



# مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الرابع – يوليو 2021



العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي والأداء بالمؤسسات الحكومية

وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة

(دراسة تطبيقية)

" The relationship between the standards of the institutional excellence model and performance in government institutions and its impact on sustainable development rates level"

(An Applied Study)

إعداد:

الباحثة / الفت السيد أحمد عبد البصير

كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية

جامعه عين شمس

إشراف

د / وائل فوزي عبد الباسط

الاقتصاد المساعد استاذ  
كلية التجارة – جامعه عين شمس

أ د / محمود صبح

أستاذ التمويل والإدارة المالية  
كلية التجارة جامعه عين شمس

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

## مقدمه

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب عمل المؤسسات الحكومية أمراً حتمياً في ظل تنامي الوعي لدى المواطنين بالمطالبة بالإهتمام بالجودة والمرونة في تقديم الخدمات العامة، وهذه المطالبة تزداد يوماً بعد يوم خاصة في ظل المتغيرات المحلية والعالمية المتسارعة، وقد أدركت المؤسسات العامة أنه لا يكفي أن تقدم الخدمة بالجودة المطلوبة من حيث تقديمها بدون أخطاء وإنجازها بالسرعة الملائمة وبالشكل الصحيح من أول مرة، بل ينبغي أن يدرك متلقي الخدمة جودة الخدمة التي تقدم له، وأن يشعر بأن الخدمة المقدمة توازي أو أكثر مما يتوقعه؛ حيث أنه لا حديث عن التنمية ونجاحها أي كان مجالها دون الاعتماد على مؤسسات حكومية قادرة على تحمل عبء العمليات التنموية مركزة في ذلك على المفاهيم الإدارية الحديثة (شريدي، 2014: ص2).

وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من المفاهيم الإدارية والتي تشكل مدخل حديث لتطوير الأداء الحكومي والبلوغ به إلى مستويات التميز والتفوق، ومن أبرزها مفهوم التميز المؤسسي والذي يهدف إلى تحرير القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين من خلال مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية استناداً إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها والارتقاء بالنظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها، والتي تتيح فرص التحسين والتطور المستمر في ضوء معايير ومؤشرات مصممة لهذا الغرض (عبد المالك، 2014: ص 17).

وتعتبر وزارة الأوقاف المصرية أحد أهم الوزارات الخدمية في مصر والتي لا يقتصر دورها على تقديم الخدمات الدينية فقط بل يمتد ليشمل المساهمة الجادة في رفع معدلات التنمية الاقتصادية للدولة بصفه عامة والتنمية المستدامة بصفه خاصة نظراً لما تمتلكه هذه المؤسسة من مزايا وأصول وبما توفره من خدمات إجتماعية، وبتمويلها المشروعات الخدمية في مجالات عدة كالتعليم، الصحة، وغيرها من الخدمات والمنافع العامة، حيث تقدر ما تملكه من إستثمارات تجاوزت 17 مليار جنيهاً عام 2019 م، فقد بلغ إجمالي إيراداتها وأرباحها الاستثمارية في العام المالي 2019 / 2020م أكثر من مليار ونصف جنيهاً، وتساهم مؤسسة الوقف في مصر بجزء كبير من إيراداتها



في برامج التنمية المستدامة على المستوى القومي من خلال إسهاماتها الفعالة ببرامج مختلفة لمكافحة الفقر والرعاية الاجتماعية رفع درجه الوعي بالقضايا المجتمعية المختلفة.

وقد ركزت الدراسة الحالية على الاعتماد على مفهوم نماذج التميز المؤسسي في تحسين الأداء الخدمي بالمنظمات الحكومية ومواجهة كافة التحديات بتوفير بيئة عمل مثالية تقل فيها عوائق تحقيق أهداف المنظمة إلى أقل حد ممكن وتهيئة مناخ وأجواء العمل بها مما يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء الخدمي وبما ينعكس إيجابيا على معدلات التنمية بصفه عامة والتنمية المستدامة بصفة خاصة.

