

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي

الدراسات العليا

أثر تطبيق نظم الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية المصرية (دراسة حالة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري)

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد

أحمد أبو بكر عبد الحافظ

إشراف

أ. د. محمد ماجد خشبة

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ بمركز
التخطيط والتنمية الصناعية - معهد
التخطيط القومي

د. مها محمد الشال

أستاذ الاقتصاد المساعد
مدير مركز التخطيط والتنمية الصناعية
- معهد التخطيط القومي

شكر وتقدير

الحمد لله هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام الدراسة الحالية والذي سخر لنا السبل لذلك، متمنياً من الله أن تكون نافعة للباحثين والمهتمين بمجال الجودة الشاملة، ومفيدة لمؤسستي التي أدين لها بالفضل في ثقل خبراتي فيما يتعلق بالجودة الشاملة وممارساتها حيث اتاحت لي الفرصة لتولي هذا الملف في الإدارة العامة للجودة حتى عام ٢٠١٨، ثم عدد من الملفات الأخرى.

أتوجه بالشكر لأساتذتي أ.د./ محمد ماجد خشية، ود./ مها محمد الشال اللذان لم يتوانا عن تقديم الدعم لي طوال فترة إعداد الدراسة الراهنة فكانوا خير معين على إتمامها والفضل كل الفضل بعد الله سبحانه وتعالى يرجع لتوجيهاتهم في إتمام الدراسة على الوجه الأفضل.

وأقدم بالشكر لزملائي أسرة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار الذين تفضلوا بوقتهم لصالح الدراسة الميدانية والمقابلات المتعمقة والتي شكلت أساس التقييم في الدراسة الراهنة.

وأخيراً اختص بالشكر والتقدير أسرتي الكريمة (والدي، وزوجتي وأولادي) الذين هينوا لي البيئة الملائمة لإتمام الدراسة بالتشجيع والرعاية.

الباحث

المستخلص

عنوان الرسالة: أثر تطبيق نُظْم الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية المصرية
(دراسة حالة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري)

الباحث: أحمد أبو بكر عبد الحافظ

المشرفون: ا. د. / محمد ماجد خشبه د. / مها محمد الشال السنة: ٢٠٢٢

الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية معهد التخطيط القومي

مرت عملية إدارة الجودة بالمؤسسات العامة والخاصة بالكثير من التحول والتغير لتصبح ركيزة التطوير والتميز المؤسسي. فلم تعد المؤسسات تتساءل حول أهمية الجودة وإنما باتت تقيم كيف يتم إدارة المؤسسة لتحقيق التميز والريادة. وتعتبر دولة الإمارات من الدول العربية الرائدة في مجال التميز المؤسسي حيث طرحت عدد من البرامج التي تؤسس ثقافة التميز في العمل الحكومي، وقد نقلت التجربة المصرية عملية تقييم التميز بطرح جائزة مصر للتميز الحكومي. وفي هذا السياق وبالنظر لتفرد مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار كأحد أكثر المؤسسات الحكومية تطوراً ومواكبة لمستجدات التكنولوجيا في العالم، وقد مر ملف إدارة الجودة بالمركز بمراحل بدءاً من عملية تدقيق المخرجات، ثم مهام توثيق ومراجعة العمليات ليحصل المركز بموجبها على شهادة الأيزو لعدد من السنوات. ثم في العام الأخير حصل المركز على شهادة التميز الأوروبي التي توثق خلاصة تجربة المركز في السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي. وقد قيمت الدراسة الحالية أوجه القوة والضعف في منظومة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر المقابلات استمارة استبيان ومقابلات شخصية مع عينة ممثلة من الإدارة الوسطى والعليا للمركز.

الكلمات الدالة: التميز المؤسسي، إدارة الجودة الشاملة، إطار التقييم المشترك.

الملخص

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أهم النظم الإدارية لتحقيق التميز المؤسسي والسبيل الرئيس لتحسين الأداء المؤسسي. وقامت الدراسة الحالية بتقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء والمخرجات في إحدى المؤسسات الحكومية وهو مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري الذي تأسس في عام ١٩٨٥ كمركز تابع لمجلس الوزراء المصري يلعب دورًا محوريًا في دعم متخذي القرار، ودفع جهود التنمية، وسد الفجوة المعلوماتية لدى المجتمع ليساهم بفاعلية في تأصيل حق المواطن في الحصول على المعلومة الجيدة في الوقت الملائم. ولتقييم تجربة هذه المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة تم الاستناد إلى إطار التقييم المشترك الأوروبي والذي استخدم لتقييم الوضع الراهن بالمؤسسة ولم يتمكن من قياس الأثر لغياب القياسات القبلية.

ولتحقيق الهدف المُشار إليه قدمت الدرات في أربعة فصول:

الإطار النظري للدراسة الذي استعرضه الفصل الأول وقد حددت أهداف الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن عبرها تطوير المنظمات الحكومية.
- دراسة التجارب الدولية والعربية والمحلية في تطبيق وتقييم أنظمة إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء.
- تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري وعوامل النجاح الحرجة بما يسمح بتقديم توصيات عن متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم إجراء لدراسة حالة المركز وعقد المقابلات الشخصية، فضلًا عن جمع البيانات والمعلومات عبر استمارة لاستطلاع رأي إدارة المركز بمستوياتها المختلفة تلا ذلك تجهيز البيانات وتحليلها وبناء المؤشرات التحليلية اللازمة.

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة الذي خُصص له الفصل الثاني من الدراسة والذي تم خلاله دراسة مفهوم الجودة بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص وكذا الأنظمة والأطر الخاصة بتطبيقها. وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة هي جهد مؤسسي تشاركي يعتمد على الأساليب الكمية والكيفية لضمان التحسين المستمر لكافة عمليات المؤسسة بما يتخطى ملاقة توقعات العميل ليفوق تلك التوقعات.

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ أبرزها: التركيز على النتائج، التركيز على العميل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير العاملين وإشراكهم، التعلم والإبداع والتحسين المستمر، تطوير الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية. من بين أدوات إدارة الجودة الشاملة إطار التقييم المشترك المستوحى من نموذج التميز الأوروبي الذي يُقدّم تحليل شامل لأداء المؤسسة، وموقعها على طريق التميز ومساعدتها في فهم القصور ومعالجتها. ويعتمد إطار التقييم المشترك على عدد من المعايير الرئيسية والفرعية يتم على أساسها تقييم المؤسسة تقييماً ذاتياً.

قبل الانطلاق لتقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كان لابد من استعراض أهم التجارب في تطبيق منهجيات الجودة الشاملة عبر الفصل الثالث من الدراسة الراهنة، ومنها إطار تقييم نظام الجودة في كل من أيرلندا، المؤسسات الحكومية الإسبانية، ومؤسسات التعليم العالي اليونانية، ولم تغفل عن التجربة الرائدة لدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذا نظام إدارة الجودة الشاملة في كل من الجامعات الليبية، ومؤسسات القضاء العراقية، وأحد البنوك الخليجية. على جانب آخر تم إلقاء الضوء على التجربة المصرية واستحداثها لمنظومة التميز الحكومي وانعكاس ذلك على وضع مصر في المؤشرات الدولية ذات الصلة بالجودة.

تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة والتي خُصص لها الفصل الرابع من الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء للرأي بالاستناد لمعايير الجودة الشاملة في إطار التقييم المشترك (Common Assessment Framework) تضمنت الاستمارة ٤٣ معيار فرعي للتقييم تُغطي أحد عشر معياراً رئيسياً، وهي كالتالي:

0 رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمة وأهدافه.

0 إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار.

0 تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها.

0 التخطيط للموارد البشرية.

0 إشراك الموظفين وتحفيزهم.

0 تحديد كفاءات العاملين التي تدعم أهداف المؤسسة.

0 الشراكات.

0 إدارة المالية.

0 إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة.

0 إدارة المرافق والأصول.

0 تطوير الخدمات والمنتجات.

ولجمع البيانات اللازمة تم استهداف السادة المديرين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر المقابلات الشخصية لاستيفاء استمارة الاستقصاء وذلك باستخدام اسلوب المعاينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية عادية من إدارة المركز بمختلف المستويات الوظيفية. **وقد حقق المركز أداء جيد إلى حد ما يحتاج إلى مزيد من التعزيز**، حيث حصل المركز على ٦٥ نقطة من أصل مائة نقطة في المؤشر المركب لتطبيق لنظام لإدارة الجودة الشاملة بالمركز بالاستناد إلى معايير الإطار المشترك للتقييم Common Assessment Framework، وهو ما يُعتبر أداء جيد إلا أنه يحتاج إلى المزيد من التعزيز والعمل خاصة بالنسبة للمعايير التي سجلت أداء متراجع.

• **أهم جوانب القوة في أداء المركز**، ظهرت نقاط القوة الرئيسة للمركز في الجوانب الإدارية بشكل رئيس والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على:

(١) إدارة العمليات،

(٢) صياغة رؤية ورسالة وإطار قيمي وأهداف استراتيجية وتشغيلية،

(٣) تحديد الكفاءات التي تدعم تلك الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية،

(٤) إرساء والتحسين المستمر لنظام إدارة المؤسسة،

(٥) إدارة الموارد البشرية،

(٦) إشراك وتحفيز العاملين.

• **أهم الجوانب التي تحتاج إلى تحسينات في عمل المركز**، فيما ظهرت النقاط التي تحتاج إلى المزيد من التعزيز والدعم في الجوانب التشغيلية على النحو التالي:

(١) إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة،

(٢) إدارة المرافق والأصول،

(٣) إدارة المالية،

(٤) تطوير الخدمات والمنتجات الخاصة بالمركز،

(٥) إدارة الشراكات.

ويُمكن رصد عدد من التوصيات الهامة منها اجراء التقييم الذاتي للمؤسسة بشكل دوري للوقوف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ومناطق التحسين المحتملة، والتنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لبحث إمكانية استنساخ تجربة المركز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والخبرة المكتسبة في هذا المجال للتطبيق بالجهاز الإداري للدولة.

أخيرًا تجدر الإشارة إلى أبرز الملفات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث المستقبلي حيث لم يسعها البحث الحالي:

- أطر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية غير الخدمية، تلك المؤسسات التي لا تتعامل مباشرة مع العامة أو الجمهور مثل المؤسسة الخاصة بدراسة الحالة في الرسالة الراهنة.
- أثر التطور التقني الهائل وأساليب التعامل مع وتحليل البيانات وتقنيات لذكاء الاصطناعي على أليات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- دور التحول الرقمي في التحسين المستمر بالمؤسسات وقدرة المؤسسات الحكومية على التحول رقميًا بما يحسن العمليات ويعزز من رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة.
- قياس أثر استحداث منظومة التميز الحكومي والجوائز المنبثقة عنها على نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية المصرية.

فهرس المحتويات

١	مقدمة
٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	المبحث الأول: أهداف ومحددات البحث
٥	أولاً: خلفية المشكلة محل الدراسة
٦	ثانياً: أهداف الدراسة
٧	ثالثاً: أهمية الدراسة
٧	رابعاً: مُتغيرات الدراسة
٨	خامساً: فرضيات الدراسة
٨	سادساً: منهجية الدراسة
٩	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٩	أولاً: ماهية المؤسسات الحكومية
١٠	ثانياً: مبررات تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية
١١	ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي
١٤	رابعاً: الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
١٦	خامساً: عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية (إنتاجية/ خدمة) ÷
١٧	سادساً: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية (إنتاجية/ خدمة)
٢١	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق
٢٣	المبحث الأول: تطور مفاهيم وأبعاد وتطبيقات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
٢٣	أولاً: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٢٦	ثانياً: المفاهيم المختلفة للجودة
٢٧	ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٣٠	رابعاً: تطبيقات ومناهج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (جوائز ومعايير ونماذج عمل)
٣٤	المبحث الثاني: إطار التقييم المشترك في إدارة الجودة الشاملة
٣٤	أولاً: النشأة والتطور
٣٥	ثانياً: أهداف إطار التقييم المشترك
٣٥	ثالثاً: معايير إطار التقييم المشترك
	الفصل الثالث: خبرات تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات الحكومية - من واقع تجارب عالمية وعربية ومحلية
٣٩	

المبحث الأول: التجارب العالمية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.....	٤١
أولاً: إطار لتقييم لنظام إدارة الجودة في أيرلندا	٤١
ثانياً: إطار لتقييم الوضع الراهن لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية الأسبانية	٤٢
ثالثاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونتائجها- التجربة اليونانية.....	٤٥
المبحث الثاني: خبرات في تطبيق الجودة الشاملة من واقع بعض التجارب العربية.....	٤٧
أولاً: منظومة التميز الحكومي بالإمارات العربية المتحدة	٤٧
ثانياً: جائزة التميز الحكومي العربي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة الدول العربية.....	٥٥
ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بين الواقع والمأمول.....	٥٩
رابعاً: مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق أنموذجاً).....	٦٠
خامساً: الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في بنك الخليج AGB.....	٦١
المبحث الثالث: خبرات مستخلصة من واقع بعض التجارب المحلية	٦٣
أولاً: التأثير التفاعلي للمعوقات الهيكلية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات - دراسة حول المؤسسات الخدمية المصرية	٦٣
ثانياً: جائزة مصر للتميز الحكومي	٦٥
ثالثاً: جهود الدولة المصرية في إعلاء معايير الجودة والتميز في المؤسسات الحكومية ووضع مصر في المؤشرات العالمية المرتبطة.....	٦٩
الخلاصة	٨٢
الفصل الرابع: دراسة حالة: تقييم ونظرة مستقبلية لتجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٨٤
المبحث الأول: تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	٨٦
أولاً التعريف بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار	٨٦
ثانياً ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار	٩٤
المبحث الثاني: تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	٩٧
أولاً: أداة جمع البيانات.....	٩٧
ثانياً: طريقة جمع البيانات	٩٨
ثالثاً: توصيف العينة المُحققة.....	٩٨
المبحث الثالث: نتائج تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة...١٠٢	١٠٢
المبحث الرابع: نتائج ومقترحات الدراسة وقضايا للبحث المستقبلي.....	١١٩
أولاً: نتائج الدراسة	١١٩
ثانياً: توصيات الدراسة.....	١٢٣

١٢٥	ثالثاً: قضايا مُقترحة للبحث المستقبلي
١٢٦	قائمة المراجع
١٢٧	أولاً المراجع العربية:
١٢٨	ثانياً المراجع الأجنبية:
١٢٩	ثالثاً المواقع الإلكترونية:
	ملحق رقم (١): المعايير الرئيسة والفرعية لإطار التقييم المشترك CAF المطبق في تقييم
١٣٣	تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري
١٤٤	ملحق رقم (٢): استمارة استطلاع رأي تقييم المركز بالنسبة لإطار التقييم المشترك

فهرس الجداول

جدول رقم (١ - ١): أبرز مشكلات تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات والحلول المقترحة.....	٢٠
جدول رقم (١ - ٢): أبرز جوائز وتطبيقات الجودة.....	٣٠
جدول رقم (٢ - ٢): المعايير الرئيسية والفرعية لإطار التقييم المشترك.....	٣٦
جدول رقم (١ - ٣): عينة من عناصر التقييم المستخدمة لممارسات الجودة الأساسية الواردة بمعايير التمييز.....	٤٤
جدول رقم (٢ - ٣): عينة من عناصر تقييم ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.....	٤٦
جدول رقم (٣ - ٣): الجودة الشاملة في سياق برنامج عمل الحكومة المصرية ٢٠١٨ / ٢٠١٩، وحتى ٢٠٢١ / ٢٠٢٢.....	٧٠
جدول رقم (٣ - ٤): ترتيب مصر في أبرز المؤشرات الفرعية لركائز مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩.....	٧٤
جدول رقم (١ - ٤): الجوائز التي حصل عليها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار منذ انشاؤه وحتى عام ٢٠١١.....	٩٠
جدول رقم (٢ - ٤): توزيع المجيبين وفقاً للوظيفة.....	٩٩
جدول رقم (٣ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الأول "رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمه وأهدافه" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٤
جدول رقم (٤ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثاني "إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٦
جدول رقم (٤ - ٥): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثالث "تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٧
جدول رقم (٤ - ٦): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الرابع "التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٨
جدول رقم (٤ - ٧): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الخامس "تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٠
جدول رقم (٤ - ٨): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السادس "إشراك الموظفين وتحفيزهم" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين.....	١١١
جدول رقم (٤ - ٩): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السابع "الشراكات" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٢
جدول رقم (٤ - ١٠): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثامن "إدارة المالية" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٤
جدول رقم (٤ - ١١): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار التاسع "إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٥
جدول رقم (٤ - ١٢): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية لمعيار "إدارة المرافق والأصول" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٦
جدول رقم (٤ - ١٣): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الحادي عشر "تطوير الخدمات والمنتجات" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٨

فهرس الأشكال

شكل رقم (١ - ١): أبرز العوامل المستخدمة لقياس العلاقة بين الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي في عدد من مؤسسات الإمارات.....	١٣
شكل رقم (١ - ٢): أبرز معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....	١٥
شكل رقم (١ - ٣): معوقات إدارة الجودة الشاملة مرتبة.....	١٦
شكل رقم (٢ - ١): مبادئ الجودة الشاملة.....	٢٨
شكل رقم (٢ - ٢): نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.....	٣٢
شكل رقم (٢ - ٣): الخطوات العشر لتحسين المؤسسات وفقاً لإطار التقييم المشترك.....	٣٨
شكل رقم (٣ - ١): إطار تقييم وعي المجتمع بالتميز.....	٤١
شكل رقم (٣ - ٢): أهداف منظومة التميز الحكومي.....	٤٧
شكل رقم (٣ - ٣): محاور ومعايير جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز.....	٤٨
شكل رقم (٣ - ٤): أقسام التقييم في برنامج دبي للتميز الحكومي.....	٥١
شكل رقم (٣ - ٥): فئات جائزة التميز الحكومي العربي.....	٥٥
شكل رقم (٣ - ٦): معايير تقييم الجوائز الفردية.....	٥٦
شكل رقم (٣ - ٧): معايير تقييم الجائزة المؤسسية الرئيسية.....	٥٧
شكل رقم (٣ - ٨): معايير تقييم الجائزة المؤسسية الفرعية.....	٥٨
شكل رقم (٣ - ٩): فئات جائزة مصر للتميز الحكومي.....	٦٥
شكل رقم (٣ - ١٠): معايير تقييم جائزة المؤسسة المتميزة.....	٦٦
شكل رقم (٣ - ١١): معايير تقييم جائزة المواقع الإلكترونية المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية.....	٦٧
شكل رقم (٣ - ١٢): معايير تقييم جائزة الابتكار والابداع المؤسسي.....	٦٨
شكل رقم (٣ - ١٣): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي.....	٧٢
شكل رقم (٣ - ١٤): وضع مصر في ركانز مؤشر التنافسية العالمي بالمقارنة بمتوسط المنطقة لعام ٢٠١٩.....	٧٣
شكل رقم (٣ - ١٥): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر كفاءة الحكومة خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٥
شكل رقم (٣ - ١٦): ترتيب مصر في مؤشرات الحوكمة لعام ٢٠١٩.....	٧٦
شكل رقم (٣ - ١٧): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٧
شكل رقم (٣ - ١٨): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر حرية الرأي والمسائلة خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٧
شكل رقم (٣ - ١٩): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر جودة الإجراءات التنظيمية خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٨
شكل رقم (٣ - ٢٠): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر سيادة القانون خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٨
شكل رقم (٣ - ٢١): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر السيطرة على الفساد خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٩
شكل رقم (٣ - ٢٢): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٨٠
شكل رقم (٣ - ٢٣): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر الحكومة الإلكترونية.....	٨١
شكل رقم (٣ - ٢٤): تطور قيمة مصر في مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال.....	٨٢
شكل رقم (٤ - ١): مراحل عمل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر تاريخه.....	٨٧

- شكل رقم (٤ - ٢): الأهداف الاستراتيجية لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ٨٧
- شكل رقم (٤ - ٣): الهيكل التنظيمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار * ٨٩
- شكل رقم (٤ - ٤): أبرز الجهات الدولية التي تم بناء شراكات معها خلال العامين الأخيرين ٩١
- شكل رقم (٤ - ٥): جوائز مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ضمن الدورة السادسة عشر لمسابقة درع الحكومة الذكية العربية ٩٣
- شكل رقم (٤ - ٦): معايير تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة ٩٧
- شكل رقم (٤ - ٧): توزيع المبحوثين وفقاً للعمر ٩٩
- شكل رقم (٤ - ٨): توزيع المبحوثين وفقاً للنوع الاجتماعي ١٠٠
- شكل رقم (٤ - ٩): التركيب العمري والنوعي للسادة المبحوثين في العينة المُحققة ١٠٠
- شكل رقم (٤ - ١٠): توزيع المبحوثين وفقاً للمؤهل الدراسي ١٠١
- شكل رقم (٤ - ١١): المؤشر العام لتقييم المركز ١٠٣
- شكل رقم (٤ - ١٢): مؤشر تقييم المركز للمعايير الرئيسة ١٠٣
- شكل رقم (٤ - ١٣): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الأول "رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمه وأهدافه" ١٠٤
- شكل رقم (٤ - ١٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثاني "إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار" ١٠٥
- شكل رقم (٤ - ١٥): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثالث "تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها" ١٠٧
- شكل رقم (٤ - ١٦): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الرابع "التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها" ١٠٨
- شكل رقم (٤ - ١٧): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الخامس "تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها" ١٠٩
- شكل رقم (٤ - ١٨): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السادس "إشراك الموظفين وتحفيزهم" ١١١
- شكل رقم (٤ - ١٩): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السابع "الشراكات" ١١٢
- شكل رقم (٤ - ٢٠): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثامن "إدارة المالية" ١١٣
- شكل رقم (٤ - ٢١): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار التاسع "إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة" ١١٥
- شكل رقم (٤ - ٢٢): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار العاشر "إدارة المرافق والأصول" ١١٦
- شكل رقم (٤ - ٢٣): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الحادي عشر "تطوير الخدمات والمنتجات" ١١٧

مقدمة

تسعى المؤسسات الحكومية إلى تطوير نظمها الإدارية من أجل تحسين أدائها وتعزيز الكفاءة والتطوير المستمر في خدماتها بما يلبي احتياجات المستفيدين والمستخدمين.

ويلاحظ من خلال مراجعة الأدبيات في السنوات الأخيرة أن العديد من المؤسسات الحكومية - وخصوصاً المؤسسات الحكومية العربية - تواجه كثيراً من التحديات في سبيل تحقيق الهدف الرئيس من وجودها، ألا وهو تقديم الخدمات والمنتجات التي تلبي رغبات واحتياجات المواطن والمجتمع. وعليه، فإن العديد من هذه المؤسسات تحاول تبني نظم الإدارة التي يمكن أن تساعد في تحسين قدراتها وتعزيز كفاءتها.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة - TQM واحدة من أهم هذه النظم الإدارية التي تساعد المؤسسات الحكومية المصرية في التعامل مع مشكلات ضعف الأداء أو ضعف مستوى الخدمات المقدمة. وتسعى الدراسة الحالية إلى البحث في دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء والمخرجات في إحدى المؤسسات الحكومية الهامة، وهي مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

وقد تأسس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في ١٥ نوفمبر ١٩٨٥، ويُعدُّ أحد مراكز الفكر المتميزة في مصر، وتسعى هذه المؤسسة إلى دعم متخذي القرار من خلال تناول القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ذات الأولوية لدفع جهود الإصلاح ودعم التنمية، كذلك تفعيل مبادئ الحكم الرشيد مثل المشاركة والتواصل المجتمعي وإتاحة البيانات والمعلومات في إطار كامل من الشفافية والحيادية. وتشمل مخرجات المؤسسة إصدار البحوث المتنوعة في مختلف الموضوعات، ونشر الكتب وأوراق العمل وإعداد الدوريات واستطلاعات الرأي، إلى جانب عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل وتنظيم برامج التدريب.

وهدفَت الدراسة الحالية توفير نوع من التقييم لممارسات الجودة الشاملة بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بتطبيق أحد الأطر الدولية البارزة في هذا المجال وهو إطار التقييم الأوروبي Common Assessment Framework. ولم تستطع الدراسة قياس أثر هذا التطبيق حيث أن هذا النوع من الدراسات يحتاج لقياسات قبلية وبعدية لم تتوفر للباحث، إلا أن الدراسة الراهنة غطت فجوة معلوماتية هامة فيما يتعلق بتقييم ممارسات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ويُمكن النظر لها على أنها فرصة للباحثين فيما بعد لقياس الأثر بما قدمته من تقييم أساسي لممارسات المركز في هذا الملف.

تنقسم الدراسة الحالية إلى أربعة فصول:

- تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة حيث استعرض خلفية المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وأهميتها، إلى جانب المتغيرات والفرضيات والمنهجية المستخدمة في البحث الحالي،
- كما تناول الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة حيث يستعرض تطور مفهوم الجودة، ثم الجودة الشاملة وما طرأ عليها من تغييرات، فضلاً عن الأنظمة والأطر الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة.
- كذلك تناول الفصل الثالث عرضاً للخبرات العالمية والإقليمية والمحلية في تطبيق الجودة الشاملة بالتركيز على المؤسسات الحكومية، فضلاً عن الكيفية التي تم بها تقييم تلك الجهود في عدد من الدول.
- أخيراً استعرض الفصل الرابع الدراسة الميدانية لتقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري في تطبيق الجودة الشاملة، ويُقدم عدد من التوصيات الهامة لتعزيز هذا الملف الحيوي، فضلاً عن القضايا المطروحة للبحث المستقبلي التي لم يسعها البحث الحالي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يُعاني الجهاز الإداري للدولة من عدة مشكلات أبرزها تعقد الهيكل التنظيمي، وتضخم حجم العمالة وضعف إنتاجيتها وعدم وضوح معايير والمساءلة وهو ما ساهم في تراجع كفاءة مؤسسات الجهاز الإداري للدولة وتدهور الخدمات الحكومية مما أدى إلى خلق حالة من عدم رضا المواطنين عن أجهزة الدولة، ومستوى الخدمات المُقدمة لهم. وعليه تبنت الحكومة خطة شاملة للتطوير المؤسسي وتطوير الخدمات الحكومية وظهر ذلك جلياً في رؤية مصر ٢٠٣٠، التي صاغت مستهدفات "الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية". وفي هذا الصدد لابد من دراسة أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية المصرية بالتطبيق على أحد المؤسسات الهامة في هذا المجال،

ويستعرض الفصل الحالي وصف لخلفية المشكلة محل الدراسة، وأهداف الدراسة وكذا الأهداف الفرعية وأهمية الدراسة الراهنة، فضلاً عن المتغيرات والفرضيات المستخدمة في التحليل والاختبار الإحصائي وكذا المنهجية المستخدمة في التحليل ثم ينتقل ليستعرض تعريف المؤسسات الحكومية وكذا أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، أسباب تطبيق الجودة الشاملة، التحديات والمعوقات التي تواجهه تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية ومتطلبات هذا التطبيق ليتم بنجاح وكذا عوامل النجاح الحرجة من واقع الدراسات السابقة وعليه تم تقسيم الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول أهداف ومحددات البحث

المبحث الثاني الدراسات السابقة

المبحث الأول

أهداف ومحددات البحث

يستعرض المبحث الراهن خلفية المشكلة البحثية التي تتناولها الدراسة، كما يُلقي الضوء على أهداف الدراسة وكذا المنهج التحليلي المستخدم في الدراسة وكذا المتغيرات والفرضيات المستخدمة في التناول.

أولاً: خلفية المشكلة محل الدراسة

تحرص الإدارة العليا في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على توفير منظومة إدارية متكاملة تستند إلى الجودة الشاملة لتحقيق أهدافه والارتقاء بمستوى كافة خدماته، وتطوير إصداراته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كمركز داعم لقيادات الدولة في اتخاذ القرار وإتاحة المعلومات. وعلى ذلك، فقد حصل المركز على شهادة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ في عام ٢٠٠٣ - عن طريق إحدى المؤسسات الأمريكية، لتطبيق بنود مواصفاتها الدولية بما يتوافق مع سياساته وأنظمتها ومع المتطلبات القانونية والتشريعية، وبما يحقق التحسن المطرد والمستمر للمركز. وبعد تطبيق مواصفة الأيزو لفترة سبع سنوات متصلة تحول برنامج الجودة في المركز إلى نظام روتيني يهتم بالتوثيق وضبط الوثائق لتلافي ظهور حالات عدم المطابقة دون التركيز الكافي على تحسين كفاءة الأداء. إلا أنه بتغير قيادة المركز في عام ٢٠١٩، وسعيها الحثيث نحو إعلاء أسم المركز وتحسين كفاءة الأداء، فقد توجه المركز نحو الحصول على شهادة التميز الأوروبي حيث قام المركز بالاستعانة بأحد الجهات الرائدة لإجراء تقييم جزئي بالتطبيق على عدد من أبرز المنتجات التي طورها المركز في السنوات الأخيرة، وهي:

- **نظام إدارة المؤسسة الإلكتروني**، وهو نظام إلكتروني يُمكن من خلاله إدارة المؤسسة بالكامل سواء بالنسبة للمشرعات المُخططة، أو إدارة التكاليفات العاجلة التي ترد للمؤسسة من رئاسة مجلس الوزراء، أو إدارة المشروعات مع الجهات الأجنبية والمانحة أو الجهات الحكومية الأخرى، كما يسمح النظام بمتابعة الأداء على مستوى المؤسسة ككل، ومحاوِر العمل الخمس الخاصة بالمركز - والتي تتضمن: محور المعلومات، محور دعم القرار، محور التكنولوجيا والمشروعات، محور رئاسة المركز، محور الدعم والخدمات والشكل رقم (٣-٣) يستعرض الهيكل التنظيمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالتفصيل - والإدارات، وفرق العمل، والأفراد.

- **تطبيق "في خدمتك"**: وهو تطبيق إلكتروني على الهاتف المحمول يسمح للمواطنين بتسجيل شكاوهم فيما يتعلق بالخدمات الحكومية المختلفة على التطبيق ليتم توجيهها عبر قطاع إدارة الشكاوى الحكومية إلى الجهة المختصة ومتابعة حل شكاوى المواطنين وإفادتهم بموقف شكاوهم.

في الأسبوع الأخير من أكتوبر ٢٠٢٠ حصل المركز على شهادة ملتزمون بالتميز من المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management (EFQM)، وهو بذلك أول مؤسسة حكومية مصرية تحصل على تلك الشهادة. وتعتبر هذه الشهادة أولى خطوات التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة وهو ما يدعو للحاجة إلى دراسة وتقييم تجربة مركز المعلومات في هذا الصدد وما حققه برنامج الجودة بالمركز من إيجابيات وما إذا كان هناك أوجه قصور.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات أهمها

- هل هناك حاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، وإذا كان ثمة حاجة، فما هي محددات وتحديات هذا التطبيق؟
- هل حققت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية النتائج المرجوة منها في التجارب المحلية والإقليمية والعالمية؟ وما هي أبرز الخبرات المستفادة؟
- ما هي ضرورات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار؟
- ما هي متطلبات نجاح واستمرارية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إظهار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات الحكومية بوجه عام، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على وجه الخصوص. ويمكن تحقيق هدف الدراسة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. إلقاء الضوء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في تطوير المنظمات الحكومية.

٢. دراسة أثر وخبرات تطبيق أنظمة الجودة على أداء المؤسسات الحكومية في تجارب عالمية وإقليمية ومحلية، ومدى مساهمتها في تحسين أداء وتحقيق معدلات أعلى من رضا مجتمع المستفيدين من خدمات تلك المؤسسات.

٣. تشخيص مُتطلبات ومُحددات تطبيق الجودة الشاملة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري وعوامل النجاح الحرجة والدروس المستفادة بما يحقق تحسين الأداء.

٤. تقديم نتائج وتوصيات عن متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية المصرية بوجه عام، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار خاصة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي

١. تناول أحد مداخل التطوير الإداري الهامة وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في إدارة المؤسسات الحكومية.
٢. الكشف عن أوجه القصور الإداري والتحديات لدى المؤسسات الحكومية ومعوقات تطبيق أدوات الجودة الشاملة.
٣. الاستفادة من الخبرات المحلية والإقليمية والعالمية في تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي لدعم نجاح تطبيقها في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
٤. إظهار أثر تطبيق أنظمة الجودة على أداء إحدى المؤسسات الحكومية ذات الطبيعة الخاصة والاستراتيجية، وهي مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

رابعا: متغيرات الدراسة

١. المتغير التابع: مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية، ومن بينها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
٢. المتغير المستقل: تطبيق برامج وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
٣. المتغيرات المتداخلة: المتطلبات، التطبيقات والممارسات الإدارية الأخرى المصاحبة لتطبيق برامج وأدوات الجودة الشاملة مثل: التخطيط الاستراتيجي، مدى توفر الموارد المالية والبشرية، التزام الإدارة العليا، إشراك العاملين، إدارة البيانات والتحول الرقمي،...).

خامسا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: تبني برامج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق تحسناً ملموساً في أداء المؤسسات الحكومية.
- الفرضية الثانية: تبني أدوات الجودة الشاملة يحقق تحسناً ملموساً في أداء المؤسسات الحكومية (مثل إعادة هندسة العمليات، النظم الإلكترونية لإدارة موارد المؤسسة... إلخ).
- الفرضية الثالثة: نجاح تطبيق برامج وأدوات إدارة الجودة الشاملة يتطلب، قبل وبعد وعلى التوازي، تطويرات وتعديلات إدارية مصاحبة ومستمرة في المؤسسات الحكومية وتطبيق ممارسات إدارية رصينة مثل التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الاستدامة المالية، إدارة البيانات والتحول الرقمي، وغيرها.

سادسا: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة يتم اتباع المناهج العلمية التالية:

١. **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال جمع وتحليل معلومات عن الظاهرة محل البحث والتحليل والربط لتفسيرها وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج المناسبة وتحليل بعض تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تجارب ومؤسسات حكومية.
٢. **دراسة الحالة والمقابلات الشخصية:** بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري تشمل بعض العاملين ومديري الإدارات.
٣. **استمارة الاستبيان:** لاستطلاع رأي الأفراد بالمركز حول بعض جوانب الدراسة، وبما يساهم في اختبار فروض الدراسة. (ملحق رقم ٢-).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث مفهوم المؤسسات الحكومية، والدوافع وراء قيام إدارتها بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها المختلفة ونتائج تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية من واقع التجارب المحلية والدولية المختلفة.

أولاً: ماهية المؤسسات الحكومية

هناك ثلاث أشكال تنظيمية للجهاز تمتزج سوياً لتكون الجهاز الإداري للدولة والتي يُمكن رصدها في^١:

- (١) الوزارات التي تمارس الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية.. إلخ،
 - (٢) الهيئات العامة والتي تدير أحد المرافق الحكومية لتُقدم خدمة عامة للمواطنين أو تتولى مصلحة ما وتتضمن في داخلها الهيئات الخدمية والهيئات الاقتصادية،
 - (٣) المصالح الحكومية وهي عادة ما تكون جزء من وزارة ما (قطاع معين) وتم فصلها في شكل مصلحة مستقلة لتقوم على مصلحة ما أو خدمة عامة للمواطنين.
- وبناء عليه تهدف المؤسسات الحكومية بالأساس إلى إمداد المواطنين والمجتمع باحتياجاتهم الأساسية ومتطلباتهم مثل التعليم والطاقة والرعاية الصحية والخدمات الأخرى بالاعتماد على الموارد والميزانية المتاحة. وبالتالي فإن العديد من المؤسسات تحاول أن تتبنى نظاماً إدارياً أو أكثر ليساعدها على تعزيز إنتاجيتها ونجاحها في ذلك. وتعد إدارة الجودة الشاملة هي أحد الفلسفات أو النظم الإدارية المتبعة في هذا الشأن.^٢

وتعد معظم المؤسسات الحكومية هيئات تضم عدد كبير من الموظفين ولها ميزانيات ضخمة وهو ما يترتب عليه أن أي زيادة طفيفة في إنتاج السلع والخدمات تساعد في توفير الموارد من أفراد وأموال لاستخدامهم في مهام أخرى جديدة. ويعاني عدد كبير من العاملين بالمؤسسات

^١ طارق محمد الحصري. (سبتمبر ٢٠١٩). الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، التحديات ورؤية

التطوير. المركز المصري للدراسات الاقتصادية. ص ٧: ١٢.

^٢ Jamal M. Saleh and Mohd R. Hasan. (2015). Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government. International Journal of Internet of Things 2015, 4(1A): 7-15. DOI: 10.5923/c.ijit.201501.02. P 7: 13

الحكومية بالإحباط نتيجة لتدهور سمعتها فيما يخص الجودة والتعايش المستمر مع حقيقة عدم الكفاءة وهو ما يدعو إلى ضرورة تبني نظم لإدارة الجودة بتلك المؤسسات الحكومية^١.

ثانياً: مبررات تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية

تتخذ إدارة المؤسسات الحكومية قرار تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة للتمتع بعدة مزايا من أهمها:^٢

١. **خفض التكاليف:** إن جزءاً من الجودة يرتبط بالإنتاجية لما تتطلبه الجودة من القيام بتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة. وجدير بالذكر أن خبراء الجودة قد أكدوا على أنه يتم إهدار نحو ٤٠-٥٠% من تكاليف الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية نتيجة لغياب التركيز على مبادئ الجودة.

٢. **تحسين مستوى الجودة والحد من إعادة تنفيذ العمليات:** أصبح تطبيق الجودة الشاملة والتركيز على جودة الخدمة ضرورة حتمية نظراً للمشكلات التي سببتها البيروقراطية وما تستلزمه من إجراءات تنظيمية مطولة ومعقدة، فضلاً عن تطور القطاع الخاص حتى أصبح أكثر تنافسية في خدمة المستهلك والاهتمام والتركيز على المستفيد.

٣. **تعزيز مشاركة العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة.**

٤. **تحسين معدلات الأداء وزيادة نصيب المؤسسات من الأسواق.**

وقد ذكر رونالد ستوباك Ronald Stupak أن الكثير من المتخصصين في مجال التطوير المؤسسي يرون أن نظم إدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع القطاع الحكومي بخلاف القطاع الخاص نتيجة لاختلاف أهداف القطاعين، إلا أنه يرى عكس ذلك نتيجة لوجود عدة عوامل تدفع المدراء في المؤسسات الحكومية لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة منها:

١. قناعة ودعم الإدارة العليا بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية في العمل.

٢. الحاجة المتزايدة لتحسين وتطوير الإنتاجية بالمؤسسات الحكومية.

٣. ضرورة وضع المستفيد في بؤرة الاهتمام وإشراكه في عمليات تقديم الخدمة وتمكينه من تقييم جودة الخدمة المقدمة له.

^١ طارق محمد الحصري. (سبتمبر ٢٠١٩). الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، التحديات ورؤية

التطوير، مرجع سبق ذكره. ص ٧: ١٢.

^٢ Jamal M. Saleh and Mohd R. Hasan. (2015). Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government. International Journal of Internet of Things 2015, 4(1A): 7-15. DOI: 10.5923/c.ijit.201501.02. P 7: 13.

٤. ضرورة تحديد مواصفات الأداء ومقاييسه ووضع خطط مستقبلية طويلة الأجل والحرص على توافر أساليب قياس وتحليل عمليات الإنتاج والخدمات المقدمة.

وجدير بالذكر أن العاملين بالمؤسسات الحكومية لن يقدموا السلع والخدمات بجودة عالية إلا إذا تم إعلاء قيمة ومفهوم الجودة بين كل أعضاء المؤسسة. كما تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات الحكومية في تحديد المشكلات العامة وتغيير ثقافة تلك المؤسسات فهي عبارة عن مجموعة من الأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق رضا المواطن أو المستفيد وتنمية الموارد البشرية.^١

ووفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد تمّ ابتكار نموذج أوروبي (نموذج التميز الأوروبي - European Foundation for Quality Management (EFQM) لتطبيق تلك المبادئ في مختلف أنواع المؤسسات سواء كانت من مؤسسات القطاع الخاص أو العام ثم بعد ذلك تمّ تطوير نموذج آخر خاص بالقطاع العام (إطار التقييم المشترك - Common Assessment Framework (CAF)، مستوحى من نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة. وذلك من أجل تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية. وتعرف الجودة في المؤسسات الحكومية بأنها تحسين أسلوب الإدارة الحكومية (الحوكمة) وفاعلية العمل العام.^٢

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي

درست تغريد أبو سليم (٢٠١٩) العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بها ١٩٠ مؤسسة إماراتية والابتكار في مخرجات تلك المؤسسات. وقد أظهرت الدراسة صلة التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعلومات وعلاقاتها الإيجابية بالابتكار.^٣

باتت استراتيجيات الابتكار من الركائز الأساسية للميزة التنافسية للمؤسسات بسبب الانفتاح الاقتصادي والعولمة التي اضافت نوع من التعقيد لبيئة الأعمال. عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار على أنه إتمام عمليات إنتاج وتقديم الخدمة بشكل مختلف أو مُحسن. وقد تعددت مقاييس الابتكار المؤسسي ففي حين ركز البعض على نسبة الاستثمار الموجه لإنتاج أو تقديم خدمات جديدة، ونسبة المبيعات المحققة من الخدمات و/ أو المنتجات

¹ Konstantinos M. Karyotakis, Vassilis Moustakis. (2014). **Total Quality Management and Change Management in Public Organizations**. Sinteza invited papers. DOI: 10.15308/sinteza-2014-38-42.

² European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). **Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework**. EIPA

³ Taghreed Abu Salim, et. Al. (2019). **The relationship between TQM practices and organizational innovation outcomes**. The TQM Journal. Vol. 31. Issue 6. P 874 – 880. www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm.

الجديدة أو المحسنة، ركزت مؤشرات أخرى على وجود تغيير في سياسة المؤسسة، وهيكلها وسياسة التسويق الخاصة بها.

