



إدارة التميز في المنظمات الحكومية وتأثيرها على الأداء

Excellence Management In Government Organizations And Its Impact On Performance

الباحث:

غسان غريب الدويري

Ghassan Ghreib Al-Dwiri

مدير مركز الدويري لاستشارات التعليم والابحاث

Director Of The Al-Dwiri Center For Education And Research Consulting

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss133>



مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية © 2025 / تصدر من مركز السنايل للدراسات والتراث الشعبي
هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة التميز في المنظمات الحكومية، وبيان أثرها على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تطبيق معايير التميز مثل نموذج EFQM، وجودة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

تناول البحث المحاور الأساسية لإدارة التميز، من حيث المفهوم، والمتطلبات، والتحديات، ودورها في رفع كفاءة العمليات، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة الإدارية. كما استعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية القيادة الاستراتيجية، وتخطيط الأداء، والتحول الرقمي، وقياس النتائج كعناصر محورية في تحقيق التميز المؤسسي.

أظهرت نتائج البحث أن المنظمات الحكومية التي تطبق منهجيات التميز تسجل تحسناً ملحوظاً في الأداء التشغيلي، وفاعلية اتخاذ القرار، ومستوى رضا الموظفين والمستفيدين. في المقابل، تواجه هذه المنظمات عدداً من التحديات مثل ضعف ثقافة التميز، محدودية الموارد، ومقاومة التغيير.

وقد خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تبني نموذج موحد للتميز في القطاع الحكومي، وتفعيل دور القيادة التحويلية، وتعزيز البنية الرقمية، وربط الحوافز بمعايير الأداء، بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمة العامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، المنظمات الحكومية، الأداء المؤسسي، جودة الخدمات، الكفاءة والفاعلية.

Abstract:

This research aims to highlight the concept of excellence management in government organizations and demonstrate its impact on improving institutional performance and the quality of services provided. The study relied on the descriptive-analytical method by analyzing literature and previous studies that addressed the relationship between the application of excellence standards, such as the EFQM model, and the quality of institutional performance in the government sector.

The research covered the main aspects of excellence management, including its concept, requirements, challenges, and its role in enhancing operational efficiency, increasing beneficiary satisfaction, and achieving administrative sustainability. It also reviewed a set of previous studies that confirmed the importance of strategic leadership, performance planning, digital transformation, and outcome measurement as key elements in achieving institutional excellence.

The research results showed that government organizations applying excellence methodologies record significant improvements in operational performance, decision-making effectiveness, and levels of employee and beneficiary satisfaction. Conversely, these organizations face several challenges such as a weak culture of excellence, limited resources, and resistance to change.

The study concluded with a set of recommendations, the most prominent of which is the necessity to adopt a unified excellence model in the government sector, activate the role of transformational leadership, enhance digital infrastructure, and link incentives to performance standards, ensuring the achievement of high levels of efficiency and effectiveness in delivering public services.

Keywords: Excellence management, government organizations, institutional performance, service quality, efficiency and effectiveness.

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المنظمات الحكومية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب تحديات البيئة الداخلية والخارجية وتحقق تطلعات المستفيدين. ومن بين هذه المفاهيم البارزة يبرز مفهوم إدارة التميز بوصفه نهجاً استراتيجياً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات العامة.

لقد تجاوزت إدارة التميز كونها مجرد تطبيق للمعايير الإدارية أو أدوات للجودة، لتتحول إلى ثقافة تنظيمية شاملة تعتمد على الابتكار والتحسين المستمر وتمكين العاملين وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب العلاقة. وتعد المنظمات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال التفاعل الإيجابي مع البيئة، وتبني استراتيجيات واضحة، وتفعيل أدوات التقييم الذاتي والمساءلة، من أبرز الجهات القادرة على الاستجابة بمرونة وفعالية للتحديات المتزايدة.

