

جائزة الملك عبد العزيز للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي دراسة مقارنة

ندى بنت صالح بن شعيل

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تشخيص العوامل المؤثرة في تصميم معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشرات الجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي، وتحليل أوجه الشبه والاختلاف بين زة الملك عبد العزيز ومؤشرات الجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي، وتقديم مقترحات تطويرية لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة. وقد استخدمت الباحثة المنهج المقارن (مدخل بيريداي)، الذي يُقيم معالجته المنهجية للمقارنة في أربع خطوات، وهي: الوصف، والتفسير، والمناظرة أو المقابلة، والمقارنة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من معايير ومؤشرات جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ومعايير ومؤشرات جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي، كما طبقت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى، وهو أحد أساليب المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن هناك اتفاقاً بين معظم معايير ومؤشرات كلا الجائزتين، مع وجود بعض الاختلافات، وقدمت الدراسة توصيات منها: إظهار الهوية الوطنية السعودية في جائزة الملك عبد العزيز للجودة بما يتناسب مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الجودة، التميز، جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

Abstract:

The study aimed to diagnose the factors affecting the design of the criteria and indicators of the King Abdul Aziz Award for Quality and the King Abdullah II Award for Government, and Analyze the similarities and differences between the criteria and indicators of the King Abdul Aziz Award for Quality and the King Abdullah II Award for Government Performance, and make development proposals for the standards of the King Abdul Aziz Award for Quality, The study used the comparative approach (Peridayi's approach), which evaluates its methodological approach to comparison in four steps: description, interpretation, debate or interview, and comparison, The study population consisted of the criteria and indicators of the King Abdul Aziz Award for Quality and the criteria and indicators of King Abdullah II Award for Government Performance. The researcher applied the method of content analysis which is one of the descriptive methods. The study

reached a number of results, the most important of which is that there is agreement between most criteria of the indicators of both awards and found some differences, the study made recommendations including the Saudi national identity in the King Abdul Aziz Award for Quality in line with the vision of Saudi Arabia 2030.

Key words: Quality, Excellence, King Abdul-Aziz Quality Award

المقدمة:

ويعدُّ (الدوري، ٢٠٠٥م) أن السعي لتطبيق التَّميُّز في أي مؤسسة مطلب أساسي في ظلِّ التَّغيرات البيئية التي يشهدها العصر الحالي، الذي يُحتمُّ على المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات، وإحداث تفوق وتطوير في الأداء؛ للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحوَّل فيها الأساليب والاستراتيجيات، وتتطوَّر التكنولوجيا وتتقدم المنتجات، وتتغير فيها العمليات بسرعة (في أبو ريا، ٢٠١٤م، ص ٣).

وتعدُّ نماذج الجودة والتميز وجوائزهما منهجيات عمل وآليات قياس لنتائج أداء أدوات مهمة؛ نظراً لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسة وعناصر متكاملة يتطلَّب توافرها في المُتقدِّم لهذه الجوائز؛ بما يجعل الجودة والتميز فعالة في تغيير ثقافة المُنظَّمة في اختصار الوقت واتخاذ القرارات، بالانطلاق من الأطر النظرية إلى الممارسات العملية.

كما تُمثِّل نماذج التَّميُّز وجوائزها مدخلاً أساسياً لقياس كفاءة أنظمة العمل والوسائل

يعدُّ التَّميُّز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتُضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في إدارة المُنظَّمات، ويعدُّ فلسفة إدارية حديثة نشأت من تنظيمات اهتمت بالبحث عن أنجح الطرق؛ للارتقاء بأداء المُنظَّمات وتطويره، والوصول به إلى مستويات تُرضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك هدفاً رئيساً من وجودها (شوقي، ٢٠١٠م، ص ٢).

وحسب النموذج الأوروبي (٢٠٠٣م)، فيُعرَّف التَّميُّز بأنه: تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة؛ لتحقيق النتائج التي تركز على المفاهيم الجوهرية. كما اقتص التَّميُّز بالعمليات الإدارية في المُنظَّمات، بتطبيق مداخل حديثة لتحقيقه، مثل: إدارة العمليات، وإدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية والمادية وغيرهما (الضالعين، ٢٠١٨م، ص ٤٢٠).

والأدوات المستخدمة وتقويمها، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين، وتحديد جوانب القوة، وتشخيص فرص التحسين المستقبلية وغيره من متطلبات تحقيق التفوق والتميز (باشيوية والبروراري وعيشوني، ٢٠١٣م، ص ٣٩-٤٠).

وقد اهتمت معظم الدول المتقدمة بوضع جوائز تُمنح للمنظمات المتميزة، تُعبر عن قيم التميز، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، ففي اليابان أُطلق نموذج جائزة ديمينغ للجودة في سنة (١٩٥١م)، وفي الولايات المتحدة الأمريكية صدر نموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة (١٩٧٨م)، وفي أوروبا طُبّق نموذج جائزة الجودة الأوروبية عام (١٩٩١م)، وتوالت جوائز الجودة التي أُطلقتها الدول، التي بُنيت غالبًا على معايير إحدى الجوائز الثلاث، فأطلقت الجوائز: الكندية، والأسترالية، والسنغافورية للجودة. وشكّل حجم الإنتاج والخدمات الكلية للدول المؤثرة لهذه الجوائز ما نسبته ٧٤% من حجم الإنتاج والخدمات العالمية (البنك الدولي، ١٩٩٨م) (في العتيبي، ٢٠١٤م، ص ٢).

وفي الوطن العربي أُطلقت العديد من الجوائز المخصصة لتطوير العاملين، خاصة في مجال القطاع العام، مثل: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الأردنية (٢٠٠٣م)، وجائزة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال عام (٢٠٠٥م)، ونموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية (١٤٢٠هـ) (غنيمات، ٢٠١٥م، ص ٢).

ويعدُّ نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة من أهم الجوائز على مستوى المملكة العربية السعودية، فهي الجائزة الأم للتميز المؤسسي على مستوى المملكة ولجميع القطاعات، وتُقدّم معايير محددة تُمكن المنشآت من قياس أدائها في عدة مجالات رئيسية؛ تساعدها على تحسين الأعمال بصورة مستمرة، وترتيب أولوياتها وتنظيمها ومراجعتها؛ بغرض تحقيق تلك الأهداف، ونشر ثقافة الجودة والتميز بين المنشآت، وقد عقدت الجائزة ملتقى أفضل الممارسات في الجودة والتميز المؤسسي في الفترة من (٧-٩ يناير ٢٠١٩م)؛ لتبادل ممارسات التميز المؤسسي ونشرها بين المنشآت الوطنية، من خلال استعراض عدد من التجارب الرائدة: دوليًا وإقليميًا ومحليًا (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٩م).

مشكلة الدراسة:

تسعى جائزة الملك عبد العزيز للجودة نحو تعزيز مكانة المملكة العربية السعودية: إقليمياً وعالمياً؛ ومن ثمَّ طوّرت الجائزة نموذجاً وطنياً للتمييز، بُني وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، وبشكل متوافق مع المُتطلّبات المحلية لتمثيل الهوية الوطنية (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٦م)؛ ولكن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أحدثت تغييرات جذرية في طبيعة الأعمال على المستوى الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي؛ مما يدفع بتطوير معايير الجائزة ومؤشراتها لتكون مُحقّقة لمُتطلّبات الوطن، وتمثيل الهوية الوطنية، وتعكس بشكل جلي وواضح تلك الرؤية، وتُعبّر عن التوجّهات الحديثة والمُستجدّات على مختلف الأصعدة، خاصة أن الإصدار الثاني كان عام (١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م): أي قبل إعلان الرؤية للمملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م). ومع أن إحدى جلسات الملتقى الثالث لأفضل الممارسات (٢٠١٦م) تناولت في جلسة حوارية رؤية ٢٠٣٠، ودور جائزة الملك عبد العزيز للجودة في تعزيز الخدمات والمنتجات؛ لكن ذلك لم يطل هوية المعايير والمؤشرات وفقاً للتغييرات الحاصلة؛ وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى

تقديم مقترحات لتطوير معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، في ضوء مقارنتها بمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي.

أسئلة الدراسة:

١. ما العوامل المؤثرة في تصميم معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ومؤشراتها، وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي؟
٢. ما أوجه الشبه والاختلاف بين معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ومؤشراتها وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي؟
٣. ما المقترحات التطويرية لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة؟

أهداف الدراسة:

- تشخيص العوامل المؤثرة في تصميم معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ومؤشراتها، وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي.
- تحليل أوجه الشبه والاختلاف بين معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ومؤشراتها وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي.

■ التوصل إلى المُقترحات التطويرية لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

■ تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تناولت واحدة من أهم الجوائز على مستوى المملكة العربية السعودية، التي تحمل مسمى المؤسس، خاصة مع قلّة الدراسات التي تناولت هذه الجائزة، على حدّ علم الباحثة حيث تسهم في إثراء البناء المعرفي التراكمي بمجال جوائز التّميّز و خاصة جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

■ تأتي هذه الدراسة بوصفها إسهاماً لتطوير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، التي تُعدّ ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي للمنظّمات - على اختلاف أنواعها في المملكة العربية السعودية- التي تعمل في بيئات سريعة التغيّر والتجدد والابتكار؛ مما يجعل الاستجابة لهذا التغير ضرورة ملحة.

الأهمية العملية:

■ مرافقة التطورات المتسارعة في منهجيات العمل والتغييرات على العديد من المستويات التي تلامس المجتمع السعودي، وترتبط بعمل

المنظّمات الإنتاجية أو الخدمية؛ لمواكبة زخم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

■ تحليل معايير ومؤشرات نموذج التّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة والعوامل المؤثرة فيها، وما يترتب عليه من ضرورة إعادة صياغتها؛ لإبراز الهوية الوطنية للملكة العربية السعودية بوصفها إحدى الثوابت، ومجاراة التغيرات في بيئات الأعمال الخدمية والإنتاجية

حدود الدراسة:

■ الموضوعية: اقتصر على دراسة وتحليل معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، وتقديم مقترحات تطويرية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.

■ المكانية: اقتصر على المعايير والمؤشرات الواردة في كتيّب جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وكتيّب جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي.

■ الزمانية: تم اعتماد الوثائق الإلكترونية الموجودة على الموقع الإلكتروني (نموذج التّميّز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الإصدار الثاني لعام ١٤٣٧هـ-٢٠١٦م)، وكتيّب جائزة الملك عبد الله الثاني

للأداء الحكومي، الدورة السادسة
٢٠١٣م).
مصطلحات الدراسة:
الجودة:

■ التَّميُّز المؤسسي: منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصرها البيئية الداخلية (القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات)، وهو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد وتقديم الخدمة؛ تحقيقاً لرغبة المستهلك أو الشركاء (الفاعوري، ٢٠١٢م، ص ٢١).

