagement dimension recorded a high level with a mean of (3.54). In addition, the creating sustainable value criterion showed a high level with a mean of (3.53). Similarly, the driving performance and transformation dimension recorded a high level with a mean of (3.58), while the stakeholders' perceptions dimension recorded a high level with a mean of (3.57), and the strategic and operational performance dimension also showed a high level with a mean of (3.56).

Based on the findings, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are enhancing the requirements for applying institutional excellence management in the government agencies affiliated with the Ministry of Interior in Al-Madinah Al-Munawwarah by providing modern technological systems that contribute to improving the quality of government services and developing institutional performance. The study also recommended developing the leadership and administrative capabilities of department managers

through specialized training programs in leadership and institutional excellence, as well as adopting initiatives and awards for institutional excellence to motivate outstanding performance and promote a culture of excellence within government agencies.

Keywords: Degree of Practice, Excellence Management, European Foundation for Quality Management (EFQM), Government Agencies, Ministry of Interior, Al-Madinah Al-Munawwarah.

المقدمة

شهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغوط على المؤسسات بمختلف أنواعها لتطوير أساليب عملها وتحسين مستوى أدائها المؤسسي. وقد أصبح التميز المؤسسي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، حيث لم يعد النجاح التنظيمي يعتمد فقط على أداء المهام التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسات على تحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والفاعلية والابتكار في تقديم خدماتها. وفي هذا السياق أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تمكنها من تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها.

إن التحولات التي يشهدها العالم في ظل الثورة التقنية والتطور المعرفي المتسارع فرضت على المؤسسات الحكومية ضرورة تبني نماذج إدارية حديثة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تطوير قدراتها التنظيمية وتعزيز كفاءة مواردها البشرية وتحسين عملياتها الإدارية. ويعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم التي ظهرت نتيجة الحاجة إلى إيجاد أساليب إدارية متقدمة تساعد المؤسسات على تحقيق الأداء المتفوق والاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة المتغيرة. ولذلك أصبح الاهتمام بإدارة التميز أحد التوجهات الحديثة في الفكر الإداري، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني نماذج إدارية متكاملة تساعد على تحقيق التميز في الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز قدرتها التنافسية (السعيد، 2019).

ويعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation for Quality Management أحد أبرز النماذج العالمية التي تم تطويرها لتقييم أداء المؤسسات وتحسين ممارساتها الإدارية والتنظيمية. وقد ظهر هذا النموذج في بداية التسعينات من القرن الماضي بوصفه إطاراً إدارياً متكاملًا يهدف إلى دعم المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر. ويتميز هذا النموذج بمرونته وقابليته للتطبيق في مختلف أنواع المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، الأمر الذي أسهم في انتشاره على نطاق واسع في العديد من دول العالم. (EFQM, 2021)

ويقوم نموذج EFQM على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تركز على تحقيق القيمة المستدامة للمؤسسات وأصحاب المصلحة، وتعزيز القيادة الفاعلة، وتحقيق التكامل بين الاستراتيجية والعمليات التنظيمية، إضافة إلى دعم الابتكار والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي. كما يركز النموذج على أهمية تطوير الموارد البشرية والاستثمار في قدراتها باعتبارها أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة قياداتها الإدارية وقدرتها على توجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Oakland, 2014)

وفي ضوء التوجهات الحديثة في الإدارة العامة، أصبح تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي في الجهات الحكومية أحد المتطلبات الأساسية لتحسين الأداء الحكومي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد شهدت العديد من الدول في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطبيق نماذج التميز المؤسسي في مؤسساتها الحكومية بهدف رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق مستويات متقدمة من الجودة في تقديم الخدمات العامة. ويأتي هذا الاهتمام في إطار الجهود الرامية إلى تطوير الإدارة الحكومية وتعزيز مبادئ الشفافية والكفاءة والمساءلة في العمل المؤسسي. (Dahlgard, 2013)

وتعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمات، حيث يقع على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية توجيه العمل التنظيمي وتحفيز العاملين وتطوير السياسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. ولذلك فإن نجاح تطبيق نماذج التميز المؤسسي في الجهات الحكومية يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وعي القيادات الإدارية بأهمية هذه النماذج وقدرتهم على تطبيق مبادئها ومعاييرها في بيئة العمل المؤسسي. ومن هذا المنطلق أصبح دور

مديرو الإدارات في المؤسسات الحكومية دوراً محورياً في تعزيز ثقافة التميز المؤسسي وتطوير الأداء التنظيمي (العايشي وبين وريدة، 2019).

وتسعى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تطوير أداؤها المؤسسي وتحسين جودة خدماتها بما يتوافق مع التوجهات التنموية الحديثة، وذلك في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وقد انعكس هذا التوجه في تبني العديد من المؤسسات الحكومية لمفاهيم الجودة والتميز المؤسسي بوصفها أدوات إدارية تساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وتعد وزارة الداخلية من أبرز الجهات الحكومية التي تضطلع بدور مهم في تحقيق الأمن والاستقرار وتقديم الخدمات الحكومية المختلفة للمواطنين والمقيمين. وتعمل الوزارة من خلال قطاعاتها المختلفة على تطوير أنظمتها الإدارية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة الحكومية. ويستلزم تحقيق ذلك تبني ممارسات إدارية حديثة تساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في العمل الحكومي.

وفي هذا الإطار يبرز دور مديرو الإدارات في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية باعتبارهم القيادات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية التي يعملون بها. ويتطلب ذلك امتلاكهم للمهارات القيادية والإدارية التي تمكنهم من تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر في بيئة العمل. كما يتطلب ذلك قدرتهم على إدارة الموارد البشرية بكفاءة وتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأداء المتميز.

ويعكس مفهوم إدارة التميز توجهاً إدارياً معاصراً يركز على تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي من خلال تطوير السياسات والاستراتيجيات التنظيمية وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية والاستثمار في الموارد البشرية. وقد حظي مفهوم إدارة التميز باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث يشير إلى مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الأداء المتفوق وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويعرف (Stok, 2015) إدارة التميز بأنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية التي تساهم في تحقيق نتائج متميزة من خلال تعزيز الابتكار وتحسين العمليات التنظيمية.

كما يشير (Abdallah, 2013) إلى أن إدارة التميز تمثل إطاراً إدارياً متكاملاً يقوم على تطبيق استراتيجيات وسياسات تنظيمية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من الجودة في تقديم الخدمات. ويرى المشهداني (2015) أن إدارة التميز تمثل أعلى مستويات الأداء التنظيمي التي تتحقق نتيجة تراكم الخبرات والمعارف والمهارات لدى العاملين داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد شهد نموذج EFQM تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 2019 بتحديث النموذج ليصبح أكثر توافقاً مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي يشهدها العالم المعاصر. وقد ركز الإصدار الجديد للنموذج على تعزيز مفهوم القيمة المستدامة وتطوير القيادة المؤسسية وتحقيق التكامل بين الاستراتيجية والعمليات التنظيمية، إضافة إلى دعم الابتكار والتحول المؤسسي. (Longmire, 2021)

ويتكون نموذج EFQM في إصداره الحديث من مجموعة من المحاور الرئيسية التي تركز على تحليل توجهات المؤسسة وتحديد غايتها الاستراتيجية، إضافة إلى تطوير آليات التنفيذ التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التنظيمية، فضلاً عن متابعة النتائج التي تعكس مستوى الأداء المؤسسي ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويعتمد النموذج في تقييم الأداء المؤسسي على منهجية RADAR التي تمثل إطاراً تقييمياً متكاملاً يساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين في أدائها التنظيمي. (EFQM, 2021)

وتشير منهجية RADAR إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي تشمل تحديد النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتطوير المنهجيات والإجراءات التنظيمية اللازمة لتحقيق هذه النتائج، ثم تطبيق هذه المنهجيات بشكل منهجي داخل المؤسسة، إضافة إلى تقييم الأداء المؤسسي بصورة مستمرة بهدف تحديد فرص التحسين وتعزيز عملية التعلم التنظيمي المستمر. وتعد هذه المنهجية أداة فعالة تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة العمل المعاصرة (أبو حمدان وبطاح، 2018).