وفي الوقت الذي يتم تعريف الجودة على أنها عمل الأشياء بطريقة أفضل فيمكن النظر أيضا للابتكار على أنه عمل الأشياء بطريقة مختلفة فإنه يمكن القول إن الأدبيات السابقة أشارت إلى الأثر المزدوج لإدارة الجودة الشاملة على الابتكار. فمن جانب، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة وتأكيداتها على دمج الموظفين في عمليات الابتكار لها أثر إيجابي على الابتكار المؤسسي، كما أن ممارسات الجودة الشاملة تساعد المؤسسة على تحديد احتياجات عملائها بشكل أفضل ومن ثم ابتكار حلول أكثر ملائمة.

وقد افترضت تغريد أبو سليم أنه ثمة علاقة إيجابية بين الابتكار المؤسسي من جهة وعدد من العوامل من جانب آخر وهي توجه القيادة، التخطيط الاستراتيجي، نظام إدارة الجودة، التركيز على العملاء، قياس وتحليل المعلومات، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، الثقافة المؤسسية، الهيكل المؤسسي اللامركزي، وإدارة الجودة الشاملة. ولاختبار هذه الفرضية تم تصميم استمارة استبيان لقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي حيث تم توجيه الاستمارة إلى الإدارة الوسطى والعليا في عدد من المؤسسات ويقوم المُجيب بتحديد درجة موافقتهم على العبارات الواردة في الاستمارة (١ غير موافق على الإطلاق، ٧ موافق تماما). والشكل رقم (١ - ١) يوضح عينة من العبارات الواردة في استمارة الاستقصاء.

شكل رقم (١ - ١)

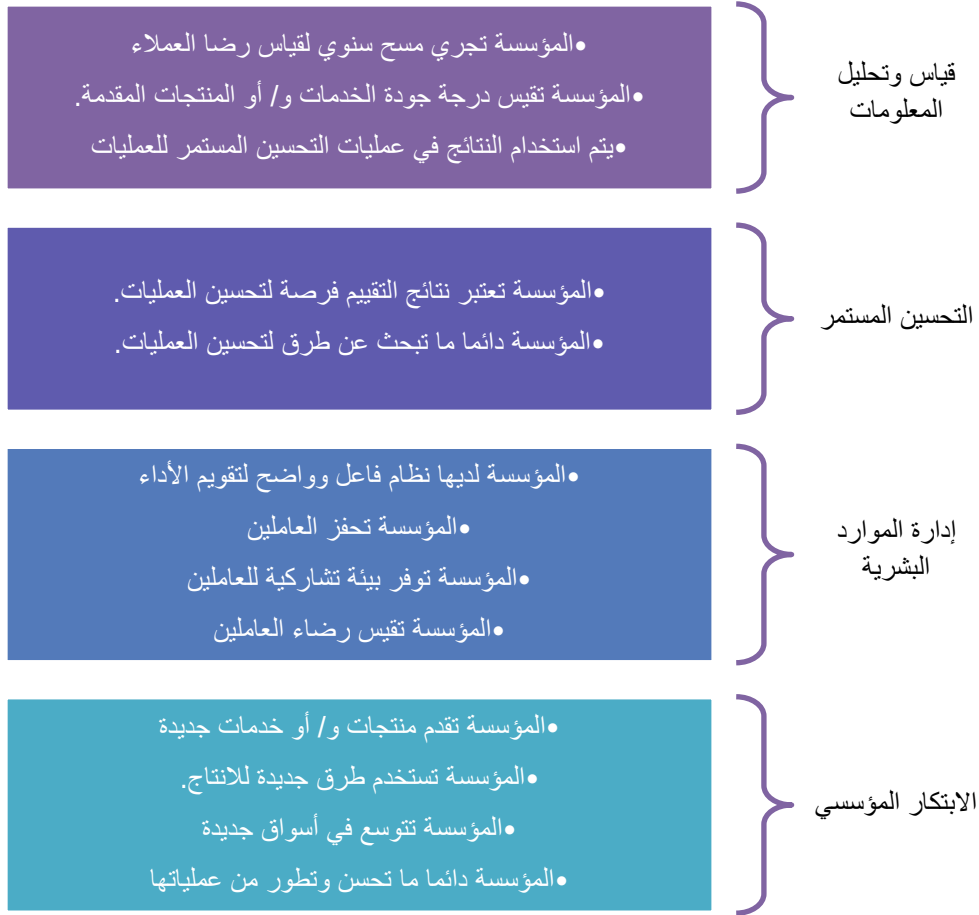
أبرز العوامل المستخدمة لقياس العلاقة بين الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي في عدد من مؤسسات الإمارات



المصدر: إعداد الباحث.

تابع شكل رقم (١ - ١)

أبرز العوامل المستخدمة لقياس العلاقة بينها وبين الابتكار المؤسسي في عدد من مؤسسات الإمارات



المصدر: إعداد الباحث.

وبناء على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استمارة الاستقصاء تبين معنوية العلاقة الإيجابية بين الابتكار المؤسسي وكل من قياس وتحليل المعلومات، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية، الهيكل المؤسسي اللامركزي، وإدارة الجودة الشاملة.

رابعا: الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

درست سبراتا تالاباترا (٢٠١٩) الأهمية النسبية للمعوقات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة المنسوجات في بنجلاديش، بالاستناد إلى آراء الخبراء. وقد بينت الدراسة أبرز معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الأبعاد الخمس الرئيسة التي يعرضها الشكل رقم (١ - ٢).^١

¹ Subrata Talapatra, et. Al. (2019). **Prioritizing the barriers of TQM implementation from the perspective of garment sector in developing countries.** Benchmarking: An International Journal. Vol. 26, Issue 7, P 2205 – 2210. www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm.

شكل رقم (١- ٢)

أبرز معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث.

ولأغراض البحث تم اتباع منهج التسلسل الهرمي التحليلي الضبابي Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAPH)، وقد توصلت الدراسة إلى أن ترتيب معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة على النحو الذي يستعرضه الشكل التالي رقم (١- ٣)، حيث جاءت المعوقات الاستراتيجية كأول المعوقات من حيث الأهمية، تليها المعوقات الهيكلية، ثم المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية. وبالنظر إلى المعوقات المتعلقة بالاستراتيجية فإن التخطيط غير الملائم يليه عدم التزام الإدارة العليا، ثم تدني رضا العملاء هي أبرز المعوقات الاستراتيجية.

شكل رقم (١-٣)

معوقات إدارة الجودة الشاملة مرتبة حسب درجة أهميتها



المصدر: إعداد الباحث.

خامساً: عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية (إنتاجية/ خدمية)

هناك عدة عناصر تسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية ولكن تبقى كلا من إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات هما العنصرين الحرجين لتحقيق هذا النجاح.¹

١. إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح الحرجة لتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية وخاصة الخدمة منها. حيث إن إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا العملاء بأي مؤسسة من خلال إدارة العاملين بها للعمل في فرق متكاملة لتطوير أداء المؤسسة ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية. وقد أكد الخبراء في هذا المجال أن مشاركة العاملين وتمكينهم لإرساء قواعد الجودة في المؤسسة يعد أساساً لاستراتيجية الجودة الشاملة. فمشاركة

¹ Jamal M. Saleh and Mohd R. Hasan. (2015). Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government. International Journal of Internet of Things 2015, 4(1A): 7-15. DOI: 10.5923/c.ijit.201501.02. P 7: 13

العاملين يمكن أن تساعد المؤسسة على تعديل وتحسين بعض المواقف السلبية لهم، وتقليل الخلافات الناجمة عن ضغط العمل، وغرس فهم جيد لأهمية دورهم في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وإنشاء ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة.

وتركز إدارة الجودة الشاملة على تمكين الموظفين من المشاركة بشكل فعال في التحسين المستمر للعمليات ونوعيتها. كما تولي إدارة الجودة الشاملة اهتمامًا كبيرًا لثقافة مؤسسة مفتوحة وبيئة خلاقية، وبناء العمل الجماعي، والتحسين المستمر. وتركز أيضًا على مشاركة جميع الموظفين في عملية صنع القرار، وحل المشاكل، وتحسين أداء المنظمة بأكملها. كما تحفز جميع مستويات الموظفين لتكون على دراية وفهم وصلة وثيقة برسالة ورؤية المؤسسة. فلا يمكن للجودة الشاملة أن تعمل بالأدوات والمعدات فحسب، وإنما هناك دائمًا الحاجة للعقل البشري ليقوم بترتيب وإدارة تلك الأدوات والمعدات.

٢. إدارة العمليات

تعتبر إدارة العمليات واحدة من عناصر النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، وتركز على تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية. ويمكن تعريف هذا العنصر على أنه طريقة منهجية لتحسين أداء المؤسسة من خلال تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية. وقد أكد الخبراء في هذا المجال وجود علاقة مباشرة بين إدارة العمليات وأداء المؤسسة لما تقدمه من قيمة مضافة للعمليات وتحسين جودة الأداء. وتولي إدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى للبحث وفهم وتطوير العمليات لتحقيق إدارة عمليات فعالة. وتقوم إدارة العمليات على تعريف وتوثيق الإجراءات المختلفة للحد من احتمالية وقوع أخطاء وتعتمد على عدة حزم إحصائية وبرامج لسحب العينات ومراقبة العمليات للتحكم في العمليات وتطويرها. وتعد إدارة العمليات ضرورية لتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال القضاء على الاختلافات والتباينات في كل مراحل العملية ومن خلال القيام بالأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة من المرة الأولى. من هنا يمكن القول إن إدارة العمليات تلعب دورًا هامًا في إدارة الجودة الشاملة من خلال تصميم عمليات تقديم الخدمات للمواطنين وتعزيز العلاقات بين العاملين بالحكومة والمواطن والمراجعة الدورية لآليات تقديم الخدمات.

سادسًا: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية (إنتاجية/ خدمية)

عند تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة كخطوة أكثر تقدمًا على طريق التحسين

المستمر للجودة، لابد من مراعاة مجموعة من الاعتبارات الهامة، في مُقدمتها:¹

- (١) مراعاة البدء بالطريقة الصحيحة، والتي تتمثل في عمل مشروعات صغيرة لتحسين الجودة، مع العمل على توفير الموارد اللازمة لها، مثل: الوقت، والتدريب، والأدوات.... إلخ، إلى أن يكتب لها النجاح، فتعمم داخل المؤسسة.
- (٢) وضع برامج تدريبية ملائمة، مع جدولة عملية التدريب لتعليم العاملين بها ماهية إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها، مع إعطائهم الوقت الكافي للتطبيق على ممارسات العمل اليومية.
- (٣) نشر فكر وثقافة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، من خلال تواصل الأفراد الذين تلقوا تدريباً في هذا المجال مع بقية العاملين داخل المؤسسة، والنقاش معهم حول بعض المفاهيم والموضوعات، مثل: من هو العميل الذي تقوم بخدمته، ما هي التحسينات التي يمكن أن نطبقها على العمليات التي نقوم بها ... إلخ.
- (٤) عدم التقيد بالشكل الهرمي للهيكل التنظيمي للمنظمة عند البدء في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إنه ليس من الضروري أن تبدأ عملية التطبيق في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، ثم تنتقل بعد ذلك إلى المستويات الأدنى؛ ذلك أن هذا النموذج يمكن تطبيقه في أي مستوى من المستويات الإدارية، بشرط أن يحظى هذا التطبيق بتأييد ومساندة الإدارة العليا.
- (٥) التأكيد على محورية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا والوسطى في إنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة، فالمديرون ورؤساء الوحدات يقع على عاتقهم القيام بمهمتين رئيسيتين: الأولى: هي التعلم الذاتي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتغيير أساليب الإدارة التقليدية، أما المهمة الثانية، فتتمثل في إقناع العاملين بتعلم مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في العمليات المختلفة.
- (٦) إظهار الالتزام الشخصي من قبل المديرين بالتمسك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن بشكل عام تجسيد أهم ملامح هذا الالتزام من خلال النقاط التالية:
 - أ. الحضور والمشاركة في عمليات وبرامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة.
 - ب. التأكيد على ضرورة أن يؤدي العاملون وظائفهم بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
 - ج. التعرف على مدى توفر قنوات مشتركة بين المديرين والعاملين حول أهمية عملية

¹ Mădălina Militaru, Gabriela Ungureanu and Alina Ștefania Chenciu. (2013). 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012). **The Prospects of Implementing the Principles of Total Quality Management (TQM) in Education**. Published by Elsevier Ltd., DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.003. P 1138 – 1141.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإلى أي مدى يستطيع هؤلاء المديرون توصيل أولوياتهم واهتماماتهم للعاملين.

د. عدم اللجوء إلى حل المشكلات من منظور شخصي، والعمل على إشراك العاملين في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

هـ. الاهتمام بمشاريع تحسين الجودة داخل المؤسسة، وتوفير الموارد اللازمة لها.

و. تمكين الموظفين وإتاحة الفرصة لهم لتحليل الأعمال التي يقومون بها، وإدخال التحسينات التي يرونها ضرورية للارتقاء بمستوى الأداء.

ز. التأكيد على وجود فترة تحوّل تدريجية، تنتقل خلالها المؤسسة من النمط التقليدي للإدارة للأخذ بالنموذج الجديد، ومن ثمّ فإنّه من غير المتوقع تحقيق إنجازات ونجاحات ضخمة بين عشية وضحاها؛ ذلك أن النجاحات الضخمة تأتي من خلال عشرات التحسينات الصغيرة التي يُدخلها العامل أو الموظف على إجراءات العمل الذي يقوم به بشكل مستمر ومتصل.

(٧) تشجيع الأفراد داخل المنظمة على العمل وفقاً لمبادئ النموذج الجديد، وذلك من خلال تبني نظام للمكافآت يقوم على مكافأة الأفراد الذين يُظهرون التزامهم بهذه المبادئ، واستخدامهم للأساليب والأدوات التي يطرحها هذا النموذج في تحسين العمليات التي يقومون بها، وعلى الرغم من أن تقديم مكافآت مادية للأفراد ذوي الأداء المتميز أمرٌ قد يصعب تحقيقه في ظل ضعف موارد العديد من المنظمات العامة، إلا أن هذه المنظمات لديها مصادرٌ أخرى متعددة يمكن استخدامها كحوافز، مثل: تقديم الشكر والتقدير العلني، وإتاحة الفرصة للموظف أو العامل لاختيار المهام التي يرغب في القيام بها، وغير ذلك من الوسائل والأساليب غير المادية.

(٨) محاولة التنبؤ بالمشكلات التي قد تعترض عملية التطبيق، والبحث عن حلول لها، فهناك أنواع متعددة من المشكلات من الممكن أن تعترض طريق المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، منها مشكلة عدم توفر الوقت للتطبيق، أو التوجيه لتحليل العمليات، أو رفض العاملين فكرة أنه من الممكن للموظف الحكومي أن يتعامل مع العملاء من منطلق تفضيلاتهم والجدول التالي رقم (١ - ١) يستعرض أبرز هذه المشكلات.

جدول رقم (١ - ١)

أبرز مشكلات تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات والحلول المقترحة

المشكلة	الحل
مشكلة عدم توفر الوقت للتطبيق، أو التوجيه لتحليل العمليات وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة	يمكن الحل في أن يقوم الموظفون بالتدريب على تطبيق أدوات الجودة الشاملة في غير أوقات العمل، أو في الأوقات التي لا يكون فيها ضغط كبير للعمل، وإقناع العاملين بأن الوقت الذي يقضونه في التدريب على أدوات الجودة الشاملة هو وقت مستثمر، وسيؤدي إلى تحسين حالة العمل الذي يقومون به.
قد يرفض بعض العاملين فكرة أنه من الممكن للموظف الحكومي أن يتعامل مع العملاء من منطلق تفضيلاتهم، مؤكدين على أن المؤسسة الحكومية يجب أن تخدم كافة الأفراد، ومن ثم فإن التركيز على تفضيلات فئة معينة منهم أمر لا يحقق العدالة.	التأكيد على الفوائد التي سيحصل عليها الموظف نفسه من تحليله لاحتياجات العملاء؛ وأنه سيساعده على أداء عمله بطريقة أفضل، وبكفاءة أعلى، فإنه على الرغم من صعوبة تحديد العملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة العامة واحتياجاتهم، إلا أن ذلك ليس مستحيلاً.
في إطار العلاقة مع الموردين قد تثار قضية صعوبة بناء علاقات مستمرة ومتينة مع هؤلاء الموردين؛ بسبب القواعد والإجراءات التي تحكم عروض المناقصة التنافسية بين الموردين.	يمكن توطيد العلاقة مع الموردين من خلال إبرام العقود لسنوات طويلة، وهو أمر لا يتناقض مع قواعد المناقصة التنافسية.
قد يثير البعض أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمليات والأنشطة، أكثر من تركيزها على النتائج، الأمر الذي قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق النتائج أو قياسها على نحو دقيق	توعية العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة، هي توجه إستراتيجي يهدف إلى الإدارة الرشيدة للعمليات، من خلال الفهم الجيد للعملية، وما تقدّمه من مخرجات، وقياس أداء تلك العملية وتحسينه على نحو مستمر، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً موجهاً لأنشطة المنظمة فحسب؛ وإنما هي فلسفة ترمي إلى تعظيم القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل بشكل دائم، من خلال إرساء دعائم وثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة.

المصدر:

Mădălina Militaru, Gabriela Ungureanu and Alina Ștefania Chenic. (2013). 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012). **The Prospects of Implementing the Principles of Total Quality Management (TQM) in Education**. Published by Elsevier Ltd., DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.003. P 1138 – 1141.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق

مُقدّمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمفاهيم الجودة وتطورها بداية من تعريف والتر شيوارت الجودة في الثلاثينيات من القرن العشرين مروراً بتعريف عدد من الرواد لمفهوم الجودة مثل كروسبي، وجوران، وديمينج الذي عرفها بأنها "التحسين المستمر" وأيضاً فورد الذي عرف الجودة بأنها "ما يحدده العملاء".

وصولا للمفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر جهد مؤسسي، تقع على عاتق الجميع فهو يعبر عن نظام إدارة استراتيجي متكامل يشمل جميع المديرين والعاملين بالمؤسسة يستخدم فيه طرق وأساليب كمية وكيفية لضمان التحسين المستمر لكل عمليات المؤسسة لتحقيق التوافق مع احتياجات العميل وما يفوق توقعاته، وأيضاً بما يتضمنه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجالات المختلفة من تحسن في مستوى الجودة، والاهتمام بأشراك المستفيدين، بما يُعزز من درجة رضا العملاء.

كما تناول الفصل مبادئ ومرتكزات الجودة الشاملة التي تمثلت في التركيز على النتائج، التركيز على العميل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير العاملين وإشراكهم، التعلم والإبداع والتحسين المستمر، تطوير الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية. مستعرضاً عدد من جوائز وشهادات الجودة مثل جائزة مالكوم بولدريدج الوطنية للجودة، وجائزة ديمينج ومعايير مواصفة أيزو ونموذج إطار التقييم المشترك (CAF)، وأيضاً أهم محددات وتحديات أو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية (إنتاجية/ خدمة).

في ضوء ذلك يتضمن الفصل الحالي المباحث التالية:

المبحث الأول: تطور مفاهيم وأبعاد وتطبيقات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: إطار التقييم المشترك في إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول

تطور مفاهيم وأبعاد وتطبيقات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المؤسسات، والذي ظهر نتيجة احتدام المنافسة العالمية بين كل من المؤسسات اليابانية والأمريكية، إذ تمكنت اليابان، بفضل جودة منتجاتها من غزو الأسواق العالمية، وذلك نتيجة تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ونتيجة هذا التفوق الناتج عن هذه الفلسفة، من هنا أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمثابة التحدي الأكبر للمؤسسة التي تسعى لتحسين مخرجاتها.

يتناول هذا المبحث مدخل عن مفهوم الجودة والجودة الشاملة وتطوره عبر الزمن. كما يعرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التي تتنوع بين مناهج عمل وجوائز عالمية ومواصفات قياسية دولية.

أولاً: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يأتي لفظ الشاملة بمعنى الكلية أو الإجمالية، بينما الجودة بمعنى درجة تمييز المنتج و/ أو الخدمة المقدمة، أما الإدارة فيُقصد بها التعامل مع أو التحكم في أو متابعة.. إلخ. وقد نتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عمليات التصنيع المختلفة تحسن في مستوى الجودة^١.

كما تركز إدارة الجودة الشاملة على إشراك المستفيدين، بما يُعزز من درجة رضا العملاء، والأداء الاقتصادي للمؤسسة، وكفاءة إدارة العاملين بها. فيمكن أن تعد إدارة الجودة الشاملة كمنهجية للتخطيط، وتنظيم، وفهم الأنشطة التي يؤديها كل فرد داخل كل مستوى من المستويات الوظيفية بالمؤسسة^٢. فهي تنتقل بالجودة إلى مستوى الشمول لتتضمن كافة أنشطة المؤسسة، وبإشراك كافة العاملين، لتحقيق رضا حالي ومستقبلي للعملاء^٣.

¹ The W. Edwards Deming Institute. (2016). **Dr. Deming's 14 Points for Management**. Available on: <https://deming.org/management-system/fourteenpoints>. Accessed on 7/6/2017.

² Mohd Zaid Malik, et. al. (May 2018). **A Review Paper on Implementation of Total Quality Management (TQM) in Construction Industry**. International Journal of Recent Scientific Research Vol. 9, Issue, 5(A), pp. 26515-26517.

^٣ عبد الباسط جاسم محمد. (٢٠٢٠). مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق أنموذجاً). مجلة العلوم القانونية/ كلية القانون بجامعة بغداد - العدد الأول. ص ١٧٨ : ١٨٤.

عرف ريفير إدارة الجودة الشاملة على انها الجهود المبذولة على نطاق المؤسسة ككل والتي تركز على كافة جوانب الجودة لتضمن تحقيق رضا العملاء وتدمج في تحقيقها كافة العاملين على مختلف المستويات داخل المؤسسة لتحقيق النجاح المؤسسي والمجتمعي المنشود.¹

وإذ تعد أيضا إدارة الجودة الشاملة فلسفة شاملة تتضمن عدد من المكونات وعناصر النجاح الحرجة والأدوات والممارسات التي من شأنها أن تضمن ثقافة مؤسسية قادرة على تقديم منتجات و/ أو خدمات عالية الجودة وتكسب رضا العميل.²

وعند التطرق إلى الحديث عن الجودة فلا بد أن نبدأ من المفاهيم المختلفة للجودة وتطور هذه المفاهيم. فقد عرف والتر شيوارت الجودة في الثلاثينيات من القرن العشرين - وهو من مؤسسي الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة (١٩٣١) أنها كيفية تكوين أو تشكيل الشيء وكيفية التعبير عن طبيعته. أما في النصف الثاني من القرن العشرين فقد قام عدد من رواد الجودة بتعريفها على أنها "التوافق مع المتطلبات" وأنها "عدم حدوث معيabat" وفقا لكروسبي (١٩٧٩). كما عرفها أيضا جوران (١٩٧٩) على أنها المطابقة للاستخدام. في حين عرفها ديمينج ١٩٨٢ أنها "التحسين المستمر" وعرفها فورد (١٩٨٤) بأنها "ما يحدده العملاء". كما عرفها لابوفيز وروسانسكي على انها النتيجة المحققة عند أداء الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة. وهناك عدد من الاتجاهات التي برزت في هذا الصدد:³

١. ديمينج SoPK.

٢. نظام إدارة الجودة أيزو ٩٠٠١.

٣. جائزة مالكوم بالدرج القومية للجودة.

٤. نموذج التميز الأوروبي EFQM.

٥. جائزة شنجو.

حيث قدمت نماذج ومجموعة من القواعد التي تدعم المؤسسات في التحول نحو الجودة المستدامة. بينما تطور مفهوم الجودة عبر الزمن حيث اقتصر ممارسات الجودة في أعقاب الثورة الصناعية على التفتيش Quality Inspection والذي بدأ بقيام المصانع بتفتيش المنتجات قبل طرحها للجمهور لضمان عدم وصول منتجات معيبة لهم من ثم تقليل عدد شكاوى العملاء ولهذا الغرض استحدثت

¹ Carlos F. Gomes, et. Al. (2019). **Towards excellence in managing the public sector project cycle: a TQM context**. International Journal of Public Sector Management. Vol. 32. Issue 2. P 207 – 212.

² Taghreed Abu Salim, et. Al. (2019). **The relationship between TQM practices and organizational innovation outcomes**. The TQM Journal. Vol. 31. Issue 6. P 874 – 880.

³ Bod Kennedy, (2019). **A 21st Century Appreciation For: Quality, Excellence And Complex Human Adaptive Systems**, The TQM Journal, Vol. 32 Issue: 1, pp.2- 10.

المنشآت الصناعية كيانات داخلها مسؤولة عن التفتيش ليقوم على أثرها فريق المصنعين باستبدال المكونات المعيبة التي تم اكتشافها فوراً، إلا أن هذا الأسلوب يُعاب عليه عدم كفاءة التكلفة هذا إلى جانب عدم تحليل مؤشرات الأداء المتعلقة بنتائج عمليات التفتيش واستخدامها لتحسين عملية الانتاج نفسها ورفع كفاءتها^١.

في أعقاب الحرب العالمية الثانية تم التحول إلى إدارة الجودة Quality Control بدل من التفتيش Quality inspection، لتلافي المشكلات الناجمة عن التفتيش الذي يعالج المشكلات بعد ظهورها ولا يمنعها من الأساس وعليه تم التحول إلى إدارة العمليات الإحصائية Statistical Process Control والتي تحلل التغيرات في العمليات وأثرها على المنتج النهائي. وهو ما استتبعه تطوير منهجية ديمنج Plan – Do- Check – Act ثم مبادئ باريتو (قاعدة ٨٠ - ٢٠).

في الستينيات تم العمل بمفهوم ضمان الجودة quality Assurance والتي تتضمن خطوتين:

- إدارة المعايير المتعلقة بالعمليات والمنتجات و/ أو الخدمات (نظام إدارة الجودة)،
- التفتيش أو المراجعة، والتي كانت تتم في الماضي من خلال فريق من الخبراء داخل الشركة نفسها إلا أنه نظراً لتعدد الأعمال والعمليات الخاصة بها فأصبح التقييم يتم من خلال فريق خارجي،

وفي السبعينات تغير المشهد بشكل كبير حيث خسرت الشركات الأمريكية نصيبها في الأسواق لصالح الشركات اليابانية. حيث كانت الأخيرة تقدم منتجات ذات كفاءة أعلى وسعر أدنى، والذي يُعتبر محصلة لمراقبة الجودة الشاملة total quality control المتبع هناك. وأصبحت الجودة الشاملة وإدارتها جزء لا يتجزأ من عقلية المؤسسة والأفراد بداخلها وقد تم على إثر هذا الفكر تطوير عدد من الآليات والأدوات الأساسية لإدارة الجودة (Q7)، وفي محاولة من الولايات المتحدة الأمريكية لاستعادة الريادة الصناعية قدمت مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality management في بداية التسعينيات إلا أنه نوع من إعادة الترويج rebranding لمفهوم مراقبة الجودة الشاملة TQC^٢.

¹Marco Sartor, Guido Orzes. (May 2019). **Quality Management: Tools, Methods, and Standards.** First Edition. Emerald Publishing. P1- 21.

²Marco Sartor, Guido Orzes. (May 2019). **Quality Management: Tools, Methods, and Standards.** First Edition. Emerald Publishing. P1- 21.

وفي مطلع الألفية تطورت شهادات الجودة لتصبح نماذج تمييز الأعمال Business excellence models. كما تم استحداث مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات الذي يعتبر نوعاً من التطوير لمفهوم الجودة.^١

ثانياً: المفاهيم المختلفة للجودة

من هنا يمكن تعريف الجودة حديثاً أنها "جملة الخصائص التي تشكل المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ومدى قابليته لتلبية احتياجات العملاء ورضاهم". وقد ورد تعريف الجودة في المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة وإدارتها ISO 8402-1986;2000 أن الجودة هي "المطابقة للغرض".^٢ أما تعريف الجودة في أيزو ٩٠٠٠ فكان أنها "مقياس لمدى تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم المعلنة، والضمنية". فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة تقتصر على مطابقة المواصفات وليس بالضرورة تعني درجة التميز أو التفوق (Excellence). إلا أنه في مواطن أخرى يتم استخدام مصطلح الجودة ليشير إلى درجة التمييز في السلعة و/ أو الخدمة.^٣

وقد افترض "ادوارد ديمينج" أنه يُمكن تحديد احتياجات العميل ومن ثمّ وضع ضوابط الجودة الملائمة لضمان تلبية تلك الاحتياجات. ويتميز افتراض ديمينج لمفهوم الجودة بأنه يتيح مجالاً للتفاوت في مستوى الجودة وإن كان في نفس الوقت يضمن وجود درجة من توحيد المعايير والاعتمادية. إلا أن هذه التعريفات تركز في مجملها على الجوانب الفنية والتقنية للجودة وذلك بقصرها في مطابقة الاستخدام أو تصميم مُنتج يلائم احتياجات العميل، وبالتالي فإن هذه التعريفات لا تُعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM حيث إنها تتغافل عن الجانب الإداري والمؤسسي. ويمكن وصف إدارة الجودة الشاملة على أنها "ثقافة متميزة في الأداء تعزز مفهوم الالتزام الكامل نحو تحقيق رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل".^٤

¹Marco Sartor, Guido Orzes. (May 2019). **Quality Management: Tools, Methods, and Standards.** First Edition. Emerald Publishing. P1- 21.

^٢ راجع في ذلك:

- محمد مجدي زكي. (٢٠١٥). **الجودة الشاملة للخدمات وقياس رضا العملاء.** الناشر المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية. سلسلة دراسات إنتاجية. ص ٤٣-٤٤.
- عبد الباسط جاسم محمد، (٢٠٢٠). **مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق أنموذجاً)،** مرجع سبق ذكره. ص ١٧٨: ١٨٤.

³ Marco Sartor, Guido Orzes. (May 2019). **Quality Management: Tools, Methods, and Standards.** First Edition. Emerald Publishing. P1- 21.

⁴ Marco Sartor, Guido Orzes. (May 2019). **Quality Management: Tools, Methods, and Standards.** First Edition. Emerald Publishing. P1- 21.

ويعتبر مفهوم الجودة الشاملة TQM أن الجودة هي جهد مؤسسي، تقع على عاتق الجميع فهو يعبر عن نظام إدارة استراتيجي متكامل يشمل جميع المديرين والعاملين بالمؤسسة يستخدم فيه طرق وأساليب كمية وكيفية لضمان التحسين المستمر لكل عمليات المؤسسة لتحقيق التطابق مع احتياجات العميل وما يفوق توقعاته.^١ ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها برنامج مؤسسي يهدف إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وذلك عبر توفير بيئة وإطار مؤسسي وتوطين الإجراءات والأدوات الإحصائية والإدارية اللازمة، وهي بهذا مفهوم شمولي يعتمد على التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات التنظيمية. ويتطلب تحقيق الجودة الشاملة تضافر الجهود التعاونية التكاملية التشاركية لجميع المهام functions والعاملين في المؤسسة.

في ظل إدارة الجودة الشاملة يُعتبر كل موظف هو رقيب نفسه، بينما يعمل كل الموظفين لخدمة الأهداف المشتركة للمؤسسة. حيث أن وضع مراقبين أو مدققين بنهاية العملية الإنتاجية لا يقضي على احتمالية الحصول على منتجات معيبة إلا أن إشراك جميع الموظفين - في ظل الجودة الشاملة - في عملية ضمان الجودة من شأنه أن يقلص تلك المنتجات المعيبة ومن ثم يقلل من الهدر والفاقد ويعزز من إنتاجية المؤسسة ككل.

تجدر الإشارة إلى أن مادو وكويي (Madu and Kuei) (١٩٩٥) قدما مفهومًا أعم لإدارة الجودة الشاملة وهو الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة Strategic Total Quality Management "STQM" كانعكاس للأداء العام للمؤسسة. ويقوم هذا المفهوم على رؤية استراتيجية وشمولية للجودة من خلال تركيز المؤسسة على أصحاب المصلحة عوضًا عن التركيز على العملاء هذا إلى جانب توسيع مفهوم الجودة ليشمل جودة البيئة المؤسسية وكذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.^٢

ثالثًا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ رئيسية بلغت في مجملها ٨ مبادئ يبنى عليها تميز المؤسسات وهي تشتق من مبادئ الإدارة الأربعة عشرة التي وضعها ديمينج -

^١ محمد مجدي زكي. (٢٠١٥). الجودة الشاملة للخدمات وقياس رضا العملاء. الناشر المؤسسة العربية

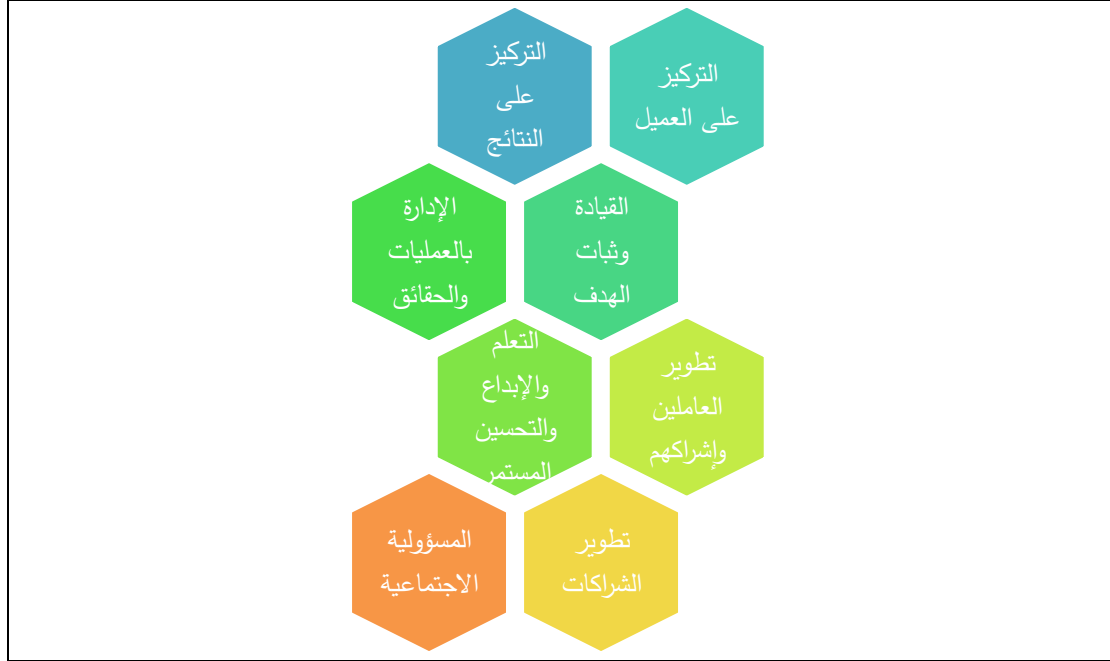
للاستشارات والتنمية. مرجع سبق ذكره. ص ٨٠.

^٢ John S. Oakland. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence Text with cases. Fourth Edition. Routledge. P 3- 27.

مؤسس إدارة الجودة الشاملة - في كتابه "الخروج من الأزمة Out of Crisis"، لتحسين كفاءة الأعمال والمؤسسات ويوضح الشكل التالي رقم (٢ - ١) مبادئ التميز الثمانية.^١

شكل رقم (٢ - ١)

مبادئ الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث.

١. التركيز على النتائج Results Orientation

لتحقيق هذا الهدف لابد للمؤسسة من تحديد أصحاب المصلحة "الفئات المؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطة ومخرجات أعمال المؤسسة" - المواطنين/ العملاء، الموردّين، والموارد البشرية، والشركاء الاستراتيجيين، السلطات المختصة،.. إلخ - وتصنيفهم وفق الأهمية بحيث يتم موازنة النتائج المقدمة لكل فئة منهم حتى تشعر كل فئة بالقيمة المضافة التي تقدّمها المؤسسة لها.

٢. التركيز على العميل Customer/ Citizen Focus

لابد للمؤسسة ألا تكتفي بتوفير المتطلبات الحالية لعملائها وإنما بحث سبل تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية عبر إشراك العملاء في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء.

¹ The W. Edwards Deming Institute. (2016). Dr. Deming's 14 Points for Management. Available on: <https://deming.org/management-system/fourteenpoints>. Accessed on 7/6/2017.

٣. القيادة وثبات الهدف Leadership and Constancy of Purpose

تحديد توجه استراتيجي للمؤسسة يعبر عن متطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة ويوازن بينها، تتعكس على رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ عبر بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية وبيئة عمل داخلية تضمن التقاف العاملين حول هذا التوجه.

٤. الإدارة بالعمليات والحقائق Management by Processes and Facts

تطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة التي تميز المسؤوليات وتضمن تنفيذ مخرجات المؤسسة ضمن خططها الاستراتيجية فضلا عن متابعة أداء المؤسسة وقياس رضا أصحاب المصلحة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على نتائج القياس.

٥. تطوير العاملين وإشراكهم People Development and Involvement

تحديد الكفاءات والقدرات المطلوبة لتنفيذ الخطة، وتمكين الموارد البشرية من خلال التدريب المناسب وتخويل الصلاحيات لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة، فضلا عن توفير بيئة العمل المحفزة وترسيخ ثقافة التميز لتمكين العاملين من إطلاق طاقاتهم الإبداعية.

٦. التعلم والإبداع والتحسين المستمر Continuous Learning Innovation and Improvement

تحدي العوائق التي تواجه المؤسسة عبر الاستفادة من الموارد البشرية وتطوير العمل المؤسسي لخلق جو من الإبداع، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى. وتوفير أجواء التحفيز والشفافية والاحترام لجميع الآراء والاقتراحات.

٧. تطوير الشراكات Partnership Development

تحتاج المؤسسات إلى بناء الشراكات الداعمة بما يضمن قيمة مضافة لجميع الفئات المعنية وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الأطراف من خلال الدعم الفني وتقديم الموارد والمعارف اللازمة في أجواء من الثقة والاحترام والشفافية والانفتاح.

٨. المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

على المؤسسات الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومحاولة تلبية التوقعات والمتطلبات الأساسية للمجتمع المحلي والعالمي، من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة مثل الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية.

رابعًا: تطبيقات ومناهج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (جوائز ومعايير ونماذج عمل)

تم تأسيس جوائز للجودة لإرساء مبادئ وممارسات الإدارة الجيدة التي يمكن أن تنطبق على كل المؤسسات وتساعد في تحقيق التميز المؤسسي حيث تقوم الجوائز العالمية للجودة على عدد من المعايير يمكن تطبيقها على مستوى دول العالم ولها قواعد مشتركة منبثقة من مبادئ التميز، أهمها التركيز على العميل والتحسين المستمر وإشراك العاملين وذلك على سبيل المثال وليس الحصر. ومن ثم يستعرض الجدول التالي رقم (٢ - ١) عدد من أهم جوائز وتطبيقات الجودة.

جدول رقم (٢ - ١)

أبرز جوائز وتطبيقات الجودة

الجائزة/ التطبيق	الوصف
جائزة ديمينج Deming Award	- تأسست من قبل مجلس إدارة الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (Japanese Union of Scientists and Engineers "JUSE") عام ١٩٥١ للتأكيد على مساهمة إدار ديمينج في تعزيز تحسين مراقبة الجودة، وتتضمن: جائزة للشركات التي طبقت مراقبة الجودة الإحصائية، جائزة ديمينج للأفراد، جائزة مراقبة الجودة للمصانع، جائزة ديمينج للشركات الصغيرة، جائزة ديمينج للأقسام. - تستهدف المؤسسات التي قدمت طرقًا وأدوات فعالة لإدارة الجودة، وقد ساهمت الجائزة في نشر ثقافة الجودة بين المؤسسات. - تراعي المعايير التي تتبعها لجنة الحكم ظروف كل مؤسسة. - خلال التقييم يتم التأكد من: (١) إذا ما كانت الأهداف والمواضيع المحددة من قبل المؤسسة ملائمة لظروفها، (٢) إذا ما كانت الأنشطة والعمليات المتبعة ملائمة لظروف المؤسسة، (٣) إذا ما كانت الأنشطة والعمليات ستحقق الأهداف المستقبلية المرتقبة. - يتم التقييم من خلال لجنة خارجية Third party.
جائزة مالكوم بولدريدج الوطنية للجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	- تأسست عام ١٩٨٧ وتمنح للشركات كاعتراف بتميز أدائها وتطبيقها لمعايير الجودة. - تمنح الجائزة في ثلاث مجالات: الصناعة، والخدمات، والمنشآت الصغيرة، ثم امتد نطاق الجائزة ليشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية. - وتقوم الجائزة على تقييم المؤسسات ومنحها درجات طبقا لسبعة معايير هي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء والأسواق، والمعلومات والتحليل، والتركيز على الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأعمال.