### 1. مشكلة البحث

على الرغم من ضخامة الاستثمارات والمهام الموكلة إلى وزارة الأوقاف المصرية إلا أنها تواجه بمجموعه من التحديات تشمل تحديات خاصه بالقطاع الحكومي المصرى بصفه عامة وتحديات تتعلق بالطبيعة الخاصة بمؤسسة الوقف في مصر، فعلى المستوى القومي تواجه المؤسسات الحكومية المصرية بمجموعه من التحديات تتمثل في ضعف الأداء وصعوبة التعامل مع المتغيرات المحيطة في ظل تصاعد الشكوى المواطنين (متلقى الخدمة) من بطء الخدمة وضعف الجودة (رضوان، 2018: ص 99)، وذلك على الرغم من وضع خطط الإصلاح الإداري على مدى العقود السابقة، حتى أصبح تطوير الأداء الحكومي ينظر اليه باعتباره مصفوفة مخاطر تهدد ببقاء أجهزة الدولة، وتفتح الباب للتلاعب بموارد الجهاز بسبب وجود سياسات مشوهة وغير مرتبطة بالواقع، وغير مستجيبة للاحتياجات مما أدى إلى عدم تكامل خطط وبرامج تطوير الأداء الحكومي، (خليل، 2017: ص 9)؛ مما انعكس على وضع مصر دوليا في بعض المؤشرات الاقتصادية الدولية حيث أصدر البنك الدولي عام 2019 تقرير عن الحوكمة العالمى والذي يتضمن مؤشر الحوكمة وشفافية المؤسسات الحكومية - معيار فاعلية الحكومة- والذي يوضح التصورات الدولية حول جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمة المدنية ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات والذي يظهر تدنى وضع المؤسسات الحكومية المصرية رغم الجهود الحثيثة في هذا المجال، كما تواجه مؤسسة الوقف في مصر بمجموعه من التحديات بصفه خاصه التي تستدعى اللجوء إلى الاتجاهات الحديثة في حسن إدارة الوقف وتحسين الأداء بأسلوب عمل فريد وفاعل يمكن الاستفادة منه في تطوير إدارة الأوقاف، حيث أكدت بعض الدراسات وجود بعض التحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها والتي

تتمثل في حسن استخدام رؤوس الأموال التي وضعت تحت سلطة إدارة مؤسسة الوقف من قبل المتبرعين، إضافة إلى الحاجة إلى زيادة ثقة المجتمع في مؤسسة الوقف. وفي سبيل محاولة التصدي لتلك التحديات (العامة والخاصة) تكمن مشكلة الدراسة في بيان كيفية المساعدة في مواجهته تلك التحديات التي تواجه مؤسسة الوقف في مصر من خلال تطوير الأداء بتلك المؤسسات بالاعتماد على نموذج التميز المؤسسي المصري . مما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة التعرف على أثر تطبيق نماذج التميز على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### تساؤلات البحث

1. ما هي العلاقة بين تحسين الأداء بالمؤسسات الحكومية ومفهوم التنمية المستدامة؟
2. كيف يمكن الاستفادة من تطبيق نماذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالجهات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على وزارة الأوقاف المصرية؟

### 3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. توضيح دور تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية الخدمية.
2. بيان أثر تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية على تحسين معدلات التنمية المستدامة على المستوى القومي.
3. تأمل الباحثة بتقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فاعلية الأداء بالمؤسسات الحكومية بالاعتماد على مفهوم التميز المؤسسي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة بالمنظمة محل الدراسة (وزارة الأوقاف المصرية).

### 4. أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة في كل من النقاط التالية:

#### 1- الأهمية العلمية: -

أ- مواكبة التطورات العالمية بعد إن حظيت نماذج التميز بإهتمام عالمي للفوائد الكبيرة التي حصلت عليها المنظمات الاقتصادية على اختلاف أنواعها عند تطبيقها خاصة بعد نجاح ممارسات التميز في تحقيق العديد من الإنجازات الباهرة في العديد من المنظمات العالمية، والإقليمية والعربية في الآونة الأخيرة التي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه.



ب- الدور الهام لعملية التطوير الإداري للمؤسسات الحكومية حيث أن جزءًا كبيرًا من الأهداف التنموية المستدامة يقع على عاتق الجهاز الحكومي ذاته مما يستلزم البحث عن السياسات الإدارية الحديثة بما يعمل على رفع معدلات التنمية المستدامة على المستوى القومي.

ج- محاولة سد الفجوة العلمية الخاصة بالتعرف على دور نموذج التميز المؤسسي المصري في تطوير المؤسسات الحكومية ومدى أثر ذلك على تحسين معدلات التنمية المستدامة في مصر.

## 2- الأهمية العملية: -

أ- تزايد الضغوط بتطوير الأداء الخدمي بالمؤسسات الحكومية المصرية وبناء الثقة بين الحكومة والمتعاملين عن طريق الاعتماد على الطرق الإدارية الحديثة التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة القادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية.

ب- اختيار وزارة الأوقاف المصرية للتطبيق العملي للدراسة لما تلعبه من دور حيوي في مجالات التنمية بما تملكه من استثمارات وبما لديها من قدرة على تطوير حجم تلك الاستثمارات بما يخدم أهداف التنمية المستدامة.

## 5. فروض الدراسة ومتغيراتها:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وتحقيقًا لأهدافها تسعى الباحثة إلى اختبار الفروض التالية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على تطوير الأداء بالمؤسسي.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الأداء بالمؤسسي على التنمية المستدامة.

## 6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ. الحدود المكانية للبحث

تهدف الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين نماذج التميز المؤسسي وتطوير الأداء الحكومي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق على وزارة الأوقاف المصرية (الديوان العام).

ب. الحدود الزمانية

تهدف الدراسة إلى بيان أثر نماذج التميز المؤسسي وتطوير الأداء الحكومي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة خلال الفترة من 2013 حتى 2020.