■ جائزة الملك عبد العزيز للجودة: تُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: أرفع جائزة للتميز في المملكة العربية السعودية، وهي جائزة مادية ومعنوية تُمنح لكافة القطاعات الحكومية والقطاع الخاص والقطاع الخيري والقطاع غير الربحي، وتهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والخدمات، ويتم التقويم فيها في ضوء تطبيق معايير الجائزة ومنح عدد من النقاط.

■ جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي: هي أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية، أُنشئت بإدارة ملكية

عام (٢٠٠٢م)، وتهدف إلى تجذير ثقافة التَّميُّز في القطاع العام، من خلال التركيز على متلقي الخدمة، والنتائج، والشفافية (غنيمات، ٢٠١٥م، ص ١١).

الإطار النظري

المبحث الأول: مدخل لمفهوم إدارة التَّميُّز المؤسسي

يُعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية المهمة لأعمال المُنظَّمات الحكومية والخاصة وغير الربحية على حدّ سواء، وأكثرها سعة وشمولاً؛ لكن لا يوجد اتفاق حول مفهوم محدد للأداء لدى الباحثين؛ نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء من جهة، ولتعدد أهداف الباحثين وتنوع اتجاهاتهم في دراستهم للأداء من جهة أخرى، ويدعو هذا لاستعراض عدد من المفاهيم للأداء، ذكرها رزيق (٢٠٠٩م)، وهي: تحقيق الأعمال بكفاءة وفعالية، وتحقيق رضا الزبائن والقيمة المضافة من المجموع الكلي لما تنجزه المُنظَّمات من خلال عملياتها وخدماتها ومنتجاتها، و"النشاط الشمولي المستمر، الذي يعكس نجاح المُنظَّمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المُنظَّمة وفقاً لمُتطلّباتها في ضوء أهدافها الاستراتيجية" (ص ٣). كما عرفته المؤسسة

الأوروبية لإدارة الجودة بأنه: "قياس ما تم إنجازه من الفرد، أو الفريق، أو المنظمة، أو العملية".

أما التَّميُّز فيذكر السلمي (٢٠٠٢م) أنه يُشير إلى بُعدين محوريين في الإدارة الحديثة، وهما: أن غاية الإدارة الحقيقية السعي إلى تحقيق التَّميُّز؛ بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، وأن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات؛ يجب أن يتسم بالتميز: أي بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة (ص ١٢).

والتَّميُّز فلسفة إدارية، وليس وظيفة تنظيمية، وهو بلا حدود، وليس حكراً لمنظمة دون غيرها، ويُعرّف بأنه: "الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق ميزة تنافسية تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين، ولكن مجرد الاختلاف عن الآخرين لا يحقق الميزة التنافسية؛ بل لا بد أن يُحقق الاختلاف زيادة في الحصة السوقية، ويسهم في زيادة ربحية المنظمة" (رزيق، ٢٠٠٩، ص ٥)، ويُحقق الأداء المتميز

أيضاً رضا العملاء، عبر تطبيق أفضل الممارسات في أداء المهام التي تُركّز على العاملين وأصحاب المصلحة بشكل متوازن.

أما مفهوم إدارة التَّميُّز المؤسسي فيعرّفها السلمي (٢٠٠٢م) بأنها: القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط؛ لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المُخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (ص ٢١). كما عرّفها عبود (٢٠٠٩م) بأنها: الجهود التنظيمية المخططة، التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة (في سمهود، ٢٠١٣م، ص ١١).

عناصر الإطار الفكري لمفهوم إدارة التَّميُّز المؤسسي، ذكرها السلمي (٢٠٠٢م) في المكونات التالية:

- أهداف المنظمة وغاياتها: وتعد الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التَّميُّز.
- المناخ الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمنظمة: ويظهر في الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي للمنظمة والبيئة المحيطة بها.

- القيادة الإدارية للمنظمة: وتمثل القدرات المعرفية المتطورة، التي تُعدّ من أهم المقومات لإدارة التميّز.
- الإدارة الاستراتيجية: وتمثل المنهجية المتفوّقة التي تربط بين العناصر الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء المنظمة، وتقدّم الإطار الفعّال للتنسيق بين مختلف العناصر؛ لاستثمار الفرص، وتحييد المخاطر، وتحقيق التميّز.
- إدارة العمليات: ويتم بتحقيق الترابط والتشابك في عمليات المنظمة؛ لتحسين استثمار الموارد، وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة قابلة للقياس.
- الجودة الشاملة: تتحقّق إدارة التميّز بالالتزام بالجودة، بمعنى أداء العمل في المنظمة وفق المواصفات، وبالمستوى المرضي للمستفيد، سواء أكان مستفيداً داخلياً أم خارجياً.
- نظم المعلومات الإدارية الشاملة: حيث يعدّ بناء نظام معلومات إداري شامل ومتكامل وتفعيله؛ الأساس في تنمية فرص التميّز.
- المعايير المحددة والقياس المرجعي: ويكون عبر الوصول لمستويات إنتاجية وفق معايير محددة، والسعي إلى أفضل الممارسات تقوفاً، من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي.
- التطوير المستمر: من مقومات إدارة التميّز أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، عبر تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء؛ لتحقيق الميزة التنافسية التي لا يستطيع أن يجاريها المنافسون.
- العاملون ذوو المعرفة: حيث يتم العناية بالموارد البشرية المختارة، وتوفير تنمية مستمرة وتدريب هادف لقدراتهم الفكرية والمعرفية.
- عوائد ومنافع متوازنة: ويكون بتحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- بناء العلاقات وتنميتها: ويتم فيه بناء علاقات وشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميّز: القدرة على الاستثمار، وتوظيف العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المنظمة لتصل إلى أهدافها.
- القياس: أساس التفوق مبدأ "ما لا يمكن قياسه؛ لا يمكن إدارته"، ويتطلّب هذا

المبدأ توفير تعبير كمي عن العناصر والآليات والعلاقات المتداخلة في الأداء.

مداخل إدارية لتحقيق إدارة التميز المؤسسي: (رزيق، ٢٠٠٩م، ص ٨-١٠):

■ مدخل التمكين الإداري: يُعرّف التمكين بأنه: تفويض، أو منح، أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما، ويعني منح العاملين المزيد من السلطة التنفيذية، وإشراكهم في صنع قرارات العمل في مراحل متقدمة منه.

■ مدخل إعادة الهندسة: ويتم فيه التركيز على التغيير الجذري، والبدء من نقطة الصفر في عمليات المنظمة؛ لتطوير الإنتاجية كماً وكيفاً بهدف إرضاء العملاء.

■ مدخل إدارة الجودة الشاملة: يقوم على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل، مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة، وفي كل مرة، وإرضاء العملاء من داخل المنظمة وخارجها.

■ مدخل الإدارة الاستراتيجية: يقوم على مجموعة من القرارات والأنشطة

والممارسات الإدارية التي تُتخذ في الوقت الحاضر؛ لضمان أداء المنظمة في المستقبل، وتتضمن صياغة الأهداف بحيث يتم إنجازها في مستويات زمنية متباينة، تبدأ بالمدى القصير، ثم المدى المتوسط، وتنتهي بالمدى البعيد (القطامين، ٢٠٠٢م، ص ٣٢).

■ مدخل المقارنة المرجعية: يقوم على عملية مقارنة مستمرة للأداء في المنظمة مع المنظمات الرائدة التي تمارس النشاط نفسه؛ بهدف معرفة كيفية تحقيق المستويات العالية من الأداء، واستخدام هذه المعلومات في تحسين الأداء وتطويره في المنظمة المُنفذة لعملية المقارنة المرجعية (عبدالرحمن، ٢٠٠٤م، ص ٢٣٢).

■ مدخل القيمة المضافة: وهي القيمة الإنتاجية التي إضافتها وحدة اقتصادية معينة، وأسهمت بها مع غيرها من الوحدات في إيجاد الناتج على مستوى المنظمة أو الوطن، وهذه الوحدة الاقتصادية ليست منعزلة عن الوحدات الأخرى؛ بل جزء من اقتصاد المنظمة، الذي يمتد ليشمل الوحدات الاقتصادية العاملة في المجتمع على مستوى الوطن كافة، لتتبادل المنافع بعضها مع بعض، مع عدّ أن هذه الوحدة الاقتصادية لها

مواردها الخاصة دون غيرها (شبلي،
٢٠٠٩م، ص ١٤٠).

المبحث الثاني: الجوائز العالمية للجودة والتميز

سعت الدول المُمْتَدِّمة إلى
تخصيص جوائز لرفع مستوى الأعمال
والمنظمات في دولها للتنافس، بوصف أن
ذلك يساعد على نشر ثقافة التَّميِّز، وستتناول
الباحثة ثلاث من أكثر الجوائز العالمية
شهرة؛ لارتباطها بموضوع الدراسة، ثم
تفصل في الجائزتين موضوع الدراسة
الحالية.

جائزة ديمنغ: تُعدّ الجائزة الأولى في
التَّميِّز، أُطلقت في اليابان عام (١٩٥١م)،
وسُمِّيت تقديرًا لعقريّة ولسيم ديمنغ،
ومشاركته في تطوير مراقبة الجودة
باليابان، وتُمنح الجائزة من قبل اتحاد
العلماء والمهندسين اليابانيين للأفراد
والهيئات التي حققت إنجازات مهمة في
مجال رقابة الجودة، وسابقًا كانت الجائزة
تقتصر على اليابانيين، إلى أن أبدت بعض
الشركات غير اليابانية الاهتمام بالجائزة،
وتتكوّن معايير جائزة ديمنغ من عشرة
محاور، وهي: السياسات، والتنظيم والتنمية،
والمعلومات، والتحليل، والتخطيط للمستقبل
والتعليم والتدريب، وتأکید الجودة، وتأثير

الجودة، والقياس، والرقابة (العتيبي، ٢٠١٤م،
ص ٥).

