

مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي  
في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)  
"بالتطبيق على البنك المركزي المصري"

دكتور / محمد السيد أبو الفتوح علي

مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (مصر)

أستاذ مساعد الإدارة العامة والمحلية - معهد الإدارة العامة (السعودية)

### ملخص البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)، وذلك للوقوف على العناصر والمؤشرات التي يمكن أن تتبناها المنظمات العامة لتحقيق مستويات مرضية من الأداء بما ينعكس على جودة مخرجاتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث في ضوء الفروض التي سيتم اختبارها واستناداً إلى طبيعة عينة الدراسة التي تتضمن فئة العاملين بالبنك المركزي المصري بمحافظة الإسكندرية وعددهم (١٢٠) مفردة، تم استخدام نوعين من أنواع الأساليب الإحصائية وهما: أساليب الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معاملات الاختلاف وذلك لقيم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة، أساليب الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام تحليل الارتباط الخطي لبيرسون، والانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع، كما تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لدراسة عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة فيما يتعلق بـ (المنظمة ككل / الإدارة العليا / فرق العمل / الأفراد) والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020). كما تمثلت الأهمية النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمعايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)، حيث جاء الترتيب كما يلي: الغاية والرؤية والاستراتيجية، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إشراك المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، انطباعات المعنيين، وأخيراً الثقافة المؤسسية والقيادة. ولقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات جاء أهمها في: ضرورة تبني المنظمات العامة معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) كمدخل لتطوير الأداء والتميز المؤسسي، والعمل على تهيئة البيئة الممكنة لبناء القدرات الداخلية في إدارة عملياتها بصورة تضمن مرونة الأداء، وتحقيق رغبات وتطلعات كافة الأطراف ذات الصلة بما يُعزز مفاهيم الاستدامة المؤسسية Institutional Sustainability.

**كلمات مفتاحية:** مؤشرات، بناء، المنظمات، العامة، المبدعة، نموذج، التميز المؤسسي، الأوروبي، البنك المركزي

### Abstract

The main objective of the research is to identify indicators of capacity erection for creative public organizations and their impact on achieving institutional excellence for public organizations according to the European Excellence Model (EFQM 2020), in order to identify the elements and indicators that public organizations can adopt to achieve satisfactory levels

of performance, which is reflected on the quality of their outputs.

To achieve the objectives of the study, the researcher used according to the hypotheses that will be tested and based on the nature of the study sample, which includes the Central Bank of Egypt in the Alexandria governorate employees, and their number is (120), two types of statistical methods were used: Descriptive statistics methods: where arithmetic means and deviations were used. Normative as well as coefficients of variation for the values of the responses of the sample members to the items of the questionnaire, inferential statistics methods: Pearson's linear correlation analysis, and simple linear regression were used to study the effect of each independent variable on the dependent variable, and multiple linear regression was used to study several independent variables on the dependent variable.

The study reached a number of results, the most important points are: There is a statistically significant relationship between the indicators of capacity erection for creative public organizations with regard to (the organization as a whole / top management / work teams / individuals) and institutional excellence for public organizations according to the European Excellence Model (EFQM 2020). The relative importance of the opinions of the study sample members regarding the standards of institutional excellence for public organizations according to the European Excellence Model (EFQM 2020), where the arrangement was as follows: purpose, vision and strategy, building sustainable value, performance leadership and

transformation, stakeholder involvement, strategic and operational performance, Stakeholders' impressions, and finally, corporate culture and leadership.

The study reached several recommendations, which are: The need for public organizations to adopt the standards of the European Model of Excellence (EFQM 2020) as an entry point for developing performance and institutional excellence, and working to create the possible environment for building internal capacities to manage their operations in a way that ensures flexibility of performance, and fulfills the wishes and aspirations with all parties with Relevancy to what enhances the concepts of institutional sustainability.

**Key words:** Indicators, Building, Organizations, public, Creative, Model, Excellence, Institutional, European, Central Bank

## ١ - مقدمة البحث

في ظل التطورات الهائلة في طبيعة عمل المنظمات العامة وجهودها الدائمة في البحث عن آليات لتحقيق ميزتها التنافسية، وتطوير آليات عملها بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقي ومواكبة المستجدات على الساحة المحلية والإقليمية، يأتي أهمية التوجه نحو بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة والتعرف على مؤشرات الخروج عن المألوف والتقليدي لتحقيق التميز المؤسسي. وهو ما أكدته دراسة (Kuipers, B. S. et al, 2014) أنه في ظل الطبيعة المعقدة للمنظمات العامة لا بد من إجراء دراسات تستهدف في المقام الأول والأخير، بناء جسور نظرية وإجراء دراسات تجريبية ومقارنة أكثر عمقاً حول عمليات التغيير في المنظمات العامة.

وترى دراسة (Zhao, X., & Goodman, R. M., 2019) أن المنظمات العامة مطالبة باعتماد تغييرات تستند إلى سياسة الإصلاح من خلال اتباع نظرية قدرة التغيير التنظيمي Organizational Change Capacity theory وهي نظرية غربية تشير إلى القدرات التي يجب أن تمتلكها المنظمات العامة عند متابعة التغيير التنظيمي الناجح، أيضاً لكي تتمكن المنظمات من البقاء والتطور في ظل الضغوط البيئية المتزايدة، فإنها تحتاج إلى اثنين من القدرات الحاسمة ونشرها في نشاطين تنظيميين حيويين: القدرة الأولى هي الاستغلال Exploitation، وتعني استغلال المعرفة الموجودة التي تمتلكها المنظمة بالفعل مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، والقدرة الثانية هي الاستكشاف Exploration، وهي المسؤولة عن البحث الاستباقي عن الأفكار الجديدة، من أجل تحسين الخدمات العامة وتعزيز قدرات المنظمات على حل المشكلات التي تقف أمام توجهها نحو تحقيق التميز المؤسسي. (Zilvinas, Z. et al, 2020)

وتأتي أهمية توجه العديد من الحكومات في الدولة المتقدمة والنامية نحو بناء قدرات المنظمات العامة وزيادة ممارسات الإبداع والابتكار بها، نظراً لأنها تتحكم في جزء كبير من الموارد في المجتمع مثل: الأراضي والمباني والبنية التحتية

والميزانيات. علاوة على ذلك، فإن أحد الجوانب المهمة لسبب وجودها هو أن لديها القدرة على إدارة هذه الموارد القيمة. وبالتالي، فإن خلق القيمة العامة - أو استخدام الموارد على أفضل وجه - هو مهمة أساسية للمنظمات العامة، وهي مهمة تحكمها القدرات ومع ذلك، بينما تتحكم مؤسسات القطاع العام في الموارد، فإنها تختلف في قدرتها على نشرها بطرق تخلق قيمة للمجتمع، مما يعني أن هذه المنظمات تختلف في قدرتها على الابتكار. (Clausen, T. H. et al, 2020)

وعلى الرغم من أن الابتكار والابداع في المنظمات العامة يعتبر مدخلاً ضرورياً لإكساب العاملين القدرات التي تمكنهم أن يساهموا بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن العديد من الدراسات (Ahenkan, A. et al, 2018; Cummings, C., 2015; Klein, P. G. et al, 2013) اشارت إلى أن المنظمات العامة تعاني من أوجه قصور في الأساليب والآليات التي يمكن من خلالها التوجه نحو المنظمات المبدعة الداعمة للابتكار والابداع. لذلك، يلعب التميز المؤسسي في المنظمات العامة تحدياً كبيراً خاصة في ظل توجه العديد من الدول بكافة أجهزتها التنفيذية نحو حزمة من برامج الإصلاح الإداري المختلفة في القطاع العام، وذلك لتعزيز دوافع المنظمات العامة مثل نظرائها في القطاع الخاص ليكون لديها حافز خاص لتغيير الأنظمة ولتلبية الاحتياجات العامة بشكل أفضل من خلال الإبداع والابتكار وبالتالي، يتعين على المنظمات العامة - في بيئة أعمال ديناميكية بشكل متزايد - أن تتغير باستمرار من أجل التطور والبقاء.

ويرى الباحث أن التوجه نحو المنظمات العامة المبدعة لم يعد مسألة جدلية يتفق حولها البعض ويختلف حولها البعض الآخر، بل أصبح ضرورة ملحة لا غنى عنها إذا ما أردت أجهزة الإدارة العامة التخلي عن بيئة العمل المغلقة والتوجه نحو بيئة عمل مفتوحة تستوعب كافة التغيرات التي يمكن أن تفرضها بيئتها الداخلية أو الخارجية، وهو الأمر الذي يشير إلى أن الممارسات الإدارية الإيجابية التي توفرها المنظمات للعاملين بما يسمح لهم بمزيد من الحرية والاستقلالية في تنفيذ المهام

الموكلة إليهم، بالإضافة إلى بث روح المبادرة والتحدي في بيئة العمل المحيطة بهم، تعتبر من العوامل الحاسمة نحو بيئة قائمة على الإبداع والتجديد.

## ٢- مشكلة البحث

شهد العالم المعاصر مع بداية القرن الحادي والعشرين تغيرات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.. إلخ، تركت العديد من التحديات أمام توجه المنظمات لتحسين مستوى الأداء وجودة المخرجات، وبالتالي أصبح عليها البحث عن الطرق والأساليب الهامة التي تساعدها في تجديد نشاطها والاستثمار الجيد لقدراتها (أرتيمة، ٢٠١٨)

وفي ظل التحديات التي تواجه بيئة عمل المنظمات العامة ونظراً لما تعانيه المؤسسات والأجهزة الحكومية بصورة واضحة من نقص مستوى جودة تحقيق النتائج وذلك لأسباب عدة من أهمها تأثرها ببيئتها الداخلية والخارجية، أصبح الإبداع والابتكار من المفاهيم الضرورية والملحة التي يجب أن تتبناها كافة المنظمات التي تسعى لإيجاد حلول للمشكلات والتحديات التي تتطلب أفكاراً إبداعية غير تقليدية، تحقق من خلالها الريادة سواء على مستوى مكانتها السوقية ونظرة العملاء لها أو على مستوى رضا العاملين وتهيئة بيئة عمل تعمل على تحقيق معدلات مرضية للتميز المؤسسي. وعلى هذا النحو، يظل السؤال الذي يفرض نفسه على طاوله قادة المنظمات وصانعي القرارات هو كيف تستطيع المنظمات إيجاد بيئة عمل تعزز الطاقات والفكر الإبداعي للعاملين بها؟

وترى دراسة (Chen, K. K., 2012) وجود حالة من عدم الوضوح حول الكيفية التي يمكن من خلال توجيه الأفراد نحو ممارسة الإبداع في منظماتهم، حيث تشير بأنه يجب أن تسعى المنظمات العامة نحو الممارسات الإبداعية من خلال جانبين أساسيين وهما: داخل حدود المنظمة عن طريق التفاعلات الداخلية بين أعضاء المنظمة، وخارج حدود المنظمة عن طريق البيئة أو المجال التنظيمي المحيط والذي يتضمن المنظمات المتنافسة أو الداعمة والجهات الفاعلة التنظيمية

الأخرى والدولة. ويشكل هذان الجانبان معضلات حول كيفية التنظيم والتي يمكن أن تقيد أو تعزز الإبداع التنظيمي، لذلك يجب على المنظمات العامة تمكين الإبداع من خلال دمج الاهتمامات وتشجيع المبادرات، ودعم الخبرات المتنوعة ووجهات نظرهم. ونظراً لأن العديد من المنظمات العامة تعاني من حالة الجمود والروتين السائدة في ممارسات وإجراءات أنظمة العمل داخلها، بالإضافة إلى غياب المقومات التي تساعد على الإبداع الإداري والتي في ظلها يكتفي العاملون فقط بتنفيذ تعليمات رؤسائهم دون السعي نحو التطوير والابتكار، مما يؤدي إلى تراجع مستويات جودة مخرجاتها من سلع وخدمات في ظل بيئة شديدة التعقيد داخلياً وخارجياً. وعلى هذا، فإن المشكلة البحثية تتمثل في " ضعف قدرات المنظمات العامة وعدم التحديد الواضح لمؤشرات بناء قدراتها الإبداعية، بالشكل الذي تستطيع معه استغلال قدراتها من ناحية، واستكشاف الأساليب والممارسات الإبداعية من ناحية أخرى، بما ينعكس على جودة ومخرجاتها ومن ثم تميزها المؤسسي"، واستناداً لما تقدم يمكن صياغة ابعاد المشكلة البحثية بالتساؤلات التالية:

- (١) كيف يمكن أن تسهم الممارسات الإدارية الفعالة - على اختلاف مستوياتها - في بناء قدرات المنظمات المبدعة؟
- (٢) إلى أي مدى يمكن أن تسهم مؤشرات بناء قدرات المنظمات المبدعة فيما يتعلق بكل من: المنظمة ككل، والإدارة العليا، وفرق العمل، والأفراد في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات العامة؟
- (٣) ما هي التحديات التي تعوق توجه المنظمات العامة نحو مزيد من الإبداع والابتكار في ممارساتها الإدارية بما يحقق تميزها المؤسسي؟
- (٤) إلى أي مدى يمكن أن تسهم نماذج التميز المؤسسي - خاصة النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ٢٠٢٠م - في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات العامة؟



### ٣- أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، وذلك للوقوف على العناصر والمؤشرات التي يمكن أن تتبناها المنظمات العامة لتحقيق مستويات مرضية من الأداء بما ينعكس على جودة مخرجاتها. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

(١) التعرف على المفاهيم الأساسية للمنظمات العامة المبدعة من خلال النموذج التفاعلي للإبداع التنظيمي.

(٢) توضيح الممارسات الإدارية التي يمكن أن تسهم بشكل مباشر في بناء قدرات المنظمات المبدعة فيما يتعلق بكل من: المنظمة ككل، والإدارة العليا، وفرق العمل، والأفراد.

(٣) التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات العامة نحو تحقيق التميز المؤسسي.

(٤) التعرف على المعايير التي يقوم عليها نموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ٢٠٢٠م من حيث الوصف ووسائل تحقيقها.

### ٤- فروض البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء متغيرات البحث التي يوضحها الشكل رقم (١)، فإن فروض البحث تتمثل في ثلاثة فروض أساسية يمكن توضيحها على النحو الآتي:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020). ويشق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية على النحو الآتي:

**الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالمنظمة ككل والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

**الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالإدارة العليا والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

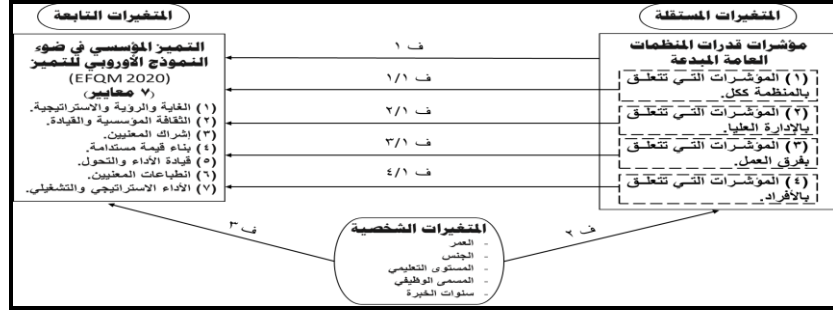
**الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بفرق العمل والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

**الفرض الفرعي الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالأفراد والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

**الفرض الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

**الفرض الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

شكل رقم (١)  
نموذج ومتغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحث

#### ٥- منهجية البحث

سوف يعتمد الباحث على منهجين وهما: المنهج الوصفي لأغراض تكوين الإطار النظري من خلال استعراض الدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بمؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، والمنهج التحليلي من خلال جمع البيانات من أفراد العينة محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء من أجل إتمام الدراسة الميدانية.

#### ٦- حدود البحث

- (١) الحدود المكانية: البنك المركزي المصري بمحافظة الإسكندرية.
- (٢) الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفرغها خلال عام ٢٠٢١م.
- (٣) الحدود الموضوعية: مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) بالتطبيق على البنك المركزي المصري بمحافظة الإسكندرية.