#### ج. الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين بوزارة الأوقاف المصرية (الديوان العام) الذين لهم علاقة مباشرة بتقديم الخدمات للمتعاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

#### د. الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على دراسة المتغيرات التالية:

- تطوير الأداء الحكومي بالتركيز على دراسة مدى تحقيق أبعاد جودة الخدمات الحكومية المتمثلة في (الاعتمادية؛ ملموسية الخدمة؛ الاستجابة، الثقة؛ التعاطف) بالمنظمة محل الدراسة.
- دراسة أبعاد التميز المؤسسي والمتمثلة في (القيادة؛ التركيز على المتعاملين؛ الخدمات وقنوات تقديمها؛ تجربة التعامل؛ كفاءة الخدمة والابتكار؛ تمكين الموارد البشرية؛ التكنولوجيا المتكاملة) بالمنظمة محل الدراسة.
- دراسة البعد الاجتماعي بالمنظمة محل الدراسة عند دراسة متغير أهداف للتنمية المستدامة.

#### 7. منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية، أما على صعيد التحليل الكمي فقد تم الاعتماد على بيانات ميدانية من خلال استمارة استبيان كأداة للدراسة.

#### 8. إجراءات البحث

##### أ. مصادر المعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق نوعين من المصادر هما:  
أولاً: المصادر الثانوية: وذلك من خلال المراجع الأجنبية والعربية المتنوعة والحديثة من كتب ودوريات ورسائل علمية ومقالات وملخصات عن طريق الإنترنت وغيرها.  
ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل بجمع المعلومات من مصادرها بواسطة استبانة مخصصة لهذه الغاية.

##### ب. عناصر مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من 850 موظف وموظفة وذلك بعد استبعاد العاملين الذين ليس لهم علاقة بتقديم الخدمات للمتعاملين بصورة مباشرة (الخدمات المعاونة / الأمن / السائقين).



### ج. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوزارة الأوقاف المصرية والذين يبلغ عددهم (850) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، وقد تم تحديد حجم العينة الميدانية لتكون (265) عاملاً وتم توزيع عدد (325) استمارة عليهم وتم تجميع الاستمارات المرتردة الصحيحة والبالغ عددها (288) استمارة بنسبة بلغت (88.6%) من الاستمارات الموزعة.

### د. متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التميز المؤسسي وقد قام الباحثون بتطوير استبانة كأداة للدراسة، والذي يضم سبعة أبعاد للتميز المؤسسي (القيادة، التركيز على المتعاملين، الخدمات وقنوات تقديمها، تجربة المتعامل، كفاءة الخدمة والابتكار، تمكين الموارد البشرية، التكنولوجيا المتكاملة).  
المتغير الوسيط: تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية وقد قام الباحثون بتطوير استبانة كأداة للدراسة، والذي يضم الأبعاد (الاعتمادية، ملموسية الخدمة، الاستجابة، الثقة، التعاطف).

المتغير التابع: أهداف التنمية المستدامة (البعد الإجتماعي) وقد قام الباحثون بتطوير استبانة كأداة للدراسة.

### هـ. صدق أداة جمع البيانات:

الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية هي استمارة الاستبيان وقد صاغ الباحثون أسئلتها لتشمل أربعة أقسام بيانهم كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية وتتضمن النوع، العمر، كخصائص شخصية، وكل من المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، مدة الخبرة كخصائص وظيفية.

• القسم الثاني: يتعلق بتقييم العاملين بوزارة الأوقاف المصرية للمتغير المستقل (التميز المؤسسي)

• القسم الثالث: يتعلق بتقييم العاملين بوزارة الأوقاف المصرية للمتغير الوسيط (تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية)

• القسم الرابع: يتعلق بتقييم العاملين بوزارة الأوقاف المصرية للمتغير التابع (التنمية المستدامة)

◀ **قياس الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على خبراء متخصصين من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة والاقتصاد، حيث أخذ بالمقترحات التي وردت منهم، وتم التعديل وفقاً لأرائهم.

◀ **قياس الشمولية:** تم عرض الاستبانة على عينة من العاملين بوزارة الأوقاف المصرية، وبعد ذلك تم تجربتها على عينة استطلاعية صغيرة من خارج أعضاء العينة الأصلية، للتأكد من وضوح الصياغة اللغوية وسلاسة الإجابة على الاستبانات لدى المستجيبين.

◀ **إجراء اختبار الصدق والثبات لصحيفة الاستقصاء:** قامت الباحثة باستخدام الإصدار الرابع والعشرون للبرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء اختبار معامل (الفا كرونباخ) للاتساق الداخلي، حيث اشتملت استبانة التميز المؤسسي على عدد (21) عبارة موزعة على سبعة أبعاد، وفيما يتعلق بتقييم بوزارة الأوقاف المصرية للمتغير الوسيط (تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية) فقد اشتملت الاستبانة على عدد (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، وفيما يتعلق باستبانة العاملين بوزارة الأوقاف المصرية للمتغير التابع التنمية المستدامة ( البعد الاجتماعي) فيشمل عدد (10) عبارات.

