

"دور تطبيق حزم تحسينات الإيكاو (ICAO) في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق  
على قطاع الطيران المدني الكويتي"

أ/مريم أحمد علي  
اشكناني

د/ عصام عبد الغني علي حسانين  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

## "دور تطبيق حزم تحسينات الإيكاو (ICAO) في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاع الطيران المدني الكويتي"

مريم أحمد علي

اشكناني

د/ عصام عبد الغني علي حسنين

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنها

### المستخلص:

يُمثل قطاع الطيران المدني والنقل الجوي دوراً رئيسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، ومع النمو الكبير المتوقع في الحركة الجوية العالمية يصبح التخطيط لسلامة الطيران على المستويات الدولية والإقليمية والمحلية أمراً ضرورياً، لمواجهة وإدارة هذا النمو بطريقة آمنة وفعّالة، مع مراعاة تفعيل المسؤولية الاجتماعية، ويركز البحث على قطاع الطيران المدني والنقل الجوي لما له من دور رئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وتسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف عام يتمثل في التعرف على دور تطبيق حزم تحسينات الإيكاو في تحقيق التميز المؤسسي، وإبراز نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة وأسلوب الحصر الشامل لأفراد طبقة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى) بقطاع الطيران المدني محل البحث والبالغ عددهم (٢٦٨) مفردة، تم توزيعهم حسب الخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة)، وتم تحديد أداة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي فقد تم توزيع (٢٦٨) استمارة على المستقضي منهم وبلغ عدد الاستمارات التي تم جمعها (٢٠٠) استمارة أي بنسبة استجابة بلغت ٧٧%، وكانت النتائج التي توصل إليها البحث ثبوت صحة الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية وهو وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أجمالي التميز المؤسسي وحزم تحسينات الإيكاو ويظهر ذلك من قيمة معامل ارتباط سبيرمان الذي بلغ ٠,٧٦، كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لاختبارات الفروض الفرعية بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين حزم تحسينات الإيكاو وأبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، جودة الخدمات، كفاءة أداء العاملين، إدارة العمليات)، كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لاختبارات فروض الدراسة للفرض الرئيسي الثاني أن هناك تأثير طردي لحزم تحسينات الإيكاو على التميز المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** حزم الايكاو، جودة عمليات المطارات، مستوى الأمان، تحقيق المرونة، التميز المؤسسي.

## “The role of applying ICAO improvement packages in achieving institutional excellence by applying it to the Kuwaiti civil aviation sector”

Prof. Dr. Ahmed Ibrahim  
Abdel Hadi

Prof of Business  
Administration

Banha University Faculty of  
Commerce

Dr. Essam Abdel-Ghani Ali  
Hassanein

Business teacher

Banha University Faculty

Maryam Ahmed Ali  
Ashkanani

### Abstract

The civil aviation and air transport sector plays a major role in achieving sustainable economic and social development, and with the expected significant growth in global air traffic, planning for aviation safety at the international, regional and local levels becomes necessary, to confront and manage this growth in a safe and effective manner, taking into account the activation of social responsibility, and focuses Research on the civil aviation sector and air transport because of its major role in achieving sustainable economic and social development, and the current study seeks to achieve a general goal represented in identifying the role of applying ICAO improvement packages in achieving institutional excellence. Senior management, middle management in the civil aviation sector under study, numbering (268) individuals, they were distributed according to demographic characteristics (gender, educational qualification, level of experience), and the study tool was determined according to the five-point Likert scale, and therefore (268) questionnaires were distributed to The results of the research proved the validity of the first main hypothesis, which is the existence of a positive relationship with statistical significance between the total institutional excellence and the ICAO improvement packages, and that there is a strong correlation between the ICAO improvement packages and the dimensions of institutional excellence (leadership excellence, quality of services, efficiency of performance personnel, operations management), and that there is a positive impact of ICAO's improvement packages on organizational excellence.

**Keywords:** ICAO packages, quality of airport operations, level of security, achieving flexibility, institutional excellence.

## التعريفات الإجرائية للبحث

**حزم تحسينات الإيكاو:** هي إحدى منظمات الأمم المتحدة يقع مقرها الرئيسي في القسم الدولي في مدينة مونتريال الكندية مهمتها هي تطوير أسس أو تقنيات الملاحة الجوية والتخطيط لها، والعمل على تطوير صناعة النقل الجوي لضمان أمنها وسلامتها ونموها.

**جودة عمليات المطارات:** هو بناء شامل لرصد الأشكال الحالية لمخاطر السلامة للطيران المدني، ووضع وتنفيذ الحلول الفعالة للمخاطر الناشئة لضمان تنفيذ أحكام الإيكاو.

**مستوى الأمان:** هو تحديد الأخطار التي تهدد أمن منظومة الطيران المدني، ووضع وتنفيذ الحلول المناسبة لمواجهة التحديات الناشئة، واجراء عمليات تدقيق أمن الطيران لتحديد الثغرات واعداد برامج للتدريب على أمن الطيران والتعلم الإلكتروني.

**تحقيق المرونة:** هو بناء شامل يمكن المؤسسات من الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية المختلفة التي تواجهها والتكيف والتفاعل معها، وسرعة دراسة البدائل بطريقة مركزة وتفسيرها لتقليل تأثيرها على المنظمة.

**كفاءة الطرق الجوية:** وهي تعزيز ومعالجة الثغرات التي تحد من تنمية قواعد وأنظمة الطيران المدني العالمي من خلال وضع وتنسيق وتنفيذ خطط للملاحة الجوية لتسهيل زيادة حركة (الأشخاص والبضائع)، وتحقيق الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحالية.

**التميز المؤسسي:** هو إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظم الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها مع بعضها البعض، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة.

**التميز القيادي:** هو التأثير الإيجابي المباشر على الافراد وتنمية قدراتهم وتوجيهها نحو الابداع، وإدارة العمليات بمهارة، وتشجيع الافراد على المنافسة للتوصل الى افكار جديدة.

**جودة الخدمات:** هي مقياس لمطابقة مستوى الخدمات التي يقدمها مزود الخدمة مع ما هو متوقع منه، وبالتالي فهي مقارنة النتائج مع التوقعات، والتي تزداد بشكل مباشر مع رضاه.

**كفاءة أداء العاملين:** هو إطار من سلوك الموظف للمساهمة بشكل إيجابي أو سلبي تجاه أهداف المؤسسة، والتي يمكن أن يكون فيها إثبات النتيجة معروضة وقابلة للقياس.

**إدارة العمليات:** هي مجموعة من الأنشطة المترابطة او المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات أو نتائج عملية تضيف قيمة لأعمالها.

## الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة:  
أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (حزم تحسينات الإيكاو):

## ١. دراسة (Bauranov, 2021):

تناولت الدراسة: مراجعة الأدبيات الأكاديمية والتركيز عليها حول تصميم وإدارة المناطق الحضرية للمجال الجوي وتحليلها، ونحدد نقاط القوة والضعف فيها، ومعالجة الثغرات، وتقديم توصيات لنهج أكثر شمولية لتصميم المجال الجوي الحضاري، وتحديد العوامل الهيكلية التي تحدد حجم وسعة وهندسة المجال الجوي، هذه العوامل مجمعة في أربع فئات: العوامل المتعلقة بالسلامة، والعوامل الاجتماعية، وعوامل النظام، وعوامل الطائرات.

توصلت الدراسة الى: أن العوامل الهيكلية التي تم تحديدها تتطلب قدرات تكنولوجية عالية، مثل الديناميكية وزيادة حجم النطاق الجغرافي والقدرات الخاصة بالحفاظ على مستويات السلامة المطلوبة، مثل منصات الإقلاع والهبوط والاتصالات والملاحة والمراقبة البنية الأساسية، ويؤثر المجال الجوي على السعة والسلامة والكفاءة أقل

تنظيماً المجال الجوي، مثل مفهوم الطيران الحر، يسمح بسعة أكبر وكفاءة الطريق ولكنها تتطلب قدرات تكنولوجية أكبر، وهناك هياكل أكثر تعقيداً مثل الممرات الجوية والتي تمكن من تشغيل الطائرات الأقل تجهيزاً ولكنها من فترة الأنتظار والتأخير.

### ٢. دراسة (Clare, 2021):

تتناول الدراسة: مراجعة الأدبيات العلمية الخاصة بتنظيم وممارسات الطيران، وإبراز أهمية التعلم كمبدأ أساسي لأداء السلامة، والتركيز على القدرة على التعلم لأنظمة سلامة الطيران واستخدام المواد التعليمية من خلال برامج التدريب المستمر التنظيمي والإجرائي.

توصلت الدراسة إلى: أن استخدام بنية قوية لأنظمة الطيران المدني تعد من المتطلبات التنظيمية الهامة التي ركزت عليها الدول لتأسيس أطر تنظيم الطيران الخاصة بهم، وأن استخدام استخبارات السلامة المستمدة من كفاءة نظام الإبلاغ عن الحوادث هو وسيلة فعالة كفعال استباقي لتحديد المخاطر الكامنة والمخاطر في المناطق التي يحتمل أن تكون ضعيفة الأداء، وأن اللوائح تشجع على الاستخدام الاستباقي للمعلومات، بالإضافة إلى تقارير الحوادث والوقائع المنشورة، والبيانات الداخلية من التقارير تمثل دعم إلزامي للتدريب المستمر للموظفين داخل قطاع الطيران المدني.

### ٣. دراسة (نرمين، ٢٠١٩):

تتناول الدراسة: التعرف على ماهية نظام إدارة السلامة (SMS)، والتعرف على كيفية تطبيق نظام إدارة السلامة لمصر للطيران، والكشف عن الآثار الاجتماعية والاقتصادية لتطبيق نظام إدارة السلامة فيها.

توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين لعينة الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مسؤولي البضائع في أبعاد مقياس الآثار الاجتماعية والاقتصادية لتطبيق نظام إدارة السلامة، ووجود علاقة إيجابية بين الأداء القبلي والأداء البعدي لعينة أفراد شحن البضائع في أبعاد مقياس الآثار الاجتماعية والاقتصادية لتطبيق نظام إدارة السلامة.