تابع جدول رقم (٢ - ١)
أبرز جوائز وتطبيقات الجودة

الجائزة/ التطبيق	الوصف
مواصفة أيزو (الهيئة الدولية للتقييس International Organization for Standardization "ISO")	- أسست الهيئة الدولية للتقييس عام ١٩٧٤ لتطوير مقاييس تحكم عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات، وفي عام ١٩٧٩ تم اقتراح تشكيل لجنة فنية لوضع معايير دولية بشأن تقنيات وممارسات ضمان الجودة قابلة للتطبيق عالميًا. - في عام ١٩٨٧ تم نشر مواصفة أيزو ٩٠٠٠ والتي تقدم إطار للتقييم الذاتي للأداء. وتخضع المؤسسة أو الشركة الراغبة في الحصول على الشهادة لفحص وتدقيق من قبل مؤسسة أخرى (third party). وتسعى المؤسسات للحصول على شهادة الأيزو لكونها أداة للتنافسية في الأسواق الدولية.
المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM)	- تأسست عام ١٩٨٨ بهدف دعم التميز المستدام في أوروبا ودعم تميز المؤسسات، وقد دشنت عدد من الجوائز من أهمها: (١) جائزة الجودة الأوروبية عام ١٩٩١. (٢) جائزة القطاع العام Public Sector Award عام ١٩٩٥. (٣) جائزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام ١٩٩٦. (٤) جائزة الوحدات عام ١٩٩٦. - مستوى التميز عام ٢٠٠١.
التحسين المستمر وإعادة هندسية العمليات Continuous Improvement Versus Re- Engineering	- لتقديم منتجات وخدمات جيدة، لابد من تطوير: (١) المنتجات والعمليات بشكل مستمر، (٢) العاملين عبر التعليم والتدريب، (٣) إدارة المؤسسة بشكل مستمر، (٤) تحسين العمليات. - ولكن في بعض الأحيان يكون التطوير المستمر غير كافٍ. فقد تكون هناك تقنية حديثة تجعل العملية أكثر إنتاجًا، مرونة، سرعة، كفاءة وفي هذه الحالة إعادة هندسة العملية هو المطلوب أكثر من التطوير المستمر حيث أن هناك حاجة لإجراء تعديل جوهري في العملية. - التطوير المستمر هو النهج الإداري القائم على أن التطوير هو عملية لا نهائية سواء فيما يتعلق بالآلات والمعدات، أو الأيدي العاملة، أو المنتجات أو العمليات. - إعادة هندسة العمليات والتي قدمها Hammer and Champy عام ١٩٩٣ هي عبارة عن عملية إعادة التفكير والتغيير الجوهري وإعادة تصميم العمليات لتحقيق تحسين كبير في مؤشرات قياس الأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة بهدف إحداث تحسن جذري في مؤشرات أداء المؤسسة.

المصدر:

- Union of Japanese Scientists and Engineers Website. n.d. The Deming prize. https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html, Accessed on 08/ 06/ 2017.
- John S. Oakland. (2014). **Total Quality Management and Operational Excellence Text with cases**: Fourth Edition. Routledge. P 3 – 27.
- International Organization for Standardization (ISO) Website, <https://www.iso.org/about-us.html>, Accessed on 08/ 06/ 2017.
- European Foundation for Quality Management Website, <http://www.efqm.org>, Accessed on 08/ 06/ 2017.
- The United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). http://www.unecce.org/fileadmin/DAM/trade/wp6/documents/2004/roundtable/efqm_uk.pdf, Accessed on 08/ 06/ 2017

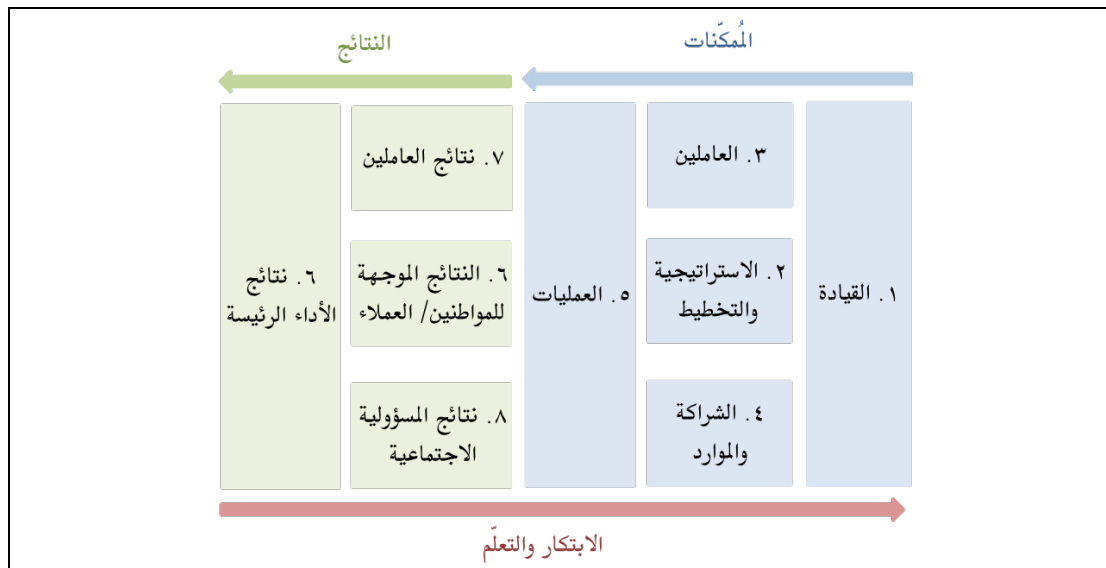
وبالنظر لأهمية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة صاحبة نموذج التميز الأوروبي EFQM Excellence Model، والمسؤولة عن جائزة الجودة الأوروبية والتي تعتبر الأساس للدراسة الحالية، وفيما يلي نتطرق لكل من نموذج التميز الأوروبي وجائزة الجودة الأوروبية.

(١) نموذج التميز الأوروبي EFQM Excellence Model

نموذج التميز الأوروبي هو إطار مرن يتكون من تسع معايير رئيسية يتم عبرها تقييم تقدم المؤسسات نحو التميز، ويقصد بالتميز الممارسات غير المعتادة لإدارة المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة. ويرتكز النموذج على فرضية أن تحقيق نتائج متميزة بالنسبة للأداء، العملاء، العاملين، المجتمع يتم من خلال القيادة وتوجيهها للسياسة، والاستراتيجية، والعاملين، والشراكات، والموارد، والعمليات. تقسيم تلك المعايير إلى مجموعتين وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٢-٢)، الأولى مجموعة المُمكّنات والتي تتعلق بالكيفية التي تؤدي بها المؤسسة الأنشطة والثانية هي مجموعة النتائج والمتعلقة بالنتائج المحققة^١.

شكل رقم (٢-٢)

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



المصدر: إعداد الباحث.

تقوم المؤسسات بتقييم نفسها ذاتيًا بالاعتماد على المعايير التسع بالنموذج حيث يتم تقييم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والنتائج المحققة بشكل شامل ومنظم ودوري. ويُعتقد أن تساهم عملية التقييم الذاتي المؤسسات في الوقوف على مواطن القوى لديها وكذا المواطن التي تحتاج إلى

¹ European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). *Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework*

التطوير. ويستتبع عملية التقييم إعداد خطة لتطوير. ويعتبر تتابع دورة التقييم ثم التطوير وهكذا هو الضمان لتحقيق المؤسسة لتطوير مستدام^١.

(٢) جائزة الجودة الأوروبية *European Quality Award*

دعا نجاح جائزة مالكوم بولدريدج Malcolm Baldrige على مدار سنوات، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لإصدار جائزة الجودة الأوروبية، والتي تتضمن فئتان: الأولى الجائزة التي تُمنح للشركات والتي تُمثل نموذج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أوروبا، والثانية جائزة الجودة الأوروبية (EQP) والتي تمنح للشركات التي تتجح في إدارة الجودة كأحد أساسيات التطوير المستمر بها. منذ نشأة الجائزة أصبحت وسيلة لحصول الشركات متعددة الجنسيات العاملة في غرب أوروبا على ميزة نسبية في السوق العالمية. للتقديم للجائزة تُقدم المؤسسات تقريراً يعرض نتائج التقييم الذاتي للمؤسسة بالاستناد إلى نموذج التميز^٢.

(٣) إطار التقييم المشترك "CAF" *Common Assessment Framework*

في مايو ٢٠٠٠ أطلق إطار التقييم المشترك CAF Common Assessment Framework، باعتباره أول أداة أوروبية لإدارة الجودة صممت خصيصاً لهذا الغرض وقام القطاع العام بتطويرها بنفسه، فهي نموذج عام وبسيط ومتاح ويسهل على جميع مؤسسات القطاع العام بأوروبا استخدامه كما أنه يتناول جميع أوجه التميز المؤسسي. ومن أجل تعديل النموذج لمواكبة التطور والتقدم في المجتمع والإدارة العامة فقد روجع إطار التقييم المشترك مرتين في عام ٢٠٠٢ وعام ٢٠٠٦، وبعد سنوات من خبرة العمل بنسخة عام ٢٠٠٦ تم إدخال تعديلات دقيقة على النموذج مرة أخرى استناداً للتغذية العكسية التي تم تلقيها من ٤٠٠ مستخدم من مستخدمي إطار التقييم المشترك. وهذه المراجعة جعلت نموذج إطار التقييم المشترك لعام ٢٠١٣ أكثر قوة عن ذي قبل حيث ترسخت بقوة مفاهيم مثل تأهيل المستخدمين والأداء العام والابتكار والأخلاق والشراكة الفعالة مع المؤسسات الأخرى والمسؤولية الاجتماعية، والتي كان لابد أن ينتج عنها خلق فرص جديدة لإدخال مزيد من التطوير على مؤسسات القطاع العام^٣. والمبحث التالي سيتناول بالتفصيل إطار التقييم المشترك CAF لكونه أساس التقييم المستخدم في البحث الحالي.

¹ European Foundation for Quality Management Website, <http://www.efqm.org>, Accessed on 08/ 06/ 2017.

² European Foundation for Quality Management. (2019). **EFQM Global Award**. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellence-award/>. Accessed on 08/ 06/ 2019.

³ European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). **Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework**. P10: 14

المبحث الثاني

إطار التقييم المشترك في إدارة الجودة الشاملة

كما سبق الإشارة بالقسم الفرعي السابق تمّ أفراد مبحث خاص لإطار التقييم المشترك لكونه الأساس المُستخدم في البحث الحالي. إطار التقييم المشترك Common Assessment Framework CAF، هو أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة وهو مستوحى من نموذج التميز الأوروبي. فهو يعتمد على إمكانية تحقيق نتائج مُتميزة بالنسبة للأداء المؤسسي على مستوى المستفيد النهائي والعاملين والمجتمع من خلال استراتيجية القيادة والتخطيط المُحفزين. فهو يعالج أداء المؤسسة من عدة زوايا في نفس الوقت من خلال تحليل شامل لأداء المؤسسة، لذلك تظهر بوضوح فعالية إطار التقييم المشترك عند استخدامه كأداة ونظام إداري، حيث يعتبر أداة عملية لمساعدة المؤسسات لتطبيق الجودة الشاملة عن طريق قياس أين هم على طريق التميز؛ ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجتها.

ويعتمد إطار التقييم المشترك على عدد من المعايير الرئيسية والفرعية يتم على أساسها تقييم المؤسسة تقيماً ذاتياً، وتهدف تلك المعايير إلى دعم الإدارة العليا للمؤسسة في مجال التخطيط، والمراجعة، وصياغة استراتيجيات تحسين الجودة. وتكمن أهم مميزات إطار التقييم المشترك في إتاحته للجميع دون مقابل، ويُقدّم على أنه أداة سهلة الاستخدام لمساعدة المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع العام على إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء. ويلعب هذا النموذج عدة أدوار فيمكن اعتباره:



- أداة للتقييم الذاتي.
- معيار نوعي Benchmark مع المؤسسات الأخرى.
- دليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- هيكل لنظام إدارة للمؤسسة.

أولاً: النشأة والتطور¹

باتت الإدارات العامة في أوروبا تواجه تحدياً كبيراً، وذلك للتأكيد على قيمتها المضافة وتحسينها. ولطالما واجهت الإدارات العامة هذه التحديات للعديد من السنوات، كما بذلت جهود

¹ European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). **Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework**. P19: 22

مضنية لتطبيق تقنيات وآليات جديدة لتحسين كفاءة المؤسسات العامة وفعاليتها ومسؤوليتها الاقتصادية والاجتماعية.

في شهر مايو عام ٢٠٠٠ أُطلق إطار التقييم المشترك Common Assessment Framework CAF، باعتباره أول أداة أوروبية لإدارة الجودة صممت خصيصًا لهذا الغرض وقام القطاع العام بتطويرها بنفسه، فهي نموذج عام وبسيط ومتاح ويسهل على مؤسسات القطاع العام استخدامه كما أنه يتناول جميع أوجه التميز المؤسسي. ولمواكبة التطور والتقدم روجع إطار التقييم المشترك في عام ٢٠٠٢ وعام ٢٠٠٦، ثم روجع مرة ثالثة في ٢٠١٣ بإدخال تعديلات دقيقة استنادًا للتغذية العكسية التي تم تلقيها مستخدمي الإطار. وقد جاءت مراجعة ٢٠١٣ لترسخ مفاهيم مثل تأهيل المستخدمين والأداء العام والابتكار والأخلاق والشراكة الفعالة مع المؤسسات الأخرى والمسؤولية الاجتماعية.

ثانيًا: أهداف إطار التقييم المشترك^١

يأتي الهدف الرئيس من تطبيق إطار التقييم المشترك في كونه يُمثل أحد أهم جوانب عملية التطوير والتحسين المتكامل بالمؤسسة، ويمكن رصد عدد من الأهداف الفرعية لتطبيق إطار التقييم المشترك والتي تتمثل في:

١. تعريف الإدارات العامة بثقافة التميز ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٢. توجيه النصح لهم بصورة تدريجية لتطوير دورة دمينج (PDCA) Deming - Plan-Do-Check-Act - (خطط، انجز، ادرس، نفذ) بشكل تام.
٣. تيسير القيام بعملية التقييم الذاتي للمؤسسة للوصول إلى تشخيص للوضع الراهن وتحديد خطوات التحسين.
٤. العمل كحلقة وصل أو إطار عام لتطبيق النماذج المختلفة المستخدمة في إدارة الجودة.
٥. اكتساب المعرفة والتعلم عبر تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام.

ثالثًا: معايير إطار التقييم المشترك^٢

يعتبر إطار التقييم المشترك نظامًا مرناً حيث يمكن تطويره ليلائم طبيعة المؤسسة

¹ European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). **Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework**. P10: 15

² European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). **Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework**. P10: 15

ومجالات عملها، مع المحافظة على المعايير الرئيسية والفرعية التي تطرح مجموعة من الأسئلة يتم أخذها في الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة. ويتكون الإطار من تسعة معايير رئيسة مُصنفة تحت محورين، الأول: المُمكنات "كيف نقوم بالأشياء؟"، أما المحور الثاني فيركز على النتائج، ويوضح الجدول التالي رقم (٢ - ٢) معايير إطار التقييم المشترك، ويُقدم الملحق رقم (١) شرحًا مفصلاً لكافة المعايير والأمثلة التوضيحية لكل معيار.

جدول رقم (٢ - ٢)

المعايير الرئيسية والفرعية لإطار التقييم المشترك

المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
١ - ١ ما تقوم به قيادة المؤسسة لإصدار توجيهات يركز المعيار على قيادة المؤسسة، وما تقوم به لخلق	١. القيادة
١ - ٢ ما تقوم به قيادة المؤسسة لإدارة أداء المؤسسة وتحسينه باستمرار.	هدف واضح وموحد، وتوفير بيئة يمكن للمؤسسة وعاملها التميز فيها، بالإضافة للتأكد من تفعيل آلية
١ - ٣ ما تقوم به قيادة المؤسسة لتحفيز العاملين ودعمهم والتصرف كقدوة.	مناسبة لتوجيه العاملين وارشادهم، وكذلك ما يوفره قادة المؤسسة من دعم للعاملين وإدارة علاقات فعالة مع كل أصحاب المصلحة.
١ - ٤ ما تقوم به قيادة المؤسسة لإدارة علاقات فعالة مع السلطات السياسية وأصحاب المصلحة الآخرين.	
٢ - ١ جمع معلومات حول احتياجات أصحاب المصلحة.	٢. الاستراتيجية والتخطيط
٢ - ٢ تطوير الاستراتيجية ونشرها.	صياغة استراتيجية واضحة لتنفيذ رسالة ورؤية المؤسسة، ترجمة الاستراتيجية لخطط وبرامج وأهداف تشغيلية ومستهدفات قابلة للقياس، مع مراعاة الرقابة والتوجيه بالإضافة إلى التحديث والتحسين المستمر.
٢ - ٣ التخطيط وتنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها دورياً.	
٢ - ٤ التخطيط للابتكار والتغير.	
٣ - ١ التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها.	٣. العاملين
٣ - ٢ تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية.	أهم أصول المؤسسة. فالمؤسسة تدير، تطور، وتطلق الامكانات لموظفيها، بالإضافة إلى توفير بيئة صحية يسودها الاحترام والعدالة، والتمكين والتقدير.
٣ - ٣ إشراك الموظفين.	
٤ - ١ تطوير الشراكات مع المؤسسات وإدارتها.	٤. الشراكات والموارد
٤ - ٢ تطوير الشراكات مع المواطنين/ العملاء وتنفيذها.	تحتاج المؤسسات إلى موارد لتحقيق أهدافها، كما تحتاج إلى شراكات لدعم تنفيذ الاستراتيجية والتخطيط والتشغيل الفعال لعملياتها.
٤ - ٣ إدارة المالية.	
٤ - ٤ إدارة المعلومات والمعرفة.	
٤ - ٥ إدارة التكنولوجيا.	

المعيار الفرعي	المعيار الرئيس
٤ - ٦ إدارة المرافق.	
٥ - ١ تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها وابتكارها على أساس مستمر.	٥. العمليات
٥ - ٢ تطوير الخدمات والمنتجات الموجهة للمواطن/العميل وتقديمها لهم.	تحدد المؤسسة الفعالة عملياتها الجوهرية والمؤثرة، التي تؤديها لتقديم خدماتها (المخرجات) وآثارها (المحصلة) والتي تراعي توقعات المواطنين/ العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين بما يتماشى مع رسالتها واستراتيجيتها.
٥ - ٣ تنسيق العمليات في كافة أرجاء المؤسسة ومع المؤسسات ذات الصلة.	
٦ - ١ ما حققته المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء وفق معايير قياس الانطباع.	٦. النتائج الموجهة للمواطنين/ العملاء
٦ - ٢ ما حققته المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء وفق مقاييس الأداء.	يصف المعيار النتائج التي تحققها المؤسسة فيما يتعلق برضا عملائها.
٧ - ١ ما حققته المؤسسة لتلبية احتياجات عاملها وتوقعاتهم مقياساً بنتائج بمعايير قياس الانطباع.	٧. نتائج العاملين
٧ - ٢ ما حققته المؤسسة لتلبية احتياجات عاملها وتوقعاتهم من خلال النتائج الخاصة بمقاييس الأداء.	يصف المعيار النتائج التي تحققها المؤسسة فيما يتعلق بكفاءة عاملها وتحفيزهم ورضاهم وانطباعهم وأدائهم.
٨ - ١ ما حققته المؤسسة فيما يتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية مقياساً بنتائج معايير قياس الانطباع.	٨. نتائج المسؤولية الاجتماعية
٨ - ٢ ما حققته المؤسسة فيما يتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية مقياساً بنتائج مقاييس الأداء.	أصبح أداء أي مؤسسة نحو المجتمع الذي تعمل فيه وتأثيرها على البيئة مكوناً حاسماً لقياس أدائها.
٩ - ١ النتائج الخارجية التي حققتها المؤسسة	٩. النتائج الرئيسة للأداء
٩ - ٢ النتائج الداخلية التي حققتها المؤسسة "مستوى الفاعلية".	يركز هذا المعيار على قدرات المؤسسة على تحقيق النتائج الخارجية: المخرجات بالنسبة للأهداف، تركز على الصلة مع/ بين الرسالة والرؤية، والاستراتيجية والتخطيط، والعمليات، والنتائج التي تحققت لأصحاب المصلحة الخارجيين.
	النتائج الداخلية: مستوى الفاعلية، تركز على الصلة مع العاملين، والشراكات والموارد، والعمليات، والنتائج التي تحققت للنهوض بالمؤسسة نحو التميز.

Source: European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). **Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework**

ويعتبر استخدام نموذج إطار التقييم المشترك هو عملية تعلم لكل مؤسسة على حده، ومع ذلك فقد طورت خطة تنفيذ ذات عشر خطوات لمساعدة المؤسسات لاستخدامها بأكثر الاساليب فاعلية وكفاءة وبما يعكس نصيحة خبراء إطار التقييم المشترك ويقدمها الشكل التالي رقم (٢- ٣).

شكل رقم (٢- ٣)

الخطوات العشر لتحسين المؤسسات وفقاً لإطار التقييم المشترك



المصدر: إعداد الباحث.

الفصل الثالث

خبرات تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات
الحكومية - من واقع تجارب عالمية وعربية ومحلية

مقدمة

استهل البحث الراهن بالإطار العام للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، ثم استعرض الفصل السابق الإطار النظري لمفاهيم الجودة وتطورها عبر الزمن فضلا عن التعرض للمبادئ التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة فضلا عن الجوائز التي تم استحداثها لتقدير جهود المؤسسات فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ومبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في المؤسسات الحكومية.

وينتقل الفصل الحالي لاستعراض أهم التجارب الحكومية أو ذات الطابع العام في تطبيق منهجيات الجودة الشاملة سواء كانت تلك التجارب دولية أو إقليمية من وطننا العربي - وخاصة التجربة الرائدة لدولة الإمارات العربية المتحدة في هذا المجال - أم تجارب محلية تخص الدولة المصرية. كما استعرض الفصل أيضا جهود الدولة المصرية في دعم ثقافة الجودة وإدراجها في رؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتأثيرها على وضع مصر من المؤشرات العالمية المختلفة التي تقيس كفاءة وجودة الجهاز الإداري والخدمات الحكومية، كما يلقي الضوء على جائزه مصر للتميز الحكومي. فضلا عن وضع مصر في المؤشرات الدولية ذات الصلة بالجودة.

في ضوء ذلك يتضمن الفصل الحالي المباحث التالية:

المبحث الأول: التجارب العالمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية،

المبحث الثاني: خبرات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من واقع بعض التجارب الإقليمية،

المبحث الثالث: خبرات مستخلصة من واقع بعض التجارب المحلية.

المبحث الأول

التجارب العالمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية

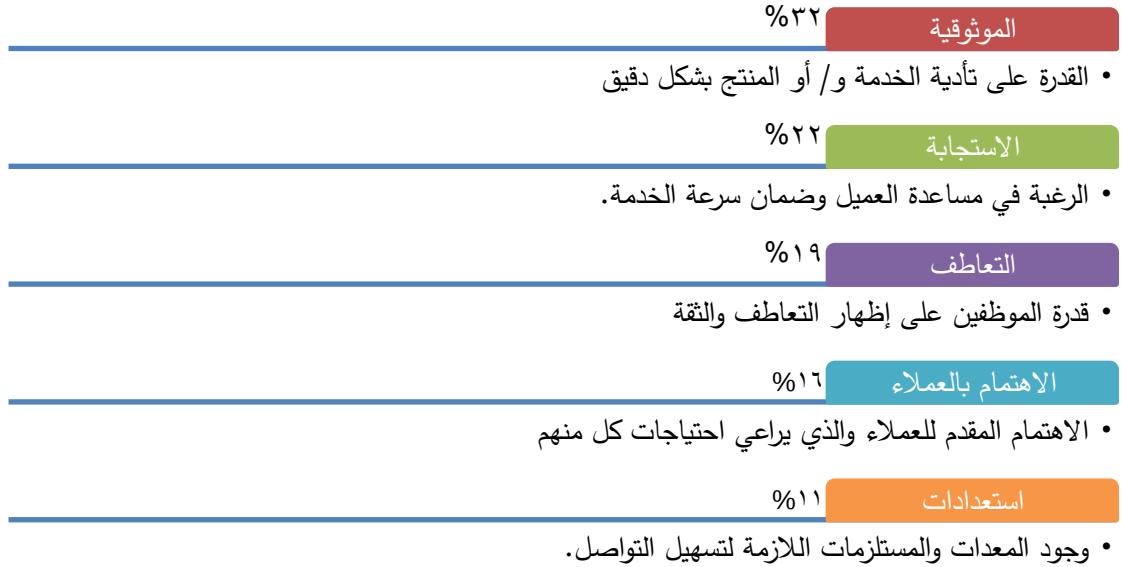
قدم المبحث الحالي نظرة على عدد من التجارب الدولية لتطبيق وتقييم درجة تطبيق منظومة للجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والعامة حول العالم، وقد تم إلقاء الضوء على أداة ومنهجية التقييم المستخدمة في ظل التجربة.

أولاً: إطار لتقييم لنظام إدارة الجودة في أيرلندا^١

قدم بود كينيدي (٢٠١٩) نتائج مشروع امتد لأربع سنوات لتيسير تنفيذ مبادئ الجودة في مختلف القطاعات: الصناعة، التعليم، التجارة، إلخ في أحد الولايات بأيرلندا الشمالية. بتوضيح مفهوم الجودة وكيفية تنفيذه. حيث تم تدشين شبكة دعم وبحوث التميز Community Excellence Assistance and Research Network CEARN، وتجدر الإشارة إلى أن التميز كمفهوم لم يكن متداولاً بالشكل الصحيح، وعليه عمل المشروع من خلال شبكة الدعم على تعريف المجتمع بمفهوم التميز وأهمية الجودة لحياة المواطنين. وقد تم تطوير إطار لتقييم وعي المجتمع بالتميز كنوع من تقييم المشروع ونتائجه ويعتمد هذا الأطر على خمسة أبعاد وهي كما يستعرضها الشكل التالي رقم (٣ - ١).

شكل رقم (٣ - ١)

إطار تقييم وعي المجتمع بالتميز



المصدر: إعداد الباحث.

¹ Bod Kennedy, (2019). A 21st century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems. The TQM Journal, Vol. 32 Issue: 1, pp.2- 20, www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm

وقد أكد بود كيندي على أنه لتحقيق جودة المخرجات لابد من ممارسة التميز وخلق أنظمة ملائمة للغرض. وأنه لتحقيق الجودة لابد من القيام بالأمور الصحيحة بالشكل الصحيح، ويُعتبر التميز هو السبيل لتحقيق الجودة وهو مبني بالأساس على الحوار مع العملاء بالاستناد لمجموعة من المبادئ والمفاهيم. ويُعتبر النظام الملائم للغرض هو نظام يتعاطى مع مفهوم التميز حيث أنه يضع أمامه احتياجات العملاء، الثقافة، البيئة المحيطة، ويأخذ بعين الاعتبار كافة المعوقات التي قد تحول تحقيق الغرض الأساسي من النظام.

وبالنظر لعامل الوقت والتغيرات السريعة التي تطل مفهوم الجودة فإن الأنظمة يجب أن تتطور لتتضمن تحقيق الجودة أخذًا بالاعتبار عامل الوقت. وقد القت الورقة الضوء على نموذج جرانج للتميز Grange Excellence Model.

ثانيًا: إطار لتقييم الوضع الراهن لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية الإسبانية

قدمت الباحثين خوسيه أرتورو غارزا ريبس (٢٠١٨) نموذجًا و/ أو إطارًا لتقييم نظام إدارة الجودة Quality Management System (QMS) بالمؤسسة، حيث يتم تقييم درجة نضج المؤسسة فيما يتعلق بالأنشطة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من خلال تقييم ذاتي باستخدام نموذج تميز الأداء Business Excellence Model (BEM) ويقوم بهذا التقييم مراجعي توكيد الجودة. يساعد هذا النوع من التقييم المؤسسة على الوقوف على وضعها الحقيقي مقارنة بالأهداف المحددة مسبقًا وتحديد مواطن التحسين المختلفة. تقيس المؤسسات أداء نظام إدارة الجودة الخاص بها من خلال التقييم الذاتي الداخلي، أو المقارنة مع المؤسسات الشبيهة أو الحلفاء، أو عبر تقييمها بواسطة مراجعين من خارج المؤسسة، أو عبر الدمج بين أكثر من طريقة من الطرق سالفة الذكر^١.

كما قدّم الباحثين أيضًا إطارًا منهجيًا يدعم المؤسسة في إجراء مثل هذا التقييم وهو إطار مرّن يُمكن تطويعه وفقًا لطبيعة المؤسسة محل التقييم، وسهل التعامل معه. يعتمد الإطار على درجة نضج المؤسسة فيما يتعلق بالمهمة الأساسية الخاصة بها core business، وهو يتم من خلال مراجعي توكيد جودة بما يضمن قياس درجة التزام المؤسسة بمعايير العملاء، والموردين، والشركاء، والقطاع الذي تتبعه، والتعليمات الحكومية في هذا الشأن.

كذلك افترض الباحثين أنه يُمكن تحديد حال نظام إدارة الجودة بالمؤسسة وعمليات المؤسسة من خلال تقييم درجة نضج إجراءات وعمليات وهيكل وموارد المؤسسة المُخصصة

¹ Jose Arturo Garza-Reyes, (2018). A Systematic Approach To Diagnose The Current Status Of Quality Management Systems And Business Processes, Business Process Management Journal, Vol. 24 Issue: 1, pp.216-223, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2016-0248>

لضمان تلبية منتجات وخدمات المؤسسة لاحتياجات العميل. حيث عرفت الورقة النضج على انه درجة المعرفة، الفاعلية، والاستخدام والنتائج الإيجابية لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة. استخدمت الورقة الإطار المحدد بواسطة ديل ولاسكيل (Dale and Lascelles) لتقييم نظام إدارة الجودة والعمليات بالمؤسسة حيث يُمكن تقييم المؤسسة في أحد المستويات الست التي يطرحها الإطار، وهي:

١. غير ملتزمة بمعايير الجودة uncommitted في هذه الفئة تُخطط المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ إلا أنه ليس لديها عمليات رسمية لتعزيز مستوى الجودة.

٢. غير مستقرة drifter في هذه الفئة تكون المؤسسة قد مارست أنشطة تعزيز الجودة لنحو ١٢ - ١٨ شهرًا.

٣. Tool pushers في هذه الفئة تكون المؤسسة حصلت على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ كما أن نظام إدارة الجودة لديها يلبي احتياجات واحد أو أكثر من العملاء الأساسيين لها، كما أنها تستخدم أدوات إدارة الجودة، على سبيل المثال أدوات ضبط الجودة الإحصائية.

٤. تتحسن باستمرار improvers في هذه الفئة تكون المؤسسات قد حققت انجازات هامة في أنشطة تعزيز الجودة وذلك بعد ان مارست أنشطة تعزيز الجودة لنحو ٥ - ٨ سنوات، وأصبحت الجودة راسخة في ثقافتها المؤسسية.

٥. Award winners المؤسسات في هذه الفئة رسخت أنشطة تعزيز الجودة في عملياتها بالشكل الذي يسمح لها بالمنافسة على جوائز الجودة مثل جائزة ديمينج Deming prize، أو جائزة مالكوم بولدريج الوطنية للجودة Malcom Baldrige National Quality Award.

٦. World class في هذه الفئة تكون مؤسسة برامج تعزيز الجودة في استراتيجية العمل تسمح للمؤسسات لإسعاد وإرضاء عملائهم.

تمَّ تحديد عدد من ممارسات الجودة الأساسية الواردة بمعايير التمييز، التي سيتم استطلاع آراء المبحوثين حولها وصياغتها في ٨٤ سؤال ضمن استمارة لاستطلاع الرأي يُحدد من خلالها المبحوث إذا ما كان موافق بشدة، موافق، إلخ على الاسئلة المطروحة عليه. بما يُقدم قياسًا لوجهة نظر المبحوث في تقييم المؤسسة. وبناء على الاجابات يتم تحديد الفئة التي تقع فيها المؤسسة من الفئات الست سالفة الذكر. تمَّ إرسال استمارة استطلاع الرأي إلى خبراء أكاديميين في إدارة الجودة ومسؤولي جودة مرموقين وقد تم اخذ ملاحظاتهم على الاستمارة بعين الاعتبار.

وعند استخدام الاستمارة لجمع البيانات يُقترح أن يتم ذلك بالاستناد لمبحوثين من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة (الإدارة العليا والوسطى، مديري فرق العمل، ... إلخ)، وكذلك من مختلف الإدارات (الجودة، الانتاج، المخازن، الموارد البشرية، ... إلخ)، حيث يُعتقد أن المؤسسة التي نجحت في ترسيخ الجودة بشكل جيد في عملياتها وثقافتها يجب أن تكون نجحت في تحقيق ذلك على مختلف المستويات الوظيفية.

بعد تحديد فريق التقييم من داخل المؤسسة يقوم كل فرد باستيفاء استمارة التقييم بشكل منفرد ثم يتم جمعهم للتوافق حول التقييم النهائي للمؤسسة لكل من المعايير الرئيسية والفرعية المستخدمة وكذلك نقاط القوة وفرص التطوير المحتملة. يتم بعد ذلك استخدام النتائج لإعداد تقرير بالتقييم على أن يتم مراجعته من قبل كافة افراد فريق التقييم، وأن يتم توضيح المعايير المستخدمة في التقييم داخل التقرير والكيفية التي تم من خلالها جمع البيانات، وحصر بنقاط القوة وفرص التطوير المحتملة التي أسفر عنها التقييم بالنسبة لكل معايير رئيس وفرعي، ودرجة التقييم الإجمالية والتفصيلية على مستوى المعايير المختلفة، الجدول التالي رقم (٣ - ١) يُقدم أمثلة على عناصر التقييم المستخدمة في الاستمارة المُشار إليها.

جدول رقم (٣ - ١)

عينة من عناصر التقييم المستخدمة لممارسات الجودة الأساسية الواردة بمعايير التمييز

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	على مقياس من ١ (موافق بشدة) إلى ٧ (غير موافق بشدة) الرجاء تحديد رأيك في الجمل التالية:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

تابع جدول رقم (٣ - ١)

عينة من عناصر التقييم المستخدمة لممارسات الجودة الأساسية الواردة بمعايير التمييز

غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	على مقياس من ١ (موافق بشدة) إلى ٧ (غير موافق بشدة) الرجاء تحديد رأيك في الجمل التالية:
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	المؤسسة توظف عدد من آليات وأدوات متابعة الجودة (على سبيل المثال إدارة الجودة الإحصائية، مجموعات ضبط الجودة، ... إلخ).
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	المؤسسة تدرك أهمية التحسن المستمر الذي يركز على العملاء.

المصدر: إعداد الباحث.

ثالثاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونتائجها-التجربة اليونانية

سعى ايفاجلاس يوس (٢٠١٧) إلى تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة المطبقة في مؤسسات التعليم العالي والآثار المترتبة على هذه التطبيق. وتعد هي الدراسة الأولى من نوعها التي تتم على تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بدولة تمر بتراجع اقتصادي وأزمات مالية وهو ما يؤكد على أهمية الدراسة والتوصيات الناتجة عنها. ولإجراء مثل هذا التقييم قام أولاً بالوقوف على عناصر الجودة الشاملة ذات الصلة بالتعليم العالي ليتم قياس درجة تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها: التزام الإدارة العليا للمؤسسة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب، إدارة الموردين، التركيز على الطلاب، إدارة العمليات (التعليمية، والبحثية، والإدارية)، التحسين المستمر، إدارة العمليات والمعلومات، التعليم. وفي كل عنصر تم قياس عدد من المتغيرات والجدول التالي رقم (٣ - ٢) يوضح أمثلة على المتغيرات التي تم قياسها في بعض العناصر^١.

¹ Evangelos Psomas, et. al. (2017). Total Quality Management elements and results in Higher Education Institutions: The Greek Case. Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 2, pp.206-213, <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2015-0033>. Accessed on 2nd December 2018.

جدول رقم (٣ - ٢)

عينة من عناصر تقييم ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

العناصر الفرعية	العنصر الرئيس
العمليات وجودة الخدمات.	التزام الإدارة العليا بالمؤسسة: إيلاء الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي أهمية لـ:
المشاركة الفاعلية في أنشطة تعزيز الجودة، والتأكيد على التزامها بالجودة أمام أعضاء هيئة التدريس والطلاب.	
وجود الموضوعات المتعلقة بالجودة على أجندة الاجتماعات.	
تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على الاشتراك في أنشطة تعزيز الجودة.	
توفير الموارد اللازمة لعمليات تعزيز الجودة.	
سياسة الجودة يتم اخذها في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	التخطيط الاستراتيجي للجودة
احتياجات وتوقعات الطلاب يتم اخذها في الاعتبار عند التخطيط للعمليات والخدمات المختلفة.	
المؤسسة تضع أهداف للجودة لكل من المديرين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب.	
يتم الإعلان عن سياسة وأهداف الجودة عبر المؤسسة كلها.	
أهداف الجودة يتم تحديدها بناء على احتياجات الطلاب.	
يتم مقارنة مخرجات العمليات المختلفة بالأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة.	

المصدر: إعداد الباحث.

المبحث الثاني

خبرات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من واقع بعض التجارب العربية

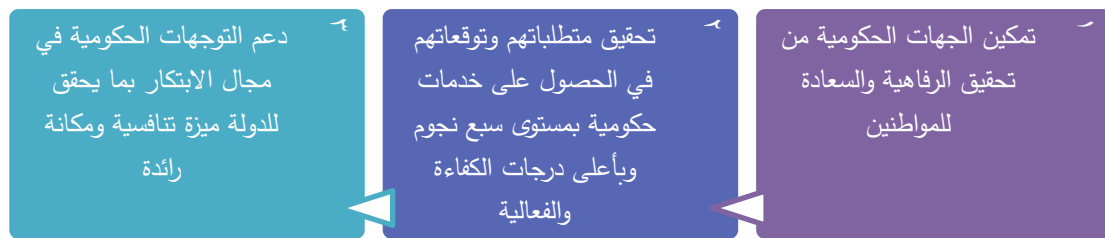
المبحث الحالي يُقدم نظرة على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من واقع التجارب الإقليمية والعربية وتُعتبر تجربة الإمارات في غاية التفرد فهذه التجربة تصبح الإمارات أولى الدول العربية في مؤسسة ثقافة التميز في العمل الحكومي، وضمن منظومة التميز الحكومي هناك عدد من البرنامج لتقييم ومكافأة الجهود سواء المؤسسة أو الفردية، كما يُلقى القسم أيضاً نظرة على جائزة التميز العربي التي دشنتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية.

أولاً: منظومة التميز الحكومي بالإمارات العربية المتحدة

تُمكن وزارة شؤون مجلس الوزراء بالإمارات الجهات الحكومية من تحقيق التميز في أدائها وتطوير قدراتها القيادية، فضلاً عن إتاحة المجال لطرح الأفكار والمبادرات الإبداعية. حيث أطلقت الوزارة "برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي" الذي يُقدّم إطار لإطلاق المبادرات التطويرية. وقد انشاء مجلس الإمارات للتميز الحكومي في يونيو ٢٠١٣، ليضم تحت مظلته كافة برامج التميز ويُناط به وتمثيل الإمارات إقليمياً وعالمياً، وتتسيق الجهود وتبادل الخبرات والعمل نحو ترسيخ ثقافة التميز. والشكل التالي رقم (٣ - ٢) يستعرض أهداف منظومة التميز الحكومي^١.

شكل رقم (٣ - ٢)

أهداف منظومة التميز الحكومي



المصدر: إعداد الباحث.

^١ الموقع لوزارة شؤون مجلس الوزراء - الإمارات العربية المتحدة، متاح على:

<https://www.moca.gov.ae/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8-AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A>

يونيو ٢٠٢١. %D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A

ضمن منظومة الحكومة للتميز الحكومي، يتم تقييم الجهات الحكومية وفق محاور ومعايير المنظومة التي يستعرضها الشكل التالي رقم (٣-٣).

شكل رقم (٣-٣)

محاور ومعايير جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز

محور تحقيق الرؤية	محور الابتكار	محور الممكنات
☐ الأجنحة الوطنية ☐ المهام الرئيسية ☐ خدمات سبع نجوم ☐ الحكومة الذكية	☐ استشراف المستقبل ☐ إدارة الابتكار	☐ إدارة الموارد والممتلكات ☐ الحوكمة

المصدر: إعداد الباحث.

١. برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي

يهدف البرنامج إلى تطوير ممارسات التميز للجهات الحكومية عبر تبني مبادئ ومفاهيم التميز ونشر الوعي حول التميز في العمل الحكومي، وتوجيه وتطوير قدرات الجهات الحكومية من خلال تبادل المعرفة وأفضل الممارسات التي تشجع على ترسيخ مفاهيم جودة العمل والتميز الريادي. يسعى البرنامج إلى تمكين القطاع الحكومي من التفوق في أدائه ونتائجه وأنظمتها وخدماته. ويحقق البرنامج رؤيته بتطبيق الرسالة التي أطلق من أجلها والتي تتلخص في تحقيق التفوق في نتائج أداء القطاع الحكومي ورأس ماله البشري بالدولة، من خلال تطبيق منظومة التميز الحكومي الإماراتية وإطلاق مجموعة متنوعة ومستمر من المبادرات التطويرية بما يعزز ثقافة الفكر التغييري في العمل الحكومي والتناغم الوظيفي والتميز لدى كافة موظفي القطاع الحكومي^١.

^١ الموقع لوزارة شؤون مجلس الوزراء - الإمارات العربية المتحدة، متاح على: <https://www.moca.gov.ae/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8-AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A>، يونيو ٢٠٢١.

وقد تأسس برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في ٢٠٠٦، ليسهم في تحقيق رؤية التميز والريادة لحكومة الإمارات لتكون مرجعاً عالمياً ملهماً للتميز. ويستهدف البرنامج عدد من الأهداف على النحو التالي:

- إعداد منصات معرفية عن منظومة التميز الحكومي وأهميتها في تحقيق التميز لحكومات المستقبل.
- توفير نهج مبتكر لمتابعة تطور التميز الحكومي لإبراز مسار الحكومة الاتحادية في السعي نحو تحقيق الريادة.
- تمكين وتطوير القدرات والمهارات المتخصصة في التميز لتحقيق التطور في الأداء الحكومي انطلاقاً من مفاهيم منظومة التميز الحكومي.
- قيادة الشراكات الناجحة في مواكبة الفكر الريادي وإلهام الحكومات من خلال تطبيقات ابتكارية مبنية على مبادئ التميز الحديثة لتطوير حكومات المستقبل.
- توفير الدعم والإرشاد الفني/ التخصصي لمساندة الجهات الاتحادية في تطبيق منظومة التميز الحكومي.
- تقييم ومتابعة تطور التميز الحكومي من خلال منهجية دقيقة، منظمة ومستقلة بهدف إثراء تجربة التميز في الحكومة الاتحادية.