وانطلاقاً من أهمية التميز المؤسسي في تطوير الأداء الحكومي، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى ممارسة القيادات الإدارية في الجهات الحكومية لمبادئ إدارة التميز وفق النماذج العالمية المعتمدة، ومن أبرزها نموذج EFQM. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به هذه الجهات في تقديم الخدمات الحكومية المختلفة وتحقيق الأمن والاستقرار للمجتمع.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، وذلك بهدف الوقوف على واقع تطبيق مبادئ التميز المؤسسي في هذه الجهات الحكومية، وتحديد سبل تطوير ممارسات إدارة التميز بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة أتضح ما يلي:

هدفت دراسة العنزي (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي في الجهات الحكومية بدولة الكويت في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، كما سعت الدراسة إلى تحديد مجموعة من العوامل التنظيمية المؤثرة في اتخاذ القرار المؤسسي في المؤسسات الحكومية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في عدد من الجهات الحكومية، حيث بلغت عينة الدراسة (345) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجهات الحكومية لممارسات إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود حاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة والتميز المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير عمليات صنع القرار.

كما هدفت دراسة شهاب الدين (2020) إلى التعرف على أفضل الممارسات الإدارية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM). وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في عدد من المؤسسات الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (354) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أهمية تطوير رؤية استراتيجية شاملة تساهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، إضافة إلى ضرورة تعزيز التواصل التنظيمي بين المؤسسات الحكومية وشركائها، والعمل على تطبيق نظم فعالة لمراقبة الجودة المؤسسية بما يضمن المحافظة على مستوى التميز وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة مقابلة (2020) إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وذلك في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد شملت عينة الدراسة (244) موظفاً يعملون في عدد من الجهات الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين ظهرت بعض الفروق المرتبطة بسنوات الخبرة الوظيفية.

كما هدفت دراسة عبطة (2020) إلى التعرف على مستوى التميز الإداري لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (456) موظفاً يعملون في عدد من المؤسسات الحكومية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز الإداري لدى القيادات الإدارية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التميز الإداري لدى القيادات الإدارية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يؤكد أهمية تعزيز ممارسات القيادة الفاعلة داخل المؤسسات الحكومية بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

كما هدفت دراسة نصار (2022) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المؤسسات الحكومية وعلاقته بالأداء المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في عدد من المؤسسات الحكومية، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (739) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (252) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي

(EFQM) ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي لتطبيق معايير التميز المؤسسي في تحسين الأداء التنظيمي. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة الزهراني (2022) إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في إحدى الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (136) من القيادات الإدارية والموظفين الإداريين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية تتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول متطلبات تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح القيادات الإدارية.

كما هدفت دراسة الشهراني (2022) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في إحدى الجهات الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (78) من المديرين والقيادات الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.25)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو طبيعة العمل الحالي.

مما سبق يتضح أن البحث الحالي يتفق مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج المناسب لدراسة واقع تطبيق إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات، كما يتفق معها من حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وذلك للتعرف على درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM). وبذلك تتفق هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي اعتمدت المنهج ذاته والأداة نفسها، مثل دراسة (مقابلة، 2020)، ودراسة (عبطة، 2020)، ودراسة (العنزي، 2019)، ودراسة (شهاب الدين، 2020)، ودراسة (الزهراني، 2022)، ودراسة (الشهراني، 2022)، ودراسة (نصار، 2022)، والتي هدفت جميعها إلى دراسة واقع تطبيق إدارة التميز المؤسسي أو بعض أبعادها في المؤسسات المختلفة باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات.

كما تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث تركيزها على قياس مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المؤسسات وتحليل مستوى الممارسة في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، حيث سعت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة تطبيق ممارسات التميز المؤسسي في المؤسسات المختلفة وتحليل مدى توافر أبعاد هذا النموذج في البيئة التنظيمية.

أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فإن هذه الدراسة تختلف عن عدد من الدراسات السابقة، حيث تركز الدراسة الحالية على مديرو الإدارات في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة مؤسسات أو قطاعات مختلفة، سواء في المؤسسات الأكاديمية أو بعض المؤسسات الحكومية الأخرى. ويمنح ذلك الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً مهماً في مجال الإدارة الحكومية، حيث تسعى إلى دراسة واقع ممارسة إدارة التميز في بيئة العمل الحكومي وتحديد مستوى تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

كما تتميز هذه الدراسة بكونها من الدراسات الميدانية التي تتناول درجة ممارسة مديرو الإدارات في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية لإدارة التميز المؤسسي وفق نموذج (EFQM)، وذلك من خلال الاستفادة من الأدبيات العلمية الحديثة وقواعد البيانات والمصادر العلمية المعتمدة على المستويين المحلي والعالمي، الأمر الذي يساهم في تقديم رؤية علمية يمكن أن تدعم جهود تطوير الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أهمية تحقيق التميز المؤسسي في الجهات الحكومية من خلال تقويم الواقع الحالي للممارسات الإدارية في ضوء معايير التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي (EFQM)، بهدف التعرف على نقاط القوة في الأداء المؤسسي وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما تبرز أهمية التركيز على المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، سواء كانت متطلبات تنظيمية أو بشرية أو تقنية، والعمل على تطويرها بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، بما يسهم في دعم جهود التطوير المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والفاعلية في العمل الحكومي.

مشكلة البحث

لقد أصبحت إدارة التميز المؤسسي من أولويات واهتمامات المؤسسات الحكومية المعاصرة، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تحسين مستوى أدائها الإداري والتنظيمي بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات الحكومية للمستفيدين. وقد حظي مفهوم إدارة التميز باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة العامة، وذلك لما له من دور مهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق الاستدامة التنظيمية. ولا يمكن للمؤسسات الحكومية أن تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والمحافظة عليه إذا لم تمتلك رؤية واضحة وفكراً إدارياً قادراً على تعزيز ثقافة التكيف مع البيئة التنظيمية المتغيرة، والتي تتسم بسرعة التحولات والتطورات في مختلف المجالات.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، فإن الواقع العملي يشير إلى وجود بعض أوجه القصور في تطبيق ممارسات التميز المؤسسي داخل بعض الجهات الحكومية، الأمر الذي قد يحد من قدرتها على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) باعتباره أحد الأطر الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تقييم أدائها المؤسسي وتحديد جوانب القوة وفرص التحسين، بما يسهم في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التحسين المستمر في العمليات الإدارية.

وقد أكدت بعض الدراسات أهمية تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في المؤسسات، لما يوفره من إطار منهجي يساعد المؤسسات على إجراء عملية التقييم الذاتي وتحليل واقع الأداء المؤسسي بصورة علمية ومنظمة. كما يسهم هذا النموذج في تعزيز قدرة المؤسسات على تطوير استراتيجياتها التنظيمية وتحسين كفاءة استخدام مواردها البشرية والمادية، بما يدعم قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة العمل المعاصرة.

كما أظهرت العديد من الدراسات، مثل دراسة الزهراني (2022)، ودراسة الشهراني (2022)، أن العديد من المؤسسات تواجه بعض التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تؤثر في مستوى تطبيق ممارسات التميز المؤسسي، ومن أبرز هذه التحديات بعض القيود التنظيمية المرتبطة بالإجراءات الإدارية، وتعقيد بعض العمليات التنظيمية، وعدم وضوح بعض الآليات المتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي، إضافة إلى محدودية الصلاحيات الإدارية في بعض الأحيان، الأمر الذي قد يؤثر في مستوى المرونة التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

كما أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أهمية تطوير نماذج تطبيق معايير التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية بما يسهم في تحسين مستوى الأداء الإداري وتعزيز فاعلية العمليات التنظيمية. حيث أوضحت دراسة آل كردم والبدوي (2015) أهمية تطوير المفاهيم التطبيقية المرتبطة بإدارة التميز المؤسسي في المؤسسات، كما أشارت دراسة العمري (2016) إلى أن مستوى تطبيق بعض معايير التميز المؤسسي في المؤسسات جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز ممارسات التميز المؤسسي داخل المؤسسات المختلفة. كما بينت دراسة الشمري (2016) وجود علاقة إيجابية بين تبني الممارسات التنظيمية الحديثة ومستوى التميز الإداري في المؤسسات.