### ٤. دراسة (Bogdane, 2019):

تتناول الدراسة: تحديد أهم المعوقات في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لشركات الطيران المدني من حيث سلامة الطيران، وتحديد الأخطار والتهديدات المحتملة، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات للإدارة العامة للطيران المدني، لرصد المخاطر المحددة ومعالجة المخاطر الجديدة في الوقت المناسب.

توصلت الدراسة إلى: قيام كل شركة طيران بتحديد وتقييم أنواعاً معينة من الأنشطة (حماية العمال، ضمان الجودة، وما إلى ذلك) وذلك من خلال جمع المعلومات وتقييم المخاطر الأولية، حيث يتم استخدام بعض المعلومات لإدارة عوامل الخطر، وإجراء تقييم مقارنة لجودة عمل متخصصي الصيانة في شركة الطيران لتقييم ليس فقط جودة عمل طاقم الصيانة.

### ٥. دراسة (Hyuntae, 2018):

تتناول الدراسة: التركيز على التطبيقات والخدمات التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولي، وتقديم الحلول التي تساعد الإدارة العامة لقطاع الطيران المدني في إدارة المخاطر، والتركيز على تفعيل برامج السلامة من قبل الإدارة العامة لقطاع الطيران المدني.

توصلت الدراسة إلى: أنه من الصعب تقديم صورة واضحة لمخاطر السلامة التشغيلية إلى الهيئات التابعة للإدارة العامة لقطاع الطيران المدني، وأن سلسلة التطبيقات والخدمات والبيانات التي تقدمها منظمة الطيران المدني الدولي تشكل الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال لعملية صنع القرار للإدارة العامة للطيران المدني، والذي من شأنه دعم كل الدول الأعضاء التي لديها قدرات للاستفادة من أتباع منهج قائم على البيانات الدقيقة في مجال سلامة الطيران.

## ٦. دراسة (GATAMA, 2018):

تناولت الدراسة: التحقق مما إذا كانت هناك علاقة بين الموارد التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة بين الشركات المختارة لصناعة الطيران في كينيا، والتحقق فيما إذا كانت هناك علاقة بين جودة البنية التحتية ورأس المال البشري والمعرفة والميزة التنافسية المستدامة بين الشركات المختارة في صناعة الطيران في كينيا.

توصلت الدراسة الى: أن هناك علاقة ايجابية بين الموارد التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة للشركات المختارة في صناعة الطيران في كينيا، وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية مباشرة بين تخطيط وصيانة البنية التحتية، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في صناعة الطيران في كينيا.

## ٧. دراسة (Graver, 2018):

تناولت الدراسة: تحليل التأثير المحتمل للمعيار الخاص بتطبيق حزم التحسينات ICAO عند تنفيذه في الولايات المتحدة، والطرق التي يمكن من خلالها تعزيز تحسين فائدته البيئية، وتحليل النهج الخاص بالمركز الدولي لتطوير الطائرات المدنية، إلى جانب التعرف على مدى المرونة في تطبيق حزم تحسينات الايكاو.

توصلت الدراسة الى: أن البديل يتلخص في تطبيق المعيار الخاص بتطبيق حزم التحسينات ICAO والذي يتم تطبيقه على الطائرات التي تكون أثناء الخدمة، بالإضافة الى أن أغلب شركات الطيران المدني الدولي قد طبقت آليات المرونة الخاصة بحزم تحسينات الأيكاو وابتكار وتنفيذ خيارات أقل تكلفة لزيادة التحسينات المستمرة.

## ٨. دراسة (فوزي، ٢٠١٨):

تناولت الدراسة: التعرف على أهم نظم وتصميمات مباني الركاب بالمطارات، ومدى تطور الخدمات والتسهيلات المقدمة للمسافرين داخل مبنى المطار وبصفة خاصة ركاب مطار القاهرة الدولي، والتركيز على إجراءات إنهاء وثائق السفر التي تتعلق بالتسهيلات والخدمات ومدى تحقيق تلك الخدمات لراحة ورضى الركاب وتقييمه لها بالإيجاب أو بالسلب حيث أن هناك بعض المطارات العالمية والتي تحتل مراكز متقدمة ضمن التصنيفات العالمية للركاب كأفضل المطارات نتيجة للتطور والتميز في تصميمها لمباني الركاب بها.

توصلت الدراسة الى: وجود بعض القصور في تقديم عناصر الراحة للركاب خلال رحلتهم، وعدم تطبيق بعض الخدمات اللوجستية الذي من شأنه أدى الى عدم أدراجه ضمن أهم التصنيفات العالمية الصادرة عن كلاً من منظمة الطيران المدني الدولي ICAO سواء كان في تقييم أفضل المطارات العالمية أو من أفضل المطارات ضمن قارة أفريقيا أو منطقة الشرق الأوسط حيث تتم هذه التقييمات على أساس تقييم آراء الركاب عن الخدمات المقدمة لهم داخل المطار، بالإضافة إلى طول فترات الانتظار في المراحل التي يمر بها الركاب خلال رحلته بالمطار وتيسير وتسهيل الإجراءات الخاصة به لإتمام إجراءات رحلته.

## ٩. المؤتمر الثالث عشر للملاحة الجوية (٢٠١٨):

تناول المؤتمر: الوقوف على مدى تطبيق دول جنوب أفريقيا لتطبيق مفهوم حزم التحسينات في منظومة الطيران، والتعرف على إمكانية التطبيق لحزم تحسينات الايكاو التي أعربت عنها بعض الدول والتي لم يكن لديها فهم كاف لهذا المفهوم والذي يتيح لها التخطيط بفعالية لتنفيذ أحكام الملاحة الجوية الواجبة التطبيق.

توصل المؤتمر: الى أن جنوب أفريقيا اعتمدت في إطار خطتها الوطنية لتطوير المجال الجوي التحسينات في منظومة الطيران وبعد إجراء تحليل للاحتياجات يؤكد المنافع التشغيلية التي سيحققها هذا التنفيذ، كما أبلغت لجنة الملاحة الجوية المجلس أن واحداً من التحديات الشائعة التي واجهت الأقاليم في جنوب أفريقيا هي الحاجة إلى تحسين فهم نماذج حزم التحسينات في منظومة الطيران لأن هذا يؤثر في تنفيذ الخطة العالمية للملاحة الجوية.

## ١٠. دراسة (عماد الدين، ٢٠١٧):

تناولت الدراسة: التعرف على ماهية الطائرات الموجهة عن بعد بين الاصلالة والحادثة من حيث المدلول القانوني لها ولاحكام المسؤولية المنظمة للطائرات الموجهة عن بعد بين التمايز والخاصية، والتعرف على نظام

تمايز نظام المسؤولية المطبق على الطائرات الموجهة عن بعد بين كل من اتفاقية مونتريال ١٩٩٩ واتفاقية وأرسوا ١٩٢٩ واتفاقية روما سنة ١٩٥٢.

١١. **دراسة (رضى، ٢٠١٦):** توصلت الدراسة: الى ان منظمة الطيران المدني الدولية ICAO لديها خبرة كبيرة من خلال العديد من الجلسات والمؤتمرات، بأدماج نظم الطائرات الموجهة عن بعد في نظام الطيران المدني، وأن اتفاقية شيكاغو لسنة ١٩٤٤ قد وصفت الطائرة الموجهة عن بعد بأنها يسري عليها قانون الطيران المدني، الأمر الذي يضعها في نطاق تطبيق اتفاقية مونتريال لسنة ١٩٩٩ ونظام اتفاقية وارسو.

١٢. **تداولت الدراسة:** معرفة أثر تطبيق معايير التميز على نتائج أداء أعمال الهيئة العامة للطيران المدني السوداني، وأيضاً إظهار دور الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة.

توصلت الدراسة الى: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين معايير التميز ونتائج تقييم الأداء، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين معايير التميز والثقافة التنظيمية، كما ان الإدارة العامة للطيران المدني محل الدراسة بذلت جهود متواضعة في تفعيل معايير التميز.

١٢. **دراسة (Parohinog, 2015):**

تداولت الدراسة: تحديد كفاءة طلاب أكاديمية الطيران استناداً إلى المعايير التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولي، من خلال دراسة رأي طلاب أكاديمية الطيران فيما يتعلق بالمحتوى وأنواع الأدوات عبر الإنترنت والمهارات وتصميم نموذج التعلم المميز بناءً على احتياجات الطلاب في برامج الطيران.

توصلت الدراسة الى: أن طلاب أكاديمية الطيران واجهوا صعوبات مختلفة في المجالات الستة لمتطلبات الكفاءة التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولي، وكشفت نتائج المقابلات الدراسة الميدانية أن معظم المشاركين يعانون من صعوبات في القواعد اللغوية أو البنية، ويفتقرون إلى المعرفة، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين جودة نظام إدارة السلامة ومراقبة الحركة الجوية وكفاءة البنية التحتية للمطارات.

١٣. **دراسة (Hyejeong, 2013):**

تداولت الدراسة: التعرف على كيفية إنشاء اتصال بين الطيار ومراقب الحركة الجوية في مجال العمليات الجوية الدولية ومراقبة الحركة الجوية، والتركيز على نظام الاتصالات الجوية الدولية في كوريا، والتحقق من سياسة اختبار الكفاءة اللغوية للأفراد العاملين بالإدارة العامة للطيران المدني الكوري والتي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولي.

توصلت الدراسة الى: أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين كفاءة القدرات الشخصية للأفراد العاملين بالإدارة العامة للطيران المدني وسلامة وكفاءة نظام الاتصال اللاسلكي للملاحة الجوية، كما تشير النتائج الى إن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين الكفاءة الاستراتيجية في التوافقية والمسؤولية المشتركة وسلامة النظام اللاسلكي للملاحة الجوية.

١٤. **دراسة (Hosman, 2012):**

تداولت الدراسة: التركيز على التطبيقات الخاصة بحزم التحسينات، وتقييم النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة مع واقع التطبيقات الفعلية التي يتم العمل بها، والتعرف على نظام مراقبة الحركة للملاحة الجوية الخاصة بالطائرات.

توصلت الدراسة الى: أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين سلامة نظم مراقبة الحركة وكفاءة الافراد العاملين بالإدارة العامة للطيران المدني، واطهرت النتائج أن كفاءة النظام المحاكي لإدارة الملاحة الجوية للطيران لا تعتمد على كفاءة الأداء الفردي للعاملين بنظام المحاكي فقط، عند القبول، بل يتطلب تقديم إرشادات دقيقة كاختبار (OMCT) للتحقق من صحة نظام حركة المحاكي.