ويتناول هذا البحث بالدراسة والتحليل مدى تأثير إدارة التميز على الأداء في المنظمات الحكومية، من خلال تحديد الأبعاد النظرية للمفهوم، وبيان متطلباته الأساسية، واستعراض التحديات والمعوقات التي قد تواجهه، بالإضافة إلى استعراض الأدلة التطبيقية من الدراسات السابقة. ويهدف البحث إلى تقديم إطار علمي يساعد متخذي القرار في تطوير نماذج إدارية حديثة تُسهم في رفع جودة الأداء الحكومي وتحقيق القيمة المضافة للمواطن والمجتمع.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها مفهوم إدارة التميز في تطوير الأداء المؤسسي، خاصة في المنظمات الحكومية التي تواجه ضغوطاً متصاعدة لتحسين جودة خدماتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية. ففي ظل التوجهات الحديثة نحو الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والمساءلة، برزت الحاجة إلى تبني أنظمة إدارية تضمن الاستدامة والابتكار في تقديم الخدمات، وهو ما توفره فلسفة إدارة التميز بمختلف نماذجها وتطبيقاتها.

كما تكمن أهمية هذا البحث في تركيزه على القطاع الحكومي الذي يُعد من أكثر القطاعات حاجة إلى إعادة هيكلة الأداء الإداري وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر. ويوفر البحث إطاراً علمياً يساعد في فهم العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة التميز وتحقيق الأداء العالي، بما في ذلك جودة الخدمة، رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُسهم كذلك في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع، خصوصاً في البيئات الإدارية الخليجية والعربية التي لا تزال في طور التحول المؤسسي.

مفهوم إدارة التميز :

تُعد إدارة التميز من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى الارتقاء الشامل بالأداء المؤسسي من خلال تبني ممارسات تنظيمية ممنهجة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في مختلف العمليات. ويُنظر إليها بوصفها نهجاً استراتيجياً تكاملياً يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويؤسس لثقافة التحسين المستمر والابتكار والقيادة التشاركية.

وتُعرّف إدارة التميز بأنها: "مجموعة من الجهود التنظيمية المخططة التي تسعى إلى تحقيق نتائج استثنائية عبر تنسيق وتكامل العمليات الداخلية، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بطريقة فعالة تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بما يلبي تطلعات أصحاب العلاقة" (السلي، 2002؛ زايد، 2003). ويعتمد هذا المفهوم على مجموعة من القيم الجوهرية تشمل التركيز على العميل، التمكين، القيادة الملهمة، المسؤولية المجتمعية، واستثمار المعرفة.

وبذلك، فإن إدارة التميز لا تقتصر على تحقيق مؤشرات أداء إيجابية في المدى القصير، وإنما تسعى إلى إرساء ثقافة تنظيمية مستدامة قائمة على التقييم الذاتي، والتعلم المؤسسي، وتحقيق أفضل الممارسات (Best Practices) مقارنة بالمؤسسات الرائدة محلياً ودولياً.

متطلبات إدارة التميز في المنظمات الحكومية

يُعد تحقيق التميز في المنظمات الحكومية عملية معقدة تتطلب توافر مجموعة من المقومات المؤسسية والتنظيمية التي تضمن تبني منهجية واضحة وفعالة لإدارة الأداء. وتتمثل أبرز متطلبات إدارة التميز في هذا السياق في ما يلي:

1. القيادة الاستراتيجية الفعالة: وهي العامل الحاسم في توجيه المنظمة نحو التميز، من خلال صياغة رؤية واضحة، وتبني قيم مؤسسية داعمة، وتحفيز العاملين على الابتكار والمبادرة، والقدرة على اتخاذ قرارات تتسم بالمرونة والفاعلية في مواجهة التحديات (الدويري، 2006؛ زايد، 2003).
2. التخطيط الاستراتيجي الشامل: يجب أن تعتمد المنظمات الحكومية على خطط استراتيجية مترابطة الأهداف تعكس أولويات المجتمع وتنسجم مع السياسات الوطنية، مع وجود آليات للمتابعة والتقييم المستمر.
3. إدارة الموارد بكفاءة: يشمل ذلك الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، بحيث تُدار وفق معايير واضحة تضمن الاستخدام الأمثل وتحقيق أعلى عائد ممكن من حيث الجودة والتأثير.

4. ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر: من خلال بناء نظام داخلي يقوم على التقييم الذاتي المستمر، وتبني نماذج الجودة الشاملة مثل EFQM أو نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، بهدف رفع كفاءة الأداء وتجويد الخدمات الحكومية (الجعبري، 2009)
5. التركيز على رضا المستفيدين: يتطلب التميز وضع المستفيد في قلب العملية الإدارية، من خلال تحليل توقعاته واحتياجاته، وتطوير آليات استجابة فعالة وشفافة لتحقيق رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات.
6. الابتكار المؤسسي والتحول الرقمي: إذ يشكل التحول إلى الخدمات الذكية وتوظيف التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) من أبرز المحفزات لتحقيق مستويات أعلى من التميز والسرعة في تقديم الخدمة.
7. التكامل المؤسسي وبناء فرق العمل: يتطلب التميز وجود بيئة عمل متعاونة تشجع على العمل الجماعي، وتقلل من البيروقراطية، وتربط بين مختلف الإدارات من خلال عمليات مترابطة تركز على القيمة المضافة.
8. نظام فعال لقياس الأداء والنتائج: حيث ينبغي توافر مؤشرات قياس أداء واضحة وقابلة للتطبيق، تساعد في متابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومدى الالتزام بمعايير التميز المعتمدة (Al Shobaki et al., 2020)؛ الجعبري، 2009)

وبناءً عليه، فإن نجاح المنظمات الحكومية في تحقيق التميز يعتمد بدرجة كبيرة على مدى استيعابها لهذه المتطلبات وتكاملها في سياساتها وممارساتها اليومية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وفعالية الأداء المؤسسي.

أثر إدارة التميز على الأداء

تُعد إدارة التميز أحد المحركات الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في المنظمات الحكومية التي تسعى إلى الارتقاء بمستوى خدماتها وتحقيق رضا المستفيدين. فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق مبادئ التميز المؤسسي يساهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين الجودة، وتعزيز الإنتاجية، وتطوير الأداء التنظيمي على المستويين الفردي والمؤسسي (Al Shobaki et al., 2020)؛ الجعبري، 2009).

ويتحقق هذا الأثر من خلال مجموعة من المحاور الجوهرية، أبرزها:

1. تحسين جودة الخدمات: إذ تعمل إدارة التميز على توحيد العمليات وتحقيق الانسيابية في الإجراءات، مما يؤدي إلى خدمات أسرع وأكثر دقة تلبي توقعات المستفيدين (الزهراني & عبدالغني، 2021).
2. رفع كفاءة استخدام الموارد: من خلال تطبيق أدوات الإدارة الرشيدة والتحسين المستمر (Kaizen)، يتم تقليل الهدر وتعظيم القيمة الناتجة عن الموارد البشرية والمادية (الخلف، 1997).
3. تعزيز رضا الموظفين والولاء الوظيفي: حيث تساهم بيئة العمل المعززة للابتكار والمبنية على التقدير والتطوير المهني في زيادة التزام الموظفين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (السلمي، 2002؛ الهيجان، 1999).
4. تحقيق نتائج تشغيلية ومالية أفضل: المنظمات المتميزة غالباً ما تشهد انخفاضاً في التكاليف التشغيلية، وارتفاعاً في مؤشرات الكفاءة، نتيجة لتحسين إدارة الجودة وتفعيل آليات التغذية الراجعة (زايد، 2003).
5. تحسين القدرة على التكيف المؤسسي: تؤهل إدارة التميز المنظمات الحكومية للتجاوب الفعال مع التغيرات التشريعية والتقنية والاجتماعية، بما يضمن استمرارية الأداء وفق أفضل الممارسات العالمية (الدويري، 2006).