#### ٧- أهمية البحث

في ظل التغييرات المتلاحقة والمستمرة في بيئة الأعمال وزيادة التعقيدات البيئية التي تواجهها المنظمات العامة، أصبح التوجه نحو الإبداع أحد وسائل التجديد

والتغيير لدى المنظمات العامة - في ظل بيئة ديناميكية ومتسارعة - لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، من خلال تبني أساليب وطرق إدارية جديدة تستهدف إحداث تغيير نوعي وجذري لرفع الكفاءة والإنتاجية لتحقيق تميز مؤسسي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة أو أداء العاملين. (لخضر، ٢٠١٩)

ونظراً لتعقيد وديناميكيات البيئة التنافسية الحالية، فقد أصبح الابتكار مكوناً أساسياً لاكتساب ميزة تنافسية، حيث ظل اهتمام الباحثين - لعقود من الزمان - ينصب وبشكل دائم في دراسة وتحليل البيئات الإبداعية للمنظمات، نظراً لتأثيرها المباشر في زيادة قدرة المنظمات على التفوق في الأداء على منافسيها. وعلى الرغم من أن الأبحاث السابقة ركزت بشكل أساسي على تأثيرات البيئات الإبداعية على الابتكار والإبداع، فقد أظهرت الدراسات الحديثة تأثيراً غير مباشر للبيئات الإبداعية على النتائج التنظيمية غير المتعلقة بالابتكار، أي نتائج العمل العامة للعاملين. على سبيل المثال، أظهرت الأبحاث أن العاملين في بيئة أكثر إبداعاً يميلون إلى رؤية عملهم على أنه أكثر جدوى وإشباعاً ولديهم رضا وظيفي أعلى ومعدل دوران أقل.

لذلك، سيطر مصطلح ابتكارات القطاع العام *Public Sector Innovation* على أجندة الإصلاح في العديد من البلدان في الثلاثين عاماً الماضية، من خلال العديد من المصطلحات مثل: إصلاح الحكومة، واللامركزية في السلطة، وإعادة هندسة العمليات، ومشاركة المواطنين، وشبكة اتخاذ القرار، والإدارة العامة الجديدة، والخدمة العامة الجديدة، والحكومة التعاونية، حيث كانت كلها كلمات رئيسية تقود التغييرات في القطاع العام. (Lan, G. Z., & Galaskiewicz, J., 2012) ويؤكد الباحث أن توجه العديد من الدول نحو الأبداع والابتكار في المنظمات العامة يسهم بشكل كبير في خلق فرص مواتية للتغيير، بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تهيئة بيئة مواتية لأحداث تغييرات إيجابية على سياسات واستراتيجيات المنظمات العامة، من خلال تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الموظفين وتشجيع ثقافة التحسين والاستمرارية في تحقيق مستويات أداء أفضل.

وتأتي دراسة (Rashid, A. et al, 2021) التي تستهدف إجراء دراسة تجريبية لـ ٣٣١ من مسؤولي الرعاية الصحية للكشف عن تأثير الوساطة الإيجابي لمناخ الابتكار على العلاقة بين المناخ الشامل والأداء الإبداعي لمسؤول الصحة في باكستان، ولقد توصلت الدراسة إلى أن قيمة التمايز الإبداعي تقلل من مخاطر عدم الكفاءة التشغيلية وتعطل الخدمة، كما أن الضرورة الملحة لضمان الأداء الإبداعي لمسؤولي الرعاية الصحية معقدة بسبب إهمال اهتمام الحكومة وانخفاض الإنفاق على الرعاية الصحية العامة.

وعلى هذا النحو، تتمتع المنظمات العامة بتوافر العديد من الأشخاص المبدعين الذين تتبادر إلى أذهانهم أفكار غير تقليدية يمكن أن تحدث تحولاً ملموساً في تحقيق التميز المؤسسي، وهذه الأفكار إما أن تظهر وتدعم توجه المنظمات نحو تحقيق أهدافها وإما أن تكون مجرد فكرة تتوقف فقط في ذهن القائمين عليها، ولعل العامل الحاسم في دعم هذه الأفكار أو عدم دعمها يعود إلى المناخ السائد داخل بيئة العمل تحديد كيفية تجسيد ثقافة المنظمة في الإنتاج الإبداعي من موظفيها. ولقد رأيت دراسة (Moultrie, J., & Young, A., 2009) أن المنظمة المبدعة هي التي تسهم بشكل كبير في توافر المناخ الإبداعي وذلك من خلال عدة عوامل وهي: التحدي والدافعية، الحرية والاستقلالية، دعم الأفكار، الثقة والانفتاح، الديناميكية، الحيوية والحركة، المرح والدعابة، المناقشات، النزاعات، المخاطرة، ووقت الفكرة.

وعلى هذا النحو، جاءت أهمية هذا البحث من الناحية النظرية لإبراز أهمية التوجه نحو الإبداع والابتكار في المنظمات العامة، كأحد الأدوات التي يمكن من خلالها أحداث التغيير المؤسسي بما يحقق التميز المؤسسي للمنظمات العامة، وهو يعد استجابة للتوجهات التي تتبناها الحكومة المصرية نحو تحقيق التميز المؤسسي وفعالية وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في منظماتها العامة، من خلال تطوير أنظمة العمل واستحداث جدارات جديدة لشاغلي المناصب الإدارية العليا، لكي يكونوا قادرين على ممارسة عمليات الإبداع الإداري وتحقيق الأهداف العامة وتلبية

احتياجات المستفيدين. كما جاءت أهمية هذا البحث من الناحية العملية نظراً لما تميزت به البيئة الاقتصادية الحالية بسرعة عالية من التطور، حيث لا تعتبر الحاجة إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة وتنفيذها ميزة تنافسية بل ضرورة للبقاء، وهو ما سعى الباحث من خلال الدراسة الميدانية على البنك المركزي المصري باعتباره الأداة المصرفية الرئيسية للدولة في الاشراف والمتابعة والرقابة على جميع البنوك الموجودة بالدولة المصرية، لضمان حسن سير أعمالها، وحماية حقوق أصحاب الأموال لديها، بما ينعكس بشكل مباشر على الاقتصاد القومي ككل.

#### ٨- الإطار العام للبحث

#### ١/٨ المفاهيم الأساسية للمنظمات العامة المبدعة

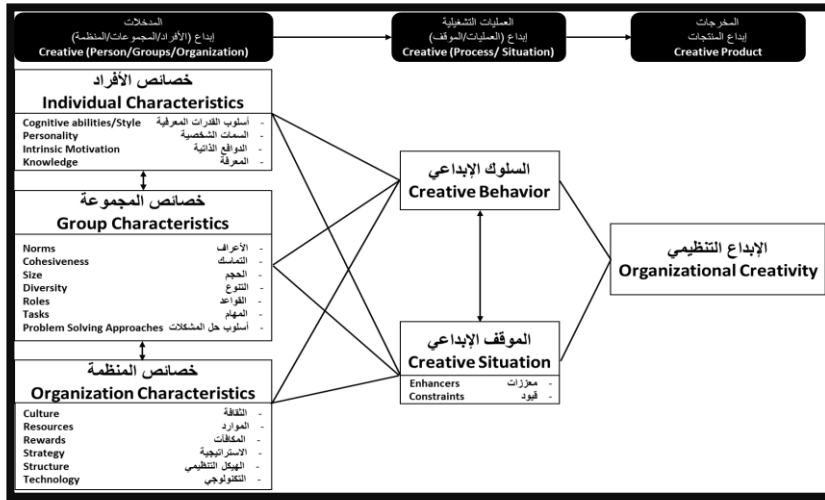
في إطار التغييرات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة في العديد من المجالات، أبرزها توجه العديد من المنظمات العامة نحو التحول الرقمي Digital Transformation أو ما يطلق عليه الرقمنة Digitization، جاءت الحاجة لدى كافة المنظمات العامة - على اختلاف حجمها - لإحداث تغييرات جذرية في أساليبها وممارساتها الإدارية التقليدية والبحث عن أساليب وممارسات إدارية إبداعية، يمكن من خلالها التعامل مع كافة التطورات والتغييرات على كاف المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ... إلخ

وعلى الرغم من اتفاق الأدبيات - إلى حد كبير - على أهمية القدرة على الابتكار لتطور وأداء مؤسسات القطاع العام، إلا أنه من غير الواضح ما الذي يشكل بالفعل هذه القدرة، حيث يمكن تعريف القدرة على الابتكار داخل مؤسسات القطاع العام على أنها قدرة مديري القطاع العام وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل المنظمات على إجراء تعديلات مستمرة في تخصيص الموارد وبناء تفكير جديد (Clausen, T. H. et al, 2020). وعلى ذلك، فإن المنظمات المبدعة تتصف بخصائص تميزها عن المنظمات الأخرى (أرتيمة، ٢٠١٨)، أهمها ما يلي:

- (١) النظر إلى الطريقة البيروقراطية كعدو أساسي للإنجاز وتدعيم قيم تنظيمية، تعطي عنصر القوة لدعم المنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
  - (٢) إعطاء اسبقية لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
  - (٣) المرونة والانفتاح وتوفير البيئة الداخلية المناسبة التي تسعى لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، من خلال استراتيجيات مشجعة للعملية الإبداعية مع مراعاة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
  - (٤) استثمار الأبحاث العلمية في عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن وتعزيز الأفكار الجديدة.
  - (٥) وجود قيادات واعية تؤمن بالعمل الإبداعي، وتشجع المناقشات والحوار البناء.
  - (٦) إقامة علاقات وشراكات قوية مع الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة.
- ولقد تناولت دراسة (Lan, G. Z., & Galaskiewicz, J., 2012) المفاهيم الأساسية حول الابتكار في القطاع العام وغير الربحي في الثلاثين عاماً الماضية في الغرب وكذلك في الصين، وتؤكد على أهمية دور الحكومة في بدء أو تقييد هذه الابتكارات حيث رأت أن تجارب الابتكار في المنظمات العامة وغير الربحية في الصين تحمل بعض الرسائل المهمة حول السمات الفريدة للمنظمات العامة وغير الربحية في الصين والتي لا ينبغي تجاهلها أثناء دراسة التغييرات في الصين. وعلى ذلك، يوضح الشكل رقم (٢) النموذج التفاعلي للإبداع التنظيمي حيث يوضح أن السلوك الإبداعي في البيئة التنظيمية عبارة عن نتاج لعاملين أساسيين العامل الأول: مرتبط بخصائص جماعة العمل وطبيعتها ويتكون من مجموعة فرعية من المتغيرات هي كالتالي: نوعية معايير وقيم الجماعة، درجة تماسك الجماعة، تعدد أفرادها، درجة تنوعها، خصائص الأدوار والمهام المسندة لها، والمدخل أو الأساليب التي تتبناها الجماعة لحل ومواجهة المشكلات. أما العامل الثاني: المنتج للإبداع التنظيمي فيتمثل بخصائص التنظيم، ويتكون هذا العامل بدوره من مجموعة فرعية من المتغيرات هي كالتالي: الثقافة التنظيمية، نوعية المصادر المتاحة، المكافآت،

الاستراتيجية التنظيمية، جودة الهيكل التنظيمي، ودرجة التركيز أو الاهتمام بالتكنولوجيا. (Woodman, R. W. et al, 1993)

شكل رقم (٢)  
النموذج التفاعلي للإبداع التنظيمي



Source: Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), P.309

وعلى ذلك، يمكن القول إن هناك العديد من التعريفات التي تناولت المنظمات المبدعة، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- هي المنظمات التي توظف مواردها وطاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف البيئية المحيطة بها. (أرتيمة، ٢٠١٨)

- هي المنظمات التي توفر مناخ وظروف العمل المناسبة لدعم الطاقات الإبداعية للعاملين بها وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار التي تؤثر في اتجاهات الموظفين ومشاعرهم وسلوكهم في مكان العمل. (Moultrie, J., & Young, A., 2009)

- هي المنظمات التي تسعى للاستجابة الفورية لكافة الأفكار والمبادرات، بطرق عمل غير تقليدية (نمطية) تسهم في تحسين الأداء، وتتعامل بشكل أكثر ديناميكية



مع بيئتها المحيطة بما يساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطلعات العاملين بها.  
(Chen, K. K., 2012)

ونتيجة لما سبق، يعرف الباحث المنظمات المبدعة بأنها "المنظمات التي تمتلك القدرات والاستراتيجيات التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية غير التقليدية، وذلك بجهود كافة الأطراف ذات الصلة لتحقيق مستويات عالية من الأداء تتعكس بشكل مباشر على جودة مخرجاتها".

#### ٢/٨ مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة

تواجه المنظمات العامة على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في طريق عملها وتطورها. لذلك، فهي بحاجة إلى إدارة مبدعة، تبتعد بشكل واضح عن التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بكفاءة وفعالية، وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة، وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة، وذلك لكي تكون قادرة على مواجهة التغيير وتتعامل معه، بالإضافة إلى الحفاظ على بقاءها وتميزها المؤسسي. وعلى هذا، فإن الأمر يتطلب تناول مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة فيما يتعلق بكل من: المنظمة ككل، والإدارة العليا، وفرق العمل، والأفراد، بالإضافة إلى التحديات التي تقف أمام تواجها نحو التميز المؤسسي للوقوف على العوامل التي يمكن أن (تزيد أو تحد) من توجه المنظمات نحو التميز المؤسسي.

#### ١/٢/٨ الدراسات التي تناولت المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل

تلعب مؤسسات القطاع العام وغير الربحي دوراً مهماً في الحياة العصرية جنباً إلى جنب مع منظمات الأعمال، حيث تشكل شبكة تنظيمية تمكن من توزيع وممارسة الوظائف العامة والخاصة التي تسهل التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أدت دوافع المنظمات العامة للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية العالمية، إلى ضرورة تبني حركات للإصلاح الإداري والهيكلية والتوجه نحو إعادة الابتكار التنظيمي (Lan, G. Z., &

(Galaskiewicz, J., 2012) وقد اشارت دراسة (Cabral, S. et al, 2019) أن المنظمات العامة تستهدف بشكل أساسي تحقيق القيمة العامة General Value والتي تنشأ من المصالح الخاصة، كما أن ديناميكية خلق القيمة وتخصيص القيمة في الأنشطة التي تنطوي على المصلحة العامة يمكن أن تتأثر ليس فقط بالموارد والقدرات التنظيمية ولكن أيضاً بالطريقة التي تعالج بها المنظمات وتدير توقعات أصحاب المصلحة.

وفي العقدين الماضيين، ازداد اعتماد ممارسات الإدارة العامة الجديدة (NPM) New Public Management في تنفيذ أنظمة قياس أداء بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)، حيث تسعى المنظمات العامة إلى تحسين الكفاءة والفعالية والمساءلة العامة وهو ما يتطلب أهمية موازنة وتطوير أنظمة إدارة الأداء مع فهم أكبر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات العامة، بالإضافة إلى الدور الهام لأصحاب المصلحة وثقافة الإدارة في نجاح مبادرات إدارة أداء. (Bracci, E. et al, 2017)

لذلك، أصبحت إدارة الأداء (PM) Performance Management من أهم المصطلحات التي تفرض نفسها على الساحة الإدارية سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وعلى الرغم من أن هناك اهتمام كبير من جانب الأكاديميين والمختصين بالتطوير المؤسسي بالبحث حول إمكانية ادخال نظام إدارة الأداء (PMS) Performance Management System في المنظمات العامة والذي يعرف بأنه "مجموعة متشابكة من السياسات والممارسات التي تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التركيز على الأداء الفردي"، إلا أنه لا يزال هناك فجوة واضحة حول إضفاء الطابع المؤسسي على الأداء في المنظمات العامة. (Ohemeng, F. L. K., & Kamga, O., 2020)

وتستهدف دراسة (Micheli, P., & Pavlov, A., 2020) توسيع الفهم النظري لديناميكيات استخدام معلومات الأداء في المؤسسات وتوليد الآثار المترتبة

على استخدام قياس الأداء لتحسين تقديم الخدمات، وقد أشارت الدراسة أنه على مدى العقود الثلاثة الماضية، قامت الحكومات باستثمارات كبيرة لتصميم وتنفيذ أنظمة قياس الأداء على المستويين الوطني والمحلي، وقد تغلغل مفهوم الأداء في إصلاحات القطاع العام، وأصبح استخدام أنظمة القياس في كل مكان في جميع أنحاء العالم وقد حددت الأبحاث الحديثة استخدام معلومات الأداء كعامل حاسم في شرح فعالية برامج قياس الأداء في الواقع، تم اعتبار استخدام معلومات الأداء بمثابة الاختبار النهائي لإصلاحات الأداء، على افتراض أن المسؤولين الحكوميين سيتخذون قرارات أفضل من خلال الاستخدام المنتظم لهذه المعلومات.

