

تقويم أداء المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية  
والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي  
(EFQM)

عبدالله بن حمد بن سعيد المعشري

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تقويم أداء المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم  
بسلطنة عمان في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

عبدالله بن حمد بن سعيد المعشري

بجت مقدم لنيل درجة الدكتوراة في الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أبريل ٢٠١٩

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إنني أقر وأعترف بأن هذه الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتراسات، فقد أشرت إلى مصادرها في مراجع الرسالة.

التاريخ: ١٥ أبريل ٢٠١٩ التوقيع:

الاسم: عبدالله بن حمد بن سعيد المعشري

الرقم الجامعي: ٤١٢٠٠٣٤

العنوان: مسقط - سلطنة عمان

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أمدني بالصبر والعزيمة ووفقني لإنجاز هذه الرسالة.  
والصلاة والسلام على سيدنا ورسولنا معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأتباعه إلى يوم الدين.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لما أصبو إليه وسهل لي أموري لإتمام هذا العمل، كذلك أتقدم بالشكر والتقدير للمشرف الأستاذي الفاضل البروفسور كمال الدين نور الدين مرجوني والدكتور إبراهيم فهد سليمان على ما بذلوه معي من جهد وعناء لآخراج هذا العمل المتواضع والذي أسأل الله بأن يضيف ولو القليل من الأثرء المعرفي ويفيد المختصين في علم الإدارة عامة وإدارة الجودة خاصة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة.

كذلك أسجل شكري وتقديري لجامعة العلوم الإسلامية الماليزية التي أفخر بالانتماء إليها، كما أوجه شكري للمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ونظائرها في المحافظات التعليمية على حسن تعاونهم، والشكر موصول كذلك إلى جميع من ساهم لنجاح هذه الدراسة سواء في التحليل الإحصائي أو التدقيق اللغوي، وأخيراً أوجه شكري لأبوي الغاليين وزوجتي الكريمة وفلذات كبدي أبنائي، وإلى جميع أفراد أسرتي الذين صبرو وتمحلو البعد عني طيلة فترات الدراسة.

والله ولي التوفيق

## ABSTRAK

Kajian ini menyelidik penilaian prestasi Ketua Pengarah Perancangan dan Kawalan Kualiti, Kementerian Pendidikan di Kesultanan Oman berdasarkan piawaian-piawaian Model Kecemerlangan Eropah (EFQM). Kajian ini bertujuan untuk menilai prestasi Ketua Pengarah dengan mengenal pasti tahap penerapan piawaian Model Kecemerlangan Eropah dalam prestasi Ketua Pengarah. Kajian ini menggunakan kaedah analisis deskriptif dengan menggambarkan dan menganalisis tahap prestasi Ketua Pengarah mengikut kriteria Model Kecemerlangan Eropah. Menggunakan dua soal selidik yang telah direka oleh penyelidik untuk mengukur sejauh mana kriteria untuk kecemerlangan model Eropah diterapkan di Direktorat. Soal selidik kedua digunakan untuk mengukur penggunaan kriteria hasil kepada Model Kecemerlangan Eropah di Direktorat, Kedua-dua sampel telah digunakan untuk sampel kajian (203 individu). Mereka terdiri daripada sumber manusia bawah Ketua Pengarah Perancangan dan Kawalan Kualiti di Kementerian serta rakan-rakan sejawat mereka di Jabatan Pendidikan. Penyelidik menggunakan program SPSS untuk menganalisis data. Kajian ini menyimpulkan bahawa tahap penggunaan keseluruhan piawaian Model Kecemerlangan Eropah dalam prestasi Ketua Pengarah Perancangan dan Kawalan Kualiti mencapai penilaian yang terhad. Oleh itu, kebolegunaan parameter semua piawaian (kepimpinan, sumber manusia, strategi, perkongsian dan sumber, proses, perkhidmatan dan produk) berada pada tahap purata sederhana. Tahap kesemua piawaian yang digunapakai, tidak termasuk piawaian HR, adalah terhad pada tahap perlaksanaan. Berkenaan dengan implikasi kepada piawaian-piawaian (implikasinya kepada benefisiari-benefisiari, implikasinya kepada sumber manusia, implikasi kepada masyarakat serta implikasi kepada prestasi utama) semuanya pada tahap perlaksanaan yang terhad.

## الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم أداء المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وهدفت الدراسة إلى تقييم أداء المديرية من خلال التعرف على مستوى تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي في أداء المديرية، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف وتحليل مستوى أداء المديرية في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي، باستخدام استبانتيين قام الباحث بتصميمهما على ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي، فالاستبانة الأولى استخدمت لقياس مدى تطبيق معايير الممكنات لنموذج التميز الأوروبي في المديرية، أما الاستبانة الثانية فقد استخدمت لقياس مدى تطبيق معايير النتائج لنموذج التميز الأوروبي في المديرية، وقد طبقتا الاستبانتيين على عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٠٣) فردًا، وهم من الموارد البشرية في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بديوان عام الوزارة وكذلك من نظرائهم في المحافظات التعليمية، واستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التطبيق الكلي لمعايير نموذج التميز الأوروبي في أداء المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة جاء عند مستوى تطبيق محدود، فقد جاء تطبيق معايير الممكنات (القيادة، والموارد البشرية، والاستراتيجية، والشراكات والموارد، والعمليات والخدمات والمنتجات) عند مستوى تطبيق متوسط، وظهر هذا المستوى لجميع معايير الممكنات ما عدا معيار الموارد البشرية جاء عند مستوى تطبيق محدود، أما بالنسبة لمعايير النتائج (نتائج المستفيدين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) فقد جاءت جميعها عند مستوى تطبيق محدود.

## ABSTRACT

This study evaluated the performance of the Directorate General of Planning and Quality Control, the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in light of the standards of the European Excellence Model (EFQM). The study aimed at evaluating the performance of the Directorate by identifying the level of applying the standards of the European Excellence Model in the performance of the Directorate. The study applied descriptive analysis method by describing and analysing the level of performance of the Directorate in the light of the criteria of the European Excellence Model. Using two questionnaires which have been designed by the researcher to measure the extent to which the criteria for the European model of excellence were applied in the Directorate. The second questionnaire was used to measure the application of the results criteria to the European excellence Model in the Directorate, the two samples were applied to the sample of the study (100 individuals). They comprised of human resources in the Directorate General of Planning and Quality Control in the Ministry as well as from their counterparts in the educational departments. The researcher used the SPSS program to analyse the data. The study has concluded that the level of the overall application level of the standards of the European Excellence Model in the performance of the Directorate General of Planning and Quality Control reached a limited level. Thus, the applicability of the standards parameters (leadership, human resources, strategy, partnerships and resources, processes, services and products) are at a medium average level. This level of all possible standards, excluding the HR standard, was limited at the application level. With regard to implication on standards (implications on the beneficiaries, implications on the human resources, implications on society as well as implications on main performance) were all at a limited level of application. In the light of the study results.

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتويات                      |
|------------|--------------------------------|
| ب          | الإقرار                        |
| ج          | الشكر والتقدير                 |
| د          | ABSTRAK                        |
| هـ         | الملخص                         |
| و          | ABSTRACT                       |
| ز          | فهرس المحتويات                 |
| ل          | قائمة الجداول                  |
| ع          | قائمة الرسوم البيانية والأشكال |
| ص          | قائمة الملاحق                  |
| ق          | قائمة الاختصارات               |
| ١          | الفصل الأول: المقدمة           |
| ١          | ١،١ التمهيد                    |
| ٥          | ١،٢ مشكلة الدراسة              |
| ١٠         | ١،٣ أسئلة الدراسة              |
| ١١         | ١،٤ أهداف الدراسة              |
| ١١         | ١،٥ أهمية الدراسة              |
| ١٢         | ١،٦ حدود الدراسة               |
| ١٣         | ١،٧ نموذج الدراسة              |
| ١٦         | ١،٨ مصطلحات الدراسة            |