وقد بينت نتائج دراسة (Al Shobaki et al., 2020) أن الوزارات الفلسطينية التي تبنت نموذج التميز الأوروبي (EFQM) سجلت ارتفاعاً ملحوظاً في مستويات الكفاءة الداخلية، وتطوراً في آليات التخطيط والاتصال، وارتفاعاً في مؤشرات الأداء المرتبطة بالخدمة العامة.

بالتالي، يمكن القول إن إدارة التميز تمثل أحد أبرز روافع الأداء الحكومي المستدام، إذ تتجاوز الأطر التقليدية للإدارة نحو بناء منظومات مؤسسية قادرة على التنافس، والابتكار، وتحقيق القيمة العامة.

التحديات التي تواجه إدارة التميز

رغم الفوائد الكبيرة التي تحققها إدارة التميز على مستوى الأداء المؤسسي، إلا أن تطبيقها في المنظمات الحكومية يواجه جملة من التحديات البنوية والثقافية والتنظيمية، والتي قد تُعيق تحقيق الأهداف المرجوة منها. ومن أبرز هذه التحديات:

1. مقاومة التغيير التنظيمي: يُعد غياب الاستعداد المؤسسي لقبول التحول نحو أنماط إدارية حديثة أحد أبرز المعوقات، إذ تميل بعض الإدارات إلى المحافظة على الأساليب التقليدية خوفاً من فقدان السيطرة أو غياب الفهم الكامل لمفاهيم التميز (الهيجان، 1999؛ السلمي، 2002).
2. ضعف القيادة المؤسسية: تتطلب إدارة التميز وجود قيادة استراتيجية تمتلك رؤية واضحة وقدرة على التحفيز والتوجيه، إلا أن بعض المنظمات تعاني من غياب القيادات المؤهلة فكرياً وإدارياً لتبني التميز كنهج متكامل (الدويري، 2006؛ زايد، 2003).
3. قصور في البنية التحتية التقنية: يُعد ضعف نظم المعلومات وغياب التحول الرقمي الشامل من التحديات التي تعيق عملية قياس الأداء وتطبيق معايير الجودة الشاملة بكفاءة (Al Shobaki et al., 2020).

4. ضعف ثقافة التميز المؤسسي: لا تزال بعض المؤسسات الحكومية تنتظر إلى التميز على أنه مشروع خارجي أو شكلي، دون أن يُدمج في الثقافة التنظيمية والسلوك الإداري اليومي للعاملين (الخلف، 1997؛ الجعبري، 2009).
 5. غياب نظام متكامل للحوافز والتقدير: تفشل بعض المؤسسات في ربط الأداء الفردي بمعايير الحوافز والتقدير، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام الداخلي بتطبيق سياسات التميز (الزهراني & عبدالغني، 2021).
 6. تعدد الجهات الرقابية والتداخل المؤسسي: يتسبب التعدد الإداري والتداخل بين المسؤوليات في ضعف التنسيق وفقدان الانسيابية في تبني خطط التميز وقياس نتائجها بشكل موحد (السلمي، 2002).
 7. الاعتماد على المبادرات المؤقتة: تلجأ بعض الجهات إلى تبني التميز من خلال مشاريع أو جوائز مؤقتة دون إدماجه في الهيكل الاستراتيجي العام للمنظمة، مما يؤدي إلى نتائج سطحية وغير مستدامة (زايد، 2003).
- إن التغلب على هذه التحديات يتطلب تحولاً ثقافياً وإدارياً شاملاً، يتضمن إعادة بناء القدرات المؤسسية، وتطوير القيادة، وتوفير البيئة التقنية والمعرفية الداعمة، بما يساهم في ترسيخ التميز كخيار استراتيجي دائم وليس مجرد مبادرة إدارية مؤقتة.