#### ى. ثبات أداة الدراسة

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال طريقتين وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### أولاً: طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبان ب طريقة التجزئة النصفية، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبان وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك لحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جري تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان وبراون النصفية المتساوية (Spearman-Brown Coefficient)، ومعادلة للتجزئة النصفية غير المتساوية (Guttman Split-Half Coefficient).



أ- ثبات التميز المؤسسي بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (1) : معاملات ثبات التميز المؤسسي بطريقة التجزئة النصفية، ن = 40

م	أبعاد التميز المؤسسي	عدد العبارات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
1	القيادة	3	0.615	0.762
2	التركيز على المتعاملين	3	0.767	0.773
3	الخدمات وقنوات تقديمها	3	0.834	0.841
4	تجربة المتعامل	3	0.641	0.649
5	كفاءة الخدمة والابتكار	3	0.776	0.874
6	تمكين الموارد البشرية	3	0.776	0.836
7	التكنولوجيا المتكاملة	3	0.659	0.794
	<b>إجمالي أبعاد التميز المؤسسي</b>	<b>21</b>	<b>0.921</b>	<b>0.959</b>

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن معامل الثابت الكلي لأبعاد التميز المؤسسي (0.959) وهذا يدل على أن أبعاد التميز المؤسسي تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

ب- ثبات تطوير الأداء المؤسسي بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (2) : معاملات ثبات تطوير الأداء المؤسسي بطريقة التجزئة النصفية، ن = 40

م	أبعاد تطوير الأداء المؤسسي	عدد العبارات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
1	الاعتمادية	5	0.861	0.900
2	لموسية الخدمة	5	0.924	0.935
3	الاستجابة	5	0.715	0.811
4	الثقة	5	0.924	0.960
5	التعاطف	5	0.786	0.844
	<b>إجمالي أبعاد تطوير الأداء المؤسسي</b>	<b>25</b>	<b>0.441</b>	<b>0.612</b>

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن معامل الثابت الكلي لأبعاد تطوير الأداء المؤسسي (0.612) وهذا يدل على أن أبعاد تطوير الأداء المؤسسي تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات مطمئن الباحثة إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

ج- ثبات التنمية المستدامة بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (3) : معاملات ثبات التنمية المستدامة بطريقة التجزئة النصفية، ن =40

المتغير	عدد العبارات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
التنمية المستدامة	10	0.912	0.954

يتضح من الجدول السابق رقم (60) أن معامل الثبات للتنمية المستدامة (0.954) وهذا يدل على أن التنمية المستدامة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

ثانياً: طريقة ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach

أ- ثبات التميز المؤسسي بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (4) : معاملات ثبات أبعاد التميز المؤسسي باستخدام ألفا كرونباخ ن =40

م	أبعاد التميز المؤسسي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة	3	0.855
2	التركيز على المتعاملين	3	0.914
3	الخدمات وقنوات تقديمها	3	0.819
4	تجربة المتعامل	3	0.878
5	كفاءة الخدمة والإبتكار	3	0.927
6	تمكين الموارد البشرية	3	0.751
7	التكنولوجيا المتكاملة	3	0.922
	إجمالي أبعاد التميز المؤسسي	21	0.967

يوضح الجدول السابق رقم (4) قيم ثبات أبعاد التميز المؤسسي والتي تراوحت بين (0.927) لبعدها كفاءة الخدمة والابتكار كحد أعلى، و(0.751) لبعدها تمكين الموارد البشرية كحد أدنى، كما بلغ معامل ثبات إجمالي أبعاد التميز المؤسسي (0.976)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أبعاد التميز المؤسسي بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وتطمئن الباحثة لتطبيقه على عينة الدراسة.



ب- ثبات تطوير الأداء المؤسسي بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (5) : معاملات ثبات أبعاد تطوير الأداء المؤسسي باستخدام ألفا كرونباخ ن =40

م	أبعاد تطوير الأداء المؤسسي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الاعتمادية	3	0.914
2	لموسية الخدمة	3	0.967
3	الاستجابة	3	0.917
4	الثقة	3	0.969
5	التعاطف	3	0.861
	إجمالي أبعاد تطوير الأداء المؤسسي	21	0.955

يوضح الجدول السابق رقم (5) قيم ثبات أبعاد تطوير الأداء المؤسسي والتي تراوحت بين (0.969) لبعث الثقة كحد أعلى، و(0.861) لبعث التعاطف كحد أدنى، كما بلغ معامل ثبات إجمالي أبعاد تطوير الأداء المؤسسي (0.955)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي لمعامل ثابت عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وتطمئن الباحثة لتطبيقه على عينة الدراسة.

