



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## The Degree of Applying the Criteria of Excellence at the Environmental Management in the Ministry of Local Development in Light of the Criteria of the European Excellence Model EFQM

**PHD. Mohamed Abd El Khaleq Farag Abou Amer**

PHD researcher - Department of Evaluation of Natural Resources and Planning for their Development- Environmental Studies and Research Institute– University of Sadat City- Egypt

[Mohamed.aboaamer@esri.usc.edu.eg](mailto:Mohamed.aboaamer@esri.usc.edu.eg)

**Prof. Ashraf Abdel Hamid Zahran**

Professor of Air Pollution -Department of Evaluation of Natural Resources and Planning for their Development- Environmental Studies and Research Institute– University of Sadat City

**Assistant.Prof.Essam Gamal Salim Ghanem**

Assistant Professor of Educational Management- Department of Evaluation of Natural Resources and Planning for their Development- Environmental Studies and Research Institute– University of Sadat City- Egypt

**Dr. Ahmed El Sayed Rakha**

Associate Professor of Science in The Environmental Geology

**Receive Date :** 24 July 2023, **Revise Date:** 12 August 2023,

**Accept Date:** 22 August 2023.

**DOI:** [10.21608/buhuth.2023.224932.1534](https://doi.org/10.21608/buhuth.2023.224932.1534)

**Volume 3 Issue 10 (2023) Pp.93 - 123.**

### Abstract

The current research aimed to measure the degree of applying the criteria of excellence in the environmental management performance at the Ministry of Local Development in light of the criteria of the European Excellence Model (EFQM) from the perspective of a random sample of 360 local management leaders. The descriptive approach was used to determine whether there were statistically significant differences between the average application scores according to the variables: (qualification, years of experience, administrative position, gender). To achieve this, a questionnaire was designed and presented to the referees, The number of questionnaire statements came in (39). The results indicated the availability of excellence Criteria to a good degree, and the overall average for the questionnaire was (3.61) with a percentage weight of (72.2%), and the average scores for each of the three pillars (direction, implementation, results) in order (3.62- 3.63- 3.57) with a percentage weight of (72.4%- 72.7%-71.4%). There are also statistically significant differences between the average scores of the sample around the degree of availability of excellence Criteria due to the difference of gender, where the value of (T) was (4.463), which is a significant value at the significance level (0.05). The average scores of the male sample were (3.47), and the average scores of the female sample were (3.90) in favor of females. The results also indicated that there were no statistically significant differences between the average scores of the sample due to the difference in the other variables (qualification, years of experience, administrative position, and gender).

**Keywords:** Environmental Management, The European Excellence Model, (EFQM), The Ministry of Local Development, Criteria

## درجة تطبيق معايير التميز بإدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية

### في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

محمد عبد الخالق فرج ابو عامر

باحث دكتوراه - قسم تقويم الموارد الطبيعية والتخطيط لتنميتها

معهد الدراسات والبحوث البيئية- جامعة مدينة السادات- مصر

أ.م.د / عصام جمال سليم غانم

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

قسم تقويم الموارد الطبيعية والتخطيط لتنميتها

معهد الدراسات والبحوث البيئية

جامعة مدينة السادات، مصر

أ.د/ أشرف عبد الحميد زهران

أستاذ تلوث الهواء

قسم تقويم الموارد الطبيعية والتخطيط لتنميتها

معهد الدراسات والبحوث البيئية

جامعة مدينة السادات مصر

د / أحمد السيد رخا

دكتوراه العلوم في الجيولوجيا البيئية

### المستخلص:

استهدف البحث الحالي قياس درجة تطبيق معايير التميز في أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر عينة عشوائية من قيادات الإدارة المحلية قوامها (٣٦٠)، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة التطبيق وفقا للمتغيرات: (المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الإداري، النوع)، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وعرضه على المحكمين وجاء عدد عبارات الاستبيان في (٣٩) عبارة، وأشارت نتائج البحث إلى توافر معايير التميز بدرجة جيدة، وكان المتوسط العام لإجمالي الاستبيان (٣,٦١) بوزن نسبي مئوي (٧٢,٢%)، وتراوحت متوسطات العبارات لكل محور من المحاور الثلاثة (التوجه، التنفيذ، النتائج) على الترتيب (٣,٦٢ - ٣,٦٣ - ٣,٥٧) بوزن نسبي مئوي (٧٢,٤% - ٧٢,٧% - ٧١,٤%)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حول درجة توافر معايير التميز ترجع لاختلاف النوع، حيث بلغت قيمة (4,463) (T) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٤٧)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٩٠) لصالح الإناث، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حول درجة توافر معايير التميز ترجع إلى الاختلاف في المتغيرات الشخصية الأخرى (المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الإداري)، حيث كانت قيمة (F) لكل متغير قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

الكلمات المفتاحية: إدارة البيئة، النموذج الأوروبي للتميز، وزارة التنمية المحلية، معايير

**المقدمة:**

لقد كان للتطورات السياسية والاجتماعية التي شهدتها مصر خلال السنوات الأخيرة؛ وما نتج عنها من هزات اقتصادية واجتماعية وبيئية، دفعت الدولة المصرية لمراجعة نمط تسيير شؤونها وفق متطلبات المرحلة، والاستجابة للمطالب الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة من قبل المواطنين؛ الأمر الذي انعكس على ضرورة إعادة النظر في دور الدولة ومؤسساتها بهدف مواكبة التحولات العالمية وما تبعها من احتياجات ونداءات ومنها التحول من الإدارة البيئية إلى الحوكمة البيئية والذي ظهر في الخطة المعلنة لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري لرؤية مصر ٢٠٣٠؛ والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) ، وتشتمل هذه الأبعاد على محاور عشر رئيسية هي: "البعد الاقتصادي (التنمية الاقتصادية ، والطاقة ، والمعرفة والابتكار والبحث العلمي ، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية) ، البعد الاجتماعي (التعليم والتدريب، والثقافة، والعدالة الاجتماعية، والصحة) ، والبعد البيئي (البيئة، والتنمية العمرانية)"<sup>١</sup> (رؤية مصر ٢٠٣٠، ص ٧).

ولقد تناول (عبد الهادي وسامي، ٢٠٢٠، ص ٢٠٠) موقع ودور الإدارة المحلية في رؤية مصر ٢٠٣٠ في ضوء الأبعاد الثلاثة والتي أوضحت الموقع والدور وحجم المساهمة التي يمكن للإدارة المحلية أن تحققها في برامج التنمية المستدامة بصورة صريحة ومنها: البعد البيئي والذي حددت فيه دور الإدارة المحلية في المحور العاشر الخاص بقطاع التنمية العمرانية وذلك فيما يتمثل في تفعيل دور المحليات في تنفيذ وإدارة المخططات العمرانية وكذلك ما يتعلق بالاقتصاد الأخضر والتنقل في المدن. وبالإشارة إلى ما أكدته العديد من الدراسات مثل دراسة (مسعود، ٢٠٢٠)، (فهيم، ٢٠٢٠)، (سالم، ٢٠٢٠)، (إسماعيل، ٢٠٠٣) على أهمية وضرورة تطبيق مناهج ونظم إدارة الجودة البيئية في المنظمات الخدمية وذلك على مستوى بلدان العالم النامي والمتقدم لتحقيق التقدم الاقتصادي والارتقاء البيئي لمواجهة التحديات في التطور المحلي والعالمي" (إسماعيل، ٢٠٠٣، ص ٣)

وبما أن الإدارة المحلية تمارس العديد من الوظائف والخدمات المتعلقة بالتنمية في مختلف مجالاتها، وما تحتاجه الوحدات المحلية من تطوير وتعزيز لدورها التنموي لتتمكن من تحقيق الاستغلال الأكفأ والفعال للموارد بما يحقق المصلحة العامة للمواطنين وكسب ثقتهم؛ كانت الحاجة إلى دراسة درجة تطبيق نموذج إدارة الجودة بهدف إشباع تلك الاحتياجات.

**مشكلة البحث**

تكمن مشكلة البحث في أهمية الدور الذي تقوم به إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية والذي يعود بالأثر على جودة الخدمة المقدمة للمواطن والدور المحوري الذي تقدمه للمجتمع بشكل خاص والبيئة بشكل عام، وبمراجعة الباحث للعديد من الدراسات التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وما أشارت إليه من نتائج وتوصيات تؤكد على أهمية تطبيق نموذج التميز الأوروبي منها دراسة (Dimopoulou, 2022)، ودراسة (Bocoya-Maline & others, 2023)، ودراسة (إسماعيل، ٢٠١٩)، ودراسة الخياط (٢٠١٩) ، ودراسة منصور (٢٠١٩)، ودراسة عارف (٢٠١٣) حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أحد الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات، "إذ يعد استخدام نموذج التميز الأوروبي The European Excellence Model، ومنهجية RADAR لإدارة التميز من

<sup>1</sup> <https://mped.gov.eg/EgyptVision> ، <http://enow.gov.eg/Report/Vision-Ar.pdf>

أهم عوامل النجاح الرئيسية Key Success Factors المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز". (عبد الله، ٢٠١٥، ص ١٧).

لذلك تم التركيز في البحث الحالي على استخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، كمتغير يمكن من خلاله التنبؤ والنهوض بالدور الذي تقدمه إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية بمصر لدى عينة من قيادات الوزارة.

### أسئلة البحث

يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة تطبيق معايير التميز في أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة أهمية متطلبات تطوير أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)؟

٢. ما درجة توافر تلك المتطلبات في أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر عينة من القيادات بالوزارة؟

### أهداف البحث

- تحديد درجة أهمية متطلبات تطوير أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM؟

- الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى إدارة البيئة في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر بعض القيادات بوزارة التنمية المحلية.

### فروض البحث

١. تتوافر معايير التميز في أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر عينة من قيادات الإدارة المحلية بدرجة متوسطة.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة من قيادات الإدارة المحلية حول درجة توافر معايير التميز في أداء إدارة البيئة بالوزارة في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ترجع إلى اختلاف المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الإداري، النوع).

### أدوات البحث

استبيان قياس مدى توافر معايير التميز في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية

### محددات البحث

١. اقتصر تطبيق استبيان قياس مدى توافر معايير التميز في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في أداء إدارة البيئة على عينة عشوائية من قيادات الإدارة المحلية (رؤساء وسكرتيري وحدات قروية، ورؤساء ونواب وسكرتيري أحياء ومدن، ووظائف الإدارة الإشرافية) قوامها (٣٦٠).

٢. اقتصر هذا البحث على وصف مدى توافر معايير التميز في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM إصدار ٢٠٢٠.

٣. نتائج البحث الحالي محددة بزمان وأماكن إجرائها.

## منهج البحث

○ المنهج الوصفي في تحديد درجة توافر متطلبات تطوير أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر عينة من القيادات بالوزارة.

## أهمية البحث

قد تفيد نتائج هذا البحث فيما يلي:

١. تقييم واقع إدارة التميز في أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء نموذج عالمي هو:

نموذج EFQM

٢. تقديم أداة قياس لمدى توافر معايير التميز بإدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية بهدف تطوير الأداء في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.

٣. الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة للمواطنين وكذلك المساهمة في تطبيق الحوكمة البيئية بوزارة

التنمية المحلية بما يعود بالفائدة على المواطن والمجتمع والبيئة

## مصطلحات البحث

١. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) The European Excellence Model

يعرف بأنه (EFQM، 2021، P7) إطار عمل مُعترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، والذي شهد عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان الموائمة والحدائق، وإنما للاستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد.<sup>٢</sup>

ويُعرّف إجرائياً بأنه "إطار عمل مُعترف به عالمياً يضم عدداً من المعايير الرئيسية والفرعية والتي يتم من خلالها تقييم أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية لقياس مدى تطبيقها لهذه المعايير، بهدف التحسين والتطوير المستمر لتحقيق نتائج متميزة".