٢. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

تأسس البرنامج في سبتمبر ١٩٩٧ ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي. وقد ساهم البرنامج بإحداث تغيير جذري في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، حيث تعاونت الجهات الحكومية مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها. كما يحظى البرنامج منذ تأسيسه على دعم حاكم دبي، الذي كلف البرنامج بالإشراف على تطبيق منظومة التميز الحكومي بدبي اعتباراً من عام ٢٠١٦، كما يحرص البرنامج على تطوير أنظمتها ومراجعة فئاته ومعاييرها ومنهجياته وأساليب عمله بشكل منتظم لمواكبة التغيرات المتجددة في عالم الإدارة والجودة ولتستجيب بكفاءة لظروف ومتطلبات القطاع الحكومي بدبي، حيث قام البرنامج في سبتمبر عام ٢٠١٩ بتطوير شامل لمستويات وآليات التقييم والتكريم

وإدخال حزمة من التعديلات على أنظمة العمل والمبادرات تهدف لزيادة القيمة المضافة المقدمة للجهات الحكومية. ويستهدف البرنامج عدد من الأهداف الاستراتيجية نذكر أبرزها كما يلي^١:

- تحقيق الريادة لحكومة دبي من خلال التميز والابتكار.
- العمل بمثابة مركز عالمي لتبادل المعرفة في مجال التميز والابتكار الحكومي.
- دعم القيادة لاتخاذ القرار في مجال التميز والابتكار الحكومي.

تعكس منظومة التميز الحكومي فلسفة التميز المؤسسي والعقلية القيادية التي تؤمن بأهمية جودة العمل والتميز المؤسسي في تحقيق الريادة وتمكين الحكومات المؤثرة والإيجابية في صناعة المستقبل عن طريق رفع معايير الأداء وتحسين العمليات وتقديم القيمة النوعية لبناء الثقة لدى المواطنين في قدرات الحكومة على تشكيل المستقبل^٢. ويقوم برنامج التميز الحكومي على تقييم أداء المؤسسات الحكومية من حيث مدى نضجها نحو تحقيق قيادة فعالة وقدرتها على تحديد فرص التحسين والتي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها المنشودة. يتم ذلك من خلال محاور ثلاث (تحقيق الرؤية، والابتكار، والممكنات). ويمثل البرنامج فلسفة التميز المؤسسي وعقلية القيادة التي تؤمن بأن الجودة والتميز هما مفتاح تحقيق القيادة وتمكين الحكومات من تشكيل المستقبل. وبالتالي، سيتعين على هذه الحكومات رفع مستوى أدائها، وتطوير العمليات وتقديم القيمة المضافة لخلق ثقة بين المواطنين.

وتعتبر منظومة التميز الحكومي الإماراتية مرجعية عالمية للحكومات في تحسين الكفاءة الحكومية، ونهجاً لتشكيل حكومات المستقبل بحصولها على الاعتماد الدولي، ما يجسد رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي في تحقيق التميز وتعزيز المسيرة الريادية للدولة. ويعتبر البرنامج هو النسخة الإماراتية من نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM. وقد تضمن الاعتراف الدولي لمنظومة التميز الحكومي ضم ممثلي تسع من أبرز منظمات التميز والجودة الدولية، على رأسها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، الجمعية الأمريكية للجودة، مؤسسة جوران العالمية Juran global.

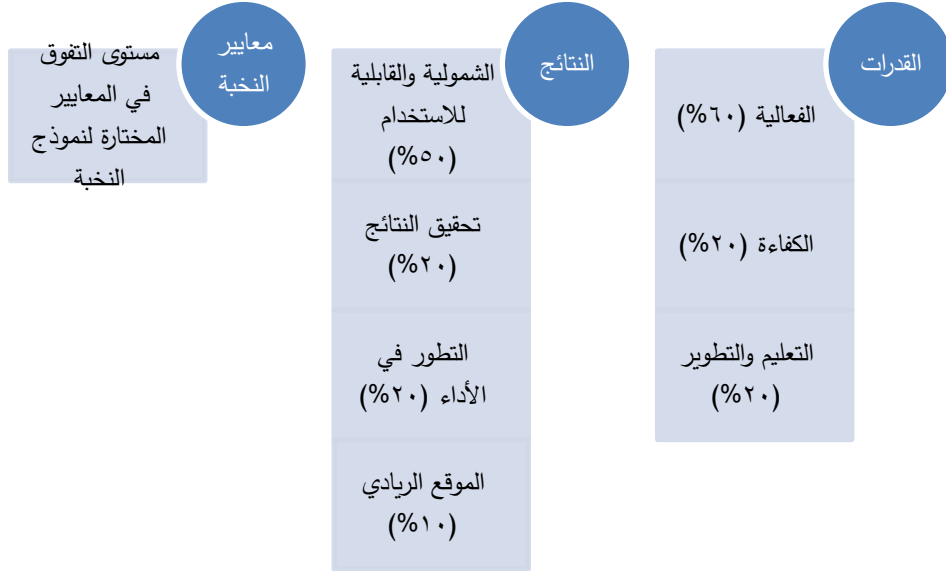
^١ الموقع لوزارة شؤون مجلس الوزراء - الإمارات العربية المتحدة، متاح على: <https://www.moca.gov.ae/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8-AA%D9%85%D9%8A%D8%B2->

^٢ وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. (٢٠١٩). منظومة التميز الحكومي. دبي، الإمارات العربية المتحدة.

ينقسم أسلوب التقييم في برنامج دبي للتميز الحكومي إلى ثلاثة أقسام رئيسية^١، يستعرضها الشكل التالي رقم (٣ - ٤).

شكل رقم (٣ - ٤)

أقسام التقييم في برنامج دبي للتميز الحكومي



المصدر: دبي للتميز الحكومي. (٢٠٢٠). دليل التقييم، متاح على: <https://dgep.gov.ae/storage/post/XtC6W9sgCdsgVPNpdtoQG1suTCu12JzkaF0N6xLn.pdf>، إبريل ٢٠٢١.

وفيم يلي شرح لكل من أقسام أداة التقييم:

١. تقييم القدرات

١.١ الفعالية:

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتصميم وتطبيق أنظمة وبرامج عمل وعمليات وخدمات وسياسات (قدرات) تلبي متطلبات واحتياجات جميع المعنيين وبمشاركة فعالة منهم - بما يتناسب مع طبيعة عمل الجهة ودورها الرئيسي وبما يتوافق مع أفضل الممارسات - ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم بشكل فعال في تحقيق استراتيجية الجهة واستراتيجية الحكومة ككل وتضيف قيمة لجميع المعنيين، حيث يتم التقييم على نسبة القدرات التي تلبي متطلبات جميع المعنيين ومتناسبة مع طبيعة عمل الجهة وأفضل الممارسات يتم احتساب نتيجة الفعالية وتطبيقها إلى تحقيق النتائج الاستراتيجية المستهدفة. ومنها على سبيل المثال:

^١ دبي للتميز الحكومي. (٢٠٢٠). دليل التقييم، متاح على:

<https://dgep.gov.ae/storage/post/XtC6W9sgCdsgVPNpdtoQG1suTCu12JzkaF0N6xLn.pdf>،

إبريل ٢٠٢١.

- هل تلبى القدرات احتياجات جميع المعنيين وتساهم في تحقيق الاستراتيجية؟
- هل تتناسب القدرات مع طبيعة عمل الجهة ومتوافقة مع أفضل الممارسات؟

١. ٢ الكفاءة:

عند تطبيق برامج وأنظمة العمل والعمليات وتقديم الخدمات تراعي الجهة الحكومية الرائدة أن التطبيق يتم بطرق تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة (البشرية والتقنية والأجهزة والمباني وغيرها) والإنفاق المتعلق الذي يضمن تحديد أولويات الإنفاق بما يلبي احتياجات ومصالح المعنيين ويلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة لهم. يتم احتساب نتيجة الكفاءة بناءً على نسبة القدرات التي تم تطبيقها بما يضمن كفاءة الإنفاق والإنفاق المتعلق.

١. ٣ التعلم والتطوير:

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بالتطوير على المبادرات والبرامج وأنظمة العمل والعمليات والخدمات والسياسات بشكل مستمر باستخدام أفكار إبداعية وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء المؤسسي وأفضل الممارسات ومن خلال مشاركة فعالة من جميع المعنيين. يتم احتساب نتيجة التعلم والتطوير بناءً على مدى استمرار وفعالية عملية التعلم والتطوير داخل الجهة.

٢. تقييم النتائج

٢. ١ الشمولية والقابلية للاستخدام:

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتوفير معلومات دقيقة وكافية لمتخذي القرار وجميع المعنيين بمستوياتهم المختلفة على مدى التقدم في تحقيق الاستراتيجية وأداء القدرات (العمليات والمشاريع والخدمات والسياسات) وبما يساعدهم على التنبؤ بأداء الجهة المستقبلي من خال منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء المتوازنة والملائمة لطبيعة عمل الجهة تغطي جميع المجالات التي تحتاج الجهة لقياسها. يتم احتساب مدى شمولية النتائج بناءً على نسبة المؤشرات التي تغطي مجال القياس المطلوب ويوجد لها مستهدفات وتم التحقق من موثوقيتها ودقتها من إجمالي المؤشرات المستخدمة.

٢. ٢ تحقيق النتائج:

تقوم الجهة الحكومية الرائدة بوضع مستهدفات منطقية وطموحة وتؤدي الى اكسابها ميزة تنافسية وتبث روح التحدي لدى العاملين وتعمل على تحقيقها وتحقيق الأثر المطلوب. يتم

احتساب مدى تحقيق النتائج بناءً على نسبة المؤشرات التي حققت المستهدفات والأثر من إجمالي المؤشرات التي يوجد لها مستهدفات منطقية وطموحة:

- هل المستهدفات المحددة منطقية وطموحة؟
- هل تم تحقيق المستهدفات؟
- هل تحقق الأثر المطلوب من خلال تحقي المستهدفات الموضوعة؟

٣.٢ التطور في الأداء:

تقوم الجهة الحكومية الرائدة تطوراً مستمراً في نتائج أدائها نتيجة لفعالية عملية التعلم من أدائها السابق ومن أفضل الممارسات وفعالية جهود التطوير والابتكار في الجهة. يتم احتساب مدى التطور في الأداء بناءً على نسبة المؤشرات التي حققت تطوراً إيجابياً أو استقراراً في الأداء الجيد على مدى ثلاث فترات قياس على الأقل أو ٣ سنوات أيهما أكثر.

٤.٢ الموقع الريادي:

تحصل الجهة الحكومية الرائدة على مواقع ريادية على مستوى العالم في مجال عملها بناءً على النتائج المحققة، كما تساهم نتائجها في وضع الدولة في مواقع ريادية في التصنيفات والمؤشرات العالمية. ويتم احتساب مدى تحقيق الجهة لموقع ريادي بناءً على نسبة المؤشرات التي حققت فيها الجهة مواقع ريادية في مجال عملها و/ أو أدت إلى وضع الدولة في مواقع ريادية.

• أسلوب التقييم في منظومة التميز الحكومي:

ينقسم أسلوب التقييم في منظومة التميز الحكومي إلى قسمين رئيسيين أحدهما خاص بتقييم القدرات والآخر خاص بتقييم النتائج.

- يتم تقييم القدرات من خلال ثلاثة معايير رئيسية وهي:

١. الفاعلية: تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتصميم وتطبيق سياسات وخطط وأنظمة وبرامج عمل وعمليات وخدمات ومشاريع ومبادرات وغيرها (قدرات) تلبي متطلبات واحتياجات جميع المعنيين وبمشاركة فاعلة منهم - بما يتناسب مع طبيعة عمل الجهة ودورها الرئيسي وبما يتوافق مع أفضل الممارسات - ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية الجهة وإستراتيجية الحكومة/ الأجندة الوطنية للدولة ككل وتضيف قيمة لجميع المعنيين.

٢. الكفاءة: تراعي الجهة الحكومية الرائدة تطبيق السياسات والخطط والأنظمة وبرامج العمل والعمليات والخدمات والمشاريع والمبادرات وغيرها من قدرات بطرق تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة (البشرية والتقنية والأجهزة والمباني وغيرها) والإنفاق المتعلق الذي يضمن تحديد أولويات الإنفاق بما يلبي احتياجات ومصالح المعنيين ويلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة لهم.

٣. التعلم والتطوير: تقوم الجهة الحكومية الرائدة بالتطوير على السياسات والخطط والأنظمة وبرامج العمل والعمليات والخدمات والمشاريع والمبادرات وغيرها من قدرات بشكل مستمر باستخدام أفكار إبداعية وطرق مبتكرة مبنية على التعلم من نتائج الأداء المؤسسي وأفضل الممارسات ومن خال مشاركة فاعلة من جميع المعنيين.

• بينما يتم تقييم النتائج من خلال أربعة معايير رئيسية وهي:

١. الشمولية والقابلية للاستخدام: تقوم الجهة الحكومية الرائدة بتوفير معلومات شاملة للنطاق المطلوب ودقيقة وكافية لمتخذي القرار وجميع المعنيين مستوياتهم المختلفة عن مدى التقدم في تحقيق الأجندة الوطنية/ الاستراتيجية وأداء القدرات مثل: السياسات والخطط والأنظمة وبرامج العمل والعمليات والخدمات والمشاريع والمبادرات وبما يساعدهم على التنبؤ بأداء الجهة المستقبلي من خلال منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء ومقاييس الرأي والسعادة (النتائج والأثر والمخرجات) الملائمة لطبيعة عمل الجهة تغطي جميع المجالات التي تحتاج الجهة لقياسها وتركز على الأثر والنتائج النهائية.

٢. تحقيق النتائج: تقوم الجهة الحكومية الرائدة بوضع مستهدفات منطقية وطموحة للمؤشرات ومقاييس الرأي (النتائج والأثر والمخرجات) تؤدي إلى إكسابها ميزة تنافسية، وتبث روح التحدي لدى العاملين، وتحفز الجهة للعمل على تحقيق هذه المستهدفات.

٣. التطور في الأداء: تحقق الجهة الحكومية الرائدة تطوراً مستمراً في نتائج أدائها نتيجة لفاعلية عملية التعلم من أدائها السابق ومن أفضل الممارسات وفاعلية جهود التطوير والابتكار في الجهة.

٤. الموقع الريادي: تحقق الجهة الحكومية الرائدة مواقع ريادية على مستوى العالم في مجال عملها بناء على النتائج المحققة، كما تساهم نتائجها في وضع الحكومة/ الدولة في مواقع ريادية في التصنيفات والمؤشرات والتقارير العالمية.

ثانيًا: جائزة التميز الحكومي العربي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة الدول العربية^١

تشمل الجائزة ١٥ فئة فرعية موزعين في فئتين رئيسيتين هما الأفراد والمؤسسات، وهي كما يستعرضها الشكل التالي رقم (٣- ٥)، وتستهدف الجائزة إتاحة إطار للحكومات العربية للمنافسة وتبادل الخبرات وتأسيس ثقافة التميز، وهي متاحة بالأساس لكافة الجهات الحكومية والموظفين في الحكومات العربية.

شكل رقم (٣- ٥)

فئات جائزة التميز الحكومي العربي



المصدر: الموقع الإلكتروني لجائزة التميز الحكومي العربي، متاح على: https://ageaward.com/?page_id=8، يونيو ٢٠٢١.

تعتمد كل جائزة في تقييمها على مجموعة من المعايير تختلف باختلاف الفئة ونوع الجائزة والأشكال الثلاثة التالية شكل رقم (٣- ٦)، شكل رقم (٣- ٧) وشكل رقم (٣- ٨) تستعرض معايير التقييم الخاصة بتلك الجوائز بشكل موجز.

^١ الموقع الإلكتروني لجائزة التميز الحكومي العربي، متاح على: https://ageaward.com/?page_id=8، يونيو

شكل رقم (٣ - ٦)

معايير تقييم الجوائز الفردية

• الإنجازات والنتائج (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) التي حققها خلال توليه الوزارة ودرجة ارتباطها بالإنجازات القومية.	أفضل وزير عربي
• الإنجازات والنتائج التي حققها خلال توليه مهام عمله ودرجة ارتباطها بالإنجازات القومية.	أفضل محافظ عربي *
• الإنجازات والنتائج التي حققها خلال توليه مهام عمله على مستوى الهيئة/ المؤسسة ودرجة ارتباطها بالإنجازات القومية.	أفضل مدير عام لهيئة أو مؤسسة عربية
• الأداء والإنجازات المؤثرة. • القدوة الحسنة وبناء القيادات. • الفكر الاستراتيجي	أفضل مدير بلدية في المدن العربية
• الأداء والإنجاز ضمن الوظيفة • صاحب أثر استثنائي في مجال عمله ومجتمعه • المبادرة والابتكار • القدوة الحسنة والنموذج الإيجابي • التعلم المستمر	أفضل موظف حكومي عربي/ أفضل موظفة حكومية عربية

* لا تشمل محافظ البنك المركزي أو محافظ مؤسسة

المصدر: الموقع الإلكتروني لجائزة التميز الحكومي العربي، متاح على: https://ageaward.com/?page_id=8

يونيو ٢٠٢١.

شكل رقم (٣ - ٧)

معايير تقييم الجائزة المؤسسية الرئيسية



المصدر: الموقع الإلكتروني لجائزة التميز الحكومي العربي، متاح على: https://ageaward.com/?page_id=8

يونيو ٢٠٢١.

شكل رقم (٣ - ٨)

معايير تقييم الجائزة المؤسسية الفرعية

• مبادرة أو تجربة يشترك في تصميمها تطبيقها جهة حكومية. • ترتبط بمهام واختصاص الجهة. • لها تأثيرات إيجابية على أداء الجهة الحكومية/ الدولة/ المجتمع.	أفضل مبادرة/ تجربة تطويرية حكومية
• تشمل هذه الفئة على تمكين مشاركة وتعزيز دور الشباب في المشاريع الحكومية من خلال تطوير وتنمية المهارات والقدرات الشابة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات لاكتساب الثقة الضرورية ليكونوا أفراداً منتجين في المجتمع	أفضل مشروع حكومي عربي لتمكين الشباب
• تشمل هذه الفئة مشاريع أو برامج متميزة في مجال النهوض بالتعليم، وتعكس الابتكارات الناشئة والمشاريع الحديثة في مجال تطوير التعليم ذات المساهمات البارزة على مستوى المخرجات والأداء التعليمي في الحكومة/ الدولة	أفضل مشروع حكومي عربي لتطوير التعليم
• تشمل هذه الفئة مشاريع أو برامج متميزة في مجال تعزيز الخدمات الصحية و/أو الطبية التي تقدمها الجهات الحكومية للمواطنين ويكون لها مساهمات بارزة في تحسين المستوى الصحي العام في الحكومة/ الدولة	أفضل مشروع حكومي عربي لتطوير القطاع الصحي
• تشمل هذه الفئة المشاريع في مجال البنية التحتية للنقل والمرافق، بحيث تتمتع هذه مشاريع بالتصميم الذي يعود بفوائد اقتصادية طويلة الأجل وتساهم في النمو الاقتصادي والإنتاجية في الحكومة/ الدولة	أفضل مشروع حكومي عربي لتطوير البنية التحتية
• تشمل هذه الفئة المشاريع التي تساهم في تنمية المجتمع، وتقديم خدمات متنوعة لفئاتها وشرائحها المختلفة تضمن التلاحم والتماسك الأسري والمجتمعي لكافة هذه الفئات وفرص للنمو ليكونوا أعضاء منتجين في الحكومة/ الدولة	أفضل مشروع عربي حكومي لتنمية المجتمع
• تشمل هذه الفئة التطبيقات الإلكترونية/ الذكية المطورة من الجهات الحكومية، كتطبيقات الهاتف المحمول والموقع الإلكتروني والمنصات الإلكترونية وما شابه، بهدف تقديم خدمات أكثر فاعلية وتوفير تجربة أفضل للمتعاملين	أفضل تطبيق حكومي عربي ذكي

المصدر: الموقع الإلكتروني لجائزة التميز الحكومي العربي، متاح على: https://ageaward.com/?page_id=8

يونيو ٢٠٢١.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بين الواقع والمأمول^١

تُعرّف الجودة على أنها "قدرة الإدارة على الوفاء بمتطلبات الجماهير". نشأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأساس لتطوير أداء المؤسسات الهادفة للربح.

يُعتبر تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم من الأهمية بمكان لسد الفجوة بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل حيث أن الجودة تركز في الأساس على مدى تلبيّة المنتج و/ أو الخدمة المُقدمة لمتطلبات العميل وبالنسبة للتعليم فإن المستفيد هو التلاميذ أنفسهم الذين يجب أن يحظوا بالرضا عن العملية التعليمية ونوع التعليم الذي يتلقونه وكذلك قطاع الاعمال في الدولة الذي يستفيد من هؤلاء الخريجين لتلبية احتياجاته من العمالة التي يجب أن تتمتع بالمهارات والمعارف اللازمة لسوق العمل. هذا إلى جانب التكيف مع الاحتياجات المُستقبلية المتغيرة والمتطورة لسوق العمل. في إطار من التحسين المستمر لأنشطة المؤسسات التعليمية وهو ما يؤكد على الأهمية التي تحظى بها إدارة الجودة الشاملة لهذا القطاع الحيوي. لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يجب أن يكون هناك استراتيجية ورؤية لهذا القطاع، كما أن يجب أن يتم ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة ومعايير التميز في كافة الأنشطة المتعلقة بالعملية التعليمية وإدارة العمليات بشكل كفء ومُتابعة الأداء بشكل مُستمر لتحديد مواطن القوة والفرص المحتملة للتطوير.

وقد قامت الدراسة بتحليل بعض من عناصر البيانات الثانوية المتعلقة بقسم الدراسات العليا بجامعة سرت تتعلق بالتوزيع النسبي لتلك الدراسات بالكليات المختلفة وفقاً لمجالها: تتناول قضايا عامة، أم قضايا تتعلق بالواقع المحلي واستخلصت بناء على ذلك أن توطين نظام لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة يُعتبر من الأهمية لتطوير هذا القطاع الهام الذي يفترق لرؤية واضحة ويحتاج للتطوير بشكل كبير لرأب الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل واحتياجات المجتمع المحلي وتطلعاته من قطاع الدراسات العليا على وجه الخصوص للتعامل مع المشكلات التي تواجه المجتمع. ورصدت الورقة عدد من الاحتياجات الأساسية لمأسسة مثل هذا النظام في الجامعات الليبية.

^١ زينب أبو زيد أبو بكر. (إبريل ٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بين الواقع والمأمول: جامعة سرت انموذجاً. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم، جامعة بنغازي. العدد ٣١ ع. ص ١٤- ١، <https://search.mandumah.com/Record/827944>، ٦ ديسمبر ٢٠١٨.

رابعًا: مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق نموذجًا)^١ بالنظر إلى مفهوم الجودة الشاملة والذي يركز بالأساس على مقابلة توقعات العميل، وإلى اختلاف الخدمات القضائية ذات الطبيعة الخاصة التي يتم الفصل فيها بين عدد من المتنازعين بما يقتضي بالضرورة تغليب طرف على آخر. وعليه فإن للخدمة أو الإدارة القضائية نوعًا من الخصوصية وبالتالي يتم تقييم جودة الخدمة القضائية من أبعاد ثلاث، وهي:

- إمكانية تلقي الخدمة القضائية.
- الحصول على فصل عادل في النزاعات ومحاكمة جيدة.
- الثقة في العملية القضائية ككل من خلال خلق قيم عامة كالعدل، حماية الحقوق الشخصية والمؤسسية، وحفظ الحريات.

فالعدالة ليست عملية استهلاكية وبالتالي يجب النظر إلى العملية وراء النزاعات القضائية والتأكد من جودتها والرضا عنها لا عن النتيجة النهائية لعملية الفصل أو النزاع القانوني. وبالنظر لخصوصية عملية النزاع القضائي التي قد يتعذر تقييم جوانبها المختلفة بتقييم موضوعي فضلا عن صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لعملية التقييم لطبيعتها السرية والمهنية، كما أنها لا تخضع للمفهوم الاقتصادي بالأساس. يجب النظر أيضًا إلى أن من أبرز معوقات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في العملية القضائية هو تعذر التحديث الشامل للعملية القضائية متعددة المؤسسات بين أن هذا التحديث لا بد أن يتم بشكل تدريجي، ويراعي بالأساس استقلالية مؤسسات القضاء ويضمنها. إلا أنه يُمكن صياغة مؤشرات للحكم على جودة العملية القضائية بشكل ما، مثل: مدى النقيذ والالتزام بالنصوص القانونية، مدى صحة عملية التقاضي، وضمان حماية الحقوق. ولا تقل عملية المتابعة والتقييم المستمر أهمية عن صياغة المؤشرات الخاصة بتقييم جودة العملية القضائية لضمان القياس والمتابعة المستمرة سواء من داخل أو خارج الأجهزة القضائية.

وقد استخلصت الورقة أن غياب آليات الشكاوى والتعامل السريع معها تُعتبر من أبرز أوجه تحديات جودة العملية القضائية، فضلا عن الحاجة لاستحداث كيانات رقابية تضمن المتابعة المستمرة للعملية القضائية وقياس مدى جودتها.

^١ عبد الباسط جاسم محمد. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق إنموذجًا)، مرجع سبق ذكره. ص ١٧٨ : ١٨٤.

خامساً: الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في بنك الخليج AGB^١

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على متطلبات التحول الرقمي وما تقضيه من تحول نحو العمليات الإلكترونية والميكنة والإدارة الإلكترونية لإتمام المعاملات للأفراد بسرعة ودقة، وإذا ما كانت ثمة علاقة بين الإدارة الإلكترونية من جانب والجودة الشاملة ومقتضياتها من جانب آخر. حيث تهتم الإدارة الإلكترونية بتقليص المعاملات الورقية واليدوية إلى الحد الأدنى مع تسهيل التواصل عبر مختلف إدارات الكيان الواحد أو الكيانات المختلفة دون الحاجة للانتقال الجغرافي، مع تسهيل حفظ واسترجاع المعلومات وتوظيفها بالشكل الأمثل في عمليات المتابعة والتقييم وغيرها، ... إلخ.

وللإدارة الإلكترونية متطلبات لتحقيقها وخاصة في قطاع البنوك حيث أنها تتطلب تعديل اللوائح التي تدير العملية البنكية لتضمن حقوق العملاء في ظل الإدارة الإلكترونية، فضلاً عن متطلبات البنية التقنية اللازمة لتقديم الخدمات البنكية بشكل إلكتروني،.. إلخ. ويمكن القول أن ثمة علاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، حيث تسهم الأولى في ضمان الاتصال الفعال بين أفراد المؤسسة، فضلاً عن دورها الأساسي في عملية المتابعة والتقييم وقياس الأثر وما له من دور فاعل في عمليات التحسين المستمر، هذا إلى جانب تسريع وتيرة الأعمال ومن ثم المساهمة في إرضاء العميل والسماح لخدمة عدد أكبر من العملاء في وقت أقل من وثم توسيع قاعدة العملاء، وإدارة العمليات بشكل أدق وأقل تكلفة، مع توفير الإطار الذي يسمح بالرقابة ومن ثم الكشف المبكر عن الفساد، استحداث خدمات بنكية جديدة لم يكن تقديمها ممكن دون عملية الميكنة مثل تقديم الخدمات البنكية عبر الانترنت Internet Banking.

وقد تم قياس العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة عبر استقصاء للرأي تم تنفيذه على عينة من المبحوثين، لقياس عدد من العوامل أبرزها:

- الدراية بمفهوم الإدارة الإلكترونية وفعاليتها، وأثرها على معدلات الإنجاز، وكذا أثرها على تيسير أداء الأعمال،
- متطلبات عملية الإدارة الإلكترونية ومدى تحققها،
- مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة،
- قيام المؤسسة بعمليات التحسين والتطوير باستمرار،

^١ بولحفة نرجس. (مايو ٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في بنك الخليج AGB - فرع قالمة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥. ص ٥ : ١٢.

- دور إدارة المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة،
 - مساهمة الجودة الشاملة في تيسير أداء الأعمال،
 - تطبيق الجودة الشاملة في حل المشكلات،
 - تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة،
 - سعي المؤسسة للحصول على الاعتماد فيما يتعلق بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة،
 - الاهتمام بعمليات التدريب والتأهيل خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإدارة الإلكترونية وأثر على مستوى جودة العمل.
 - العلاقة بين وجود خبراء في الإدارة الإلكترونية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - العلاقة بين الأرباح التي يحققها البنك والخدمات المقدمة.
 - دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات وتطويرها بشكل مستمر.
- وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهما في تحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء حيث اختصرا الوقت والجهد اللازمين لتقديم الخدمات ومن ثم السماح بخدمة قاعدة أوسع من العملاء وكذا تطوير الخدمات المقدمة.

المبحث الثالث

الخبرات المستخلصة من واقع بعض التجارب المحلية

يستعرض المبحث الراهن أبرز التجارب المصرية في تطبيق وإدارة وتقييم الجودة الشاملة في المؤسسات المحلية، فضلاً عن جهود الدولية المصرية في هذا الملف الهام انطلاقاً من تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، وإطلاق جائزة مصر للتميز الحكومي، وكذا التطور الحادث في وضع مصر دولياً في المؤشرات العالمية ذات الصلة بالجودة.

أولاً: التأثير التفاعلي للمعوقات الهيكلية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات - دراسة حول المؤسسات الخدمية المصرية

قدم مجدي خلف وتامر سالم (٢٠١٨) دراسة اعتمدت على البحث التجريبي في كيفية تأثير المعوقات الهيكلية - بصورة تفاعلية moderating - على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء المؤسسي في مجال تقديم الخدمات. وتتبع أهمية الدراسة من أن صناعة الخدمات تلعب دوراً متنامياً في تعزيز الاقتصاد الوطني لعدة دول في جميع أنحاء العالم. وفقاً لذلك، يلفت الأكاديميون والممارسون اهتماماً كبيراً إلى مختلف مبادرات تحسين الجودة، بما في ذلك الجودة الشاملة، لتعزيز أداء المؤسسات الخدمية وقدرتها التنافسية. صممت الدراسة بافتراض تأثير المعوقات الهيكلية على العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. تم الاعتماد على استبيان لجمع بيانات من 153 شركة خدمات مصرية. قامت الدراسة على اعتبار الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع والمعوقات الهيكلية كمتغير تفاعلي يؤثر على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.¹

وقد عرفت الدراسة المعوقات الهيكلية بأنها أوجه القصور في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والنظم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة. فهي مجموعة من العناصر الملازمة لطريقة ترتيب وإدارة أنشطة المؤسسة التي تقلل من قدرتها على تحقيق مستوى الأداء المطلوب. لذلك، فإن أهم العوائق الهيكلية التي تؤثر على نجاح إدارة الجودة الشاملة كما ورد في الأدبيات هي كما يلي:

- موارد غير كافية؛
- هيكل تنظيمي غير مناسب؛
- ضعف التواصل والتنسيق بين الإدارات؛
- عدم وجود طرق قياس وتحسين كافية؛

¹ Magdy Khalaf and Tamer Salem. (2018). **The moderating effect of structural barriers on TQM performance relationship in Egyptian service organizations**. International Journal of Quality and Service Sciences Vol. 10 No. 4, 2018. pp. 349-355.

- عدم كفاية استخدام الفرق متعددة الوظائف؛
- البنية التحتية غير كافية.

تتبنى العديد من المؤسسات المستهدفة من الدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة دون برامج رسمية. وبالتالي، هناك صعوبة كبيرة في العثور على قاعدة بيانات رسمية وموثوقة في مصر تشمل جميع المؤسسات من هذه الفئة المستهدفة من مجتمع الدراسة. لذلك، اعتمدت الدراسة على استخدام تقنية عينات كرات الثلج.

تشكلت عينة الدراسة من مؤسسات خدمية تعمل في مجالات متعددة هي التعليم، وخدمات الرعاية الصحية/ المستشفيات، وخدمات التوزيع وتجار التجزئة، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات مهنية (استشارات، خدمات قانونية، إلخ).

وأشارت نتائج التحليل التجريبي إلى أن المعوقات الهيكلية تقوض جزئيًا من العلاقة بين تنفيذ ممارسات الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. يكشف التحليل أن تأثير تحسين الجودة، وتحسين العمليات، والعلاقات الخارجية والداخلية وتطوير الموظفين - كونها أبعاد الجودة الشاملة - على الأداء المؤسسي تتأثر بالمعوقات الهيكلية. في حين أن النتائج لم تقدم أدلة كافية على تأثير العوائق الهيكلية على العلاقة بين إدارة الأداء - كونها بُعدًا لإدارة الجودة الشاملة - والأداء المؤسسي.

يحتاج الحفاظ على جهود إدارة الجودة الشاملة إلى موارد. وبالتالي، فإن الافتقار إلى الموارد الكافية يعوق المؤسسات عن تحقيق التنافسية المطلوبة من حيث التكلفة ورضا الموظفين والعملاء وتحسين الأداء المؤسسي.

وأكدت الدراسة على أن تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة دون وجود هيكل تنظيمي مناسب وتواصل فعال بين الأفراد والإدارات المرتبطة يؤدي إلى تحسن غير كاف في الأداء. وحددت أن نقص التواصل والتنسيق يخلق العديد من النزاعات بين الإدارات مما يؤدي بدوره إلى ضعف الأداء وعدم رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر عدم استخدام الفرق متعددة الوظائف أحد عوامل الفشل التي تعيق تحقيق أهداف مبادرات إدارة الجودة الشاملة.

وقدمت هذه الدراسة رؤى مفيدة للمؤسسات الخدمية حول ضرورة تطوير إطار هيكلي مناسب لدعم جهود إدارة الجودة الشاملة لتعزيز أدائها والتي بدورها تعمل على تحسين قدرتها التنافسية.

ثانيًا: جائزة مصر للتميز الحكومي^١

تم إطلاق "جائزة مصر للتميز الحكومي" في ٢٠١٩، تحت رعاية الرئيس عبد الفتاح السيسي، رئيس الجمهورية، والتي تستهدف تحقيق معدلات أفضل لرضا الموظفين، وتغيير فلسفة العمل الحكومي، ونشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة، وتشجيع التنافسية بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات؛ القومي والمحلي والإقليمي، فضلا عن تعزيز روح الابتكار والإبداع، وإلقاء الضوء على النماذج الناجحة للمؤسسات والأفراد في القطاع الحكومي، وبناء نموذج مؤسسي جديد يطبق مفاهيم الحوكمة والاستدامة في الجهاز الإداري للدولة، والشكل رقم (٣- ٩) يوضح فئات جائزة مصر للتميز الحكومي.

"في ضوء خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠" والتي تقضي بتكوين جهاز إداري كفء وفعال محوكم يساهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب للمواطنين، وإيمانًا بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه الإصلاحية الذي تتبناه الدولة للارتقاء بمصرنا الحبيبة حرصت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية على إحداث نقلة توعية في الأداء المؤسسي عن طريق "جائزة مصر للتميز الحكومي" وذلك لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية من خلال وجود جائزة وطنية للتميز الحكومي تشجع جو التنافس الإيجابي الفعال والبناء وترسيخ مبادئ وقيم التميز في جميع قطاعات الدولة والذي تجني ثماره بلادنا من تقدم وتطور وازدهار ودعمًا للتنافسية المؤسسية والعمل بروح الفريق تأتي فكرة تنظيم مسابقة سنوية للتميز الحكومي ليس فقط على مستوى الأفراد بل أيضًا على مستوى المؤسسات." جائزة مصر للتميز الحكومي.

شكل رقم (٣- ٩)

فئات جائزة مصر للتميز الحكومي



المصدر: الموقع الإلكتروني لجائزة مصر للتميز الحكومي، متاح على:

<http://egea.gov.eg/Default.aspx>، مايو ٢٠٢١.

^١ الموقع الإلكتروني لجائزة مصر للتميز الحكومي، متاح على: <http://egea.gov.eg/Default.aspx>، مايو ٢٠٢١.

١. ١ جائزة المؤسسة المتميزة:

وهي تُقدم للمؤسسات الحكومية المصرية شاملة الوحدات المحلية بالمحافظات، والمؤسسات التعليمية. ويتم تقييم المؤسسات بالاستناد لمعايير تقييم تقارب تلك الخاصة بجائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز، والشكل رقم (٣- ١٠) يستعرض معايير تقييم الجائزة^١.

شكل رقم (٣- ١٠)

معايير تقييم جائزة المؤسسة المتميزة

تحقيق الرؤية (٦٠%)	الممكنات (٢٠%)	الابتكار (٢٠%)
• رؤية مصر ٢٠٣٠. • المهام الرئيسية. • خدمات سبع نجوم. • الحكومة الذكية.	• رأس المال البشري. • الحوكمة. • إدارة الموارد والممتلكات • إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	• استشراف المستقبل. • إدارة الابتكار

المصدر: إعداد الباحث.

١. ٢ جائزة الوحدة المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية

وهي تقدم للوحدات الحكومية الخدمية وتستهدف مكاتب البريد، الشهر العقاري والتوثيق، مكاتب التأهيل الاجتماعي، والمراكز الشاملة لخدمة ذوي القدرات الخاصة، مكاتب الصحة، مكاتب التموين، المراكز التكنولوجية بالمدن والأحياء. وللتقدم للجائزة لابد أن تكون الوحدة الحكومية مستوفية لبعض الشروط، كان يكون للوحدة مقر مستقل، وجود حد أدنى من عدد شبابيك الخدمة، ألا تقل عدد أيام العمل عن ٥ أيام في الأسبوع، وجود حد أدنى لعدد المتعاملين مع الوحدة، أن تكون ميكنة بالكامل، ... إلخ. وهناك عدد من معايير التقييم للجائزة تتضمن: التكنولوجيا، قنوات تقديم الخدمة، التركيز على المتعاملين، الربط الاستراتيجي، فضلا عن كفاءة الخدمة والابتكار.

^١ الموقع الإلكتروني لجائزة مصر للتميز الحكومي، متاح على: <http://egea.gov.eg/Default.aspx>، مايو ٢٠٢١

١. ٣ جائزة المواقع الإلكترونية المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية

وهي تقدم للمواقع الإلكترونية التي تُقدم خدمات إلكترونية بالفعل، ويشترط أن تكون لغة الموقع الرئيسية هي اللغة العربية، وأن يكون الموقع ضمن نطاق مُعرف (.gov، .edu، .eg)، وألا يقل عدد التعاملات على الموقع عن ٥٠٠ تعامل منذ تدشينه وحتى تاريخ التقدم للمسابقة، وذلك كما يوضحها الشكل التالي رقم (٣- ١١)^١.

شكل رقم (٣- ١١)

معايير تقييم جائزة المواقع الإلكترونية المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية

المعايير التقنية	٦٠%
• النطاق والاستضافة.	
• معمارية وتصميم الموقع.	
• تجربة المستخدم والاستخدام.	
• المحتوى.	
• سهولة الوصول.	
• المشاركة الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي.	
• أمن وحماية المعلومات.	
• التسويق.	
المعايير الخدمية	٢٠%
• تكامل تقديم الخدمات الإلكترونية.	
• القنوات الداعمة.	

المصدر: إعداد الباحث.

١. ٤ جائزة القيادات المتميزة

وهي جائزة تُقدم للمسؤولين بالوحدات الحكومية وتستهدف: رؤساء القطاعات، رؤساء الإدارات المركزية، مديرو العموم، مديرو الإدارات، ويشترط التقدم للجائزة ان يكون المسؤول قد أمضى في هذا المنصب على الأقل عامًا النسبة لبعض الفئات، عاملين لباقي الفئات، فضلًا عن حصول المسؤول عن دورات تدريبية في إدارة الجودة، الإدارة الاستراتيجية، قيادة التغيير، صنع القرار، إدارة المشروعات، القيادة الفعالة، بناء فرق العمل، تقييم الأداء، مهارات التواصل،

^١ الموقع الإلكتروني لجائزة مصر للتميز الحكومي، متاح على: <http://egea.gov.eg/Default.aspx>، مايو ٢٠٢١

الحكومة ومدونة السلوك. وللحصول على الجائزة يتم التقييم بناء على محورين أساسيين وهما القيادة والفاعلية، والأداء والإنجاز.

١. ٥ جائزة الابتكار والابداع المؤسسي

وهي جائزة تقدم للعاملين بالجهات الحكومية الذين قدموا فكرة/ مبادرة إبداعية تم تطبيقها بالفعل وحقت نتائج وأثراً إيجابياً ساهم في حل تحديات/ مشكلات قائمة أو تحسين عمليات/ خدمات الجهة الحكومية مع تقديم أدلة داعمة للتحقق منها اثناء عمليات التقييم وهذا ما يوضح بالشكل التالي رقم (٣- ١٢)¹.

شكل رقم (٣- ١٢)

معايير تقييم جائزة الابتكار والابداع المؤسسي

الابداع والابتكار	٤٠%
• طبيعة الفكرة/ المبادرة وإستجابتها لتوجهات رؤية مصر ٢٠٣٠.	
• ريادة الفكرة وأصالتها.	
• منهجية وعلمية الفكرة/ المبادرة	
التطبيق والتأثيرات	٦٠%
• تطبيق الفكرة/ المبادرة بفعالية وسهولة بما يحقق أهدافها النوعية والكمية.	
• نشر وتعميم الفكرة/ المبادرة الإبداعية.	
• النتائج والتأثيرات الفعلية لتطبيق الفكرة/ المبادرة الابداعية.	
• الوثائق والادلة والقياسات.	
المصدر: إعداد الباحث.	