وعلى الرغم من ضعف الثقة بين الجمهور وأداء المنظمات العامة، إلا أن القليل من الدراسات قد قيمت ما إذا كان لدى الجمهور في الواقع أي وعي بماهية المنظمات العامة، ولم تفحص أي دراسات الخصائص الشخصية المرتبطة بوعي الجمهور. ولقد جاءت دراسة (McDougle, L., 2014) بهدف استكشاف كيفية ارتباط الخصائص الفردية بالوعي العام للمنظمات العامة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن وعي الجمهور بماهية المنظمات العامة يختلف باختلاف العديد من الخصائص على المستوى الفردي - حيث من المحتمل أن يكون العديد منهم الأكثر اعتماداً على الخدمات غير الربحية هم الأقل وعياً بالقطاع، كما تشير النتائج إلى أن الوعي بالقطاع هو أهم مؤشر على الثقة في أداء المنظمات العامة.

وفي إطار تعزيز بناء القدرات الإبداعية للمنظمات العامة لمواجهة العديد من التحديات، تناولت دراسة (Denis, J.-L. et al, 2015) مفهوم التهجين Hybridization in Public Organizations لفهم التغييرات الحالية في مؤسسات الخدمات العامة، حيث تشير الدراسة أهمية توجه المنظمات العامة نحو مفاهيم التهجين أصبح أكثر أهمية، نظراً لأن القطاع العام يتداخل بشكل متزايد مع القطاعات الأخرى والجهات الفاعلة الاجتماعية.

وقد جاءت دراسة (Krøtel, S. M. L., & Villadsen, A. R., 2016) لاستكشاف التهجين التنظيمي Organizational Hybridity وكيف يؤثر على سلوكيات الموظفين ونتائجهم في دراسة تجريبية لجميع الموظفين في منظمات القطاع العام في الدنمارك، ولقد توصلت الدراسة أن موظفي منظمات القطاع العام ذوي الطابع الاجتماعي العالي هم أكثر عرضة للمغادرة عندما تُظهر مؤسساتهم مستويات أعلى من الخصوصية.

ونتيجة لما سبق، وفي ظل نمطية وروتينية الممارسات الإدارية التي تتبعها المنظمات العامة، وعلى الرغم من قيود الموارد التي قد تواجهها العديد من المنظمات العامة، فإن المنظمات العامة المبدعة تعتقد بشكل كبير بأن القضايا النظامية والمشاكل المعقدة يمكن معالجتها بطرق جديدة وصعبة، بالشكل الذي يدفع القائمين على إدارتها بأن يستخدموا قدراتهم الإبداعية لجذب موارد جديدة أو إعادة توجيه الموارد الحالية بطريقة تساعد في تحقيق التميز المؤسسي.

#### ٢/٢/٨ الدراسات التي تناولت المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا

مما لا شك، في بيئة الأعمال المعاصرة يواجه المديرين مشكلات متعددة ومتنوعة في أعمالهم اليومية، تختلف من حيث (ضعفها أو حدتها) من منظمة لأخرى ومن عمل لآخر داخل نفس المنظمة، الأمر الذي يتطلب من المديرين سرعة التعامل مع مسببات هذه المشكلات وإيجاد حلول لها، وهو ما لا سوف يحدث إلا من خلال تبني الممارسات الإدارية القائمة على الإبداع.

وعلى الرغم من أن أساليب الإدارة الحديثة يُنظر إليها بشكل عام بشكل إيجابي للغاية، إلا أن هناك بيئات اجتماعية وثقافية واسعة النطاق حيث يتم تجاهل أفكار وأساليب الإدارة أو ينظر إليها بشكل سلبي لأسباب مختلفة، بالإضافة إلى أن تقديم أفكار إدارية جديدة يمثل عملية صعبة، حيث تغتقر المؤسسات في كثير من الأحيان إلى الخبرة المطلوبة، مما يؤدي بدوره إلى مستويات عالية من الغموض وعدم اليقين بين الموظفين الذين يخشون أن يؤدي إدخال ممارسات جديدة إلى فرض بعض

السلبية. لذلك، يُنظر إلى أيديولوجية الإدارة المبتكرة على أنها وسيلة مهمة للنهوض بالأهداف التنظيمية، حيث تعمل العديد من مؤسسات القطاع العام في الاقتصادات المتقدمة باستمرار على تحسين أساليب إدارتها، على أقل تقدير، من خلال تبني ما يسمى "أفضل الممارسات" (Zilvinas, Z. et al, 2020). وعلى ذلك، تسعى المنظمات العامة نحو التميز المؤسسي من خلال بناء وتطوير قدراتها بمساعدة ودعم الإدارة العليا لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية، بالإضافة إلى تعزيز القيمة المضافة وتحقيق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال ترسيخ الإبداع لدى جميع العاملين بالمؤسسة.

وبالنظر إلى تعددية وغموض الأهداف التنظيمية في القطاع العام، فإن الحاجة إلى موائمة هذه الأهداف مع القيم العامة والصالح العام وتحفيز أعضاء المنظمة وفقاً لذلك أصبح أمراً ضرورياً، وعلى الرغم من الاعتراف على نطاق واسع بالدور المهم للقيادة في هذه العملية، إلا أنه ليس من الواضح تحديد نوع القيادة التي تظهر في القطاع العام والتي تثبت فعاليتها في هذا السياق. وهذا يثير أسئلة حول ماهية القيادة العامة من الناحية المفاهيمية وكيفية قياسها تجريبياً، وقد مهدت الدراسات السابقة الطريق لقياس القيادة العامة فالبعض يجادلون بأن القيادة تنعكس في المدى الذي يدعم فيه القادة أتباعهم في معالجة القضايا الخاصة بالقطاع العام. وبناءً عليه، تنعكس القيادة في سياق القطاع العام في أربعة أدوار: المساءلة *Accountability*، واتباع القواعد *Rule-following Leadership*، والولاء السياسي *Political Loyalty Leadership*، وحوكمة الشبكة *Network Governance*، واتباع القواعد *Leadership* (Vogel, D. et al, 2020).

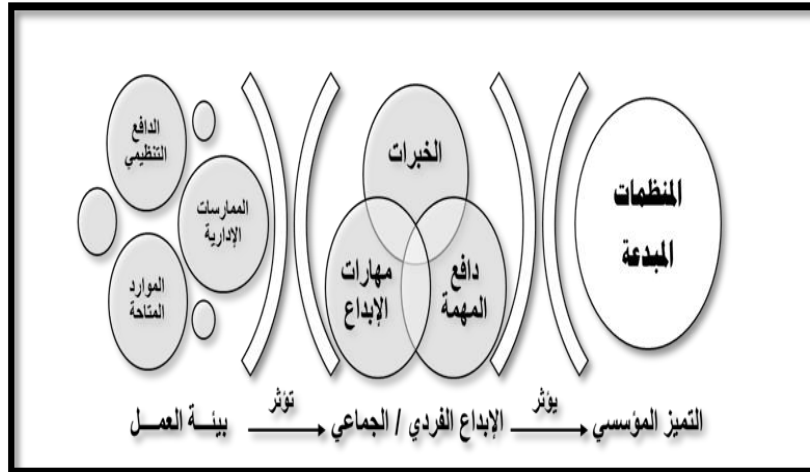
وعلى ذلك، تعتبر القيادة الإبداعية أحد أهم المحددات الهامة في حياة أي منظمة، حيث تلعب دوراً رئيسياً في أحداث التغيير والتميز المؤسسي، من خلال تشجيع الموظفين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبل

المنظمة، وهو الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في بناء وتعزيز سلوكيات إيجابية للموظفين، فضلاً عن خلق مزيد من الممارسات الإبداعية التي تعمل على فعالية الأداء وإيجاد أساليب جديدة للعمل. (Gheerawo, R., 2019)

وفي السياق نفسه، ترى دراسة (Moultrie, J., & Young, A., 2009) أن دور القيادة الإبداعية يشكل حلقة الوصل بين الحالة التقليدية للموظف والمنظمة والحالة غير التقليدية التي تسعى المنظمة الوصول إليها (المنظمة المبدعة) والتي يمكن توضيح العناصر المؤدية لها من خلال الشكل رقم (٣). ويمكن تصنيف القيادات التنظيمية من خلال نموذج الدفع للقيادة الإبداعية The Propulsion Model of Creative Leadership إلى ثلاثة أنواع مختلفة من القيادة: القيادة التي تقبل الطرق الحالية للقيام بالأشياء، والقيادة التي تتحدى الطرق الحالية للقيام بالأشياء، والقيادة التي تستخدم الطرق الحالية للقيام بالأشياء بطرق جديدة وفريدة من نوعها.

### شكل رقم (٣)

العناصر المكونة للإبداع التنظيمي من منظور الفرد والفريق وبيئة العمل



Source: Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity & Innovation Management*, 18(4), P.301

ولقد تناولت دراسة (Wadei, K. A. et al, 2021) تأثير الوساطة للقيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي من منظور معالجة المعلومات الاجتماعية A Social Information Processing Perspective، حيث تناولت الدراسة كيف تشكل القيادة الأخلاقية الأداء الإبداعي لعينة تبلغ ٥١٢ من موظفي الخطوط الأمامية في ثلاث صناعات خدمية تقع في غانا من خلال اختبار نموذجاً نظرياً يدمج الأدوار المتسلسلة للسلامة النفسية والفعالية الذاتية الإبداعية. ولقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

(١) أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي وأن السلامة النفسية تتوسط بشكل إيجابي وكبير في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي.

(٢) إن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط بشكل كبير وإيجابي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي. علاوة على ذلك، يتوسط كل من السلامة النفسية والكفاءة الذاتية الإبداعية بشكل تسلسلي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي.

كما افترضت دراسة (Liu, H. et al, 2021) بأن القيادة التحويلية تعدل العلاقة بين عدم الروتين الوظيفي على إبداع الموظف من خلال التعريف التنظيمي، حيث اشارت أن إثارة مشاعر الهوية التنظيمية Organizational Identity هي مهمة أساسية للقيادة اليوم، خاصة عند العمل في بيئات غير مؤكدة وسريعة التطور مع القليل من التكرار والحاجة المستمرة لتطوير الأفكار الإبداعية. ولقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج جاءت أهمها على النحو الآتي:

(١) في ظل اتباع نهج الهوية التنظيمية، فإن التعريف التنظيمي يجسد مدى إدراك الموظف للوحدة مع مؤسسته، حيث يشعر الموظفون الذين يتعاطفون بقوة مع مؤسستهم بارتباط نفسي أقوى بمؤسستهم من الموظفين ذوي المستويات المنخفضة من الهوية التنظيمية.

(٢) إن عدم تنظيم الوظائف مهم ولكنه غير كاف للإبداع ويمكن للقادة أن يلعبوا دوراً حيوياً في رفع مستويات الإبداع للعاملين في الوظائف غير الروتينية وذلك بشكل مباشر من خلال مشاركة رؤية مشتركة والعمل كنموذج يحتذى به، وبشكل غير مباشر عن طريق زيادة مشاعر الهوية التنظيمية لدى العاملين.

(٣) القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين العمل غير الروتيني والإبداع من خلال زيادة مشاعر الهوية التنظيمية لدى العاملين.

(٤) أن التعرف على المنظمة كما تم تثبيته من قبل القادة التحويليين، يساعد الموظفين على استخدام الحرية التي يتمتعون بها في الوظائف غير الروتينية لتطوير الإبداع، والتفسير المحتمل لهذه النتيجة هو أنه مع المستويات المنخفضة من عدم الروتين الوظيفي، يمكن للأفراد تركيز جميع موارد المعرفية على مجالات العمل المحدودة التي تسمح بالإبداع وبالتالي تحقيق نتائج جيدة.

#### ٣/٢/٨ الدراسات التي تناولت المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل

في ظل التحديات التي يواجهها قادة فرق العمل داخل المنظمات في تعزيز الإبداع الفردي والجماعي، تناولت دراسة (Dong, Y. et al, 2017) تعزيز إبداع الموظف من خلال تطوير المهارات الفردية ومشاركة المعرفة الجماعية وتأثيرات القيادة التحويلية Transformational Leadership ثنائية التركيز، ولقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية التي تركز على الفرد كان لها تأثير إيجابي غير مباشر على الإبداع الفردي من خلال تطوير المهارات الفردية، في حين أثرت القيادة التحويلية المركزة على الفريق على إبداع الفريق جزئياً من خلال تأثيره على مشاركة المعرفة الجماعية. ولذلك، تلعب القيادة التشاركية الرسمية في فرق العمل داخل المنظمات دوراً هاماً في تعزيز إبداع الفريق، وذلك من خلال التكامل بين خصائص القائد وأعضاء فريق العمل. (Ali, A. et al, 2020)

وعلى الرغم من أن الإبداع قد يأتي من نوع الوظيفة التي يمتلكها الأفراد، إلا أنها في الأساس عملية معقدة تجمع بين طبيعة الوظيفة والعمليات الاجتماعية للقيادة



والهوية، لذلك فإن خلق فهم أعمق بين حرية الإبداع والحاجة إلى هوية اجتماعية بارزة سيكون مساراً صعباً ومثيراً للاهتمام في مستقبل أبحاث الإبداع. لهذا، تعد الهوية التنظيمية Organizational Identity أكثر أهمية - من أي وقت مضى - نظراً لتعدد وتنوع المهام بحيث يحتاج الأفراد إلى التفكير في طرق جديدة للتعامل معها وحلها. (Liu, H. et al, 2021)

وتشير دراسة (Kim, T. et al, 2021) إلى أن تنوع الفريق المعرفي يمكن أن يعزز الإبداع، خاصة عندما تكون القيادة التحويلية ووجهة نظر الفريق عالية، كما اشارت الدراسة أن مزيجاً من وجهات النظر المختلفة داخل الفرق قد يحفز أعضاء الفريق على تطوير أفكار فريدة. ولقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- (١) أن المديرين الذين يرغبون في تعزيز الإبداع في فرق ذات مستوى عالٍ من تنوع الفريق المعرفي يجب أن يطوروا توجهاً قوياً للتعلم الجماعي.
- (٢) أن تشكيل فرق متنوعة معرفياً قد يكون أسلوباً مفيداً لجعل الوظائف ممتعة، خاصة عندما لا تكون الوظائف مشجعة بطبيعتها بناءً على متطلباتها المتأصلة.

#### ٤/٢/٨ الدراسات التي تناولت المؤشرات التي تتعلق بالأفراد

في الآونة الأخيرة، تواجه المنظمات تغييرات سريعة الخطى تدفعها لمواجهة تحديات غير متوقعة. وبناءً على ذلك، فإن الحاجة إلى الأداء الإبداعي، والتي تتجلى في الإبداع الفردي للموظفين (IC) Individual Creativity والسلوك الفردي المبتكر (IIB) Individual Innovative Behavior، أصبحت ميزة ضرورية ومرغوبة نظراً لدورها الأساسي في زيادة استجابة الخدمات للاحتياجات المحلية والفردية، ولمواكبة الاحتياجات والتوقعات العامة. (Mutonyi, B. R. et al, 2020). وهنا يمكن القول إن تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين، لا يؤثر فقط على أنظمة العمل عالية الأداء ولكن يمكن أن يؤثر أيضاً بشكل إيجابي على رضا العملاء.

ولقد تناولت دراسة (Sijbom, R. B. L. et al, 2018) تأثير المصادر المتنوعة لتحفيز الإبداع على إبداع الموظف من خلال تصورات بيئة العمل في ضوء عاملين يعملان على تعديل العلاقة بين تنوع مصادر التغذية الراجعة والإبداع وهما ديناميكية الأداء Performance Dynamism، وضغط الوقت الإبداعي Creative Time Pressure، حيث أظهرت النتائج أن العلاقة بين تنوع مصادر التغذية الراجعة والأداء الإبداعي تتأثر بتصورات بيئة العمل وذلك من خلال:

(١) أنه في ظل ظروف ديناميكية الأداء العالي كانت العلاقة بين تنوع مصادر التغذية الراجعة والإبداع المبلغ عنه ذاتياً غير خطية، مع زيادة إبداع الموظف بشكل كبير كدالة لتنوع مصادر التغذية الراجعة.