٢. إدارة البيئة (DE) The Department of Environment

هي مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية التي يجب على المؤسسات والمنظمات المختلفة، العمل بها للحفاظ على البيئة والمحافظة على موارد البيئة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (الحسومي، ٢٠٢٢، ص ١١١).

وتُعرّف إجرائياً بأنها تلك المنظومة الإدارية التي تعمل ضمن الهيكل الإداري لوزارة التنمية المحلية بجميع وحداتها وقطاعاتها والتي تسعى للمحافظة على البيئة وتنمية مواردها الطبيعية والبشرية بالتعاون مع الجهات الفنية والإدارية الأخرى سواء داخل الوزارة أو خارجها وما تقوم به من خطوات وسياسات وإجراءات في ضوء وظائف الإدارة المختلفة وفق خطط، ورؤى، وغايات، وتشريعات، وقوانين، وأهداف تشغيلية واستراتيجية محددة لضمان جودة الحياة للمواطنين والوفاء بمتطلباتهم البيئية سواء للجيل الحالي أو الأجيال القادمة.

## بحوث ودراسات سابقة

من البحوث والدراسات السابقة التي أجريت حول محوري البحث وهما النموذج الأوروبي للتميز والإدارة المحلية واستند إليها البحث الحالي ما يلي:

١. دراسة مارتينيز مورينو ودياز، A.؛ Diaz, A.؛ Martinez-Moreno, A. (2017)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى إدارة الجودة في الخدمات الرياضية البلدية في منطقة مورسيا، في البلديات التي يزيد عدد سكانها عن ٢٥٠٠٠ نسمة. تم تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

<sup>2</sup> <https://shop.efqm.org/publications/the-efqm-model--br-revised-2nd-edition/>

المكون من تسعة عوامل. هم عملاء، العاملين الداخليين أنفسهم، الذين يقومون بإجراء تقييم ذاتي للخدمات الرياضية المختلفة. استيفاء الاستبيان الذي اقترحه النموذج، مع مراعاة خصوصيات وخصائص الخدمات الرياضية. تكونت العينة من ١٣٣ عاملاً و ٨٠ رجلاً (٦٠.٢٪) و ٥٣ امرأة (٣٩.٨٪) من العاملين الداخليين وتسعة عملاء للخدمات الرياضية البلدية. تم تحليل عامل (Thomson، 2004) تم استخدامه في حساب العينة. تم استخدام معامل كرونباخ Cronbach's Alpha بمستوى دلالة p0.5 للاعتمادية. وكانت نقاط القوة هي: القيادة بـ ٦٩ نقطة (٦٩.٠٪) ونقاط الضعف هي: السياسة والاستراتيجية ٤٨ نقطة (٦٠.٦٪) والنتائج في المجتمع بـ ٣٧ نقطة (٦٠٪). الملف الشخصي، وكان مجموع الدرجات التي تم تحقيقها في المعايير المختلفة هو ٦٤٤ نقطة من نموذج ١٠٠٠ يمثل الحد الأقصى.

٢. دراسة زابلتالوفا، ساركا وريكوفا، شانيتا Žaneta Rylková, Šárka & Zapletalová، (2018) استهدف البحث التعرف على درجة معرفة نموذج التميز EFQM: دراسة حالة للمؤسسات التشيكية. يعد نموذج عمل EFQM أحد النماذج التي تتعامل مع تقييم أداء المنظمة. ولهذا النموذج تأثير حاسم على نجاح المؤسسات التشيكية، وزيادة القدرة التنافسية لها، الهدف من هذه الورقة هو تحديد مستوى المعرفة بنموذج التميز EFQM من قبل المؤسسات التشيكية. استند البحث إلى البيانات الأولية التي تم جمعها من مسح حديث لـ ٢١٠ شركة تشيكية. تم جمع البيانات من مقابلات مع مديري ومؤسسي الشركات التشيكية. وكانت جميع الشركات المشمولة من الشركات التي تم تأسيسها في جمهورية التشيك. شارك ما مجموعه ٢١٠ شركة، وكانت أداة جمع البيانات الأولية الرئيسية عبارة عن استبيان-مقابلة. تظهر نتائج التحليل الإحصائي تأثير المتغيرات الداخلية المختارة على معرفة نموذج التميز EFQM. أكدت نتائج الدراسة أن مستوى المعرفة بنموذج التميز EFQM في المؤسسات التشيكية منخفض.

٣. دراسة عادل الشمري، ومشاعل الغامدي، (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي، وتم جمع بياناتها من خلال استبانة صممت خصيصاً لها، ووزعت على عينة بلغت (٥٦) مفردة. وقد خلصت إلى العديد من النتائج، أهمها: أن درجة توافر إدارة التميز في الجامعة لجميع الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة، وكان أعلاها توافر بعد القيادة، فيما كان أدناها بعد الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: العمل على نشر ثقافة التميز وتطبيق نماذجها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفي مؤسسات التعليم العالي، والاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في هذا المجال، وإنشاء وحدات متخصصة لرعاية التميز في الجامعات.

٤. دراسة عمرو هاشم، (٢٠٢٠) استهدفت الدراسة تطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وذلك من خلال تقييم الوضع الراهن لمستوى الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM وكذلك التعرف على مستوى الأداء الإداري ببعض الهيئات الحكومية المختصة بالرياضة بدول الاتحاد الأوروبي في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM بالإضافة إلى المقارنة بين مستوى الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة بمصر ومستوى الأداء الإداري ببعض دول الاتحاد الأوروبي ولذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائته لطبيعة الدراسة وكان مجتمع البحث يتمثل في جميع العاملين بوزارة الشباب والرياضة بمصر والبالغ عددهم (٢٣٧٨) فرد، بالإضافة إلى جميع العاملين بالهيئات الحكومية المنوطة بإدارة الرياضة في بعض دول الاتحاد الأوروبي وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من بين الأفراد المكونين لفئات مجتمع البحث، بلغ إجمالي عينة البحث الأساسية (٢١٦) فرد بواقع (١٢١) فرد من العاملين بالمجلس القومي

للرياضة و(٩٥) من العاملين بالمجلس القومي للشباب، كما تم اختيار عينة من العاملين بالهيئات الحكومية المنوطة بإدارة الرياضة في بعض دول الاتحاد الأوروبي والبالغ عددهم (١١٩) فرد بواقع (٦٣) فرد من العاملين بوزارة الرياضة الفرنسية و(٥٦) فرد من العاملين بإدارة الرياضة التابعة لوزارة الداخلية الاتحادية والبناء والمجتمع الألمانية، في حين تم اختيار عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) فرد من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية لإجراء التجربة الاستطلاعية عليهم بهدف حساب الصدق والثبات، وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب والرياضة في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM واشتمل على (١٣٣) معيار.

٥. دراسة جوانا مارتوسفيتش وآخرون (2022) Martusewicz J, & others

قامت هذه الدراسة بإعداد مخطط في المنظمات التي تطبق نموذج EFQM 2020 بهدف بناء استراتيجية للتنمية المستدامة والحفاظ على الطاقة. واستخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة لتقديم نهج استراتيجي لحماية البيئة والحفاظ على الطاقة من حيث إرشادات نموذج EFQM 2020 بالتطبيق على شركة تصنيع دولية. وكان مجال النشاط الرئيسي لها هو صناعة السيارات، والتي تحتل مكانة رائدة في مجال الابتكار. وبالتقييم الذي تم إجراؤه في أحد الأقسام المتخصصة في المصنع، لدراسة عناصر الأمان. أظهرت نتائج الدراسة أن حماية البيئة واستهلاك الطاقة بكفاءة عنصران مهمان في استراتيجية الشركة. كما أظهرت الدراسة تحليل مفصل لمعايير وإرشادات نموذج EFQM 2020 وأن كل معيار يتضمن إرشادات لحماية البيئة وتدبير توفير الطاقة. وبناءً على تحليل المنظمة، استنتجت الدراسة أن السلوك وفقاً لإرشادات نموذج EFQM 2020 يترجم إلى تحقيق نتائج إيجابية قابلة للقياس في المجال البيئي.

٦. دراسة أيمن الباجوري، (٢٠٢٢)

اهتم البحث بدراسة سبل إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر في ضوء الفقرات الدستورية الحاكمة للإدارة المحلية في إطار دستور ٢٠١٤ م، وذلك بالاعتماد على منهجية ثلاثية، والتي تتمثل في: المنهج التاريخي، والمنهج القانوني، والمنهج البنائي الوظيفي. ولقد انقسم البحث إلى قسمين أساسيين، يحلل القسم الأول المشكلات التي تعترض إصلاح الإدارة المحلية في مصر على مستويات ثلاثة، والتي تتمثل في مستوى النظام المحلي، والمستوى التنظيمي، ومستوى الموارد البشرية المحلية. ويعالج القسم الثاني المقترحات اللازمة لتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر على ذات المستويات التحليلية السابقة ولقد توصل هذا البحث لمجموعة من الاستنتاجات الهامة، التي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- النهوض بالعنصر البشري المدرب والقادر على تنفيذ المهام والسياسات التنموية، وكل ذلك يستلزم وجود منظومة قومية لبناء القدرات تتفق مع أهداف الإصلاح والتنمية على المستويين القومي والمحلي.
- يستلزم التحول نحو اللامركزية في مصر إصلاحات على مستويات ثلاثة: مستوى النظام المحلي، ومستوى التنظيمات المحلية، ومستوى الأفراد المحليين.
- ضرورة توافر رؤية تشريعية متكاملة لإعادة رسم العلاقة بين النظام الإداري ككل والنظام المحلي بصورة خاصة، وذلك في ضوء الأهداف الجديدة للنظامين في ظل التحول للامركزية.
- دعم المشاركة المجتمعية على المستوى المحلي، وذلك بتطبيق المداخل الحديثة في وتطبيق استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي المستدامة، إلى جانب تطبيق مدخل الشمول التنموي المحلي.
- الارتقاء بمنظومة القيم المحلية، وذلك من خلال دعم قيم الشفافية والمشاركة والمساءلة على المستوى المحلي، والمسئولية تجاه الإبلاغ عن التجاوزات المحلية وحماية من يكشف عنها.