١. ٦ جوائز التميز الفردي (أفضل موظف حكومي - أفضل فريق عمل)

الهدف الرئيسي لهذه الجائزة هو تحفيز روح التنافس بين الموظفين من جهة، والمؤسسات الحكومية من جهة أخرى، وتكريم المتميزين في أداء الخدمات العامة تكريماً معنوياً ومادياً مما يرسخ قيم العطاء والانتماء والتميز، ويحفز الجميع على الارتقاء بمستويات الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز، وهي تتضمن الموظفين الحكوميين في الفئات التالية:

- أفضل موظف حكومي خصصت هذه الفئة لجميع موظفي الجهات الحكومية والتي تشمل الوزارات والمحافظات والجهاز الإداري للجامعات بالوظائف الإدارية أو الكتابية أو

¹ الموقع الإلكتروني لجائزة مصر للتميز الحكومي، متاح على: <http://egea.gov.eg/Default.aspx>، مايو ٢٠٢١

المالية والوظائف المهنية والاستشارية على اختلافها وتنوع مسمياتها، والعاملون في مراكز البحث العلمي والدراسات والعاملين بوظائف الصف الأمامي لتقديم الخدمات الإدارية غير الفنية للمتعاملين في مراكز تقديم الخدمة أو الإجابة على استفسارات المتعاملين أو توفير المعلومات لهم عن الخدمات المقدمة. تخصص هذه الفئة من الجائزة للتركيز على الموظفين الحكوميين المعيّنين على الدرجات الأولى والثانية والثالثة. ويتم التقييم وفقًا لعدد من المعايير تتضمن: الإنجازات والإدراك المستقبلي، التفكير الابتكاري، التعلم والفكر المتجدد، الوعي الريادي، والشخصية الإيجابية.

- أفضل فريق عمل حكومي: تخصص هذه الفئة من الجائزة للتركيز على وتشجيع إنجازات فرق العمل التي يتم تشكيلها داخل الجهات الحكومية والتي تشمل الوزارات والمحافظات والجهاز الإداري للجامعات بهدف تعزيز أهمية الإنجاز من خلال تشكيل فرق عمل، ويتم التقييم وفقًا لعدد من المعايير منها/ منهجية تشكيل الفريق، منهجية فريق العمل، درجة التعاون وروح الفريق، الإنجازات والنتائج، وتقييم النتائج.

ثالثًا: جهود الدولة المصرية في إعلاء معايير الجودة والتميز في المؤسسات الحكومية ووضع مصر في المؤشرات العالمية المرتبطة

أ- أجندة عمل الحكومة المصرية فيما يخص التطوير الإداري وجودة الخدمات وتطوير العمليات

تخطو مصر خطوات حثيثة في مجال التطوير الإداري وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية لما له من تأثير بالغ على جهود التنمية وبيئة الأعمال وينعكس أيضا على رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية المقدمة. وقد أطلقت الحكومة المصرية برنامج عملها للسنوات الأربع ٢٠١٨/ ٢٠١٩ وحتى ٢٠٢١/ ٢٠٢٢ والذي ارتكز على خمسة أهداف استراتيجية ويأتي الهدف الاستراتيجي الثالث ليسعي لتحقيق التنمية الاقتصادية ورفع كفاء الأداء الحكومي عبر عدد من البرامج الرئيسة التي ينبثق عنها برامج فرعية مختلفة. ويرصد الجدول التالي رقم (٣- ٣) بعض البرامج الفرعية ذات الصلة بنطاق عمل الجودة الشاملة باستعراض اسم البرنامج الرئيس والفرعي والأهداف ذات الصلة بالجودة الشاملة التي يسعى البرنامج الفرعي لتحقيقها.

جدول رقم (٣ - ٣)

الجودة الشاملة في سياق برنامج عمل الحكومة المصرية ٢٠١٨ / ٢٠١٩، وحتى ٢٠٢١ / ٢٠٢٢

البرنامج الرئيس	البرنامج الفرعي	الأهداف ذات الصلة
تحسين إدارة المالية العامة	تحسين كفاءة الإنفاق العام	تعميم تطبيق موازنة البرامج والأداء على كافة الوزارات.
تنمية القطاعات الرائدة المحركة للنمو الاقتصادي	تحسين تنافسية قطاع الصناعة	- زيادة عدد المواصفات القياسية المتوافقة مع المعايير البيئية الدولية. - تطوير منظومة الاعتماد والجودة. - تأهيل عدد من المصانع للحصول على شهادات الجودة.
	تحفيز الاستثمار الصناعي الخاص	إنشاء صندوق لتمويل مشروعات تنمية الابتكار.
	تعميق الصناعة التكنولوجية المتخصصة	إنشاء مراكز تميز لشركات عالمية متخصصة.
التنمية السياحية والموانئ الجوية	تحسين مستوى جودة المنشآت الفندقية ورفع كفاءة العاملين	- الارتقاء بجودة خدمات المنشآت الفندقية والسياحية. - رفع المهارات البشرية للعاملين بالمجال السياحي.
	التحول إلى الاقتصاد الأخضر	استصدار برنامج تحفيزي للفنادق للحصول على شهادة النجمة الخضراء.
تحسين بيئة الأعمال	التطوير المؤسسي لدعم مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات	مبكرة وتبسيط إجراءات تأسيس الشركات.

المصدر: الموقع الإلكتروني لمجلس الوزراء المصري، الملخص التنفيذي لبرنامج عمل الحكومة خلال الفترة من ٢٠١٩/١٨ إلى ٢٠٢١ - المتاح على: <http://www.cabinet.gov.eg/Arabic/GovernmentStrategy/Pages/The-Strategy-of-Dr.Mostafa-Madbouly's-government.aspx>، مارس ٢٠١٩.

ب- استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

يُعاني الجهاز الإداري للدولة من عدة مشكلات أبرزها تعقد الهيكل التنظيمي للدولة وتضخم عدد العمالة وضعف إنتاجيتها وعدم وضوح معايير الشفافية والمساءلة وهو ما ساهم في تراجع كفاءة مؤسسات الجهاز الإداري للدولة وتدهور الخدمات الحكومية مما أدى إلى خلق حالة من عدم رضا المواطنين عن أجهزة الدولة. وعليه تبنت الحكومة خطة شاملة للتطوير المؤسسي وتطوير الخدمات الحكومية ومنظومة التخطيط وإدارة الموارد بالمؤسسات الحكومية والإصلاح التشريعي، إلا أنها لم تكن كافية مما دفع الدولة إلى السعي من خلال استراتيجية التنمية المستدامة إلى استكمال تلك الجهود وظهر ذلك في رؤية مصر ٢٠٣٠ وتحديدًا في المحور الرابع "الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية" رؤية استراتيجية في هذا الشأن ووضعت أهدافًا استراتيجية للتنفيذ

بحلول ٢٠٣٠. ويعد أكثر الأهداف ارتباطاً بالجودة الشاملة محل الدراسة هما الهدفان الأول والثاني:

- الهدف الاستراتيجي الأول جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية: والذي يعنى بإدارة أجهزة الدولة من خلال تفعيل مبادئ الحكم الرشيد وتحديث الأطر التشريعية وإدارة الموارد البشرية وتطوير ثقافة العمل وتطوير البنى المعلوماتية.
- والهدف الاستراتيجي الثاني تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة: ويسعى إلى تحقيق معايير جودة أعلى والتوسع في استخدام أحدث الأساليب في تقديم الخدمات الحكومية.
- الهدف الاستراتيجي الثالث نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه ويخضع للمساءلة المجتمعية ويسعى لتحقيق الشفافية في صنع السياسات والإفصاح وتداول المعلومات (حوكمة الجهاز الإداري للدولة) وتعزيز مبادئها لضمان استدامة جهود الإصلاح.

ج- وضع مصر في المؤشرات العالمية التي تقيس كفاءة وجودة الجهاز الإداري والخدمات الحكومية

تعتبر المؤشرات الدولية من الركائز الأساسية لعمليات المتابعة والتقييم حيث تسهم بقياس الوضع النسبي للدول مقارنة بباقي دول العالم وفيما يلي نستعرض وضع مصر في المؤشرات الدولية ذات الصلة بالجودة الشاملة.

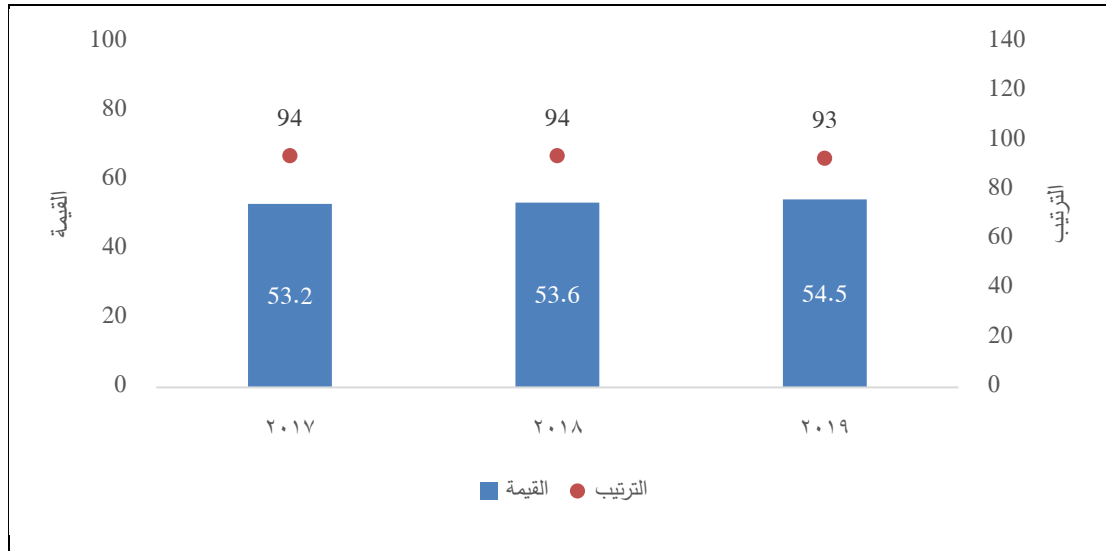
١. مؤشر التنافسية العالمي

مؤشر يصدر سنوياً عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعدد كبير من دول العالم، وتعرف التنافسية بأنها مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الاقتصاد، كما تحدد الإنتاجية مستوى العائد من الاستثمارات في الدولة والتي تعتبر أحد أهم محددات مستوى النمو. يستند المؤشر إلى ١٢ ركيزة؛ من بينها ركيزة المؤسسات والتي تقيس مستوى الأمن، وحقوق الملكية، ورأس المال الاجتماعي، وكفاءة القوانين، بالإضافة إلى قياس مدى شفافية الموازنة والفساد، وحوكمة الشركات، وتعكس هذه الركيزة مدى كفاءة البيئة المؤسسية للدولة وجودة الإطار القانوني والإداري للمؤسسات العامة والخاصة بالدولة وتأثيرها على النشاط الاقتصادي والنمو والإنتاجية. بالإضافة إلى ركائز: البنية التحتية، استقرار الاقتصاد الكلي، الصحة، تبني تكنولوجيا المعلومات، اسواق المنتجات، سوق العمل، التعليم والمهارات، النظام المالي، حجم السوق،

ديناميكية الأعمال، والقدرة على الابتكار^١ ويستعرض الشكل التالي رقم (٣- ١٣) تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي.

شكل رقم (٣- ١٣)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي



تتراوح قيمة المؤشر بين الصفر والمائة وكلما اقتربت قيمة المؤشر من المائة نقطة دل ذلك على وضع تنافسي أفضل. عام ٢٠١٧ شمل المؤشر ١٣٥ دولة، عام ٢٠١٨ شمل المؤشر ١٤٠ دولة، وعام ٢٠١٩ شمل المؤشر ١٤١ دولة. **المصدر:** المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (ديسمبر ٢٠١٩). إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي. ص ١٠: ١٨.

لم يشهد الوضع المقارن لمصر بين دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالنسبة لمؤشر التنافسية العالمي تغييرًا يذكر خلال الأعوام الثلاث ٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩ حيث تصدر إسرائيل ترتيب المنطقة تليها الإمارات ثم قطر^٢. وقد تخطت مصر متوسط المنطقة بالنسبة لمؤشري حجم السوق والبنية التحتية فقط في ٢٠١٩ كما يوضح الشكل التالي رقم (٣- ١٤).

^١ راجع في ذلك:

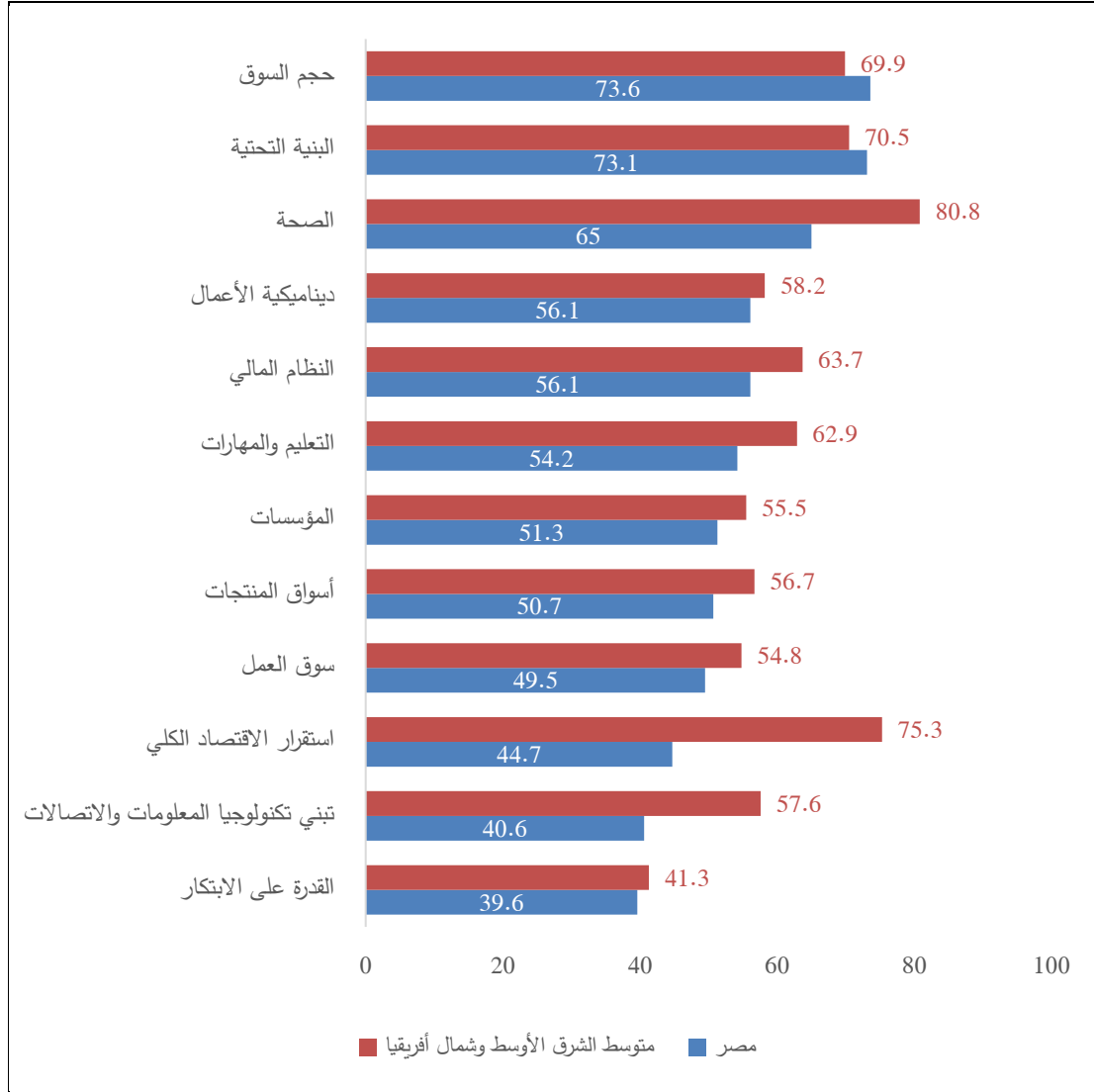
- Klaus Schwab.(2019). **The Global Competitiveness Report**. World Economic Forum. P611 – 633
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. (فبراير ٢٠٢٠). **مؤشر التنافسية العالمي:**

عرض مؤشرات دولية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. ص ١: ١١.

^٢ المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (ديسمبر ٢٠١٩). إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي. ص ١٠: ١٨.

شكل رقم (٣- ١٤)

وضع مصر في ركائز مؤشر التنافسية العالمي بالمقارنة بمتوسط المنطقة لعام ٢٠١٩



تتراوح قيمة المؤشر بين الصفر والمائة وكلما اقتربت قيمة المؤشر من المائة نقطة دل ذلك على وضع تنافسي أفضل.

المصدر: المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (ديسمبر ٢٠١٩). إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي. ص ١٠: ١٨.

وبالنظر إلى المؤشرات الفرعية بركائز مؤشر التنافسية العالمي ذات الصلة المباشرة بالجودة فنجد أن ترتيب مصر يعتبر جيداً فيما يتعلق بمدى استجابة الحكومة للتغيير ورؤيتها طويلة المدى والكفاءة التنظيمية لبعض الملفات الهامة، على جانب آخر نجد أن إدارة الأراضي تُعتبر من الملفات التي تحتاج إلى التعزيز بشكل كبير وتجدر الإشارة إلى أن ملف إدارة التعدي على الأراضي وتقنين وضعها قد ظهر على أجندة الحكومة في عدد من اجتماعات مجالس المحافظين برئاسة الدكتور مصطفى مدبولي، ومنها: الاجتماع التاسع (١٣ / ٠٢ / ٢٠٢٠)^١،

^١ الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء، <https://cabinet.gov.eg/Meeting/Details/1395>، ديسمبر ٢٠٢٠.

الاجتماع الثامن (٢٠١٩ / ١٢ / ٠٥)¹، الاجتماع السابع (٢٠١٩ / ٠٩ / ١٩)²، الاجتماع السادس (٢٠٢٠ / ٠٧ / ١٨)³، الاجتماع الخامس (٢٠١٩ / ٠٥ / ٠٩)⁴، الاجتماع الثاني (٢٠١٨ / ١٠ / ٢٠١٨)⁵.

جدول رقم (٣ - ٤)

ترتيب مصر في أبرز المؤشرات الفرعية لركائز مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩

الترتيب	المؤشر	الركيزة
٢٣	استجابة الحكومة للتغيير	المؤسسات
٣٠	رؤية الحكومة طويلة المدى	
٣٢	تنظيم الطاقة المتجددة	
٤٠	تنظيم كفاءة الطاقة	
٤٧	كفاءة الإطار القانوني في تطبيق القواعد التنظيمية الصعبة	
٥٠	قوة معايير التدقيق والمحاسبة	
٦٣	شفافية الموازنة العامة	
٦٦	كفاءة الإطار القانوني في تسوية النزاعات	
٧٩	قدرة الإطار القانوني على التكيف مع نماذج الأعمال الرقمية	
١١١	جودة إدارة الأراضي	
١٢٨	رأس المال الاجتماعي	
١٨	الاتصال بشبكات الشحن الدولية	البنية التحتية
٢٨	جودة البنية التحتية للطرق	
٤١	كفاءة خدمات الموانئ البحرية	
٤٦	كفاءة خدمات النقل الجوي	
٤٨	جودة شبكات الطرق	
٥٠	كفاءة خدمات القطارات	
٧٣	موثوقية إمدادات المياه	
٧٧	جودة إمدادات الكهرباء	

كلما ارتفع قيمة الترتيب دل ذلك على تأخر وضع مصر في المؤشر الفرعي.

الترتيب (١ - ٥٠) وضع جيد، الترتيب (٥١ - ٩٣) وضع متوسط، الترتيب (٩٤ - ١٤١) وضع متأخر.

المصدر: المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (ديسمبر ٢٠١٩). إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي. ص: ١٠: ١٨.

^١ الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء، <https://cabinet.gov.eg/Meeting/Details/1409>، ديسمبر ٢٠٢٠.

^٢ الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء، <https://cabinet.gov.eg/Meeting/Details/1419>، ديسمبر ٢٠٢٠.

^٣ الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء، <https://cabinet.gov.eg/Meeting/Details/1432>، ديسمبر ٢٠٢٠.

^٤ الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء، <https://cabinet.gov.eg/Meeting/Details/2445>، ديسمبر ٢٠٢٠.

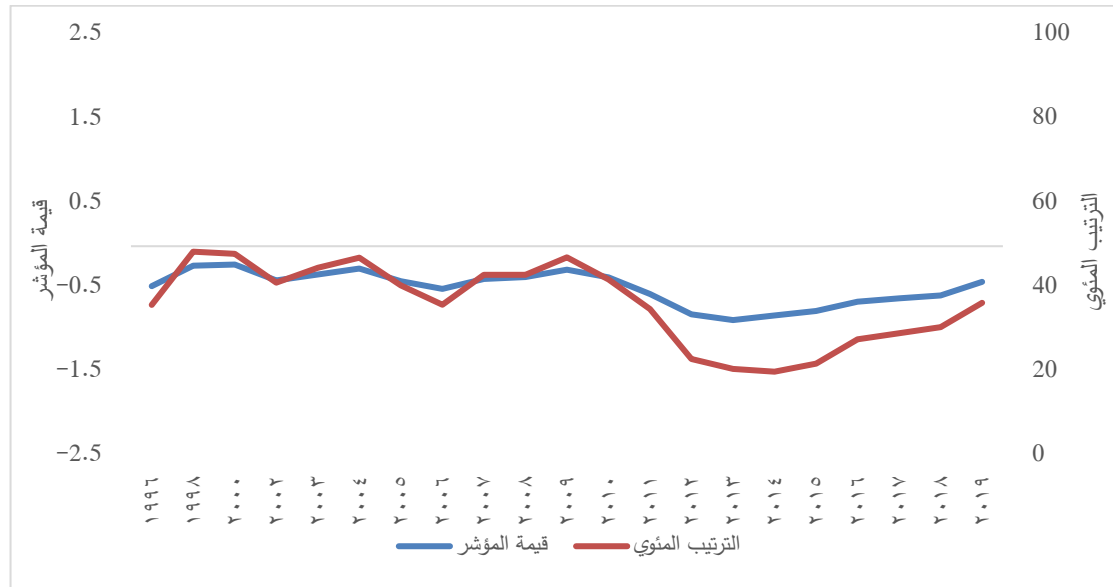
^٥ الموقع الإلكتروني لرئاسة مجلس الوزراء، <https://cabinet.gov.eg/Meeting/Details/2477>، ديسمبر ٢٠٢٠.

٢. مؤشر كفاءة الحكومة

مؤشر يصدر عن البنك الدولي ويعكس إدراك المواطنين لجودة الخدمات العامة والمدنية وجوده وضع السياسات وتنفيذها ومدى مصداقية الحكومة، (يقاس بدرجات: -٢,٥ الأسوأ إلى ٢,٥ الأفضل)^١. منذ عام ٢٠١٤ تشهد قيمة مصر في المؤشر تحسناً طفيفاً كما يوضح الشكل أدناه، وهو ما انعكس على ترتيبها خلال الفترة نفسها، والشكل التالي رقم (٣- ١٥) يوضح تطور قيمة وترتيب مصر في المؤشر.

شكل رقم (٣- ١٥)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر كفاءة الحكومة خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩



المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، إبريل ٢٠٢١.

٣. مؤشر الحوكمة

مؤشر يصدر سنوياً عن البنك الدولي، ويعكس المجالات الستة: الاستقرار السياسي وغياب العنف، حرية الرأي والمساءلة، جودة الإجراءات التنظيمية، فعالية الحكومة، سيادة

^١ راجع في ذلك:

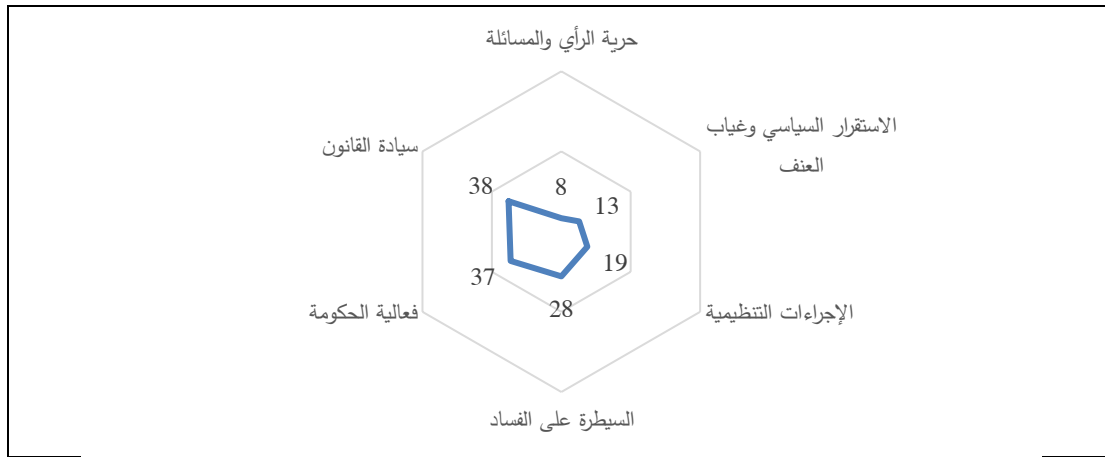
- The Worldwide Governance indicators website, available on: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>, accessed on May 2021.
- الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، ٢٠ إبريل ٢٠٢١.

القانون، والسيطرة على الفساد. يتم ترتيب الدول (التوزيع المؤي بين دول العالم) من صفر (الأقل) إلى ١٠٠ (الأعلى)، ويسفر عن هذا الترتيب ست فئات^١.

وبالنظر لترتيب مصر في مؤشرات الحكومة الست لعام ٢٠١٩، نجد أنها لم تتجاوز فئة الأداء الأقل من متوسط في أي من المجالات الست، حيث حققت أداء ضعيف جدًا فيما يتعلق بـ "حرية الرأي والمساواة"، وأداء ضعيف فيما يتعلق بالاستقرار السياسي وغياب العنف، والإجراءات التنظيمية، أما السيطرة على الفساد، فعالية الحكومة، وسيادة القانون فقد حققت ترتيب أقل من المتوسط، وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٣- ١٦).

شكل رقم (٣- ١٦)

ترتيب مصر في مؤشرات الحكومة لعام ٢٠١٩



المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، ٢٠ إبريل ٢٠٢١.

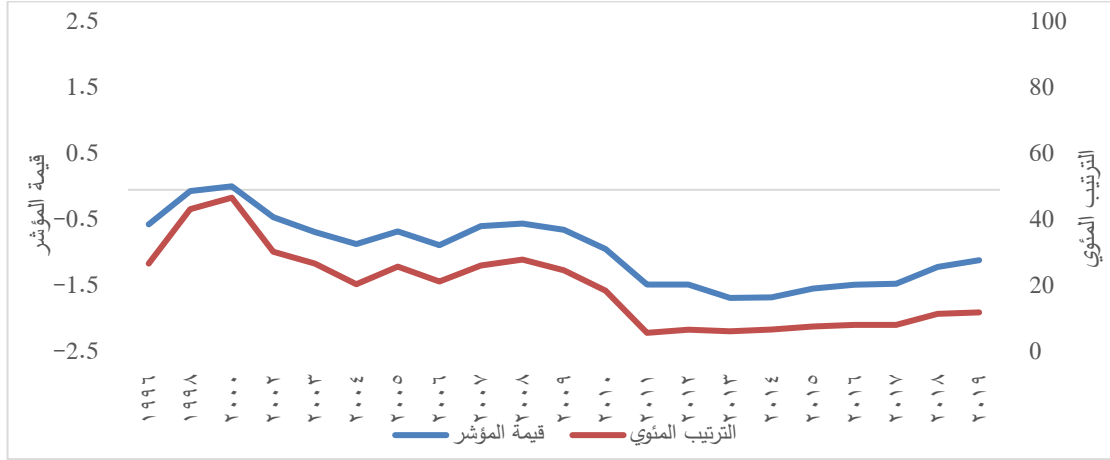
وبالنظر إلى أداء مصر في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف فقد شهدت تراجعًا كبيرًا منذ عام ٢٠٠٠، وعلى الرغم من التحسن الذي شهده المؤشر خلال السنوات الأخيرة إلا أن مصر لم تتخطى فئة الأداء الضعيف، والشكل التالي رقم (٣- ١٧) يستعرض تطوير قيمة وترتيب مصر في مصر الاستقرار السياسي وغياب العنف.

^١ راجع في ذلك:

- World Bank Group. The Worldwide Governance Indicators. Available on: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Documents>. Accessed on July 2021.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. (أكتوبر ٢٠٢٠). مؤشر الحوكمة: عروض مؤشرات دولية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. ص ١: ١٠

شكل رقم (٣- ١٧)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩

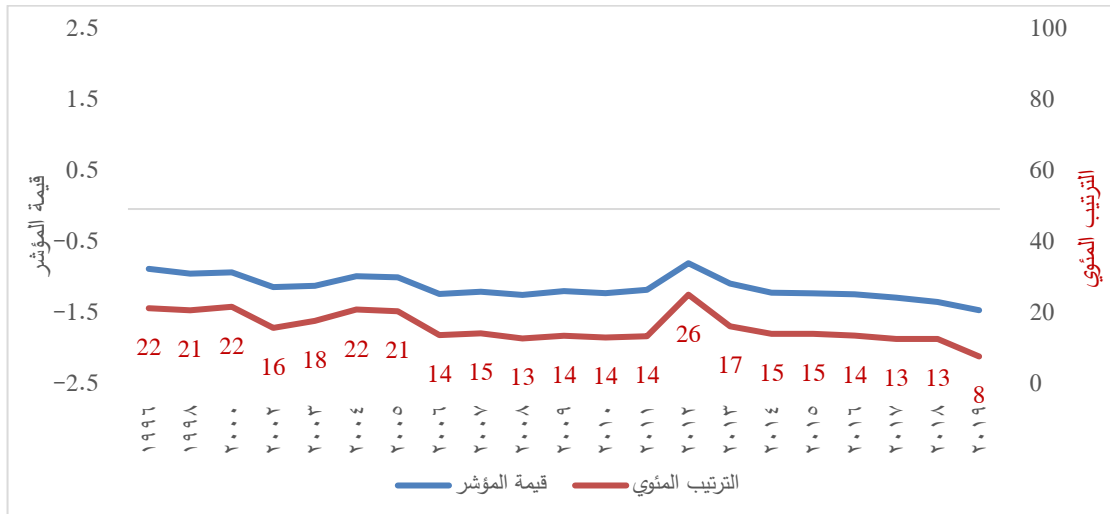


المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، ٢٠ إبريل ٢٠٢١.

يُعتبر أداء مصر في ملف الحريات والمسائلة متراجعاً بعض الشيء، حيث أن ترتيبها وفقاً لمؤشر حرية الرأي والمسائلة وضعها في فئة الأداء الضعيف طوال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩ باستثناء عام ٢٠١٢ حيث نجحت في دخول فئة الأداء أقل من المتوسط إلا أن هذا التقدم لم يستدام فسرعان ما تراجعت مرة أخرى لفئة الأداء الضعيف، كما يوضح الشكل التالي رقم (٣- ١٨).

شكل رقم (٣- ١٨)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر حرية الرأي والمسائلة خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩

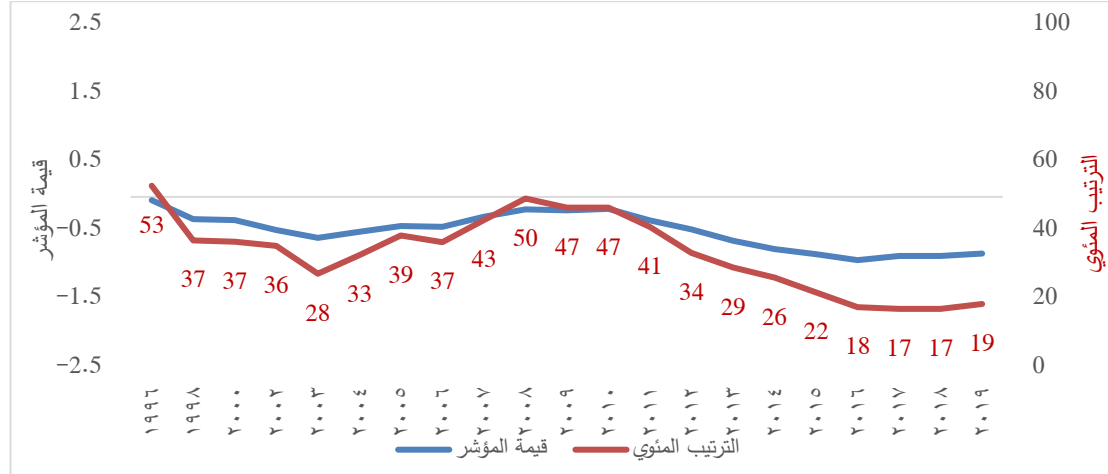


المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، ٢٠ إبريل ٢٠٢١.

يشهد مؤشر الإجراءات التنظيمية تراجعًا مستمرًا منذ عام ٢٠٠٨، حيث تراجعت من فئة الأداء أقل من المتوسط إلى الأداء الضعيف، كما يوضح الشكل التالي رقم (٣- ١٩).

شكل رقم (٣- ١٩)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر جودة الإجراءات التنظيمية خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩

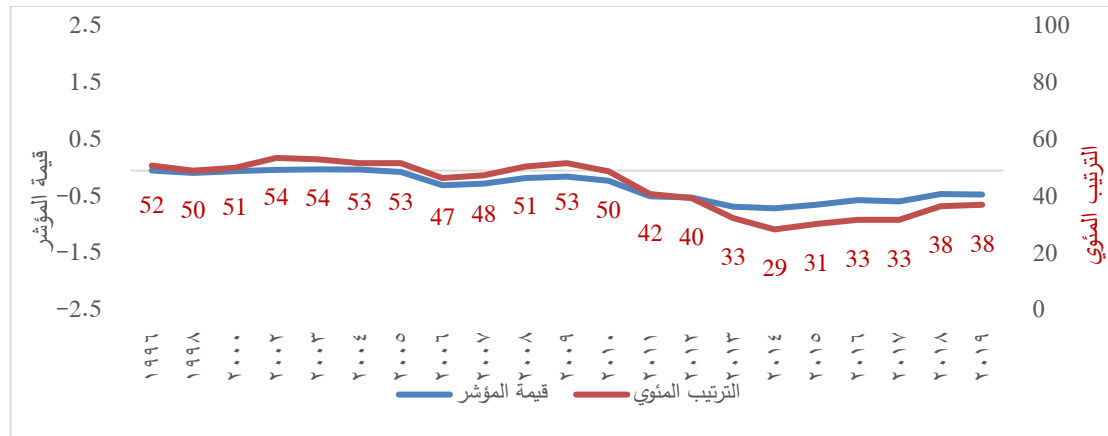


المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، ٢٠ إبريل ٢٠٢١.

يُعتبر أداء مصر في ملف سيادة ونفاذية القانون هو الأفضل حيث استطاعت لمدة غير قليلة أن تحقق أداء أعلى من المتوسط إلا أنها أخذت في التراجع من عام ٢٠٠٩ لتقع في فئة الأداء أقل من المتوسط ولكنها بدأت في التحسن التدريجي منذ عام ٢٠١٤، كما يوضح الشكل التالي رقم (٣- ٢٠).

شكل رقم (٣- ٢٠)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر سيادة القانون خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩

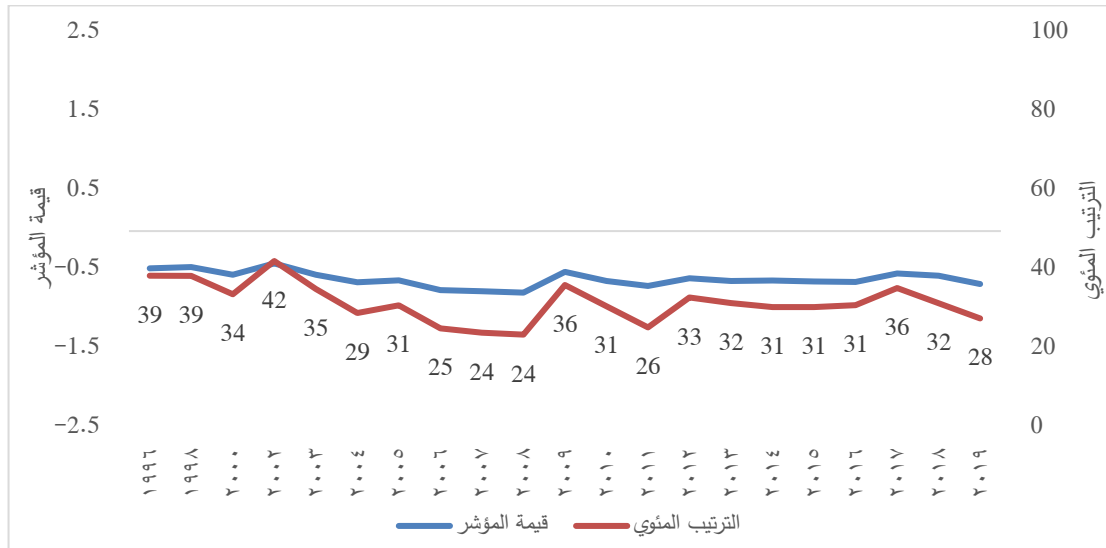


المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، ٢٠ إبريل ٢٠٢١.

لم تتجاوز مصر فئة الأداء أقل من المتوسط طوال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩ بالنسبة لمؤشر السيطرة على الفساد وقد شهدت السنوات الثلاث الأخيرة تراجعاً في الأداء، كما يوضح الشكل التالي رقم (٣- ٢١).

شكل رقم (٣- ٢١)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر السيطرة على الفساد خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩



المصدر: الموقع الإلكتروني للبنك الدولي، <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>، ٢٠ إبريل ٢٠٢١.

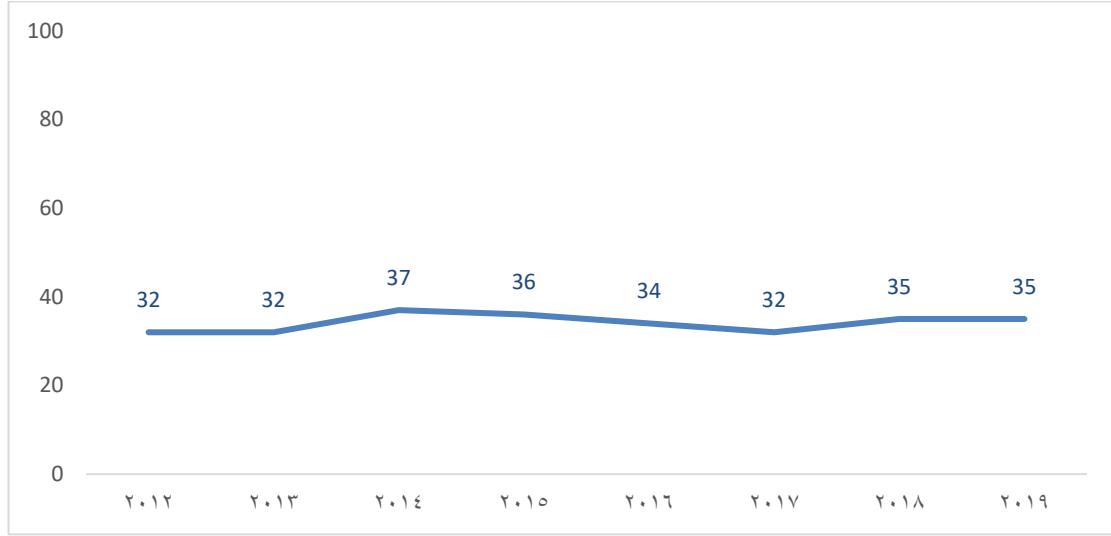
٤. مؤشر مدركات الفساد

مؤشر يصدر عن مؤسسة الشفافية الدولية يعكس إدراك مستوى الفساد في القطاع العام من منظور المشتغلين في قطاع الأعمال والخبراء في شؤون الدول المعنية. ويقاس بدرجات من صفر وحتى ١٠٠ نقطة حيث يعبر صفر عن أقصى درجات الفساد و١٠٠ عن أقصى درجات النزاهة^١. تقع مصر في فئة متوسط حيث تتراوح بين الثلاثين والأربعين نقطة كما يوضح الشكل التالي رقم (٣- ٢٢). وهو ما جعلها تقع في الرتبة ١٠٦ بين ١٨٠ دولة يتم تقييمها من خلال المؤشر.

¹ Transparency international. (2018). **Corruption Perception Index**. Retrieved from: <https://www.transparency.org/cpi2018>

شكل رقم (٣- ٢٢)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة الشفافية الدولية، <https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results/egy>، ٢٠١٩، إبريل ٢٠٢١.

٥. مؤشر الحكومة الإلكترونية

مؤشر تصدره إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية كل سنتين، ويتم استخدامه لقياس مدى استعداد وقدرة المؤسسات الوطنية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة. ويتكون المؤشر من ٣ مؤشرات فرعية هي: البنية التحتية للاتصالات، دليل الخدمات عبر الإنترنت، رأس المال البشري. وتتراوح قيمة المؤشر بين (٠ - ١)، حيث يعبر (٠) عن الحد الأدنى للتطوير، بينما يعبر (١) عن الحد الأقصى للتطوير.^١

وبالنظر لأداء جمهورية مصر العربية في المؤشر نجد أنها دخلت في فئة الأداء العالية حيث سجلت ٥٥,٠ نقطة عام ٢٠٢٠ محتلة المرتبة ١١١ عالمياً، كما يوضحها الشكل التالي رقم (٣- ٢٣).