جائزة مالكوم بالدريج: وهي الجائزة
الوطنية للجودة في الولايات المتحدة
الأمريكية، وقد أُطلقت الجائزة عام
(١٩٨٧م)، وتحمل اسم وزير التجارة
الأمريكي مالكوم بالدريج، الذي كانت له
إسهامات إدارية كبيرة في منصبه، وتهدف
إلى نشر المفاهيم المتصلة بعناصر تميِّز
الأداء ومكوّناته في المُنْظَمَات وتتمية
قدراتها التنافسية، ونقل تجارب المُنْظَمَات
وخياراتها التي نجحت في تحقيق مستويات
التَّميِّز إلى غيرها من المُنْظَمَات، ويتم
التقييم للحصول على الجائزة بناءً على سبعة
مجالات، وهي: القيادة، والمعلومات وتحليلها،
والتخطيط الاستراتيجي، واستخدام الموارد
البشرية، وتأکید الجودة في المنتجات
والخدمات، ونتائج الجودة، ورضا العميل
(باشيوة وآخرون، ٢٠١٢م، ص ٨٠).

جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة:

تعدّ من أبرز نماذج التَّميِّز استخدامًا، وهي
مرجعية عالمية في تقويم التَّميِّز المؤسسي،
نشأت عام (١٩٩١م) من قبل المؤسسة
الأوروبية لإدارة الجودة، مع اعتبار ما سبقها
من جوائز الجودة والتميز في بنائها، وتهدف
إلى تقديم الدعم والتشجيع للمؤسسات
الأوروبية للتطبيق الفعّال لإدارة الجودة

الشاملة، وتتكوّن من تسعة مجالات، وهي: القيادة، والموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجيات، والعمليات، والنتائج المتعلقة بالأفراد، والنتائج المتعلقة بالمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة (الورثان، ٢٠٠٩م، ص ١٤٢).

جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء

الحكومي: تعدُّ من أرفع الجوائز التي تُمنح للقطاع العام على مستوى الأردن، أُطلقت عام (٢٠٠٢م)، وتهدف إلى نشر ثقافة التميُّز بنشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتفق مع النماذج العالمية، وتوفير مرجعية إرشادية ومعيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية وتعزيز التنافس بينها، وتشمل المجالات التالية: القيادة، والاستراتيجية، والأفراد، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج العملاء، ونتائج الأفراد، ونتائج المجتمع، والنتائج الرئيسة (الهلال، ٢٠١٥م، ص ٢٨٣).

جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

أنشئت بموجب خطاب المقام السامي رقم (٧/ب/١٨٦٧٠)، وتاريخ ١٤٢٠/١١/٢٧هـ؛ بهدف تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتطبيق أسس الجودة الشاملة وتقنياتها؛ لرفع مستوى جودة الأداء، وتفعيل التحسين المستمر لعملياتها الداخلية،

وتحقيق رضا المستفيدين، ولتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز التي تُحقّق أعلى مستويات الجودة وتقديرها على المستوى الوطني؛ نظير ما حقّقه من إنجازات، وبلوغها مرتبة مُميّزة بين أفضل المنشآت المحلية.

وتعدُّ الجائزة وسيلة لتحقيق التميُّز في الأعمال، عبر تمكين المنشآت من تقييم مستوى أدائها الحالي، ومقارنته بمستوى الأداء في المنشآت المتميزة على مستوى العالم؛ ومن ثمّ العمل على سدّ الثغرات الموجودة بين المستويين. وتقدّم الجائزة معايير محددة تمكّن المنشآت من قياس أدائها في عدة مجالات رئيسة؛ تساعدها على تحسين الأعمال بصورة مستمرة؛ لتحديد الأهداف، وترتيب أولوياتها وتنظيمها ومراجعتها؛ بغرض إنجاز هذه الأهداف.

وفيما يلي لمحة تفصيلية عن: جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي:

١- جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

الرؤية: أن تكون جائزة الملك عبد العزيز للجودة مُميّزة ورائدة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، وأن تُحقّق أهدافها للارتقاء بمستوى الجودة في المجالات الإنتاجية والخدمية في المملكة.

الرسالة: تعمل جائزة الملك عبد العزيز للجودة على تعزيز التنافس، من خلال تقديم إطار عام مرجعي؛ لتقييم أداء المنشآت وتطويرها وفق معايير دولية للتميز، وإبراز دورها في نشر مفاهيم الجودة والإبداع وتطبيقاتها (موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٩م).

أهداف الجائزة: (موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٩م):

- التوعية ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي وتطبيقاته في المجتمع، وبين مختلف القطاعات في المملكة.
- تحفيز القطاعات لتبني مبادئ الجودة والتميز المؤسسي، عبر تطبيق وتبني النموذج الوطني للتميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
- تعزيز مفاهيم وتطبيقات قياس الأداء والتحسين المستمر للأعمال؛ لإرضاء المستفيدين وكافة المعنيين.

- رفع مستوى الجودة في المنشآت السعودية، وتمكينها من الوصول للمنافسة على المستوى العالمي.
 - الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت؛ لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.
 - حثّ المنشآت على الالتزام بالموصفات والمقاييس الوطنية والدولية.
 - توفير منصة مثالية لتبادل أفضل الممارسات بين المنشآت الوطنية بين قطاعات الأعمال المختلفة.
 - زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء المجتمع، وتعزيز الاستدامة في كافة المجالات.
 - تكريم المنشآت الفائزة بالجائزة وإبرازها كقدوة في المجتمع، وإيجاد جو إيجابي للمنافسة نحو التميّز.
- وعقدت جائزة الملك عبد العزيز منذ نشأتها (٥١٤٢٠) أربع دورات فقط حسب

الجدول التالي:

ملاحظات	عدد الجهات الفائزة	عدد الجهات المتقدّمة (نهائي)	عدد الجهات المتقدّمة (مبدئي)	العام	رقم الدورة
جميع القطاعات المشاركة من القطاع الخاص	٤	١٦	١٠٢	٢٠٠٧-٥١٤٢٨م	الأولى
	٢	١١	٦٥	٢٠٠٩م-١٤٣٠هـ	الثانية
	٩	٢١	٥٠	٢٠١٦م-١٤٣٧هـ	الثالثة
تم إدراج القطاع الحكومي والخيري وغير الربحي	٢٦	٤٠	١٣٤	٢٠١٩م-١٤٤٠م	الرابعة
	٤١	٨٨	٣٥١		المجموع

المؤسسي المستدام. (٢٠١٩م). ورقة عمل في الملتقى الرابع لأفضل الممارسات في

المصدر: جائزة الملك عبد العزيز للجودة ودورها في تعزيز رحلة التميّز

الجودة والتميز المؤسسي. ٨-
٩/يناير/٢٠١٩م الريتز كارلتون- الرياض.
على الرابط <https://kaqforum.gov.sa/>، ص١٦،
بتعديل من الباحثة.

ويوضح الجدول أن التباعد الزمني
بين الدورات يوحي أن الجائزة عانت
معوّقات تنظيمية حدّت من استمرارية
إصداراتها السنوية، ويوضح انخفاض عدد
المنشآت المشاركة في الدورات الثلاث
الأولى أن الجائزة لم تحقّق أهدافها تجاه
الاقتصاد الوطني، من حيث: زيادة الوعي
بالجودة بين المنشآت، وإدخال أساليب العمل
الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق التميّز،
وتبادل المعلومات حول استراتيجيات الأداء
الناجحة، وتحسين الموقف التنافسي للمنشآت
السعودية.

٢- جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء
الحكومي (موقع جائزة الملك عبد الله
الثاني، ٢٠١٩م):

الرؤية: تجذير ثقافة التميّز لدى المؤسسات
الحكومية في الأردن، بحيث تعمل
المؤسسات والأفراد على التميّز في أدائهم؛
للوصول إلى الممارسات الدولية المثلّية أو
التفوق عليها.

الرسالة: توفير بيئة تساعد على خلق ثقافة
التميّز ونشرها في المؤسسات، وذلك بوضع

معايير تُرسي أسس التميّز، وتدعم السياسات
والبرامج والحوافز التي تؤدي إلى ذلك.

أهداف الجائزة:

■ إحداث نقلة نوعية وتطوير في أداء
الوزارات والمؤسسات الحكومية في
خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين
وتعزيز تنافسيتها، عن طريق نشر الوعي
بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة
والشفافية، كما تهدف إلى تجذير ثقافة
التميّز التي تركز على ثلاثة أسس
عالمية للممارسات الفضلى للحكومات
الحديثة.

■ ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات
والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل،
وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة
والاحتراف.

■ تعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات
القطاع العام، ومشاركة بعضها بعضاً
قصص النجاح في الممارسات الإدارية
الناجحة.

■ توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية
لقياس مدى التقدّم والتطور في أداء
المؤسسات الحكومية في المملكة، وتسهم
في تطوير القطاع الحكومي والارتقاء
بمستوى أدائه، كما تُساعد على دعم

برامج التنمية والتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات.

■ تجذير ثقافة التَّميُّز لدى المؤسسات الحكومية في الأردن، بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التَّميُّز في

أدائهم؛ للوصول إلى الممارسات الدولية المثلى أو التفوق عليها.

وقد عقدت جائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي منذ نشأتها ثمانية دورات حسب الجدول التالي:

رقم الدورة	العام	التقدّم المبذون	عدد الجهات الفائزة
الأولى	٢٠٠٣-٢٠٠٤م	-	٥
الثانية	٢٠٠٤-٢٠٠٥م	-	١١
الثالثة	٢٠٠٦-٢٠٠٧م	-	١٠
الرابعة	٢٠٠٨-٢٠٠٩م	-	١٠
الخامسة	٢٠١٠-٢٠١١م	-	٨
السادسة	٢٠١٢-٢٠١٣م	-	٣١
السابعة	٢٠١٤-٢٠١٥م	-	٢٩
الثامنة	٢٠١٦-٢٠١٧م	١٠٩	-

المصدر: موقع جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، ٢٠١٩م، على الرابط : <http://www.kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=185> بتصرف من الباحثة.

الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

دراسة (الرويشد، ٢٠٠٦م)،

بعنوان: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز

للجودة. هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وطُبِّقت على عينة قسدية بلغت (٦٣٣)، كما طبقت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة؛ كانت ما بين مُتدنية ومتوسطة.