## إجراءات البحث

سارت إجراءات البحث وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: إعداد استبيان للتعرف على درجة تطبيق معايير التميز بإدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إصدار (٢٠٢٠) من وجهة نظر عينة من قيادات الإدارة المحلية. وتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

١. استخدام الاستبيان الذي أعدته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بعد ترجمته للغة العربية وموائمه لطبيعة وعينة وأهداف البحث وكان عدد عباراته في صورته الأساسية: (٢٩) عبارة.<sup>٣</sup>

٢. الاستفادة من الإطار النظري للدراسة ومراجعة البحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بإعداد أدوات لقياس مدى توافر متطلبات التطوير في ضوء معايير النموذج الأوروبي EFQM ومنها: دراسة Martusewicz, J.; ودراسة Turisová, R & others; 2021، ودراسة Yangınlar, G. & Gül, S. (2022). ودراسة Szweczyk, K.; Wierzbic, A. (2022)، وخالد الشهراني (٢٠٢٢)، ودراسة أحمد شحاتة (٢٠٢١)، وتم التوصل منها إلى عدد (١٥) عبارة من العبارات التي تم إدراجها ضمن الاستبيان والجدول التالي يوضح عدد العبارات في كل معيار من معايير الاستبيان:

٣. إعداد الصورة الأولية للاستبيان (ملحق رقم: ١)، وشملت عدد (٤٤) عبارة فرعية من متطلبات تطوير أداء إدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي تم صياغتها في ثلاثة محاور رئيسية حسب تقسيم النموذج الأوروبي كما يلي: (توجه، تنفيذ، نتائج) موزعة ضمن (٧) معايير هي: (الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي)

٤. ضبط الأداة بقياس صدق وثبات الاستبيان:

أولاً: قياس الصدق: ويقصد به أن تقيس الأداة ما وضعت من أجله وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

(أ) الصدق الظاهري: وأسفرت هذه الخطوة عن:

- اتفاق السادة المحكمين على الجزء الأول من الاستبيان بنسبة أكثر من (٩٥%) والتي تحتوي على البيانات الشخصية للعينة من قيادات وزارة التنمية المحلية.
- اتفاق أكثر من (٨٠%) من المحكمين على (٣٩) عبارة وتم إدراجها في الصورة النهائية للاستبيان (ملحق رقم: ٣).
- استبعاد العبارات التي رأى (٢٠%) من المحكمين عدم أهمية إدراجها ضمن عبارات الاستبيان أو تكرارها في بنود أخرى والتي تم حذفها وكان عددها (٦) وتم تقسيم العبارة رقم (٢٦) إلى عبارتين لتحتوي كل عبارة منهما على فكرة واحدة يسهل فهمها وقياسها.

٥. إعداد الصورة النهائية للاستبيان:

بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون، وصل الاستبيان إلى صورته النهائية وتمثلت في ثلاثة محاور أو ركائز رئيسية، مقسمة إلى سبعة معايير فرعية ضم كل منها عدد من العبارات المرتبطة بها، وبلغ عددها (٣٩) عبارة.

<sup>3</sup> <https://assessbase.digitalefqm.com/assessment/questionnaire-2020>



(ب) صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث عينة استطلاعية من (١٠٠ مفردة) لاختبار ما إذا كانت العبارات تصف ما وضعت من أجله، وأن الاستبيان يتمتع بالثبات والصدق وذلك بالنسبة للمتغير المستقل، إلى جانب التأكد من مصداقية العبارات المكونة للمتغير التابع وذلك كما يلي:

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان

| الأبعاد                                      | معامل ارتباط بيرسون | الصدق الذاتي |
|--|---------------------|--------------|
| المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية  | ٠,٨٨٧ (**)          | ٠,٩٤         |
| المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة    | ٠,٩١٦ (**)          | ٠,٩٦         |
| المعيار الثالث: إشراك المعنيين               | ٠,٨٩٩ (**)          | ٠,٩٤         |
| المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة            | ٠,٩١٨ (**)          | ٠,٩٦         |
| المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول         | ٠,٩٠٦ (**)          | ٠,٩٥         |
| المعيار السادس: انطباعات المعنيين            | ٠,٩١٨ (**)          | ٠,٩٦         |
| المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي | ٠,٩١٦ (**)          | ٠,٩٦         |

(\*\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

تبين من الجدول السابق لنتائج صدق الاتساق الداخلي السابق لمحاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان وبلغت قيم معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٨٧، ٠,٩١٦، ٠,٨٩٩، ٠,٩١٨، ٠,٩٠٦، ٠,٩١٨، ٠,٩١٦) لكل من (الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) على التوالي، كما كانت قيم الصدق الذاتي مرتفعة تؤكد على صدق أبعاد الاستبيان.

الثبات: بقياس معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha):

والجدول التالي يبين نتائج معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لعبارات الاستبيان كما يلي:

جدول (٢) ثبات عبارات الاستبيان

| المتغيرات                                    | عدد العبارات | قيمة ألفا (Cronbach's Alpha) |
|--|--------------|------------------------------|
| المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية  | ١١           | ٠,٩٦١                        |
| المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة    | ٦            | ٠,٩٣٧                        |
| المعيار الثالث: إشراك المعنيين               | ٣            | ٠,٩٠٩                        |
| المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة            | ٥            | ٠,٩٠٦                        |
| المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول         | ٥            | ٠,٩٠٤                        |
| المعيار السادس: انطباعات المعنيين            | ٤            | ٠,٨٩٧                        |
| المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي | ٥            | ٠,٩٠٤                        |
| إجمالي الاستبيان                             | ٣٩           | ٠,٩٦٢                        |

يتضح من الجدول السابق لنتائج ثبات عبارات المتغيرات أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث بلغت قيم معامل الثبات (٠,٩٦١، ٠,٩٣٧، ٠,٩٠٩، ٠,٩٠٦، ٠,٩٠٤، ٠,٨٩٧، ٠,٩٠٤) لأبعاد الاستبيان (الغاية والرؤية والإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) على التوالي وهي قيم مرتفعة أكبر من (٠,٥)، وكانت قيمة Cronbach's Alpha لإجمالي

(الاستبيان) (٠,٩٦٢) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### وصف أداة البحث (الاستبيان):

تم قياس قوة الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث حيث تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي المئوي حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب مدى توافرها من وجهة نظر عينة البحث المختلفة.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، لتحديد درجة لكل فقرة، ولقد تم استخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة عبارات الاستبيان، حيث تعرض عبارات الاستبيان على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة.

ويوضح جدول رقم (٣) أن العبارة التي يتم الموافقة عليها بموافق تماماً تأخذ الدرجة (٥)، بينما العبارة التي يتم عدم الموافقة عليها بغير موافق على الإطلاق تعطى الدرجة (١)، وتتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين درجة واحدة وخمس درجات كما يلي:

### جدول (٣) أوزان عبارات الاستبيان

| الإجابة | أوافق تماماً | أوافق | أوافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق على الإطلاق |
|---------|--------------|-------|-----------------|-----------|-----------------------|
| الوزن   | ٥            | ٤     | ٣               | ٢         | ١                     |

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨$$

لنحصل على قيمة الوسط المرجح والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة البحث على عبارات ومحاور الاستبيان.

ويوضح جدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (١,٨) تدل على مستوى الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة التطبيق على ما جاء بالعبارات أو محاور الاستبيان منخفض جداً، أما المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين (١,٨) إلى (٢,٦) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة، بينما المتوسطات التي تتراوح ما بين (٢,٦) إلى (٣,٤) فهي تدل على مستوى موافقة متوسط، بينما المتوسطات التي تتراوح ما بين (٣,٤) إلى (٤,٢) فهي تدل على مستوى موافقة مرتفع، بينما المتوسطات التي تتراوح ما بين (٤,٢) إلى (٥) فهي تدل على مستوى مرتفع جداً، وهذا التقسيم تم تصنيفه وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في أداة الاستبيان.

### جدول (٤) المتوسطات والأوزان النسبية وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي

| الوصف                 | قيمة الوسط المرجح     |
|-----------------------|-----------------------|
| موافق تماماً          | من ٤,٢ إلى ٥          |
| موافق                 | من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ |
| موافق إلى حد ما       | من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ |
| غير موافق             | من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ |
| غير موافق على الإطلاق | من ١ إلى أقل من ١,٨   |

المصدر: (تحليل الباحث)

٦. تحديد مجتمع البحث وعينة الاستبيان:

شمل مجتمع البحث جميع قيادات الإدارة المحلية كما يلي:

أولاً: المحافظين

ثانياً: الوظائف القيادية:

وهي وظائف المستويات الثلاثة التالية للسلطة المختصة وبها مستويات وظيفية بدرجات (الامتازة، العالية، المدير العام) وتشمل من يرأس قطاعات وإدارات مركزية وإدارة عامة:

- سكرتير عموم
- رؤساء المدن
- سكرتير عام مساعد
- رؤساء الأحياء
- رؤساء المراكز

ثالثاً: وظائف الإدارة الإشرافية:

وهي وظائف المستوى التالي للوظائف القيادية وتشمل:

- رؤساء الوحدات القروية.
- الإدارة الهندسية.
- التخطيط العمراني.
- التخطيط والمتابعة.
- الشؤون القانونية.
- خدمات المواطنين والشكاوى.
- إدارة المعلومات.
- إدارة التنمية.
- الشؤون المالية.

العدد الإجمالي للقيادات (مجتمع الدراسة)

بلغ إجمالي عدد القيادات حسب آخر إحصائية استطاع الباحث الحصول عليها وكانت في أكتوبر ٢٠١٧، حسب الموقع الإلكتروني لوزارة التنمية المحلية: ٥٧٥٧ منهم وظائف قيادية عددها (٣٧٢)، ووظائف إشرافية ٥٣٨٥ (الموقع الإلكتروني لوزارة التنمية المحلية، ٢٤ إبريل ٢٠٢٣) مشروع إعداد قيادات المحليات.

عينة الدراسة:

وتم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ساميثون كما يلي:

لحساب حجم العينة قام الباحث باستخدام المعادلة التالية في حساب حجم عينة البحث (Thompson, 2010,59:60)

$$n = \frac{N * P [1 - P]}{\{ [N - 1 * (d^2/z^2)] + p(1 - P) \}}$$

حيث:

N = حجم المجتمع ويساوي ٥٧٥٧ مفردة.

Value = Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي ١,٩٦، عند معامل ثقة ٩٥ %

<sup>4</sup> <https://www.mld.gov.eg/ar/projects/details/1019>

P = Percentage Picking احتمالية ظهور المفردة وتساوي ٠,٥

D = نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي (٣٦٠) ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلا جيدا فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة هو العينة العشوائية نظرا لكبر حجم المجتمع.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

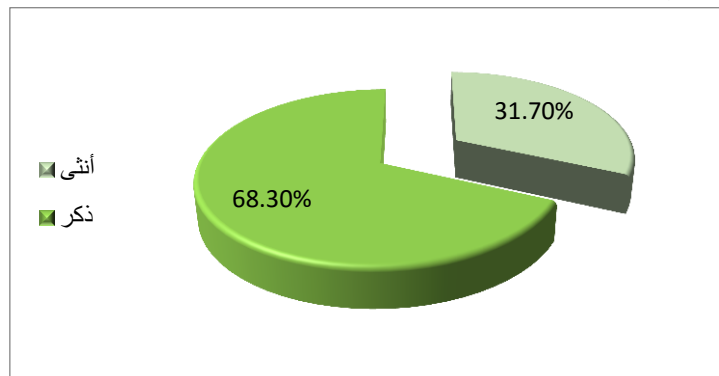
لتحديد خصائص مجتمع البحث، حُسبت التكرارات والنسب المئوية، وفقا للمتغيرات المتعلقة بالخصائص التي يتصف بها مجتمع العينة والتي كانت كما يلي:

- سنوات الخبرة
- المنصب الإداري
- المؤهل
- النوع

#### جدول (٥) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة البحث (الاستبيان) لمتغير النوع

| النسبة | العدد | النوع    |
|--------|-------|----------|
| ٣١,٧%  | ١١٤   | أنثى     |
| ٦٨,٣%  | ٢٤٦   | ذكر      |
| ١٠٠%   | ٣٦٠   | الإجمالي |

تبين من الجدول السابق أنه تم تطبيق الاستبيان على عينة بلغت (٣٦٠) مفردة من عينة البحث فكان عدد أفراد العينة من (الذكور) (٢٤٦) مفردة بنسبة (٦٨,٣%) وهي أكبر نسبة، وعينة (الاناث) (١١٤) مفردة بنسبة (٣١,٧%).