## ١٥. دراسة (Watthana, 2012):

تتناول الدراسة: مناقشة العناصر الأساسية الهامة للتطوير والتدريب الخاصة بالفرد العاملين بالإدارة العامة للطيران المدني والتي أقرتها منظمة الطيران المدني الدولي وفق قواعد تنظيمية تحكم متطلبات الكفاءة اللغوية، التركيز على اللغة الإنجليزية كشرط أساسي بقبول عمل الطيارين الدوليين، والتعرف على الشروط الأساسية الواجب توافرها في وكالات التقييم الخاصة بإدارة نظام الملاحة الجوية للطيران المدني.

توصلت الدراسة إلى: إن اللغة الانكليزية هي وسيلة للاتصال في مجال الطيران المدني الدولي، ومع ذلك، فإن الأفراد المختلفين، ولا سيما الأشخاص الذين ينتمون إلى بلدان أو مناطق غير ناطقة بالانكليزية، يتمتعون بمستويات متفاوتة من الكفاءة، وتوصلت الدراسة إلى ضعف وقصور أداء الافراد العاملين بالإدارة العامة في تايلند لقدرات تعلم اللغة الإنكليزية، كأشد شروط اختبار الكفاءة والاتقان اللغوي التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولي.

وبالتالي، يمكن توضيح أهم ما تم التركيز عليه من خلال استعراض الدراسات السابقة:

١. إتفقت نتائج دراسة نرمين ٢٠١٩، بالإضافة إلى نتائج دراسة (Jung, 2018) على وجود فروق بين نتائج استجابات العاملين في فهم نماذج حزم التحسينات في منظومة الطيران، وفي العملية القانونية لسلامة الطيران المدني، (مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بشرح وتوضيح برامج التحسينات لدى العاملين والافراد).
  ٢. أوضحت دراسة (Hosman, 2012) بأن هناك العديد من القيم الخاصة بحزم تحسينات الإيكاو تحتاج إلى المزيد من الفهم والاهتمام لدى العاملين في هذا المجال، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج أغلب الدراسات السابقة.
  ٣. تتفق نتائج دراسة (Kim, 2013) مع نتائج دراسة (Watthana, 2012) على أهمية اللغة في نظام برامج المحاكاة والاتصال باللاسلكي، حيث أكدت نتائج الدراستين على أن اللغة الإنجليزية هي اللغة الرسمية المعتمدة والوسيلة الهامة للاتصال في مجال الطيران المدني الدولي.
  ٤. تتفق نتائج دراسة (Bogdane, 2019) ودراسة (Hyuntae, 2018)، إلى أن كل شركة طيران تحدد أنواعاً معينة من الأنشطة (حماية العمال، ضمان الجودة)، حيث أن سلسلة التطبيقات والخدمات البيانات التي تقدمها منظمة الطيران المدني الدولي تشكل الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال لعملية صنع القرار للإدارة العامة للطيران المدني والذي من شأنه دعم كل الدول الأعضاء التي لديها قدرات للاستفادة من أتباع منهج واضح ودقيق.
  ٥. تتفق نتائج أغلب الدراسات السابقة التي تم التركيز عليها من خلال الدراسة الحالية إلى أن سطات الطيران المدني والمتمثل بالإدارة العامة للطيران المدني لديها قصور واضح في تطبيق معايير منظمة الطيران المدني ICAO بأتباع إجراءات السلامة ومن هذه الدراسات دراسة (Hyuntae, 2018) ودراسة (فوزي، ٢٠١٨).
  ٦. يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة بتحديد مشكلة الدراسة الحالية وصياغة الفروض الرئيسية، مع التحديد الواضح لأهم الأبعاد الخاصة بـ (حزم تحسينات الأيكاو) مجتمعة، حيث تناولت الدراسات السابقة هذه الأبعاد كلاً على حدة، وهذا ما سيتم التركيز عليه في الدراسة الحالية، حيث سيتم التركيز على كافة أبعاد حزم تحسينات الأيكاو وعلاقتها بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي.
- ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي):

## ١. دراسة (Fekadu 2021):

تتناول الدراسة: وصف العمليات الأساسية للتميز المؤسسي كشرط لتأسيس مراكز التميز الأكاديمي، والتعرف على ماهية ومعايير مراكز الامتياز في إجراء المراجعات الخاصة بالمؤسسات لتحقيق معايير التميز المؤسسي، ومراجعة الأدبيات الحديثة التي تناولت معايير التميز المؤسسي.

توصلت الدراسة: الى أن بعد التميز القيادي في ضوء القيادة التشاركية لها علاقة إيجابية مباشرة في تطبيق الابتكارات في مؤسسات الأعمال، مما يسهل عملية الملكية الفكرية وبالتالي تقبل ثقافة التميز، وأظهرت نتائج الدراسة أن مراكز التميز تعتمد على الخبرة من مختلف التخصصات المتعددة والتي تؤدي إلى تحسين إنتاجية البحث والابتكار وحل المشكلات، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك ثلاث عمليات رئيسية ستقود مركز التميز إلى أن يصبح وكيلاً للتغيير على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي وهي (القيادة التشاركية، إدارة المعرفة، التعاون متعدد التخصصات).

#### ٢. دراسة (Hildebrand, 2020):

تناولت الدراسة: التركيز على ماهية الاستراتيجيات التي يمكن لمؤسسات الأعمال تطبيقها لتفعيل أبعاد التميز المؤسسي، ومعالجة التباين بين قصور الخطاب الإداري وواقع ممارسته اليومية وكيف يمكن للأفراد عينة الدراسة من معرفة الهوية التنظيمية لمؤسستهم، وما هي تأثيرات المتغيرات الديموجرافية للأفراد عينة الدراسة في تفعيل أبعاد التميز.

توصلت الدراسة الى: أن تفعيل استراتيجيات تكثيف الجهد الإداري تؤدي إلى تشديد الرقابة المؤسسية والمساهمة الفعالة في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وتظهر النتائج أن تحقيق أهداف المؤسسة يتم تحقيقه من خلال مزيج من القيم والمعتقدات المشتركة والممارسات الإدارية، إن فرض مقاييس الكفاءة والأداء واعتمادها في الخطاب الإداري يعني التوجه العملي للمؤسسة محل الدراسة في تطبيق مبادئ ومعايير التميز المؤسسي.

#### ٣. دراسة (Hadi, 2019):

تناولت الدراسة: دراسة تأثير النزاهة التنظيمية والسلوك القيادي على تحقيق التميز المؤسسي، والتركيز على الدور الخاص بمشاركة العمل في المؤسسات محل الدراسة، ومراجعة الأدبيات العلمية الحديثة وتقديم المقترحات والتوصيات التي يمكن ان تساعد الإدارات للمؤسسات محل الدراسة في تفعيل تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

توصلت الدراسة الى: أن تفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة له علاقة إيجابية في تفعيل بعد كفاءة أداء العاملين كأحد أبعاد التميز المؤسسي، وأن التركيز على بناء مواقف إيجابية مع الموظفين تجاه العمل من قبل أفراد الإدارة العليا (التميز القيادي) يزيد من كفاءة أداء العاملين لعينة الدراسة، وهذا بدوره لن يكون إلا من خلال تركيز المدراء على التفاعل مع الموظفين، وغرس مهارات القيادة لدى المديرين.

#### ٤. دراسة (محمد، ٢٠١٩):

تناولت الدراسة: تحديد أثر اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على أبعاد التميز المؤسسي ومنها بعد التميز القيادي في إجراء التحسينات المستمرة وتطبيق معايير الجودة الشاملة، وتقديم التوصيات والمقترحات لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق معايير الجودة الشاملة لتحقيق التميز في الأداء.

توصلت الدراسة الى: وجود علاقة إيجابية مباشرة بين بعد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لإدارة المؤسسة محل الدراسة، وأن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد التميز المؤسسي (التميز في جودة الخدمة، كفاءة أداء العاملين، إدارة العمليات) وتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

#### ٥. دراسة (Alheet, 2018):

تناولت الدراسة: معرفة تأثير إدارة المواهب على التميز المؤسسي، والتركيز على تأثير أبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) على أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، كفاءة أداء العاملين، جودة الخدمات)، بالإضافة الى مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة حول أهمية إدارة المواهب وتحقيق التميز المؤسسي.

٦. توصلت الدراسة الى: وجود تأثير ايجابي ذات دلالة احصائية لإبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) على تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، كفاءة أداء العاملين، جودة الخدمات) في المؤسسات محل الدراسة، وأن تفعيل أبعاد إدارة المواهب يزيد من تبني مؤسسات الأعمال لأبعاد التميز وبالتالي المساهمة الفعالة في التطوير والابتكار وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لخلق وتطوير المواهب.

دراسة (أمل، ٢٠١٨):

٧. تناولت الدراسة: التحقق من الدور الذي يمكن ان تلعبه شفافية المدير تساعد في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد العلاقة بين شفافية المدير وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، والوصول الى مجموعة من التوصيات والتي تساهم في حل مشكلة الدراسة.

٨. توصلت الدراسة الى: إنه يوجد إثر معنوي لشفافية المدير على تحقيق التميز المؤسسي في المصارف المصرية محل الدراسة، وعلى ان القادة في المصارف المصرية محل الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية والانفتاح مما يعزز الفرصة لتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (خليفة، ٢٠١٨):

٩. تناولت الدراسة: إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة، والتعرف على واقع تطبيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية، واختبار العلاقة بينها وبين التميز المؤسسي.

١٠. توصلت الدراسة الى: أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، وهناك علاقة ايجابية مباشرة بين تطبيق بعد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتشير النتائج إلى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التوظيف، التدريب والتعيين) قد حصلت على مستوى مرتفع في تفعيل أبعاد التميز المؤسسي.

دراسة (رشاد، ٢٠١٨):

١١. تناولت الدراسة: التعرف على إثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على أبعاد التميز المؤسسي للمؤسسات، والتعرف على أهمية تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال.

١٢. توصلت الدراسة الى: وجود دور هام لاستراتيجية التوظيف في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ضعيف بين بعد ادارة الموارد البشرية التدريب والتطوير وتحقيق التميز، وان الإدارة العليا لا توفر الدعم الكافي للأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة للقيام بالعملية التدريبية.