(٢) أنه في ظل ظروف انخفاض ضغط الوقت الإبداعي، كانت العلاقة بين تنوع مصادر التغذية الراجعة وإبداع الموظف غير خطية، حيث زاد الأداء الإبداعي المصنف من قبل المشرف بشكل كبير في المستويات الأعلى من تنوع مصادر التغذية الراجعة.

وعلى الرغم من وجود حالة من الجدل بين الباحثين حول تأثيرات المكافآت الخارجية على الأداء الإبداعي، جاءت دراسة (Malik, M. A. R. et al, 2015) التي تناولت الآثار الإيجابية للمكافآت الخارجية على الدافع الداخلي، حيث أشارت أن المكافآت الخارجية للإبداع تتنبأ بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي فقط عندما يكون لدى الموظفين كفاءة ذاتية إبداعية عالية ويعتبرون مثل هذه المكافآت مهمة، كما أوضحت أيضاً أن المكافآت الخارجية تؤثر بشكل إيجابي على الحافز الجوهري للموظفين الذين يتمتعون بمركز تحكم داخلي، وبالتالي تحسين أدائهم الإبداعي.

وتؤكد دراسة (Li, P. et al, 2021) وجود علاقة بين عقلية النمو الإبداعي والجوانب التحفيزية المختلفة للسلوكيات الإبداعية، حيث ترى الدراسة أن عقلية النمو الإبداعي تؤدي وظائف تحفيزية. وهذا يعني، ما إذا كان الفرد يعتقد أم لا أنه يمكن تطوير إبداعه، فإنه يشكل مواقف ودوافعه وسلوكه تجاه الإبداع. في الواقع، تلعب

المعتقدات الذاتية الضمنية دوراً رئيسياً في تحويل الإمكانيات الإبداعية إلى أفعال وسلوكيات إبداعية، وذلك عندما تزداد عقلية النمو الإبداعي.

ولقد تناولت دراسة (Hora, S. et al, 2021) نموذج متكامل متعدد المستويات لفحص الفروق بين الجنسين في الكفاءة الذاتية الإبداعية وتحديد كيف يشكل عامل السلامة النفسية للفريق الذات الإبداعية للعاملين، باستخدام بيانات من عينة مكونة من ٣٣٥ موظفاً من شركة تصنيع أغذية كبيرة تم جمعها على مدار ثلاث فترات زمنية، ولقد اشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النساء قد يكون لديهن إبداع ذاتي أقل من الرجال في السياقات التنظيمية. ومع ذلك، فإن السلامة النفسية للفريق تعيد التكافؤ بين الرجال والنساء من خلال وساطة معتدلة عبر المستويات، بحيث يكون للسلامة النفسية تأثير أقوى على الكفاءة الذاتية الإبداعية للمرأة مقارنة بالرجل، مما يؤدي إلى زيادة الأداء الإبداعي للنساء.

ونتيجة لذلك، تناولت واحدة من أحدث الدراسات (Liu, H. et al, 2021) العلاقة بين عدم الروتين الوظيفي والإبداع، حيث كشفت أن الروتينية زادت من إبداع الموظف - بحجة أن المهام المتكررة يمكن أن تحرر الموارد المعرفية للموظفين -، مما يسمح لهم بالتفكير في جوانب أخرى من عملهم. ويرى الباحث أن عدم إضفاء الطابع الروتيني على الوظائف يتداخل مع تنوع المهام بطريقة قد تتطلب الوظائف ذات المستويات المنخفضة من الروتين استخدام مهارات وأنشطة مختلفة في عملية حل المشكلات. ومع ذلك، على الرغم من أن عدم الروتينية قد يتماشى مع تنوع المهام، فإن الاستنتاج العكسي ليس بالضرورة صحيحاً. على هذا النحو، قد يستخدم الأفراد مجموعة متنوعة من المهارات كل يوم ولكنهم يستخدمون نفس المهارات لنفس المهام وبالتالي يؤدون عملهم بمستوى معين من الروتين.

#### ٥/٢/٨ التحديات المصاحبة للتوجه نحو المنظمات المبدعة

في إطار التقدم الهائل الذي تشهده بيئة الأعمال وما نتج عنه من تغييرات جذرية في العديد من المجالات، تواجه المنظمات العامة العديد من التحديات

والصعوبات التي تفرض عليها التخلص من نمطية وتقليدية الأداء، والتوجه نحو التجديد والتغيير والاستفادة من القدرات المادية والتنظيمية، الأمر الذي أصبح معه المنظمات العامة أمام بديلين وهما: التكيف والموائمة أم الفشل.

وفي الآونة الأخيرة، تواجه المنظمات العامة على اختلاف أنواعها واحجامها سواء كانت منظمات خدمية أو سلعية، العديد من التحديات التي تقف في طريقها نحو التطوير وتحسين الأداء. لذلك، فهي في حاجة إلى مزيد من ممارسات الابتكار والابداع والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية، من خلال تشجيع العاملين بها لإنتاج وممارسة أساليب جديدة ومبدعة من أجل الحفاظ على استمراريتها وبقاءها.

وعلى الرغم من أن الحاجة إلى الإبداع في المنظمات طويلة الأمد، إلا أن هناك تطورات أكثر حداثة فيما يتعلق بطبيعة الوظائف، والتي قد تساعد في تلبية الحاجة إلى الإبداع، حيث لاحظ الباحثون انخفاضاً في الوظائف ذات مستويات عالية من الروتينية، بالتوازي مع زيادة في الوظائف القائمة على المعرفة مع مستويات منخفضة من الروتينية. بمعنى آخر، هناك وظائف أقل تتميز بدرجات عالية من التكرار، والقواعد واللوائح، والمزيد من الوظائف مع القليل من الروتين والتكرار، والتي تشير إليها على أنها وظيفة غير روتينية. (Liu, H. et al, 2021)

وعلى الرغم من الاهتمام المعلن من قبل الأكاديميين والباحثين بضرورة توافر الأدوات التنظيمية للسيطرة على البيروقراطيات التي تظهر بشكل واضح في أداء المنظمات العامة، فإن الآثار المحتملة للأهداف المختلطة تظل إلى حد كبير بعيدة عن الأنظار أثناء إنشاء الوظائف الحكومية أو إعادة توزيعها. وهو ما أكدته دراسة (Döhler, M., 2020) أن تضارب الأهداف وغموضها - والتي تعد فئة ذات مستوى أعلى تُشتق منها المهام التفصيلية لمنظمة ما - من المشكلات المعروفة جيداً، ولكن كثيراً ما تظل منفصلة عن البعد التنظيمي. ومن الأمثلة الحديثة على ذلك وكالة Minerals and Mining Service - وهي وكالة أمريكية تم حلها بعد فترة وجيزة من التسرب النفطي Deepwater Horizon - حيث أدى مزيج غريب

من الأهداف إلى "التراخي التنظيمي" regulatory laxity نظراً لكونها مسؤولة عن تحصيل الضرائب على استخراج النفط والغاز، وفي الوقت نفسه مسؤولة عن السلامة والتفتيش البيئي لعمليات الحفر البحرية. لذلك، يبدو واضحاً أن كلا الهدفين سيواجهان تضارباً. وهو ما يتفق معه الباحث حيث يؤدي تعارض الأهداف وعدم تنسيق المهام إلى عواقب وخيمة على مخرجات المنظمات العامة بالشكل الذي يحد من قدراتها نحو تحقيق التميز المؤسسي.

وترى دراسة (Ilyana, S., & Sholihin, M., 2021) أنه في إطار تأثير بيئة عمل الموظفين على إبداعهم، هناك ستة عوامل داعمة وعاملان معوقان لبيئة عمل إبداعية، حيث تتمثل العوامل الداعمة في: التشجيع التنظيمي، والتشجيع الإشرافي، ودعم مجموعة العمل، والحرية، والموارد الكافية، والتحديات، بينما تمثلت العوامل المعوقة في: ضغط العمل، والعوائق التنظيمية.

وفي هذا السياق، تظل أفضل طريقة لتنظيم الإبداع داخل المنظمات غامضة إلى حد ما بالنسبة للباحثين، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالقيود والحدود التنظيمية المصاحبة لها، ومن ناحية أخرى غالباً ما ترتبط المنظمات الإبداعية بالحرية والاستقلالية والقواعد الضعيفة والحدود القليلة. (Caniëls, M. C. J., & Rietzschel, E. F., 2015). ويرى الباحث أن اختلاف الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية ينعكس بشكل مباشر على آليات وأساليب تقديم الخدمات العامة، حيث غالباً ما تتميز المؤسسات الحكومية بثقافة المؤسسة Culture of Institutionalization من خلال اتباع قواعد وإجراءات محددة في تقديم الخدمات، بينما تقدم المنظمات غير الحكومية الخدمات بطريقة غير رسمية بمزيد من المبادرة والمرونة.

وعلى هذا النحو، جاءت دراسة (Singla, A. et al, 2018) لبحث العلاقة بين التغيير في قيود الموارد والتوجه الريادي للحكومات المحلية الأمريكية، حيث رأت الدراسة أنه لا يزال من غير الواضح ما إذا كانت قيود الموارد تعزز أو تعرقل

إجراءات تنظيم المشاريع (أي المخاطرة، والاستباقية، والابتكار) في المنظمات العامة، في حين أنه من الناحية العملية فإن تدهور الوضع المالي للمؤسسة قد يحفز على المبادرة والابتكار والمخاطرة كآليات لحل المشكلات ووسيلة لمواصلة تقديم الخدمات. لذلك، فإن الأمر يتطلب تشجيع المدراء والمنظمات العامة على القيام بدور استباقي في إيجاد حلول للتحديات التي تواجه مجتمعاتهم، حيث تتطلب هذه التحديات تلبية التوقعات العالية المتزايدة لتقديم الخدمات العامة مع تقليص الموارد باستمرار. وهو ما أكدته دراسة (Klein, P. G. et al, 2013) أنه يمكن للمنظمات العامة أن تتصرف بشكل ريادي من خلال إنشاء أو الاستفادة من حزم القدرات، والتي قد تشكل بعد ذلك إجراءات تنظيمية لاحقة.

وفي الواقع، تواجه المنظمات العامة اليوم مزيداً من التدقيق وتوقعات الأداء من جانب المواطنين بينما تكافح في الوقت نفسه للحفاظ على مستويات الخدمة وسط تراجع الميزانيات. لذلك، قد يكون سلوك المواطننة التنظيمية (OCB) Organizational Citizenship Behavior مكوناً ضرورياً للاستجابات التنظيمية لمثل هذه التحديات، حيث يشجع سلوك المواطننة التنظيمية (OCB) الموظفين على تجاوز متطلبات الدور المحددة رسمياً. من ناحية أخرى، وجد باحثون آخرون أدلة على الآثار السلبية لـ OCB، مثل ضغوط العمل وغموض الأدوار. (De Geus, C. J. C. et al, 2020). ويرى الباحث أن هناك حالة من الغموض في بيئة المنظمات العامة حول أسباب وآليات وعواقب سلوك المواطننة التنظيمية (OCB) وكيف تتلاءم مع هياكل الحوافز العامة والبيئات ومهام المنظمات العامة، حيث أنه حتى الآن - في حدود علم الباحث - ليس لدينا صورة تجريبية لكيفية تطبيق سلوك المواطننة التنظيمية (OCB) في المنظمات العامة من حيث العوامل على المستوى الفردي والتنظيمي.

### ٣/٨ ممارسات التميز المؤسسي للمنظمات العامة

يعد التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تضمن للمنظمات الترابط والتناسق الكامل لممارساتها الداخلية والخارجية، والذي ينعكس بأثار قد تكون سلبية على المنظمة وقد تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدراتها (لخضر وزيطوط، ٢٠٢٠). وتأتي دوافع الحكومات نحو تبني وترسيخ ثقافة التميز المؤسسي في كافة مؤسساتها من منطلق كونه القوة الدافعة لتطوير المنظمات العامة وتعزيز قدراتها التنافسية (بوقرة وآخرون، ٢٠١٩)، مما يؤدي إلى تغيير جذري في مستوى الأداء وجودة المخرجات.

ولقد جاءت الدعوة من قبل الممارسون والأكاديميون إلى مزيد من الإبداع والابتكار في المنظمات العامة من خلال تطوير نموذج مفاهيمي لكيفية تمكين مصادر الدفع والجذب من الإبداع والابتكار داخل المنظمات العامة. وهو ما أكدته دراسة (Clausen, T. H. et al, 2020) التي تسلط نتائجها الضوء على القوى الخارجية والداخلية الدافعة للإبداع والابتكار في المنظمات العامة ودور القدرات التنظيمية في هذه العملية، حيث أشارت الدراسة أن المنظمات العامة تحتاج إلى الإبداع والابتكار من أجل خلق قيمة عامة، وذلك استجابةً لندرة الموارد، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- (١) أهمية الدور المركزي الذي تلعبه القيادات الإدارية العليا في دعم القدرة على الإبداع والابتكار في تمكين مصادر الدفع والجذب داخل المنظمات العامة.
- (٢) لكي تستفيد المنظمات العامة من مصادر الدفع والجذب للإبداع والابتكار، فإنها بحاجة إلى امتلاك قدرات الابتكار لتمكين هذه العملية، وتؤكد النتائج أهمية القدرات لتمكين الابتكار في مؤسسات القطاع العام.
- (٣) لا يمكن للمنظمات التي تتمتع بقدرات ابتكارية مطورة بشكل أفضل أن تحقق نجاحاً أكبر في عملية الإبداع والابتكار فحسب، بل قد تكون أيضاً أفضل في

الحصول على الموارد الخارجية بنجاح، مما يزيد من تعزيز قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار والتأثير بشكل إيجابي على الأداء.

ولقد اختلفت الدراسات حول وضع تعريف واضح ومحدد للتميز المؤسسي فترى بعض الدراسات أنه ممارسة تطبيقية للأداء الشامل للمنظمة (Nenadál, J., 2020)، والبعض الآخر يرى أنه وسيلة لتحقيق النتائج المتميزة للأطراف ذات الصلة بالمنظمة (Fonseca, L. et al, 2021)، في حين اعتبره البعض آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية (Ilyana, S., & Sholihin, M., 2021; Döhler, M., 2020; Li, P. et al, 2021). وعلى ذلك، يمكن القول إن هناك العديد من التعريفات التي تناولت التمكين، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- حالة مستمرة من التفوق والابداع التنظيمي، تتطلب التفكير الشمولي والتكامل والترابط لجميع عناصر المنظمة لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والتحسين المستمر. (آل إبراهيم، ٢٠٢٠)

- حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية وغير عادية من الأداء، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات غير مسبوقه ترضي كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة. (سالم، ٢٠١٨)

- امتلاك المنظمة لعدد من القدرات الجوهرية؛ كالقيادة والأفراد المبدعين، والاستراتيجيات الفعالة، التي تمكنها من تقديم خدمات متميزة لا يستطيع الآخرون تقليدها، وبما يتلاءم مع حاجات أصحاب المصلحة ورغباتهم. (مكاوي، ٢٠١٩).

ونتيجة لذلك، يعرف الباحث التميز المؤسسي بأنه "مجموعة من الممارسات الإيجابية التي تتبعها المنظمات من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها، بهدف تطوير وتنمية مواردها المادية والبشرية والسعي الدائم لخلق قيمة مستدامة".

وبشكل عام تتضمن معايير إدارة التميز المؤسسي لمؤسسات القرن الحادي والعشرين أربعة أبعاد للتميز وهي: وجود سياسات تدعم الاستراتيجيات وتساعد على



تنفيذ الخطط طويلة المدى، وتطوير ومشاركة الأفراد واعتبارهم مفتاح التميز، وأن تكون العمليات داعمة للوصول إلى التميز من خلال تبسيط وتحسين الإجراءات والوضوح والشفافية، وأخيراً قياس الأداء. (أل إبراهيم، ٢٠٢٠). وهو ما أكدته دراسة (البدوي، ٢٠١٩) أن بناء المنظمات المتميزة يتمركز في استشراف المستقبل والتخطيط والتحديد الدقيق للأهداف من قبل قيادات المنظمة، ومن ثم تسخير الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية لخدمة الهدف الأساسي، مع ضرورة التنبيه إلى عدم أفعال الاهتمام بالعاملين والعمل على تلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والتأكد على ثقافة الأبداع والابتكار واجتذاب المواهب.