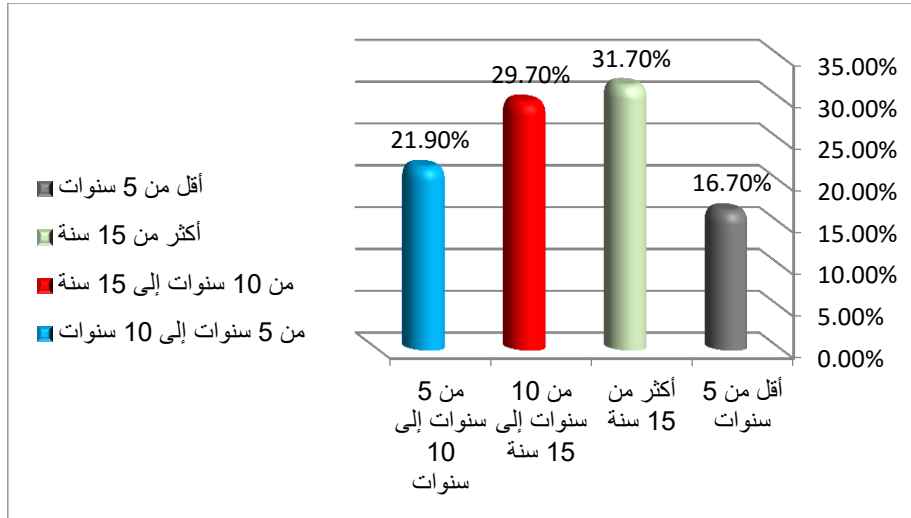
شكل (١) عينة البحث (الاستبيان) من الذكور والإناث

#### جدول (٦) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة البحث لمتغير سنوات الخبرة في العمل القيادي

| النسبة | العدد | سنوات الخبرة في العمل القيادي |
|--------|-------|-------------------------------|
| ١٦,٧%  | ٦٠    | أقل من ٥ سنوات                |
| ٣١,٧%  | ١١٤   | أكثر من ١٥ سنة                |
| ٢٩,٧%  | ١٠٧   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة        |
| ٢١,٩%  | ٧٩    | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات       |
| ١٠٠%   | ٣٦٠   | الإجمالي                      |

تبين من الجدول السابق أنه تم تطبيق الاستبيان على عينة بلغت (٣٦٠) مفردة من عينة البحث فكان أكثر عدد أفراد العينة (أكثر من ١٥ سنة)، (١١٤) مفردة بنسبة (٣١,٧%) وهي أكبر نسبة، يليها عينة

(من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة)، (١٠٧) مفردة بنسبة (٢٩,٧%)، يليها عينة (من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات) بعدد (٧٩) مفردة بنسبة (٢١,٩%) وأخيرا (أقل من ٥ سنوات) بعدد (٦٠) مفردة بنسبة (١٦,٧%) وهي النسبة الأقل.

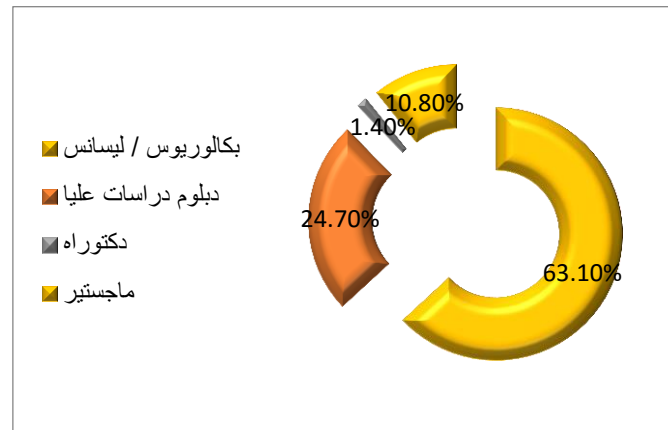


شكل (٢) سنوات الخبرة في العمل القيادي

جدول (٧) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة البحث (الاستبيان) لمتغير الدرجة العلمية

| النسبة | العدد | الدرجة العلمية     |
|--------|-------|--------------------|
| ٦٣,١%  | ٢٢٧   | بكالوريوس / ليسانس |
| ٢٤,٧%  | ٨٩    | دبلوم دراسات عليا  |
| ١,٤%   | ٥     | دكتوراه            |
| ١٠,٨%  | ٣٩    | ماجستير            |
| ١٠٠%   | ٣٦٠   | الإجمالي           |

تبين من الجدول السابق لوصف عينة البحث لمتغير الدرجة العلمية أن عدد (بكالوريوس / ليسانس) (٢٢٧) مفردة بنسبة (٦٣,١%) وهي النسبة الأعلى، ثم (دبلوم دراسات عليا) بعدد (٨٩) مفردة بنسبة (٢٤,٧%)، يليها عينة (ماجستير) بعدد (٣٩) مفردة بنسبة (١٠,٨%) وأخيرا (دكتوراه) بعدد (٥) مفردة بنسبة (١,٤%) وهي النسبة الأقل.

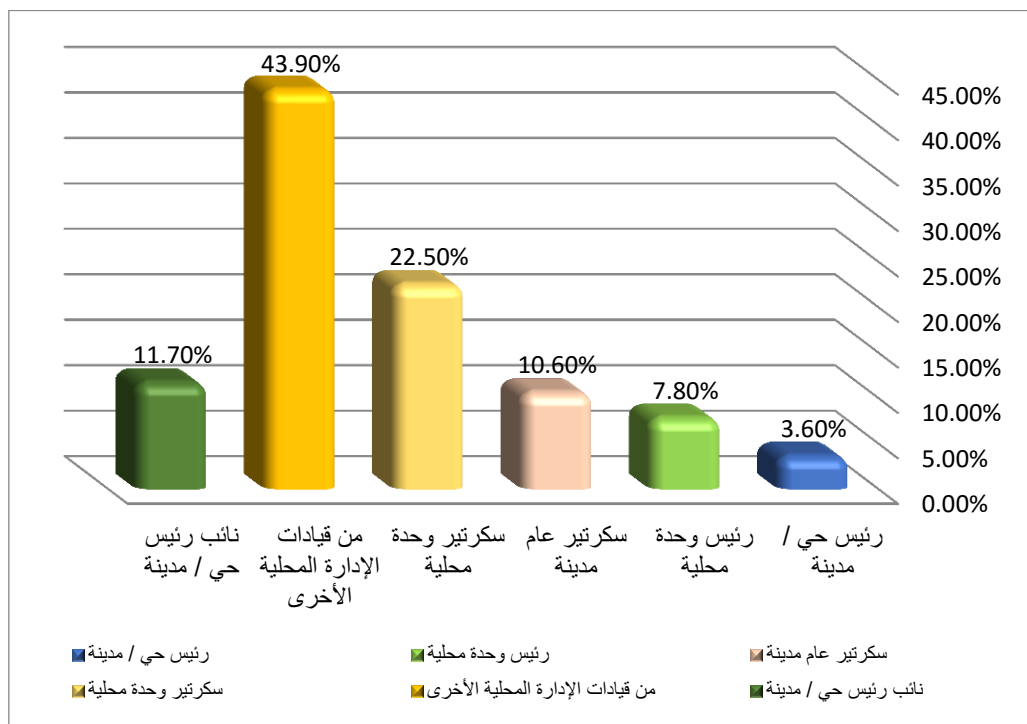


شكل (٣) الدرجة العلمية

جدول (٨) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة البحث (الاستبيان) لمتغير المنصب الإداري

| المنصب الإداري                   | العدد | النسبة |
|----------------------------------|-------|--------|
| رئيس حي / مدينة                  | ١٣    | ٣,٦%   |
| رئيس وحدة محلية                  | ٢٨    | ٧,٨%   |
| سكرتير عام مدينة                 | ٣٨    | ١٠,٦%  |
| سكرتير وحدة محلية                | ٨١    | ٢٢,٥%  |
| من قيادات الإدارة المحلية الأخرى | ١٥٨   | ٤٣,٩%  |
| نائب رئيس حي / مدينة             | ٤٢    | ١١,٧%  |
| الإجمالي                         | ٣٦٠   | ١٠٠%   |

تبين من الجدول السابق لوصف عينة البحث لمتغير (المنصب الإداري) من هم (من قيادات الإدارة المحلية الأخرى) بعدد (١٥٨) مفردة بنسبة (٤٣,٩%)، ثم عينة (سكرتير وحدة محلية) (٨١) مفردة بنسبة (٢٢,٥%) يليها عينة (نائب رئيس حي / مدينة) بعدد (٤٢) مفردة بنسبة (١١,٧%)، يليها (سكرتير عام مدينة) بعدد (٣٨) مفردة بنسبة (١٠,٦%)، يليها (رئيس وحدة محلية) بعدد (٢٨) مفردة بنسبة (٧,٨%) وأخيرا (رئيس حي / مدينة) بعدد (١٣) مفردة بنسبة (٣,٦%).



شكل (٤) المنصب الإداري

٧. تطبيق الاستبيان بعد التأكد من صدق وثبات الأداة:

قام الباحث بتصميم وتطبيق الاستبيان إلكترونياً، باستخدام نماذج جوجل (Google Forms) من خلال [الرابط التالي](#)، وتم إرسال الاستبيان إلكترونياً على البريد الإلكتروني والواتس آب وغيرها من وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تليجرام) وتم تطبيق الاستبيان على العينة من قيادات الإدارة المحلية في

الفترة من ٢٥ يناير وحتى ٢٧ إبريل ٢٠٢٣م، وتم استقبال الإجابات من أفراد العينة، وعددهم ٤٠٣ استبيان وكان عدد الاستبيانات الصالحة ٣٦٠ استبانة.

أهم معوقات وصعوبات التطبيق الميداني:

- استغرق تحكيم الأداة لقياس الصدق الظاهري الكثير من الوقت والجهد للوصول إلى أكبر عدد من الخبراء والمختصين بسبب عدم إجابة بعض المحكمين على بعض العبارات لعدم التخصص، كما استغرق تطبيق الاستبيان والتواصل مع مجتمع البحث الكثير من الوقت والجهد للوصول إلى أكبر عدد من الاستبيانات الصالحة.
- تم عمل العديد من المحاضرات وورش العمل التدريبية كالتعريف بنموذج التميز الأوروبي EFQM وأهميته في تطوير المؤسسات لجذب عدد من القيادات لتعبئة الاستبيان.

## نتائج البحث

ينص الفرض الأول على: توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر عينة من قيادات الإدارة المحلية بدرجة متوسطة.

١. الإحصاءات الوصفية للمعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية

### جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية

| الترتيب | الوزن النسبي المنوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|--|
| ١       | ٧٧,٠                | ١,١٥٩             | ٣,٨٥            | ١. تعمل الإدارة البيئية بجميع وحدات وقطاعات وزارة التنمية المحلية وفق غاية محددة وواضحة                                    |
| ٢       | ٧٦,٧                | ١,٠٧١             | ٣,٨٣            | ٢. تُبين الغاية أهمية عمل ودور الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية  |
| ٥       | ٧٢,٩                | ١,١٥٤             | ٣,٦٥            | ٣. توجد رؤية محددة وتصف ما تسعى الإدارة إلى تحقيقه   |
| ١٠      | ٧١,٥                | ١,٠٢٣             | ٣,٥٨            | ٤. تُعد الرؤية بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية   |
| ٧       | ٧٢,٢                | ١,٠٧١             | ٣,٦١            | ٥. تُمثل الرؤية الركيزة الأساسية لتحديد الإستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسية للإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية |
| ٣       | ٧٣,١                | ١,٠٦٦             | ٣,٦٥            | ٦. يتوفر إطار عمل يحدد مسؤولية الإدارة ومساهماتها وتأثيرها على النظام الأيكولوجي (المحيط الحيوي) الذي تعمل فيه             |
| ٤       | ٧٣,٠                | ١,١٢٤             | ٣,٦٥            | ٧. تُحدد وتفهم وتدرك احتياجات المعنيين كاحتياجات المواطنين، أو الموظفين، أو الشركاء  |
| ١١      | ٧١,٠                | ١,١٣٦             | ٣,٥٥            | ٨. تضمن الإدارة مواءمة كافة العاملين مع إستراتيجية الوزارة   |
| ٩       | ٧١,٧                | ١,١٥١             | ٣,٥٨            | ٩. تُوفر الإدارة البيئية إستراتيجية واضحة الأولويات ومحددة الأهداف   |
| ٨       | ٧٠,٩                | ١,١٢٦             | ٣,٥٤            | ١٠. تُوفر نظام لمتابعة الأداء المؤسسي  |
| ٦       | ٧٢,٧                | ١,٠٧٨             | ٣,٦٤            | ١١. تُبين إستراتيجية الإدارة الخطط التفصيلية المتعلقة بتحقيق الأولويات والرؤية   |
| -       | ٧٣,٠                | ٠,٩٣٩             | ٣,٦٥            | المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية  |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية أن المتوسط العام للبعد بلغ (٣,٦٥) بوزن نسبي مؤوي (٧٣,٠%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر العناصر المكونة للمعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجي بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات (٣,٨٥ – ٣,٥٥) بوزن نسبي مؤوي (٧٧,٠% – ٧١,٠%).