دراسة (Nenadal,2018):

١٣. تناولت الدراسة: عرض الاحتمالات والمزايا والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية، تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بالتحليل ووصف الحالة الراهنة في مجال تنفيذ نماذج التميز في المنظمات التشيكية، تقديم مقترح شامل للمنظمات التشيكية محل الدراسة حول كيفية تحقيق التميز المؤسسي.

١٤. توصلت الدراسة الى: أن التميز في جودة الخدمات والالتزام المستمر تجاه العملاء يحقق معايير التميز المؤسسي، وأظهرت نتائج الدراسة بأن المنظمات التشيكية الإنتاجية تطبق نماذج التميز بدرجة كبيرة عن المنظمات الخدمية والمؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية والخدمية الأخرى، وأن المنظمات التي تعتمد على إدارة التواصل الجيد مع موظفيها وإتباع منهجية واضحة لتفعيل معايير التميز المؤسسي هي أكثر المنظمات تطبيقاً لنماذج التميز.

## ١٠. دراسة (صديق، ٢٠١٨):

تناولت الدراسة: التعرف على مستوى خصائص نظم أمن المعلومات والمتمثلة في (التكاملية، السرية، الإتاحة)، والتعرف على مستوى تحقيق أبعاد التميز المؤسسي والمتمثل في (التميز القيادي، كفاءة أداء العاملين)، بالإضافة الى التعرف على أثر أبعاد نظم أمن المعلومات في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي.

توصلت الدراسة الى: وجود تأثير إيجابي بين أبعاد نظم أمن المعلومات وتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، أن خصائص نظم أمن المعلومات كانت مرتفعة من وجهة نظر مستخدمي تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية، وقد جاء بعد (الاتاحة، سرية المعلومات) في المركز الأول في تحقيق التميز، وجاء بعد التكاملية بمستوى متوسط كأحد أبعاد خصائص نظم أمن المعلومات.

## ١١. دراسة (عبد القادر، ٢٠١٨):

تناولت الدراسة: محاولة الكشف عن مدى تأثير الاعلان الالكتروني في تحقيق التميز المؤسسي، وبيان دور الاعلان الالكتروني في تحقيق التميز المؤسسي وتحديد العلاقة بينهما، ومعرفة مدى دلالة الفروق بين المبحوثين نحو دور الاعلان الالكتروني في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

توصلت الدراسة الى: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين فاعلية أبعاد الاعلان الالكتروني (نوع الاعلان، خصائص الاعلان، مدة عرض الاعلان، طبيعة المواقع التي يظهر عليها الاعلان)، وتحقيق التميز في الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى الاعلان الالكتروني وتحقيق التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## ١٢. دراسة (أسيل، ٢٠١٧):

تناولت الدراسة: التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الأفراد للمؤسسات محل الدراسة، والتعرف على مدى تأثير المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم التوصيات والمقترحات من خلال وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسات محل الدراسة.

توصلت الدراسة الى: جود علاقة إيجابية مباشرة بين المنظمة المتعلمة وتحقيق أبعاد التميز المؤسسي في المنظمة محل الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد التميز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي وتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

## ١٣. دراسة (Raharj, 2017):

تناولت الدراسة: التعرف على الاختلافات بين المؤسسات العامة والخاصة في مسارات نماذج التميز في الأعمال، وتحديد المحركات الأساسية لإنشاء نتائج الأعمال ورضا العملاء.

توصلت الدراسة الى: أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين بعد التميز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي وتنمية أداء الموارد البشرية، والمعلومات والتحليل، وإدارة العمليات، والتخطيط الاستراتيجي، وإن أداء أفراد المؤسسات الخاصة يكاد يكون دائماً أعلى من أداء أفراد المؤسسات العامة، كما إن بعد "إدارة العمليات" كأحد أبعاد التميز المؤسسي تشكل محركاً أكثر أهمية لخلق نتائج أفضل للأعمال من "المعلومات والتحليل"، كما أوضحت نتائج الدراسة الى تأثير التخطيط الاستراتيجي على خلق نتائج الأعمال أمر سلبي بالنسبة للمنظمات العامة.

## ١٤. دراسة (Agarwal, 2016):

تناولت الدراسة: التركيز على الجوانب التي تفعل تطبيق نماذج نموذج التميز المؤسسي، والتركيز على اختبار أهمية أبعاد التميز المؤسسي كأداة لتقييم درجة التميز المقترح من نموذج التميز المؤسسي الذي أقره المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، ومراجعة الأدبيات العلمية الحديثة لتحديد أبعاد التميز المؤسسي.

توصلت الدراسة الى: أن النموذج الخاص بالتميز المؤسسي قابل للتطبيق في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم مقارنة النتائج مع النتيجة التي تم الحصول عليها باستخدام نموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة والتميز، ومن المتوقع أن تستخدم الشركات النموذج النهائي الذي تم تطويره للتقييم الذاتي لمستوى التميز الذي تم تحقيقه، يؤمل أن يتم تطوير بعض الطرق لإعادة تصميم المنظمات على أساس هذا النموذج، مما قد يساعد المنظمات بدورها على تحقيق أهدافها المحددة.

١٥. دراسة (Amir, 2013):

تناولت الدراسة: تطوير نموذج شامل لمراجعة مفاهيم التميز المؤسسي في الأعمال، تحديد الأبعاد الرئيسية لمفهوم التميز المؤسسي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة وتقديم تصور شامل لتلك الأبعاد، وتقديم مقترحات تهدف إلى سد الفجوة بين النظرية والممارسة في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

توصلت الدراسة الى: وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق ابعاد التميز المؤسسي وتفعيل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة الى أن بعد التميز القيادي كان له تأثير كبير في تحسين معايير الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، أقتراح منهجية جديدة تصف عملية تصميم وتنفيذ برامج استدامة التميز المؤسسي تساعد في سد الفجوة بين النظرية والممارسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن المتوقع أن يكون النموذج المقترح مفيداً لمجموعة واسعة من المنظمات في مختلف القطاعات والصناعات.

وبالتالي يمكن توضيح أهم ما تم التركيز عليه من خلال استعراض الدراسات السابقة كما يلي:

١. تتفق نتائج دراسة خليفة (٢٠١٨) مع نتائج دراسة رشاد (٢٠١٨) على ان الاهتمام باستراتيجية التوظيف للموارد البشرية دور هام في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الاعمال.

٢. أوضحت نتائج دراسة Allam 2017، Diana 2019 بالإضافة الى نتائج دراسة (2017) Hendry بان الاهتمام بادارة المعرفة وبرامج تنمية القيادات الادراية والمؤتمرات العلمية وربطها باستراتيجية العمل التي تتبناها المنظمة عامل هام في تحقيق التميز المؤسسي.

٣. تزايد الاهتمام سواء على مستوى التطبيق أو مستوى الدراسات التي تركز على الجانب البشري كأحد الادوات المساعدة في تطبيق برامج التحسينات للوصول الى التميز المنشود ومن جانب آخر الاهتمام بالتكنولوجيا كبعد من أبعاد التنمية والتميز الحقيقي في ظل التقدم العالمي السريع والمتنوع.

٤. تتفق دراسة (Fekadu 2021) ودراسة (محمد، ٢٠١٩): الى ان بعد التميز القيادي في ضوء القيادة التشاركية لها علاقة إيجابية مباشرة في تطبيق الابتكارات في مؤسسات الأعمال، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية مباشرة بين بعد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

٥. اتفقت دراسة (خليفة، ٢٠١٨) ودراسة (رشاد، ٢٠١٨) عن علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق بعد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة الى وجود دور هام لاستراتيجية التوظيف في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

٦. يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة بتحديد مشكلة الدراسة الحالية وصياغة الفروض الرئيسية، مع تحديد واضح لأهم الأبعاد الخاصة بالتميز المؤسسي مجتمعة، حيث تناولت الدراسات السابقة هذه الأبعاد كلاً على حدة، وهذا ما سيتم التركيز عليه في الدراسة الحالية حيث سيتم التركيز على كافة أبعاد التميز المؤسسي. الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية) إلى التعرف على الظواهر التي تتعلق بمشكلة الدراسة وهي (دور تطبيق حزم تحسينات الإيكاو، ICAO في تحقيق التميز المؤسسي)، بمختلف جوانبها، والسعي إلى التحديد والتوصيف الدقيق لهذه الظواهر ولجميع متغيرات الدراسة، وقد قامت الباحثة بأجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة

مبدئية، وذلك من خلال مقابلة مجموعة من أفراد طبقة الإدارة العليا وأفراد الإدارة الوسطى في الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث، حيث تمثل حجم العينة الاستكشافية بـ (٣٠ مفردة). وبالتالي قامت الباحثة بأجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال الخطوات التالية:

**أولاً: أهداف الدراسة الاستطلاعية:** تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

١. الحصول على البيانات الاستكشافية للمساعدة في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها التي تسعى الباحثة الى الاجابة عليها، من خلال التفصي والتحليل والسعي نحو زيادة المعرفة بموضوع الدراسة في التطبيق العلمي من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العليا للطيران المدني الكويتي محل البحث.
  ٢. التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة لأفراد طبقة الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث وتكوين صورة مبدئية عنهم.
  ٣. تحديد وجمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال الدراسة المكتبية.
- ثانياً: اسلوب الدراسة الاستطلاعية:** اعتمدت الباحثة في اجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية (الفردية المتعمقة) مع أفراد العينة الاستطلاعية، حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة والمتمثلة في مميزات وأبعاد حزم تحسينات الأيكاو والتميز المؤسسي ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية على المحاور الآتية:

- (١) **المحور الأول:** معرفة مدى تفعيل مفهوم حزم تحسينات الأيكاو لدى طبقة الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العليا للطيران المدني محل البحث، وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية على أفراد العينة الاستكشافية:
    - ما هو واقع تطبيق حزم تحسينات الأيكاو في الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث؟
    - ما مدى رضا العملاء عن أداء الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث؟
    - هل تلتزم الإدارة العامة للطيران المدني بتنفيذ أهداف منظمة الطيران المدني الدولي ICAO؟
    - هل لدى الإدارة العامة للطيران المدني الرؤية الواضحة حول إمكانية التعامل مع تفعيل برامج حزم التحسينات والاهتمام بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة للجمهور؟
    - ماهي معوقات تطبيق حزم تحسينات الإيكاو في قطاع الطيران محل البحث؟
  - (٢) **المحور الثاني:** التركيز على تفعيل أبعاد التميز المؤسسي في الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث، وذلك من خلال طرح الاسئلة الآتية:
    - ما مدى مساهمة فاعلية أداء أفراد طبقة الإدارة العليا والإدارة الوسطى في تفعيل تطبيق أبعاد التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني محل البحث؟
    - هل لدى طبقة الإدارة العليا الواضحة لتفعيل أبعاد التميز المؤسسي من خلال (رفع كفاءة أداء العاملين، التميز في جودة الخدمات المقدمة، توفير إدارة فعالة لإدارة عملياتها)؟
    - ما هي برأيك أم المعوقات التي تحول دون تفعيل أبعاد التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني محل البحث؟
- ثالثاً: نتائج الدراسة الاستطلاعية:**

وفقاً للبيانات التي تم جمعها في الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية) أسفرت عن وجود مجموعة من الظواهر المبدئية الآتية:

- (١) أن تطبيق حزم تحسينات الأيكاو يحتاج إلى توافر مجموعة من العوامل الحيوية على رأسها توظيف صناعة تكنولوجيا المعلومات بالسوق المحلية ووجود بنية معلوماتية متطورة ومؤمنة على أعلى مستوى، فضلاً عن

ضرورة وجود إطار تشريعي يحكم ويقنن مراحل تطبيق حزم تحسينات الأيكاو التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولية ICAO.

(٢) أن الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث تمتلك بنية تحتية مقبولة تركز على إمتلاك شبكات إنترنت من (الجيل الرابع)، حيث أنه وفي ظل جائحة (كوفيد-١٩) فقد دفعت الدولة نحو تسريع تطبيق أبعاد التحول الرقمي، وعمل التحسينات المستمرة للمنظومة بأكملها، وزيادة سرعة خدمات الإنترنت وتحسين جودة البنية التحتية، لتسهيل عملية تقديم الخدمات سواء في مجال النقل أو في المجالات الأخرى كالصحة والتعليم عن بعد.

(٣) لا بد من تحديث وتطوير الأدوات الخاصة بتطبيق حزم تحسينات الأيكاو، والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية، وذلك للوصول الى ولاء العملاء عبر تطبيق أحدث الوسائل والطرق.

(٤) ضرورة الأهتمام بتطبيق أهداف منظمة الطيران المدني الدولية ICAO حول تفعيل حزم تحسينات الأيكاو باعتبارها العنصر الأساسي في تحسين جودة خدمات قطاع الطيران المدني التابع للإدارة العامة للطيران المدني محل البحث.

(٥) ضعف إدراك الأهمية العلمية والعملية لتطبيق مفهوم حزم تحسينات الأيكاو من قبل الإدارة العامة للطيران المدني الكويتي محل البحث.

(٦) ضعف اهتمام الإدارة العامة للطيران المدني بتطوير وتدريب الأفراد العاملين بقطاع الطيران المدني والذي يُعد أحد الأسباب التي ادت الى عدم تطبيق حزم تحسينات الأيكاو.

(٧) إن تطبيق حزم تحسينات الأيكاو يحتاج إلى زيادة مستوى الكفاءة والخبرة التي يتميز بها الأفراد العاملين بقطاع الطيران المدني محل البحث.

(٨) هناك عوامل أخرى محفزة لتحسين كفاءة الخدمات التي يقدمها قطاع الطيران المدني محل البحث، منها التحول من التوظيف التقليدي الى التركيز على مبدأ إيجاد فرص عمل للكفاءات وجذب المواهب والاهتمام بالمورد البشري باعتباره ثروة حقيقية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة محل البحث.

**وبناءً على ما سبق يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية وكما يلي:**

- تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة والتي تناولت دور تطبيق حزم تحسينات الأيكاو ICAO في تحقيق التميز المؤسسي لقطاع الطيران المدني محل البحث.
  - قلة الدراسات العربية على حد علم الباحثة التي تناولت دراسة حزم تحسينات الأيكاو ICAO.
  - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التطبيق الميداني للدراسة، حيث لا توجد دراسة تطبيقية لهذا المجال طبقت على قطاع الطيران المدني محل البحث.
- مشكلة البحث:

يُعد قطاع الطيران المدني من أهم القطاعات في الدولة والتي يتعامل معها جميع فئات المجتمع، وعلى ذلك يكون من الضروري وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة أن تقوم الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث بتطبيق الأهداف الرئيسية التي أقرتها منظمة الطيران المدني الدولية، لعمل التحسينات المستمرة بقطاع الطيران المدني محل البحث.

حيث يواجه التوسع في تطبيق حزم تحسينات الأيكاو بعض العقبات منها ضعف الخبرات لبعض العاملين في التعامل مع حزم التحسينات الجديدة، حيث تؤثر هذه العقبات بشكل سلبي على فاعلية أداء الأفراد العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني الكويتي محل البحث.

وبالتالي، فقد أعتمدت الباحثة في تحديد مشكلة الدراسة على تحليل ومراجعة الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية، واستدل على بعض الظواهر الدالة على مشكلة البحث منها وجود بعض القصور في استخدام إجراءات السلامة والامن مقارنة بالمطارات الأجنبية المطبقة للمعايير التي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولية.

ومن هنا تبرز المشكلة محل البحث من خلال سعي الإدارة العامة للطيران المدني الكويتي محل البحث لتطبيق معايير وأهداف منظمة الطيران المدني الدولية ICAO، والتي تتمثل في حزم التحسينات المقترحة وفعاليتها في تحقيق التميز المؤسسي لقطاع الطيران المدني في الكويت.

ومما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في وضع التساؤلات التالية:

(ما هو دور تطبيق حزم تحسينات الأيكافو في تحقيق التميز المؤسسي؟)، وينبثق من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى تأثير تطبيق حزم تحسينات الأيكافو التي أقرتها منظمة الطيران المدني الدولية في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي من قبل الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث؟
٢. ما مدى تأثير تطبيق حزم تحسينات الأيكافو على فاعلية أداء الأفراد في الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث؟
٣. ما هو نوع العلاقة بين تطبيق أبعاد حزم تحسينات الأيكافو في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بالمنظمة محل البحث؟
٤. هل النماذج التي طبقتها الدول الغربية والتي وضعتها منظمة الطيران المدني الدولية تصلح للتطبيق في الإدارة العامة للطيران المدني الكويتي محل البحث؟
٥. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية حول فاعلية تطبيق حزم تحسينات الأيكافو لأفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة)؟

أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف عام يتمثل في التعرف على (دور تطبيق حزم تحسينات الأيكافو في تحقيق التميز المؤسسي)، وإبراز نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات التي يواجهها.

ومن خلال تساؤلات الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على مدى وجود خطة استراتيجية للإدارة العامة للطيران المدني في تطبيق حزم تحسينات الأيكافو للمنظمة محل البحث.
- (٢) تحديد وقياس العلاقة بين برامج تحسينات الأيكافو وتحقيق التميز المؤسسي لقطاع الطيران المدني محل البحث.
- (٣) التركيز على نقاط القوة التي يتميز بها قطاع الطيران المدني من الناحية المالية والإدارية، وما يقابلها من فرص تزيد من قيمة الاستفادة من تطبيق حزم التحسينات.
- (٤) تحديد المعوقات ونقاط الضعف الداخلية الممثلة في السلبيات، وما يصاحبها من مخاطر وتهديدات في البيئة الخارجية تُعيق تطبيق حزم تحسينات الأيكافو وتحقيق أهدافه المخطط لها.
- (٥) التعرف على مستوى سرعة الاستجابة لأفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العامة للطيران المدني فيما يتعلق بتطبيق حزم تحسينات الأيكافو للمنظمة محل البحث.
- (٦) تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة وقياس العلاقة بينهما من خلال العبارات الخاصة بقياس كل بعد ضمن قائمة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة.

أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية كما يلي:

أولاً: الأهمية على المستوى الأكاديمي (الأهمية العلمية):