وانطلاقاً من أهمية إدارة التميز المؤسسي في تطوير الأداء الحكومي، وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة من وجود تفاوت في مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي في المؤسسات، برزت الحاجة إلى دراسة واقع ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ إدارة التميز المؤسسي في الجهات الحكومية، وبخاصة في الجهات الحكومية التي تضطلع بمهام حيوية في خدمة المجتمع.

وتعد وزارة الداخلية من الجهات الحكومية الرئيسية في المملكة العربية السعودية التي تقدم مجموعة واسعة من الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين، الأمر الذي يتطلب تطوير الأداء المؤسسي داخل قطاعاتها المختلفة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات. ويبرز في هذا السياق دور مديرو الإدارات باعتبارهم القيادات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ السياسات التنظيمية وتطوير الأداء الإداري داخل الجهات الحكومية.

وبناءً على ما سبق اتضح للباحث ضرورة قياس درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، وتبلورت فكرة البحث التي تتمثل في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس السؤال التالي:

1. ما درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق المعايير الآتية: معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية، معيار الثقافة المؤسسية والقيادية، معيار إشراك المعنيين، معيار بناء قيمة مستدامة، معيار قيادة الأداء والتحول، معيار انطباعات المعنيين، ومعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي؟

2. ما سبل تطوير أداء مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف التالي:

1. التعرف على درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق المعايير الآتية: معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية، معيار الثقافة المؤسسية والقيادية، معيار إشراك المعنيين، معيار بناء قيمة مستدامة، معيار قيادة الأداء والتحول، معيار انطباعات المعنيين، ومعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

2. التوصل إلى سبل تطوير أداء مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى شقين: نظرية وتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

1. تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول أحد المداخل الإدارية الحديثة في تطوير أداء القيادات الإدارية في الجهات الحكومية، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز كفاءة الأداء الإداري في بيئة العمل الحكومي.

2. يُعد هذا البحث إضافة للبحث العلمي في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في مجال الإدارة الحكومية وإدارة التميز المؤسسي، حيث يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بتطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المؤسسات الحكومية.

3. قد يساهم هذا البحث في التعرف على الممارسات الإدارية الفاعلة التي ينبغي أن يمتلكها مديرو الإدارات في الجهات الحكومية بما يمكنهم من أداء دورهم القيادي بصورة فاعلة في تعزيز تطبيق إدارة التميز المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

الأهمية التطبيقية:

1. قد يسهم هذا البحث في دعم جهود تطوير الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية من خلال الاستفادة من نتائجه في تصميم البرامج التدريبية وورش العمل التي تستهدف تنمية مهارات القيادات الإدارية في مجال إدارة التميز المؤسسي.
2. قد يفيد مديرو الإدارات في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية في التعرف على مستوى ممارسات إدارة التميز المؤسسي داخل بيئة العمل الحكومي، بما يساعدهم على تطوير أدائهم الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
3. قد يفيد القيادات الإدارية وصناع القرار في وزارة الداخلية في تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة والتميز في العمل الحكومي، بما يعزز كفاءة الجهات الحكومية وقدرتها على تقديم خدمات أكثر فاعلية للمستفيدين.

مصطلحات البحث

ويشمل البحث المصطلحات التالية:

الممارسة لغة:

الممارسة لغة: مُمارَسة (اسم) مصدر مَارَسَ.

- مارس يمارس ، مَرَسًا ومُمارَسةً ، فهو مُمارِس ، والمفعول مُمارَس
- مارس الشَّخصُ الشَّيءَ: عالجه وزاوله، قام بعمله
- مارس سلطته: فرضها (معجم المعاني، 2010).

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث درجة الممارسة إجرائياً بأنها: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز المؤسسي وفق نموذج (EFQM)، ويمكن التعرف عليها من خلال متوسط الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي أعدها الباحث لقياس درجة ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي في الجهات الحكومية.

إدارة التميز:

عرف حسين (2015) مصطلح إدارة التميز بأنه "عملية شاملة تستهدف تحسين الأداء وتحقيق النتائج الممتازة في المؤسسات والشركات، حيث تعتمد هذه العملية على تطوير استراتيجيات مبتكرة واستخدام أدوات فعالة لتحقيق أهداف الجودة والكفاءة والتفوق. تركز إدارة التميز على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتسعى لتقديم منتجات وخدمات ممتازة تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين".

يعرف الباحث إدارة التميز إجرائياً بأنها: الممارسات والإجراءات الإدارية التي يقوم بها مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب والآليات الإدارية والمهارات القيادية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للجهة الحكومية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM):

يعرف حسين (2015) نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بأنه: أداة تمثل مؤسسة متكاملة للعمليات والإجراءات، وخطط عمل وأساليب واضحة، وتساعد المؤسسة على قياس أدائها وفق مجموعة من المعايير؛ لتحديد نقاط القوة والضعف، والتمكن من التطوير.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة معايير للتقييم الذاتي، وتطوير الأداء الإداري لمديرو مجموعة من المعايير المستخدمة

في التقييم الذاتي وتحسين الأداء الإداري للمديرين في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة، بناءً على سبعة معايير أساسية: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، والثقافة المؤسسية والقيادة، وإشراك المعنيين، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول، وانطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي).

حدود البحث

وتتمثل حدود البحث في المحددات الآتية:

1. الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، والمتمثلة في المعايير الآتية: (معايير الغاية والرؤية والإستراتيجية، معيار الثقافة المؤسسية والقيادة، معيار إشراك المعنيين، معيار بناء قيمة مستدامة، معيار قيادة الأداء والتحول، معيار انطباعات المعنيين، ومعايير الأداء الإستراتيجي والتشغيلي).
2. الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة.
3. الحد المكاني: الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
4. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال عام 1447 هـ الموافق 2026م.

إجراءات البحث

منهج البحث:

أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية تساهم في تفسيرها. وقد تم تطبيق هذا المنهج على مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة للتعرف على درجة ممارستهم لإدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). ويُعرّف المنهج الوصفي المسحي بأنه أحد أساليب البحث العلمي الذي يهدف إلى دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، وذلك من خلال اختيار مجتمع الدراسة كاملاً أو عينة ممثلة له لجمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع محل الدراسة (النجار، 2014).

مجتمع وعينة البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهم (60) مديراً. قد تم استخدام معادلة ريتشارد جيجر وجداول العينات الإحصائية لتحديد حجم العينة المناسبة للدراسة عند مستوى ثقة 0.95 ودرجة خطأ 5%، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (52) مديراً، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة. من مديرو الإدارات في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول رقم (1). توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم عالي / دراسات عليا	2	4.3
	بكالوريوس	43	80.9
	ماجستير	6	12.8
	دكتوراه	1	2.1
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	17
	من 5 إلى 10 سنوات	13	21.3
	10 سنوات فأكثر	29	61.7
البرامج والدورات التدريبية في مجال القيادة والإدارة	أقل من 5 برامج	7	14.9
	من 5 إلى 10 برامج	13	17
	10 برامج فأكثر	32	68.1
المجموع		52	

يوضح الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهم (52) مديراً ومديرة، حيث تم توزيعهم وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والبرامج والدورات التدريبية في مجال القيادة والإدارة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (80.9%)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (12.8%)، ثم الحاصلون على مؤهل دبلوم عالي / دراسات عليا بنسبة (4.3%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (2.1%) من إجمالي أفراد العينة.

أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فيتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة وظيفية تزيد عن عشر سنوات بنسبة بلغت (61.7%)، يليهم من تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (21.3%)، بينما بلغت نسبة من نقل خبرتهم عن خمس سنوات (17%) من إجمالي العينة.

وفيما يتعلق بالبرامج والدورات التدريبية في مجال القيادة والإدارة، فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة قد شاركوا في 10 برامج تدريبية فأكثر بنسبة بلغت (68.1%)، يليهم الذين شاركوا فيمن 5 إلى 10 برامج تدريبية بنسبة (17%)، في حين بلغت نسبة الذين شاركوا في أقل من 5 برامج تدريبية (14.9%).

وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من التأهيل العلمي والخبرة الإدارية والتدريب القيادي، وهو ما يعزز من قدرتهم على تطبيق ممارسات إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) داخل الجهات الحكومية التي يعملون بها.

أداة البحث:

تمثلت الأداة الرئيسة للدراسة في استبانة قام الباحث بإعدادها في ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها، وذلك وفق الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، بهدف الاستفادة منها في بناء فقرات الأداة وصياغتها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية. وقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات ذات الصلة، من بينها دراسة الحميدة (2017)، ودراسة الركب (2019)، ودراسة الزعبي (2019)، ودراسة الشهراني (2022).

2. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، ثم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة التربوية والإدارة العامة في عدد من الجامعات؛ وذلك للتحقق من مدى وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم حولها. وقد قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة في ضوء آراء المحكمين، حيث بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (85%)، وهو ما يشير إلى مناسبة الأداة لأغراض الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

القسم الأول: يهدف إلى التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة، وتشمل المتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والبرامج والدورات التدريبية في مجال القيادة والإدارة، وطبيعة العمل الإداري.

القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محاور الدراسة، حيث تكوّن الاستبيان من (35) فقرة موزعة على سبعة محاور:

- المحور الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.
- المحور الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادية، ويتكون من (5) فقرات.
- المحور الثالث: إشراك المعنيين، ويتكون من (5) فقرات.
- المحور الرابع: بناء قيمة مستدامة، ويتكون من (5) فقرات.
- المحور الخامس: قيادة الأداء والتحول، ويتكون من (5) فقرات.
- المحور السادس: انطباعات المعنيين، ويتكون من (5) فقرات.
- المحور السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، ويتكون من (5) فقرات.

تصحيح أداة البحث:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة "5" تعني عالية جداً والدرجة "1" تعني منخفضة جداً وفق الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): تصنيف مقياس ليكرت الخماسي (الوزن النسبي)

التصنيف	الدرجة	المدى
عالية جداً	5	من 4.20 إلى 5
عالية	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20
متوسطة	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40
منخفضة	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
منخفضة جداً	1	من 1 إلى أقل من 1.80

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقة (الصدق الظاهري).

الصدق الظاهري:

عرض الباحث الاستبانة على سعادة الدكتور المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، وقد استجاب الباحث لأراء سعادة الدكتور المشرف والسادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء):

لحساب صدق الاتساق الداخلي فقد تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون للعلاقة بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول رقم (3) معاملات الارتباط لمحاور الدراسة

المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.736**	1	.775**	1	.875**	1	.930**	1	.769**	1
.799**	2	.957**	2	.792**	2	.704**	2	.912**	2
.848**	3	.836**	3	.687**	3	.724**	3	.942**	3
.899**	4	.860**	4	.866**	4	.845**	4	.912**	4
.811**	5	.867**	5	.865**	5	.722**	5	.825**	5
						المحور السابع		المحور السادس	
						معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
						.966**	1	.731**	1
						.890**	2	.871**	2
						.880**	3	.901**	3
						.951**	4	.867**	4
						.909**	5	.880**	5

(**) دالة عند مستوى معنوية (0.01)

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل ارتباط بيرسون تتراوح بين (0.966) و (0.704) لمحاور الدراسة وهي قيم إيجابية

عالية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على توافر درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة. ولحساب معامل ثبات الأداة تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4). قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحاوَر أداة الدراسة

المحاوَر	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الغاية والرؤية والإستراتيجية	5	0.912
الثقافة المؤسسية والقيادية	5	0.832
إشراك المعنيين	5	0.865
بناء قيمة مستدامة	5	0.889
قيادة الأداء والتحول	5	0.875
انطباعات المعنيين	5	0.905
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.	5	0.952
الأداة ككل	35	0.921

الجدول السابق يوضح معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمقاييس الدراسة. نجد أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الذي يتكون من (5) فقرات بلغ (0.912)، وللمحور الثاني الذي يتكون من (5) فقرات بلغ (0.832) وللمحور الثالث الذي يتكون من (5) فقرات بلغ (0.865) وللمحور الرابع الذي يتكون من (5) فقرات بلغ (0.889)، والمحور الخامس والذي يتكون من (5) فقرات بلغ (0.875) والمحور السادس الذي يتكون من (5) فقرات بلغ (0.905) والمحور السابع والذي يتكون من (5) فقرات بلغ (0.952)، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.921). نلاحظ أن جميع هذه القيم مرتفعة مما يشير إلى ثبات عالي لأداة الدراسة بالتالي يمكن الاعتماد عليها في عمليتي جمع البيانات وتعميم النتائج.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس، تم تحليل عدد من المحاور الفرعية المرتبطة بمعايير النموذج الأوروبي للتميز، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية:

وللإجابة عن هذا المحور، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول المتعلق بمعيار الغاية والرؤية والاستراتيجية، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، إضافة إلى حساب الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. كما تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية؛ بهدف تحديد مستوى ممارسة مديرو الإدارات لهذه العناصر في الجهات الحكومية محل الدراسة. وفي ضوء ذلك تم تحديد مستوى ممارسة معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية بصورة عامة لدى مديرو الإدارات في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (5) الآتي.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية للغة والرؤية والاستراتيجية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	يشترك مديرو الإدارات في صياغة الرؤية والاستراتيجية.	3.30	.75	متوسطة	5
3	تستفيد الإدارة من الممارسات المتميزة في الإدارات المناظرة لتطوير استراتيجيتها.	3.38	.82	متوسطة	4
4	برامج وخطط الإدارة تواكب المتغيرات العصرية.	3.55	.54	عالية	3
2	تتبنى الإدارات قيماً إيجابية ومعايير واضحة تحكم أداء العمل.	3.56	.54	عالية	2
1	ترتبط خطط الإدارات التشغيلية بخططها الاستراتيجية	3.62	.57	عالية	1
	الدرجة العامة	3.48	0.64	عالية	

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار الغاية والرؤية والاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) جاء بدرجة عالية بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48 من 5) بانحراف معياري قدره (0.64)، وهو ما يدل على أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية لهذا المعيار في الجهات الحكومية محل الدراسة يعد مرتفعاً نسبياً.

وبناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم ترتيب عبارات هذا المحور ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية، حيث جاءت العبارة "ترتبط خطط الإدارات التشغيلية بخطتها الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يشير إلى حرص الإدارات الحكومية على تحقيق التكامل بين الخطط التشغيلية والخطط الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تتبنى الإدارات قيماً إيجابية ومعايير واضحة تحكم أداء العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.56) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس اهتمام الإدارات الحكومية بترسيخ القيم التنظيمية والمعايير المهنية التي تسهم في تنظيم العمل المؤسسي وتعزيز جودة الأداء الإداري.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "برامج وخطط الإدارة تواكب المتغيرات العصرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على سعي الجهات الحكومية إلى تطوير برامجها وخططها بما يتلاءم مع المتغيرات المعاصرة ومتطلبات التطوير المؤسسي.

أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة "تستفيد الإدارة من الممارسات المتميزة في الإدارات المناظرة لتطوير استراتيجيتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ودرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مقبول من تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب المتميزة في الجهات الحكومية الأخرى، إلا أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير.