٢. الإحصاءات الوصفية المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:

**جدول (١٠) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة**

| الترتيب | الوزن النسبي المؤوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١       | ٧٣,٩                | ١,١٧٥             | ٣,٧٠            | ١٢. تُحدد القيم والثقافة المؤسسية التي تعمل وفقا لها                                  |
| ٣       | ٧٢,٣                | ١,١٧٥             | ٣,٦١            | ١٣. تقبل بالمرونة وإدارة التغيير  |
| ٣       | ٧٢,٣                | ١,١٠٨             | ٣,٦٢            | ١٤. تُشجع على الابداع والابتكار   |
| ٢       | ٧٣,١                | ١,٠٥٧             | ٣,٦٦            | ١٥. تعمل على توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والإستراتيجية             |
| ٥       | ٦٩,٣                | ١,٠٢٥             | ٣,٤٦            | ١٦. تحرص على نشر ثقافة التميز بين الموظفين وتشجعهم على تطوير الأنشطة البيئية المتميزة |
| ٤       | ٧٠,٠                | ١,٠٥٨             | ٣,٥٠            | ١٧. تُقدم القيادة سلوكا يُلهم الآخرين ويعزز نشاطهم الإيجابي تجاه البيئة               |
| -       | ٧١,٨                | ٠,٩٦١             | ٣,٥٩            | المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة   |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة أن المتوسط العام للبعد بلغ (٣,٥٩) بوزن نسبي مؤوي (٧١,٨%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر العناصر المكونة للمعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات (٣,٤٦ – ٣,٧٠) بوزن نسبي مؤوي (٧٣,٩% – ٦٩,٣%).

٣. الإحصاءات الوصفية المعيار الثالث: إشراك المعنيين:

**جدول (١١) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعيار الثالث: إشراك المعنيين**

| الترتيب | الوزن النسبي المؤوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|--|
| ١       | ٧٣,٩                | ١,١٧٥             | ٣,٧٠            | ١٨. تسعى الإدارة لبناء علاقات مستدامة مع المعنيين                            |
| ٢       | ٧٣,٧                | ١,٠٧٣             | ٣,٦٩            | ١٩. تعمل على تهيئة البيئة الملائمة لجذب وإشراك وتطوير واستبقاء أفضل الموظفين |
| ٣       | ٧٣,٠                | ١,١٠٠             | ٣,٦٥            | ٢٠. تعمل على تقديم مساهمة إيجابية للمجتمع                                    |
|         | ٧٣,٥                | ١,٠٣١             | ٣,٦٨            | المعيار الثالث: إشراك المعنيين   |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعيار الثالث: إشراك المعنيين أن المتوسط العام للبعد بلغ (٣,٦٨) بوزن نسبي مؤوي (٧٣,٥%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر



العناصر المكونة للمعيار الثالث: إشراك المعنيين بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات بين (٣,٦٥ – ٣,٧٠) بوزن نسبي مئوي (٧٣,٩% – ٧٣,٠%).

٤. الإحصاءات الوصفية للمعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة:

**جدول (١٢) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة**

| الترتيب | الوزن النسبي المئوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١       | ٧٣,٩                | ١,٢٠٦             | ٣,٦٩            | ٢١. تسعى للتطوير المستمر للخدمات والحلول التي تقدمها      |
| ٢       | ٧٣,٧                | ١,١٠٤             | ٣,٦٨            | ٢٢. تحظى الخدمات والحلول التي تقدمها بتقدير جميع المعنيين |
| ٤       | ٧٢,٢                | ١,٠٤٧             | ٣,٦١            | ٢٣. تتواصل باستمرار مع المعنيين للتعريف بالخدمات والحلول  |
| ٤       | ٧٢,٢                | ١,١٠٩             | ٣,٦١            | ٢٤. تقدم الخدمات والحلول بطريقة مستدامة                   |
| ٣       | ٧٢,٣                | ١,٠٩١             | ٣,٦١            | ٢٥. تُقيم وتحسن التجربة الشاملة للمعنيين                  |
|         | ٧٢,٨                | ٠,٩٧٢             | ٣,٦٤            | المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة                         |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة أن المتوسط العام للبعد بلغ (٣,٦٤) بوزن نسبي مئوي (٧٢,٨%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر العناصر المكونة للمعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات (٣,٦٩ – ٣,٦١) بوزن نسبي مئوي (٧٣,٩% – ٧٢,٢%).

٥. الإحصاءات الوصفية للمعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول

**جدول (١٣) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول**

| الترتيب | الوزن النسبي المئوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|--|
| ٢       | ٧١,٩                | ١,١٦٠             | ٣,٥٩            | ٢٦. تُدير المخاطر البيئية بفعالية  |
| ١       | ٧٤,٨                | ١,١٣٥             | ٣,٧٤            | ٢٧. تسعى لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمعنيين                               |
| ٣       | ٧١,١                | ١,١٣٣             | ٣,٥٥            | ٢٨. تعمل على استغلال واستثمار الفرص التي توفرها الابتكارات والتقنيات الجديدة |
| ٥       | ٧٠,٤                | ١,٠٣٧             | ٣,٥٢            | ٢٩. تستخدم البيانات والمعلومات والمعرفة لتحسين الأداء                        |
| ٤       | ٧٠,٧                | ١,٠٤٧             | ٣,٥٣            | ٣٠. تعمل على إدارة الأصول الرئيسية والموارد بشكل احترافي مسؤول               |
| -       | ٧١,٩                | ٠,٩٣٣             | ٣,٥٩            | المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول   |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول أن المتوسط العام للبعد بلغ (٣,٥٩) بوزن نسبي مئوي (٧١,٩%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر

العناصر المكونة للمعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات (٣,٧٤ - ٣,٥٢) بوزن نسبي مئوي (٧٤,٨% - ٧٠,٤%).

٦. الإحصاءات الوصفية للمعيار السادس: انطباعات المعنيين

جدول (١٤) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعيار السادس: انطباعات المعنيين

| الترتيب | الوزن النسبي المئوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|--|
| ٣       | ٧١,٠                | ١,١٧٠             | ٣,٥٥            | ٣١. تقوم بقياس انطباعات المعنيين (المواطنين، العاملين، المجتمع، الشركاء والموردين، المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة) عن الأداء |
| ١       | ٧١,٧                | ١,١١٦             | ٣,٥٩            | ٣٢. تُحدد مدى نجاحها في تنفيذ استراتيجيتها لتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين.   |
| ٢       | ٧١,٣                | ١,١٢٠             | ٣,٥٦            | ٣٣. تستخدم تحليل أدائها الماضي والحالي للتنبؤ بالأداء في المستقبل  |
| ٤       | ٦٩,٩                | ١,١٦٤             | ٣,٥٠            | ٣٤. تستخدم نتائج انطباعات رأي المعنيين في التأثير على توجه المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها   |
| -       | ٧١,٠                | ٠,٩٩٨             | ٣,٥٥            | المعيار السادس: انطباعات المعنيين  |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعيار السادس: انطباعات المعنيين أن المتوسط العام للبعد بلغ (٣,٥٥) بوزن نسبي مئوي (٧١,٠%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر العناصر المكونة للمعيار السادس: انطباعات المعنيين بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات بين (٣,٥٩ - ٣,٥٠) بوزن نسبي مئوي (٧١,٧% - ٦٩,٩%).

٧. الإحصاءات الوصفية للمعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي:

جدول (١٥) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

| الترتيب | الوزن النسبي المئوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|--|
| ١       | ٧٣,٦                | ١,٠٥٩             | ٣,٦٨            | ٣٥. تُحقق مستويات أداء متميزة في النتائج المتعلقة بانطباعات المعنيين |
| ٣       | ٧٢,١                | ١,١١٥             | ٣,٦١            | ٣٦. تُحقق مجموعة من النتائج التشغيلية والإستراتيجية                  |
| ٢       | ٧٢,٣                | ١,٠٥٢             | ٣,٦٢            | ٣٧. تُحقق مستويات أداء متميزة مقارنة بأهدافها الإستراتيجية           |
| ٤       | ٧٠,٩                | ١,٠٧٠             | ٣,٥٤            | ٣٨. تستخدم البيانات والرؤى للتنبؤ بالأداء المستقبلي                  |
| ٥       | ٧٠,٦                | ١,١٤٩             | ٣,٥٣            | ٣٩. تُقارن الإدارة أدائها مع منظمات خارجية متميزة                    |
| -       | ٧١,٩                | ٠,٩٢٦             | ٣,٦٠            | المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي                         |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي أن المتوسط العام للبعد بلغ (٣,٦٠) بوزن نسبي مئوي (٧١,٩%) وهي نسبة تشير لموافقة

العينة على توافر العناصر المكونة للمعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات (٣,٦٨ – ٣,٥٣) بوزن نسبي مئوي (٧٣,٦% – ٧٠,٦%).  
٨. الإحصاءات الوصفية للمعايير السبعة:

**جدول (١٦) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المعايير السبعة**

| الترتيب | الوزن النسبي المئوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة                                       |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|--|
| ٢       | ٧٣,٠                | ٠,٩٣٩             | ٣,٦٥            | المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية  |
| ٦       | ٧١,٨                | ٠,٩٦١             | ٣,٥٨            | المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة    |
| ١       | ٧٣,٥                | ١,٠٣١             | ٣,٦٨            | المعيار الثالث: إشراك المعنيين               |
| ٣       | ٧٢,٨                | ٠,٩٧٢             | ٣,٦٤            | المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة            |
| ٥       | ٧١,٩                | ٠,٩٣٣             | ٣,٥٩            | المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول         |
| ٧       | ٧١,٠                | ٠,٩٩٨             | ٣,٥٥            | المعيار السادس: انطباعات المعنيين            |
| ٤       | ٧١,٩                | ٠,٩٢٦             | ٣,٦٠            | المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المعايير السبعة أن المتوسط العام تراوح بين (٣,٦٨ – ٣,٥٥) بوزن نسبي مئوي (٧٣,٥% – ٧١,٠%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر العناصر المكونة للمعايير جميعها بدرجة جيدة مما يعني عدم قبول الفرض الأول.