دراسة (العتيبي، ٢٠١٤م)، بعنوان: دور جائزة الملك عبد العزيز في تطوير أداء العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة

في مدينة الطائف من وجهة نظر المستفيدين. هدفت إلى بيان دور جائزة الملك عبد العزيز في تطوير أداء العاملين بالمستشفيات الحكومية العاملة في مدينة الطائف من وجهة نظر المستفيدين، وتناولت الدراسة جائزة الملك عبد العزيز من خلال أربعة أبعاد تؤثر في الأداء، وهي: تنظيم مواعيد المراجعين، وقصر فترة الانتظار، والتعامل بسلوكيات رفيعة المستوى، وتدني نسبة الأخطاء في الوصفات الطبية، وطُبِّقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) من منتفعي خدمات المستشفيات الحكومية العاملة بمدينة الطائف، واستخدم الباحث الاستبانة، وكان من أهم النتائج: أن مدى اعتماد المستشفيات العاملة في مدينة الطائف على التكنولوجيا في تنظيم مواعيد المواطنين ومراجعاتهم قد ازدادت بشكل كبير، كما تناقص الوقت المستغرق لتلقي الخدمة المطلوبة، وأصبح المواطن المنتفع من التأمين الصحي الحكومي يتلقى الاستقبال اللائق، وتراجعت نسبة الأخطاء في صرف العلاجات اللازمة للمراجعين، وذلك بعد مشاركة تلك المستشفيات في جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

الدراسات العربية:

دراسة (إدريس، ٢٠٠٩م)، بعنوان: دور جوائز الجودة في الترويج لإدارة

الجودة الشاملة في الوطن العربي: دراسة مقارنة. هدفت إلى وضع نظام إدارة جودة متكامل، وطرح مشروع الجائزة العربية للجودة والتميز (AQA)، من خلال دراسة مقارنة بين أشهر جوائز الجودة في العالم، وعرض بعض جوائز دول الوطن العربي، وتقديم تصميم نموذج مقترح لنظام إدارة جودة متكامل، يقوم على أساس فروع علم الجودة من الناحية الإدارية التقنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: يوجد فجوة كبيرة بين نظام إدارة الجودة الحالي لدى بعض المنشآت الإنتاجية والخدمية وبين نظام إدارة الجودة المتكامل، بالإضافة على عدم الوعي بمنظومة إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل في صورة جوائز للجودة.

دراسة (رزيق، ٢٠٠٩م)، بعنوان: نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. هدفت إلى تناول الأداء الحكومي في ضوء بعض التجارب العربية التي تشجع على الأداء المتميز. وقد طبقت الدراسة المنهج النوعي، وكان من أهم نتائجها: أن دول الخليج العربي - بالإضافة إلى الأردن - قطعت شوطاً في ميدان التميز بالمقارنة مع الدول العربية الأخرى، وأن أغراض معايير الأداء المتميز تتمثل في كونها تعدّ الأساس في إجراء التقويم الذاتي التنظيمي، وفي المشاركة بجوائز الجودة، وتزويد المُنظّمات بالتغذية

العكسية عن أدائها، وأن المعايير لها ثلاثة أدوار مهمة، فهي تُساعد على تحسين الممارسات وتطبيقات الأداء التنظيمي، وتسهيل الاتصال والمشاركة في الممارسات والتطبيقات بين المنظمات على مختلف أنواعها، كما تعمل أداة لفهم وإدارة الأداء وتوجيه التخطيط التنظيمي.

التعليق الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع أهداف دراساتي: (الرويشد، ٢٠٠٦م)، و(العتيبي، ٢٠١٤م) في تناول جائزة الملك عبد العزيز للجودة؛ لكن مجال التناول اختلف عنهما؛ حيث هدفت (الرويشد، ٢٠٠٦م) إلى تطبيقها في الجامعات السعودية، بينما هدفت (العتيبي، ٢٠١٤م) إلى دور الجائزة في تطوير أداء العاملين، واختلفت عن دراسة (إدريس، ٢٠٠٩م)، التي هدفت إلى إيجاد نموذج للجودة بناء على النماذج العالمية والعربية، كما اختلفت عن دراسة (رزيق، ٢٠٠٩م) في كونها قارنت بين عدد من النماذج للجودة، ولم تتناول جائزة الملك عبد العزيز للجودة. واتفقت الدراسة الحالية مع دراساتي (إدريس، ٢٠٠٩م)، و(رزيق، ٢٠٠٩م) في تطبيق المنهج النوعي؛ لكن الدراسة الحالية طبقت المنهج المقارن، في حين اختلفت مع دراساتي

(الرويشد، ٢٠٠٦م)، و(العتيبي، ٢٠١٤م) اللتين استخدمتا المنهج الوصفي. واختلفت مع جميع الدراسات في استخدام أدوات الدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية بطاقة تحليل المحتوى. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من المجالات، منها: دعم جوانب الإطار النظري، واستخدام المنهج النوعي في التحليل والتشخيص للمعايير والعوامل المؤثرة في الجائزتين.

وتقدم هذه الدراسة مقترحات تطويرية لجائزة الملك عبد العزيز بما يواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠ في أهمية إظهار الهوية الوطنية السعودية كروح تتخلل لمعايير الجائزة.

المنهج: اتبعت الباحثة في الدراسة المنهج المقارن، الذي يعتمد على "وصف الظاهرة وتحليلها ثقافياً، والتفسير المقارن لها، واستشراف مستقبلها"، واستخدمت (مدخل بيريداي)، الذي يُقيم معالجته المنهجية للمقارنة في أربع خطوات، وهي: الوصف، والتفسير، والمناظرة أو المقابلة، والمقارنة (أحمد وزيدان، ٢٠٠٣م، ص ١٤٢-١٤٣). ويمكن إيضاح هذه الخطوات كالتالي:

■ **الوصف:** من خلال رصد معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها

للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي من واقع وثائق كُتبت للجائزتين.

■ **التفسير:** من خلال تحليل العوامل المؤثرة في معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي.

■ **المناظرة والمقابلة:** ويقصد بها مقابلة معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها للجودة مع معايير جائزة الملك عبد الله الثاني ومؤشراتها للأداء الحكومي، والتوصل إلى نقاط التشابه والاختلاف بين معايير الجائزتين ومؤشراتها، وهي مناظرة مطردة.

■ **المقارنة:** ويتم فيها إجراء الموازنة، وعرض نتيجة المقارنة؛ لتفسير أسباب التشابه والاختلاف بين معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ولتقديم المقترحات التطويرية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.

المجتمع: يتكوّن مجتمع الدراسة من معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها للجودة ومعايير جائزة الملك عبد الله الثاني ومؤشراتها للأداء الحكومي.

الأدوات: استُخدمت الباحثة الوثائق الإلكترونية الموجودة في الموقع الإلكتروني الخاص بجائزة الملك عبد العزيز للجودة، والموقع الإلكتروني الخاص بجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي. كما طبقت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى، وهو أحد أساليب المنهج الوصفي، "الذي يتم تطبيقه من أجل المقارنة؛ للتعرف على مدى تكرار ظاهرة معينة بظاهرة أخرى، والتقويم لإصدار حكم معين حول قضية معينة، كما يُستخدم من أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم لوحدة التحليل المختارة" (العساف، ١٤٢٧هـ، ص ٢٣٥-٢٣٧).

عرض النتائج ومناقشتها: تناولت الباحثة عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها كالتالي:

١- ما العوامل المؤثرة في تصميم معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها للجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي؟

ستعتمد الباحثة عوامل (PEST)، وهي العوامل: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية في عرض العوامل المؤثرة في تصميم معايير الجائزتين ومؤشراتها.

أولاً: العوامل المؤثرة في تصميم معايير جائزة الملك عبد الله الثاني ومؤشراتها للأداء الحكومي:

■ **العوامل السياسية:** يظهر أثر هذه العوامل في المفاهيم الأساسية للتميز، التي تعتمدها جائزة الملك عبد الله الثاني في تنمية القدرة المؤسسية، من خلال تأسيس إطار عام للمؤسسة عبر سلسلة القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والمحاسبية، وعبر القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة؛ لتجسيد ثقافة الحيازة، والتمكين والتحسين لجميع الموظفين. وظهرت أيضاً في المعيار الأول القيادة (أج): في تأكيد اتباع السياسات، والشفافية في إصدار التقارير وفقاً لمُتطلبات الجهات الحكومية، مثل: وزارة المالية، وجهاز مكافحة الفساد، والأجهزة الرقابية. وفي المعيار الثاني الاستراتيجية (بج): بالالتزام

بالدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي، الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام عند صياغة ووضع استراتيجية الوزارة/ المؤسسة وفق ما يتوافق مع رؤية الأردن ٢٠٢٥م، والأهداف والتوجهات الوطنية والمبادرات الملكية. وظهرت في المعيار الثالث الأفراد: بالتوجيه للرجوع إلى الدليلين التنظيمي والتقييمي لوحدات الموارد البشرية.

■ **العوامل الاقتصادية:** تظهر أثر هذه العوامل في المفاهيم الأساسية للتميز التي تعتمدها جائزة الملك عبد الله الثاني في إضافة قيمة لصالح المتعاملين، من خلال تفهم احتياجات المتعاملين و تلبية توقعاتهم، وبناء مستقبل مستدام بتطوير الأداء وتحسينه. كما ظهرت في المعيار الثاني الاستراتيجية (أ٢): في أهمية تطوير الاستراتيجية ومراجعتها للمؤسسة والأهداف الوطنية، وبالمثل ظهرت في المعيار الرابع: الشركاء والموردون (ب٤) في تصميم التخطيط المالي والموازنات والتقديرات، بما يتواءم مع الخطط الاستراتيجية، وضمان استخدام

الموارد المالية بكفاءة وفاعلية،
واستخدام الحوكمة المؤسسية
المالية.

■ العوامل الاجتماعية والثقافية:

تظهر أثر هذه العوامل في المفاهيم
الأساسية للتميز التي تعتمدها جائزة
الملك عبد الله الثاني في إضافة
قيمة لصالح المتعاملين، من خلال
بناء وتطوير حوار متواصل مع
المتعاملين، يتسم بالشفافية
والمصارحة، وبناء مستقبل مُستدام
بالاعتبار لمُتطلبات الإنسان من
جهة، والحفاظ على البيئة من جهة
أخرى وتحقق الأرباح، والتشجيع
على الأنشطة التي تعود بالنفع على
المجتمع. كما ظهرت في المعيار
الأول القيادة (أ١): التركيز على
أفضل النتائج وخدمة جميع الفئات
- ذكوراً وإناثاً، وذوي احتياجات
خاصة، وغير الناطقين باللغة
العربية- لضمان تكافؤ الفرص،
وإيجاد ثقافة قيادة مشتركة
للوزارة/للمؤسسة، مع ضمان تكافؤ
الفرص؛ لتمكين المرأة من تبوؤ
مراكز قيادية؛ وهنا إشارة صريحة
بحفظ حقوق الجنسين بضمان تكافؤ
الفرص، وأيضاً في دعم ثقافة

التميز بين الموظفين (أ١): في توفير
ظروف عمل مناسبة لكلا الجنسين؛
مراعاة لاحتياجات الفرد المختلفة
وفقاً لجنسه، وظهر تأكيد تكافؤ
الفرص بين الجنسين في المعيار
الثالث الأفراد (أ٣).