في حين جاءت العبارة "يشارك مديرو الإدارات في صياغة الرؤية والاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) ودرجة موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن عملية صياغة الرؤية والاستراتيجية في بعض الجهات الحكومية قد تتم على مستويات إدارية عليا، مع مشاركة محدودة نسبياً لمديرو الإدارات في بعض مراحل إعدادها.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج اهتمام الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بتعزيز التكامل بين الرؤية والاستراتيجية والخطط التشغيلية، والعمل على تبني القيم التنظيمية وتطوير البرامج والخطط بما يتلاءم مع متطلبات التطوير المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة معايير التميز المؤسسي في المؤسسات، مثل دراسة الزعبي (2019) ودراسة الشوا (2016)، في حين تختلف مع نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة الحميدة (2017) ودراسة الزهراني (2022). Top of Form.

المحور الثاني: درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) وفق معيار الثقافة المؤسسية والقيادية:

وللإجابة عن هذا المحور، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني المتعلق بمعيار الثقافة المؤسسية والقيادية، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. كما تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى ممارسة مديرو الإدارات لهذا المعيار في الجهات الحكومية محل الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (6) الآتي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار الثقافة المؤسسية والقيادية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
3	عالية	.53	3.62	تؤكد الإدارة على التميز المؤسسي من خلال أساليب إدارة العمل وتنظيمه	1
1	عالية	.57	3.72	تحرص قيادة الإدارة على تعزيز مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة والمهام التنظيمية	2
2	عالية	.51	3.70	تعمل الإدارة على نشر ثقافة التميز المؤسسي بين العاملين	3
4	عالية	.50	3.55	توفر الإدارة بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء المؤسسي	4
5	متوسطة	.71	3.38	توفر الإدارة بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار	5
	عالية	0.55	3.59	المتوسط العام	

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار الثقافة المؤسسية والقيادية جاء بدرجة عالية بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59) من 5، وهي درجة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (0.55)، مما يدل على أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية لهذا المعيار في الجهات الحكومية محل الدراسة يعد مرتفعاً.

وبناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم ترتيب عبارات هذا المحور ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية، حيث جاءت العبارة "تحرص قيادة الإدارة على تعزيز مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة والمهام التنظيمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يشير إلى اهتمام القيادات الإدارية بتعزيز مشاركة العاملين في بيئة العمل المؤسسي بما يسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تعمل الإدارة على نشر ثقافة التميز المؤسسي بين العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس اهتمام الإدارات الحكومية بترويج ثقافة التميز المؤسسي داخل بيئة العمل وتعزيز الوعي بأهمية تحسين الأداء المؤسسي.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تؤكد الإدارة على التميز المؤسسي من خلال أساليب إدارة العمل وتنظيمه" بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على سعي القيادات الإدارية إلى توظيف أساليب تنظيمية وإدارية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في الجهات الحكومية.

أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة "توفر الإدارة بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء المؤسسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس اهتمام القيادات الإدارية بتوفير بيئة تنظيمية داعمة تسهم في تحسين مستوى الأداء الإداري وتعزيز روح العمل الجماعي.

في حين جاءت العبارة "توفر الإدارة بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ودرجة موافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن تعزيز بيئة الابتكار المؤسسي في بعض الجهات الحكومية قد يواجه بعض التحديات التنظيمية أو الإجرائية التي تحد من استثمار الأفكار الإبداعية بصورة أكبر.

وبشكل عام يمكن القول إن هذه النتائج تعكس اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بتعزيز ثقافة التميز المؤسسي وترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية داخل بيئة العمل، إضافة إلى دعم مشاركة العاملين وتوفير بيئة تنظيمية إيجابية تسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزعبي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة معايير التميز المؤسسي في المؤسسات، في حين تختلف مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة أو منخفضة، مثل دراسة سهومود وإيهاب (2013) ودراسة الحميدة (2017)، وكذلك دراسة الزهراني (2022) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق معيار إشراك المعنيين:

وللإجابة عن هذا المحور، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث المتعلق بمعيار إشراك المعنيين، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. كما تم حساب درجة ممارسة القيادات الإدارية لكل فقرة من فقرات معيار إشراك المعنيين وفقاً للمدى الذي تم توضيحه سابقاً في مقياس التقدير المستخدم في الدراسة. بعد ذلك تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية بهدف تحديد أكثر الممارسات تطبيقاً وأقلها تطبيقاً في الجهات الحكومية محل الدراسة. وفي النهاية تم حساب مستوى ممارسة مديرو الإدارات لمعيار إشراك المعنيين بصورة عامة وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (7) الآتي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار إشراك المعنيين.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتيح قيادة الإدارة للعاملين الوصول إلى المعلومات بسهولة	3.55	.62	عالية	2
2	تتيح قيادة الإدارة مشاركة المعنيين في إعداد خططها التطويرية	3.43	.77	عالية	5
3	يحرص مديرو الإدارات على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية	3.49	.66	عالية	4
4	تطلع الإدارة العاملين على نتائج تقييم أدائهم بصورة دورية	3.72	.54	عالية	1
5	تعتمد الإدارة جوائز ومكافآت تحفيزية للعاملين	3.53	.58	عالية	3
	المتوسط العام	3.54	0.63	عالية	

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار إشراك المعنيين في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) جاء بدرجة كبيرة بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54 من 5)، وهي درجة تقع ضمن المدى الرابع المشار إليه في جدول تصنيف المتوسطات الحسابية، والذي يعكس مستوى ممارسة مرتفع نسبياً. كما بلغ الانحراف المعياري (0.63)، وهو ما يشير إلى وجود درجة مقبولة من التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق هذا المعيار داخل الجهات الحكومية محل الدراسة.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بتعزيز مشاركة المعنيين في العمل المؤسسي، وهو أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، حيث يركز هذا النموذج على أهمية إشراك أصحاب المصلحة والعاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم المؤسسي، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

وبالنظر إلى ترتيب العبارات وفق المتوسطات الحسابية، يتضح أن العبارة "تطلع الإدارة العاملين على نتائج تقييم أدائهم بصورة دورية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ودرجة موافقة كبيرة، مما يشير إلى اهتمام القيادات الإدارية بتوفير التغذية الراجعة للعاملين حول مستوى أدائهم الوظيفي، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتعزيز الشفافية في بيئة العمل.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تتيح قيادة الإدارة للعاملين الوصول إلى المعلومات بسهولة" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما يعكس اهتمام القيادات الإدارية بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين بما يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي داخل الجهات الحكومية.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تعتمد الإدارة جوائز ومكافآت تحفيزية للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ودرجة موافقة كبيرة، وهو ما يدل على اهتمام الإدارات الحكومية باستخدام أساليب التحفيز المادي والمعنوي لتعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على تقديم أداء متميز.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "يحرص مديرو الإدارات على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات بما يساهم في

تحقيق الأهداف المؤسسية "بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ودرجة موافقة كبيرة، مما يعكس وجود مستوى جيد من المشاركة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتحقيق الانسجام التنظيمي داخل بيئة العمل.

أما العبارة "تتيح قيادة الإدارة مشاركة المعنيين في إعداد خططها التطويرية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) ودرجة موافقة كبيرة، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، إلا أن متوسطها الحسابي يشير إلى وجود مستوى مقبول من إشراك المعنيين في عمليات التخطيط التطويري داخل الجهات الحكومية، إلا أن هذا الجانب قد يحتاج إلى مزيد من التنفيع لتعزيز المشاركة المؤسسية في صياغة الخطط التطويرية.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بتطبيق ممارسات إشراك المعنيين في بيئة العمل المؤسسي، وهو ما يسهم في تعزيز ثقافة المشاركة التنظيمية وتحسين جودة القرارات الإدارية وتطوير الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة المطيري (2016)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الزعبي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات. كما تتفق أيضاً مع دراسة عبطة (2020) التي أظهرت في أحد نتائجها أن مستوى التميز الإداري لدى القيادات الإدارية جاء مرتفعاً.