• أن أكثر المعايير توافراً بالاستبيان هي على الترتيب: المعيار الثالث: إشراك المعنيين باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٨)، ثم المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٥)، ثم المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٤)، ثم المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٠)، ثم المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٩)، ثم المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٨)، وفي النهاية يأتي المعيار السادس: انطباعات المعنيين باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٥).

٩. الإحصاءات الوصفية للمحاور الثلاثة: (التوجه، التنفيذ، النتائج)

**جدول (١٧) نتائج التحليل الوصفي للمحاور الثلاثة**

| الترتيب | الوزن النسبي المئوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة                 |
|---------|---------------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| ٢       | ٧٢,٤                | ٠,٩١٣             | ٣,٦٢            | المحور الأول: التوجه   |
| ١       | ٧٢,٧                | ٠,٩٢٨             | ٣,٦٤            | المحور الثاني: التنفيذ |
| ٣       | ٧١,٤                | ٠,٩٢٨             | ٣,٥٧            | المحور الثالث: النتائج |
| -       | ٧٢,٢                | ٠,٨٧٦             | ٣,٦١            | إجمالي الاستبيان       |

المصدر: مخرجات (SPSS): الباحث

تبين من الجدول السابق لوصف إجابات العينة على عبارات المحاور أن المتوسط العام لإجمالي الاستبيان بلغ (٣,٦١) بوزن نسبي مئوي (٧٢,٢%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر العناصر

المكونة للاستبيان بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات لكل محور (٣,٦٢ - ٣,٦٤ - ٣,٥٧) بوزن نسبي مئوي (٧٢,٤% - ٧٢,٧% - ٧١,٤%).

• يتضح من الجدول السابق أن أكثر المحاور توافراً بالاستبيان هي على الترتيب: المحور الثاني: التنفيذ باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٤)، ثم المحور الأول: التوجه باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٢)، وفي النهاية يأتي المحور الثالث: النتائج باستجابة تُشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٧).

• وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بنسبة مرتفعة لمحاور الاستبيان وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط الكلي للأبعاد (٣,٦١) ووزن نسبي (٧٢,٢%) مما يعني عدم صحة الفرض الأول.

ينص الفرض الثاني على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ترجع إلى اختلاف المتغيرات الشخصية (المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الإداري، النوع).

جدول (١٨) نتائج (T test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز

(EFQM) تبعا للنوع:

| مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ | قيمة (T) | الاناث (ن=١١٥)    |         | الذكور (ن=٢٤٥)    |         | المعايير                                     |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|-------------------|---------|--|
|                       |          | الانحراف المعياري | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط |  |
| دالة                  | ٤,٣٥١    | ٠,٧٣١             | ٣,٩٥    | ٠,٩٩١             | ٣,٥٠    | المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية  |
| دالة                  | ٤,٤٨٧    | ٠,٨٩٠             | ٣,٩١    | ٠,٩٥٧             | ٣,٤٤    | المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة    |
| دالة                  | ٤,٠٦٢    | ٠,٩٣٠             | ٣,٩٩    | ١,٠٤٤             | ٣,٥٣    | المعيار الثالث: إشراك المعنيين               |
| دالة                  | ٣,٧٩٢    | ٠,٨٧٧             | ٣,٩٢    | ٠,٩٨٨             | ٣,٥١    | المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة            |
| دالة                  | ٢,٦٦٩    | ٠,٨٣١             | ٣,٧٨    | ٠,٩٦٦             | ٣,٥١    | المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول         |
| دالة                  | ٣,٧٥٦    | ٠,٩٠٧             | ٣,٨٣    | ١,٠١٣             | ٣,٤٢    | المعيار السادس: انطباعات المعنيين            |
| دالة                  | ٤,٦٦٥    | ٠,٨٩٤             | ٣,٩٢    | ٠,٩٠٤             | ٣,٤٤    | المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي |
| دالة                  | ٤,٤٦٣    | ٠,٧٧٥             | ٣,٩٠    | ٠,٨٨٨             | ٣,٤٧    | إجمالي الاستبيان                             |

اتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة في المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية حيث بلغت قيمة (T) (٤,٣٥١) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٥٠)، ومتوسط درجات عينة الاناث (٣,٩٥) لصالح الاناث.

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة في المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة حيث بلغت قيمة (T) (٤,٤٨٧) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٤٤)، ومتوسط درجات عينة الاناث (٣,٩١) لصالح الاناث.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة في المعيار الثالث: إشراك المعنيين حيث بلغت قيمة (T) (٤,٠٦٢) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٥٣)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٩٩) لصالح الإناث.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة في المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة حيث بلغت قيمة (T) (٣,٧٩٢) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٥١)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٩٢) لصالح الإناث.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة في المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول حيث بلغت قيمة (T) (٢,٦٦٩) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٥١)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٧٨) لصالح الإناث.
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة في المعيار السادس: انطباعات المعنيين حيث بلغت قيمة (T) (٣,٧٥٦) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٤٢)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٨٣) لصالح الإناث.
٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة في المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي حيث بلغت قيمة (T) (٤,٦٦٥) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٤٤)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٩٢) لصالح الإناث.
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجمالي الاستبيان حيث بلغت قيمة (T) (٤,٤٦٣) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٤٧)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٩٠) لصالح الإناث. مما يعني عدم قبول الفرض الثاني الفرعي.
- جدول (١٩) نتائج اختبار (F) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تبعا للمؤهل الدراسي"**

| مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ | قيمة (F) | الانحراف المعياري | المتوسط | المعيار            |   |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|--------------------|---|
| غير دالة              | ١,٠٨١    | ٠,٩٥٩٨            | ٣,٦٧٦   | بكالوريوس / ليسانس | المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية |
|                       |          | ٠,٩٤٣             | ٣,٥٣٩   | دبلوم دراسات عليا  |   |
|                       |          | ٠,٧٧٩             | ٣,٦٦٤   | ماجستير            |   |
|                       |          | ١,٠١١             | ٤,٢١٨   | دكتوراه            |   |
| غير دالة              | ٠,٦٦     | ٠,٩٨١             | ٣,٦٤٢   | بكالوريوس / ليسانس | المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة   |
|                       |          | ٠,٩٢٩             | ٣,٤٧٨   | دبلوم دراسات عليا  |   |
|                       |          | ٠,٨٨٥             | ٣,٥٤٧   | ماجستير            |   |
|                       |          | ١,٢٧٥             | ٣,٦٦٧   | دكتوراه            |   |
| غير دالة              | ٠,٤٠٥    | ١,٠٤٤             | ٣,٧١٥   | بكالوريوس / ليسانس | المعيار الثالث: إشراك المعنيين:             |
|                       |          | ١,٠١٤             | ٣,٦٤٤   | دبلوم دراسات عليا  |   |

| مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ | قيمة (F) | الانحراف المعياري | المتوسط | المعيار            |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|--------------------|
|                       |          | ١,٠٠٨             | ٣,٥٢٩   | ماجستير            |
|                       |          | ١,١٤١             | ٣,٦     | دكتوراه            |
| غير دالة              | ١,٨٥١    | ٠,٩٨٤             | ٣,٧٢٢   | بكالوريوس / ليسانس |
|                       |          | ٠,٩٦٥             | ٣,٤٤١   | دبلوم دراسات عليا  |
|                       |          | ٠,٨٣٥             | ٣,٦١٥   | ماجستير            |
|                       |          | ١,٢٨٨             | ٣,٨     | دكتوراه            |
| غير دالة              | ١,٦٤٩    | ٠,٩٤١             | ٣,٦٥٦   | بكالوريوس / ليسانس |
|                       |          | ٠,٩٣٥             | ٣,٤١١   | دبلوم دراسات عليا  |
|                       |          | ٠,٨٢٨             | ٣,٦٢١   | ماجستير            |
|                       |          | ١,١٢٨             | ٣,٨٨    | دكتوراه            |
| غير دالة              | ١,١١٦    | ٠,٩٦٩             | ٣,٦٢    | بكالوريوس / ليسانس |
|                       |          | ٠,٩٩٣             | ٣,٤٤١   | دبلوم دراسات عليا  |
|                       |          | ١,١٢١             | ٣,٣٧٨   | ماجستير            |
|                       |          | ١,٣٩٩             | ٣,٦     | دكتوراه            |
| غير دالة              | ١,٢٤٩    | ٠,٩١٤             | ٣,٦٦٤   | بكالوريوس / ليسانس |
|                       |          | ٠,٨٩٧             | ٣,٤٩٧   | دبلوم دراسات عليا  |
|                       |          | ١,٠٤١             | ٣,٤١٥   | ماجستير            |
|                       |          | ١,٠٢٩٦            | ٣,٦     | دكتوراه            |
| غير دالة              | ١,٠١٢    | ٠,٨٨٢             | ٣,٦٦٨   | بكالوريوس / ليسانس |
|                       |          | ٠,٨٦٨             | ٣,٤٩٤   | دبلوم دراسات عليا  |
|                       |          | ٠,٨٣١             | ٣,٥٣٢   | ماجستير            |
|                       |          | ١,٠٩٦             | ٣,٧٦٩   | دكتوراه            |

اتضح من الجدول السابق ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة تبعا للمؤهل في المعايير السبعة للاستبيان حيث كانت قيمة (F) قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يعني قبول الفرض الثاني الفرعي.

جدول (٢٠) نتائج اختبار (F) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تبعاً لسنوات الخبرة:

| مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ | قيمة (F) | الانحراف المعياري | المتوسط | المعيار                |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|------------------------|
| غير دالة              | ٢,٣٦٥    | ٠,٨١٢             | ٣,٧١٥   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ٠,٨٩٢             | ٣,٤٧١   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |
|                       |          | ٠,٩٨٥             | ٣,٥٧٥   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ٠,٩٧٠             | ٣,٨٠٧   | أكثر من ١٥ سنة         |
| غير دالة              | ١,١٢٨    | ٠,٨٨٣             | ٣,٦٣٩   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ٠,٩٠٦             | ٣,٤٤٧   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |
|                       |          | ١,٠٤٤             | ٣,٥٦٠   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ٠,٩٥٤             | ٣,٦٩٦   | أكثر من ١٥ سنة         |
| غير دالة              | ٠,٤٧٦    | ٠,٩٦٣             | ٣,٧٣٩   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ٠,٩٦٦             | ٣,٥٨٢   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |
|                       |          | ١,٠٧٨             | ٣,٦٤٢   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ١,٠٧٠             | ٣,٧٤٠   | أكثر من ١٥ سنة         |
| غير دالة              | ٠,٨٢٧    | ٠,٩٥٨             | ٣,٦٨٣   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ٠,٨٨٧             | ٣,٥٣٤   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |
|                       |          | ٠,٩٩٨             | ٣,٥٩٤   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ١,٠١١             | ٣,٧٤٠   | أكثر من ١٥ سنة         |
| غير دالة              | ٠,٣٢٨    | ٠,٩٥٣             | ٣,٥٨٣   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ٠,٩١٦             | ٣,٥٢٩   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |
|                       |          | ٠,٩٢١             | ٣,٥٨٠   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ٠,٩٥٥             | ٣,٦٦٠   | أكثر من ١٥ سنة         |
| دالة                  | ٢,٥٩٢    | ٠,٩٤٤             | ٣,٦٠٤   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ١,٠٤٢             | ٣,٣٤٢   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |
|                       |          | ٠,٩٦٩             | ٣,٤٨٤   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ١,٠٠٣             | ٣,٧٢٨   | أكثر من ١٥ سنة         |
| غير دالة              | ١,١٧     | ٠,٩٠٨             | ٣,٦٢٠   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ٠,٨٥١             | ٣,٤٧١   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |

| مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ | قيمة (F) | الانحراف المعياري | المتوسط | المعيار                |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|------------------------|
|                       |          | ٠,٩٣٤             | ٣,٥٥٠   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ٠,٩٧٦             | ٣,٧١٢   | أكثر من ١٥ سنة         |
| غير دالة              | ١,٥٠٣    | ٠,٨٣٨             | ٣,٦٥٤   | أقل من ٥ سنوات         |
|                       |          | ٠,٨٢٦             | ٣,٤٧٣   | من ٥ سنوات إلى ١٠ سنة  |
|                       |          | ٠,٨٩١             | ٣,٥٦٥   | من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة |
|                       |          | ٠,٩٠٨             | ٣,٧٣٠   | أكثر من ١٥ سنة         |

اتضح من الجدول السابق ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة في المعايير السبعة للاستبيان حيث كانت قيمة (F) قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يعني قبول الفرض الثاني الفرعي.