■ العوامل التكنولوجية: يظهر أثر هذه

العوامل في المفاهيم الأساسية للتميز
التي تعتمدها جائزة الملك عبد الله
الثاني في تسخير الإبداع والابتكار،
من خلال تأسيس وإدارة شبكات
للتعاون المشترك، التي تهدف إلى
تحديد فرص الإبداع والابتكار، كما
تظهر في الإدارة بمرونة وسرعة
التكيف مع التغيير؛ باستخدام وتطوير
مجموعة من مؤشرات الأداء
واستخدام البيانات الخاصة، وتحقيق
النجاح عبر مواهب موظفي المؤسسة
وقدراتهم، من خلال ضمان التواصل
(٧/٢٤) مع العمل، ويمكن توافر هذا
من خلال الإدارة الإلكترونية التي
تمثل عاملاً تكنولوجياً مهماً.

ويتضح مما سبق؛ أن العوامل
السياسية والاجتماعية والاقتصادية
والتكنولوجية لها حضور واضح وبارز
في هوية المعايير والمؤشرات، وترتبط
بشكل لا لبس فيه بسياسات الدولة

الأردنية، كما ترتبط بالتشريعات الحكومية، يتبين ذلك من خلال إحالتها إلى أدلة إرشادية وتقارير محددة تتبناها الدولة. كما يظهر التأثير الذي تقوده رؤية الأردن ٢٠٢٥م في المجال الاقتصادي، من خلال تطبيق الحوكمة والكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، ليس هذا فقط؛ بل وتؤكد في المجال الاجتماعي إتاحة الفرص المتكافئة للجنسين، والنص على تمكين المرأة؛ بوصف ذلك انعكاساً لتلك الرؤية. أما المجال التكنولوجي فيمثل عصب التقدم في تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة في العمليات للمستفيدين الداخليين والخارجيين.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تصميم معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها للجودة:

■ **العوامل السياسية:** لم تتضح معالم العوامل السياسية في معايير جائزة الملك عبد العزيز ومؤشراتها بشكل صريح، كالربط بتقارير أو أدلة إرشادية معتمدة، أو ترتبط برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أو لوائح عمل؛ بل تركت الأمر وفق قيام المنشأة بإيجاد وتطبيق أنظمة وسياسات، مثلما ورد في

المعيار الأول: القيادة الإدارية (١-٥) في إيجاد قيادة المنشأة وتطبيقها لسياسات تجاه الحوكمة؛ حيث تركت الأمر وفقاً للوائح المنشأة وتنظيمها، كما ظهرت المساءلة والتقارير المرفوعة وفقاً للمتطلبات النظامية؛ لكن هوية تلك المتطلبات النظامية لم تُحدّد بدقة، وهل هي تتبع نظامية المنشأة أو الدولة؟

■ **العوامل الاقتصادية:** يظهر تأثير العوامل الاقتصادية واضحاً، إذ أكدت الجائزة في معيارها الأول: القيادة الإدارية (١-١) تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة، في إشارة ضمنية إلى أهمية النمو الاقتصادي للمنظمة، وأهمية تعزيز الشراكات والتحالفات الاستراتيجية المستدامة في ضوء الاحتياجات المؤسسية للمنظمة. وكذلك في إشارة صريحة في (١-٥)؛ حيث المساهمة للمنشأة في التنمية الوطنية من الناحية الاقتصادية، وقيامها بدور استراتيجي تنافسي في تنوع الاقتصاد الوطني.

■ **العوامل الاجتماعية:** يظهر أثر العوامل الاجتماعية بارزاً في العديد من المعايير للجائزة، فمثلاً يظهر بحضور قوي في المعيار الأول (١-١)

٥): الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وتكافؤ الفرص وتعزيز التنوع على كافة المستويات؛ لكن ذلك لا ينصّ على التكافؤ والتنوع بين الجنسين. وكذلك في المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات (٥-٥)، عبر التواصل مع المستفيدين، وتعزيز العلاقة معهم.

■ **العوامل التكنولوجية:** ظهر أثر العوامل التكنولوجية في المعيار الرابع: الشراكات والموارد بشكل جلي في (٤-٤)؛ إذ ورد قيام المنشأة بإدارة المنظومة التقنية والمعرفة لديها، وتسخير الموارد التقنية الحديثة، واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات؛ لدعم جهود التطوير والتحسين. كما ظهرت في المعيار الخامس (٥-٥) -٢)، بالتحوّل إلى الخدمات الإلكترونية في تقديم الخدمات والمنتجات وتطويرها بصورة دائمة.

ويتبيّن مما سبق؛ أنه لا تظهر الصبغة السعودية في معايير الجائزة، ولا تضح سمات الدولة السعودية وهويتها، فجميع القطاعات التي وُجّهت إليها الجائزة - سواء أكانت بالقطاع

خاص، أم الحكومي، أم الخيري، أم غير الربحي - تخضع في تنظيمها إلى لوائح عمل وأنظمة تم إقرارها نظاماً من الدولة؛ ولكن ذلك لم يعكس تلك المرجعية على المعايير لجميع القطاعات التي وُجّهت لها الجائزة. وقد ذكر كُتّيب الجائزة بأن الجائزة رُوعي في تصميمها وبناء معاييرها الرئيسة والفرعية أن تُخاطب وتتاسب مع جميع القطاعات، ولا تُخاطب قطاعاً محدداً (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠١٦، ص ٤).

وتأكيد الحيادية هذا يقود بهوية تلك الجائزة إلى فضاء لا معالم فيه؛ حيث ركنت كثيراً من الإسنادات التي اعتمدها صياغة معايير الجائزة إلى المنشأة نفسها، دون النظر إلى النطاق الأكبر، وهو الارتباط بالهوية الوطنية للمملكة العربية السعودية؛ بالرغم من أن الجائزة موجهة للمنشآت والقطاعات في المملكة مهما اختلف نوعها، وليست موجهة إلى مستوى عالمي؛ الأمر الذي يظهر الغرابة في التقليل من إظهار الهوية الوطنية السعودية داخل هيكلية الجائزة.

٢- ما أوجه الاتفاق والاختلاف بين معايير جائزة الملك عبد العزيز ومُشرّاتها للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للأداء الحكومي؟

مجال المقارنة	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية
أولاً: الأهداف	تهدف الجائزة إلى تطبيق طار مرجعي موحد لمعايير التميز المؤسسي، يشمل جميع القطاعات في المملكة، مهما اختلف مجال عملها أو حجمها.	تهدف الجائزة إلى ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه بمستويات عالية الجودة، وتوفير إطار مرجعي لقياس التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية.
	يتضح أن الجائزة تسعى إلى توحيد الأطر المرجعية لجميع المنظمات - مهما اختلف النوع والحجم- فهي تشمل المنظمات الحكومية، والأهلية الربحية وغير الربحية، والمؤسسات الصغيرة والكبيرة، ويتضح ذلك في صياغة الخطاب الموجه في المعايير والمصطلحات، بحيث لا تخاطب قطاعاً محدداً؛ ومن ثم فهي أكثر شمولية في مجال المستهدفين الذين يمكنهم الدخول تحت مظلة الجائزة بمعايير موحدة.	يتضح أن الجائزة تهدف إلى توحيد الإطار المرجعي لأداء الأعمال والمهام في الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية مهما اختلف حجمها؛ لكن يقتصر تطبيق المعايير على المؤسسات والوزارات الحكومية، ولا يمكن للقطاع الخاص الاستثماري تطبيق تلك المعايير؛ مما يفيد تخصيصها بشكل رئيس على عناصر: متلقي الخدمة، والنتائج، والشفافية.
الاتفاق والاختلاف	يتضح من التحليل السابق؛ أن نموذج الجائزتين يتفق في توحيد الأطر المرجعية للمنظمات مهما كان حجمها، وهي تتعلق بالتمييز المؤسسي، وتختلف في تخصيص نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للوزارات والمؤسسات الحكومية فقط، في حين أن جائزة الملك عبد العزيز استهدفت جميع أنواع المنظمات؛ وهذا يلقي بظلاله على التكامل في جوانب قراءة المخاطر للبيئة المحيطة من الناحية الاقتصادية في جائزة الملك عبد الله الثاني، والعمق في المعايير الفرعية التي ترتبط بمؤشرات الخدمة وليس الإنتاج؛ ومن ثم يمكن القول: إن جائزة الملك عبد العزيز بمعاييرها أكثر شمولاً، وتظهر التكامل في الفئات الحكومية والمنظمات الخاصة مهما كان حجمها أو مجال عملها، ويظهر الترابط والانسجام في معاييرها الرئيسية والفرعية، كما يظهر التركيز في جائزة الملك عبد الله الثاني على المؤسسات والوزارات الحكومية، باعتبار تقديمها للخدمات العامة.	
ثانياً: المدخل/المدخل لتقويم الأداء	يتضح المدخل من عنوان الجائزة - وهو الجودة- وإن كان المدخل الأساسي لجميع جوائز التميز: تقديم القيمة المضافة التي تستحق عليها التميز دون غيرها؛ لكن	يتضح مدخل القيمة المضافة مباشرة في تقديم مفهوم التميز للجائزة، وهو: المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة؛ بما يلي ويتجاوز توقعات أصحاب