الدراسات السابقة:

- تناولت العديد من الدراسات أثر إدارة التميز على الأداء المؤسسي، سواء في السياق العربي أو الدولي، وقد ركزت معظمها على النماذج التطبيقية ومعوقات التنفيذ في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية.
- دراسة الخلف (1997): هدفت إلى تحليل العلاقة بين تحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة الإنتاجية، وبيّنت أن تطبيق أسس التميز يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال ما يسمى بـ"ثالث التميز"، وأوصت بتبني استراتيجيات استباقية للجودة باعتبارها أداة لتحقيق التميز التشغيلي.
 - دراسة الهيجان (1999): تناولت معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، وأشارت إلى أن غياب التحفيز وغياب المناخ التنظيمي الداعم يضعف من فرص تطبيق التميز المؤسسي، خصوصاً في القطاع الحكومي.
 - دراسة السلمي (2002): ناقشت مفهوم إدارة التميز بوصفه امتداداً لإدارة الجودة الشاملة، وأكدت على ضرورة التكامل بين القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد كشرط مسبق لتحقيق الأداء الفائق في المنظمات العامة.
 - دراسة الدويري (2006): والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق نماذج ومعايير التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية. اعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام استبانة وُزعت على عينة من المديرين في الوزارات والمؤسسات العامة، واستندت إلى معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في التقييم. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير التميز في القطاع العام لا يزال محدوداً، رغم وجود وعي نسبي بأهميته بين المديرين. كما أبرزت الدراسة وجود ضعف في مجالات القيادة الاستراتيجية، إدارة العمليات، ورضا الموظفين، بينما كانت جوانب مثل العلاقة مع المتعاملين وتحقيق النتائج الاجتماعية في مرتبة متوسطة. أوصى الباحث بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، وتفعيل أطر التقييم المؤسسي الذاتي، وتعزيز دور القيادة في دعم مبادرات الجودة والتميز، إضافة إلى توفير موارد كافية لتطبيق النماذج بشكل منهجي ومستدام.
 - دراسة الجعبري (2009): استهدفت الكشف عن أثر إدارة التميز على تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين تبني معايير التميز (مثل EFQM) وارتفاع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي.
 - دراسة: (2020) Al Shobaki et al. أجريت على وزارات فلسطينية لتقييم أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM، وأظهرت الدراسة تحسناً ملحوظاً في جودة الخدمات الحكومية، وزيادة مستوى التنسيق الداخلي، وفعالية اتخاذ القرار.
 - دراسة الزهراني وعبدالغني (2021): ركزت على أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، وأكدت أن المنظمات التي تتبنى نماذج التميز تحقق أداءً أعلى في مجالات القيادة، وإدارة الموارد، ورضا المستفيدين مقارنة بالجهات غير الملزمة بالمعايير.
- تشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن إدارة التميز ليست فقط مدخلاً لتحسين الأداء، بل هي أداة استراتيجية لإعادة بناء ثقافة المؤسسة، وتحقيق نتائج قابلة للقياس والتطوير، شريطة توفر البيئة الداعمة، والقيادة الفعالة، ونظم التقييم الشاملة.

التوصيات

- في ضوء ما استعرضه هذا البحث من مفاهيم وأبعاد لإدارة التميز في المنظمات الحكومية، وما تم تحليله من تحديات وآثار وأدبيات سابقة، فإن الدراسة توصي بما يلي:
1. تبني إطار وطني موحد لإدارة التميز المؤسسي يستند إلى نماذج عالمية مثل EFQM أو نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، مع مراعاة خصوصية السياق المحلي وتحديات القطاع العام.