جدول (٢١) نتائج اختبار (F) لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) تبعا للمنصب الإداري:

| مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ | قيمة (F) | الانحراف المعياري | المتوسط | المعيار                          |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|----------------------------------|
| غير دالة              | ٠,٩٨٨    | ١,٠٨٠             | ٣,٥٠    | سكرتير وحدة محلية                |
|                       |          | ٠,٩٧٧             | ٣,٦٤    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |
|                       |          | ٠,٧٣٨             | ٣,٨٦    | سكرتير عام مدينة                 |
|                       |          | ٠,٧١٩             | ٣,٦٧    | رئيس وحدة محلية                  |
|                       |          | ٠,٨٢٠             | ٣,٧٢    | نائب رئيس حي / مدينة             |
|                       |          | ٠,٧٨٨             | ٣,٨٤    | رئيس حي / مدينة                  |
| غير دالة              | ١,٨٣٤    | ١,١٠٣             | ٣,٤٠    | سكرتير وحدة محلية                |
|                       |          | ١,٠١٨             | ٣,٥٩    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |
|                       |          | ٠,٦١٠             | ٣,٩٤    | سكرتير عام مدينة                 |
|                       |          | ٠,٧٥٤             | ٣,٥٤    | رئيس وحدة محلية                  |
|                       |          | ٠,٧٣٩             | ٣,٦٢    | نائب رئيس حي / مدينة             |
|                       |          | ٠,٩٨٩             | ٣,٨٢    | رئيس حي / مدينة                  |
| غير دالة              | ١,٧٠٣    | ١,١٦٠             | ٣,٥٤    | سكرتير وحدة محلية                |
|                       |          | ١,٠٩٢             | ٣,٦١    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |
|                       |          | ٠,٧٤٥             | ٣,٩٩    | سكرتير عام مدينة                 |
|                       |          | ٠,٨٩٤             | ٣,٧٧    | رئيس وحدة محلية                  |
|                       |          | ٠,٧٨٠             | ٣,٩٠    | نائب رئيس حي / مدينة             |
|                       |          | ٠,٩٣٩             | ٣,٤٩    | رئيس حي / مدينة                  |



| مستوى الدلالة<br>٠,٠٥ | قيمة (F) | الانحراف المعياري | المتوسط | المعيار                          |  |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|----------------------------------|--|
| غير دالة              | ١,١٥٥    | ٠,٩٩٥             | ٣,٥٥    | سكرتير وحدة محلية                | المعيار الرابع:<br>بناء قيمة مستدامة             |
|                       |          | ١,٠٩٢             | ٣,٥٦    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |  |
|                       |          | ٠,٧٠٨             | ٣,٨٤    | سكرتير عام مدينة                 |  |
|                       |          | ٠,٨٤٠             | ٣,٨٢    | رئيس وحدة محلية                  |  |
|                       |          | ٠,٧٢٣             | ٣,٨١    | نائب رئيس حي / مدينة             |  |
|                       |          | ٠,٨٢٣             | ٣,٧١    | رئيس حي / مدينة                  |  |
| غير دالة              | ٢,٤٠٢    | ٠,٩٤٦             | ٣,٥٣    | سكرتير وحدة محلية                | المعيار الخامس:<br>قيادة الأداء والتحول          |
|                       |          | ١,٠٢٣             | ٣,٤٦    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |  |
|                       |          | ٠,٦٣٨             | ٣,٩٥    | سكرتير عام مدينة                 |  |
|                       |          | ٠,٨٦٠             | ٣,٦٥    | رئيس وحدة محلية                  |  |
|                       |          | ٠,٦٣٧             | ٣,٨٢    | نائب رئيس حي / مدينة             |  |
|                       |          | ١,١١٥             | ٣,٦٩    | رئيس حي / مدينة                  |  |
| غير دالة              | ١,٤١٩    | ٠,٩٨٥             | ٣,٥٥    | سكرتير وحدة محلية                | المعيار السادس:<br>انطباعات المعنيين:            |
|                       |          | ١,١٣٤             | ٣,٤٤    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |  |
|                       |          | ٠,٦٣٩             | ٣,٨٨    | سكرتير عام مدينة                 |  |
|                       |          | ٠,٩٢٧             | ٣,٥١    | رئيس وحدة محلية                  |  |
|                       |          | ٠,٧٢٧             | ٣,٦٤    | نائب رئيس حي / مدينة             |  |
|                       |          | ٠,٩٧١             | ٣,٧٧    | رئيس حي / مدينة                  |  |
| غير دالة              | ١,٢٧٦    | ٠,٨٦٤             | ٣,٤٨    | سكرتير وحدة محلية                | المعيار السابع:<br>الأداء الإستراتيجي والتشغيلي: |
|                       |          | ١,٠٨٤             | ٣,٥٥    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |  |
|                       |          | ٠,٥٢٣             | ٣,٨٩    | سكرتير عام مدينة                 |  |
|                       |          | ٠,٧٢٥             | ٣,٥٣    | رئيس وحدة محلية                  |  |
|                       |          | ٠,٧٥٨             | ٣,٧٠    | نائب رئيس حي / مدينة             |  |
|                       |          | ٠,٩٣٩             | ٣,٧٤    | رئيس حي / مدينة                  |  |
| غير دالة              | ١,٤٧٣    | ٠,٩٤٢             | ٣,٥٠    | سكرتير وحدة محلية                | إجمالي الاستبيان                                 |
|                       |          | ٠,٩٧٣             | ٣,٥٥    | من قيادات الإدارة المحلية الأخرى |  |
|                       |          | ٠,٥٤٩             | ٣,٩١    | سكرتير عام مدينة                 |  |
|                       |          | ٠,٧٠١             | ٣,٦٢    | رئيس وحدة محلية                  |  |
|                       |          | ٠,٦٣٢             | ٣,٧٣    | نائب رئيس حي / مدينة             |  |
|                       |          | ٠,٨٨٧             | ٣,٧٤    | رئيس حي / مدينة                  |  |

اتضح من الجدول السابق ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة تبعاً للمنصب الإداري في المعايير السبعة للاستبيان حيث كانت قيمة (F) قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يعني قبول الفرض الثاني الفرعي.

## مناقشة وتفسير النتائج:

تم اختبار صحة فروض الدراسة ويمكن ملاحظتها فيما يلي:

أولاً: تشير نتائج تطبيق الاستبيان على عينة من قيادات الإدارة المحلية إلى عدم صحة فرض الدراسة الرئيسي الأول وهو: توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) **بدرجة متوسطة** من وجهة نظر عينة من قيادات الإدارة المحلية. حيث تبين من إجابات العينة على عبارات المعايير السبعة أن المتوسط العام تراوح بين (٣,٦٨ – ٣,٥٥) بوزن نسبي مثوي (٧٣,٥% – ٧١,٠%) وهي نسبة تشير إلى موافقة العينة على توافر العناصر المكونة للمعايير جميعاً **بدرجة جيدة** مما يعني عدم قبول الفرض الرئيسي الأول.

واتفقت العديد من الدراسات مع هذه النتائج ومنها: دراسة (أفكار خميس، ٢٠١٧، ٥٤٨) والتي أشارت إلى توافر معايير إدارة التميز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية؛ حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لأفراد العينة (٣٠٧,٩٩)، بنسبة مئوية (٧٩,٩٩%)، وانحراف معياري قدره (٤٦,٩٩). ودراسة (نور الرملاوي، ٢٠٢٠، ١٠٦)، والتي أشارت إلى توافر معايير إدارة التميز التنظيمي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (٧٧,٠٣%). ودراسة (مايسة حنون، ٢٠٢٠، ٨٣)، و(دراسة إسلام الشديفات، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق لإدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) والتي جاءت بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي (٣,٦٨).

□ وقد يرجع السبب في توافر معايير التميز بدرجة جيدة كنتيجة لما قامت به الحكومة المصرية نحو تعزيز القدرات البشرية والتنظيمية والإدارية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية لتحقيق التميز المؤسسي لكافة مؤسسات الدولة عبر جائزة مصر للتميز الحكومي "والتي تأتي ضمن خطة التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠" وتقام كل عام منذ عام ٢٠١٩ والتي تسعى لتكوين جهاز إداري كفاء وفعال محوكم يساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب لاحتياجات المواطنين.

□ تبين أن أكثر المعايير توافراً بالاستبيان هي على الترتيب: المعيار الثالث: إشراك المعنيين باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٨)، ثم المعيار الأول: الغاية والرؤية والإستراتيجية باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٥)، ثم المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٤)، ثم المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٠)، ثم المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٩)، ثم المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٨)، وفي النهاية يأتي المعيار السادس: انطباعات المعنيين باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٥).

□ تبين من إجابات العينة على عبارات المحاور الثلاثة للاستبيان أن المتوسط العام لإجمالي الاستبيان بلغ (٣,٦١) بوزن نسبي مثوي (٧٢,٢%) وهي نسبة تشير لموافقة العينة على توافر العناصر المكونة للاستبيان بدرجة جيدة، وتراوحت متوسطات العبارات لكل محور (٣,٦٢ – ٣,٦٣ – ٣,٥٧) بوزن نسبي مثوي (٧٢,٤% – ٧٢,٧% – ٧١,٤%).

□ ينضح من إجابات العينة أن أكثر المحاور توافراً بالاستبيان هي على الترتيب: المحور الثاني: التنفيذ باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٤)، ثم المحور الأول: التوجه باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٦٢)، وفي النهاية يأتي المحور الثالث: النتائج باستجابة تشير إلى الموافقة وبوسط حسابي مقداره (٣,٥٧).

□ وبناء على ما سبق، فإن هناك توافر بنسبة مرتفعة لمحاور الاستبيان وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط الكلي للأبعاد (٣,٦١) ووزن نسبي (٧٢,٢%) مما يعني عدم صحة الفرض الأول.

ثانياً: تشير نتائج تطبيق الاستبيان على عينة من قيادات الإدارة المحلية إلى ما يلي:

□ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ترجع إلى **اختلاف النوع**، حيث بلغت قيمة (T) (٤,٤٦٣) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وكان متوسط درجات عينة الذكور (٣,٤٧)، ومتوسط درجات عينة الإناث (٣,٩٠) لصالح الإناث.

□ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ترجع إلى **اختلاف المؤهل**، حيث كانت قيمة (F) قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

□ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ترجع إلى **اختلاف سنوات الخبرة**، حيث كانت قيمة (F) قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

□ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حول درجة توافر معايير التميز في أداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ترجع إلى **اختلاف المنصب الإداري**، حيث كانت قيمة (F) قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥).