مجال المقارنة	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
	المتعمق في القراءة التحليلية بشكل مترابط لمعايير الجائزة الرئيسة والفرعية؛ يلحظ أثرًا لمدخل بطاقة الأداء المتوازن، الذي يظهر بين ثنايا المعايير، حيث يرتبط دائمًا بالاستراتيجية للمنظمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمسببات والأثر، كما ورد في المعايير: (٢-١)، و(٦-١)، و(٢-٢)، و(١)، و(٢-٢)، و(٥-٣)، و(٢-٤)، و(٤-٤).	العلاقة (ص٩)، كما يتضح الظهور الواضح والجلي في ثنايا عبارات المعايير مثال: (٥)، و(٥-ب)، و(٥-ج)، و(٦)، و(٨)، وكما يظهر في التركيز على المعارف والمعرفة، وإفراد معيار خاص بنتائج المجتمع.
الاتفاق والاختلاف	يتضح من التحليل السابق؛ أن معايير الجائزتين تتفق في مدخل القيمة المضافة كجوائز تميز؛ لكن معيار جائزة الملك عبد العزيز يمكن رصد ملامح لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في ثنايا المعايير والمؤشرات الفرعية، التي تحضر بقوة في الربط بين المعيار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وليس تحقيق القيمة المضافة كما في جائزة الملك عبد الله الثاني، وربط تلك الأهداف بجملة من المؤشرات والمقاييس المتنوعة، وربطها بعلاقات السبب والنتيجة، التي تمثل نموذج الربط الاستراتيجي في بطاقة قياس الأداء المتوازن.	
المرتكزات	تتطلق المرتكزات قريبًا من مرتكزات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لإدارة الجودة، فهي تتفق مع مرتكزاته بشكل شبه متطابق، ما عدا أفراد تبني المسؤولية المجتمعية بركيزة متفردة.	انطلقت المرتكزات الأساسية للتميز وفقًا لنموذج التميز الأوروبي الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مُتمتًا في المفاهيم الأساسية الثمانية التي تمكن المؤسسة من تحديد مسارها نحو تحقيق أسس التميز.
الاتفاق والاختلاف	يتبين من العرض أعلاه؛ أن مرتكزات الجائزتين تتفق في المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة الثمانية، وأن مرتكزات جائزة الملك عبد العزيز منحت المسؤولية المجتمعية وزنًا نسبيًا أكبر بإفرادها.	
التقييم الذاتي	اعتمدت الجائزة على التقييم الذاتي في معيار إدارة العمليات في المعيار (١-٥)، والحرص على تطبيق أفضل الممارسات والمواصفات العالمية في تصميم العمليات، ولم تُحدّد أسلوبًا بعينه في إعداد التقييم الذاتي، والإشارة الضمنية إلى المقارنة المرجعية.	اعتمدت الجائزة على التقييم الذاتي في معيار القيادة (١-٥)، كما اعتمدت على المقارنة المرجعية بصورة صريحة في معيار العمليات والخدمات (٥-أ)

مجال المقارنة	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
ثالثاً: التصور الشامل للمعايير المعيار الأول: القيادة	المعيار الأول: شملت المعايير الفرعية منح وزن نسبي أكبر لكل من الحوكمة والمسؤولية المجتمعية وإدارة المخاطر، بإفرادها بمعايير فرعية مستقلة غير مضمّنة في سياق المفهوم الإجمالي للمعيار الرئيس.	المعيار الأول: شملت المعايير الفرعية في شروحاتها مفاهيم الحوكمة والنزاهة، وأهمية توضيح الغاية من الوزارة عبر نشر الرؤية، والرسالة، والقيم.
الاتفاق والاختلاف	يتبين من التحليل السابق؛ أن معايير الجائزين تتفق باعتبار القيادة معياراً أولاً، كما تتفق معايير الجائزين في المعايير الفرعية على وضوح التوجّه الاستراتيجي بنشر الرؤية والرسالة والقيم، وتحديد النظام الإداري والمؤسسي ومتابعته ومراجعتها، وتعزيز العلاقة مع كافة المعنيين الخارجيين، ودعم ثقافة التميز والإبداع. في حين اتضح التباين بين الجائزين في أن جائزة الملك عبد العزيز منحت وزناً نسبياً أكبر باستقلالية المعيار الفرعي لكل من الحوكمة والمسؤولية المجتمعية، وإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات؛ وذلك للتركيز عليها بشكل أكبر، في حين أن جائزة الملك عبد الله الثاني ضمنت الحوكمة في المعيار الفرعي الأول (أ-1)، وأشارت إلى إدارة التغيير في المعيار الفرعي (هـ-1)، كما أشارت إلى ضمان تكافؤ الفرص في تمكين المرأة والتبوء لمراكز قيادية في المعيار لفرعي (أ-1)، وهذا أيضاً أشارت إليه جائزة الملك عبد العزيز في إعداد القيادات للمستقبل؛ لكنها لم تحدد المرأة بجنسها في المعيار (أ-1).	وترى الباحثة أن جائزة الملك عبد العزيز منحت الحوكمة والمسؤولية المجتمعية بوصفها معياراً فرعياً؛ لمناسبة ذلك لجميع أنواع المنظمات الحكومية والأهلية؛ مما يوضح الشمولية والتكامل في معيار القيادة، ولم تذكر ضمان تكافؤ الفرص للمرأة بمراكز قيادية؛ مما يفقدها العمق في هذه النقطة. في حين أن جائزة الملك عبد الله الثاني أكدت قيم الحاكمية والنزاهة والشفافية، وجعلته بُعداً مضمناً قد يكون ظاهراً، وقد يكون كامناً في المعايير الفرعية للمعيار الأول (القيادة)؛ مما يبين نوعاً من الشمول والتكامل، أما المسؤولية المجتمعية فأشارت إليها في إطار المحافظة على الموارد كالمياه والطاقة (ج-1)؛ الأمر الذي يجعل وزنها النسبي أقل وعمقها أقل.
المعيار الثاني الاستراتيجية	شمل المعيار: إعداد الخطة الاستراتيجية ونشرها، وتطبيق الخطة الاستراتيجية ومتابعتها؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الميزة التنافسية وموقفها التنافسي، وتضمنت شروحات المعيارين الفرعيين: تحديد التوقعات، وتحليل البيئة	شمل المعيار: صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة والبيئة الخارجية وتوقعاتهم، وصياغة الاستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات الوزارة/ المؤسسة، وتطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع

مجال المقارنة	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
	الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها ومبادراتها، ونشر الخطة الاستراتيجية وتعميمها، وأيضاً ما يتعلّق بالخطة التشغيلية.	السياسات الداعمة لها، وتعميم أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها وتطبيقها ومتابعتها.
الاتفاق والاختلاف	<p>يتضح من التحليل السابق؛ أن معايير الجائزتين تتفق باعتبار الاستراتيجية للمنظمة معياراً ثانياً، كما تتفق معايير الجائزتين في جميع المعايير الفرعية، وإن اختلف ترتيبها أو التعبير عنها؛ لكنها في مضمونها متطابقة.</p> <p>وترى الباحثة أن الاتفاق في الاستراتيجية يرجع إلى وضوح خطوات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وإن اختلفت النماذج له؛ لكن معظمها يتفق في الخطوات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، الذي يشمل تحليل الوضع الراهن، ومعرفة المتطلبات، وتحديد الأهداف، وصياغة وتنفيذ خطط استراتيجية وتشغيلية وما تشمله من مؤشرات أداء.</p>	
المعيار الثالث: الموارد البشرية (الأفراد)	شمل المعيار: إعداد خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية، وبيئة العمل وتمكين الموارد البشرية، وتواصل الموارد البشرية، وتقييم الأداء والتقدير.	شمل المعيار: دعم خطط الموظفين لاستراتيجية الوزارة/ المؤسسة، وتطوير معرفة الموظفين وقدراتهم، وموامة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم، وتواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنحاء الوزارة/ المؤسسة، ومكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.
الاتفاق والاختلاف	<p>يتبين من العرض السابق؛ أن معايير الجائزتين تتفق باعتبار الموارد البشرية (الأفراد) معياراً ثالثاً، كما اتفقت معايير الجائزتين على معيار العدالة وتكافؤ الفرص، وأكدت على ثقافة الإبداع والابتكار، وآليات تطوير المعارف والقدرات للموظفين والتعاقب الوظيفي، والتفويض والتمكين، وتحديد قنوات للتواصل مع الموارد البشرية؛ لكن معايير جائزة الملك عبد العزيز ركزت على الوصف الوظيفي للمهام والمسؤوليات، وتوطين الوظائف بالمواطنين، وأشارت إلى التعلم المستمر وأهميته في المشاركة المجتمعية غير الربحية، واعتبار ذوي الاحتياجات الخاصة؛ مما يعمق المسؤولية المجتمعية لدى المنظمة، وأكدت صراحة التواصل بأنشطة اجتماعية تُعزز العلاقات وتُتمّي التواصل بين العاملين؛ من أجل سهولة التبادل للمعرفة الضمنية، وأشارت إلى ضرورة تقييم عمل الموظفين أو قياسه بوصفه شرطاً للمكافآت على المستوى الفردي والجماعي؛ وهنا يظهر التكامل والتوازن بين المعايير، في حين يظهر الخلل في الشمول؛ لعدم الإشارة في المعايير الفرعية - صراحة أو ضمناً- إلى التعويضات للأفراد أو الاستقطاب للكفاءات من الموارد البشرية. أما جائزة الملك عبد الله الثاني فركزت على تحديد مستويات الأداء المطلوبة وليس الوصف الوظيفي، وعلى إشراك الموظفين في إعداد الاستراتيجيات الخاصة بهم ومرجعيتها، وانطلقت من مبدأ تبادل المنفعة بين الوزارة/ المؤسسة، وأكدت تطوير</p>	

نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	مجال المقارنة
<p>مهارات المديرين والقيادات من خلال خطط التعاقب المستقبلية؛ لكن ظهر الخلل في الشمول بعدم إبراز الأهمية في التواصل بأنشطة اجتماعية بين الموظفين، ولم توضح صراحة تقييم عمل الموظفين أو قياسه بوصفه شرطاً للمكافآت، وعدم الإشارة إلى التعويضات؛ وهنا يفنقذ التكامل والعمق في المعيار، حيث لا بد أن يتوافر التقييم للأفراد لتحديد المكافآت والأنشطة المجتمعية بين الأفراد، خاصة أنها من المعايير الفرعية التي تقوم على المرتكزات الخاصة بالجائزة، وبخاصة مرتكز النجاح من خلال مواهب موظفي المؤسسة وقدراتهم؛ ومن ثم فإن ذلك يُشير إلى خلل في التكامل والشمولية والتوازن بين معايير الأفراد.</p> <p>وترى الباحثة أن هذه الاختلافات ترجع في منطلقها إلى الأطر والمرتكزات التي تنطلق منها المعايير وفقاً لكل جائزة، كما يظهر أيضاً اهتمامات الدولة، فظهر الاهتمام بالتوطين، وتعيين المواطن في جائزة الملك عبد العزيز؛ بينما ظهر تبادل المنفعة في جائزة الملك عبد الله الثاني؛ حيث ارتكزت على القيمة المضافة سواء للوزارة أو للفرد.</p>		
<p>شمل المعيار: إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة، وإدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام، وإدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، وإدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية، وإدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات الوزارة/ المؤسسة.</p>	<p>شمل المعيار: إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وإدارة الموارد المالية، وإدارة المرافق والممتلكات، وإدارة التقنية والمعرفة.</p>	<p>المعيار الرابع: الشراكات والموارد</p>
<p>يتضح من العرض السابق أن معايير الجائزتين تتفق باعتبار الشراكات والموارد معياراً رابعاً، كما اتفقت معايير الجائزتين على سبل إدارة العلاقة مع الشركاء، وتأكيد القيمة المضافة وتبادل المنفعة، وإدارة الموارد والشؤون المالية، وإدارة المرافق والموارد، وإدارة المعرفة في ثنايا شروحات المعايير الفرعية.</p> <p>واختلفت في كون جائزة الملك عبد العزيز أكدت العوامل التحفيزية لاستمرارية الشراكة بالتكريم والتقدير للشركاء، واقتصرت في المعيار الفرعي (٣-٤) على الأصول الثابتة دون الطبيعية، ودمجت مع المعيار الفرعي الخاص بإدارة المعرفة إدارة التقنيات الحديثة في إطار الأتمتة والابتكار والمنظمة المتعلمة؛ ويظهر هذا التكامل والشمولية والتوازن، ومراعاة العمق بين معايير الجائزة، سواء أكانت فرعية أم رئيسية، في حين أشارت جائزة الملك عبد الله الثاني إلى فرص الشراكات المستقبلية مع الشركاء، كما شملت في المعيار الفرعي (٤-ج) الأصول الثابتة والطبيعية؛ وهنا يظهر الوزن النسبي الكبير للاهتمام بالبيئة المحيطة وتأكيداتها في ثنايا المعايير الفرعية، وأشارت إلى الأتمتة في المعيار الخامس: الخدمات العملياتية؛ ويتبين هنا الوزن النسبي</p>		<p>الاتفاق والاختلاف</p>