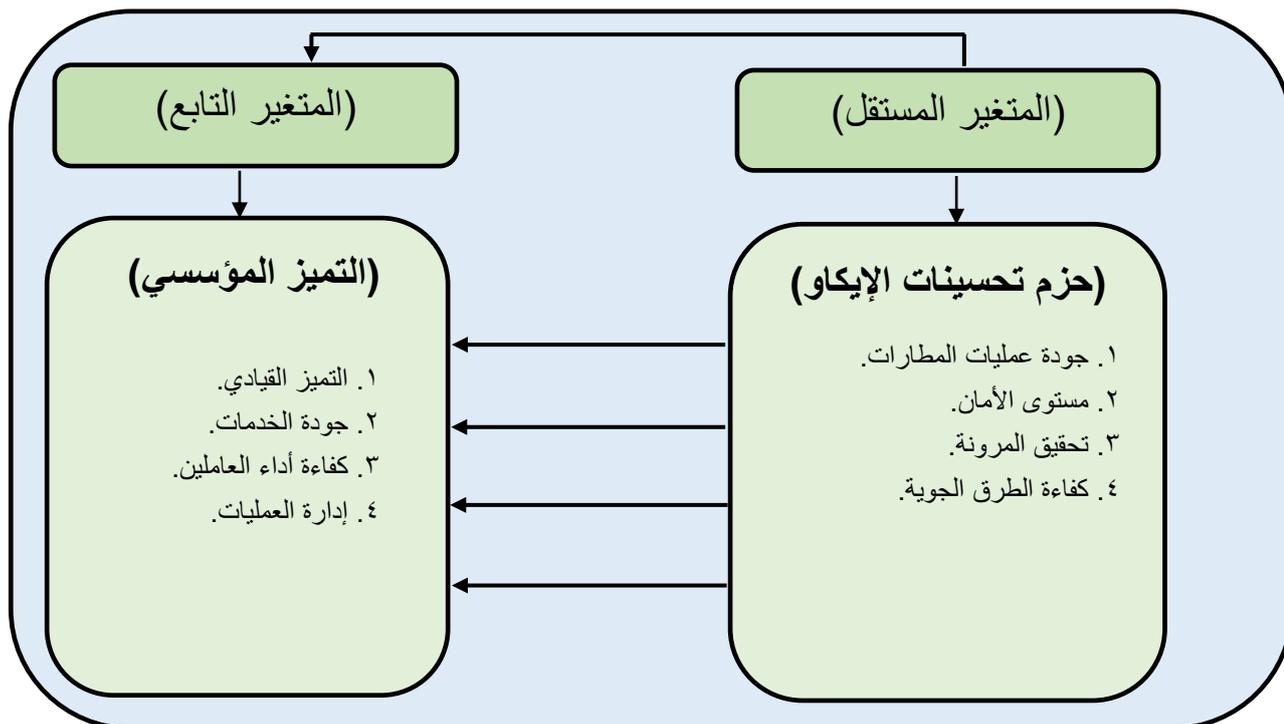
١. تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية قطاع الطيران المدني، كونه من أهم القطاعات الحيوية العاملة.
٢. تُعد حزم تحسينات الأيكاو ICAO من المفاهيم الهامة الحديثة والتي تحتاج الى مزيداً من البحث والدراسة.
٣. تُحاول الدراسة الحالية تقليل الفجوة البحثية لسلسلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات، والسعي إلى تقديم إضافة علمية جديدة من خلال التوصيات والمقترحات التي سيتم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية.
٤. تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحثة بناءً معرفياً وتراكيمياً للدراسات السابقة والتي تأتي استكمالاً لما قام به الباحثون في موضوع الدراسة وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وما قدمته من توصيات واقتراحات.
٥. قلة الدراسات العربية والأجنبية على حد علم الباحثة والتي تناولت دور تحسينات الأيكاو في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاع الطيران المدني الكويتي.
٦. تتناول الدراسة الحالية مفهوماً من المفاهيم الحديثة التي تحتاج الى مزيداً من البحث والدراسة وتتناول قطاع هام وحيوي يعد من أهم القطاعات الحيوية للدولة.

ثانياً: الأهمية على المستوى التطبيقي (الأهمية العملية):

١. توضيح دور واهمية تطبيق حزم تحسينات الأيكاو من قبل طبقة الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العامة للطيران المدني الكويتي محل البحث، والتي أقرتها منظمة الطيران المدني الدولية ICAO.
  ٢. تحليل الواقع الحالي لقطاع الطيران المدني الكويتي محل البحث، لمعرفة مدى توافر متطلبات تطبيق حزم تحسينات الأيكاو من قبل طبقة الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث.
  ٣. التوصل الى النتائج العملية، من خلال إجراء الدراسة الميدانية، والتي توضح علاقة تطبيق أبعاد المتغير المستقل (حزم تحسينات الأيكاو) في تحقيق أبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي).
  ٤. تحليل دور تطبيق حزم تحسينات الأيكاو في تحقيق التميز المؤسسي لطبقة الإدارة العليا والإدارة الوسطى لقطاع الطيران المدني الكويتي محل البحث.
- متغيرات ونموذج البحث:
- من خلال مراجعة الدراسات السابقة وما جاءت به الدراسة الميدانية من نتائج، وفي ضوء الهدف الرئيسي للدراسة الحالية، يمكن للباحثة تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- ١- المتغير المستقل: حزم تحسينات الأيكاو: وتشمل الأبعاد التالية: (جودة عمليات المطارات، مستوى الامان، تحقيق المرونة، كفاءة الطرق الجوية).
- ٢- المتغير التابع: التميز المؤسسي: ويشمل الأبعاد التالية: (التميز القيادي، جودة الخدمات، كفاءة أداء العاملين، إدارة العمليات).

والشكل التالي رقم (١/٤) يوضح نموذج العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (حزم تحسينات الأيكاو) وأبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وذلك على النحو التالي:



الشكل رقم (١/١) يوضح نموذج الدراسة المقترح

## فروض البحث:

في ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة قامت الباحثة بوضع مجموعة من الفروض توضح العلاقة بين أبعاد حزم تحسينات الإيكاو والتميز المؤسسي بقطاع الطيران المدني محل البحث، وبذلك فإن هذه الدراسة تبنى على صياغة ثلاث فروع رئيسية وذلك على النحو التالي:

◀ الفرض الرئيسي الأول: (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو والتميز المؤسسي بقطاع الطيران المدني محل البحث). وينبثق من الفرض الرئيسي أربعة فروض فرعية وهي:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو والتميز القيادي بقطاع الطيران المدني محل البحث.
٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو وجودة الخدمات بقطاع الطيران المدني محل البحث.
٣. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو وكفاءة أداء العاملين بقطاع الطيران المدني محل البحث.
٤. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو وإدارة العمليات بقطاع الطيران المدني محل البحث.

◀ الفرض الرئيسي الثاني: (يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق حزم تحسينات الإيكاو والتميز المؤسسي بقطاع الطيران المدني محل البحث).

◀ الفرض الرئيسي الثالث: (يوجد تباين آراء العاملين بقطاع الطيران المدني محل البحث وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة).

## مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني محل البحث والمستويات الإدارية الثلاثة البالغ عددها (١٣٨٨) مفردة، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة وأسلوب الحصر الشامل لأفراد طبقة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى) بقطاع الطيران المدني محل البحث والبالغ عددهم (٢٦٨) مفردة، تم توزيعهم حسب الخصائص الديموغرافية التالية (النوع، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة)، وكما هو موضح في الجداول التالية أدناه:

الجدول رقم (٢/١) يوضح حجم عينة البحث حسب (النوع)

النوع	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإجمالي
ذكر	١٥	١٨٩	٢٠٤
أنثى	٨	٥٦	٦٤
الإجمالي	٢٣	٢٤٥	٢٦٨

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الإدارة العامة لقطاع الطيران المدني محل البحث.

الجدول رقم (٣/١) يوضح حجم عينة البحث حسب (المؤهل العلمي)

المؤهل	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإجمالي
تعليم متوسط	—	٢٣	٢٣
بكالوريوس	٨	١٦٨	١٧٦
دراسات عليا	١٥	٥٤	٦٩
الإجمالي	٢٣	٢٤٥	٢٦٨

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الإدارة العامة لقطاع الطيران المدني محل البحث.

الجدول رقم (٤/١) يوضح حجم عينة البحث حسب (مستوى الخبرة)

الخبرة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإجمالي
من سنة الى أقل من ٥ سنوات	٥	٦٧	٧٢
من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	١١	٧٣	٨٤
١٠ سنوات فأكثر	٧	١٠٥	١١٢
الإجمالي	٢٣	٢٤٥	٢٦٨

المصدر: إعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الإدارة العامة لقطاع الطيران المدني.

## نتائج البحث:

الجدول رقم (٥/١) يوضح ملخص نتائج اختبارات فروض البحث

النتائج	الفروض
ثبت صحة الفرض	<u>الفرض الرئيسي الأول:</u> (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو والتميز المؤسسي بقطاع الطيران المدني محل البحث).
ثبت صحة الفرض	<u>الفرض الفرعي الأول:</u> (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو والتميز القيادي بقطاع الطيران المدني محل البحث).
ثبت صحة الفرض جزئياً	<u>الفرض الفرعي الثاني:</u> (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو وجودة الخدمات بقطاع الطيران المدني محل البحث).
ثبت صحة الفرض جزئياً	<u>الفرض الفرعي الثالث:</u> (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو وكفاءة أداء العاملين بقطاع الطيران المدني محل البحث).
ثبت صحة الفرض جزئياً	<u>الفرض الفرعي الرابع:</u> (توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حزم تحسينات الإيكاو وإدارة العمليات في بقطاع الطيران المدني محل البحث).
ثبت صحة الفرض	<u>الفرض الرئيسي الثاني:</u> (يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق حزم تحسينات الإيكاو والتميز المؤسسي بقطاع الطيران المدني محل البحث).
ثبت صحة الفرض جزئياً	<u>الفرض الرئيسي الثالث:</u> (يوجد تبين آراء العاملين بقطاع الطيران المدني محل البحث وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة).

## توصيات البحث:

الجدول رقم (٦/١) يوضح توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

م	التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ
١.	إعداد خطة لاسترداد المعلومات في حالة وقوع الكوارث لضمان إمكانية استعادة جميع المعلومات والخدمات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة للطيران المدني.	القيام بتشكيل لجنة مكونة من إدارة نظم المعلومات وإدارة الشؤون الإدارية في الإدارة العامة للطيران المدني لمتابعة سير العمليات الإدارية المرتبطة بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.	إدارة نظم المعلومات، الإدارة العامة للطيران المدني.
٢.	إعداد وتشغيل قاعدة بيانات موحدة لاتفاقيات الخدمات الجوية في العالم بحيث يستطيع المستخدمون وأصحاب المصلحة من خلالها التعرف على القواعد والإجراءات والأساليب المتبعة لإدارة نظام وامن السلامة الجوية للطيران المدني.	قيام إدارة نظم المعلومات بمتابعة أعمال المنظمة الدولية للطيران المدني وما تصدره من تقارير دورية تتعلق بحزم تحسينات الإيكاو ورفع هذه التقارير للإدارة العامة للطيران المدني وبشكل مستمر.	إدارة نظم المعلومات، الإدارة العامة للطيران المدني.
٣.	الاهتمام بصيانة البنية التحتية من أجهزة وشبكات وبرامج داخل الإدارة العامة للطيران المدني الكويتي باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيقات حزم تحسينات الإيكاو.	تشكيل لجنة مكونة من مركز البحث والتطوير وقسم الشؤون الإدارية لمتابعة وتحديد مواطن الخلل والقصور، مع تحديد تكلفة تقديرية في حال قيام الإدارة العامة للطيران المدني بتطبيق حزم تحسينات الإيكاو.	إدارة البحث والتطوير - قسم الشؤون الإدارية - الإدارة العامة للطيران المدني.
٤.	إعداد نظام جديد للتوظيف مبني على إدارة المواهب واستقطاب الكفاءات وأصحاب الخبرة لتسهيل إجراءات تطبيق حزم تحسينات الإيكاو لقطاع الطيران المدني الكويتي.	تشكيل لجنة مكونة من قسمي إدارة الموارد البشرية والشؤون القانونية تتولى وضع خطة عمل لمراجعة نقاط القوة للإمكانيات المادية والبشرية، ومعالجة نقاط الضعف وبما يتناسب وبيئة العمل الداخلية.	إدارة البحث والتطوير - قسم الشؤون الإدارية - الإدارة العامة للطيران المدني.
٥.	تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية الإلكترونية والعمل على ربط ما هو موجود حالياً بشكل كامل كبدائية للتحويل الى تطبيق حزم	تفعيل شبكة الربط الإلكتروني الداخلية لقطاع الطيران المدني، ورفع كفاءة وقدرة الأفراد المهتمين بالتعامل مع نظام تحسينات الإيكاو	إدارة نظم المعلومات، الإدارة العامة للطيران المدني.