2. تعزيز القيادة التحولية في القطاع الحكومي، من خلال إعداد وتطوير القادة القادرين على صياغة رؤية استراتيجية، وتحفيز العاملين، وقيادة التغيير التنظيمي بثقافة مؤسسية تدعم الجودة والابتكار.
3. دمج ثقافة التميز في السياسات والأنظمة الإدارية، بحيث لا تكون برامج التميز مجرد مبادرات مؤقتة، بل جزءاً أصيلاً من نظام الحوكمة والرقابة والتحسين المستمر في الجهات الحكومية.
4. تطوير البنية التحتية الرقمية والإدارية بما يتيح توظيف أدوات التحول الرقمي في دعم إدارة الأداء، وتسهيل الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
5. إرساء نظام متكامل لقياس الأداء المؤسسي، يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية قابلة للقياس، ويرتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع تفعيل آليات التقويم الذاتي والتحسين المستمر.
6. تعزيز رضا الموظفين والمستفيدين، من خلال تصميم أنظمة تحفيزية عادلة، وتفعيل قنوات التغذية الراجعة، وتحسين بيئة العمل بما يرفع من مستوى الولاء والانتماء المؤسسي.
7. بناء شراكات فعالة بين القطاعين العام والخاص في مجالات التدريب والتطوير وتبادل الخبرات في تطبيق معايير التميز، للاستفادة من التجارب الرائدة في إدارة الأداء والجودة.
8. تشجيع البحث العلمي والتقييم المؤسسي المستقل لقياس أثر برامج التميز على الأداء العام، مما يساهم في توجيه السياسات وصياغة تدخلات أكثر فاعلية وواقعية.

الخاتمة:

يُعد تبني مفهوم إدارة التميز في المنظمات الحكومية تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري الحديث، يهدف إلى إعادة تعريف الدور الحكومي من تقديم الخدمات بطريقة تقليدية إلى تقديمها بكفاءة وجودة واستدامة، تلبي توقعات المواطنين وتعزز الثقة في الأداء المؤسسي. وقد بين هذا البحث أن إدارة التميز ليست مجرد مبادرة إدارية أو نشاط مرحلي، بل هي نظام متكامل يشمل القيادة، التخطيط، إدارة الموارد، والابتكار، ويقوم على التقييم المستمر والتحسين المتواصل.

وقد تبين من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن المؤسسات التي تبنت نماذج التميز، مثل EFQM أو جوائز التميز الوطنية، قد حققت تحسناً ملموساً في كفاءة الأداء، ورضا المستفيدين، ورفع قدراتها التنافسية. ومع ذلك، لا تزال تحديات التطبيق قائمة، ومنها ضعف القيادة الاستراتيجية، محدودية الموارد، والمقاومة التنظيمية للتغيير، وهو ما يتطلب تدخلات شمولية على مستوى التشريعات والثقافة المؤسسية والأنظمة الإدارية.

وبناءً عليه، فإن الانتقال نحو التميز المؤسسي في القطاع الحكومي يجب أن يُنظر إليه كمسار استراتيجي طويل الأمد، يتطلب التزاماً سياسياً وتنفيذياً، واستثماراً حقيقياً في رأس المال البشري والتقني، وتبني ثقافة قائمة على الجودة والمساءلة والابتكار. كما أن نجاح إدارة التميز يتطلب شراكة تكاملية بين جميع الفاعلين داخل المنظمة وخارجها، في سبيل تحقيق خدمة حكومية رائدة، تلبي طموحات التنمية الشاملة وتحاكي التجارب العالمية الناجحة.

المراجع

- الدويري، غ. غ. س. (2006). إدارة التميز في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز (رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن).
- الزهراني، ن.، وعبدالغني، أ. (2021). أثر تطبيق معايير التميز المؤسسي على الأداء في الجهات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 13(2)، 55-72.
- الجعبري، ح. (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية (رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين).
- الخلف، ع. (1997). ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السلي، ع. (2002). إدارة التميز. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زايد، ع. (2003). التميز المؤسسي: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهيجان، ع. أ. (1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. الرياض: مطابع الحمضي.