وفي السياق نفسه، يعتبر نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وهو أحد اسهامات المؤسسة الأوروبية للجودة The European Foundation for Quality Management من أبرز نماذج التميز المؤسسي وأكثرها انتشاراً على مستوى العالم (إبراهيم، ٢٠٢٠)، والذي يساعد في فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به المؤسسات والنتائج التي تحققها، بالإضافة إلى كونه إطار يهدف إلى تقييم إنجازات المنظمات والتقدم نحو التميز، لتعزيز الوعي بأهمية الجودة والأداء العالي، وإلهام الشركات نحو التنافسية من خلال التحسين المستمر ونشر العمليات، ويمكن استخدام النموذج بطرق مختلفة: (١) كنموذج تشخيص لإجراء التقييم الذاتي، (٢) كدليل لتحديد مجالات التحسين، (٣) كطريقة للمقارنة مع المنظمات الأخرى، (٤) كنموذج للرقابة الإدارية، و(٥) كأساس لمفردات مشتركة وطريقة تفكير (Amalnick, M. S., & Zadeh, S. A., 2017; Asif, M. et al, 2011).

ويرى الباحث أنه في ظل تعدد نماذج التميز المؤسسي، يظل نموذج التميز الأوروبي (EFQM) النموذج الأكثر قبولاً وشمولية لتحسين الأداء المؤسسي لكافة المنظمات، نظراً لما يحتويه من جوانب تطبيقية وموضوعية تمكن المنظمات من بناء منظومة كاملة لأفضل الممارسات الإدارية.

ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان المواثمة والحدثة، وإنما للاستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام. ونتيجة لذلك، أطلق الرئيس التنفيذي للمؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) النموذج الأوروبي المطور ٢٠٢٠م في مؤتمر هلسنكي - كما يوضحه الشكل رقم (٤) - ليتفق مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) ليكون أداة تمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أداء فائقة ومستدامة. وهو ما أكدته الدراسات (Nenadál, J., 2020; Fonseca, L. et al, 2021) أن تحويل النموذج الجديد من مجرد أداة تقييم إلى نموذج يقدم إطاراً ومنهجية حيوية للمساعدة في التغييرات والتحول، هو بلا شك أكثر منطقية وبساطة مقارنة بنموذج EFQM Excellence (الإصدار ٢٠١٣)، حيث تغيرت بنية النموذج من المعايير التسعة (خمسة ممكنات بالإضافة إلى أربعة نتائج) لنموذج ٢٠١٣م إلى سبعة معايير (خمسة ممكنات ونتيجتان) وفقاً لنموذج ٢٠٢٠م.

وهنا يؤكد الباحث أن تطبيق نماذج التميز المؤسسي 2020 EFQM في القطاع الحكومي والذي يعتمد على ثلاثة أبعاد مختلفة وهي: التوجه (لماذا)، والتنفيذ (كيف)، والنتائج (ماذا)، يعد أحد الوسائل الهامة والفعالة لتحقيق قفزة نوعية في مستوى أداء المنظمات العامة، لكي يكون لها نظرة شاملة على مستوى أدائها الحالي من أجل الارتقاء وتعظيم قدراتها المستقبلية، بما ينعكس على جودة مخرجاتها للمتعاملين وتحقيق التحسين المستمر لممارسات أدائها التنظيمي.

شكل رقم (٤)  
نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ٢٠٢٠ م

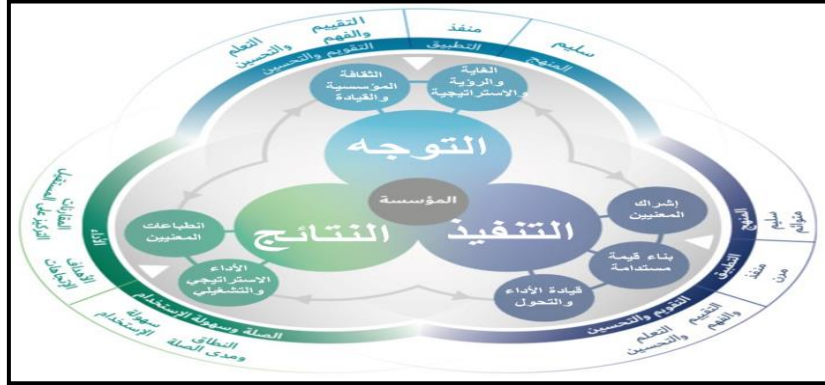


Source: Fonseca, L., Amaral, A., Oliveira, J., & Rowlands, H. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability (2071-1050)*, 13(6), P.6

وعلى الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج قد تغير مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند إليها بقيت ثابتة والتي تتمثل في: (أولوية المستفيدين، ضرورة التركيز على المعنيين بصورة مستمرة وعلى المدى الطويل، فهم علاقة السبب والأثر حول ماهية وكيفية قيام المؤسسة بأعمالها والنتائج التي تم تحقيقها). وهو ما أكدته دراسة (Nenadál, J., 2020) أن الإصدار الأخير من نموذج EFQM ٢٠٢٠ ليس أفضل أو أسوأ مقارنة بالإصدار من عام ٢٠١٣م، ولكنه ببساطة نسخة أخرى تتوازن فيها المزايا ونقاط الضعف بشكل متبادل، ولن يظهر إلا في المستقبل القريب ما إذا كان هذا النموذج أداة قيمة للتحويل الرقمي للمؤسسات وأنظمة إدارتها.

وفي إطار سعى نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لتحديد النتائج وربطها بالممكنات تم استخدام أداة (RADAR) كما يوضحها الشكل رقم (٥)، وهي أداة قوية توفر منهج منظم لتقييم أداء المنظمة الذاتي من خلال: النتائج (R) Results، المنهجية (A) Approach، التطبيق (D) Deployment، المراجعة والتقييم (AR) Assessment & Review. ويمكن توضيح مدى ارتباط أداة (RADAR)

شكل رقم (٥)  
نموذج التميز الأوروبي (EFQM) ٢٠٢٠م باستخدام أداة (RADAR)



Source: <https://www.efqm.org>

ويرى الباحث اتفاق العديد من الدراسات أن التجارب المحلية والإقليمية والدولية لتطبيق نماذج التميز في الأداء المؤسسي تعد من أفضل السبل لتحقيق نقلة نوعية في مستويات الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، كما أن تبني الحكومات لهذه النماذج هو بمثابة أداة لتشجيع كافة قطاعات الدولة لمواكبة التطورات التي أحدثتها بيئة الأعمال المعاصرة، بالإضافة إلى تنمية قدرات المؤسسات الحكومية لترسيخ قيم ومبادئ التميز المؤسسي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة ويستجيب لحاجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات العامة.

وفي النهاية يمكن القول، لم يعد توجه حكومات العديد من الدول - بأجهزتها التنفيذية - لتبني مفاهيم المنظمات المبدعة أمراً اختيارياً للارتقاء بمستوى أدائها المؤسسي، بل أصبح يشكل أداة ضغط من قبل كافة الأطراف الفاعلة داخلياً وخارجياً، بالشكل الذي تستطيع معه المنظمات العامة تحقيق التميز المؤسسي سواء فيما يتعلق بجودة خدماتها من ناحية، وجودة أدائها المؤسسي من ناحية أخرى. وهذا، يتطلب ضرورة إحداث تغييرات جذرية في عقلية وثقافة القيادات الإدارية العليا، وسلوكيات وممارسات العاملين في المستويات الإدارية الدنيا.

ونتيجة لما سبق، اتفق الباحث مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلف معها في بعضها الآخر، وعلى ذلك فإن **الفجوة البحثية** التي استخلصها الباحث من الدراسات السابقة تتمثل في أن الدراسة الحالية - على حد علم الباحث - تعتبر من الدراسات الأولى التي تناولت مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة، بالإضافة على كونها من الدراسات الأولى أيضا التي تناولت آثار هذه المؤشرات على التميز المؤسسي لمنظمات العامة. ولقد راعى الباحث عند اختيار المنظمة محل الدراسة (البنك المركزي المصري) أن تكون من المنظمات العامة ذات التأثير المباشر والقوي على العديد من القطاعات والمواطنين، نظراً لما تقدمه من خدمات ملموسة لكافة المواطنين والهيئات الأخرى، بحيث يصبح الوقوف على قدراتها وتميزها المؤسسي محل اهتمام لكافة الأطراف ذات الصلة.

#### ٩- الدراسة الميدانية

ترتبط الدراسة الميدانية ارتباطاً وثيقاً بفروض البحث؛ حيث تستهدف الدراسة الميدانية اختبار مدى صحة هذه الفروض في البنك المركزي المصري بمحافظة الإسكندرية، وذلك على النحو الآتي:

#### ١/٩- منهجية أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

١/٩- **منهجية الدراسة:** تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والتي تعد الطريقة المستخدمة في دراسة الظواهر أو المشكلات العلمية؛ وذلك من خلال استخدام الأسلوب العلمي في وصفها وتحليلها؛ وذلك بغرض تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في المتغيرات المستقلة (مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة ومعايير) والمتغير التابع (التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء EFQM 2020).

٢/١/٩- **أدوات جمع البيانات:** قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تشمل نوعين من الأسئلة - بخلاف البيانات الشخصية للمستقضي منه- تمثل النوع الأول في الأسئلة المغلقة والنوع الثاني في الأسئلة المفتوحة، إذ قام الباحث باستخدام مقياس

ليكرت (Likert Scale) المتدرج من خمس نقاط لجميع العناصر، حيث تم تحديد الدرجات من (١) إلى (٥) لقياس درجة الموافقة لأي عبارة، حيث تشير الدرجة (٥) إلى أوافق بشدة، و(٤) أوافق، و(٣) محايد، و(٢) لا أوافق، و(١) لا أوافق بشدة.

٣/١/٩ - الأساليب الإحصائية المستخدمة: في ضوء الفروض التي سيتم اختبارها، تم استخدام نوعين من أنواع الأساليب الإحصائية وهما: (١) أساليب الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معاملات الاختلاف، وذلك لقيم استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة.

(٢) أساليب الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام تحليل الارتباط الخطى لبيرسون، والانحدار الخطى البسيط لدراسة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع، كما تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد لدراسة عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

#### ٢/٩ - اختبار معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١) معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة، وقد تم قياسه من خلال معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach Alpha) حيث تتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠.٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما تم حساب معاملات الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ-ألفا، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصي منهم.

ويتضح من الجدول رقم (١) أن قيم معاملات الثبات كرونباخ-ألفا لأبعاد الاستبانة وكانت جميعها أكبر من (٠.٧٠)، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة بين ٠,٨١٨ و ٠,٩١٨ بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد معايير التميز المؤسسي في ضوء (EFQM 2020) بين ٠,٧٩٧ و ٠,٨٨٦، وهى نسب مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى

فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين ٨١,٨% و ٩١,٨% فيما يتعلق بمؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة، و نسب تتراوح بين ٧٩,٧% و ٨٨,٦% فيما يتعلق بأبعاد معايير التميز المؤسسي في ضوء (EFQM 2020). كما يوضح الجدول رقم (١) أن معاملات الصدق لأبعاد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة قد تراوحت بين ٠,٩٠٤ و ٠,٩٥٨، بينما تراوحت معاملات الصدق لأبعاد معايير التميز المؤسسي في ضوء (EFQM 2020) بين ٠,٨٩٣ و ٠,٩٤١، وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لفقرات مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة ومعايير التميز المؤسسي في ضوء (EFQM 2020) من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (١)

معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل	٥	٠.٨٩٦	٠.٩٤٧
المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا	٦	٠.٩١٨	٠.٩٥٨
المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل	٥	٠.٨٣٤	٠.٩١٣
المؤشرات التي تتعلق بالأفراد	٤	٠.٨١٨	٠.٩٠٤
مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة	٢٠	٠.٩٥٣	٠.٩٧٦
الغاية والرؤية والاستراتيجية	٥	٠.٧٩٧	٠.٨٩٣
الثقافة المؤسسية والقيادة	٤	٠.٨٧٣	٠.٩٣٤
إشراك المعنيين	٥	٠.٨٣٨	٠.٩١٦
بناء قيمة مستدامة	٤	٠.٨٤٨	٠.٩٢١
قيادة الأداء والتحول	٥	٠.٨٦٠	٠.٩٢٧
انطباعات المعنيين	٥	٠.٨١٩	٠.٩٠٥
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	٥	٠.٨٨٦	٠.٩٤١
التميز المؤسسي في ضوء (EFQM 2020)	٣٣	٠.٩٥٥	٠.٩٧٧

### ٣/٩- التحليل العاملي لأداة الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة باستخدام اختبار التحليل العاملي، للوقوف على أهم العبارات التي يمكن أن يتضمنها المحور ويتحقق معها افتراضات الاختبار، حيث يتم قياس مدى تشعب الفقرات على المحور الكلي للمقياس الذي تنتمي إليه، وقد تم استخدام التحليل العاملي مع التركيز على بعض المقاييس مثل مدى كفاية العينة واختبار بارتلليت ونسبة التباين المفسرة.

كما يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع معاملات اختبار مدى كفاية العينة KMO لجميع محاور قائمة الاستقصاء جاءت أكبر من ٠,٥٠، ومن ثم فإن هذه الفقرات تعبر وبشكل قوي عن كل محور من محاور قائمة الاستقصاء، كما أظهرت النتائج معنوية اختبار بارتلليت عند مستوى ثقة ٩٩٪ وهو ما يشير إلى وجود ارتباط بين العبارات بعضها البعض، كما أن نسبة التباين المفسرة AVE لجميع محاور قائمة الاستقصاء جاءت أكبر من ٥٠٪ وهو ما يشير أيضاً وبشكل قوي أنه لا يمكن حذف أي من فقرات قائمة الاستقصاء لكافة المحاور.



جدول رقم (٢)  
التحليل العالمي لمحاوّر قائمة الاستقصاء

معامل التحميل			المحور	
نسبة التباين المفسرة AVE	اختبار بارتلليت	اختبار مدى كفاية العينة KMO		
٧٠,٩٦٨	٤٤٦,٩١٠**	٠,٧٦٣	المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل	مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة
٧١,٨٢٨	٧٢٧,٨٩١**	٠,٥٧٧	المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا	
٦٢,٢٢١	٤٧٤,٨٩١**	٠,٥٢٦	المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل	
٦٦,٤٧٥	٢٤٢,٣٥٦**	٠,٦٦٨	المؤشرات التي تتعلق بالأفراد	
٥٥,٧٦١	٣١٣,٧٣٧**	٠,٥٩٧	المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية	معايير التميز المؤسسي وفقاً للمنموذج الأوروبي للتميز EFQM ) (2020
٧٣,٣٢٨	٣٤٣,٩٤٠**	٠,٦٧٩	المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة	
٦١,٥٥٤	٥٠٨,٥٢٦**	٠,٥٤٦	المعيار الثالث: إشراك المعنيين	
٦٩,٢٠١	٣١٧,١٦٨**	٠,٥٨١	المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة	
٦٦,٨٥٦	٤٣٦,٥٤٣**	٠,٦٥٠	المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول	
٦٠,٠١٨	٢٣٥,٠٩**	٠,٧٨٤	المعيار السادس: انطباعات المعنيين	
٧٠,٨٤٩	٥١٣,٣٨**	٠,٧٣٤	المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

#### ٤/٩ - الاختبارات الإحصائية الوصفية

بعد التأكد من صدق النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي لقوائم الاستقصاء من خلال مقاييس الصدق والثبات، سيتناول الباحث المقاييس الإحصائية

الوصفية من خلال توصيف عينة البحث حسب خصائصها الديموجرافية، كذلك توصيف عينة البحث في ضوء متغيرات البحث من خلال التعرف على آراء عينة البحث بالنسبة لقرارات محاور البحث.