|    |   |
|----|---|
| ١٨ | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                  |
| ١٨ | ٢،١ التمهيد                                     |
| ١٩ | ٢،٢ مقدمة عن الجودة والتميز                     |
| ١٩ | ٢،٢،١ العلاقة بين مفهوم التميز ومفهوم الجودة    |
| ٢٤ | ٢،٢،٢ التطور التاريخي للجودة والتميز            |
| ٢٦ | ٢،٢،٣ إسهامات رواد الجودة والتميز               |
| ٣٥ | ٢،٣ الأداء المؤسسي المتميز                      |
| ٣٦ | ٢،٣،١ مفهوم الأداء المؤسسي المتميز              |
| ٣٨ | ٢،٣،٢ عناصر الأداء المؤسسي المتميز              |
| ٣٩ | ٢،٣،٣ مستويات الأداء المؤسسي                    |
| ٣٩ | ٢،٣،٤ أهمية الأداء المؤسسي المتميز              |
| ٤٠ | ٢،٣،٥ المتطلبات الرئيسية للأداء المؤسسي المتميز |
| ٤١ | ٢،٣،٦ عوامل التميز المؤسسي                      |
| ٤١ | ٢،٣،٧ معوقات الأداء المؤسسي المتميز             |
| ٤٣ | ٢،٣،٨ مصادر التميز المؤسسي                      |
| ٤٤ | ٢،٤ نظام نموذج التميز الأوروبي                  |
| ٤٥ | ٢،٤،١ مفهوم نظام نموذج التميز الأوروبي          |
| ٤٥ | ٢،٤،٢ المفاهيم الأساسية للتميز                  |
| ٥٣ | ٢،٤،٣ معايير نموذج التميز الأوروبي              |
| ٧٦ | ٢،٤،٤ أهمية نموذج التميز الأوروبي للمؤسسات      |

- ٧٧ ٢،٥ أنظمة التميز المؤسسي
- ٧٧ ٢،٥،١ نظام نموذج بالدريج الأمريكي
- ٨٠ ٢،٥،٢ النموذج الاسكتلندي للتميز
- ٨١ ٢،٥،٣ النموذج السنغافوري للتميز
- ٨٣ ٢،٥،٤ النموذج الياباني للتميز
- ٨٤ ٢،٦ أنظمة الجودة التي تساعد لتحقيق التميز المؤسسي
- ٨٤ ٢،٦،١ نظام الجودة الشاملة
- ٨٧ ٢،٦،٢ نظام الأيزو
- ٨٨ ٢،٦،٣ نظام سيجما ستة
- ٩٣ ٢،٧ جوائز الجودة والتميز
- ٩٧ ٢،٨ التميز المؤسسي في الدين الإسلامي
- ١٠٣ ٢،٩ تقويم الأداء المؤسسي
- ١٠٤ ٢،٩،١ مفهوم تقويم الأداء المؤسسي
- ١٠٥ ٢،٩،٢ مبادئ تقويم الأداء المؤسسي
- ١٠٧ ٢،٩،٣ أسس تقويم الأداء المؤسسي
- ١٠٨ ٢،٩،٤ أهداف تقويم الأداء المؤسسي
- ١٠٩ ٢،٩،٥ أهمية تقويم الأداء المؤسسي
- ١١٠ ٢،٩،٦ دواعي ومبررات تقويم الأداء المؤسسي
- ١١١ ٢،٩،٧ طرق تقويم الأداء المؤسسي
- ١٢٠ ٢،١٠ دراسات تناولت تقويم وتحسين الأداء المؤسسي
- ١٥٥ ٢،١١ نبذة عن المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
- ١٥٧ ٢،١١،١ الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة
- ١٥٨ ٢،١١،٢ اختصاصات المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم

|     |   |
|-----|---|
| ١٦٣ | ٢،١١،٣ عمليات المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم |
| ١٦٤ | ٢،١١،٤ مؤشرات المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة بوزارة التربية والتعليم |
| ١٦٦ | ٢،١٢ الخلاصة  |
| ١٦٩ | الفصل الثالث: منهجية الدراسة  |
| ١٦٩ | ٣،١ التمهيد   |
| ١٦٩ | ٣،٢ منهج الدراسة  |
| ١٧٠ | ٣،٣ مجتمع الدراسة   |
| ١٧١ | ٣،٤ عينة الدراسة  |
| ١٧٧ | ٣،٥ أداة الدراسة  |
| ١٨٩ | ٣،٦ الصدق والثبات لأداة الدراسة   |
| ١٨٩ | ٣،٦،١ الصدق للاستبانة (١)   |
| ٢٠٦ | ٣،٦،٢ الثبات للاستبانة (١)  |
| ٢٠٦ | ٣،٦،٣ الصدق للاستبانة (٢)   |
| ٢١٩ | ٣،٦،٤ الثبات للاستبانة (٢)  |
| ٢١٩ | ٣،٧ المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة                    |
| ٢٢١ | ٣،٨ الخلاصة   |
| ٢٢٢ | الفصل الرابع: النتائج   |
| ٢٢٢ | ٤،١ التمهيد   |
| ٢٢٢ | ٤،٢ عرض نتائج الدراسة   |
| ٢٢٢ | ٤،٢،١ الإجابة عن السؤال الأول   |
| ٢٦٧ | ٤،٢،٢ الإجابة عن السؤال الثاني  |