في حين تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة أو منخفضة، مثل دراسة سهمود وإيهاب (2013)، ودراسة الحميدة (2017)، وكذلك دراسة الزهراني (2022) التي أشارت إلى أن مستوى أداء القيادات جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف أيضاً مع دراسة العنزي (2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما توصلت إليه أيضاً دراسة مقابلة (2020).

المحور الرابع: درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق معيار بناء قيمة مستدامة:

وللإجابة عن هذا المحور، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع المتعلق بمعيار بناء قيمة مستدامة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. كما تم تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية لكل فقرة من فقرات هذا المعيار وفقاً للمدى الذي تم توضيحه سابقاً في مقياس التقدير المعتمد في الدراسة، ثم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية؛ بهدف تحديد أكثر الممارسات تطبيقاً وأقلها تطبيقاً في الجهات الحكومية محل الدراسة. وأخيراً تم حساب المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرو الإدارات لمعيار بناء قيمة مستدامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM). وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (8) الآتي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار بناء قيمة مستدامة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	تتبنى الإدارة مفهوم التطوير والتحسين المستمر في عملياتها التنظيمية	3.62	.53	عالية	1
4	تتم عمليات التحسين في الإدارة وفق خطط مرنة تستجيب للاحتياجات المستقبلية	3.55	.54	عالية	2
5	تتبنى الإدارة إحداهن تطوير مستمر في خدماتها المؤسسية	3.53	.55	عالية	3
1	توظف الإدارة نتائج قياس جودة أدائها المؤسسي في تطوير برامجها وخططها	3.51	.59	عالية	4
3	توجه الإدارة أنشطتها وخدماتها بما يسهم في معالجة احتياجات المجتمع المحلي والوطني	3.43	.80	عالية	5
	المتوسط العام	3.53	0.60	عالية	

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار بناء قيمة مستدامة وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) جاء بدرجة عالية بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53) من 5، وهي درجة تقع ضمن المدى الرابع في جدول تصنيف المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن مستوى ممارسة هذا المعيار يعد مرتفعاً نسبياً في الجهات الحكومية محل الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري (0.60)، وهو ما يشير إلى درجة مقبولة من التقارب في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق هذا المعيار في بيئة العمل المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بتعزيز ممارسات التطوير المستمر والتحسين المؤسسي، وهو أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، حيث يركز هذا النموذج على أهمية تحقيق قيمة مستدامة للمؤسسة والمجتمع من خلال تطوير العمليات التنظيمية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي والاستجابة المستمرة لمتطلبات التطوير التنظيمي.

وبالنظر إلى ترتيب العبارات وفق المتوسطات الحسابية، يتضح أن العبارة "تتبنى الإدارة مفهوم التطوير والتحسين المستمر في عملياتها التنظيمية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على أن القيادات الإدارية في الجهات الحكومية تولي اهتماماً واضحاً بتطوير العمليات التنظيمية وتحسين إجراءات العمل بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تتم عمليات التحسين في الإدارة وفق خطط مرنة تستجيب للاحتياجات المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يشير إلى سعي الإدارات الحكومية إلى تبني خطط تطويرية مرنة تساعدها على التكيف مع المتغيرات التنظيمية ومتطلبات التطوير المستقبلي.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تتبنى الإدارة إحداث تطوير مستمر في خدماتها المؤسسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ودرجة موافقة عالية، مما يعكس اهتمام الجهات الحكومية بتطوير خدماتها المؤسسية وتحسين جودة الأداء الإداري بما يساهم في تعزيز كفاءة تقديم الخدمات الحكومية.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "توظف الإدارة نتائج قياس جودة أدائها المؤسسي في تطوير برامجها وخطتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يدل على اهتمام القيادات الإدارية باستخدام نتائج التقييم المؤسسي في تحسين البرامج التنظيمية وتطوير الخطط المستقبلية.

أما العبارة "توجه الإدارة أنشطتها وخدماتها بما يساهم في معالجة احتياجات المجتمع المحلي والوطني" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) ودرجة موافقة عالية، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، إلا أن متوسطها الحسابي يشير إلى وجود اهتمام مقبول من قبل الإدارات الحكومية بتوجيه أنشطتها وخدماتها بما يحقق المنفعة المجتمعية ويساهم في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بتطبيق ممارسات التطوير المؤسسي والتحسين المستمر، والعمل على تطوير الخدمات الحكومية بما يحقق قيمة مستدامة للمؤسسة والمجتمع على حد سواء، وهو ما يتوافق مع المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة المطيري (2016)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الزعبي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ إدارة التميز المؤسسي. كما تتفق أيضاً مع دراسة عبطة (2020) التي أظهرت أن مستوى التميز الإداري لدى القيادات الإدارية جاء مرتفعاً، وكذلك مع دراسة الشهراني (2022) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي جاء بدرجة عالية.

في المقابل تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة أو منخفضة، مثل دراسة سهمود وإيهاب (2013)، ودراسة الحميدة (2017)، وكذلك دراسة العنزي (2019) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمعايير التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وهو ما توصلت إليه أيضاً دراسة مقابلة (2020).

المحور الخامس: درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق معيار قيادة الأداء والتحول:

وللإجابة عن هذا المحور، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس المتعلق بمعيار قيادة الأداء والتحول، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. كما تم تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية لكل فقرة من فقرات هذا المعيار وفقاً للمدى الذي تم توضيحه سابقاً في مقياس التقدير المعتمد في الدراسة، ثم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية؛ بهدف تحديد أكثر الممارسات تطبيقاً وأقلها تطبيقاً في الجهات الحكومية محل الدراسة. وفي النهاية تم حساب المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرو الإدارات لمعيار قيادة الأداء والتحول في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM). وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (9) الآتي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار قيادة الأداء والتحول.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	عالية	.53	3.62	تتابع الإدارة تقدمها نحو تحقيق أهدافها المؤسسية بصورة مستمرة	1
4	عالية	.55	3.51	تتبنى الإدارة سياسات فعالة للتغيير والتطوير المؤسسي	2
3	عالية	.54	3.57	تحدد الإدارة أولويات العمل لمختلف المستويات التنظيمية	3
1	عالية	.51	3.70	تتخذ القيادة الإدارية قراراتها بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة	4
5	عالية	.59	3.49	تتبنى الإدارة تطبيق نظم حديثة لإدارة عملياتها المختلفة	5
	عالية	0.54	3.58	المتوسط العام	

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار قيادة الأداء والتحول وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) جاء بدرجة عالية بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.58) من 5، وهي درجة تقع ضمن المدى الرابع في جدول تصنيف المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن مستوى ممارسة هذا المعيار يعد مرتفعاً نسبياً في الجهات الحكومية محل الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري (0.54)، وهو ما يشير إلى وجود درجة جيدة من التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق هذا المعيار.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بتطبيق ممارسات القيادة المؤسسية التي تدعم تحسين الأداء المؤسسي وإدارة التحول التنظيمي، حيث يعد معيار قيادة الأداء والتحول أحد المعايير الرئيسة في نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يركز على دور القيادة في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية.

وبالنظر إلى ترتيب العبارات وفق المتوسطات الحسابية، يتضح أن العبارة "تتخذ القيادة الإدارية قراراتها بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على اعتماد القيادات الإدارية على المعلومات والبيانات الدقيقة في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يعزز كفاءة القرارات الإدارية ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تتابع الإدارة تقدمها نحو تحقيق أهدافها المؤسسية بصورة مستمرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يشير إلى اهتمام الإدارات الحكومية بمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج التنظيمية وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تحدد الإدارة أولويات العمل لمختلف المستويات التنظيمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ودرجة موافقة عالية، مما يعكس اهتمام القيادات الإدارية بتنظيم العمل المؤسسي وتحديد الأولويات بما يسهم في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تتبنى الإدارة سياسات فعالة للتغيير والتطوير المؤسسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يدل على وجود توجه لدى القيادات الإدارية نحو تطوير السياسات التنظيمية وتبني ممارسات التغيير المؤسسي بما يتلاءم مع متطلبات التطوير الإداري.