مجال المقارنة	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
	الأكبر لأفراد إدارة المعرفة للتأكيد على المنظمة المتعلمة، وظهور سمات تفعيلها وممارسات تأكيدها؛ ويظهر هذا التكامل والشمولية والتوازن، ومراعاة العمق بين معايير الجائزة سواء أكانت فرعية أم رئيسية. وترى الباحثة أن هذه الفروقات ترجع إلى منطلق الفلسفة التي تنتهجها كل جائزة؛ بالرغم من أن الجائزتين تتفقان في معاييرهما الرئيسة مع معايير التميز الأوروبي.	
المعيار الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	شمل المعيار: تحديد وإدارة العمليات وتصميمها، وتصميم المنتجات والخدمات وإدارتها، والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، وإدارة المنتجات والخدمات وتسويقها، وإدارة العلاقة مع المستفيدين.	شمل المعيار: تصميم العمليات وإدارتها؛ بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة، وتطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح مُتلقي الخدمة، وإدارة الخدمات وتقديمها، وإدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها، والتواصل الخارجي، وترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.
الاتفاق والاختلاف	يتضح من العرض السابق؛ أن معايير الجائزتين تتفق باعتبار إدارة العمليات والخدمات معياراً خامساً، كما اتفقت معايير الجائزتين في جميع المعايير الفرعية، وإن اختلفت العبارات وتغير ترتيب المعايير الفرعية، لكنها تطابقت في المفهوم والخطوات، كما أن معايير الجائزتين لم تظهر في هذا المعيار شمولية قياس الأداء. وأشارت معايير جائزة الملك عبد العزيز إلى الخدمات والمنتجات، ويظهر هذا التكامل مع هدف الجائزة لجميع أنواع المنظمات؛ في حين اقتصرَت جائزة الملك عبد الله الثاني على الخدمات، ولم تشر إلى المنتجات طبقاً لطبيعة الفئة المستهدفة، ويوضح ذلك الشمول والتكامل والتوازن في المعيار. وترى الباحثة أن هذا الاتفاق يرجع إلى كون العمليات متقاربة الإجراءات في منهجيتها وخطواتها العلمية التي ثبتت للمنظمات والمؤسسات، سواء أكانت حكومية أم خاصة.	
نتائج المستفيدين (متلقي الخدمة)	شمل المعيار: مقاييس رأي المستفيدين، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين.	شمل المعيار: مقاييس رأي متلقي الخدمة، ومؤشرات متلقي الخدمة.
الاتفاق والاختلاف	يتضح من العرض السابق؛ أن معايير الجائزتين تتفق بعد نتائج المستفيدين (متلقي الخدمة) معياراً سادساً، كما اتفقت معايير الجائزتين في جميع المعايير الفرعية؛ ويرجع ذلك إلى أهمية المستفيدين أو متلقي الخدمة، سواء أكانت المنظمة حكومية أم خاصة؛ باعتبار أن المخرج أو المنتج أو الخدمة المحصلة لجهود تلك المنظمة، ويظهر الشمول والتكامل والتوازن والعمق في المؤشرات الفرعية؛ حيث شملت معايير البقاء والاستمرارية والتميز والتفوق.	

<p>ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية</p>	<p>نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة</p>	<p>مجال المقارنة</p>
<p>شمل المعيار: مقياس رأي المجتمع ومؤشرات المجتمع.</p>	<p>لم يتم وضع معيار خاص بنتائج المجتمع، وإنما ضُمن مع معيار نتائج الأداء الرئيسية.</p>	<p>نتائج المجتمع</p>
<p>الاتفاق والاختلاف</p> <p>يتبين من العرض السابق؛ أن معايير الجائزتين تختلف بخصوص معيار نتائج المجتمع، حيث لم تُدرج جائزة الملك عبد العزيز معياراً خاصاً لنتائج المجتمع، وإنما دُمج مع معيار نتائج الأداء الرئيسية، ويرشد ذلك إلى أن معايير الجائزة لا تختص بفترة محددة كالمؤسسات الحكومية؛ بل تشمل جميع المؤسسات والمنظمات التي يمكن أن تُقدّم منتجات أو خدمات - باختلاف أصحاب العلاقة- لذلك كان من المناسب عدم منح المؤشر استقلالية؛ ليكون متوافقاً مع طبيعة اختلاف المنظمات، ومتكاملاً بشكل شمولي ومتزن مع بقية المعايير، بينما تم إفراده والتركيز عليه؛ ذلك أنها تختص بالوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الطبيعة الخدمية؛ ومن ثم تبرز أهمية وجود عمق لقياس أثر الخدمة المُقدمة على المستفيدين وأصحاب العلاقة، بوصفها معياراً مستقلاً يتضمّن عدداً من المؤشرات الخاصة الأكثر تفصيلاً بهذا المجال، سواء أكانت مقياساً داخلية أم خارجية ترتبط بالمجتمع، ويولد هذا الاستقلال نوعاً من الشمول والتكامل بين المعايير الرئيسية، ويمنح توازناً بإعطائها وزناً نسبياً أكثر بإفرادها واستقلالها بمعيار مستقل.</p>		
<p>شمل المعيار: مخرجات الأداء الرئيسية، ومؤشرات الأداء الرئيسية.</p>	<p>شمل المعيار: مخرجات الأعمال الرئيسية، ومؤشرات الأداء الرئيسية.</p>	<p>نتائج الأداء الرئيسية (النتائج الرئيسية)</p>
<p>الاتفاق والاختلاف</p> <p>يتضح من العرض السابق؛ أن معايير الجائزتين تتفق بعد نتائج الأداء الرئيسية معياراً مستقلاً، وفي وجود مؤشرات تتعلق بتحقيق الأهداف وفقاً للاستراتيجيات والمؤشرات المالية والتقنية والمعرفية، وانطباعات أصحاب العلاقة، ومخرجات العمليات الرئيسية، ويظهر ذلك الشمول والتكامل والتوازن بين المعايير والمؤشرات للجائزتين، باعتماد المنهج المنظومي للمدخلات والعمليات والمخرجات في الممكنات وفي النتائج، وتختلف جائزة الملك عبد العزيز في وجود مؤشرات الحوكمة والمسؤولية المجتمعة، وما تتضمنه من انطباعات تخص المجتمع، حيث ضُمن المعيار مؤشرات نتائج المجتمع؛ إذ يظهر العمق في التركيز على ذلك، في حين أن جائزة الملك عبد الله الثاني كانت أكثر تخصيصاً وتفصيلاً وعمقاً بمعايير فرعية ومؤشرات تتناسب مع طبيعة العمل الحكومية من تحقيق أهداف الدولة، ونتائج تقديم الخدمات والأهداف المالية، والالتزام بالموازنات وتحقيق أهداف المعرفة.</p>		

خلاصة المقارنة بين معايير الجائزتين:

- هدفت الجائزتان إلى التميُّز المؤسسي، واختصت جائزة الملك عبد الله الثاني بالقطاع الحكومي؛ في حين كانت جائزة الملك عبد العزيز عامة لمختلف المُنظَّمات.
- اعتماد الجائزتين على مدخل القيمة المضافة في تقويم المُنظَّمة، ووضوحه بشكل مباشر وصريح في جائزة الملك عبد الله الثاني؛ بينما يظهر في جائزة الملك عبد العزيز في تضمَّنها
- لتبني مدخل قياس الأداء المتوازن، عن طريق الربط بالأهداف في جميع المعايير، والربط بين المؤشرات وعلاقات السبب والنتيجة، وهي إحدى الخصائص المميِّزة لمدخل الأداء المتوازن.
- أفردت جائزة الملك عبد العزيز في المعيار الأول (القيادة) كلاً من الحوكمة والمسؤولية المجتمعية، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر والأزمات، بوصفها معايير فرعية مستقلة، ذات وزن نسبي أكبر؛ في حين ضمَّنت جائزة الملك عبد الله الثاني الحوكمة في المعيار الفرعي الأول، وأشارت إلى إدارة التغيير في

ضمان تكافؤ الفرص بتمكين المرأة والتبوء لمراكز قيادية، وقد أشارت إلى هذا جائزة الملك عبد العزيز في إعداد القيادات للمستقبل؛ لكنها لم تُحدِّد المرأة بجنسها.

▪ اتفقت معايير الجائزتين في الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كما اتفقت معايير الجائزتين في جميع المعايير الفرعية.

▪ اتفقت معايير الجائزتين على وجود معيار الموارد البشرية (الأفراد)؛ لكن ركزت معايير جائزة الملك عبد العزيز على الوصف الوظيفي للمهام والمسؤوليات وتوطين الوظائف بالمواطنين، والتعلم المستمر وأهميته في المشاركة المجتمعية غير الربحية، واعتبار ذوي الاحتياجات الخاصة؛ مما يُعمِّق المسؤولية المجتمعية لدى المُنظَّمة، وأكدت صراحة على التواصل بأنشطة اجتماعية تُعزِّز العلاقات بين العاملين، وأشارت إلى ضرورة تقييم عمل الموظفين أو قياسه، بوصفه شرطاً للمكافآت على المستويين الفردي والجماعي؛ بينما ركزت جائزة الملك عبد الله الثاني على تحديد مستويات الأداء المطلوبة وليس الوصف الوظيفي، وعلى إشراك الموظفين في إعداد الاستراتيجيات الخاصة بهم ومراجعتها،

وانطلقت من مبدأ تبادل المنفعة بين الوزارة/ المؤسسة، وأكدت تطوير مهارات المديرين والقيادات من خلال خطط التعاقب المستقبلية، ولم تُشر إلى التواصل بأنشطة اجتماعية بين الموظفين، وتقييم عمل الموظفين أو قياسه بوصفه شرطاً للمكافآت.