|     |  |
|-----|--|
| ٢٧٦ | ٤,٣ الخلاصة  |
| ٢٨٠ | الفصل الخامس: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة والتوصيات |
| ٢٨٠ | ٥,١ التمهيد  |
| ٢٨٠ | ٥,٢ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة                     |
| ٢٨٠ | ١,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول        |
| ٣٠٠ | ٢,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني       |
| ٣٠٢ | ٥,٣ الإجراءات التحسينية المقترحة للمديرية          |
| ٣١٥ | ٥,٤ توصيات الدراسة                                 |
| ٣١٧ | ٥,٥ مقترحات الدراسة                                |
| ٣٣٤ | قائمة المصادر والمراجع                             |
| ٣٣٤ | الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول  |
|--------|---|
| ١٥٩    | الجدول ١،٢: اختصاصات مكتب المدير العام للمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة                |
| ١٦٠    | الجدول ٢،٢: اختصاصات دائرة التخطيط والاحتياجات  |
| ١٦١    | الجدول ٢،٣: اختصاصات دائرة الجودة.  |
| ١٦٢    | الجدول ٢،٤: اختصاصات دائرة الإحصاء والمؤشرات  |
| ١٦٣    | الجدول ٢،٥: عمليات المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة                                    |
| ١٦٤    | الجدول ٢،٦: مؤشرات المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة                                    |
| ١٧٠    | الجدول ٣،١: توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل  |
| ١٧١    | الجدول ٣،٢: توزيع أفراد العينة حسب النوع  |
| ١٧٢    | الجدول ٣،٣: توزيع أفراد العينة حسب العمر  |
| ١٧٤    | الجدول ٣،٤: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي  |
| ١٧٥    | الجدول ٣،٥: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية  |
| ١٧٦    | الجدول ٣،٦: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي  |
| ١٧٨    | الجدول ٣،٧: عبارات المحور الأول التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار القيادة                 |
| ١٨٠    | الجدول ٣،٨: عبارات المحور الثاني التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار الاستراتيجية           |
| ١٨١    | الجدول ٣،٩: عبارات المحور الثالث التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية        |
| ١٨٢    | الجدول ٣،١٠: عبارات المحور الرابع التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار الشراكات والموارد     |
| ١٨٣    | الجدول ٣،١١: عبارات المحور الثاني التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار العمليات              |
| ١٨٤    | الجدول ٣،١٢: عبارات المحور الثاني التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار الاستراتيجية          |
| ١٨٥    | الجدول ٣،١٣: عبارات المحور الثاني التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار نتائج الموارد البشرية |
| ١٨٦    | الجدول ٣،١٤: عبارات المحور الثالث التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع         |

- الجدول ٣،١٥: عبارات المحور الرابع التي تقيس المعايير الفرعية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية ١٨٧
- الجدول ٣،١٦: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بشكل عام ١٩٠
- الجدول ٣،١٧: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ١٩٣
- الجدول ٣،١٨: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني ١٩٤
- الجدول ٣،١٩: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث ١٩٥
- الجدول ٣،٢٠: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع ١٩٦
- الجدول ٣،٢١: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس ١٩٧
- الجدول ٢٢،٣: معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة (١) ١٩٨
- الجدول ٣،٢٣: تشبعات العبارات مع معيار القيادة ٢٠١
- الجدول ٣،٢٤: تشبعات العبارات مع معيار الاستراتيجية ٢٠٢
- الجدول ٣،٢٥: تشبعات العبارات مع معيار الموارد البشرية ٢٠٣
- الجدول ٣،٢٦: تشبعات العبارات مع معيار الشراكات والموارد ٢٠٤
- الجدول ٣،٢٧: تشبعات العبارات مع معيار العمليات والخدمات والمنتجات ٢٠٥
- الجدول ٣،٢٨: نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة ٢٠٦
- الجدول ٣،٢٩: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بشكل عام ٢٠٨
- الجدول ٣،٣٠: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ٢١٠
- الجدول ٣،٣١: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني ٢١١
- الجدول ٣،٣٢: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث ٢١٢
- الجدول ٣،٣٣: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع ٢١٣
- الجدول ٣،٣٤: معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة (٢) ٢١٤
- الجدول ٣،٣٥: تشبعات العبارات مع معيار نتائج المستفيدين ٢١٦
- الجدول ٣،٣٦: تشبعات العبارات مع معيار نتائج الموارد البشرية ٢١٧