^١ راجع في ذلك:

- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (نوفمبر ٢٠٢٠). مصر في عيون العالم: النصف الأول ٢٠٢٠. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

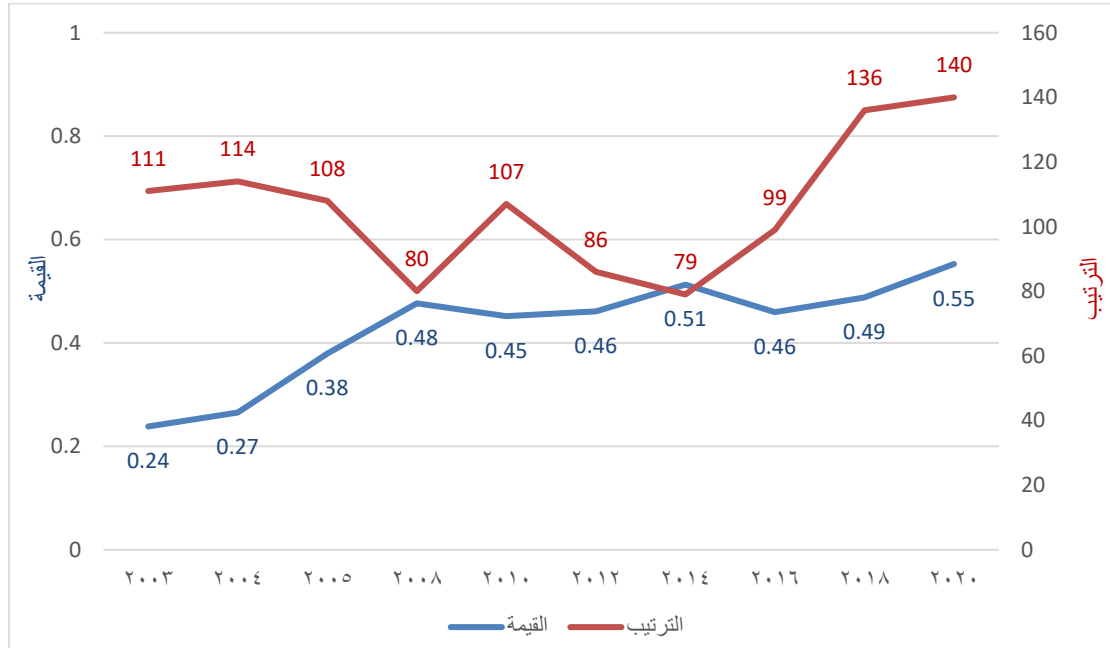
- الأمم المتحدة- إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. (٢٠٢٠). مسح الحكومة الإلكترونية ٢٠٢٠: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة. الأمم المتحدة.

https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/EgovSurvey2020_Ar.pdf

يونيو ٢٠٢١. Survey/EgovSurvey2020_Ar.pdf

شكل رقم (٣- ٢٣)

تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر الحكومة الإلكترونية



المصدر: الموقع الإلكتروني لمنظمة الأمم المتحدة، <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/53-Egypt>، يونيو ٢٠٢١.

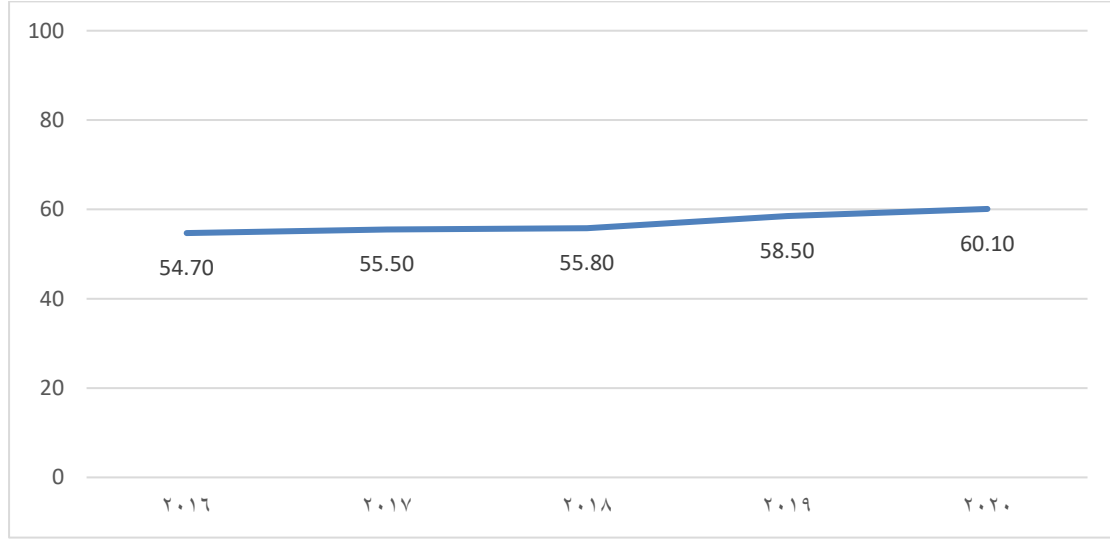
٦. مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال

مؤشر يصدر سنوياً عن البنك الدولي، ويهدف المؤشر إلى رصد وتقييم الإجراءات التي تتخذها الدول لتعزيز النشاط التجاري أو تقييده. ويهتم مؤشر ممارسة الأعمال بقياس الإجراءات واللوائح التي تؤثر على ١٠ جوانب من النشاط التجاري وهي: بدء عمل تجاري، التعامل مع تصاريح البناء، الحصول على الكهرباء، تسجيل الممتلكات، الحصول على الائتمان، حماية المستثمرين من الأقليات، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود، إنفاذ العقود، تسوية حالات الإعسار.

تحتل مصر المرتبة ١١٤ في مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال وقد حققت مصر عدد من الإصلاحات التي تسببت في تحسن ترتيبها من بينها تسهيل الإجراءات الخاصة ببدء النشاط التجاري، ميكنة عملية التقديم ومتابعة الحصول على الكهرباء وكذا الدفع الإلكتروني المتعلق بهذا الشأن، فضلاً عن الجهود الخاصة بحماية المستثمرين الأقلية، وتقديم النظام الإلكتروني لدفع الضرائب، والشكل التالي رقم (٣- ٢٤) يستعرض تطور قيمة مصر في المؤشر.

شكل رقم (٣- ٢٤)

تطور قيمة مصر في مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال



المصدر: البنك الدولي، الموقع الإلكتروني لمؤشر سهولة ممارسة الأعمال، <https://www.doingbusiness.org/en/custom-query>، يونيو ٢٠٢١.

الخلاصة

وتتمثل خلاصة التجارب السابقة وتجارب المؤسسات الأوروبية الأخرى التي طبقت CAF أن "قياس الأداء" هو أهم عنصر في إدارة المؤسسات الحكومية وتطويرها. وفيما يخص المعيارين السادس والسابع بنموذج CAF الخاصة بالنتائج المتعلقة بالمواطن (العميل) والعاملين كانت المقابلات الشخصية والاستمارات الورقية للاستبيانات هي الآلية المستخدمة في القياس والتقييم. إلا أنه في بعض المؤسسات تم الاعتماد على تكنولوجيات متطورة مثل استخدام النماذج الإلكترونية والبريد الإلكتروني علما بأنه دورية وتكرارية إجراء القياس عنصر هام أيضا بجانب تنوع مصادر المعلومات حول المؤسسة.

كما توصلت الجهات المختلفة التي طبقت النموذج إلى ضرورة قياس رضا كل من العاملين والعلماء بشكل دوري، حيث إن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تحسين مستمر يجب أن تبنى على قياسات دورية مستمرة والخروج منها بإجراءات تحسين. وتمثلت إجراءات التحسين المبتكرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات المتطورة مثل الحكومة الإلكترونية ومواقع و/ أو برامج إدارة العمليات وتطبيقات الهاتف المحمول.

وخلصت تجارب الدول في تطبيق النموذج أيضا إلى أن التزام ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة هو عنصر نجاح حرج. كما أن عمليات التقييم الذاتي تحتاج وقت لتنفيذها وتحتاج لمؤسسة ذات ثقافة منفتحة وتستخدم آليات حديثة في القياس وجميعها عناصر لن ينجح تطبيق

النموذج بدونها. كما أن تطبيق النموذج على دورات متتالية يسهم في تحسين النتائج فهو يسهم في تعزيز مهارات القائمين على تنفيذ التقييم وتوزيع المهام وأدوات القياس والإطار الزمني لإجراءات التحسين.

كما ينبغي أن يتم بناء تطبيق النموذج على سياسة من الشفافية والانفتاح وإتاحة كافة المعلومات عن أهدافه وخطواته وكذلك النتائج لكل العاملين وأصحاب المصلحة كما يحتاج تطبيق النموذج توعية العاملين بعدة مفاهيم قبل البدء في تنفيذه كمفهوم الربط بين الأهداف والنتائج.

الفصل الرابع

دراسة حالة: تقييم ونظرة مستقبلية لتجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ
القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

في الفصلين الثاني والثالث السابقين بالدراسة تم أولاً التمهيد لمفهوم الجودة بشكل عام وتطوره عبر الزمن ثم التقديم لمفهوم الجودة الشاملة وتقديم المرتكزات الأساسية لتطبيق هذا المفهوم، ثم استعرض الفصل الثالث من الدراسة الخبرات العالمية والاقليمية والمحلية في تطبيق أنظمة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء بالتركيز على مؤسسات القطاع العام والحكومي، فضلاً عن استعراض أبرز جهود الدولة المصرية في تأسيس ثقافة الجودة وتفعيلها من خلال استحداث عدد من الجوائز المحلية التي تقدر جهود الكيانات الحكومية في هذا الشأن.

وبناء على ما تقدم يتناول هذا الفصل تعريفاً بنظام إدارة الجودة الشاملة المُتبع في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، المؤسسة التي تمّ دراسة حالتها، وكذا التطورات التي شهدتها في هذا المجال، ثم الكيفية التي تم بها تقييم تجربة المركز حيث تم تقييم ممارسات الجودة الشاملة بمركز المعلومات بتطبيق أحد الأطر الدولية البارزة في هذا المجال وهو إطار التقييم الأوروبي Common Assessment Framework. ولم تستطع الدراسة قياس أثر هذا التطبيق حيث أن هذا النوع من الدراسات يحتاج لقياسات قبلية وبعدية لم تتوفر للباحث، إلا أن الدراسة الراهنة غطت فجوة معلوماتية هامة فيما يتعلق بتقييم ممارسات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ويُمكن النظر لها على أنها فرصة للباحثين فيما بعد لقياس الأثر بما قدمته من تقييم أساسي لممارسات المركز في هذا الملف. ولهذا الغرض تم جمع البيانات اللازمة عبر أداة لجمع البيانات وتطبيق طريقة المعاينة الإحصائية المعروفة. وعليه يُقدم الفصل أيضاً توضيحاً لتلك الأداة وطريقة المعاينة المستخدمة وخصائص العينة المحققة، فضلاً عن عرض نتائج التقييم وتحليلها الإحصائي وفق معايير التقييم المستخدمة والتي تم توظيفها في مؤشر مركب لقياس الأداء وربطها بالخصائص الوصفية للمبحوثين. وأخيراً يتطرق إلى التوصيات الناتجة عن هذا التحليل المُفصّل.

في ضوء ذلك يتضمن الفصل الحالي المباحث التالية:

المبحث الأول: تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: كيفية تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: نتائج تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: الخلاصة والتوصيات.

المبحث الأول

تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينقسم المبحث الحالي إلى جزئين حيث يتم أولاً التعريف بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار واستعراض الدور المنوط بالمؤسسة وتطوره عبر الزمن فضلاً عن أبرز الإنجازات على مسيرة المركز، والهيكل التنظيمي للمركز. وفي الجزء الثاني يتم إلقاء الضوء على ملف الجودة الشاملة في المركز بشكل مختصر.

أولاً التعريف بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

تم إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في نوفمبر لعام ١٩٨٥ بقرار من د. عاطف عبيد وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية حينها، وأنشئ المركز بهدف دعم البنية التكنولوجية للدولة المصرية^١، وكانت أبرز مهامه:

- ٥ إعداد خطة الدولة للمعلومات.
 - ٥ توفير نظم دعم القرار.
 - ٥ المساندة في إنشاء مراكز معلومات المحافظات.
 - ٥ بناء قواعد المعلومات القومية.
- وقد مر عبر تاريخه الطويل بثلاث مراحل للعمل وهي كما يوضحها الشكل رقم (٤) -

(١):

- (١) مرحلة البنية المعلوماتية والتي امتدت لقرابة ١٥ عاماً، اضطلع خلالها بمهمة إقامة بنية تكنولوجية قوية في الجهاز الإداري للدولة، وقد جاء تدشين وزارة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ليسمح بالانتقال إلى؛
- (٢) مرحلة دعم القرار والإتاحة المعلوماتية والتي ركز خلالها المركز على توفير وإتاحة المعلومات الدقيقة والسريعة لمتخذ القرار وبناء الأنظمة المعلوماتية التي تدعم عملية اتخاذ القرار، حيث دشّن نظام إدارة المؤسسة الإلكترونية ليكون بذلك أول مؤسسة حكومية تدار بالكامل بشكل إلكتروني، وكذا نظام إدارة البيانات Data Management System DMS والذي يُعد أول نظام

^١ وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية: قرار رقم ١ لسنة ١٩٩٢ في شأن إنشاء وتنظيم مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء، (يناير ١٩٩٢)، الوقائع المصرية - العدد ١٥.

معلومات لا مركزي يتم تفعيله في الجهاز الإداري للدولة، وغيرها من الأنظمة المعلوماتية الهامة. ومنها انطلق المركز إلى؛

(٣) المرحلة الثالثة والتي يلعب فيها دور مركز الفكر الحكومي الرائد حيث تنوعت لديه أساليب دعم القرار من نمذجة اقتصادية، تحليل بيانات كبيرة وضخمة، تركيب وبناء المؤشرات، متابعة وتقييم الأداء، بناء اللوحات المعلوماتية الذكية والتفاعلية، استخدام نماذج المحاكاة، ... فضلا عن المتابعة الإعلامية محليًا ودوليا لما يُثار عن الدولة المصرية وحكومتها واتخاذ اللازم نحو تصحيح الصورة الذهنية، تحليل التوجهات باستخدام نماذج تعلم الآلة، ... إلخ.

شكل رقم (٤ - ١)

مراحل عمل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر تاريخه



ويستهدف المركز تحقيق عدد من الغايات الاستراتيجية التي تنطلق من كونه مركز فكر يقوم على التمييز المؤسسي بشكل أساسي، والتي يستعرضها الشكل التالي رقم (٤ - ٢).

شكل رقم (٤ - ٢)

الأهداف الاستراتيجية لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار



وعلى هذا يمتلك المركز العديد من الأدوات التي يتم توظيفها لتحقيق الغايات الاستراتيجية ومنها:

(١) **مركز استطلاع وبحوث الرأي العام** الذي يقوم بعمليات جمع البيانات باستخدام مختلف الوسائل: المقابلات الميدانية، الاتصالات الهاتفية، الانترنت،.. إلخ، بهدف: دراسة اتجاهات الرأي العام المصري، والتعرف على القضايا ذات الأولوية، قياس أثر السياسات والإجراءات الحكومية على المواطن فضلا عن الإسهام في تحقيق التوافق بين توجهات المجتمع والسياسة العامة للدولة.

(٢) **منظومة الشكاوى الحكومية الموحدة** التي دُشنت لتكون المنبر الرسمي لتلقي الشكاوى الحكومية والرد عليها بما يُحقق تواصل مباشر مع المواطن المصري ويُخفف من معاناته ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة له، كما تلعب دورًا هامة في عملية المسائلة. تقوم منظومة الشكاوى بتلقي شكاوى المواطنين عبر مختلف الوسائل التكنولوجية المختلفة: الموقع الإلكتروني للمنظومة، تطبيق الهاتف المحمول المصمم خصيصًا لهذا الغرض، الخط الساخن، البريد الإلكتروني فضلا عن الوسائل التقليدية الأخرى، حيث يتم تقديم الشكاوى ورقياً إلى مكاتب خدمة المواطنين الموزعة على مختلف أنحاء الجمهورية، أو إرسالها عبر البريد أو الفاكس إلى مقر منظومة الشكاوى الحكومية.

(٣) **المرصد الإعلامي** والذي يرصد ويحلل المحتوى الإعلامي لما يفوق الـ ١٦ برنامج تلفزيوني، ١٨ صحيفة ورقية، ٣٥ موقع إخباري إلكتروني محلي وعالمي، ٢٢ صفحة عبر شبكات التواصل الاجتماعي بما يسهم في:

أ) رسم صورة كاملة لأهم القضايا الجماهيرية والأحداث المجتمعية في وسائل الإعلام لعرضها على متخذ القرار.

ب) رصد أهم المطالب والمقترحات والانتقادات التي ترد بوسائل الإعلام.

ت) رصد وتحليل التناول الإعلامي للأداء الحكومي بمؤسساته المختلفة.

ث) التحليل المنتظم للبيئة الإعلامية في مصر.

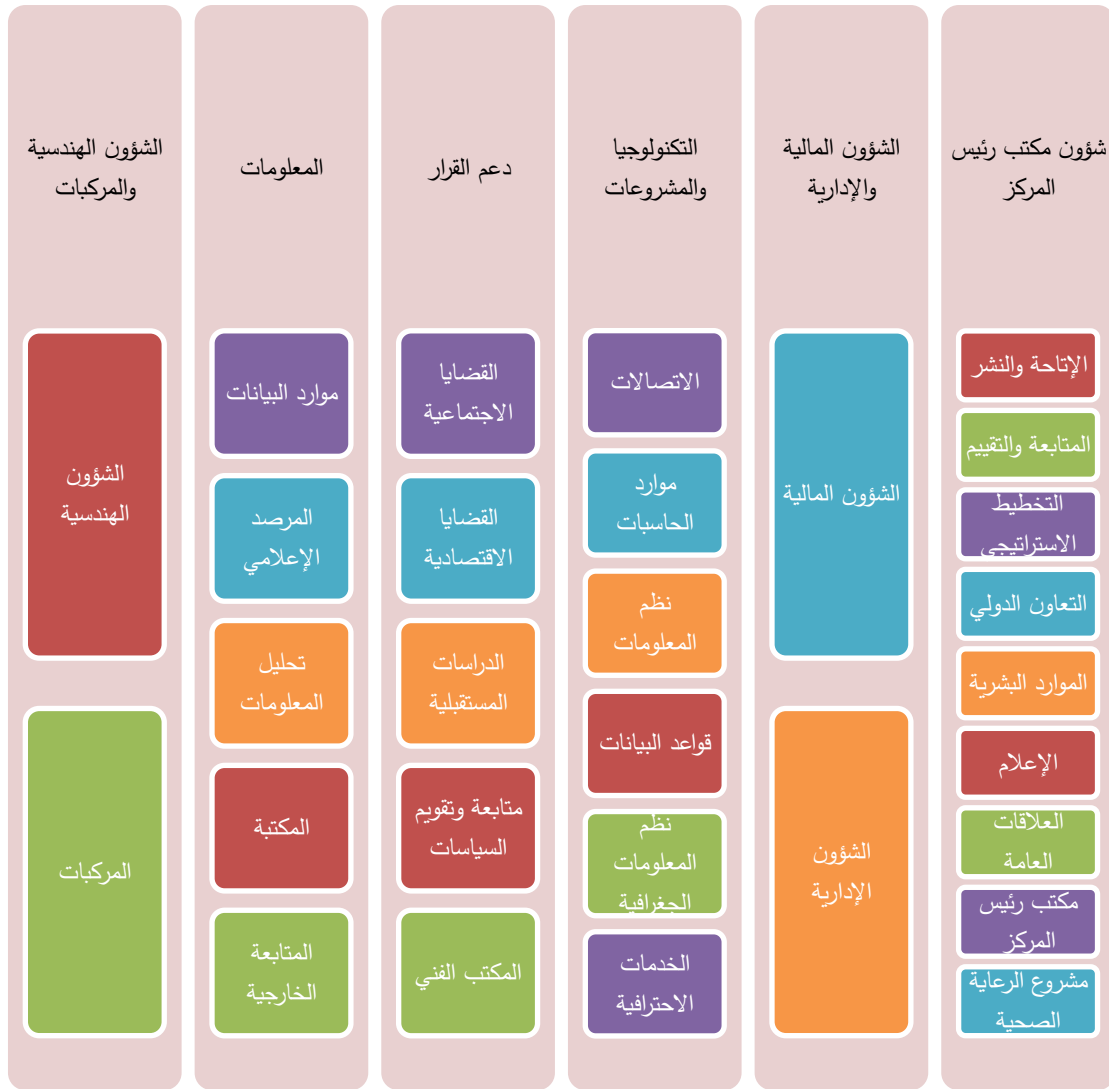
(٤) **شبكة المرصد الميداني** والتي تضم فرق رصد بدواوين عموم المحافظات، المدن والأحياء والقرى، ما يرد من المواطنين أنفسهم عبر تطبيق الهاتف المحمول إيجابياً، وتقوم شبكة الرصد الميداني بمتابعة الأزمات المجتمعية (مشكلات وحاجات المواطنين الأساسية)،

متابعة حركة الأسعار بالأسواق ميدانيا، والتعرف على نبض الشارع، ورصد الأحداث والتطورات الطارئة.

تجدر الإشارة إلى أن المركز يضم أكثر من ٣٠ إدارة عامة، موزعة في ٦ محاور، والشكل التالي رقم (٤ - ٣) يستعرض أبرزها.

شكل رقم (٤ - ٣)

الهيكل التنظيمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار*



* - بالإضافة إلى عدد من الكيانات التي تتبع رئاسة المركز مباشرة، ومنها: الجودة، قطاع الشكاوى الحكومية، قطاع إدارة الأزمات والكوارث، وحدة أمن المعلومات، وحدة علوم البيانات، مشروع الوثائق الاستراتيجية، الأمن.

- محور شؤون مكتب رئيس المركز، ومحور التكنولوجيا والمشروعات لكل منهم رئيس محور ونائب رئيس محور، في حين أن محاور دعم القرار، والمعلومات، والشؤون المالية والإدارية لكل منهم رئيس محور بدون نائب، محور الشؤون الهندسية والمركبات يخضع لإشراف رئيس محور شؤون مكتب رئيس المركز.

المصدر: إعداد الباحث.

وقد حقق المركز نجاحات متواصلة منذ إنشائه وحتى عام ٢٠١١ ليحقق ١٤ جائزة عربية ودولية مرموقة كان أبرزها حصوله على جائزة أفضل مؤسسة عربية عام ٢٠٠٢، والجدول التالي رقم (٤ - ١) يستعرض الجوائز التي حصل عليها المركز.

جدول رقم (٤ - ١)

الجوائز التي حصل عليها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار منذ إنشائه وحتى عام ٢٠١١

السنة	عدد الجوائز	عنوان الجائزة
١٩٩٦	٢	- الميدالية الذهبية في معرض الإنترنت الدولي. - جائزة المنظمة الدولية للتخطيط العمراني.
١٩٩٩	١	جائزة ستوكهولم للتحدي من مدينة ستوكهولم بالمشاركة مع المفوضية الأوروبية.
٢٠٠٣	٢	- جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية لعام ٢٠٠٢ من المنظمة العربية للتنمية الإدارية بدولة الامارات. - شهادة الأيزو ٩٠٠١ ٢٠٠٠ من American Systems Registrar.
٢٠١١	١	جائزة أفضل مبادرة أو تطبيق لإدارة المعرفة في مؤسسة حكومية من مؤتمر إدارة المعرفة KMUK 2011 بلندن.

المصدر: إعداد الباحث.

وفي سبتمبر ٢٠١٩ شهد المركز انطلاقة جديدة برؤى عصرية لاستعادة مكانته "مركز الفكر الرائد للدولة المصرية"، من خلال:

- 0 تحسين الصورة الذهنية للمركز
 - 0 استعادة دور المركز كمركز فكر رائد ودعم متخذ القرار
 - 0 رقمته الخدمات التي يوفرها المركز
 - 0 الارتقاء بالموارد البشري
- وعمل المركز على تطوير كافة آليات التواصل مع الرأي العام والمجتمع الخارجي من خلال:

- 0 تطوير موقع المركز
- 0 تطوير منصات التواصل الاجتماعي بهدف الوصول لأكبر عدد من المتابعين
- 0 باستخدام أحدث أدوات عرض المعلومات

- 0 استكتاب عدد من أهم المفكرين وكتاب الرأي في مصر
- 0 التعاون مع الجهات الحكومية للارتقاء بجودة البيانات الرقمية القومية
- 0 كما كان للمركز دوره البارز في دعم جهود الحكومة لمواجهة جائحة كورونا من خلال إطلاق موقع "care.gov.eg" لعرض المعلومات الهامة حول الجائحة وتطور انتشاره.
- 0 تدشين موقع أهالينا لدعم العمالة غير المنتظمة
- 0 كما اهتم المركز بالجانب الخدمي من خلال تطوير تطبيق "في خدمتك" والذي حصد الجائزة البرونزية ضمن جوائز مؤسسة "ستيف" لمنطقة الشرق الأوسط.
- 0 إطلاق تطبيق IDSC بهدف إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المواطنين، حيث يُعد التطبيق منصة هامة من منصات التواصل مع الجمهور يُتيح من خلالها البيانات والمعلومات المُحدّثة، فضلا عن أسعار السلع محليا وعالميا وأبرز مؤشرات البورصات والأسواق المالية وأسعار صرف العملات المختلفة. كما يُقدّم التطبيق متابعة مستمرة لأهم مقالات الرأي والتقارير الدولية من مختلف الصحف ووكالات الأنباء الأجنبية والمواقع الإلكترونية العالمية. ويُتيح التطبيق أيضًا أهم إصدارات المركز سواء فيما يتعلق بالوسائط المتعددة من الإنفو جراف والفيديو جراف والبت الصوتي Podcast، أو الإصدارات البحثية التي تُقدّم تحليلا لموضوعات متنوعة.
- وفي سبيل التواجد على الساحة المحلية والعالمية وتدعيم التعاون محليًا ودوليًا، عمل المركز على استضافة مؤتمرات دولية، وبناء المزيد من الشراكات مع الجهات الدولية، فضلا عن توقيع بروتوكولات تعاون واستضافة عدد من الفعاليات المحلية والدولية، والشكل التالي رقم (٤) - (٤) يستعرض أبرزها.

شكل رقم (٤ - ٤)

أبرز الجهات الدولية التي تم بناء شراكات معها خلال العامين الأخيرين



المصدر: إعداد الباحث.

وقد انعكس هذا التحول بشكل كبير على ترتيب المركز وتواجهه على الساحة المحلية والدولية حيث حقق المركز في مؤشر جامعة بنسلفانيا للتصنيف الدولي لمراكز الفكر على مستوى العالم النتائج التالية¹:

- ضمن أفضل (٢٠) مركز فكر على مستوى العالم في التعامل مع كورونا، كما احتل رقم (٢١) من إجمالي (٦٤) مركز فكر على مستوى العالم كصاحب أفضل فكرة أو نموذج جديد تم تطويره بواسطة مركز فكر خلال عام ٢٠٢٠ best new idea or paradigm developed by a think tank

- تحسن ترتيبه ليحتل رقم (١٤) على مستوى افريقيا والشرق الاوسط من إجمالي (١٠١) على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لعام ٢٠٢٠، وذلك مقارنة بالمركز (١٩) من إجمالي (١٠٢) مركز فكر لعام ٢٠١٩ وهو أفضل موقع حصل عليه المركز منذ إنشائه.

- كما جاء المركز في الترتيب (٣٠) كأفضل مركز فكر حكومي من إجمالي (٧٣) مركز فكر حكومي على مستوى العالم.

كما حصد ٦ جوائز ضمن الدورة الـ ١٦ لمسابقة درع الحكومة الذكية العربية، والمبينة بالشكل التالي رقم (٤ - ٥).

¹ James G. McGann. 2021. **2020 Global Go To Think Tank Index Report**. University of Pennsylvania. P25: 32.

شكل رقم (٤ - ٥)

جوائز مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ضمن الدورة السادسة عشر لمسابقة درع الحكومة الذكية العربية

جائزة فئة حسابات التواصل الاجتماعي الحكومية

- حيث حصدت صفحة المركز على "فيس بوك" الجائزة نظراً لدورها البارز في نشر المحتوى المعرفي، والتوعية المجتمعية، وقد تم تدشين الصفحة عام ٢٠١١، ويتابعها أكثر من (١,٣) مليون مستخدم

جائزة فئة الابتكار الحكومي

- فاز بها المركز عن تدشينه لـ "البوابة القانونية للتشريعات المصرية"، والتي تعد البوابة أضخم قاعدة قانونية للتشريعات تستخدم تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وتضم نحو (٢٨٠) ألف تشريع، وأكثر من (٧٠) ألف حكم متنوع

جائزة فئة المسؤولية الاجتماعية والحكومية

- عن موقع "أهالينا" الخاص بالمبادرة التي أطلقتها الحكومة المصرية بشراكة مجتمعية لدعم العمالة غير المنتظمة المتضررة من جائحة كوفيد -١٩

جائزة فئة العمل الحكومي عن بعد

- حصد "نظام الذاكرة المؤسسية"، وهو أحد أهم نظم الـ "ERP" في مصر والوطن العربي المتخصصة في إدارة المؤسسات وتطوير الأداء الإداري

جائزة فئة المواقع الإلكترونية الحكومية

- عن موقع "منظومة الشكاوى الحكومية الموحدة" وهي المنظومة الشاملة التي تعمل على تلقي شكاوى المواطنين وتُعد قناة تواصل رسمية بين المواطن والحكومة بأجهزتها المختلفة

جائزة فئة التطبيقات الذكية

- لتطبيق "في خدمتك" الذي يمنح التطبيق مستخدميه الخصوصية والسهولة في التعامل مع منظومة الشكاوى الحكومية

المصدر: إعداد الباحث.

كما حاز المركز على جائزة درع الحكومة الذكية العربية هي مسابقة تنظمها Excellence Award Academy بإمارة دبي، والحاصلة على الاعتماد من جامعة فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ تنظيم المسابقة في ٢٠١٤، وتشارك فيها المؤسسات الحكومية العربية فقط، وتأتي هذا العام تأتي الجائزة هذا العام لإبراز ما قدمته الجهات من جهود خلال

"جائحة كوفيد -١٩"، ولاطلاع المجتمع العربي على التميز الحكومي في هذا المجال، وتوثيق النجاحات خلال أزمة كورونا وفترة التعافي منها.

ثانيًا ممارسات الجودة الشاملة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

تأتي الجودة كأحد القيم الرئيسة Core values للمركز حيث تمّ تصميم دورة العمل بالمركز بحيث تتضمن عملية المراجعة سواء داخل الإدارة نفسها المُعدّة للتقارير والدراسات والنُظُم هذا إلى جانب وجود كيان مستقل يُنَاط به عملية المراجعة الفنية والشكلية واللغوية للمخرجات ألا وهو الإدارة العامة للجودة. وقد إنشأت الإدارة العامة للجودة بهيكل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لتقوم بمهمة رئيسة "تعزيز جودة إصدارات المركز" ولتحقيق هذا الهدف تقوم الإدارة بما يلي:

١. المراجعة الفنية والشكلية واللغوية للمخرجات سواء الإصدارات الورقية أو النُظُم.

٢. توثيق ومراجعة العمليات المختلفة لإعداد تلك الإصدارات ومراجعة تلك العمليات وإعادة هندستها.

٣. توفير خدمات الترجمة والمراجعة اللغوية لكافة كيانات المركز حيث تضم الإدارة نُخبة من خبراء الترجمة والتدقيق اللغوي.

٤. تدقيق البيانات الصادرة عن المركز من مصادرها الأصلية لضمان الاعتماد على البيانات الأحدث والأدق وتفسيرها بالشكل الدقيق.

٥. تدقيق المصادر المستخدمة لإعداد الدراسات والتقارير من قبل مختلف الإدارات لضمان مصداقيتها وملائمتها وتوثيقها توثيقًا سليمًا.

إيماننا من رئاسة المركز بوجود منظومة إدارية متكاملة تؤدي دورها في تحقيق أهداف المركز التي من أهمها الارتقاء بكافة إصداراته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية - لكونه مركز فكر داعم لقيادات الدولة في اتخاذ القرار وإتاحة المعلومات مجتمعيًا - فقد حرص المركز على الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ في عام ٢٠٠٣ - عن طريق إحدى المؤسسات الأمريكية American System Registration ASR - لتطبيق بنود مواصفاتها الدولية بما يتوافق مع سياسته وأنظمتها ومع المتطلبات القانونية والتشريعية، وبما يُحقق التحسّن المُطرد والمُستمر. وقد استمر هذا النهج حتى عام ٢٠١٠، حيث كان يتم التأكد من هذا التطبيق من خلال المرور الدوري للوكيل الإقليمي التابع للمؤسسة الأمريكية على المركز كل ستة أشهر مما استوجب مواكبة تطورات المواصفة عام ٢٠٠٨ إلى أيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨، كما كان يتم المرور الداخلي لمسؤول الجودة الشاملة بالإدارة العامة للجودة بشكل دوري لضمان: (١) توثيق كافة العمليات التي

تقوم بها الإدارات، ٢) تنفيذ العمليات بالإدارات المختلفة وفق التوثيق سالف الذكر، ٣) التحديث المستمر لهذا التوثيق.

وعلى الرغم من توقف المركز عن الحصول على شهادة الأيزو إلا أن تلك التجربة قد نتج عنها توثيقًا لكافة العمليات التي تجريها كيانات المركز المختلفة آنذاك وقد ضمنت المراجعة المستمرة بمختلف الإدارات أن يكون هذا التوثيق محدثًا هذا إلى جانب أن عمليات المراجعة والتفتيش سواء الداخلية أو الخارجية ضمنت التزام الإدارات بتنفيذ العمليات كما هي موثقة بالملفات (إلى حد كبير)، إلا أنه بعد تطبيق مواصفة الأيزو لفترة سبع سنوات مُتصلة تحول برنامج الجودة في المركز إلى نظام روتيني يهتم بالتوثيق وضبط الوثائق لتلافي ظهور حالات عدم المطابقة دون التركيز الكافي على تحسين كفاءة الأداء، وعليه فقد ظهرت الحاجة لتطبيق نظام آخر للجودة الشاملة يتناسب مع تغير وتطور المؤسسة وبراغي احتياجاتها وإمكاناتها، وأيضًا تغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية بحيث يركز على التحسين الفعلي والمستمر لأداء المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تأثيره على جودة مخرجات المؤسسة وزيادة رضا العملاء والعاملين على السواء. على أن يستفيد من تجربة المؤسسة في تطبيق مواصفة الأيزو وما حققه برنامج الجودة بالمركز من إيجابيات وفي نفس الوقت يتلافى أية قصور أو سلبيات ظهرت من قبل.

كذلك قامت قيادة المركز في عام ٢٠١٩، بالعمل على الحصول على شهادة التميز الأوروبي حيث قام المركز بالاستعانة بأحد الجهات الرائدة لإجراء تقييم جزئي بالتطبيق على عدد من أبرز المنتجات التي طورها المركز في السنوات الأخيرة،^١ وهي:

- نظام إدارة المؤسسة الإلكتروني، وهو نظام إلكتروني يُمكن من خلاله إدارة المؤسسة بالكامل سواء بالنسبة للمشرعات المخططة، أو إدارة التكاليفات العاجلة التي ترد للمؤسسة من رئاسة مجلس الوزراء، أو إدارة المشروعات مع الجهات الأجنبية والمانحة أو الجهات الحكومية الأخرى، كما يسمح النظام بمتابعة الأداء على مستوى المؤسسة ككل، ومحاوِر العمل الخمس، والإدارات، وفرق العمل، والأفراد.

- تطبيق "في خدمتك": وهو تطبيق إلكتروني على الهاتف المحمول يسمح للمواطنين بتسجيل شكاوهم من الخدمات الحكومية المختلفة على التطبيق ليتم توجيهها عبر قطاع إدارة الشكاوى الحكومية إلى الجهة المختصة ومتابعة حل شكاوى المواطنين وإفادتهم بموقف شكاوهم.

^١ الموقع الإلكتروني لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، <https://idsc.gov.eg/>، مارس ٢٠٢٢.



وفي الأسبوع الأخير من أكتوبر ٢٠٢٠ حصل المركز على شهادة ملتزمون بالتميز من المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management (EFQM)، وهو بذلك أول مؤسسة

حكومية مصرية وإفريقية تحصل على تلك الشهادة التي تمنح للمؤسسات الأكثر تميزا وفقا لمعايير التميز المؤسسي الأوروبية.

المبحث الثاني

تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتناول المبحث الأول الكيفية التي تم من خلالها بناء أدائه جمع البيانات وكذا تصميم عينة البحث وكيفية اختيار مجتمع البحث. كما يتطرق إلى وصف العينة المُحققة وتوزيع المجيبين وفقًا لعدد من الخصائص الخلفية مثل الوظيفة، العمر، النوع،.. إلخ.

أولاً: أداة جمع البيانات

استنادًا للدراسات السابقة التي تمّ عرضها في الفصلين الأول والثاني السابقين بالدراسة، قام الباحثون سألًا بتقييم تجارب المؤسسات المختلفة بالاستناد لاستقصاء للرأي للمديرين والتنفيذيين في المؤسسات المختلفة حيث تضمنت استمارة الاستقصاء معايير التقييم الأهم من وجهة نظر الباحثين، ليقوم المبحوثين باستيفاء الاستمارة وتقييم المؤسسة وفقًا لتلك المعايير. في الدراسة الراهنة لتقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة من خلال استمارة استقصاء للرأي^١ تمّ تصميمها بالاستناد لمعايير الجودة الشاملة في إطار التقييم المشترك (Common Assessment Framework) حيث تضمنت الاستمارة ٤٣ معيار فرعي للتقييم تُغطي أحد عشر معيارًا رئيسيًا كما يستعرضهم الشكل التالي رقم (٤ - ٦).

شكل رقم (٤ - ٦)

معايير تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة

☐ رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمة وأهدافه.	☐ إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار.
☐ تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها.	☐ التخطيط للموارد البشرية.
☐ إشراك الموظفين وتحفيزهم.	☐ تحديد كفاءات العاملين التي تدعم أهداف المؤسسة.
☐ الشراكات.	☐ إدارة المالية.
☐ إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة.	☐ إدارة المرافق والأصول.
☐ تطوير الخدمات والمنتجات.	

المصدر: إعداد الباحث.

^١ يعرض الملحق رقم (٢) استمارة الاستقصاء التي تم تنفيذها على السادة المديرين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء المصري

ثانيًا: طريقة جمع البيانات

تم استهداف السادة المديرين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر المقابلات الشخصية لاستيفاء استمارة الاستقصاء المُشار إليها، وذلك بالنظر إلى كل من الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة، والتي تقدر بحوالي ٧٣ فرد. وبالنظر لتعذر تغطية كافة السادة بالإدارة الوسطى والعليا لصعوبة مقابلتهم فقد تم استخدام أسلوب المعاينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية عادية simple random sample، ولتقدير حجم العينة المطلوبة تم استخدام المعادلة الإحصائية التالية:

$$n = \frac{N P (1 - P)}{(N - 1) \left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}} \right)^2 + P(1 - P)}$$

حيث:

- n حجم العينة.
 - N حجم المجتمع وهو يساوي ٧٣ في الدراسة الحالية.
 - d حد الخطأ المسموح به وفي الدراسة الحالية تم اختيار الحصول على مقدرات تحقق درجة ثقة ٩٥% وبالتالي حد الخطأ المسموح به هو القيمة المُكملة ٠,٠٥.
 - $Z_{1-\alpha/2}$ القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى دلالة α ، ولتحقيق درجة ثقة ٩٥% فإن القيمة الحرجة في هذه الحالة تكون ١,٩٦.
 - P احتمال تحقق الصفة المدروسة في المجتمع والتي يتم افتراضها ٠,٥.
- وبتعويض القيم المُشار إليها في المعادلة السابقة يُقدر حجم العينة المطلوب بحوالي ٤٢ مبحوث. وليمكن الباحث من الوصول للعينة المطلوبة تم إجراء ٥٠ محاولة لجمع البيانات ومقابلة المبحوثين نجح الباحث في استيفاء استمارات الاستبيان كاملة وإجراء المقابلة كاملة لنحو ٤٠ مبحوث من الخمسين المستهدفين.

كما سبق الإشارة فقد نجح الباحث في الوصول إلى ٩٥,٢% من حجم العينة المطلوب والمُقدر بحوالي ٤٢ مبحوث كما تم التوضيح بالمعادلة أعلاه، حيث نجح في مقابلة وجمع البيانات كاملة من ٤٠ مبحوث.

ثالثًا: توصيف العينة المُحققة

كما سبق الإشارة فقد بلغ حجم العينة المُحققة ٤٠ مبحوث وقد شملت العينة الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة، ٥% من المجيبين بالعينة ينتمون إلى الإدارة العليا للمركز شاملة رئيس المركز والسادة رؤساء المحاور ونواهم، في مُقابل ٩٠% من العينة ينتمون إلى الإدارة الوسطى

للمؤسسة ممثلة في السادة مديري الإدارة العامة ونوابهم ومديري الوحدات، والجدول التالي رقم (٤) - ٢ يوضح توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى الإداري.

جدول رقم (٤ - ٢)

توزيع المبحوثين وفقاً للمستوى الإداري

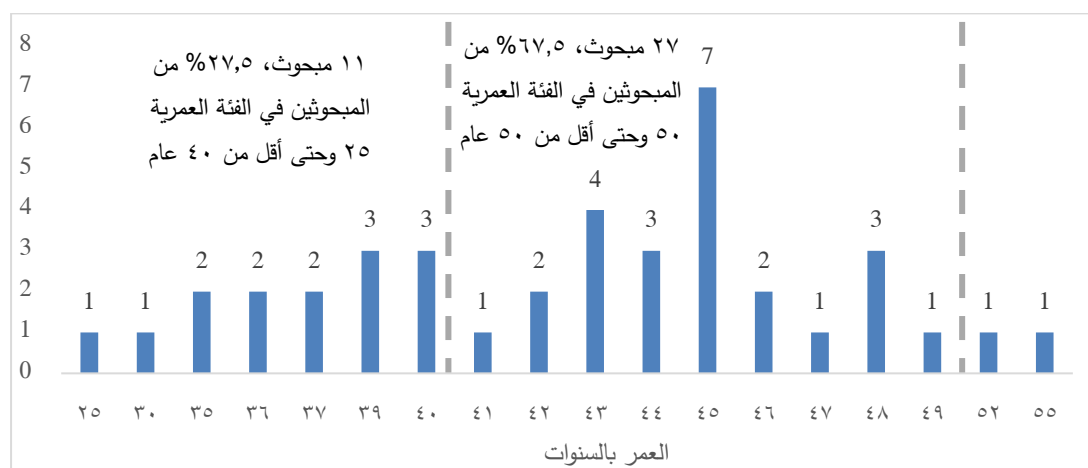
الفئة	المستوى الإداري	العدد	التوزيع النسبي
الإدارة العليا	رئيس المركز	1	2.5%
	رئيس محور	1	2.5%
الإدارة الوسطى	مدير إدارة	19	47.5%
	مدير تنفيذي	10	25.0%
	مدير وحدة	6	15.0%
	نائب مدير إدارة	1	2.5%
الإدارة الدنيا	رئيس قسم	2	5.0%
الإجمالي		40	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وبالنظر إلى التوزيع العمري للمبحوثين في العينة، نجد أن ٦٧,٥% من السادة المبحوثين يقعوا في الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ عام، و٢٧,٥% من العينة يقعوا في الفئة العمرية ٢٥ وحتى أقل من ٤٠ عاماً وهو ما يتسق مع طبيعة العينة التي تستهدف بالأساس الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة، والشكل التالي يوضح التوزيع العمري للسادة المبحوثين.