ج- ثبات بُعد التنمية المستدامة بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (6): معاملات ثبات التنمية المستدامة بطريقة التجزئة النصفية، ن =40

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التنمية المستدامة	10	0.959

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن معامل ثبات التنمية المستدامة (0.959) وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع التنمية المستدامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وتطمئن الباحثة لتطبيقه على عينة الدراسة.

وطبقاً لهذه النتائج يمكن القول بأن أداة جمع البيانات في هذه الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وإنها تفي بأغراض الدراسة وزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة كما يمكن حساب معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك (الصدق الظاهري).

## 1) أساليب تحليل البيانات

اعتمد الباحث على بعض الأساليب الإحصائية منها:

1. الإحصاءات الوصفية لحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لكل بعد وقراته لمعرفة إتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة.
2. استخدام معامل الارتباط بيرسون للكشف عن علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكان الغرض منها وصف البيانات وتحليلها إحصائياً واستخراج بعض النتائج.
3. تحليل الانحدار المتعدد: وذلك من أجل اختبار تأثير كل المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغيرات التابعة بشكل مستقل.

و. نتائج الدراسة

### أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة (خصائص العينة)

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية.

#### 1 - النوع

جدول رقم (7) : توزيع افراد العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	88	30.6%
إناث	200	69.4%
الاجمالي	288	100%

من خلال استعراض الجدول رقم (7) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، يتبين أن فئة (إناث) يمثلون ما نسبته 69.4% من إجمالي عينة الدراسة وهي أعلى نسبة في متغير الجنس، أما فئة (ذكور) فيمثلون ما نسبته 30.6% من إجمالي عينة الدراسة وهي أقل نسبة في متغير النوع.



## 2- العمر

جدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 20 إلى أقل من 30 سنة	30	10.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	127	44.2%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	94	32.6%
50 سنة فأكثر	37	12.8%
الإجمالي	288	100%

من خلال استعراض الجدول رقم (8) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، يتبين أن فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون ما نسبته 44.2% من إجمالي عينة الدراسة وهي أعلى نسبة في متغير العمر، أما فئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) فيمثلون ما نسبته 10.4% من إجمالي عينة الدراسة وهي أقل نسبة في متغير العمر.

ثانياً: تحليل واختبار فروض الدراسة:

1. اختبار الفرض الأول القائل بأنه "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتميز المؤسسي

بأبعاده المختلفة على تطوير الأداء المؤسسي".

قبل إجراء اختبار الانحدار المتعدد، قامت الباحثة بالتأكد من صلاحية النموذج كما يلي:

الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي دلالة F
الإنحدار	0.789	7	34082.240	4868.891	149.764	0.00
الخطأ المعياري		280	9102.923	32.510		
المجموع		287	43185.163	**		

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول السابق رقم (9) إلى أن النموذج صالح لإختبار الفرض الأول، وذلك

لارتفاع قيمة F المحسوبة (149.764) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات

حرية (7,280,287)، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد المتغير المستقل (التميز المؤسسي) في هذا النموذج تفسر ما مقدره (78.9%) من التغير الحادث في المتغير (تطوير الأداء المؤسسي)، وذلك استناداً إلى قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.789)$  وهي قدرة تفسيرية جيدة جداً لتفسير التباين في المتغير (تطوير الأداء المؤسسي)، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج فقد تم اختبار الفرض الأول باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لاختبار أولوية دخول أبعاد التميز المؤسسي في نموذج تحليل الانحدار والجدول رقم (10) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise).

جدول (10): أثر أبعاد التميز المؤسسي على تطوير الأداء المؤسسي

مستوي الدلالة "T"	قيمة T	مستوي الدلالة "F"	قيمة F المحسوبة	المقدار الثابت	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد التراكمي $R^2$	الإرتباط (R)	أبعاد التميز المؤسسي
0.00	6.244	0.00	155.300	31.722	1.226	0.352	0.593	تمكين الموارد البشرية
0.00	9.956	0.00	163.485		1.427	0.534	0.731	محور القيادة
0.00	5.425	0.00	162.706		1.135	0.632	0.795	تجربة التعامل
0.00	6.364	0.00	162.318		0.923	0.696	0.835	التركيز على المتعاملين
0.00	7.610	0.00	157.683		1.320	0.737	0.858	كفاءة الخدمة والابتكار
0.00	7.774	0.00	163.819		1.087	0.778	0.882	الخدمات وقنوات تقديمها
0.00	3.915	0.00	149.764		0.688	0.789	0.888	التكنولوجيا المتكاملة
تطوير الأداء المؤسسي = $31.722 + 1.226$ تمكين الموارد + $1.427$ القيادة + $1.135$ تجربة التعامل + $0.923$ التركيز على المتعاملين + $1.320$ الخدمة والابتكار + $1.087$ الخدمات وقنوات تقديمها + $0.688$ التكنولوجيا المتكاملة.								معادلة التنبؤ (الانحدار المتعدد)



يتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

دخول أبعاد التميز المؤسسي (المتغير المستقل) في معادلة الانحدار، أن بُعد (تمكين الموارد البشرية) قد احتل المركز الأول في دخوله إلى معادلة الانحدار ويفسر ما نسبته (35.2%) من قيمة قوة التأثير الحادث في (تطوير الأداء المؤسسي) بالاستناد إلى معامل التحديد ( $R^2$ )، كما بلغت قيمة درجة معامل الانحدار  $\beta$  (1.226)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بُعد تمكين الموارد البشرية، يؤدي إلى زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بقيمة قدرها (1.226)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (155.300) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (6.244) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (محور القيادة) الذي فسر مع بُعد (تمكين الموارد البشرية) ما نسبته (53.4%) من قيمة قوة التأثير في (تطوير الأداء المؤسسي) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.427)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من تمكين الموارد البشرية ومحور القيادة، يؤدي إلى زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بقيمة قدرها (1.427)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (163.485) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (9.956) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (تجربة المتعامل) الذي فسر مع كل من (محور القيادة، تمكين الموارد البشرية) ما نسبته (63.2%) من قيمة قوة التأثير في (تطوير الأداء المؤسسي) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.135)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من تجربة المتعامل ومحور القيادة وتمكين الموارد البشرية، يؤدي إلى زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بقيمة قدرها (1.135)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (162.706) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (5.425) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (التركيز على المتعاملين) الذي فسر مع كل من (تجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية) ما نسبته (69.6%) من قيمة قوة التأثير في (تطوير الأداء المؤسسي) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.923)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من التركيز على

المتعاملين وتجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية، يؤدي إلي زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بقيمة قدرها (0.923)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (162.318) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (6.364) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (كفاءة الخدمة والابتكار) الذي فسر مع كل من (التركيز على المتعاملين، تجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية) ما نسبته (73.7%) من قيمة قوة التأثير في (تطوير الأداء المؤسسي) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.320)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من كفاءة الخدمة والابتكار، التركيز على المتعاملين، تجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية، يؤدي إلي زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بقيمة قدرها (1.320)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (157.683) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.610) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (الخدمات وقنوات تقديمها) الذي فسر مع كل من (كفاءة الخدمة والابتكار، والتركيز على المتعاملين، تجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية) ما نسبته (77.8%) من قيمة قوة التأثير في (تطوير الأداء المؤسسي) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.087)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من الخدمات وقنوات تقديمها، والتركيز على المتعاملين، تجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية، يؤدي إلي زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بقيمة قدرها (1.087)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (163.819) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.774) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05، يلي ذلك بُعد (التكنولوجيا المتكاملة) الذي فسر مع كل من (الخدمات وقنوات تقديمها، وكفاءة الخدمة والابتكار، والتركيز على المتعاملين، تجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية) ما نسبته (78.9%) من قيمة قوة التأثير في (تطوير الأداء المؤسسي) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.688)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من التكنولوجيا المتكاملة، والخدمات وقنوات تقديمها، وكفاءة الخدمة والابتكار، والتركيز على المتعاملين، وتجربة المتعامل، ومحور القيادة، وتمكين الموارد البشرية، يؤدي إلي زيادة في تطوير الأداء المؤسسي بقيمة قدرها (0.688)، وتؤكد



معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (149.764) وهي دالة عن مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.915) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يعني أن أبعاد التميز المؤسسي مجتمعة معاً، تدل على أن التغيير الحادث في (تطوير الأداء المؤسسي) بنسبة 78.9% يرجع إلى هذه الأبعاد مجتمعة معاً، وأن 21.1% التغييرات الحادثة في (تطوير الأداء المؤسسي) ترجع إلى الخطأ العشوائي أو عوامل أخرى.

وبناء على ما تقدم فأنا نقبل الفرض الأول الذي ينص على أنه: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة على تطوير الأداء المؤسسي.

## 2. اختبار الفرض الثاني القائل بأنه:

"توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتطوير الأداء المؤسسي على التنمية المستدامة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذا الفرض، وقبل إجراء اختبار الانحدار المتعدد، قامت الباحثة بالتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرض الثاني

المصدر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي دلالة F
الانحدار	0.744	5	56976.811	11395.362	163.798	0.00
الخطأ المعياري		282	19618.658	69.570		
المجموع		287	76595.469	**		

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول السابق رقم (11) إلى أن النموذج صالح لاختبار الفرض الثاني، وذلك لارتفاع قيمة F المحسوبة (163.798) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية (5،282،287)، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد المتغير الوسيط (تطوير الأداء المؤسسي) في هذا النموذج تفسر ما مقدره (74.4%) من التغيير الحادث في المتغير (التنمية

المستدامة)، وذلك استناداً إلى قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.744)$  وهي قدرة تفسيرية جيدة جداً لتفسير التباين في المتغير (التنمية المستدامة).