#### ١/٤/٩ - مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنك المركزي المصري بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١ (١٥٠) موظف وموظفة، لذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة دراسة واقع ممارساتهم الإدارية والوقوف حول المؤشرات التي تسهم في بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020). ويشير الباحث إلى أنه قد تم توزيع عدد ١٤٠ من الاستمارات بغرض خدمة البحث العلمي وقد بلغت الاستجابة للاستمارات ١٣٠ استمارة من إجمالي الاستمارات الموزعة بنسبة استرداد بلغت ٩٢,٩٪، وقد تم استبعاد عدد ١٠ استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل من حيث عدم استكمال الاجابة على الاستقصاء بشكل كامل فاستقرت العينة على ١٢٠ مفردة مستوفين الاجابات وقابلين للتحليل الإحصائي، وهي أكثر من الحد الأدنى لحجم العينة المحسوب. ومن ثم فإن نسبة الاستجابات الصحيحة قد بلغت ٩٢,٣٪ بالتطبيق في معادلة ريتشارد جيجر التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن N حجم المجتمع، P نسبة المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠٪)، Q النسبة المكتملة، Z الدرجة المعيارية (١,٩٦=٠,٠٥)، d خطأ المعاينة سواء عند (٠,٠٥)

#### ١/٤/٩ - توصيف العينة حسب الخصائص الديموغرافية

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية (Stratified Random Sample) حسب متغيرات (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/ المستوى التعليمي/سنوات الخبرة) وذلك

لمراعاة التنوع والاختلاف للوقوف على الآراء الفعلية لعينة الدراسة. وقد شكلت العينة ما نسبته (٨٠٪) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مرتفعة في البحوث الوصفية، ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية من حيث: خصائص العينة والتكرارات والنسب المئوية حسب المتغيرات. كما يتضح من نتائج الجدول رقم (٣) أن النسب الأكثر تكراراً جاءت على النحو الآتي: بالنسبة لمتغير النوع تمثلت النسبة الأكثر تكراراً في (الذكور) بنسبة (٦٠٪)، وبالنسبة لمتغير العمر جاءت الفئة العمرية (من ٣٠-٤٠) في المرتبة الأولى بنسبة ٣٩,٢٪، يلي ذلك الفئة العمرية (من ٤١-٥٠) بنسبة ٢٧,٥٪ ثم الفئة العمرية (أكثر من ٥٠) بنسبة ٢٠,٨٪، ثم الفئة العمرية (أقل من ٣٠) بنسبة ١٢,٥٪، وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي تمثلت النسبة الأكثر تكراراً في مصرفي (ب،أ،عالي) بنسبة (٥٠,٨٪) وما هو ما يؤكد الطبيعة المتخصصة للبنك المركزي المصري ثم رئيس قسم بنسبة ٢٧,٥٪، ثم مدير مساعد بنسبة ٧,٥٪ وصولاً إلى مدير عام بنسبة ٣,٣٪، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد جاءت فئة الحاصلين على مؤهل عالي بنسبة ٧٦,٧٪، يلي ذلك الفئة الحاصلين على الماجستير بنسبة ١٦,٧٪، ثم فئة الدكتوراه بنسبة ٦,٧٪، وأخيراً بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة جاءت نسبة (٨٠٪) من أفراد العينة خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات) في حين جاءت نسبة (٥٪) من أفراد العينة خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) وهي أيضاً مؤشراً قوياً لمستوى الخبرات التي يتمتع بها العاملين بالبنك المركزي المصري بمحافظة الإسكندرية.

جدول رقم (٣)

توزيع مفردات عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٧٢	%٦٠
	أنثى	٤٨	%٤٠
	المجموع	١٢٠	%١٠٠
العمر	أقل من ٣٠	١٥	%١٢.٥
	من ٣٠-٤٠	٤٧	%٣٩.٢
	من ٤١-٥٠	٣٣	%٢٧.٥
	أكثر من ٥٠	٢٥	%٢٠.٨
	المجموع	١٢٠	%١٠٠
المسمى الوظيفي	مصرفي (ب،أ،عالي)	٦١	%٥٠.٨
	رئيس قسم	٣٣	%٢٧.٥
	مدير مساعد	٩	%٧.٥
	نائب مدير	٥	%٤.٢
	مدير إدارة	٨	%٦.٧
	مدير عام	٤	%٣.٣
	المجموع	١٢٠	%١٠٠
المستوى التعليمي	مؤهل عالي	٩٢	%٧٦.٧
	ماجستير	٢٠	%١٦.٧
	دكتوراه	٨	%٦.٦
	المجموع	١٢٠	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦	%٥
	من ٥-١٠ سنوات	١٨	%١٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٦	%٨٠
	المجموع	١٢٠	%١٠٠

٢/٤/٩- تحليل استجابات العينة نحو متغيرات البحث

ويستعرض الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من إجراء الإحصاء الوصفي لتوصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي لها نتائج

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف والتي يمكن توضيحها كما يلي:

١/٢/٤/٩ - توصيف اتجاهات العينة نحو مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة:

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩١٨)، بينما جاءت المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٠٧). كما أوضحت نتائج الجدول رقم (٤) أن اتجاهات العينة نحو مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة جاءت كما يلي:

- بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل: اتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١٨) وانحراف معياري قدره (٠,٣٤٨) ومعامل اختلاف ٨,٨٩٪، ولقد جاءت الفقرة التي تنص على "تخضع عمليات تقديم الخدمات المقدمة للمستفيدين إلى التطوير المستمر" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣٣)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يعتمد البنك على نظام مساءلة فعال لكافة المستويات الوظيفية" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٦٦٧) وهي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ٤٢,١٣٪.

- بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا: اتجهت الاستجابات نحو الموافقة بانحراف معياري قدره (٠,١٥٨) ومعامل اختلاف قدره (٥,٢٢٪) ومتوسط حسابي قدره (٣,٠٢٤)، كما يتضح أن الفقرة التي تنص على "تسعى إدارة البنك لمواكبة المستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية" جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣٣) وبدرجة تشتت (١٣.٦٩٪)؛ في حين جاءت الفقرة "تعتمد معايير اختيار القيادات الإدارية على الكفاءة" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره قدره

(١,٥٣٣) ومعامل اختلاف قدره (٤٧.٠٢%) وهي تعد درجة تشتت كبيرة جداً، ومن ثم فإنه لا يوجد تجانس بين استجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

- بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بفرق العمل: اتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٠٧) وانحراف معياري قدره (٠,١٧٨) ومعامل اختلاف (٦,٥٦%)، ولقد جاءت الفقرة التي تنص على "تلعب القيادة التشاركية الرسمية دوراً هاماً في تعزيز إبداع فرق العمل" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٦٧)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يراعى في بناء فرق العمل داخل البنك تنوع خصائص أعضائها" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٧٣٣) وهي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره (٣٣,٢٢%).

- بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالأفراد: اتجهت الاستجابات نحو الموافقة بانحراف معياري قدره (٠,٣٠٧) ومعامل اختلاف قدره (٨,٨٩%) وبتوسط حسابي قدره (٣,٤٥٠)، كما يتضح أن الفقرة التي تنص على "يسعى البنك إلى تدريب وتطوير العاملين لاستثمار طاقتهم الإبداعية" جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠٠) وبدرجة تشتت (١٢.٩٥%)؛ في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يسعى العاملين للتمية الذاتية المستمرة لقدراتهم المهنية" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٠٠) ومعامل اختلاف قدره (٣٣.٤٧%)، ومن ثم فإنه لا يوجد تجانس بين استجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لأبعاد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
٢	١٥.٣٢	٠.٦٨٦	٤.٤٧٥	يسعى البنك لبناء شراكات متعددة مع الأطراف ذات الصلة
٣	١٦.١٤	٠.٧٢١	٤.٤٦٧	يستفيد البنك من خبرات البنوك المركزية الأخرى في تطوير خدماته
٥	٤٢.١٣	٠.٧٠٢	١.٦٦٧	يعتمد البنك على نظام مساءلة فعال لكافة المستويات الوظيفية
١	١١.٠٥	٠.٥٠١	٤.٥٣٣	تخضع عمليات تقديم الخدمات المقدمة للمستفيدين إلى التطوير المستمر
٤	١٦.٧٠	٠.٧٤٣	٤.٤٥٠	يتبنى البنك برامج المسؤولية الاجتماعية في القضايا التي يواجهها المجتمع
١	٨.٨٩	٠.٣٤٨	٣.٩١٨	المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل
٢	١٥.٣٧	٠.٦٦٧	٤.٣٤٢	تعمل إدارة البنك على توضيح الرؤية الاستراتيجية المستقبلية
٦	٤٧.٠٢	٠.٧٢١	١.٥٣٣	تعتمد معايير اختيار القيادات الإدارية على الكفاءة
٤	٣٩.٣٩	٠.٦٨٣	١.٧٣٣	تحفز إدارة البنك التفكير الإبداعي في كافة الممارسات الإدارية
٣	١٨.٢٨	٠.٧٩٢	٤.٣٣٣	تعمل إدارة البنك على تحفيز العاملين لتقديم خدمات متميزة
١	١٣.٦٩	٠.٦٢١	٤.٥٣٣	تسعى إدارة البنك لمواكبة المستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية
٥	٣٥.٩٣	٠.٥٩٩	١.٦٦٧	لدى البنك القادة القادرين على تجسيد الرؤية لواقع يمكن تحقيقه
٣	٥.٢٢	٠.١٥٨	٣.٠٢٤	المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا
٤	٣٦.٤٤	٠.٦٥٦	١.٨٠٠	تشجع إدارة البنك التحول إلى العمل الجماعي التفاعلي المستمر
١	١٦.٧٩	٠.٦٨٣	٤.٠٦٧	تلعب القيادة التشاركية الرسمية دوراً هاماً في تعزيز إبداع فرق العمل
٣	٣٣.٢٦	٠.٦٢١	١.٨٦٧	تتسم فرق العمل داخل البنك بالترابط بين أعضائها
٥	٣٣.٢٢	٠.٥٧٦	١.٧٣٣	يراعى في بناء فرق العمل داخل البنك تنوع خصائص أعضائها
٢	١٩.٠٦	٠.٧٧٥	٤.٠٦٧	يتناسب حجم فرق العمل داخل البنك مع المهام المكلفة بها
٤	٦.٥٦	٠.١٧٨	٢.٧٠٧	المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل

تابع جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لأبعاد مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
٣	٢٠.٨٠	٠.٧٢١	٣.٤٦٧	يتبادل العاملین بالإدارات المختلفة سرد قصص النجاح في العمل
١	١٢.٩٥	٠.٥٤٤	٤.٢٠٠	يسعى البنك إلى تدريب وتطوير العاملين لاستثمار طاقتهم الإبداعية
٤	٣٣.٤٧	٠.٨٠٣	٢.٤٠٠	يسعى العاملین للتنمية الذاتية المستمرة لقدراتهم المهنية
٢	٢٨.٥٨	١.٠٦٧	٣.٧٣٣	تقوم إدارة البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للوقوف على احتياجات العاملین
٢	٨.٨٩	٠.٣٠٧	٣.٤٥٠	المؤشرات التي تتعلق بالأفراد

٢/٢/٣/٩ - توصيف اتجاهات العينة نحو التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020):

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معايير التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في معيار الغاية والرؤية والاستراتيجية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٦٠)، بينما جاء معيار الثقافة المؤسسية والقيادة في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر عينة الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٨٣) وهو ما يتفق مع آراء عينة الدراسة بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا من حيث عدم اعتماد معايير اختيار القيادات على الكفاءة.



جدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
١	١٠.٦٩	٠.٤٩٢	٤.٦٠٠	يتبنى البنك رؤية تعكس ما يسعى لتحقيقه على المدى البعيد
٢	١١.٠٥	٠.٥٠١	٤.٥٣٣	تعد رؤية البنك الركيزة الأساسية لتحديد الاستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسية
٣	١٣.٦٩	٠.٦٢١	٤.٥٣٣	تحقق غايات البنك قيمة مستدامة لجميع المعنيين
٥	٣٦.٤٤	٠.٦٥٦	١.٨٠٠	تبين استراتيجية البنك الخطط التفصيلية لتحقيق أولويات الرؤية الاستراتيجية
٤	١٣.٨٢	٠.٥٩٩	٤.٣٣٣	يسعى البنك لتنفيذ نظام حوكمة وإدارة الأداء
١	٦.٤٧	٠.٢٥٦	٣.٩٦٠	الغاية والرؤية والاستراتيجية
٢	١٣.٩٠	٠.٦٢١	٤.٤٦٧	يتبنى البنك مجموعة من القيم يتشاركها الجميع لضبط المعاملات داخلياً وخارجياً.
٤	٣٨.٣٥	٠.٦١٤	١.٦٠٠	تهيئ إدارة البنك المناخ المحيط لتحقيق التغيير المنشود
٣	٤٤.٧١	٠.٧٧٥	١.٧٣٣	تسعى إدارة البنك لتمكين ممارسات الإبداع لدى العاملين
١	١٣.٦٩	٠.٦٢١	٤.٥٣٣	تعمل إدارة البنك على توحيد الصفوف لتحقيق الرؤية الاستراتيجية
٧	٨.٢٣	٠.٢٥٤	٣.٠٨٣	الثقافة المؤسسية والقيادة
٢	١٣.٩٤	٠.٦١٤	٤.٤٠٠	تقوم علاقات البنك مع المعنيين الرئيسيين على أساس الثقة المتبادلة
٤	٣٦.٤٤	٠.٦٥٦	١.٨٠٠	يحقق البنك مشاركة المعنيين الرئيسيين بشكل مستمر من خلال فهم احتياجاتهم
٥	٤١.٧٥	٠.٧٥١	١.٨٠٠	يعترف البنك بمساهمات المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجياته
١	١٣.٩٠	٠.٦٢١	٤.٤٦٧	يسهم البنك بشكل مباشر في رفاهة المجتمع
٣	١٦.٢٠	٠.٧٠٢	٤.٣٣٣	يسعى البنك لبناء شراكات خارجية لتحقيق قيمة مستدامة
٤	٥.٨٦	٠.١٩٧	٣.٣٦٠	إشراك المعنيين
٣	١٣.٨٢	٠.٥٩٩	٤.٣٣٣	تدرك إدارة البنك أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى البعيد
٢	١٣.٨٢	٠.٥٩٩	٤.٣٣٣	تحدد رسالة البنك الفئات التي ينبغي تطويرها وبناء قيمة مستدامة لها
١	١٣.٩٠	٠.٦٢١	٤.٤٦٧	يهتم البنك بتحليل التغذية الراجعة من قبل المعنيين الرئيسيين نحو تحسين الأداء
٤	٣٥.٩٣	٠.٥٩٩	١.٦٦٧	يركز البنك على اختيار المعنيين الرئيسيين في قطاع الأعمال لتحقيق قيمة مستدامة
٢	٨.٢٩	٠.٣٠٧	٣.٧٠٠	بناء قيمة مستدامة

تابع جدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي لأبعاد التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
١	١٣.٣٤	٠.٦١٤	٤.٦٠٠	يقوم البنك بمواصلة إدارة عملياته التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء)
٣	١١.٠٥	٠.٥٠١	٤.٥٣٣	يقوم البنك بإدارة التغييرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية النجاح (قيادة التحول)
٥	٣٤.١٦	٠.٥٠١	١.٤٦٧	يسعى البنك للاستفادة من التكنولوجيا بهدف قيادة الإبداع
٢	١٠.٩٨	٠.٥٠٠	٤.٥٥٠	تعتمد ممارسات البنك على الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة
٤	٤٢.١٣	٠.٧٠٢	١.٦٦٧	يدير البنك الأصول والموارد الرئيسية بما يحقق الاستغلال الأمثل لها
٣	٥.٤٠	٠.١٨١	٣.٣٦٣	قيادة الأداء والتحول
٣	١٤.١٦	٠.٥٧٦	٤.٠٦٧	يسعى البنك بشكل مستمر للتعرف على انطباعات المستفيدين
٥	٣٣.٢٢	٠.٥٧٦	١.٧٣٣	يهتم البنك بدراسة وتحديد احتياجات ورغبات العاملين
١	١٣.٩٤	٠.٦١٤	٤.٤٠٠	تسعى استراتيجيات البنك إلى تحقيق نظرة إيجابية من قبل المجتمع
٤	٤٤.٩١	٠.٨٩٨	٢.٠٠٠	يتعرف البنك على انطباعات المعنيين من خلال استبيانات الرأي
٢	١٣.٥٠	٠.٥٧٦	٤.٢٦٧	تتشكل انطباعات المعنيين من خلال تأثير سمعة البنك على البيئة والمجتمع
٦	٧.٣٤	٠.٢٤٢	٣.٢٩٣	انطباعات المعنيين
١	١٣.٩٠	٠.٦٢١	٤.٤٦٧	يستخدم البنك المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
٥	٤٠.٤٩	٠.٦٢١	١.٥٣٣	يراعى البنك تطور الأداء المستقبلي من خلال ربط انطباعات المعنيين الرئيسيين بأدائهم الفعلي
٢	١١.١٨	٠.٤٩٢	٤.٤٠٠	يأخذ البنك بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف
٤	٣٣.٢٢	٠.٥٧٦	١.٧٣٣	يسعى البنك للتعرف على الأسباب الحقيقية المؤثرة في الأداء
٣	١٣.٩٤	٠.٦١٤	٤.٤٠٠	يستخدم البنك النتائج المحققة للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين
٥	٤.٣٦	٠.١٤٤	٣.٣٠٧	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي

كما يتضح من الجدول رقم (٥) أن اتجاهات العينة نحو التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) جاءت على النحو الآتي:

- بالنسبة لمعيار الغاية والرؤية والاستراتيجية: جاءت الفقرة التي تنص على "يتبنى البنك رؤية تعكس ما يسعى لتحقيقه على المدى البعيد" بالترتيب الأول بتوسط حسابي قدره (٤,٦٠٠)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تبين استراتيجية البنك الخطى التفصيلية لتحقيق أولويات الرؤية الاستراتيجية" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٨٠٠) وهي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ٣٦,٤٤٪.