شكل رقم (٤ - ٧)

توزيع المبحوثين وفقاً للعمر

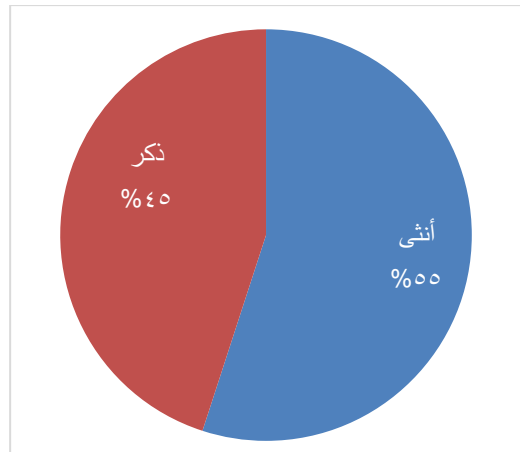


المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ٨) الخاص بتوزيع المبحوثين في العينة وفقًا للنوع الاجتماعي، أن العينة شبة متوازنة حيث أن ٥٥% من السادة المبحوثين من الإناث و ٤٥% منهم من الذكور وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ٨).

شكل رقم (٤ - ٨)

توزيع المبحوثين وفقًا للنوع الاجتماعي

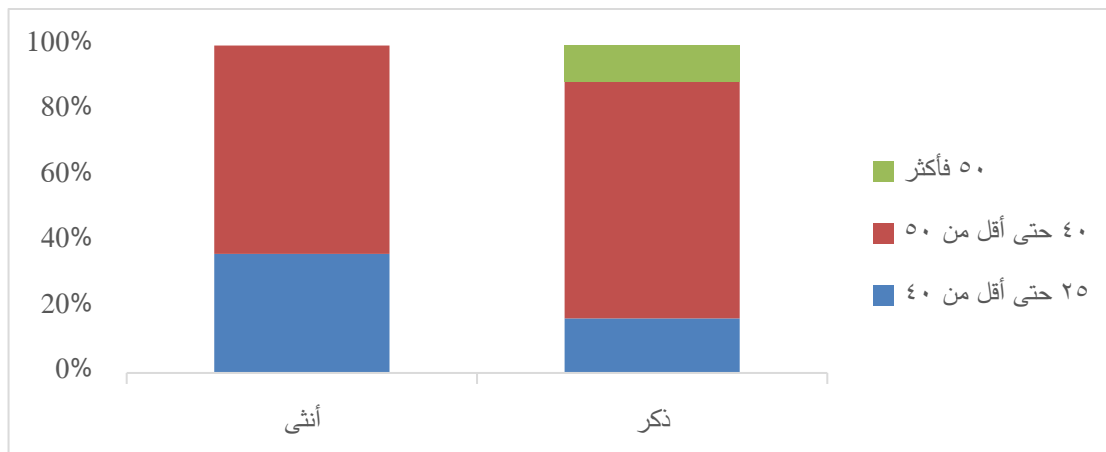


المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

تجدر الإشارة إلى أن الإناث في عينة المبحوثين أكثر شبابًا من الذكور حيث أن ما يفوق ١٠% من الذكور يقعوا في الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر في حين أنه لا توجد أي من الإناث في هذه الفئة العمرية، فضلًا عن ١٨% فقط من الذكور ينتمون للفئة العمرية ٢٥ عامًا وحتى أقل من ٤٠ عامًا في الوقت الذي تبلغ هذه النسبة بين الإناث ٣٨%، والشكل التالي رقم (٤ - ٩) يوضح التركيب العمري والنوع للسادة المبحوثين.

شكل رقم (٤ - ٩)

التركيب العمري والنوعي للسادة المبحوثين في العينة المُحققة

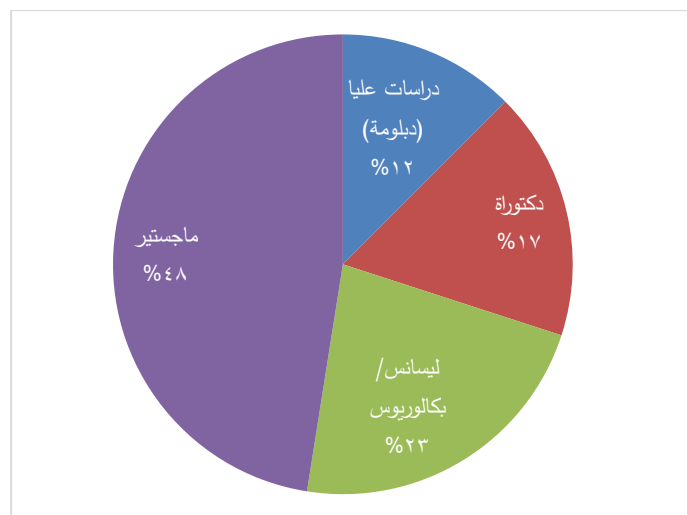


المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وبالإشارة إلى توزيع السادة المبحوثين في العينة وفقاً للمؤهل الدراسي، نجد أن ٧٧% منهم قد اتموا بعض الدراسات العليا سواء بحصولهم على دبلومة، أو ماجستير أو دكتوراه، وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (١٠ - ٤).

شكل رقم (١٠ - ٤)

توزيع المبحوثين وفقاً للمؤهل الدراسي



المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث

نتائج تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

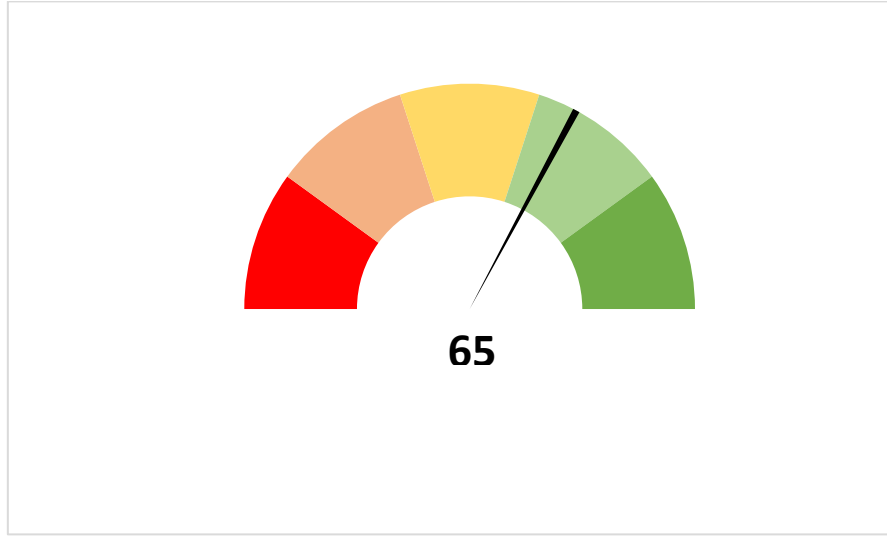
يتناول المبحث الحالي تحليل النتائج الخاصة بتقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة. لأغراض التحليل الإحصائي تم بناء مؤشر مركب باستخدام نتائج تقييم السادة المبحوثين وفق المعايير الرئيسة والفرعية المختلفة لقياس المستوى العام لأداء المركز بالنسبة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث تم أولاً معايرة البيانات Data Standardization and Normalization، فضلاً عن تقييس الإجابات على مدى من الصفر وحتى المائة.

وقد تم بناء المؤشر الرئيس على أساس المتوسط المرجح لمؤشرات المعايير الفرعية بحيث يُعطي لكل معيار نفس الوزن الترجيحي أي كان عدد الموضوعات الداخلة في بناء المؤشر الفرعي. وقد تم بناء مؤشرات المعايير الفرعية كمتوسط لمؤشرات المعايير التي تقع تحته. ليتراوح المؤشر الرئيس بين الصفر والمائة نقطة وكلما اقترب المؤشر من الصفر دل ذلك على مستوى متدني للأداء، والعكس صحيح كلما اقترب المؤشر من المائة نقطة دل ذلك على أداء جيد. وقد تم النظر أيضاً إلى نتيجة كل معيار فرعي وفق الخصائص الخلفية للسادة المجيبين للنظر في مدى تماسك أو تقارب التقييم والذي يعكس بطريقة ما فعالية تطبيق المركز لإدارة الجودة الشاملة.

وقد سجل المركز ٦٥,٢ نقطة كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١١) بالنسبة للمؤشر العام ليحظى بمستوى مقبول من الأداء، وبالنظر إلى المعايير الرئيسة للتقييم جاء المعيار الرئيس الخاص بتحديد العمليات وتصميمها وإدارتها كأعلى المعايير من حيث الأداء، في الوقت الذي تذيلت القائمة المعيار الخاص بإدارة التكنولوجيا والمعرفة. وكما يوضح الشكل رقم (٤ - ١٢) مؤشر أداء المركز بالنسبة للمعايير الرئيسة.

شكل رقم (٤ - ١١)

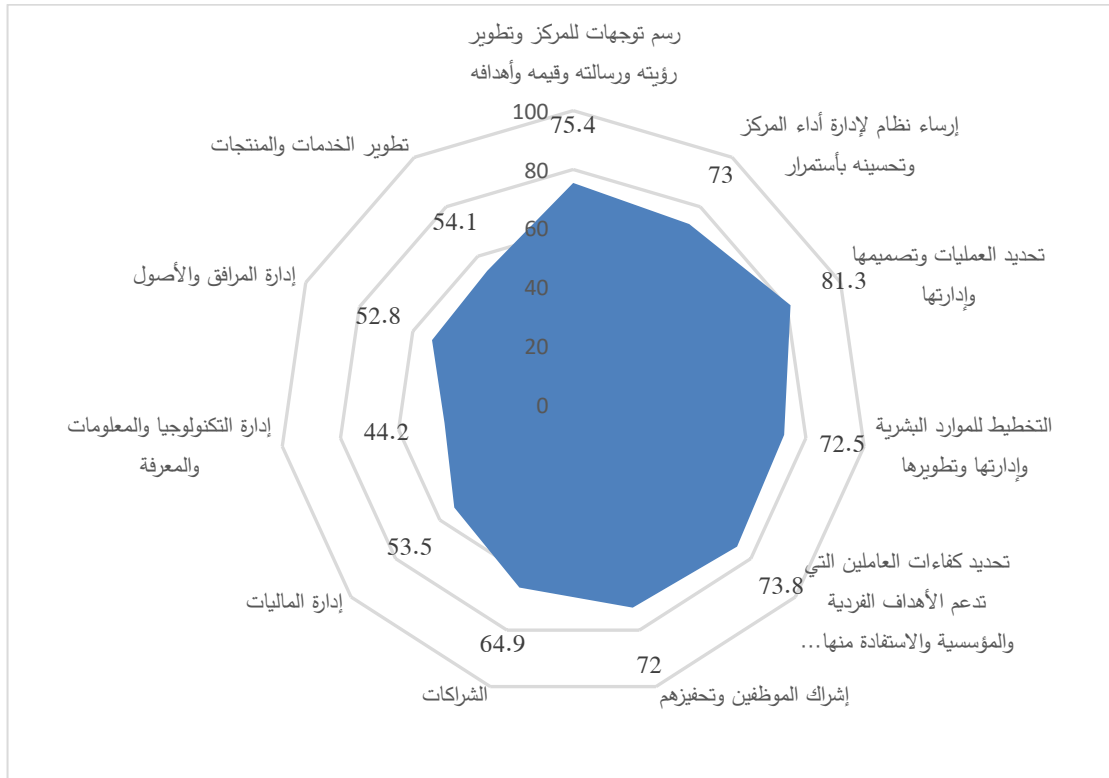
المؤشر العام لتقييم المركز



المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

شكل رقم (٤ - ١٢)

مؤشر تقييم المركز للمعايير الرئيسية

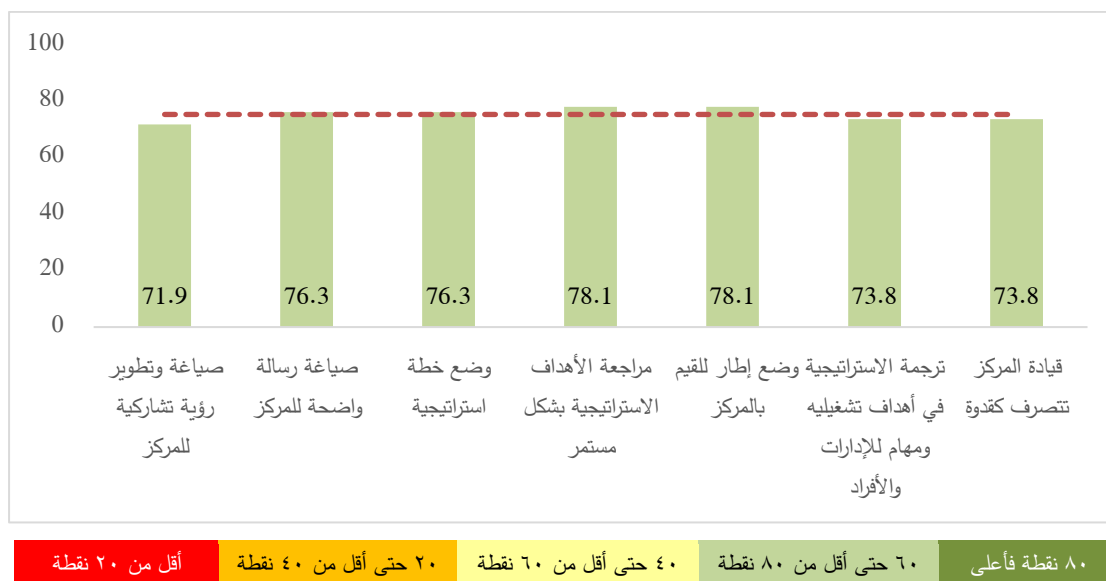


المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٧٥,٤ نقطة بالنسبة للمعيار الرئيس الأول الخاص برسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمة أهدافه، ليحظى بأداء جيد في هذا المجال ويُعتبر وضع إطار للقيم بالمركز والمراجعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١٣) هما المحركان الرئيسان لهذا التقييم الجيد، في الوقت الذي تحتاج فيه عملية صياغة وتطوير رؤية تشاركية للمركز إلى المزيد من الاهتمام حيث سجلت ٧١,٩ نقطة فقط وهو مازال أداء جيد إلا أنه أقل المعايير الفرعية أداءً.

شكل رقم (٤ - ١٣)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الأول "رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمته وأهدافه"



المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى هم الأعلى تقيماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة برسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمته وأهدافه، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ٣).

جدول رقم (٤ - ٣)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الأول "رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمته وأهدافه" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية	صياغة رؤية تشاركية	صياغة رسالة واضحة	وضع خطة استراتيجية	المراجعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية	وضع إطار للقيم	ترجمة الأهداف الاستراتيجية في أهداف تشغيلية	قيادة المركز
الفئات العمرية	٦٥,٩	63.6	63.6	59.1	59.1	59.1	59.1
٢٥ حتى أقل من ٤٠	٧٤,١	81.5	81.5	85.2	85.2	85.2	79.6

الخصائص الخلفية	صياغة رؤية تشاركية	صياغة رسالة واضحة	وضع خطة استراتيجية	المراجعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية	وضع إطار للقيم	ترجمة الاهداف الاستراتيجية في أهداف تشغيلية	قيادة المركز تتصرف كقوة
٥٠ فأكثر	٧٥,٠	75.0	75.0	87.5	87.5	75.0	75.0
أثنى	٦٨,٢	72.7	72.7	71.6	71.6	69.3	69.3
ذكر	٧٦,٤	80.6	80.6	86.1	86.1	79.2	79.2
إدارة دنيا	٧٥,٠	62.5	62.5	62.5	62.5	75.0	75.0
إدارة وسطى	٧٢,٩	77.8	77.8	80.6	80.6	73.6	73.6
إدارة عليا	٥٠,٠	62.5	62.5	50.0	50.0	75.0	75.0

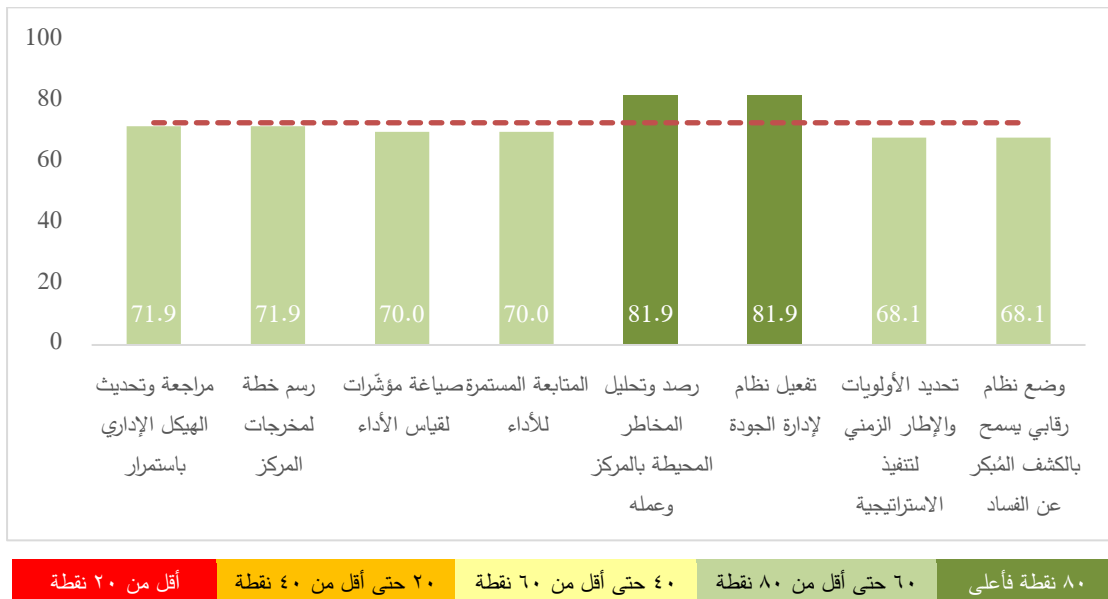
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٧٣ نقطة بالنسبة للمعيار الرئيس الثاني الخاص بإرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار، ليحظى بأداء جيد في هذا المجال ويُعتبر تفعيل نظام لإدارة الجودة، ورصد وتحليل المخاطر هما المحركان الرئيسان لهذا التقييم الجيد كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١٤)، في الوقت الذي تحتاج فيه عملية تحديد الأولويات والإطار الزمني لتنفيذ الاستراتيجية، ووضع نظام رقابي يسمح بالكشف المبكر عن الفساد إلى المزيد من الاهتمام حيث سجلنا ٦٨,١ نقطة فقط لكل منهما ليعتبرا أقل المعايير الفرعية أداء ويقعا في نطاق الأداء الجيد.

شكل رقم (٤ - ١٤)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثاني "إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار"



٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة بإرساء نظام إدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ٤).

جدول رقم (٤ - ٤)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثاني "إرساء نظام إدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية	مراجعة الهيكل الإداري وتحديثه باستمرار	رسم خطة للمخرجات	صياغة مؤشرات لقياس الأداء	المتابعة المستمرة للأداء	رصد وتحليل المخاطر المحيطة	تفعيل نظام إدارة الجودة	تحديد الأولويات والإطار الزمني لتنفيذ الاستراتيجية	وضع نظام رقابي يسمح بالكشف المبكر عن الفساد
٢٥ حتى أقل من ٤٠	54.5	54.5	45.5	45.5	59.1	59.1	56.8	56.8
٤٠ حتى أقل من ٥٠	81.5	81.5	81.5	81.5	90.7	90.7	73.1	73.1
٥٠ فأكثر	37.5	37.5	50.0	50.0	87.5	87.5	62.5	62.5
أنثى	69.3	69.3	67.0	67.0	78.4	78.4	65.9	65.9
نكر	75.0	75.0	73.6	73.6	86.1	86.1	70.8	70.8
إدارة دنيا	62.5	62.5	37.5	37.5	50.0	50.0	37.5	37.5
إدارة وسطى	72.2	72.2	71.5	71.5	84.0	84.0	70.1	70.1
إدارة عليا	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0	62.5	62.5

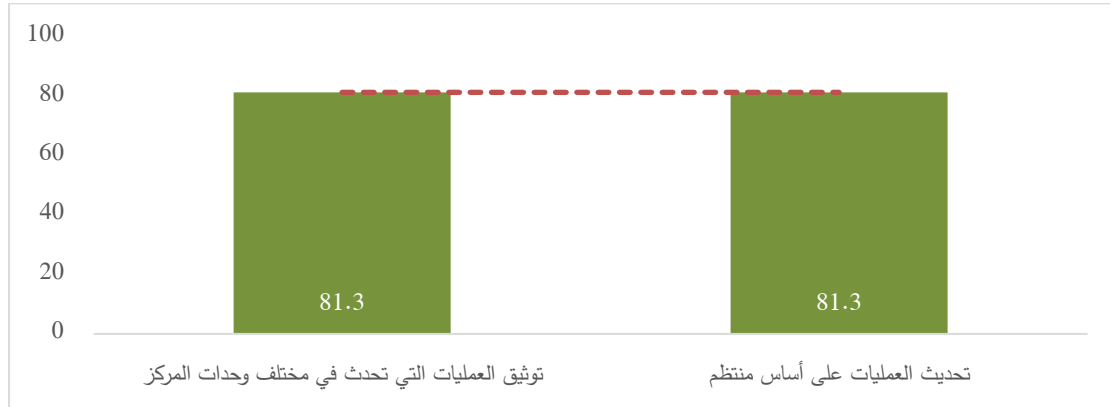
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٨١,٣ نقطة بالنسبة للمعيار الخاص بتحديد العمليات وتصميمها وإدارتها، ليحظى بأداء ممتاز في هذا المجال حيث يقوم المركز بتوثيق العمليات في مختلف الكيانات الإدارية والوحدات، فضلا عن تحديثها بشكل منتظم، وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١٥).

شكل رقم (٤- ١٥)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثالث "تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها"



٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة بتحديد العمليات وتصميمها وإدارتها، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤- ٥).

جدول رقم (٤- ٥)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثالث "تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية		توثيق العمليات	تحديث العمليات على أساس منتظم
الفئات العمرية	٢٥ حتى أقل من ٤٠	56.8	56.8
	٤٠ حتى أقل من ٥٠	91.7	91.7
	٥٠ فأكثر	75.0	75.0
النوع	أنثى	73.9	73.9
	ذكر	90.3	90.3
الوظيفة	إدارة دنيا	62.5	62.5
	إدارة وسطى	81.9	81.9
	إدارة عليا	87.5	87.5

٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

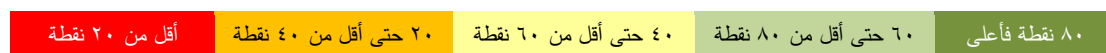
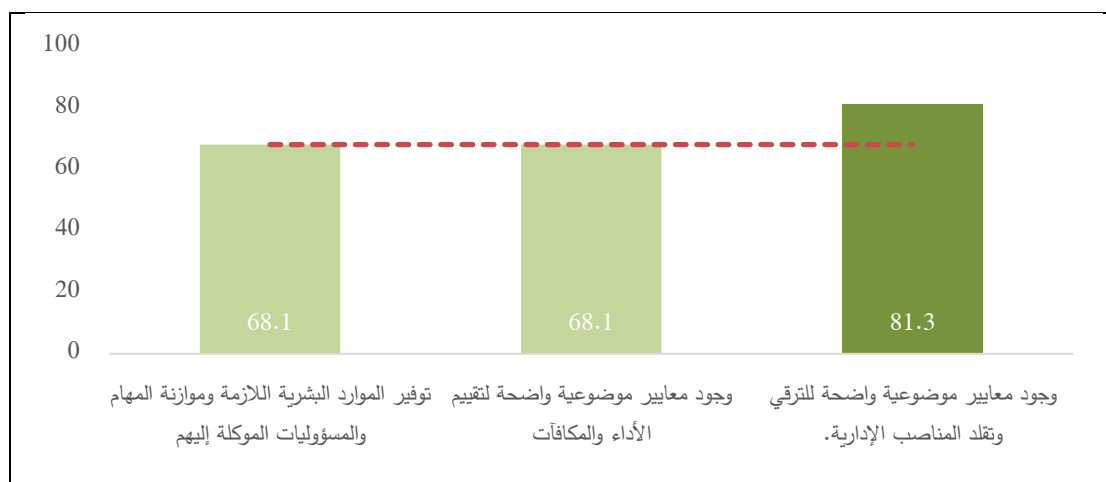
المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٧٢,٥ نقطة بالنسبة للمعيار الخاص بالتخطيط للموارد البشرية ويُعتبر وجود معايير موضوعية واضحة للتقدمي وتقلد المناصب الإدارية هو المحرك الرئيس لهذا التقييم

الجيد كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١٦)، في الوقت الذي تحتاج فيه عملية وضع معايير واضحة للمكافأة وتقييم الأداء، وكذا توفير الموارد البشرية اللازمة وموازنة المهام الموكلة إليهم إلى المزيد من الاهتمام.

شكل رقم (٤ - ١٦)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الرابع "التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها"



المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ٦).

جدول رقم (٤ - ٦)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الرابع "التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية	توفير الموارد البشرية وموازنة المهام والمسؤوليات	وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء	وجود معايير موضوعية للتقدم
الفئات العمرية			
٢٥ حتى أقل من ٤٠	54.5	54.5	65.9
٤٠ حتى أقل من ٥٠	74.1	74.1	88.0
٥٠ فأكثر	62.5	62.5	75.0
النوع			
أنثى	62.5	62.5	73.9
ذكر	75.0	75.0	90.3
الوظيفة			
إدارة دنيا	62.5	62.5	75.0

الخصائص الخلفية	توفير الموارد البشرية وموازنة المهام والمسؤوليات	وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء	وجود معايير موضوعية للترقي
إدارة وسطى	68.8	68.8	81.9
إدارة عليا	62.5	62.5	75.0

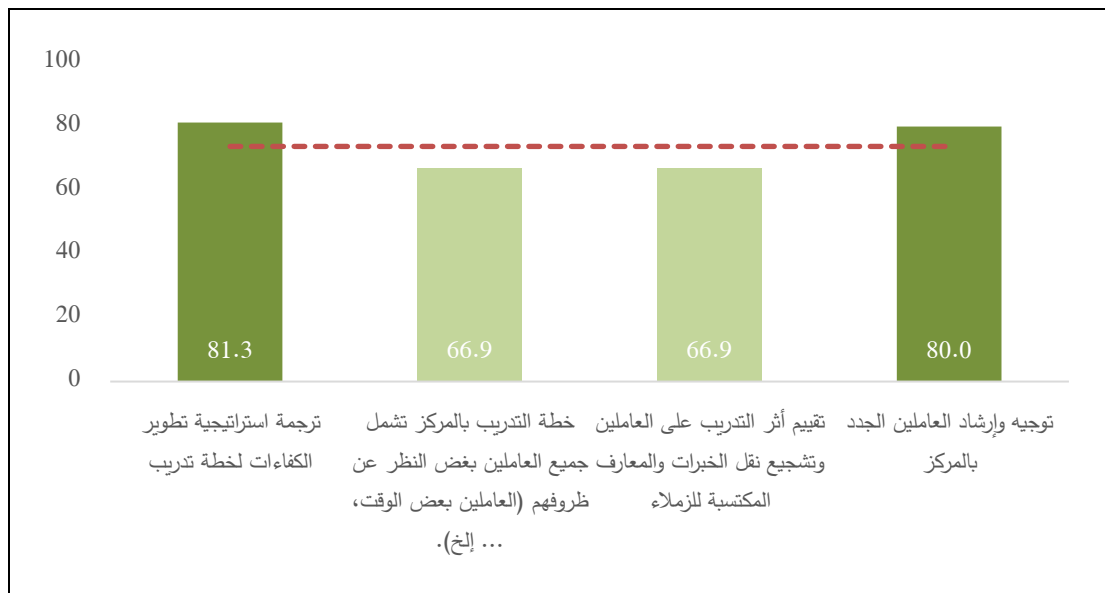
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٧٣,٨ نقطة بالنسبة للمعيار الرئيس الخامس الخاص تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها، ليحظى بأداء جيد في هذا المجال. ويُعتبر ترجمة استراتيجية تطوير الكفاءات لخطة تدريب، وتوجيه وإرشاد العاملين الجدد هما المحركان الرئيسيان لهذا التقييم الجيد وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١٧)، في الوقت الذي تحتاج فيه شمول خطة التدريب بالمركز لجميع العاملين، وكذا تقييم أثر التدريب على العاملين إلى المزيد من الاهتمام حيث سجلتا ٦٦,٩ نقطة فقط لكل منهما وهو مازال أداء جيد إلا أنهما أقل المعايير الفرعية أداء.

شكل رقم (٤ - ١٧)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الخامس "تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها"



٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما بتحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفرعية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ٧).

جدول رقم (٤ - ٧)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الخامس "تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية	ترجمة استراتيجية تطوير الكفاءات لخطة تدريب	خطة التدريب تشمل جميع العاملين	تقييم أثر التدريب وتشجيع نقل الخبرات والمعارف	توجيه وإرشاد العاملين الجدد
الفئات العمرية	٢٥ حتى أقل من ٤٠	65.9	61.4	61.4
	٤٠ حتى أقل من ٥٠	88.0	69.4	69.4
	٥٠ فأكثر	75.0	62.5	62.5
النوع	أنثى	73.9	58.0	58.0
	ذكر	90.3	77.8	77.8
الوظيفة	إدارة دنيا	75.0	50.0	50.0
	إدارة وسطى	81.9	68.1	68.1
	إدارة عليا	75.0	62.5	62.5

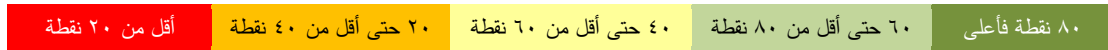
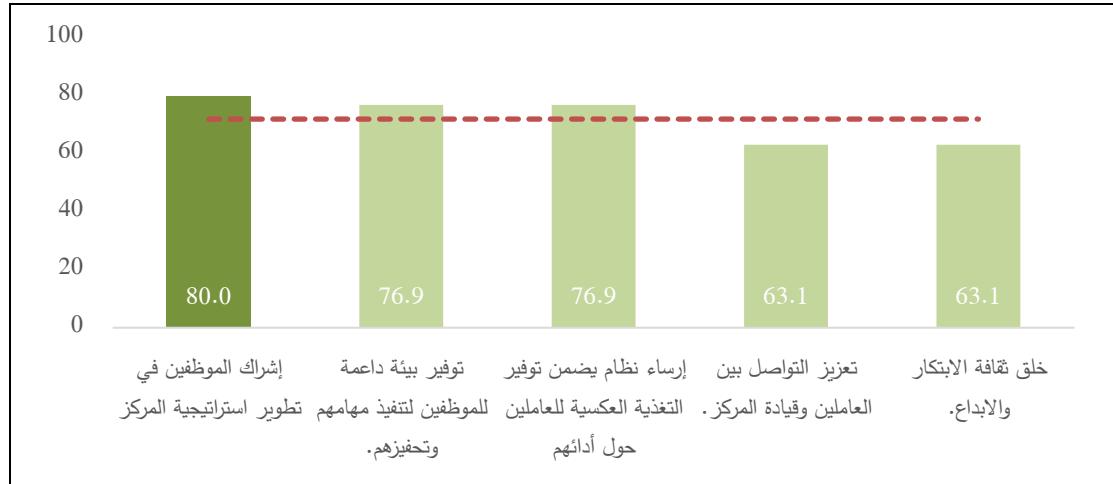
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٧٢ نقطة بالنسبة للمعيار الرئيس السادس الخاص بإشراك الموظفين وتحفيزهم، ليحظى بأداء جيد في هذا المجال. ويُعتبر إشراك الموظفين في تطوير استراتيجية المركز هو المحرك الرئيسي لهذا التقييم الجيد وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١٨)، في الوقت الذي تحتاج فيه إدارة التواصل بين العاملين وقيادة المركز، وخلق ثقافة الإبداع والابتكار إلى المزيد من الاهتمام حيث سجلنا ٦٣,١ نقطة فقط لكل منهما وهو مازال أداء جيد إلا أنهما أقل المعايير الفرعية أداء.

شكل رقم (٤ - ١٨)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السادس "إشراك الموظفين وتحفيزهم"



المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

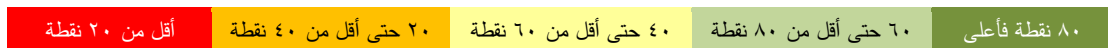
الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة بإشراك الموظفين وتحفيزهم، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ٨).

جدول رقم (٤ - ٨)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السادس "إشراك الموظفين وتحفيزهم" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية	إشراك الموظفين في تطوير الاستراتيجية	توفير بيئة داعمة للموظفين	توفير التغذية العكسية للعاملين	تعزيز التواصل بين العاملين وقيادة المركز	خلق ثقافة الابتكار والابداع
الفئات العمرية	٢٥ حتى أقل من ٤٠	70.5	63.6	63.6	54.5
	٤٠ حتى أقل من ٥٠	84.3	82.4	82.4	66.7
	٥٠ فأكثر	75.0	75.0	75.0	62.5
النوع	أنثى	75.0	67.0	67.0	56.8
	ذكر	86.1	88.9	88.9	70.8
الوظيفة	إدارة دنيا	75.0	75.0	75.0	50.0
	إدارة وسطى	79.9	77.1	77.1	64.6
	إدارة عليا	87.5	75.0	75.0	50.0

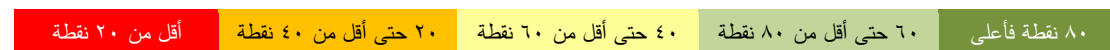
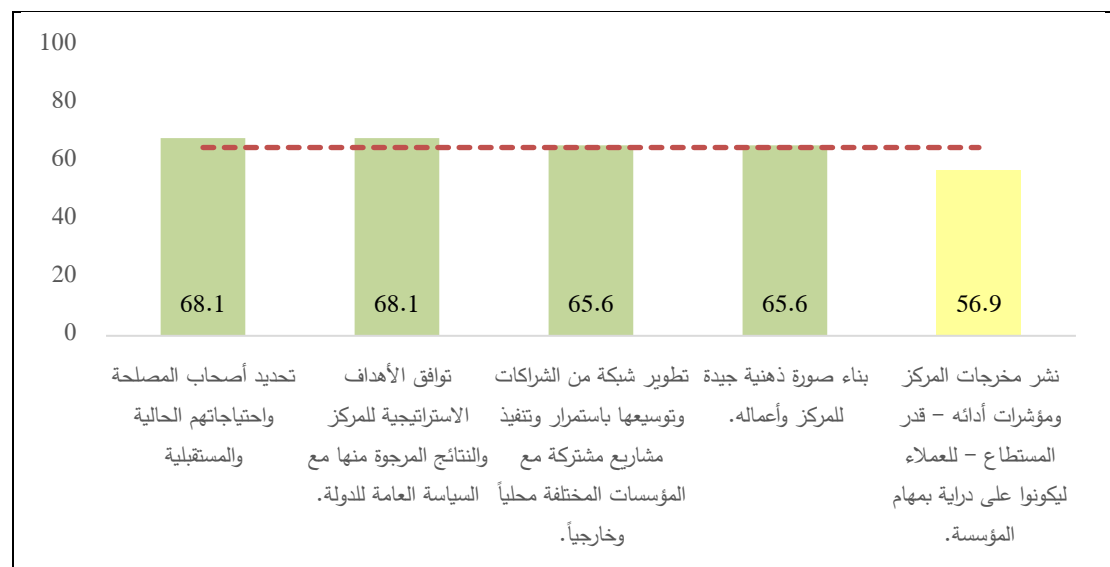


المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٦٤,٩ نقطة بالنسبة للمعيار الخاص بالشراكات، وتُعتبر عملية تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، فضلاً عن توافق الاهداف الاستراتيجية للمركز والنتائج المرجوة منها مع السياسة العامة للدولة هما المحركان الرئيسان لهذا التقييم الجيد، وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ١٩).

شكل رقم (٤ - ١٩)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السابع "الشراكات"



المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة بإدارة ملف الشراكات، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ٩).

جدول رقم (٤ - ٩)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السابع "الشراكات" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية	تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم	توافق الاهداف الاستراتيجية للمركز مع السياسة العامة للدولة	تطوير شبكة من الشراكات وتوسيعها باستمرار	بناء صورة ذهنية جيدة للمركز وأعماله	نشر مخرجات المركز ومؤشرات أدائه للعملاء
٢٥ حتى أقل من ٤٠	59.1	59.1	56.8	56.8	45.5
٤٠ حتى أقل من ٥٠	73.1	73.1	70.4	70.4	62.0
٥٠ فأكثر	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
أنثى	65.9	65.9	62.5	62.5	51.1

الخصائص الخلفية	تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم	توافق الاهداف الاستراتيجية للمركز مع السياسة العامة للدولة	تطوير شبكة من الشراكات وتوسيعها باستمرار	بناء صورة ذهنية جيدة للمركز وأعماله	نشر مخرجات المركز ومؤشرات أدائه للعملاء
ذكر	70.8	70.8	69.4	69.4	63.9
إدارة دنيا	62.5	62.5	50.0	50.0	37.5
إدارة وسطى	68.8	68.8	66.7	66.7	56.9
إدارة عليا	62.5	62.5	62.5	62.5	75.0

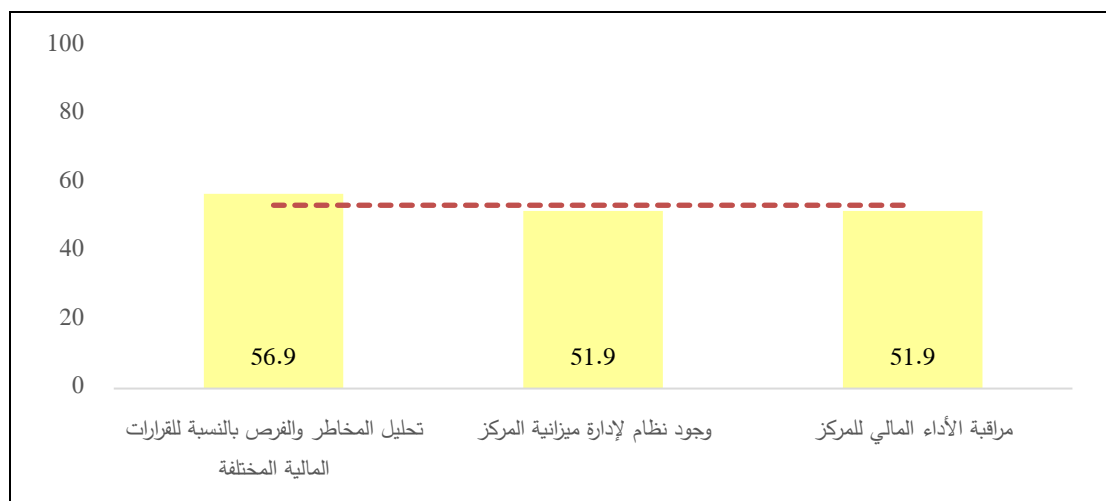
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٥٣,٥ نقطة بالنسبة للمعيار الرئيس الثامن الخاص بإدارة المالية، ليحظى بأداء متوسط في هذا المجال. ولم يسجل المؤشر فروق كبيرة بين المعايير الفرعية الثلاث - تحليل المخاطر والفرص، وجود نظام لإدارة الميزانية، ومراقبة الأداء المالي - والتي تحتاج جميعها إلى المزيد من الاهتمام، وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ٢٠).

شكل رقم (٤ - ٢٠)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثامن "إدارة المالية"



٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة بإدارة المالية، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ١٠).

جدول رقم (٤ - ١٠)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثامن "إدارة المالىات" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين
(نقطة)

الخصائص الخلفية	تحليل المخاطر والفرص للقرارات المالية	وجود نظام لإدارة الميزانية	مراقبة الأداء المالي
الفئات العمرية	٢٥ حتى أقل من ٤٠	45.5	34.1
	٤٠ حتى أقل من ٥٠	62.0	58.3
	٥٠ فأكثر	50.0	62.5
النوع	أنثى	51.1	47.7
	ذكر	63.9	56.9
الوظيفة	إدارة دنيا	37.5	12.5
	إدارة وسطى	56.9	54.9
	إدارة عليا	75.0	37.5

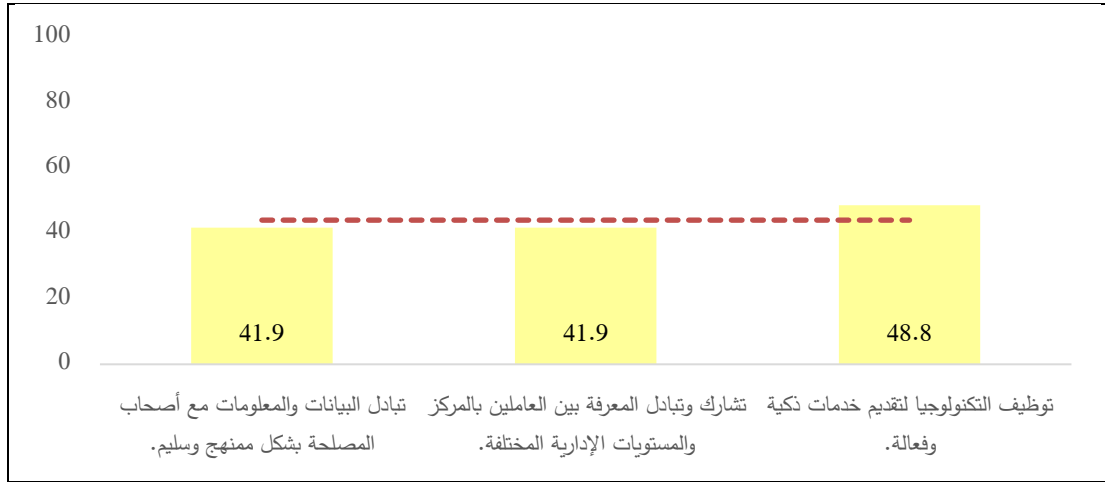
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٤٤,٢ نقطة بالنسبة للمعيار الرئيس التاسع الخاص بإدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة، ليحظى بأداء دون المتوسط في هذا المجال. ويُعتبر توظيف التكنولوجيا لتقديم خدمات ذكية وفعالة هو أفضل أبعاد المعيار أداء كما يوضح الشكل التالي رقم (٤-٢١)، في الوقت الذي تحتاج فيه منهجية تبادل البيانات مع أصحاب المصلحة، وكذا منهجية تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة إلى المزيد من الاهتمام حيث سجلتا ٤١,٩ نقطة فقط لكل منهما.