- الجدول ٣،٣٧: تشبعات العبارات مع معيار نتائج المجتمع ٢١٧
- الجدول ٣،٣٨: تشبعات العبارات مع معيار نتائج الأداء الرئيسية ٢١٨
- الجدول ٣،٣٩: نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة ٢١٩
- الجدول ٣،٤٠: مقياس مستوى التطبيق ٢٢١
- الجدول ٤،١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير نموذج التميز الأوروبي ٢٢٣
- الجدول ٤،٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور ٢٢٥
- الجدول ٤،٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار القيادة ٢٢٧
- الجدول ٤،٤: المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار القيادة ٢٢٩
- الجدول ٤،٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الاستراتيجية ٢٣١
- الجدول ٤،٦: المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار الاستراتيجية ٢٣٤
- الجدول ٤،٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الموارد البشرية ٢٣٦
- الجدول ٤،٨: المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية ٢٣٨
- الجدول ٤،٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الشراكات والموارد ٢٤٠
- الجدول ٤،١٠: المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار الشراكات والموارد ٢٤٣
- الجدول ٤،١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار العمليات ٢٤٥
- الجدول ٤،١٢: المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية لمعيار العمليات والخدمات والمنتجات ٢٤٧
- الجدول ٤،١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع معايير النتائج ٢٥٠
- الجدول ٤،١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار نتائج المستخدمين ٢٥١
- الجدول ٤،١٥: المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار نتائج المستخدمين ٢٥٤
- الجدول ٤،١٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار نتائج الموارد البشرية ٢٥٦
- الجدول ٤،١٧: المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار نتائج الموارد البشرية ٢٥٨
- الجدول ٤،١٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار نتائج المجتمع ٢٦٠

- الجدول ٤،١٩ : المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع ٢٦٢
- الجدول ٤،٢٠ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية ٢٦٤
- الجدول ٤،٢١ : المتوسطات الحسابية ونسبة التطبيق للمعايير الفرعية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية ٢٦٦
- الجدول ٤،٢٢ : المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة (١) حسب متغير المؤهل العلمي ٢٦٨
- الجدول ٤،٢٣ : نتائج تحليل التباين الأحادي للاستبانة (١) حسب متغير المؤهل العلمي ٢٦٩
- الجدول ٤،٢٤ : المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة (١) حسب المستوى الوظيفي ٢٧٠
- الجدول ٤،٢٥ : نتائج تحليل التباين الأحادي للاستبانة (١) حسب متغير المستوى الوظيفي ٢٧١
- الجدول ٤،٢٦ : المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة (٢) حسب متغير المؤهل العلمي ٢٧٢
- الجدول ٤،٢٧ : نتائج تحليل التباين الأحادي للاستبانة (٢) حسب متغير المؤهل العلمي ٢٧٣
- الجدول ٤،٢٨ : المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة (٢) حسب المستوى الوظيفي ٢٧٤
- الجدول ٤،٢٩ : نتائج تحليل التباين الأحادي للاستبانة (٢) حسب متغير المستوى الوظيفي ٢٧٥