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج فقد تم اختبار الفرض الثاني باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) الجدول رقم (12) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

جدول (12) : أثر أبعاد تطوير الأداء المؤسسي على التنمية المستدامة

مستوي الدلالة "T"	قيمة T	مستوي الدلالة "F"	قيمة F المحسوبة	المقدار الثابت	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد التراكمي $R^2$	الارتباط (R)	أبعاد تطوير الأداء المؤسسي
0.00	4.653	0.00	169.870	51.920	0.867	0.373	0.610	الثقة
0.00	16.293	0.00	188.939		2.641	0.570	0.755	الاعتمادية
0.00	7.577	0.00	191.248		1.284	0.669	0.818	التعاطف
0.00	7.909	0.00	194.923		1.307	0.734	0.857	الاستجابة
0.00	3.346	0.00	163.798		0.559	0.744	0.862	لموسية الخدمة
التنمية المستدامة = $0.867 + 51.920 + 0.373 + 0.610 + 0.559 + 0.744 + 0.862$							معادلة التنبؤ (الانحدار المتعدد)	
التعاطف + الاستجابة + لموسية الخدمة = $1.307 + 0.559 + 0.744 + 0.862$								

يتضح من الجدول السابق رقم (12) ما يلي:

دخول أبعاد الأداء المؤسسي (المتغير التابع الثاني) في معادلة الانحدار، أن بُعد (الثقة) قد احتل المركز الأول في دخوله إلى معادلة الانحدار ويفسر ما نسبته (37.3%) من قيمة قوة التأثير الحادث في (التنمية المستدامة) بالاستناد إلى معامل التحديد ( $R^2$ )، كما بلغت قيمة درجة معامل الانحدار  $\beta$  (0.867)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بُعد الثقة، يؤدي إلى زيادة في التنمية المستدامة بقيمة قدرها (0.867)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (169.870) وهي



دالة عن مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (4.653) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (الاعتمادية) الذي فسر مع بُعد (الثقة) ما نسبته (57%) من قيمة قوة التأثير في (التنمية المستدامة) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (2.641)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من الثقة والاعتمادية، يؤدي إلي زيادة في التنمية المستدامة بقيمة قدرها (16.293)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (188.939) وهي دالة عن مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.126) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (التعاطف) الذي فسر مع كل من (الاعتمادية، والثقة) ما نسبته (66.9%) من قيمة قوة التأثير في (التنمية المستدامة) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.284)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من التعاطف والاعتمادية والثقة، يؤدي إلي زيادة في التنمية المستدامة بقيمة قدرها (1.284)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (191.248) وهي دالة عن مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.909) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (الاستجابة) الذي فسر مع كل من (التعاطف، والاعتمادية، والثقة) ما نسبته (73.4%) من قيمة قوة التأثير في (التنمية المستدامة) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.307)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من الاستجابة والتعاطف والاعتمادية والثقة، يؤدي إلي زيادة في التنمية المستدامة بقيمة قدرها (1.307)، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (194.923) وهي دالة عن مستوى معنوية 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.346) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05.

يلي ذلك بُعد (لموسية الخدمة) الذي فسر مع كل من (الاستجابة، والتعاطف، والاعتمادية، والثقة) ما نسبته (74.4%) من قيمة قوة التأثير في (التنمية المستدامة) كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.559)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من لموسية الخدمة والاستجابة والتعاطف والاعتمادية والثقة، يؤدي إلي زيادة في التنمية المستدامة بقيمة قدرها (0.559)، وتؤكد معنوية هذا

التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (163.798) وهي دالة عن مستوي معنوية 0.05، كما  
بلغت قيمة T المحسوبة (3.346) وهي دالة عند مستوي معنوية 0.05.

وهذا يعني أن أبعاد تطوير الأداء المؤسسي مجتمعة معاً، تدل على أن التغير الحادث في (التنمية  
المستدامة) بنسبة 74.4% يرجع إلى هذه الأبعاد مجتمعة معاً، وأن 25.6% التغيرات الحادثة في  
(التنمية المستدامة) ترجع إلى الخطأ العشوائي أو عوامل أخرى.

وبناء على ما تقدم فأنا نرفض فرض العدم القائل بأنه: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية  
لتطوير الأداء المؤسسي على التنمية المستدامة ونقبل الفرض البديل.

#### ي. النتائج والتوصيات: -

##### أ- نتائج خاصة بالدراسة العملية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعادها المختلفة على التنمية المستدامة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي بأبعادها المختلفة على تطوير الأداء  
المؤسسي.

##### ب- نتائج خاصة بالدراسة النظرية: -

- 1- ان مؤسسة الوقف في مصر تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بصورة  
مباشرة وغير مباشر
- 2- يمكن الاعتماد على عناصر نموذج التميز المصري في تطوير الأداء بالمؤسسات  
الحكومية  
وتوصى الباحثة بالآتي: -

1. الاستفادة من موارد واستثمارات مؤسسة الوقف في مصر من خلال البحث عن صيغ  
استثمارية تغطي البعد البيئي بشكل مباشر والتي يحجم بعض المستثمرين عن دعمها.