■ اتفقت الجائزتان في معيار (الشراكات والموارد)؛ لكن أكدت جائزة الملك عبد العزيز العوامل التحفيزية لاستمرارية الشراكة بالتكريم والتقدير للشركاء، واقتصرت على الأصول الثابتة دون الطبيعية، ودمجت مع المعيار الفرعي الخاص بإدارة المعرفة إدارة التقنيات الحديثة في إطار الأتمتة والابتكار والمنظمة المتعلمة؛ في حين أشارت جائزة الملك عبد الله الثاني إلى فرص الشراكات المستقبلية مع الشركاء، وأشارت إلى الأصول الثابتة والطبيعية، ولم تُشر إلى الأتمتة ضمن هذا المعيار.

■ اتفقت الجائزتان على معيار (إدارة العلميات والخدمات)؛ لكن معايير الجائزتين لم تُظهر في هذا المعيار شمولية قياس الأداء. وأشارت معايير جائزة الملك عبد العزيز إلى الخدمات والمنتجات؛ بينما اقتصرت جائزة الملك عبد الله الثاني على الخدمات، ولم تُشر

إلى المنتجات طبقاً لطبيعة الفئة المستهدفة.

■ اتفقت الجائزتان على معايير نتائج المستفيدين (مُتلقي الخدمة).

■ أفردت جائزة الملك عبد الله الثاني معياراً خاصاً بنتائج المجتمع، في حين ضمّنته جائزة الملك عبدالعزيز مع معيار نتائج الأداء الرئيسية.

■ اتفقت الجائزتان على معيار نتائج الأداء الرئيسية؛ لكن جائزة الملك عبد العزيز أظهرت بمؤشرات الحوكمة والمسؤولية المجتمعة وما تتضمنه من انطباعات تخصّ المجتمع، حيث ضمّن المعيار مؤشرات نتائج المجتمع، أما جائزة الملك عبد الله الثاني فكانت أكثر تخصيصاً وتفصيلاً وعمقاً بمعايير فرعية ومؤشرات تتناسب مع الطبيعة العمل الحكومية.

■ وجود تقييم ذاتي في نموذجي الجائزتين.

■ وجود القياس بشكل أو بآخر عن طريق المقارنة المرجعية التي ظهرت في المعيار الثاني المعني بالتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق الأسلوب الكمي، والوصول إلى أفضل الممارسات بالمقارنة المعيارية.

■ تظهر في مؤشرات النتائج - سواء للمستفيدين أو للمجتمع - مقاييس رأي

للمستفيدين ومؤشرات أداء، وهي على نوعين، المعيار الأول: يُركّز على مؤشرات التّصوّر، ويمكن الحصول على نتائجها من خلال الاستبانة أو غيرها، وهي تحدّد إذا ما سيتمّ تحقيق النتائج المتوقّعة أم لا، بينما يركّز المعيار الثاني على مؤشرات الأداء، وهي تُحدّد ما إذا كانت المُنظمة تسير نحو تحقيق نتائجها المتوقّعة أم لا.

تظهر مؤشرات الأداء الرئيسة العلاقة الفعّالة بين المُمكّنات والنتائج؛ إذ ترتبط بعلاقات سببية، فكل معيار رئيس أو فرعي أو مؤشر في المُمكّنات؛ يؤثر بشكل أو بآخر في النتائج، ويظهر بشكل واضح، ويمكن تحديده وقياسه.

اختلاف بعض الأوزان النسبية لبعض المعايير بين الجائزتين، مثل معيار (نتائج المجتمع) في جائزة الملك عبد الله الثاني؛ إذ بلغ (٥٠) نقطة، وعدم وجود هذا المعيار بشكل مستقل في جائزة الملك عبد العزيز؛ مع أن المجموع الكلي للمُكّنات يساوي (٥٠٠) نقطة، وهو كذلك بالنسبة للنتائج (٥٠٠) نقطة، ويبلغ المجموع الكلي لنقاط الجائزتين (١٠٠٠) نقطة.

■ هناك تكامل في المعايير، وشمولية بين القدرات الذاتية للمنظمة، واستثمار تلك القدرات في تحقيق النتائج عبر المقارنات المعيارية.

وترى الباحثة أن منظومة المعايير تتكامل بشكل شامل، عبر عمل مترابط وبشكل متوازن؛ بحيث تنسج المعايير الأولى التي تعدّ مُمكّنات، المعنية بالوسائل والأساليب التي تتبعها المُنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة والمتوقّعة، وتقود بدورها إلى النتائج التي تُعنى بأداء المُنظمة، والنتائج الحالية التي حقّقتها عبر توظيف المُمكّنات.

٣- ما المُقترحات التطويرية لمعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة؟

■ صياغة المعايير والمؤشرات الفرعية بما يتناسب مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

■ إظهار الهوية الوطنية السعودية في المعايير بشكل أكثر وضوحاً؛ لتكون انعكاساً للمملكة العربية السعودية: اجتماعياً، وسياسياً، واقتصادياً، وتكنولوجياً.

■ إظهار عدالة الفرص، وتمكين المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة، والفئات الخاصة، والموهوبين، وغيرهم في المعايير الفرعية.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
القاهرة، أغسطس، ٢٠٠٩م.

٣. باشيوة، لحسن والبرواري، نزار
وعيشوني، محمد. (٢٠١٣م). التَّميُّز
المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل
الممارسات ومبادئ وتطبيقات. عمان:
الوراق للنشر والتوزيع.

٤. جائزة الملك عبد العزيز للجودة
ودورها في تعزيز رحلة التميز
المؤسسي المستدام. (٢٠١٩م- يناير).
ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الرابع
لأفضل الممارسات في الجودة والتميز
المؤسسي الريتز كارلتون- الرياض،
٨-٩/يناير/٢٠١٩م على الرابط:
<https://kaqforum.gov.sa/>
٥. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز
الأداء الحكومي والشفافية على
الرابط:

http://www.kaa.jo/Pages/view_page.aspx?pageID=176

٦. أبو ريا، ماهر فرج. (٢٠١٤م). دور
التخطيط الاستراتيجي في تحقيق
التَّميُّز المؤسسي: دراسة تطبيقية على
وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.
رسالة ماجستير منشورة، الجامعة
الإسلامية بغزة.

■ تضمين تعريف بجائزة الملك عبد
العزيز في كُتَيْب الجائزة.

■ توضيح المرجعية لنموذج التَّميُّز في
جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ومدى
ارتباطه بنموذج التَّميُّز الأوروبي
للجودة.

■ إضافة قسم للتَّميُّز الفردي للعاملين في
القطاعات الحكومية، والخاصة،
والخيرية، وغير الربحية.

■ حثُّ الباحثين على تناول أثر جائزة
الملك عبد العزيز في المنشآت بالدراسة
والبحث.

المراجع:

١. أحمد، شاکر وزیدان، همام.
(٢٠٠٣م). التربية المقارنة: المنهج
والأساليب والتطبيقات. القاهرة:
مجموعة النيل العربية.

٢. إدريس، محمد عطية عبد الكريم.
(٢٠٠٩م- أغسطس). دور جوائز
الجودة في الترويج لإدارة الجودة
الشاملة في الوطن العربي: دراسة
مقارنة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر
العربي السنوي العاشر: الإدارة
العربية ومقارنات الجودة والعالمية
الريادة والشراكة والتنافسية،

٧. رزيق، كمال. (٢٠٠٩م). نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. ورقة عمل في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة- الرياض ٤-١ نوفمبر ٢٠٠٩م.
٨. السلمي، علي. (٢٠٠٢م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٩. سمهود، إيهاب. (٢٠١٣م). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. EFQM. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة، فلسطين.
١٠. شبلي، عبد الحسين. (٢٠٠٩م). استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي والتشغيلي في الوحدات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية. ٦(٢٣)، ١٣٥-١٥٨.
١١. شوقي، قبطان. (٢٠١٠م). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بو علي بالشلف- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا- نوفمبر ٢٠١٠م.
١٢. الضلعين، علي فلاح. (٢٠١٨م). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٦ (١)، ٤٠٨-٤٧٤.
١٣. عبد الرحمن، توفيق. (٢٠٠٤م). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم متغير. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
١٤. العنبي، محمود حسني. (٢٠١٤م). دور جائزة الملك عبد العزيز في تطوير أداء العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة الطائف من وجهة نظر المستفيدين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، ١٠ (١)، ١-١٧.

١٥. العساف، صالح. (٥١٤٢٧). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
١٦. غنيمات، علي سلمان. (٢٠١٥م). معايير الجودة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وأثرها على الأداء المنظمي في المؤسسات الحاصلة على الجائزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
١٧. الفاعوري، أسامة مروان. (٢٠١٢م). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٨. القرزعي، مها أحمد. (٢٠١٦م). تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٩. القطامين، أحمد. (٢٠٠٢م). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
٢٠. المدهون، محمود عطا. (٢٠١٤م). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٢١. موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (٢٠١٦م - أكتوبر). الملتقى الثالث لأفضل الممارسات في الجودة والتميز المؤسسي الفورسيزونز - الرياض، ٢٥-٢٦/أكتوبر/٢٠١٦م على الرابط: <https://kaqforum.gov.sa/>
٢٢. موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (٢٠١٩م). الملتقى الرابع لأفضل الممارسات في الجودة والتميز المؤسسي. ٨-٩/يناير/٢٠١٩م الريتز كارلتون - الرياض. على الرابط <https://kaqforum.gov.sa/>
٢٣. موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة. (٢٠١٩م). على الرابط <https://kaqa.org.sa/about/definition-and-advantages/>
٢٤. الهلالات، صالح علي. (٢٠١٤م). إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم
أصول التربية، كلية التربية، جامعة
الملك سعود، الرياض.

٢٥. الورثان، عدنان أحمد. (٢٠١٢م).
التطوير النوعي في النظام التعليمي
العام الماليزي والسعودي وفق معايير
التَّميُّز والجودة- دراسة مقارنة.