## قائمة الرسوم البيانية والأشكال

| الصفحة | الرسم البياني  |
|--------|--|
| ١٣     | الشكل ١،١: نموذج التميز الأوروبي   |
| ١٤     | الشكل ١،٢: مخطط نموذج الدراسة  |
| ٢٨     | الشكل ٢،١: دورة ديمنج  |
| ٣٠     | الشكل ٢،٢: ثلاثية جوران  |
| ٤٦     | الشكل ٢،٣: المفاهيم الأساسية للتميز  |
| ٥٣     | الشكل ٢،٤: نموذج التميز الأوروبي   |
| ١١٨    | الشكل ٢،٥: منطق الرادار  |
| ١٥٨    | الشكل ٢،٦: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة                     |
| ١٧٢    | الرسم البياني ٣،١: توزيع أفراد العينة حسب النوع                                    |
| ١٧٣    | الرسم البياني ٣،٢: توزيع أفراد العينة حسب العمر                                    |
| ١٧٤    | الرسم البياني ٣،٣: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                            |
| ١٧٥    | الرسم البياني ٣،٤: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية                          |
| ١٧٦    | الرسم البياني ٣،٥: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي                          |
| ٢٢٣    | الرسم البياني ٤،١: مستوى تطبيق معايير نموذج التميز الأوروبي                        |
| ٢٢٥    | الرسم البياني ٤،٢: مستوى تطبيق معايير الممكنات لنموذج التميز الأوروبي              |
| ٢٣٠    | الرسم البياني ٤،٣: مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار القيادة                     |
| ٢٣٤    | الرسم البياني ٤،٤: مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار الاستراتيجية                |
| ٢٣٩    | الرسم البياني ٤،٥: مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية             |
| ٢٤٤    | الرسم البياني ٤،٦: مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار الشراكات والموارد           |
| ٢٤٨    | الرسم البياني ٤،٧: مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار العمليات والخدمات والمنتجات |

- ٢٥٠ الرسم البياني ٤،٨ : مستوى تطبيق معايير النتائج لنموذج التميز الأوروبي
- ٢٥٤ الرسم البياني ٤،٩ : مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار نتائج المستفيدين
- ٢٥٨ الرسم البياني ٤،١٠ : مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار نتائج الموارد البشرية
- ٢٦٢ الرسم البياني ٤،١١ : مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع
- ٢٦٦ الرسم البياني ٤،١٢ : مستوى تطبيق المعايير الفرعية لمعيار نتائج الأداء الرئيسية

## قائمة الملاحق

| الصفحة | الملحق  |
|--------|---|
| ٣٣٤    | الملحق أ: قائمة بأسماء المحكمين               |
| ٣٣٥    | الملحق ب: استبانة الدراسة (١)                 |
| ٣٤٢    | الملحق ج: استمارة استبانة (٢)                 |
| ٣٤٧    | الملحق د: خطاب تطبيق أداة الدراسة في المديرية |

## قائمة الاختصارات

|            |     |
|------------|-----|
| هجرية      | هـ  |
| ميلادية    | م   |
| دون الكاتب | د.ك |
| دون تاريخ  | د.ت |
| دون المكان | د.م |
| دون الناشر | د.ن |
| دون الطبعة | د.ط |
| صفحة       | ص   |
| مجلد       | ج   |
| الطبع      | ط   |

- Adam, E. E. R. ١٩٩٢. *Production and Operations Management*, ٥<sup>Th</sup>. Ed. Englewood cliffs, London.
- Ana B. Escrig, Lilian M. de Menezes. ٢٠١٦. *What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. ٣٦ Issue: ١٢.
- Arash Shahin, Hadi Balouei Jamkhaneh, Sayedeh Zahra Hosseini Cheryani. ٢٠١٤. *EFQMQual: evaluating the implementation of the European quality award based on the concepts of model of service quality gaps and ServQual approach*. Measuring Business Excellence. Vol. ١٨ Issue: ٣.
- Brian Jacobs, Steven Suckling. ٢٠٠٧. *Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case*. The TQM Magazine. Vol. ١٩ Issue: ٤.
- Caliskhan, Esra, N. ٢٠١٠. *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. ٦. No. ٢.
- Chen, Yu-Ta. ٢٠٠٥. *Investigating the relationship between the leadership behavior and organizational performance at branch banks in Taiwan (China)*, Dissertation Abstracts International, DAI-A٦٦.
- Dong Young Kim, Vinod Kumar, Steven A. Murphy. ٢٠١٠. *European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. ٢٧ Issue: ٦.
- Ecclec, R. ١٩٩١. *The Performance Measurement Manifests*. Harvard Business Review , Jun – Feb.
- EFQM, ٢٠١٣. *EFQM Excellence Model*. Brussels.
- Deming, W. ١٩٨٨. *Quality, productivity, and Competitive Position*. Cambridge, Mas: Massachusetts Institute of Technology.
- Inocica, Maria et al. ٢٠٠٩. *Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of the Organization. A Case Study on Education Service*. The Amffiteatru Economic Journal, ١١ (٢٦).
- Joaquín Gómez Gómez, Micaela Martínez Costa, Angel R. Martínez Lorente. ٢٠١٥. *An indepth review of the internal relationships of the EFQM model*. The TQM Journal. Vol. ٢٧ Issue: ٥.
- John Davies. ٢٠٠٨. *Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. ٢٥ Issue: ٤.
- John. S. Oakland. ٢٠٠١. *Total Organization Excellence – Achieving World – Classes Performance* : Oxford, Butterworth Heinemann.