أما العبارة "تتبنى الإدارة تطبيق نظم حديثة لإدارة عملياتها المختلفة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ودرجة موافقة عالية، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، إلا أن متوسطها الحسابي يشير إلى وجود اهتمام مقبول بتبني النظم الإدارية الحديثة، وهو ما يعكس توجه الجهات الحكومية نحو تطوير أنظمتها الإدارية بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بتعزيز ممارسات القيادة المؤسسية التي تسهم في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التحول المؤسسي، وذلك من خلال متابعة تحقيق الأهداف المؤسسية، وتحديد أولويات العمل، واعتماد القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة المطيري (2016)، ودراسة الشوا (2016)، ودراسة الزعبي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ إدارة التميز المؤسسي. كما تتفق أيضاً مع دراسة عبطة (2020) التي أظهرت أن مستوى التميز الإداري لدى القيادات الإدارية جاء مرتفعاً، وكذلك مع دراسة الشهراني (2022) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي جاء بدرجة عالية.

في المقابل تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة أو منخفضة، مثل دراسة سهمود وإيهاب (2013)، ودراسة الحميدة (2017)، وكذلك دراسة العنزي (2019) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لمعايير التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما توصلت إليه أيضاً دراسة مقابلة (2020).

المحور السادس: درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق معيار انطباعات المعنيين:

وللإجابة عن هذا المحور، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور السادس المتعلق بمعيار انطباعات المعنيين، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. كما تم تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية لكل فقرة من فقرات هذا المعيار وفقاً للمدى الذي تم توضيحه سابقاً في مقياس التقدير المستخدم في الدراسة، ثم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية؛ بهدف التعرف على أكثر الممارسات تطبيقاً وأقلها تطبيقاً في الجهات الحكومية محل الدراسة. وأخيراً تم حساب المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرو الإدارات لمعيار انطباعات المعنيين في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM). وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور السادس: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار انطباعات المعنيين.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تسعى الإدارة إلى تقديم خدمات حكومية متميزة تتسم بالجودة والكفاءة	3.72	.50	عالية	1
2	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة	3.53	.55	عالية	3
3	تعمل الإدارة على إبراز إنجازاتها المؤسسية ومواطن التميز لديها على المستويين المحلي والوطني	3.62	.53	عالية	2
4	ترصد الإدارة بصورة دورية الشكاوى والملاحظات وتعمل على معالجتها	3.51	.55	عالية	4
5	تتبنى الإدارة إجراءات واضحة لقياس رضا المعنيين بصورة دورية	3.47	.55	عالية	5
	المتوسط العام	3.57	0.54	عالية	

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار انطباعات المعنيين وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) جاء بدرجة عالية بصورة

عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.57) من 5، وهي درجة تقع ضمن المدى الرابع في جدول تصنيف المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن مستوى ممارسة هذا المعيار يعد مرتفعاً نسبياً في الجهات الحكومية محل الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري (0.54)، وهو ما يشير إلى وجود درجة مناسبة من التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق هذا المعيار في بيئة العمل المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بتعزيز مستوى رضا أصحاب المصلحة والمعنيين بالخدمات الحكومية، حيث يعد معيار انطباعات المعنيين من المعايير المهمة في نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، والذي يركز على قياس مدى رضا أصحاب العلاقة عن أداء المؤسسة وجودة الخدمات التي تقدمها.

وبالنظر إلى ترتيب العبارات وفق المتوسطات الحسابية، يتضح أن العبارة "تسعى الإدارة إلى تقديم خدمات حكومية متميزة تتسم بالجودة والكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على اهتمام الجهات الحكومية بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والعمل على تحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة في الأداء المؤسسي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تعمل الإدارة على إبراز إنجازاتها المؤسسية ومواطن التميز لديها على المستويين المحلي والوطني" بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس اهتمام الجهات الحكومية بتعزيز صورتها المؤسسية وإبراز إنجازاتها بما يسهم في تعزيز الثقة المؤسسية لدى المجتمع وأصحاب العلاقة.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ودرجة موافقة عالية، مما يشير إلى وجود توجه لدى القيادات الإدارية نحو مراعاة احتياجات المستفيدين وأصحاب العلاقة عند تقديم الخدمات الحكومية.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "ترصد الإدارة بصورة دورية الشكاوى والملاحظات وتعمل على معالجتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يدل على اهتمام الجهات الحكومية بمتابعة ملاحظات المستفيدين والعمل على معالجتها بما يسهم في تحسين مستوى الخدمات الحكومية.

أما العبارة "تتبنى الإدارة إجراءات واضحة لقياس رضا المعنيين بصورة دورية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) ودرجة موافقة عالية، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، إلا أن متوسطها الحسابي يشير إلى وجود اهتمام واضح بقياس مستوى رضا المعنيين، وإن كان هذا الجانب قد يحتاج إلى مزيد من التطوير من خلال تبني أدوات تقييم أكثر شمولاً وفاعلية.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بتعزيز مستوى رضا أصحاب العلاقة وتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة، وهو ما يتوافق مع مبادئ نموذج التميز الأوروبي (EFQM) التي تركز على تحقيق قيمة مستدامة للمؤسسة والمجتمع من خلال تعزيز رضا المعنيين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Bolanie 2013)، ودراسة الزعبي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ إدارة التميز المؤسسي، وبخاصة فيما يتعلق بتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا أصحاب العلاقة.

المحور السابع: درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لعناصر إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وفق معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

وللاجابة عن هذا المحور، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور السابع المتعلقة بمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، إضافة إلى حساب الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات. كما تم تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية لكل فقرة من فقرات هذا المعيار وفقاً للمدى الذي تم توضيحه سابقاً في مقياس التقدير المعتمد في الدراسة، ثم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية بهدف التعرف على أكثر الممارسات تطبيقاً وأقلها تطبيقاً في الجهات الحكومية محل الدراسة. وفي النهاية تم حساب المتوسط العام لمستوى ممارسة مديرو الإدارات لمعيار الأداء الاستراتيجي

والتشغيلي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM). وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور السابع: مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
1	عالية	.53	3.63	تتابع الإدارة تنفيذ برامجها وأنشطتها التنظيمية بصورة مستمرة	1
3	عالية	.58	3.55	تقوم الإدارة بتقييم خططها الاستراتيجية والتشغيلية بصورة دورية وموضوعية	2
5	عالية	.62	3.49	تقوم الإدارة بمقارنة مستوى أدائها المؤسسي مع الجهات المناظرة بصورة دورية	3
2	عالية	.53	3.62	تقيس الإدارة مستوى الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات أداء مناسبة	4
4	عالية	.59	3.51	توظف الإدارة نتائج الأداء المتحقق للتنبؤ بالأداء المستقبلي	5
	عالية	0.57	3.56	المتوسط العام	

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن مستوى ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) جاء بدرجة عالية بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56) من 5، وهي درجة تقع ضمن المدى الرابع في جدول تصنيف المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن مستوى ممارسة هذا المعيار يعد مرتفعاً نسبياً في الجهات الحكومية محل الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري (0.57)، وهو ما يشير إلى وجود درجة مناسبة من التقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق هذا المعيار.

وتعكس هذه النتيجة اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بتعزيز ممارسات إدارة الأداء المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، حيث يعد معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي أحد المعايير الأساسية في نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، والذي يركز على أهمية متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وتقييم الأداء المؤسسي بصورة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبالنظر إلى ترتيب العبارات وفق المتوسطات الحسابية، يتضح أن العبارة "تتابع الإدارة تنفيذ برامجها وأنشطتها التنظيمية بصورة مستمرة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على اهتمام القيادات الإدارية بمتابعة تنفيذ البرامج والأنشطة المؤسسية بصورة منتظمة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تقيس الإدارة مستوى الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات أداء مناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يعكس اهتمام الجهات الحكومية باستخدام مؤشرات الأداء في تقييم مستوى الأداء المؤسسي وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة "تقوم الإدارة بتقييم خططها الاستراتيجية والتشغيلية بصورة دورية وموضوعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على وجود اهتمام واضح بمراجعة الخطط المؤسسية بصورة مستمرة لضمان تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "توظف الإدارة نتائج الأداء المتحقق للتنبؤ بالأداء المستقبلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ودرجة موافقة عالية، وهو ما يشير إلى توجه القيادات الإدارية نحو الاستفادة من نتائج الأداء المؤسسي في تطوير الخطط المستقبلية وتحسين الأداء التنظيمي.