م	التوصية	آليات التنفيذ	جهة التنفيذ
	تحسينات الإيكاو.	وتوفير الإمكانيات لهم للقيام بذلك.	
٦.	العمل على عقد دورات تدريبية للأفراد العاملين بقطاع الطيران المدني لدراسة وتوضيح خطط وبرامج المنظمة الدولية للطيران المدني ICAO.	تشكيل لجنة متخصصة من شعبة الموارد البشرية وقسم الرقابة الإدارية وقسم جودة الأداء لمتابعة ذلك بشكل دوري مع تقديم التقارير الدورية للمسؤولين في الإدارة العامة.	إدارة الشؤون الإدارية، الإدارة العامة للطيران المدني.
٧.	توفير الدعم الفني والمالي اللازم والمناسب من أجل ضمان التنفيذ المتكامل لنظام حزم تحسينات الإيكاو.	تخصيص بند في الموازنة العامة للإدارة العامة للطيران المدني الكويتي لتوفير الدعم المالي اللازم لتنفيذ تطبيق حزم تحسينات الإيكاو.	إدارة نظم السلامة، الإدارة المالية في الإدارة العامة للطيران المدني.
٨.	قياس وتوثيق مزايا تحسينات الأداء الناجمة عن تنفيذ وحدات حزم تحسينات الإيكاو لقطاع الطيران المدني الكويتي.	إعداد لجنة عامة ومشاركة من جميع الأقسام والوحدات الإدارية وإصدار تقرير دوري عن أهم المعوقات والعقبات التي تواجه تطبيق حزم تحسينات الإيكاو ومعالجتها بالسرعة المطلوبة، ودعم نقاط القوة والمزايا الإدارية والفنية الناتجة عن تطبيق حزم التحسينات ودعمها بشكل مستمر.	إدارة نظم السلامة، الإدارة العامة للطيران المدني.
٩.	العمل على نشر الوعي لدى الأفراد العاملين بأهمية تطبيق حزم تحسينات الإيكاو والدور الذي تلعبه في تحسين الخدمات العامة لقطاع الطيران المدني.	وضع دليل إرشادي واضح في الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للطيران المدني والمطارات التابعة لها يتضمن أطارا عاماً يوضح أهمية وأهداف نظام حزم تحسينات الإيكاو.	إدارة نظم السلامة، الإدارة العامة للطيران المدني.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج العامة للتحليل الإحصائي.

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

## أ- الكتب:

- ١- الخطيب، أحمد محمود (٢٠٠٦)، الإدارة الإبداعية للجامعات، نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث.
- ٢- الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤م)، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣- السلمي، علي (٢٠٠٣) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الطبعة الثانية، القاهرة: دار غريب للنشر.
- ٤- الهلالات، صالح علي، (٢٠١٤م)، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٥- الهلالي، الشريبي وغبور أماني (٢٠١٥)، اتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ط١، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.
- ٦- السلمي، علي (٢٠٠٢م) "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، الأردن.
- ٧- السيسي، صلاح الدين حسن (٢٠١١م)، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط١، (القاهرة: دار الكتاب الحديث).
- ٨- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٣)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط١، عالم الكتب، القاهرة.
- ٩- النجار فريد (١٤٣٥هـ)، التميز والتفوق المؤسسي، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- ١٠- باشوية حسن عبد الله (٢٠١٦)، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام. عمان. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ١١- جاد الرب سيد محمد (٢٠١٣)، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ط١، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- ١٢- زائيري، محمد (٢٠٠٧م)، التميز في الأداء دليل عملي (ترجمة هاني ولیم) دبي: الكلية الإلكترونية.
- ١٣- زويلف، مهدي حسن وآخرون، (١٩٩٩م)، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ١٤- عامر، طارق عبد الرؤف (٢٠٠٦م)، الدراسات المستقبلية مفهومها -أساليبها-أهدافها، القاهرة، دار السحاب للنشر.
- ١٥- عودة، أحمد (١٤٢٢هـ)، القياس والتقييم في العملية التدريسية، عمان، دار الأمل للنشر.
- ١٦- ماهر، أحمد (٢٠٠٧م)، تطوير المنظمات- الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط١، الإسكندرية: الدار الجامعية.

## ب- الرسائل العلمية والبحوث:

- ١٧- أبوريا، ماهر فرج عبد العاطي (٢٠١٥)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- ١٨- أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية عمى منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- ١٩- السهلي، أسيل محمد عبد الله (٢٠١٧)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- ٢٠- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢١- المصري، إبراهيم عمر حمدان (٢٠١٥)، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- ٢٢- الشروقي، خليفة علي (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، الأكاديمية الملكية للشرطة، المنامة- البحرين.
- ٢٣- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الكليات التقنية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- ٢٤- الثقفى، أحمد سالم (٢٠١٠م)، مدى مناسبة وتوافر بعض معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في أقسام الرياضيات بكليات العلوم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة أم القرى.
- ٢٥- الحسن، ديمة إبراهيم (١٤٣٧هـ)، واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص الإدارة، والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٢٦- الدوسري، سلمى عبد الرحمن والعويشي جبريل حسن (٢٠١٥)، دور المستشارين العاملين في الجامعات السعودية في تطوير العمل الإداري، مجلة مكتبة المكتبة فهد الوطنية، المجد، ٢٢، العدد الأول.
- ٢٧- الرشيد، صالح سليمان (٢٠٠٤م)، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع، وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الخامس: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

- ٢٨- الركف، هند صالح (١٤٣٥هـ)، واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلان الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص الإدارة، والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٢٩- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٧م)، تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الثالث، العدد ١٧٥.
- ٣٠- السالم، ماجدة محمد (٢٠١٦)، التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٣١- سعودي، محمد شيرين (٢٠٠٧)، النظم العالمية والعربية في معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي.
- ٣٢- الضامن، فاطمة عبد الكريم (٢٠١٢)، درجة مساهمة مراكز الاستشارات في الجامعات الحكومية الأردنية في تنمية المجتمع المحلي ومقترحات للتطوير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- ٣٣- العساف، نوال محمد (٢٠١٣)، الخدمات الاستشارية في الجامعات السعودية - استراتيجيات مقترحة - رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود.
- ٣٤- العوايشة، أسماء هاييل (٢٠٠٦م) اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٣٥- اللوح، باسم عمر محمود (٢٠١٧)، أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- ٣٦- الكساسبة، وصفي عبد الكريم (٢٠١٥)، أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٤٢، العدد ٢.
- ٣٧- الحوراني، أشرف محمد يونس (٢٠١٤م)، أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣٨- السناني، علي محمد (٢٠١٠م)، تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية، المجلد السابع، العدد ١٤٤.
- ٣٩- اتفاقية شيكاغو للطيران المدني الدولي ١٩٤٤ وتعديلاتها.
- ٤٠- أمنة عبد الكريم المشهداني (٢٠١٢)، راس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- ٤١- إبراهيم عمر حمدان (٢٠١٥) الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

- ٤٢- أشرف محمد يونس (٢٠١٤) أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- ٤٣- احمد محمد عبد السلام (٢٠١٧) تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد الثالث، العدد ١٧٥.
- ٤٤- امل صلاح سالم (٢٠١٨) شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد ٩، العدد الأول.
- ٤٥- أسيل بنت محمد (٢٠١٧) دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة (الرياض) استراتيجية مقترحة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٤٦- الوثيقة Doc 10004، الخطة العالمية للسلامة الجوية ٢٠١٧-٢٠١٩، الطبعة الثانية (٢٠١٦).
- ٤٧- الخطة العالمية للملاحة الجوية، ٢٠١٦-٢٠٣٠، منظمة الطيران المدني الدولي، مونتريال، كندا، الطبعة الخامسة، (٢٠١٨).
- ٤٨- المؤتمر الثالث عشر للملاحة الجوية (٢٠١٨) تنفيذ حزم التحسينات في منظومة الطيران لتحسين الأداء، منهجية مبسطة لحزم التحسينات في منظومة الطيران ICAO، ورقة عمل منظمة الطيران المدني الدولي، مونتريال، كندا.
- ٤٩- الهام حسن فتح الرحمن (٢٠١٤) تحليل الفجوة بين الخدمة المدركة والمتوقعة من وجهة نظر المسافرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ١٥، العدد الثاني.
- ٥٠- أحمد ميرى أحمد (٢٠١٢) دور معلومات المحاسبة الإدارية في تحسين أداء المطارات، دراسة تطبيقية في مطار النجف الدولي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٤، العدد الثالث.
- ٥١- حسن عبد الله باشيوية (٢٠١٥) روائع الممارسات في عالم التميز المؤسسي، (الابتكار، الابداع، الابتكار، الاكتشاف) المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، المجلد الثاني، العدد الرابع.
- ٥٢- خليفة علي الشروقي (٢٠١٨) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية تدريب الضباط، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
- ٥٣- رشاد حماد علي (٢٠١٨) أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد التاسع، العدد الرابع.