- بالنسبة لمعيار الثقافة المؤسسية والقيادة: جاءت الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة البنك على توحيد الصفوف لتحقيق الرؤية الاستراتيجية" بالترتيب الأول بتوسط حسابي قدره (٤,٥٣٣)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تهيئ إدارة البنك المناخ المحيط لتحقيق التغيير المنشود" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٦٠٠) ومن ثم فإنه لا يوجد تجانس بين استجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

- بالنسبة لمعيار إشراك المعنيين: جاءت الفقرة التي تنص على "يسهم البنك بشكل مباشر في رفاهة المجتمع" بالترتيب الأول بتوسط حسابي قدره (٤,٤٦٧) وتعد الأعلى اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ١٣,٩٠٪؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يعترف البنك بمساهمات المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجياته" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٨٠٠) وهي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ٤١,٧٥٪.

- بالنسبة لمعيار بناء قيمة مستدامة: جاءت الفقرة التي تنص على "يهتم البنك بتحليل التغذية الراجعة من قبل المعنيين الرئيسيين نحو تحسين الأداء" بالترتيب الأول بتوسط حسابي قدره (٤,٤٦٧)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يركز البنك على اختيار المعنيين الرئيسيين في قطاع الأعمال لتحقيق قيمة مستدامة" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٦٦٧) ومن ثم فإنه لا يوجد تجانس بين استجابات أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

- بالنسبة لمعيار قيادة الأداء والتحول: جاءت الفقرة التي تنص على "يقوم البنك بمواصلة إدارة عملياته التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء)" بالترتيب الأول بتوسط حسابي قدره (٤,٦٠٠)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يسعى البنك للاستفادة من التكنولوجيا بهدف قيادة الابداع" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٤٦٧) وهي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ٣٤,١٦٪.

- بالنسبة لمعيار انطباعات المعنيين: جاءت الفقرة التي تنص على "تسعى استراتيجيات البنك إلى تحقيق نظرة إيجابية من قبل المجتمع" بالترتيب الأول بتوسط حسابي قدره (٤,٤٠٠) وتعد الأعلى اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ١٣,٩٤٪؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يهتم البنك بدراسة وتحديد احتياجات ورغبات العاملين" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٧٣٣) وهي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ٤٤,٩١٪.

- بالنسبة لمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: جاءت الفقرة التي تنص على "يستخدم البنك المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي" بالترتيب الأول بتوسط حسابي قدره (٤,٤٦٧)؛ في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يراعي البنك تطور الأداء المستقبلي من خلال ربط انطباعات المعنيين الرئيسيين بأدائهم الفعلي" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (١,٥٣٣) وهي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف قدره ٤٠,٤٩٪.

#### ٤/٩ - نتائج اختبارات فروض البحث وتفسير النتائج

سيتم اختبارات الفروض من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة أو عدم صحة الفروض، مع عرض وتفسير نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

#### ١/٤/٩ نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول

ينص الفرض الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج

الأوروبي للتميز (EFQM 2020). ويشتمل من هذا الفرض أربعة فروض فرعية على النحو الآتي:

#### ١/١/٤/٩ نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالمنظمة ككل والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

جدول رقم (٦)

القدرة التفسيرية وجودة المطابقة لنموذج المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل

المعنوية	اختبار T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
٠.٠٠٠	١٠.٧٢١		٠.١٩٢	٢.٠٦٠	الثابت
٠.٠٠٠	١٢.١٦٦	٠.٧٤٦	٠.٠٤٣	٠.٥٢١	المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل
<b>a. Dependent Variable: معايير التميز المؤسسي</b>					
٠.٧٤٦				R	معامل الارتباط
٠.٥٥٦				R Square	معامل التحديد
٠.٥٥٣				Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل
١٤٨.٠١٦				F	تحليل تباين الانحدار
٠.٠٠٠				P-Value	المعنوية

- **معامل الارتباط (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل ومعايير التميز المؤسسي عند مستوى ثقة ٩٩٪، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٤٦، وهو ارتباط ايجابي قوي.

- **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.٥٥٦)، مما يشير إلى أن المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل تفسر ٥٥.٦% من أي تغير يطرأ على معايير التميز المؤسسي، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (١٤٨.٠١٦) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود المطابقة بين القيم الفعلية لمعايير التميز المؤسسي والقيم المقدرة من النموذج من خلال المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: حيث بلغت قيمة اختبار (T) ١٢.١٦٦ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta لهذه المتغيرات والتي بلغت ٠.٥٢١ تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقي على معايير التميز المؤسسي.

- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

معايير التميز المؤسسي = ٢.٠٦٠ + ٠.٥٢١ (المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل) ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى المؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل بمقدار وحدة واحدة فإن معايير التميز المؤسسي ترتفع بمقدار ٠.٥٢١. وعلى ذلك، فقد ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالمنظمة ككل والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء نموذج (EFQM 2020).

٢/١/٤/٩ نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثاني

ينص الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالإدارة العليا والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

جدول رقم (٧)

القدرة التفسيرية وجودة المطابقة لنموذج المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا

المعنوية	اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
٠.٠٠٠	١١.٧٥٦		٠.١٦٥	١.٩٣٦	الثابت
٠.٠٠٠	١٤.٩٦٤	٠.٨٠٩	٠.٠٣٧	٠.٥٥٨	المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا
<b>a. Dependent Variable: معايير التميز المؤسسي</b>					
٠.٨٠٩				R	معامل الارتباط
٠.٦٥٥				R Square	معامل التحديد
٠.٦٥٢				Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل
٢٢٣.٩٣٥				F	تحليل تباين الانحدار
٠.٠٠٠				P-Value	المعنوية

- **معامل الارتباط (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا ومعايير التميز المؤسسي عند مستوى ثقة ٩٩٪، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٨٠٩، وهو ارتباط ايجابي قوي جداً.

- **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.٦٥٥)، مما يشير إلى أن المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا تفسر ٥.٦٥٪ من أي تغير يطرأ على معايير التميز المؤسسي، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:** تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٢٢٣.٩٣٥) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية لمعايير التميز المؤسسي والقيم المقدرة من النموذج من خلال المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: حيث بلغت قيمة اختبار (T) ١٤.٩٦٤ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta لهذه المتغيرات لها تأثير حقيقي على معايير التميز المؤسسي.

- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:  
معايير التميز المؤسسي = ١.٩٣٦ + ٠.٥٥٨ (المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا)

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى المؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة فإن معايير التميز المؤسسي ترتفع بمقدار ٠.٥٥٨ وعلى ذلك، فقد ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الثاني بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالإدارة العليا والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء نموذج (EFQM 2020).

٣/١/٤/٩ نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بفرق العمل والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

جدول رقم (٨)

القدرة التفسيرية وجودة المطابقة لنموذج المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل

المعنوية	اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
٠.٠٠٠٠	١٠.٢٤٦		٠.١٨١	١.٨٥٣	الثابت
٠.٠٠٠٠	١٤.٠٨٠	٠.٧٩٢	٠.٠٤٣	٠.٦٠٩	المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل
معايير التميز المؤسسي: a. Dependent Variable					
٠.٧٩٢				R	معامل الارتباط
٠.٦٢٧				R Square	معامل التحديد
٠.٦٢٤				Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل
١٩٨.٢٥٥				F	تحليل تباين الانحدار



المعنوية	P-Value
.....	

- **معامل الارتباط (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل ومعايير التميز المؤسسي عند مستوى ثقة ٩٩٪، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٧٩٢، وهو ارتباط ايجابي قوي.

- **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.٦٢٧)، مما يشير إلى أن المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل تفسر ٧.٦٢٪ من أي تغيير يطرأ على معايير التميز المؤسسي، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:** تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (١٩٨.٢٥٥) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية لمعايير التميز المؤسسي والقيم المقدرة من النموذج من خلال المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج.

- **اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:** حيث بلغت قيمة اختبار (T) ١٤.٠٨٠ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta لهذه المتغيرات لها تأثير حقيقي على معايير التميز المؤسسي.

- **معادلة النموذج:** تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

معايير التميز المؤسسي = ١.٨٥٣ + ٠.٦٠٩ (المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل) ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى المؤشرات التي تتعلق بفرق العمل بمقدار وحدة واحدة فإن معايير التميز المؤسسي ترتفع بمقدار ٠.٦٠٩

وعلى ذلك، فقد ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الثالث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بفرق العمل والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء نموذج (EFQM 2020).

#### ٤/١/٤/٩ نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الرابع

ينص الفرض الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالأفراد والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

جدول رقم (٩)

القدرة التفسيرية وجودة المطابقة لنموذج المؤشرات التي تتعلق بالأفراد

المعنوية	اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B	
٠.٠٠٠٠	١٨.٢٠٣		٠.١٥١	٢.٧٤٨	الثابت
٠.٠٠٠٠	١٠.٩٦٥	٠.٧١٠	٠.٠٤٠	٠.٤٣٥	المؤشرات التي تتعلق بالأفراد
<b>a. Dependent Variable: معايير التميز المؤسسي</b>					
٠.٧١٠			R		معامل الارتباط
٠.٥٠٥			R Square		معامل التحديد
٠.٥٠٠			Adjusted R <sup>2</sup>		معامل التحديد المعدل
١٢٠.٢٣١			F		تحليل تباين الانحدار
٠.٠٠٠٠			P-Value		المعنوية

- **معامل الارتباط (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات التي تتعلق بالأفراد ومعايير التميز المؤسسي عند مستوى ثقة ٩٩٪، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٧١٠، وهو ارتباط ايجابي قوي.

- **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.٥٠٥)، مما يشير إلى أن المؤشرات التي تتعلق بالأفراد تفسر ٥٠.٥٠٪ من أي تغير يطرأ على معايير التميز المؤسسي، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:** تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (١٢٠.٢٣١) وذلك عند مستوى

ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية لمعايير التميز المؤسسي والقيم المقدرة من النموذج من خلال المؤشرات التي تتعلق بالأفراد، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: حيث بلغت قيمة اختبار (T) ١٠.٩٦٥ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيم Beta لهذه المتغيرات لها تأثير حقيقي على معايير التميز المؤسسي.

- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{معايير التميز المؤسسي} = ٢.٧٤٨ + ٠.٤٣٥ (\text{المؤشرات التي تتعلق بالأفراد})$$

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى المؤشرات التي تتعلق بالأفراد بمقدار وحدة واحدة فإن معايير التميز المؤسسي ترتفع بمقدار ٠.٤٣٥

وعلى ذلك، فقد ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الرابع بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قدرات المنظمات العامة المبدعة التي تتعلق بالأفراد والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء نموذج (EFQM 2020).

#### ٢/٤/٩ نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني

ينص الفرض الثاني بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

#### جدول رقم (١٠)

اختبار مان-ويتني تجاه مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وفقاً للنوع

النوع (الجنس)	عدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
ذكر	٧٢	٦٣.٩٢	(١.٣١٩)	٠.١٨٧
أنثى	٤٨	٥٥.٣٨		

يوضح الجدول رقم (١٠) اختبار مان-ويتني لدراسة الفروق بين استجابات مجموعتين مستقلتين كأحد الاختبارات اللامعلمية، وقد أظهرت النتائج عدم وجود

فروق بين استجابات أفراد العينة طبقاً للنوع (ذكر - أنثى) حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.١٨٧ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪.

جدول رقم (١١)

اختبار كروسكال-واليز تجاه مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وفقاً (للعمر/للمسمى الوظيفي/للمستوى التعليمي/لسنوات الخبرة)

المعنوية	اختبار كا <sup>٢</sup>	متوسط الرتب	عدد	المتغير	
٠.٠٠٩	١١.٦٦٣	٧٥.٨٧	١٥	أقل من ٣٠	العمر
		٦٨.٨٢	٤٧	من ٣٠-٤٠	
		٥٢.٦٤	٣٣	من ٤١-٥٠	
		٤٦.٠٢	٢٥	أكثر من ٥٠	
٠.٢٠٤	٧.٢٣١	٦٢.٢٠	٦١	مصرفي (ب،أ،عالي)	المسمى الوظيفي
		٦١.٣٣	٣٣	رئيس قسم	
		٤٤.٧٨	٩	مدير مساعد	
		٧٢.٨٠	٥	نائب مدير	
		٤١.٣١	٨	مدير إدارة	
		٨٦.٠٠	٤	مدير عام	
٠.٣٩٠	١.٨٨٤	٥٨.٦٩	٩٢	مؤهل عالي	المستوى التعليمي
		٦٢.٧٠	٢٠	ماجستير	
		٧٥.٨١	٨	دكتوراه	
٠.١٦٥	٣.٦٠٢	٣٤.٣٣	٦	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
		٦٠.٨٣	١٨	من ٥-١٠ سنوات	
		٦٢.٠٧	٩٦	أكثر من ١٠ سنوات	

يوضح الجدول رقم (١١) اختبار كروسكال-واليز لدراسة الفروق بين استجابات عدة مجموعات مستقلة تجاه مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة كأحد الاختبارات اللامعلمية، وقد اظهرت النتائج ما يلي:

(١) وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للعمر عند مستوى ثقة ٩٩٪، (معنوية الاختبار ٠.٠٠٩ وهي أقل من مستوى الدلالة ١٪)، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من ٣٠) بمتوسط رتب ٧٥.٨٧ ثم الفئة العمرية (من ٣٠-٤٠) بمتوسط رتب ٦٨.٨٢ وصولاً للفئة العمرية (أكثر من ٥٠) بمتوسط رتب ٤٦.٠٢.

- (٢) عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.٢٠٤ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪.
- (٣) عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.٣٩٠ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪.
- (٤) عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.١٦٥ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪.
- وعلى ذلك، فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

#### ٢/٤/٩ نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث

ينص الفرض الثاني بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

#### جدول رقم (١٢)

اختبار مان-ويتني تجاه معايير التميز المؤسسي في ضوء (EFQM 2020) وفقاً للنوع

النوع (الجنس)	عدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
ذكر	٧٢	٦٥.٦١	(١.٩٧٧)	٠.٠٤٨
أنثى	٤٨	٥٢.٨٣		

يوضح الجدول رقم (١٢) اختبار مان-ويتني لدراسة الفروق بين استجابات مجموعتين مستقلتين كأحد الاختبارات اللامعلمية، وقد اظهرت النتائج وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للنوع (ذكر - أنثى) عند مستوى ثقة ٩٥٪ حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.٠٤٨ وهي أقل من مستوى الدلالة ٥٪، وكانت هذه الفروق لصالح استجابات الذكور بمتوسط رتب ٦٥.٦١ في حين بلغ متوسط الرتب لاستجابات الإناث ٥٢.٨٣.