- John Davies. 2004. *The Implementation Of The European Foundation For Quality Managements (EFQM) Excellence Model In Academic Units Of Kingdom Universities.* (Doctor Of Philosophy). University Of Salford Salford. UK.
- Jose Arturo Garza-Reyes, Fred Visnevskis, Vikas Kumar, Jiju Antony. 2010. *review and comparative analysis of the Russian Federation Government Quality Award.* Measuring Business Excellence. Vol. 19 Issue: 4.
- Juran, J.M. Frank. M. Jryna. 1993. *Quality Planning and Analysis.* 3rd Ed. Ed. New Yourk: Mc Graw- Hill Inc.
- Khan, Muhammad Asif. 2010. *Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan.* European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences.
- Kolarik, William. *Creating Quality.* 1990. *Concepts, Systems, Strategies and Tools.* Mc Graw- Hill Inc. Singapoor.
- Michael Trevor Hides, John Davies, Sue Jackson. 2004. *Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors.* The TQM Magazine, Vol. 16 Issue: 3.
- Mohamed Ismail Humash. 2009. *Testing The Sting The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model Within Jordanian Industrial Contextk.* Master. Faculty of Graduate Studies. The University of Jordan.
- Nasser Ahmed Nasser Habtoor. 2013. *Human Side Of Total Quality Management In Yemen Industrial Companies.* (Master Thesis). Universiti Sains Islam Malaysia Nilai.
- Oakland, J.etc.al. 2000. *Best practice in Business Excellence, Total Quality Management.* Vol. 13. No 8.
- Oakland, J. S. 2004. *Total Quality Management:* Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd.
- Omar Al-Tabbaa, Kenneth Gadd, Samuel Ankrah. 2013. *Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement.* International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 30 Issue: 0.
- Peter, T, J & Waterman, H. 2004. *In Search of Excellence.* 3rd edition, London: Profile Books.
- Saraiva et al. 2003. *Applying An Excellence Model to School.* Quality Progress, 36 (11).

- Steffie van Schoten, Carolien de Blok, Peter Spreuwenberg, Peter Groenewegen, Cordula Wagner. 2016. *The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare: Results of a longitudinal quantitative study*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 36 Issue: 8.
- Yang, C.C. 2006. *The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high- tech firms*. The TQM Magazine.
- Zhihai Zhang. 2000. *Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. Total quality management*.
- Tuchman.T.B. 1980. *The decline of quality*. New York Time Magazine. 2 Nov.
- Rathnawetera RR.NT. 2010. *Do HRM Practices Impact Employee Satisfaction, Commitment or Retention?*. Empirical Studies of Srilankan University of Asder.
- Russell; R . Taylor; B. 1990. *Production and Operations Management: Focusing on Quality Competitiveness"* Prentice-Hall. Inc .New greasy.
- Haizer; J. & Render; B. 2001. *Principal Operations Management*. West Publishing Co New York.
- Evan; J. 1997. *Production / Operations Management: Quality Performance and Vale* 0 /ed. West Population New York.
- Singh, Karun Krishna. 2000. *The Impact of Strategic planning process Variation on superior Organizational performance on Nonprofit Human Service Organizations providing Mental Health Services*, Dissertation Abstracts International, DAI-A 66(0).
- Viljoen, J, H and Underwood, P . G. 1997. *" Total Quality Management In Libraries: Fad or Fact?"* Vol. 60, Issue 1.