- ٥٤- رضى عبد الكريم (٢٠١٦) قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء الأعمال، هيئة الطيران المدني السوداني، ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- ٥٥- سهاد برقي كامل (٢٠١٩) القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الصفوة الجامعة، جامعة كربلاء، المجلد الثامن، العدد ٣٠.
- ٥٦- صديق بلال إبراهيم (٢٠١٨) أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المركز القومي للبحوث، المجلد الثاني، العدد ١١.
- ٥٧- عجمي، عصام الدين (٢٠١٠م)، دور الفعالية المؤسسية والجودة في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي الأول حول جودة التعليم في المؤسسات التعليمية الأمنية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥٨- عبد الوهاب، محمود أسامة (٢٠١٦)، الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق التميز المنظمي- دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد ٥٣.
- ٥٩- عبد الرحمن، حسنيه حسين (٢٠١١)، تصور مقترح لتفعيل دور جامعة الفيوم في خدمة المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم.
- ٦٠- عبد الوهاب، نادية لطفي (٢٠١٦)، استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دناني، المجلد الأول، العدد الثامن.
- ٦١- عالية عبد الحميد عارف (٢٠١٣) النموذج الأوربي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء، ماهيته وآلية التطبيق والعقوبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٣، العدد الثاني.
- ٦٢- عماد الدين احمد عبد الحي (٢٠١٧) التنظيم القانوني للطائرات الموجهة عن بعد ذات الاستخدامات المدنية والتجارية من وجهة نظر منظمة الطيران المدني الدولي ICAO، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد ٥٩، العدد الثاني.
- ٦٣- عبد القادر احمد مسلم (٢٠١٨) دور الإعلان الإلكتروني في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الجنان، المجلد الأول، العدد ١١.
- ٦٤- غالية عبد السلام محمود (٢٠١٤) التميز التنظيمي في المؤسسات، المجلة العلمية الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث.
- ٦٥- فهد حميد محمد (٢٠١٩) واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة فيها، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلة التربوية، المجلد ٥٧.
- ٦٦- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو (٢٠١٣)، الخطة العالمية للسلامة الجوية، طبعة ٢٠١٣-٢٠٢٨، الطبعة الرابعة، الوثيقة (9750-AN/963)، مونتريال- كندا.
- ٦٧- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو، (٢٠١٦)، مشروع الخطة العالمية للملاحة الجوية ٢٠١٦-٢٠٣٠، الطبعة الخامسة، الوثيقة (9750-AN/963)، مونتريال- كندا.

- ٦٨- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو (٢٠١١)، التقرير السنوي للمجلس لعام ٢٠١١. الوثيقة (9975)، مونتريال- كندا.
- ٦٩- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو، (٢٠١٦)، الخطة العالمية للسلامة الجوية ٢٠١٧ – ٢٠١٩، الطبعة الثانية، الوثيقة (10004)، مونتريال- كندا.
- ٧٠- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو، (٢٠١٤)، تقرير الملاحاة الجوية، الوثيقة (10004)، مونتريال- كندا.
- ٧١- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو (٢٠٠٨)، التقرير السنوي للمجلس لعام ٢٠٠٦ الوثيقة (9916)، مونتريال- كندا.
- ٧٢- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو (٢٠٠٦)، وثائق لدورة الجمعية العمومية في سنة ٢٠٠٧: التقرير السنوي للمجلس لعام ٢٠٠٦ الوثيقة (9876)، مونتريال- كندا.
- ٧٣- منظمة الطيران المدني الدولي- إيكاو. (٢٠٠٤)، وثائق لدورة الجمعية العمومية في سنة ٢٠٠٧: التقرير السنوي للمجلس عام ٢٠٠٤ الوثيقة (9851)، مونتريال- كندا.
- ٧٤- محمد إسماعيل أبو عودة (٢٠١٨) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية عمى منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- ٧٥- محمود أسامة عبد الوهاب (٢٠١٦) الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق التميز المنظمي، دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد ٥٣.
- ٧٦- محمد علي القضاة (٢٠١٩) اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، العدد ٦٧.
- ٧٧- نادية لطفي عبد الوهاب (٢٠١٧) استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثامن.
- ٧٨- نرمين توكل محمد (٢٠١٩) الأثار الاجتماعية والاقتصادية لتطبيق نظام إدارة السلامة: دراسة ميدانية بشركة مصر للطيران للشحن الجوي، رسالة دكتوراة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- ٧٩- ورقة عمل الخطة العالمية للملاحاة الجوية لمنظمة الطيران المدني الدولي، (٢٠١٦-٢٠٣٠)، الطبعة الخامسة.
- ٨٠- ورقة عمل الجمعية العمومية لمنظمة الطيران المدني الدولي- الدورة الأربعون (٢٠١٩) التعجيل بتنفيذ العمل المتعلق بحزم التحسينات في منظومة الطيران، البند رقم ٢٨: سلامة الطيران وسياسة الملاحاة الجوية.
- ٨١- هشام فوزي عباس (٢٠١٩) دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد العاشر، العدد الأول.

٨٢- هشام مصطفى كمال (٢٠١٩) واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، المجلد ٢٠، العدد الأول.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 83- [https://www.icao.int/abouticao/Pages/AR/default\\_AR.aspx](https://www.icao.int/abouticao/Pages/AR/default_AR.aspx).
- 84- <https://www.icao.int/abouticao/History/Pages/default.aspx>.
- 85- Abebaw Fekadu (2021) Understanding the key processes of excellence as a prerequisite to establishing academic centres of excellence in Africa, Center for Innovative Drug Development and Therapeutic Trials for Africa, (CDT-Africa), College of Health Sciences, Addis Ababa University, Ethiopia.
- 86- Aleksandar Bauranov (2021), Designing airspace for urban air mobility: A review of concepts and approaches, journal Progress in Aerospace Sciences, Harvard University, Graduate School of Design, Cambridge, United States.
- 87- Ahmad Fathi Alheet and Suha Abdul'aal (2018) the Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company, European Journal of Business and Management, Vol.10, No.5.
- 88- Allam Ahmed (2017) The integrated knowledge management framework for organizational excellence, World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, Vol 14, No 2.
- 89- Alpana Agarwal and Prem Vrat, (2016) A bio-inspired model of organizational excellence, Journal of Advances in Management Research, Vol, 13 No 2.
- 90- Alejandro Piera, Getting Global Cooperation:(2016) ICAO and Climate Change, Occasional Paper Series Sustainable International Civil Aviation, University, Bangladesh.
- 91- Ruta Bogdanea & Olegs Gorbacovs (2019), Development of a model for assessing the level of flight safety in an airline using concept of risk, ICTE in Transportation and Logistics 2018 (ICTE 2018), Procedia Computer Science, elsevier, vol 149.
- 92- Becky Lutte ICAO Aviation System Block Upgrades:(2015) A Method for Identifying Training Needs, International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace, Volume 2, Issue 4.

- 93- Brandon Graver, Dan Rutherford (2018) Passenger Jets under ICAO's CO2 Standard, 2018-2038, International Council on Clean Transportation.
- 94- James Clare & Kyriakos Kourousis (2021), Analysis of Continuing Airworthiness Occurrences under the Prism of a Learning Framework, Vol 8, Issue 41.
- 95- Conti Tito (2008) 'The Dos and Don'ts of Using Excellence Models. Paper for the quality forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdelaziz Quality Award, Riyadh, King Abdelaziz Quality Award.
- 96- Diana Bilimoria (2019) Institutions Developing Excellence in Academic Leadership (IDEAL), Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Emerald Publishing Limited, Vol 38, Issue 3.
- 97- Diana Bilimoria (2019) Institutions Developing Excellence in Academic Leadership (IDEAL), Emerald Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol 38, No 3.
- 98- Dondon Parohinog, (2015) ICAO-Based Needs Assessment in Thailand's Aviation Industry: A Basis for Designing a Blended Learning Program, Aviation Personnel Development Institute, Kasem Bundit University, Thailand, Published by Elsevier
- 99- Daniela Carlucci, (2018) Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations: insights from focus group research across Europe, Measuring Business Excellence, Vol. 22 Issue: 1.
- 100- Dondon Parohinog and Chaithat Meesri (2015) ICAO-Based Needs Assessment in Thailand's Aviation Industry: A Basis for Designing a Blended Learning Program, Aviation Personnel Development Institute, Kasem Bundit University, Thailand, ScienceDirect.
- 101- Jaroslav Nenadal (2018) The Influence of Service Quality Dimensions on Organizational Excellence, International Business Research, Vol. 11, No 10.
- 102- Jaroslav Nenadal & David Vykydal (2018) Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations, Faculty of Metallurgy and Materials Engineering, Department of Quality University of Ostrava.
- 103- Jie Huang, (2017) A Formative Evaluation of the ICAO Trainair Plus Program, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- 104- Hadi AL-Abrow and Hasan Abdullah & Nadia Atshan (2019) Effect of organizational integrity and leadership behaviour on organisational excellence, International Journal of Organizational Analysis, Vol, 27 No 4.

- 105- Hendry Raharjo and Henrik Eriksson (2017) Exploring differences between private and public organizations in business excellence models, *International Journal of Operations, & Production Management*, Vol37, No 12.
- 106- Hadi Pazoki Toroudia (2015) An application of organizational excellence assessment: Evidence from cement industry, *Management Science Letters*, Vol 23, No 3.
- 107- Hyuntae Jung and Marco Merens (2018) Data-Driven Decision-Making Processes, *Data Services & Applications for Global Aviation Safety*, Journal: ICT Discoveries, Special Issue No. 2.
- 108- Hyejeong Kim (2013) Exploring the construct of radiotelephony communication: A critique of the ICAO English testing policy from the perspective of Korean aviation experts, *University of Melbourne, Papers in Language Testing and Assessment Vol 2, Issue 2*.
- 109- Mitashree Tripathy (2017) Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations, *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, Vol 5, No 3, May.
- 110- Margitta Beil Hildebrand (2020) Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector, *Journal of Health Organization and Management Emerald Publishing Limited, Institute of Nursing Science and Practice, Paracelsus Medical University, Austria*.
- 111- Paweł Glowacki, Icao Aviation Occurrence Categories Significantly Affecting Aviation Safety in Poland from 2008 TO 2015, *Scientific Journal of Silesian University of Technology*, (2017), Vol: 94.
- 112- Ruud Hosman (2012) Status of the ICAO Objective Motion Cueing Test, *Flight Simulation Research, New Frontiers*, Royal Aeronautical Society London.
- 113- Seyed Amir Bolboli (2013) A model for sustainable business excellence: implementation and the roadmap, *The TQM Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol, 25 No, 4, p 331-346
- 114- Watthana Suksiripakoncha (2012) ICAO Language Proficiency Requirements and Training Guidance for Thailand, *Suan Dusit Rajabhat University*, Vol 1, Issue 8.