ويوضح الجدول رقم (١٣) اختبار كروسكال-واليز لدراسة الفروق بين استجابات عدة مجموعات مستقلة تجاه معايير التميز المؤسسي كأحد الاختبارات اللامعلمية، وقد اظهرت النتائج ما يلي:

- (١) عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للعمر حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.٠٥٥ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪، إلا أنه يمكن القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٠٪ وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (من ٣٠-٤٠) بمتوسط رتب ٦٨.٠٩ ثم الفئة العمرية (أقل من ٣٠) بمتوسط رتب ٦٧.٩٣ وصولاً للفئة العمرية (أكثر من ٥٠) بمتوسط رتب ٤٥.٩٤.
- (٢) عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.٣٨٤ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪.
- (٣) عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.١٠٢ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪.
- (٤) عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة حيث بلغت معنوية الاختبار ٠.٠٥٣ وهي أكبر من مستوى الدلالة ٥٪.

جدول رقم (١٣)

اختبار كروسكال-واليز تجاه معايير التميز المؤسسي في ضوء (EFQM 2020)  
وفقاً (للعمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/لسنوات الخبرة)

المتغير	عدد	متوسط الرتب	اختبار كا <sup>٢</sup>	المعنوية
العمر	أقل من ٣٠	٦٧.٩٣	٧.٦١٢	٠.٠٥٥
	من ٣٠-٤٠	٦٨.٠٩		
	من ٤١-٥٠	٥٧.٣٥		
	أكثر من ٥٠	٤٥.٩٤		
المسمى الوظيفي	مصرفي (ب،أ،عالي)	٦٢.٢٨	٥.٢٧١	٠.٣٨٤
	رئيس قسم	٥٨.٦٥		
	مدير مساعد	٤١.٤٤		
	نائب مدير	٧٤.٠٠		
	مدير إدارة	٥٧.٠٦		
	مدير عام	٨١.٥٠		
المستوى التعليمي	مؤهل عالي	٥٧.٠٢	٤.٥٧٠	٠.١٠٢
	ماجستير	٦٨.٧٠		
	دكتوراه	٨٠.٠٠		
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٧.١٧	٥.٨٥٩	٠.٠٥٣
	من ٥-١٠ سنوات	٦١.٠٠		
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٢.٤٩		

وعلى ذلك، فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).



## ١٠- نتائج البحث

من خلال التحليل الإحصائي واختبارات الفروض الاحصائية؛ استطاع الباحث الوصول إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

(١) اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة فيما يتعلق بـ (المنظمة ككل / الإدارة العليا / فرق العمل / الأفراد) والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020).

(٢) على الرغم من اتفاق عينة الدراسة بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل أن عمليات تقديم الخدمات المقدمة للمستفيدين تخضع للتطوير المستمر بمتوسط ٤.٥٣٣ وبدرجة تشتت ١١.٠٥٪، إلا أنها اتفقت أيضاً على عدم الاعتماد على نظام مساءلة فعال لكافة المستويات الوظيفية بمتوسط ١.٦٦٧، وقد بلغت درجة التشتت في الآراء ٤٢.١٣٪ وهو ما يؤكد على أن هناك تباينات في درجة المساءلة. وهو ما يتفق مع الدراسات (Ohemeng, F. L. K., & Kamga, O., 2020; Bracci, E. et al, 2017; Micheli, P., & Pavlov, A., 2020)

(٣) جاءت عدم موافقة عينة الدراسة بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالإدارة العليا من حيث عدم كفاءة معايير اختيار القيادات الإدارية بمتوسط ١.٥٣٣ وبدرجة تشتت ٤٧.٠٢٪ وه ما يتفق مع الدراسات (Gheerawo, R., 2019; Vogel, D. et al, 2020; Moultrie, J., & Young, A., 2009) التفكير الإبداعي في كافة الممارسات الإدارية بمتوسط ١.٧٣٣ وبدرجة تشتت ٣٩.٣٩٪ وهو ما يتفق مع الدراسات (Clausen, T. H. et al, 2020; Ahenkan, A. et al, 2018; Cummings, C., 2015; Klein, P. G. et al, 2013; Chen, K. K., 2012) ، وأخيراً عدم وجود القادة القادرين على تجسيد الرؤية لواقع يمكن تحقيقه بمتوسط ١.٦٦٧ وبدرجة تشتت ٣٥.٩٣٪. وهو ما

يتفق مع الدراسات (Liu, H. et al, 2021; Wadei, K. A., Chen et al, 2020)

(٤) اتجهت آراء عينة الدراسة نحو عدم الموافقة بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بفرق العمل من حيث تشجيع إدارة البنك التحول نحو العمل الجماعي التفاعلي حيث بلغ متوسط الاستجابات ١.٨٠٠ وبدرجة تشتت ٣٦.٤٤٪، كذلك الترابط بين الأعضاء داخل فرق العمل بمتوسط ١.٨٦٧ وبدرجة تشتت ٣٣.٢٦٪، وأخيراً مراعاة التنوع في خصائص الأعضاء عند بناء فرق العمل بمتوسط ١.٧٣٣ وبدرجة تشتت ٣٣.٢٢٪. وهو ما يتفق مع الدراسات (Ali, A. et al, 2020; Dong, Y. et al, 2017; Kim, T. et al, 2021)

(٥) على الرغم من اتفاق عينة الدراسة بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالأفراد أن البنك يسعى إلى تدريب وتطوير العاملين لاستثمار طاقتهم الإبداعية بمتوسط ٤.٢٠٠ وبدرجة تشتت ١٢.٩٥٪، إلا أنها اتفقت أيضاً على عدم قيام العاملين بالتنمية الذاتية المستمرة لقدراتهم المهنية بمتوسط ٢.٤٠٠ وقد اختلفت الآراء بعض الشيء بنسبة ٣٣.٤٧٪.

(٦) اثبتت الدراسة رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

(٧) اثبتت الدراسة رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020) وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع/العمر/المسمى الوظيفي/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة).

(٨) تمثلت الأهمية النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمعايير التميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM 2020)، حيث جاء الترتيب كما يلي: الغاية والرؤية والاستراتيجية، بناء قيمة مستدامة، قيادة

الأداء والتحول، إشراك المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، انطباعات المعنيين، وأخيراً الثقافة المؤسسية والقيادة.

#### ١١- توصيات البحث

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج سواء من خلال الإطار النظري أو الدراسة الميدانية للبحث، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

(١) توسيع وتعميق أنظمة وآليات للمساءلة تخلق إطاراً موحداً لمنظومة العمل في كافة المستويات الوظيفية من خلال اتباع نظرية قدرة التغيير التنظيمي Organizational Change Capacity theory، بالشكل الذي يمكن معه تطوير هيكل تنظيمي يتسم بقدر أكبر من الاتساق واللامركزية، على أن يتواءم ذلك مع مزيد من المرونة في تخصيص الموارد وتعزيز نظم الرصد والتقييم والمراقبة.

(٢) ضرورة الاعتماد على معايير صارمة لاختيار قيادات إدارية لا تعتمد فقط على السلطات الممنوحة لها، ولكنها قادرة على تجسيد الرؤية لواقع يمكن تحقيقه، وهو أمر مرهون بضرورة توافر نظام قانوني وإداري واضح وفاعل لتحقيق الاختيار الكفء لهذه القيادات.

(٣) تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح للعاملين من التعبير عن الأفكار الإبداعية، لتعزيز ونشر ثقافة الإبداع والتميز لديهم من خلال فهم العوامل المؤثرة في تنمية مهاراتهم الإبداعية، والعمل على إدماجهم في كافة الأنشطة لإضفاء بيئة تنافسية تنعكس بشكل إيجابي على مستوى إنتاجيتهم.

(٤) تنمية روح العمل الجماعي لدى العاملين لتحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات والإمكانات، وتعزيز وترسيخ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم.

(٥) تنمية الاتجاهات العاملين الإيجابية نحو التنمية الذاتية ليكونوا أكثر مرونة وقابلية لمواكبة التطورات الجديدة لتعزيز مهاراتهم المهنية والشخصية المتعلقة بطبيعة

عملهم، والتي من شأنها أن تسهم في فاعلية الأداء وسرعة الاستجابة على مستوى الأصعدة المختلفة.

(٦) ضرورة تبني المنظمات العامة معايير النموذج الأوروبي للتميز ( EFQM 2020) كمدخل لتطوير الأداء والتميز المؤسسي، والعمل على تهيئة البيئة الممكنة لبناء القدرات الداخلية في إدارة عملياتها بصورة تضمن مرونة الأداء، وتحقيق رغبات وتطلعات كافة الأطراف ذات الصلة بما يُعزز مفاهيم الاستدامة المؤسسية .Institutional Sustainability

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- آل إبراهيم، تغريد محمد (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، (١٠) ٢١، ٤٦-٨٤
- بوقرة، رايح وقبائلي، أمال وقرمية، دوفي (٢٠١٩). أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي ميلية، جيجل. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، جامعة محمد بوضياف الجزائرية، (٤) ٢، ١٠١-١٢٠.
- أرتمية، ماجدة سليمان (٢٠١٨). بناء المنظمات المبدعة ودورها في التميز الحكومي: دراسة تطبيقية على دائرة الأحوال المدنية والجوازات في المملكة الأردنية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية، (٥) ٣، ٦٩-١٢٣
- لخضر، مداح (٢٠١٩). الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات. *مجلة الاقتصاد الدولي والعلوم*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (٢) ٣، ١-١٦
- لخضر، مداح وزيطوط، أحمد (٢٠٢٠). التميز في الأداء من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، *مجلة آفاق للعلوم*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (٥) ١، ٣٨٠-٣٩١
- البدوي، ريهام صابر (٢٠١٩). عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، (١) ١٣٥-١٤٨
- إبراهيم، محمد حسين (٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM". *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، جامعة أسبوط، المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية، ٢٢٤-٢٥٧
- سالم، أمل صلاح (٢٠١٨). شفافية القائد ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، (٩) ١، ٢٩٨-٣١٧
- مكاوي، غازي محمود (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية بوجود التمكين متغيراً وسيطاً. *مجلة معهد الإدارة العامة*، (٥٩) ٤، ٨٣٩-٨٩١

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahenkan, A., Tenakwah, E. S., & Bawole, J. N. (2018). Performance management implementation challenges in Ghana's local government system. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 67(3), 519-535. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/IJPPM-06-2016-0124>
- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405-423. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/job.2437>
- Amalnick, M. S., & Zadeh, S. A. (2017). Concurrent Evaluation of Customer Relationship Management and Organizational Excellence: An Empirical

- Study. *Performance Improvement Quarterly*, 30(1), 55–88. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/piq.21240>
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R., & Ahmad, N. (2011). Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 773–786. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/14783363.2011.585784>
- Bracci, E., Maran, L., & Inglis, R. (2017). Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. *Financial Accountability & Management*, 33(4), 406–421. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/faam.12131>
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465–475. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/smj.3008>
- Caniels, M. C. J., & Rietzschel, E. F. (2015). Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints. *Creativity & Innovation Management*, 24(2), 184–196. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/caim.12123>
- Chen, K. K. (2012). “Organizing Creativity: Enabling Creative Output, Process, and Organizing Practices.” *Sociology Compass*, 6(8), 624–643.
- Clausen, T. H., Demircioglu, M. A., & Alsos, G. A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1), 159–176. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12617>
- Cummings, C. (2015). Fostering Innovation and Entrepreneurialism in Public Sector Reform. *Public Administration & Development*, 35(4), 315–328. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/pad.1735>
- De Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/puar.13141>
- Denis, J.-L., Ferlie, E., & van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12175>
- Döhler, M. (2020). The architecture of organizations as missed opportunity in political research. *Public Administration*, 98(4), 891–904.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/job.2134>
- EFQM. (2013). EFQM for Business Excellence: European Foundation for Quality Management
- Fonseca, L., Amaral, A., Oliveira, J., & Rowlands, H. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability (2071-1050)*, 13(6), 1-20.
- Gheerawo, R. (2019). Creative Leadership: Transforming Individuals and Organizations. *Design Management Review*, 30(2), 4–9. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/drev.12174>

- Hora, S., Lemoine, G. J., Xu, N., & Shalley, C. E. (2021). Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 297–312.
- Ilyana, S., & Sholihin, M. (2021). The Effect of Incentives and Leadership Styles on Creative Performance. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 36(1), 14–30. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.22146/jieb.59893>
- Kim, T., David, E. M., & Liu, Z. (2021). Perceived Cognitive Diversity and Creativity: A Multilevel Study of Motivational Mechanisms and Boundary Conditions. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 168–182. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/jocb.443>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70–91.
- Krøtel, S. M. L., & Villadsen, A. R. (2016). Employee turnover in hybrid organizations: The role of public sector socialization and organizational privateness. *Public Administration*, 94(1), 167–184. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12211>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12040>
- Lan, G. Z., & Galaskiewicz, J. (2012). Innovations in Public and Non-profit Sector Organizations in China. *Management & Organization Review*, 8(3), 491–506.
- Li, P., Zhang, Z. S., Zhang, Y., Zhang, J., Nunez, M., & Shi, J. (2021). From Implicit Theories to Creative Achievements: The Mediating Role of Creativity Motivation in the Relationship between Stereotypes, Growth Mindset, and Creative Achievement. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 199–214. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/jocb.446>
- Liu, H., Bracht, E., Zhang, X., Bradley, B., & Dick, R. (2021). Creativity in non-routine jobs: The role of transformational leadership and organizational identification. *Creativity & Innovation Management*, 30(1), 129–143.
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59–74. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/job.1943>
- McDougle, L. (2014). Understanding public awareness of nonprofit organizations: exploring the awareness-confidence relationship. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 19(3), 187–199. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/nvsm.1496>
- Micheli, P., & Pavlov, A. (2020). What is performance measurement for? Multiple uses of performance information within organizations. *Public Administration*, 98(1), 29–45. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12382>
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity & Innovation Management*, 18(4), 299–314. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631.

- Nenadál, J. (2020). The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept? *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovacia Prosperita*, 24(1), 17–28. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.12776/QIP.V24I1.1415>
- Ohemeng, F. L. K., & Kamga, O. (2020). Administrative leaders as institutional entrepreneurs in developing countries: A study of the development and institutionalization of performance management in Ghana's public service. *Public Administration & Development*, 40(1), 87–100. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/pad.1867>
- Rashid, A., Nawaz, S., & Zaman, U. (2021). Examining the effect of inclusive climate on public health official's creative performance: Mediating role of innovation climate. *Journal of Public Affairs (14723891)*, 21(3), 1–10. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/pa.2273>
- Sijbom, R. B. L., Anseel, F., Crommelinck, M., De Beuckelaer, A., & De Stobbeleir, K. E. M. (2018). Why seeking feedback from diverse sources may not be sufficient for stimulating creativity: The role of performance dynamism and creative time pressure. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 355–368. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/job.2235>
- Singla, A., Stritch, J. M., & Feeney, M. K. (2018). Constrained or creative? Changes in financial condition and entrepreneurial orientation in public organizations. *Public Administration*, 96(4), 769–786. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12540>
- Vogel, D., Reuber, A., & Vogel, R. (2020). Developing a short scale to assess public leadership. *Public Administration*, 98(4), 958–973. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/padm.12665>
- Wadei, K. A., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. A. (2021). The Mediation Effect of Ethical Leadership and Creative Performance: A Social Information Processing Perspective. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 241–254. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/jocb.449>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
- Zhao, X., & Goodman, R. M. (2019). Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: A multiple case analysis. *International Journal of Health Planning & Management*, 34(1), e509–e535. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/hpm.2665>
- Zilvinas, Z., Dmytro, B., & Karim, N. (2020). Management innovation practices to public sector organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 392–401. [https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.32](https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.21511/ppm.18(3).2020.32)