يأتي الاتفاق بين هذا البحث والعديد من الدراسات والبحوث السابقة سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية في تطبيق نموذج التميز الأوروبي لتطوير أداء المؤسسات دليل على قدرة هذا النموذج على تحقيق نقلة نوعية في مستويات الأداء المؤسسي، ولذلك يجب أن تتبنى الحكومات لمثل هذه النماذج كضرورة ملحة للتطوير بالإضافة إلى كونها أدوات تعمل على تشجيع كافة قطاعات الدولة لمواكبة التطورات التي أحدثتها بيئات الأعمال المعاصرة، لتنمية قدرات المؤسسات الحكومية وترسيخ قيم ومبادئ التميز المؤسسي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة ويستجيب لحاجات وتوقعات المستفيدين من متلقي الخدمات. وفي النهاية يمكن التأكيد على ما أشار إليه (أبو الفتوح، ٢٠٠٠، ٢٠٢١) "فلم يعد توجه حكومات العديد من الدول - بأجهزتها التنفيذية - لتبني مفاهيم المنظمات المتميزة 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، أو جودة أدائها المؤسسي من ناحية أخرى، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغييرات جذرية في عقلية وثقافة القيادات الإدارية العليا وسلوكيات وممارسات العاملين في المستويات الإدارية الدنيا".

## التوصيات

في ضوء نتائج البحث يوصى بما يلي:

الرؤية المستقبلية والرسالة الأساسية لهذه الدراسة هي أن تقدم الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية خدمة متميزة تلبي احتياجات العميل وتتجاوز توقعاته بما يحقق رضا المواطن وخدمة المجتمع والمحافظة على البيئة ولكي يتحقق ذلك يجب ما يلي:

- تبني القيادة العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جميع أركان الإدارة البيئية، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، وتوفير واستقطاب الطاقات البشرية والإمكانات المادية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي لإدارة الجودة.
- بناء نظام إداري مرن يدعم التغيير والتطوير المستمر، ووضع شروط وظروف ومتطلبات العمل وتفويض الصلاحيات وتوفير آلية للاتصال والتواصل بين جميع موظفي الإدارة في ضوء المستجدات التكنولوجية وما يضمن التواصل الجاد والمثمر على مدار الساعة.
- تحسين الخدمات والمزايا المقدمة لجميع موظفي الإدارة (العلاء الداخليين) لما لها من أثر إيجابي في التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي والشفافية وتطوير الأداء.
- إجراء مقارنات مستمرة مع المؤسسات الرائدة في مجال خدمة البيئة بهدف إجادة العمل وتحقيق التميز.
- الاستفادة من التغذية الراجعة في عملية التحسين والتطوير المستمر والاستفادة من نتائج الاستبيانات والدراسات السابقة لتحديد احتياجات المواطنين، والموظفين، والمجتمع المحلي، والبيئة.
- تحسين وتطوير بيئة العمل تكنولوجياً بما يقدم خدمة فورية متميزة يمكن للعميل متابعتها لحظياً من وسائل التقنية المختلفة.
- تحسين وتطوير الخدمات بما يتفق واحتياجات المواطنين والمجتمع والبيئة، وفق رؤية، ومنهجية، واضحة.
- وضع آلية منظمة في المبادرة والاتصال والحوار مع المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم بما ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية وتقييمها بشكل دوري.
- وضع مقاييس ومؤشرات أداء كمية توضح نسبة الانجاز للخدمات بأدلة وإجراءات محددة وواضحة تسهل الحصول على المعلومات أو الخدمة.
- العمل على الالتزام كمؤسسة مسؤولة في المجتمع وتقديم ما يؤكد ذلك.
- تطبيق معايير النزاهة والشفافية والمساواة في جميع المعاملات سواء للمواطنين أو الموظفين أو الخدمات المقدمة للمجتمع.
- تقديم البرامج التدريبية التي تعين الموظفين على تنفيذ أدوارهم بكفاءة وفاعلية.
- تبني ثقافة النموذج الأوروبي ومفاهيمه ومعايير، لتحقيق التميز من خلال إعادة البناء التنظيمي للإدارة ضمن هيكلية وتطوير الوزارة، وبناء استراتيجية محددة وواضحة في ضوء احتياجات جميع المعنيين وتوقعاتهم، وتطوير البنية المعلوماتية والمعرفة، بما يخدم الشركاء الرئيسيين وتعزيز فرص الشراكة الاستراتيجية.

### المقترحات

استكمالاً لما قام به البحث الحالي يمكن إجراء البحوث التالية:

١. واقع تطبيق معايير التميز بالمراكز التكنولوجية ومكاتب خدمة المواطنين بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM
٢. دراسة مقارنة لأداء الإدارة البيئية بوزارة التنمية المحلية بمصر وإحدى الدول المتقدمة.
٣. تطوير أداء قيادات الإدارة المحلية في تحقيق الحوكمة البيئية المستدامة في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

## المراجع

- إسماعيل، أحمد جلال سليم. (٢٠١٩) "ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز". EFQM مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية ٤٨٤، ج ٣: ٣٢٠ - ٣٧٨.
- إسماعيل، لطيفة عبد العاطي حسن، (٢٠٠٣) "نظام مقترح لتطبيق إدارة الجودة البيئية على المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على المدن الجامعية بعين شمس" رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر.
- الباجوري، أيمن أمين. (٢٠٢٢). إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية مغايرة في ضوء دستور ٢٠١٤. مجلة السياسة والاقتصاد، مج ١٥، ع ١٤، ٣١١ - ٣٥٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1295015>
- الحسومي، فوزي محمود اللافي (٢٠٢٢) واقع ومعوقات تطبيق الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية الليبية لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة البحوث العلمية، مج ٧، ع ١٣، ١٠٦-١٢٩.
- الخياط، ونام محمد كامل. (٢٠١٩) "التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي". EFQM "مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية ١٠٨٤، ج ٤: ١ - ٢٨.
- الزهراني، نوال أحمد، وحوالة، سهير محمد أحمد. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي. (EFQM) مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٦، ع ١٣، ١٠٠ - ١٢٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282576>
- السيسي، جمال أحمد، إيمان محفوظ منصور، ومنى محمد السيد الحرون. "الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوروبي: EFQM دراسة تقييمية". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس: جامعه دمشق - كلية التربية مج ١٧، ع ٤٤ (٢٠١٩): ١٧٣ - ١٩٨.
- الشمري، عادل بن عايد، ومشاعل بنت علي بن عبد الله الغامدي. "إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي". EFQM دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي مج ٤٧، ع ٢٤ (٢٠٢٠): ٥٣٦ - ٥٦٢.
- الشهراني، خالد بن عبود بن رفيع، (٢٠٢٢)، واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الدمام.
- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، (١٩٩٩) "النمو الحضري في الوطن العربي"، المؤتمر الرابع عشر للشئون الاجتماعية، جامعة الدول العربية.
- حسام قضب، (٢٠٠٣) "تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري"، المؤتمر العربي الإقليمي.
- حسن، أحمد إبراهيم عبد العال. (٢٠٢١). دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة في ظل التحولات السياسية والتطورات الاقتصادية الراهنة. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 191-210. doi: 10.21608/aja.2021.177014
- سالم، أحمد سالم حسين، ومحمود محمد السيد. (٢٠٢٠) "أثر القدرات الإبداعية على جودة الخدمة في شركات الاتصال المحمول المصرية". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة* ع ١٤٧ - ١٧٤.

- شحاتة، أحمد محمود أحمد، سعد، (٢٠٢١) " إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز:EFQM " دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
- عارف، عالية عبد الحميد. (٢٠١٣) "النموذج الاوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الاداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة".المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية مج ٣٣، ع ٢: ٢١ - ٤٢.
- محارب، عبد العزيز قاسم، (٢٠١٦) "نظام الإدارة المحلية: مفهومه، وأسس، وأهدافه، ومشكلاته، وتطويره".مجلة المال والتجارة: نادي التجارة ع٥٦٨٤ ص ٢٠
- عبد الله، إيمان حسن. (٢٠١٥) "نموذج التميز وفق مبادئ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة".المال والاقتصاد: بنك فيصل الاسلامي السوداني ع٧٨٤: ١٧ - ١٩.
- عبد الهادي، محمد، وإسراء سامي. "إصلاح الإدارة المحلية في مصر: الآفاق والتحديات".مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت مج٤، ع١٤ (٢٠٢٠): ١٧٣ - ٢١٠.
- فهيم، إنجي كاظم مصطفى. (٢٠٢٠) "أثر جودة الخدمة الإلكترونية المقدمة في كسب الولاء الإلكتروني للعملاء: دراسة تطبيقية على مجموعة المصرية للاتصالات".مجلة البحوث الإعلامية: جامعة الأزهر - كلية الإعلام بالقاهرة ع٥٤٤، ج٢: ٦٧١ - ٧٧٦.
- مسعود، حمد سعيد راشد الاسود، (٢٠٢٠) "الإبداع الإداري وأثره في جودة الخدمة المقدمة في البلديات القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.

### English References:

- Bocoya-Maline, José & Moreno, Manuel & Calvo-Mora, Arturo. (2023). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. Review of Managerial Science. 1-35. 10.1007/s11846-023-00653-w.
- Dimopoulou, S. (2022). EVALUATION OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL IN MEGA SPORTS ORGANIZATIONS. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6(2). doi:<http://dx.doi.org/10.46827/ejhrms.v6i2.1397>
- Martinez-Moreno, A. & Diaz, A.. (2017). Evaluate the management of the quality in the municipal sports services of the Region of Murcia. EFQM model. *Journal of Sport and Health Research*, 9(3), 301-309. Retrieved from:<http://08108wgyg.1105.y.http.ovidsp.ovid.com.mplbci.ekb.eg/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=caba6&NEWS=N&AN=20183064494>
- Martusewicz J, Szewczyk K, Wierzbic A. The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020—Case Study. *Energies*. 2022; 15(19):7260. <https://doi.org/10.3390/en15197260>

- Martusewicz, J.; Szewczyk, K.; Wierzbic, A. The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020—Case Study. *Energies* 2022, 15, 7260. <https://doi.org/10.3390/en15197260>
- Quintero-Garzón, M. L., Carrión-García, A., Jordá-Rodríguez, M. A., & Rodríguez-Córdoba, M. del P. (2015). Corporate social responsibility and the EFQM excellence model as a framework for integration of management systems in organizations. *Ingeniería y Competitividad*, 17(1), 9–22. <https://doi.org/10.25100/iyc.v17i1.2197>
- Tarí, J.J., Portela Maquieira, S. and Molina-Azorín, J.F. (2023), "The link between transformational leadership and the EFQM model elements", *Business Process Management Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 447-464. <https://0810b8c60-1103-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/BPMJ-10-2022-0498>
- Turisová, R.; Pačaiová, H.; Kotianová, Z.; Nagyová, A.; Hovanec, M.; Korba, P. Evaluation of eMaintenance Application Based on the New Version of the EFQM Model. *Sustainability* 2021, 13, 3682. <https://doi.org/10.3390/su13073682>
- Vukomanovic, M., Radujkovic, M., & Nahod, M. M. (2014). EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(1), 70-81.
- Yangınlar, G. & Gül, S. (2022). An EFQM-Based Self-Assessment Method for Railway Transportation Service Quality: An Application with Intuitionistic Fuzzy AHP . *Ege Academic Review* , 22 (4) , 371-392 . DOI: 10.21121/eab.1008669
- Zapletalová, Š., & Rylková, Ž. (2018). Knowledge of the Efqm Excellence Model: Case Study of the Czech Enterprises. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 26(44), 257–268.

## Websites

- <https://assessbase.digitalefqm.com/assessment/questionnaire-2020>
- <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- <https://mped.gov.eg/EgyptVision> ، <http://enow.gov.eg/Report/Vision-Ar.pdf>
- <https://shop.efqm.org/publications/the-efqm-model--br-revised-2nd-edition/>
- <https://www.mld.gov.eg/ar/projects/details/1019>