أما العبارة "تقوم الإدارة بمقارنة مستوى أدائها المؤسسي مع الجهات المناظرة بصورة دورية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ودرجة موافقة عالية، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، إلا أن متوسطها الحسابي يشير إلى وجود اهتمام مقبول بمقارنة الأداء المؤسسي مع المؤسسات الأخرى بهدف الاستفادة من التجارب المتميزة وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج اهتمام القيادات الإدارية في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وذلك من خلال متابعة تنفيذ البرامج التنظيمية وقياس الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات أداء مناسبة، والعمل على مراجعة الخطط المؤسسية بصورة دورية بما يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة رابعة (2017) ودراسة الزعبي (2019) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ إدارة التميز المؤسسي. كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسات المطيري (2016) والشوا (2016) والزعبي (2019) التي بينت أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية لمعايير التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة. كما تتفق أيضاً مع دراسة عبطة (2020) التي أظهرت أن مستوى التميز الإداري لدى القيادات الإدارية جاء مرتفعاً، وكذلك مع دراسة الشهراني (2022) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي جاء بدرجة عالية.

في المقابل تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة إدارة التميز جاء بدرجة متوسطة أو منخفضة، مثل دراسة سهمود وإيهاب (2013)، ودراسة الحمادة (2017)، وكذلك دراسة الزهراني (2022) التي توصلت إلى أن مستوى أداء القيادات جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف أيضاً مع دراسة العنزي (2019) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لمعايير التميز المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما توصلت إليه أيضاً دراسة مقابلة (2020).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول درجة ممارسة مديرو الإدارات بالجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بمنطقة المدينة المنورة لإدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز المتطلبات التقنية والتنظيمية اللازمة لتطبيق معايير التميز المؤسسي في الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية، وذلك من خلال تطوير الأنظمة الإلكترونية الداعمة للعمل المؤسسي، وتحديث البنية التقنية المستخدمة في إدارة العمليات والخدمات الحكومية.
2. تطوير الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتلقي الشكاوى والمقترحات من المستفيدين وأصحاب العلاقة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع مستوى رضا المعنيين.
3. الاهتمام بتنمية القدرات القيادية والإدارية لدى مديرو الإدارات من خلال تنظيم البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي.
4. تعزيز ثقافة التميز المؤسسي داخل الجهات الحكومية من خلال نشر مفاهيم إدارة التميز وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
5. تفعيل نظم الحوافز والتقدير المؤسسي للعاملين في الجهات الحكومية الذين يحققون مستويات متميزة في الأداء، بما يساهم في تشجيع الابتكار وتحفيز العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي.
6. تعزيز مبدأ المشاركة المؤسسية في اتخاذ القرار داخل الإدارات الحكومية، بما يتيح الفرصة للعاملين للمساهمة في تطوير العمل المؤسسي وتقديم المقترحات والأفكار التطويرية.
7. تحسين بيئة العمل المؤسسي بما يدعم العمل بروح الفريق الواحد، ويساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل الجهات الحكومية.
8. الاهتمام بتطوير آليات قياس الأداء المؤسسي من خلال استخدام مؤشرات أداء واضحة ودقيقة تساعد في متابعة مستوى الإنجاز وتحسين جودة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
9. تعزيز ممارسات المقارنة المرجعية المؤسسية (Benchmarking) مع الجهات الحكومية المتميزة محلياً ودولياً، بما يساهم في الاستفادة من التجارب الناجحة وتطوير الأداء المؤسسي.

المقترحات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أهمها:

1. إجراء دراسات علمية تتناول متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
2. إجراء دراسات حول مدى تطبيق معايير إدارة التميز المؤسسي في الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
3. دراسة أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز المؤسسي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واقتراح آليات مناسبة للتغلب عليها.
4. إجراء دراسات تقويمية لقياس أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الحكومية.
5. دراسة العلاقة بين إدارة التميز المؤسسي والابتكار الإداري في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل كردم، مفرح بن سعيد، والبدوي، أمل محمد. (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير التميز المؤسسي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 1، 376.283-
- الحربي، سميرة. (2011). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة منتوري.
- الحمائدة، علا. (2017). درجة ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية لإدارة التميز من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية والفنية. المجلة العربية لنشر الأبحاث، 23(3)، 83.65-
- الداود، حسن بن عبد العزيز. (2020). واقع التميز المؤسسي في أداء المؤسسات الحكومية في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 9(1)، 154.136-
- ربابعة، سمية. (2017). الأسلوب الإداري المحفز للتميز لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين. المجلة الدولية للبحوث في التربية وعلم النفس، 5(1)، 138.113-
- الربيعة، سمية. (2017). الأسلوب الإداري المحفز لتحقيق التميز المؤسسي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الركب، هند بنت صالح بن محمد. (2019). واقع تطبيق إدارة التميز في المؤسسات الحكومية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الزعبي، عفاف شفيق. (2019). درجة ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية لمعايير إدارة التميز وفق نموذج (EFQM). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.
- الزهراني، نوال أحمد. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(13)، 124.100-
- السعيد، عبد اللطيف. (2019). القيادة الريادية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.

- سهمود، إيهاب عبد ربه. (2013). واقع إدارة التميز في المؤسسات الحكومية وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. (EFQM) (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الشمري، ابتسام. (2016). المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز الإداري في المؤسسات الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- الشهراني، خالد بن عبود بن رفيع. (2022). واقع تطبيق إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. (EFQM) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- الشواء، عفت ياسر عبد المجيد. (2016). درجة ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
- شهاب الدين، حسب الرسول يوسف التوم. (2020). مدى تطبيق إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(3)، 63-653.
- الضلاعين، علي فلاح. (2018). معايير مقترحة للتميز الإداري في المؤسسات الحكومية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 409-473.
- عياد، ميسم. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بالقيم التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
- العمري، حنان. (2017). درجة تطبيق إدارة التميز في المؤسسات الحكومية في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. (EFQM) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
- العنزي، خالد. (2019). درجة ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.
- العواملة، سارة عبد الحافظ. (2019). مستوى الإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية.
- العياشي، زرار. (2019). إدارة التميز في المؤسسات الحكومية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز: دراسة تطبيقية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12(42)، 87-114.
- جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. السعودية: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- لونغمير، راسل. (2021). نموذج EFQM دليل تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وإطار RADAR للتقييم. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
- مقابلة، منصور أحمد حسين. (2020). درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين. مجلة كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، 3(2)، 14-60.
- المشهداني، أمانة. (2015). رأس المال البشري وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد.
- المطيري، مشعل. (2016). مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بالتميز الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- النجار، مازن العبيد مسلم. (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

- نصار، صديق توفيق. (2022). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في المؤسسات الحكومية وعلاقته بالأداء المؤسسي. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، 12، 145.117-

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdallah, A. (2013). Investigating the applicability of the EFQM excellence model in public sector organizations: A case study. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 7(1), 49–55.
- Bolanie, B. (2013). Leadership skills and organizational effectiveness in public sector institutions. *World Journal of Education*, 3(5), 6–33.
- Rabiei, S., & Rostami, M. (2015). The effect of EFQM excellence model practices on organizational improvement and employee satisfaction. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 42–66.
- Seňová, A., & Antořová, M. (2015). Business performance assessment and the EFQM excellence model: A case study of organizational performance. *Management*, 20, 183–190.