2. الربط المباشر بين الاستثمارات وتحقيق اشتراطات البيئية عن طريق توفير مصادر ابتكارية غير مألوفة تدعم برامج التنمية المستدامة كالوقف البيئي، والصكوك الوقفية البيئية.

#### ج- الدراسات المستقبلية

1. دور راس المال المخاطر في تمويل التشريعات البيئية بوزارة الأوقاف.
2. أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على تحقيق الميزة التنافسية بوزارة الأوقاف.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أمين ، احمد عبد الحميد ،(2016) ، " أثر تفعيل ادارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي – دراسة تطبيقية على القيادات الادارية من اعضاء هيئة التدريس في جامعه المنصورة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، كلية التجارة ، جامعه طنطا .
- الغامدي ، فواز بن علي ، (2019) ، " دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية المستدامة الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 – دراسة ميدانية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعه الملك سعود ، جمادة الدراسات العليا .
- السقا ، منذر صبحي عبد الله ، (2018) ، " أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي – دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعه الإسلامية بغزة .
- جمعه ، محمد حسن احمد ، (2019) ، " متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي كلية التربية جامعة دمياط نموذج " ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعه سوهاج ، العدد 65
- خليل ، امل محمد يوسف خليل،(2017) ، " تقييم نظرية ادارة الجودة الشاملة بالاستناد الى اسلوب ادارة ديمنج في المنظمات العامة في ضوء اطار التقييم المشترك – دراسة تطبيقية على وزارة المالية المصرية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد (3) ، كلية التجارة ، جامعه طنطا .
- عبد الرحمن ، عادل محمد محمد ،(2014) ، " أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء المؤسسي للمنظمات العامة – دراسة تطبيقية " ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعه سوهاج ، المجلد 28 ، العدد 2 .
- النويران ، ثامر ، (2017) ، " سبل تحقيق التنمية المستدامة في العالم الاسلامي – الوقف الأخضر نموذجا " ، مجلة دراسات ، جامعه الاغواط – الجزائر ، العدد5
- عبد الهادي ، محمد جمال محمد ، (2020) ، " دور الجودة المستدامة في تحسين فعالية القرار الاداري بالهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعه عين شمس ، المجلد 50 ، العدد 4



ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Ghamdi, Ream Ahmed ,(2018), " Organizational Excellence among the Female Schools Leaders of Al -baha Governorate from Teacher's Point of View" , International Journal of Educational Psychological Studies – Vol. 3, No. 2
- Bombiak, Edyta, Kluska, Anna Marciniuk,(2019), "Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience ",Sustainability,vol., 10, no. 1739.
- Chitram Lutchman et al,(2015) ," 7 fundamentals of an operationally excellent management system " , Francis Group, US.
- Gomz,G.J Costa , M.&Lorente.M.A.(2017),"A critical evaluation of the EFQM model" , International journal of quality & Reliability ,vol.(28), no.(5)
- Hadiyati, Ernani,( 2014) ," Service Quality and Performance of Public Sector: Study on Immigration Office in Indonesia", International Journal of Marketing Studies; Vol. 6, No. 6.
- Janka, Radoslav, Jankalová , Miriam,(2020)," How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability" , sustainability,vol.12, no.,6198
- Juan,B.,& Segarra Cipres,(2019) ,"Drivers and international of the EFQM excellence model ",international journal of quality & reliability management , vol.(2).
- Kegan,Robert,(2016)," An Everyone Culture : Becoming a deliberately developmental organization ",Harvard business review press, USA.
- Mian M. Ajmal ,(2016 ) ,"TQM Practices in Public Secto Case of Finnish Healthcare Organizations"., International Journal of Information Systems in the Service Sector, Volume 8 • Issue 1
- Monica ,Sharma and Rambabu ,Kodali ,(2008) ,"Development of a framework for manufacturing excellence " , Measuring Business Excellence , vol.12, no.4.
- Pinar, M., Girard, T., (2008 ) ,"Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal,vol. 73, no. (1),
- Qawasmeh , Farid Mohammad & Al-Bourini, Faisal A.,(2016), "Assessing University Excellence Management Practices by using the

European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University" , arab economic and business journal , vol.,(11).

- Raharjo,Hendry,Mugion,Roberia,Eriksson,Guglielmetli ,(2015),"Excellence models in the public sector –relationships between enablers and results " , International Journal of quality and service ,no. 7 .
- Sanjar, Pourrashidi, et al (2013), The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance (Case study in Kerman Steel and Rolling Plant), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, vol.5,no.(4).
- Tickle, Matthew, Mann robin, Adebanjo dotun,(2016), "Deploying business excellence-success factors for high performance", international journal of quality &reliability management , vol.(33), No.(2), pp197:230.
- Vashchenko,yuliya,( 2013),"National regulatory authorities in the energy sector of Ukraine:problems of the legal ststus in the context of the europeana integration and the administrative reform", taras Shevchenko national university of kyiv, vol.20,no.3.