شكل رقم (٤ - ٢١)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار التاسع "إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة"



٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما بإدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ١١).

جدول رقم (٤ - ١١)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار التاسع "إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية	تبادل البيانات والمعلومات مع أصحاب المصلحة	تشارك وتبادل المعرفة بين العاملين بالمركز والمستويات الإدارية المختلفة	توظيف التكنولوجيا لتقديم خدمات ذكية
الفئات العمرية			
٢٥ حتى أقل من ٤٠	20.5	20.5	36.4
٤٠ حتى أقل من ٥٠	50.9	50.9	55.6
٥٠ فأكثر	37.5	37.5	25.0
النوع			
أنثى	38.6	38.6	46.6
ذكر	45.8	45.8	51.4
الوظيفة			
إدارة دنيا	12.5	12.5	12.5
إدارة وسطى	43.1	43.1	51.4
إدارة عليا	50.0	50.0	37.5

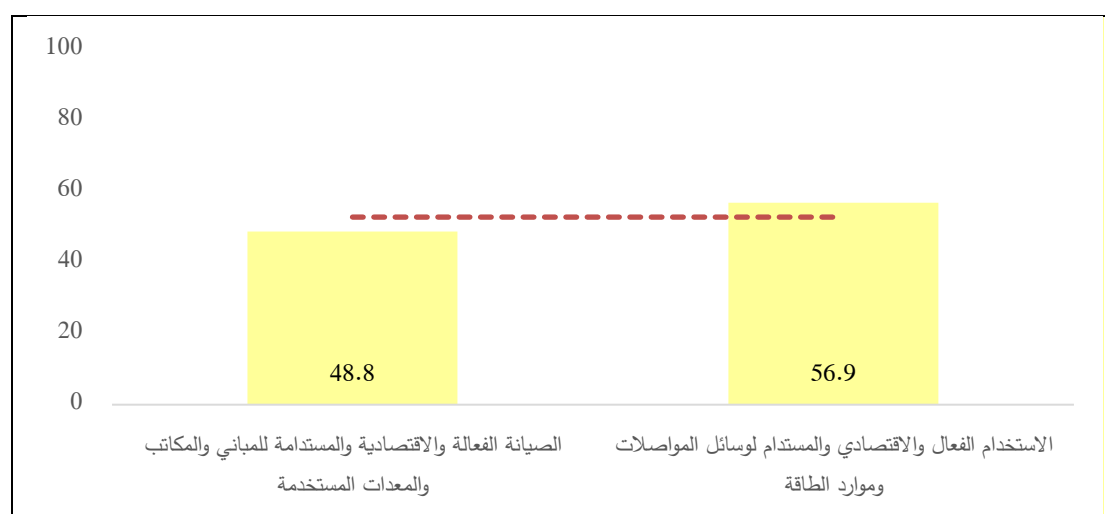
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٥٢,٨ نقطة بالنسبة للمعيار الخاص بإدارة المرافق والأصول، ليحظى بأداء دون المتوسط. ويُعتبر الاستخدام الفعال والاقتصادي والمستدام لوسائل المواصلات وموارد الطاقة هو المحرك الرئيسي لهذا التقييم وذلك كما يوضح الشكل التالي رقم (٤ - ٢٢)، في الوقت الذي تحتاج فيه عملية صيانة المباني والمكاتب والمعدات المستخدمة إلى المزيد من الاهتمام حيث سجلت ٤٨,٨ نقطة فقط.

شكل رقم (٤ - ٢٢)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار العاشر "إدارة المرافق والأصول"



أقل من ٢٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٨٠ نقطة فأعلى
----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بالمعايير الفرعية المتعلقة بإدارة الأصول والمرافق، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤ - ١٢).

جدول رقم (٤ - ١٢)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية لمعيار "إدارة المرافق والأصول" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين

(نقطة)

الخصائص الخلفية		الصيانة الفعالة والاقتصادية والمستدامة للمباني والمكاتب والمعدات المستخدمة	الاستخدام الفعال والاقتصادي والمستدام لوسائل المواصلات وموارد الطاقة
الفئات العمرية	٢٥ حتى أقل من ٤٠	36.4	38.6
	٤٠ حتى أقل من ٥٠	55.6	63.9
	٥٠ فأكثر	25.0	62.5
النوع	أنثى	46.6	61.4

الخصائص الخلفية	الصيانة الفعالة والاقتصادية والمستدامة للمباني والمكاتب والمعدات المستخدمة	الاستخدام الفعال والاقتصادي والمستدام لوسائل المواصلات وموارد الطاقة
ذكر	51.4	51.4
إدارة دنيا	12.5	12.5
إدارة وسطى	51.4	59.7
إدارة عليا	37.5	50.0

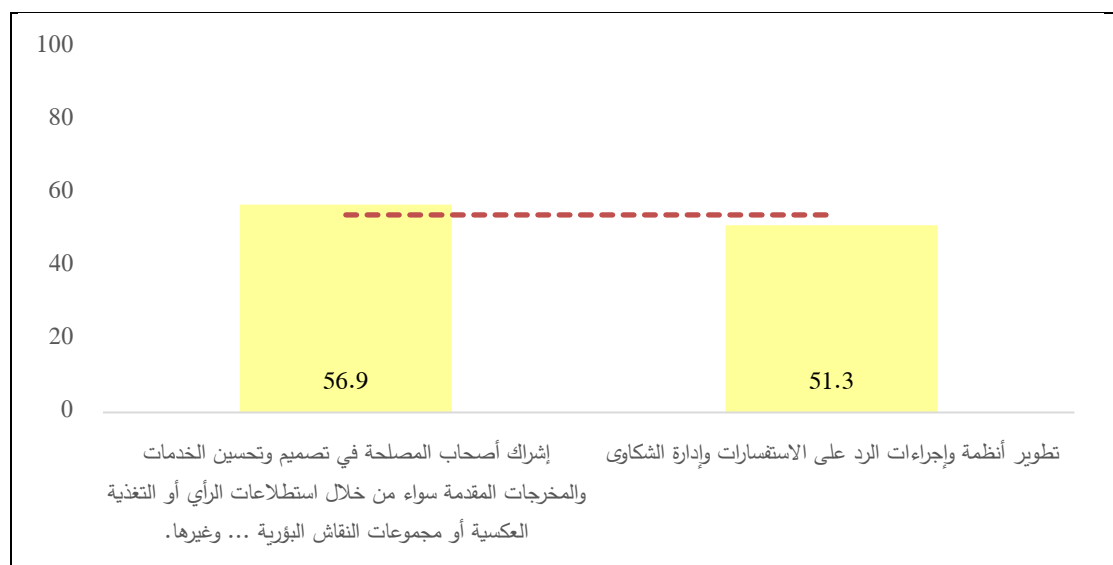
٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

وقد سجل المركز ٥٤,١ نقطة بالنسبة للمعيار الخاص بتطوير الخدمات والمنتجات، ليحظى بأداء دون المتوسط. ويُعتبر إشراك أصحاب المصلحة في تصميم أو تحسين الخدمات والمخرجات المقدمة هو المحرك الرئيس لهذا التقييم، في الوقت الذي تحتاج فيه عملية تطوير أنظمة وإجراءات للرد على الاستفسارات وإدارة الشكاوى إلى المزيد من الاهتمام.

شكل رقم (٤- ٢٣)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الحادي عشر "تطوير الخدمات والمنتجات"



٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الفئة العمرية ٤٠ وحتى أقل من ٥٠ سنة، والذكور، والعاملين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا هم الأعلى تقييماً لأداء المركز فيما يتعلق بتطوير الخدمات والمنتجات، وذلك كما يوضح الجدول التالي رقم (٤- ١٣).

جدول رقم (٤ - ١٣)

تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الحادي عشر "تطوير الخدمات والمنتجات" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين (نقطة)

الخصائص الخلفية		إشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتحسين الخدمات والمخرجات	تطوير أنظمة وإجراءات الرد على الاستفسارات وإدارة الشكاوى
الفئات العمرية	٢٥ حتى أقل من ٤٠	38.6	34.1
	٤٠ حتى أقل من ٥٠	63.9	59.3
	٥٠ فأكثر	62.5	37.5
النوع	أنثى	61.4	52.3
	ذكر	51.4	50.0
الوظيفة	إدارة دنيا	12.5	25.0
	إدارة وسطى	59.7	53.5
	إدارة عليا	50.0	37.5

٨٠ نقطة فأعلى	٦٠ حتى أقل من ٨٠ نقطة	٤٠ حتى أقل من ٦٠ نقطة	٢٠ حتى أقل من ٤٠ نقطة	أقل من ٢٠ نقطة
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

المبحث الرابع

نتائج ومقترحات الدراسة وقضايا للبحث المستقبلي

استعرض المبحث السابق تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة بالتفصيل وفق معايير التقييم المختلفة وكذا وفق الخصائص الخلفية للمبجوثين، ويأتي المبحث الراهن ليُقدم تلخيصًا شاملاً لكافة نتائج الدراسة والتجارب السابقة في تقييم قدرات المؤسسات في تطبيق أنظمة للجودة الشاملة وكذا نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بحالة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، وبناءً على تلك النتائج المُختلفة يستخلص المبحث أهم التوصيات التي من شأنها تعزيز هذا الملف الهام والحيوي في المركز والتي تُعتبر بمثابة مقترحات للإدارة العليا لتحسين وضع ملف الجودة الشاملة وهي لا تخص فقط مركز المعلومات ولكنها تتعلق بالمؤسسات الحكومية ذات الصلة، وأخيراً يُقدم المبحث عدد من القضايا المقترحة للبحث المستقبلي والتي لم يسع لها المجال في الرسالة الحالية لتناولها وقد تكون مدخل لأطروحة الدكتوراة.

أولاً: نتائج الدراسة

بالإشارة إلى مؤسسة دراسة الحالة في الرسالة الحالية يُمكن القول أن رئاسة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري تحرص على تحقيق الجودة الشاملة في مختلف عمليات ومخرجات وخدمات المركز في سبيل قيامه بدورة المنوط الخاص بدعم متخذ القرار، وقد جاء هذا السعي من خلال الحرص سالفًا على الحصول على شهادات تأكيد التزام المؤسسة باتباع سياسات الجودة الشاملة وهو ما تم تقييمه من خلال الدراسة الميدانية المقدمة في الرسالة الحالية حيث تم النظر لإيجابيات الممارسات لمُحققة وكذا أوجه القصور التي تحتاج إلى التعاطي معها.

- أداء جيد للمركز يحتاج إلى مزيد من التعزيز، كما سبق التوضيح في المبحث الثالث حصل المركز على ٦٥ نقطة من أصل مائة نقطة في المؤشر المركب لتطبيق لنظام لإدارة الجودة الشاملة بالمركز بالاستناد إلى معايير الإطار المشترك للتقييم Common Assessment Framework، وهو ما يُعتبر أداء جيد إلا أنه يحتاج إلى المزيد من التعزيز والعمل خاصة بالنسبة للمعايير التي سجلت أداء متراجع.
- أهم جوانب القوة في أداء المركز، ظهرت نقاط القوة الرئيسة للمركز في الجوانب الإدارية بشكل رئيس والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على:

(١) إدارة العمليات،

(٢) صياغة رؤية ورسالة وإطار قيمي وأهداف استراتيجية وتشغيلية،

(٣) تحديد الكفاءات التي تدعم تلك الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية،

(٤) إرساء وتحسين المستمر لنظام إدارة المؤسسة،

(٥) إدارة الموارد البشرية،

(٦) إشراك وتحفيز العاملين.

• **أهم الجوانب التي تحتاج الى تحسينات في عمل المركز، فيما ظهرت النقاط التي تحتاج إلى**

المزيد من التعزيز والدعم في الجوانب التشغيلية على النحو التالي:

(١) إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة،

(٢) إدارة المرافق والأصول،

(٣) إدارة المالية،

(٤) تطوير الخدمات والمنتجات الخاصة بالمركز،

(٥) إدارة الشراكات.

وقد يُمكن تفسير ذلك في ضوء أن نسبة مؤثرة من مخرجات المؤسسة هي مخرجات غير مخططة تتم استجابة لتكليفات عاجلة ترد من رئاسة مجلس الوزراء والتي تتسم بالطبيعة السريعة والسرية والعاجلة، حيث أنه عادة ما يكون السادة المعنيين بالاستجابة للتكليفات فقط هما المُلمين بها. كما أن هذا النوع من الأعمال يتعذر التخطيط المسبق له لعدم تكرارته أو إمكانية التنبؤ به بشكل مسبق.

• **نتائج أخرى هامة، بالنظر إلى تغير قيادة المؤسسة في سبتمبر ٢٠١٩ والتي أحدث عدد من**

التغيرات المؤسسية في مجالات مختلفة يُمكن في ضوءها النظر إلى نتائج التقييم التي استعرضها المبحث الثاني تفصيلاً، وحيث أن الربط الإحصائي بينها وبين نتائج التقييم يحتاج إلى القياسات القبلية والبعدية التي لم تكن متوفرة حينها لا يُمكن الجزم بوجود علاقة إحصائية معنوية بين تلك الجهود من جانب والنتائج من جانب آخر إلا أنه سيتم أخذها في الاعتبار عن تفسير النتائج والتي نوجز منها ما يلي:

- **توثيق العمليات التي تحدث في مختلف وحدات المركز، والتي كانت تتم بشكل منتظم**

سابقاً من خلال إرساء نظام الأيزو إلا أنها توقفت لسنوات عدة بسبب تغيير توجهات

رئاسة المركز وتواتر عدد من السادة رؤساء المركز على المؤسسة في وقت زمني

متقارب لا يسمح بتقييم موسع وشامل لدور إدارة الجودة، إلا أن رئاسة المركز قد أعادة

إحياء هذا الملف مع توظيف التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال حيث تم تنبؤ أحد

الأنظمة الإلكترونية الحديثة الخاصة بتوثيق العمليات من خلال التكامل بين محور التكنولوجيا والإدارة العامة للجودة.

- رصد وتحليل المخاطر المحيطة بالمركز ومجال عمله، تُعتبر أحد الأدوار الأساسية لكلا من رئاسة المركز، الإدارة التنفيذية للمركز، والمكتب الفني للسيد رئيس المركز والتي تتكامل جميعها لرصد المستجدات المحلية والعالمية المختلفة سواء شكلت تهديد لعمل المركز أو فرصة يُمكن اقتناصها للتحسين والتطوير. وقد أدى ذلك إلى استحداث عدد من المنتجات منها على سبيل المثال لا الحصر: تطبيق الهاتف المحمول الخاص بالمركز، نظام البيانات الموقع على الخرائط الجغرافية IDSC open lab، اللوحات المعلوماتية الذكية Intelligent Dashboards، تحليل منصات وسائل التواصل الاجتماعي، ... وغيرها من الأعمال الهامة.

- وجود معايير موضوعية واضحة للترقي وتقلد المناصب الإدارية، شهد العامين الأخيرين لعمل المركز عمليات تمكين موسعة للشباب المؤهل لتولي المناصب القيادية والتنفيذية في المؤسسة بالاستناد لمعيار الكفاءة والمؤهلات الشخصية وهي طفرة لم تشهدها المؤسسة منذ سنوات. وقد انعكس هذا الأمر على الزخم الكبير لمخرجات المركز بصورة أو بأخرى.

على جانب آخر يُمكن تفسير أسباب التراجع في تقييم المركز بالنسبة لبعض معايير التقييم في ضوء التغييرات نفسها والتي لم تكن قد أتت ثمارها بعد وتحتاج إلى المزيد من المتابعة الدقيقة على النحو التالي:

- نشر مخرجات المركز ومؤشرات أدائه للعملاء ليكونوا على دراية بمهام المؤسسة، أصبح الآن هناك عدد من المنابر التي ينشر من خلالها المركز مخرجاته المختلفة من بينها تطبيق الهاتف المحمول الذي تم إطلاقه للجمهور في فبراير ٢٠٢١، النسخة المطورة من موقع مركز المعلومات التي تم إطلاقها أيضا في ٢٠٢١، إلا أنه وكما سبق الإشارة فإن نسبة معنوية من الجهد البحثي للمركز لا يتم نشرها للعامة والتي تُعد للرد على تكاليفات رئاسة مجلس الوزراء فقط وبالتالي لا يتم الإفصاح عنها لكافة السادة العاملين لأسباب تتعلق بالسرية.

- تحليل المخاطر والفرص بالنسبة للقرارات المالية المختلفة، اعتمدت رئاسة المركز الحالية منهجية جديدة للتعامل مع القرارات المالية حيث تم تكليف افراد خارج الإدارة

المالية لتحليل القرارات المالية من مختلف الجوانب وقياس الأثر، إلا أنه نظرًا لعدم الاعلان عن هذا الإجراء داخل المؤسسة لم ينعكس على نتائج التقييم.

- تبادل البيانات والمعلومات مع أصحاب المصلحة بشكل ممنهج وسليم، على الرغم من تملك نظام إلكتروني لإدارة البيانات والمعلومات داخل المؤسسة يدار من داخل المركز ويحدث بشكل لا مركزي من مختلف الجهات الحكومية إلا أن هذا النظام يعترضه العديد من التحديات ويُعتبر غير كافٍ لأغراض البحث العلمي وكذا البيانات بداخلة تحتاج إلى تدقيق وتقييم لمستوى جودة البيانات بالنظر لأبعاد مثل الشمول، الحداثة، الاتساق، الدقة، ... إلخ.

- الصيانة الفعالة والاقتصادية والمستدامة للمباني والمكاتب والمعدات المستخدمة، انتهج المركز في السنوات الأخيرة سياسة تشفوية بالنسبة لعمليات الصيانة تتبع من وازع انتقال الحكومة بأجهزتها المختلفة إلى العاصمة الإدارية الجديدة إلا أن هذا النهج لم يكن موفقًا حيث قلص المركز الصرف على عمليات الصيانة لمقاربه وممتلكاته مما أدى إلى سرعة تهالكها، ومن ناحية أخرى تكبد المركز في العامين الأخيرين مبالغ طائلة لمحاولة تعويض تهالك المعدات والأجهزة وخروجها من عقود الصيانة.

- تطوير أنظمة وإجراءات الرد على الاستفسارات وإدارة الشكاوى حيث لا يمتلك المركز قناة شرعية موحدة لتلقي شكاوى السادة العاملين واستفساراتهم والرد عليها، فعلى الرغم من تشكيل إدارة تنفيذية للمركز في نهاية ٢٠١٩ لتولي عدد من الأدوار الهامة التي قامت بها بفعالية إلا أنه لم يتم الافصاح صراحة عن تولي تلك الإدارة بهذا الدور وبالتالي يلجأ السادة العاملين إلى قنوات مختلفة للشكاوى: الإدارة العامة للموارد البشرية، الإدارة التنفيذية بكامل طاقهما أو أفراد بعينهم من داخل الإدارة التنفيذية، مكتب رئيس المركز، محاولة التواصل الشخصي والمباشر مع رئاسة المركز، وعلى الرغم من إمكانية حل كل من تلك الشكاوى التي ترد عبر القنوات سالفه الذكر إلا أنه لا يضمن حل الشكاوى المستقبلية (تم مؤخرًا تخصيص بريد إلكتروني تشرف عليه إدارتي الموارد البشرية والتفتيش المالي والإداري لتلقي شكاوى العاملين).

- توظيف التكنولوجيا لتقديم خدمات ذكية وفعالة، شهد العام الأخير طفرة في أداء محور التكنولوجيا والمشروعات بسبب تغير قادة المحور وكذا تغير المهام المنوط بها ليصبح تقديم منتجات متطورة في نفس أهمية خدمات الدعم التقني التي يقدمها المحور للسادة العاملين في المؤسسة، وقد تزامن ذلك مع قيام المحور بإنتاج عدد من تطبيقات الهاتف المحمول الهامة سواء اتاحت على متاجر أندرويد و IOS أو كانت سرية وخاصة

لبعض الجهات، فضلا عن تطوير المواقع والأنظمة الإلكترونية إلا أن هذا الجهد ينبغي الإفصاح عنه بالشكل الكافي.

ثانياً: توصيات الدراسة

فيما يلي نحاول استخلاص التوصيات الهامة بناء على ما تمّ رصده من نتائج في عملية التقييم وكذا الجهود المؤسسية التي تمّ استعراض أبرزها في المبحث الأول من هذا الفصل:

- إعادة تفعيل نظام الذاكرة المؤسسية (النظام الإلكتروني الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة) لتوثيق كافة الجهود داخل المؤسسة لتقوم بعدها إدارة الإتاحة والنشر المعنية إعداد الإصدارة باستخلاص الجهود والانجازات وعرضها بشكل جذاب في أوراق الإصدارة، ونشرها بشكل موسع داخل أروقة المؤسسة. حيث أطلق المركز مؤخراً نشرة شهرية بعنوان "أوراق المعرفة" تقدم بشكل موجز أهم الانجازات والأحداث التي تمت خلال الشهر السابق، إلا أنه هناك حاجة لضبط العملية وراء إعداد الإصدارة لتتم بشكل مؤسسي يضمن توثيق كافة الجهود داخل المؤسسة حيث أنه في الوضع الراهن يتم مخاطبة السادة رؤساء المحاور لتوفير رصد لتلك الجهود والإنجازات ويترك الأمر لكل رئيس محور للاستجابة لهذا الأمر.

- تطوير النظام المالي المتكامل للمؤسسة بحيث يسمح لإدارة المؤسسة ببناء السيناريوهات وقياس الأثر قبل اتخاذ القرارات المالية المختلفة، مع ربط النظام المالي بلوحات معلوماتية تساهم في تحليل المعلومات وعملية قياس الأثر، فبالنظر إلى استخدام النمذجة في عمليات دعم القرار، ونجاح مشروع للوحات المعلوماتية مقدم لمتخذ القرار فيمكن استخدام نفس التقنيات على مستوى إدارة موارد المركز المالية.

- ضرورة بناء قناة مؤسسة موحدة لتلقي والرد على الاستفسارات وإدارة الشكاوى الخاصة بالسادة العاملين على أن تكون مُعلنة ويتم تقييم نتائج أعمالها بشكل دوري واتخاذ اللازم نحو إعادة هيكلتها عند الحاجة مع إعطائها صلاحية الاطلاع على الوثائق لإعداد تحليل متكامل ورفعته على رئاسة المركز مباشرة.

- إلزام كافة الإدارات الخدمية بصياغة استراتيجية متكاملة للصيانة الفعالة والاقتصادية والمستدامة لأصول المركز كافة مع تحديد مؤشرات لقياس الأداء ومتابعتها بشكل دوري يضمن الالتزام بها طوال الوقت وتنفيذ بنودها والتقيد بها مع مراجعتها بشكل دوري لضمان تحديثها بأية مستجدات.

- تحليل وتيرة ومحتوى التكاليف الواردة لتحويل النمطي منها إلى أعمال عادية مُخططة وإدراجها على خطة أعمال المركز.
- مواكبة الأحداث المحلية والعالمية المختلفة والعمل عليها بشكل استباقي بما يتماشى مع رؤية رئاسة مجلس الوزراء.
- توفير البنية التقنية والمعلوماتية اللازمة لتسريع وتيرة الاستجابة للتكاليف المختلفة.
- التنويه بشكل إجمالي غير مُفصل عن مجمل أعمال المؤسسة خلال فترة زمنية مُعينة لإشراك العاملين وضمان رؤيتهم لقيمة ما تقدمه المؤسسة من مخرجات وأعمال وكذا انعكاس الدور البحثي الذي يُشاركون فيه مباشرة (كأحد أفراد الإدارات البحثية المختلفة) أو يدعمونه (كأحد العاملين في الإدارات الخدمية والداعمة) على عملية صنع القرار داخل جمهورية مصر العربية.
- تفعيل نظام لإدارة الجودة بالمؤسسة، وعلى الرغم من أن النظام معمول به داخل المؤسسة من سنوات عدة إلا أن قيادة المؤسسة هي ما تُحدد درجة تفعيل هذا النظام وأخذ نتائجه في الاعتبار عن التعامل الرسمي مع مخرجات المركز، وقد أصدرت رئاسة المركز تعليمات إدارية في مطلع العام الجاري للتأكيد مرة أخرى على أهمية تفعيل النظام واعتباره الحصول على موافقة إدارة الجودة على المخرجات أحد مرتكزات عملية العرض على رئاسة المركز.
- تفعيل عملية توجيه وإرشاد العاملين الجدد المنضمين للمركز كأحد مقترحات لجنة المبادرات والتي تم تنفيذها بالفعل مع السادة المستعان بهم داخل المؤسسة لتعريفهم بالمؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي وغيرها من الأمور الهامة عبر يوم تعريفى يتم فيه اللقاء السادة الجدد بقيادات المؤسسة. وهو ما انعكس على تقييم معيار التوجيه والإرشاد ضمن المعيار الرئيس "تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويره
- اجراء التقييم الذاتي للمؤسسة بشكل دوري للوقوف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة من وجهة نظر العاملين وأيضا أهم نقاط القوة والضعف ومناطق التحسين المحتملة.
- التنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لبحث إمكانية استنساخ تجربة المركز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والخبرة المكتسبة في هذا المجال للتطبيق بالجهاز الإداري للدولة.

ثالثاً: قضايا مُقترحة للبحث المستقبلي

وبالنظر إلى ما تقدم من دراسة للأدبيات السابقة في تطبيق وقياس أثر الجودة الشاملة على مختلف جوانب إدارة المؤسسات العامة والحكومية سواء عالمياً، أو إقليمياً أو محلياً، يُمكن تحديد عدد من الملفات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث المستقبلي حيث لم يسعها البحث الحالي، والتي يُمكن رصدها في:

- أطر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية غير الخدمية، تلك المؤسسات التي لا تتعامل مباشرة مع العامة أو الجمهور مثل المؤسسة الخاصة بدراسة الحالة في الرسالة الراهنة.
- أثر التطور التقني الهائل وأساليب التعامل مع وتحليل البيانات وتقنيات لذكاء الاصطناعي على أليات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- دور التحول الرقمي في التحسين المستمر بالمؤسسات وقدرة المؤسسات الحكومية على التحول رقمياً بما يحسن العمليات ويعزز من رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة.
- قياس أثر استحداث منظومة التميز الحكومي والجوائز المنبثقة عنها على نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية المصرية.

المراجع

أولا المراجع العربية:

- المركز المصري للدراسات الاقتصادية. (ديسمبر ٢٠١٩). إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي. المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
- إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الأمم المتحدة. (٢٠٢٠). مسح الحكومة الإلكترونية ٢٠٢٠: الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة. الأمم المتحدة.
- بولحفة نرجس. (مايو ٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في بنك الخليج AGB - فرع قالمه. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥.
- زينب أبو زيد أبو بكر. (إبريل ٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بين الواقع والمأمول: جامعة سرت انموذجاً. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، كلية الآداب والعلوم، جامعة بنغازي. العدد ٣١ ع.
- طارق محمد الحصري. (سبتمبر ٢٠١٩). الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، التحديات ورؤية التطوير. المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
- عبد الباسط جاسم محمد. (٢٠٢٠). مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق أنموذجاً). مجلة العلوم القانونية/ كلية القانون بجامعة بغداد - العدد الأول.
- محمد مجدي زكي. (٢٠١٥). الجودة الشاملة للخدمات وقياس رضا العملاء. المؤسسة العربية للاستشارات والتنمية. سلسلة دراسات إنتاجية.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. (أكتوبر ٢٠٢٠). مؤشر الحوكمة: عروض مؤشرات دولية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. (فبراير ٢٠٢٠). مؤشر التنافسية العالمي: عرض مؤشرات دولية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. (نوفمبر ٢٠٢٠). مصر في عيون العالم: النصف الأول ٢٠٢٠. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل الإماراتية. (٢٠١٩). منظومة التميز الحكومي. دبي، الإمارات العربية المتحدة.

- وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية: قرار رقم ١ لسنة ١٩٩٢ في شأن إنشاء وتنظيم مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء، (يناير ١٩٩٢)،
الوقائع المصرية - العدد ١٥.

ثانيا المراجع الأجنبية:

- Bod Kennedy. (2019). **A 21st Century Appreciation For: Quality, Excellence and Complex Human Adaptive Systems**. The TQM Journal, Vol. 32 Issue: 1, www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm
- Carlos F. Gomes, et. Al. (2019). **Towards Excellence in Managing the Public Sector Project Cycle: A TQM Context**. International Journal of Public Sector Management. Vol. 32. Issue 2.
- European Foundation for Quality Management. (2019). **EFQM Global Award**. retrieved from: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellence-award/>
- European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). **Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework**. EIPA
- Evangelos Psomas, et. al. (2017). **Total Quality Management elements and results in Higher Education Institutions: The Greek Case**. Quality Assurance in Education, Vol. 25 Issue: 2, <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2015-0033>.
- Jamal M. Saleh and Mohd R. Hasan. (2015). **Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government**. International Journal of Internet of Things 2015, 4(1A): 7-15. DOI: 10.5923/c.ijit.201501.02.
- James G. McGann. 2021. **2020 Global Go to Think Tank Index Report**. University of Pennsylvania.
- John S. Oakland. (2014). **Total Quality Management and Operational Excellence Text with cases**. Fourth Edition. Routledge.
- Jose Arturo Garza-Reyes. (2018). **A Systematic Approach to Diagnose the Current Status of Quality Management Systems and Business Processes**, Business Process Management Journal, Vol. 24 Issue: 1, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2016-0248>
- Konstantinos M. Karyotakis, Vassilis Moustakis. (2014). **Total Quality Management and Change Management in Public Organizations**. Sinteza invited papers. DOI: 10.15308/sinteza-2014-38-42.
- Mădălina Militaru, et. al. (2013). 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012). **The Prospects of Implementing the Principles of Total Quality Management (TQM) in Education**. Published by Elsevier Ltd., DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.003.

- Magdy Khalaf and Tamer Salem, T. (2018). **The Moderating Effect of Structural Barriers on TQM Performance Relationship in Egyptian Service Organizations**. International Journal of Quality and Service Sciences Vol. 10 No. 4, 2018.
- Marco Sartor, Guido Orzes. (May 2019). **Quality Management: Tools, Methods, and Standards**. First Edition. Emerald Publishing.
- Mohd Zaid Malik, et. Al, (May 2018). **A Review Paper on Implementation of Total Quality Management (TQM) in Construction Industry**. International Journal of Recent Scientific Research Vol. 9, Issue, 5(A).
- Subrata Talapatra, et. Al. (2019). **Prioritizing the Barriers of TQM Implementation from The Perspective of Garment Sector in Developing Countries**. Benchmarking: An International Journal. Vol. 26. Issue 7. www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm.
- Taghreed Abu Salim, et. Al. (2019). **The Relationship Between TQM Practices and Organizational Innovation Outcomes**. The TQM Journal. Vol. 31. Issue 6. www.emeraldinsight.com/1754-2731.htm.
- The W. Edwards Deming Institute. (2016). **Dr. Deming's 14 Points for Management**. Available on: <https://deming.org/management-system/fourteenpoints>. Accessed on 7/6/2017.
- Transparency International. (2018). **Corruption Perception Index**. Retrieved from: <https://www.transparency.org/cpi2018>. Transparency International.
- Klaus Schwab. (2019). **The Global Competitiveness Report**. World Economic Forum.

ثالثاً المواقع الإلكترونية:

- الملخص التنفيذي لبرنامج عمل الحكومة خلال الفترة من ٢٠١٩/١٨ إلى ٢٠٢٢-٢١، <http://www.cabinet.gov.eg/Arabic/GovernmentStrategy/Pages/The-Strategy-of-Dr.Mostafa-Madbouly's-government.aspx>، مارس ٢٠١٩.
- الموقع الإلكتروني لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، <https://idsc.gov.eg>، مارس ٢٠٢٢
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، <http://www.efqm.org>، ٠٨ / ٠٦ / ٢٠١٧.
- جائزة التميز الحكومي العربي، https://ageaward.com/?page_id=8، يونيو ٢٠٢١.
- جائزة مصر للتميز الحكومي، <http://egea.gov.eg/Default.aspx>، مايو ٢٠٢١.

الملاحق

ملحق رقم (١)

المعايير الرئيسية والفرعية لإطار التقييم المشترك CAF المطبق في تقييم تجربة
مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري

فيما يلي عرضًا للمعايير الرئيسة والفرعية لإطار التقييم المشترك Common Assessment Framework المستخدم في الدراسة الراهنة لتقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة والتي تم استعراضها باختصار في متن الرسالة. حيث يتم رصد المعيار الرئيس ثم المعيار الفرعي ثم يتم التطرق لعدد من الأمثلة التوضيحية تحت كل معيار فرعي.

المعيار الأول "القيادة":
١ - ١ ما تقوم به قيادة المؤسسة لإصدار توجيهات بتطوير رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها.
- صياغة وتطوير رسالة ورؤية المؤسسة، وإشراك أصحاب المصلحة والموظفين ذوي الصلة.
- وضع إطار للقيم التي تتماشى مع رسالة المؤسسة ورؤيتها، واحترام الإطار العام لقيم القطاع العام.
- ضمان نشر الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لجميع الموظفين وأصحاب المصلحة.
- مراجعة الرسالة والرؤية والقيم بصورة دورية، بما يعكس التغيرات في البيئة الخارجية.
- تحديد المناطق المحتملة لتضارب المصلحة وتقديم الإرشادات للموظفين حول كيفية التعامل معها.
- تعزيز أواصر الثقة والولاء والاحترام المتبادل بين القادة، المديرين، الموظفين.
١ - ٢ ما تقوم به قيادة المؤسسة لإدارة المؤسسة وأدائها وتحسينها المستمر.
- تحديد الهياكل الإدارية المناسبة وتأمين نظام لإدارة العمليات والشراكات.
- تحديد الأولويات وترتيبها من أجل اجراء التغيرات اللازمة بالنظر لهيكل المؤسسة وأدائها وإدارتها.
- تحديد مستهدفات المخرج والنتيجة القابلة للقياس لجميع مستويات المؤسسة ومجالاتها.
- تطوير نظام إدارة المعلومات مع مراعاة إدارة المخاطر.
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووضع أنظمة لإدارة/ إقرار الجودة.
- تهيئة الظروف الملائمة للعملية وإدارة المشروع والعمل الجماعي.
- تهيئة الظروف للتواصل الفعال داخليا أو خارجيا.
- التدليل على التزام القادة بتحسين المؤسسة من خلال الترويج لثقافة الإبداع.
- نشر أسباب تغير المبادرات والآثار المتوقعة على الموظفين وأصحاب المصلحة ذوي الصلة.
١ - ٣ ما تقوم به قيادة المؤسسة لتحفيز العاملين في المؤسسة ودعمهم والتصرف كقدوة.
- تمثيل القدوة فهو شخصا يتصرف بما يتماشى مع الأهداف والقيم المقررة.
- تشجيع ثقافة الثقة والاحترام المتبادلين بين القادة والموظفين.
- إخطار الموظفين بصورة دورية واستشارتهم حول القضايا الرئيسية ذات الصلة بالمؤسسة.
- مساعدة الموظفين في تنفيذ مهامهم وخططهم وأهدافهم لدعم تحقيق جميع الأهداف المؤسسية.

- إمداد جميع الموظفين بالتغذية العكسية لتحسين أداء الفرق والأفراد.
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم وتمكينهم من خلال تفويض السلطة والمسؤوليات والاختصاصات.
- تشجيع ثقافة التعلم وتحفيز الموظفين لتطوير قدراتهم.
- ترحيب القادة والمديرين بتوصيات واقتراحات الموظفين من خلال التجاوب مع التغذية العكسية البناءة.
- تقدير مجهودات الفرق والأفراد وإثابتهم.
- احترام احتياجات الموظفين الفردية وظروفهم الشخصية ومعالجتها.
١ - ٤ ما تقوم به قيادة المؤسسة لإدارة علاقات فعالة مع السلطات السياسية وأصحاب المصلحة الآخرين.
- تطوير تحليل أصحاب المصلحة، وتحديد احتياجاتهم الأساسية الفعلية والمستقبلية.
- مساعدة السلطات السياسية في تحديد السياسات العامة ذات الصلة بالمؤسسة.
- تحديد السياسات العامة ذات الصلة بالمؤسسة وإدماج المؤسسة بها.
- التأكد من دعم الأهداف الأساسية والفرعية ومحصلة مخرجات المؤسسة للسياسات العامة والقرارات السياسية والاتفاقيات المبرمة مع السلطات السياسية ذات الصلة.
- إشراك السياسيين وأصحاب المصلحة الآخرين في تطوير نظام إدارة المؤسسة.
- الحفاظ على العلاقات الفعالة والدورية مع السلطات السياسية في المجالات التنفيذية والتشريعية الملزمة.
- تطوير الشراكات وشبكات العمل والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة.
- المشاركة في أنشطة الاتحادات المهنية والمؤسسات المختارة ومجموعات المصالح.
- بناء الوعي العام والصورة الذهنية والسمعة عن المؤسسة وخدماتها والارتقاء بهم.
- تطوير مفهوم تسويق المنتج والخدمة المستهدفان الذي يركز على أصحاب المصلحة.
المعيار الثاني "الاستراتيجية والتخطيط":
٢ - ١ جمع معلومات حول احتياجات أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية، ومعلومات الإدارة ذات الصلة.
- تحديد جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة.
- جمع معلومات حول أصحاب المصلحة واحتياجاتهم وتوقعاتهم ومدى رضاهم.
- جمع المعلومات ذات الصلة حول المتغيرات القانونية والسياسية والثقافية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والتكنولوجية والتطورات الديموغرافية.
- تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص بصورة ممنهجة.
٢ - ٢ تطوير الاستراتيجية والتخطيط، بالاعتماد على المعلومات التي تم تجميعها.
- ترجمة الرسالة والرؤية لأهداف وإجراءات استراتيجية وتشغيلية اعتمادا على تحليل المخاطر السليم.
- إشراك أصحاب المصلحة في تطوير الاستراتيجية والتخطيط، وموازنة توقعاتهم واحتياجاتهم.

-	تقييم المهام الحالية وذلك فيما يتعلق بالمرجات (المنتجات والخدمات المقدمة)، الآثار التي تم تحقيقها في المجتمع، وجودة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
-	ضمان توفير الموارد لتطوير استراتيجية المؤسسة وتحديثها.
-	ايجاد التوازن بين المهام والموارد والضغط طويلة وقصيرة المدى ومتطلبات أصحاب المصلحة.
-	تطوير سياسية للمسؤولية الاجتماعية ودمجها في استراتيجية المؤسسة وتخطيطها.
٢ - ٣	نشر الاستراتيجية والتخطيط وتنفيذهم في المؤسسة بأكملها مراجعته على أساس دوري.
-	تنفيذ الاستراتيجية والتخطيط ووضع إطار زمنية وإجراء العمليات والمشاريع المناسبة.
-	ترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط ومهام على مستوى الإدارات والأفراد داخل المؤسسة.
-	تطوير الخطط والبرامج مع المستهدفات والنتائج لكل وحدة مؤسسية.
-	التواصل بفاعلية من أجل نشر الأهداف الأساسية والخطط والمهام في المؤسسة.
-	تطوير الآليات وتطبيقها لمراقبة وقياس وتقييم أداء المؤسسة.
-	تقييم الحاجة لإعادة تنظيم وتحسين استراتيجيات وآليات التخطيط التي تتضمن أصحاب المصلحة.
٢ - ٤	التخطيط للابتكار والتغيير وتنفيذهم ومراجعتهم.
-	خلق وتطوير ثقافة أو رغبة جديدة للابتكار من خلال التدريب والتعلم عبر تبادل الخبرات.
-	المراقبة المنتظمة للمؤشرات أو الدوافع الداخلية للتغيير وأيضاً المتطلبات الخارجية للابتكار والتغيير.
-	مناقشة التحديث والابتكار المخططين وتنفيذهم مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة.
-	ضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات المقررة.
-	التشجيع على استخدام أدوات الحكومة الإلكترونية.
المعيار الثالث "العاملين":	
٣ - ١	التخطيط للموارد البشرية بشفافية وإدارتها وتطويرها بما يتناسب مع الاستراتيجية والتخطيط.
-	تحليل احتياجات الموارد البشرية بالأخذ في الاعتبار احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
-	تطوير سياسية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها اعتماداً على استراتيجية المؤسسة وتخطيطها، مع الوضع في الاعتبار الكفاءات اللازمة للمستقبل والاعتبارات الاجتماعية.
-	التأكد من توفر إمكانيات الموارد البشرية لتحقيق الرسالة إضافة إلى موازنة المهام والمسؤوليات.
-	تنفيذ سياسة واضحة بالنظر إلى التعيين والترقي والمقابل المادي والمكافأة والتكليف بالوظائف الإدارية.
-	تطبيق مخططات للتقدير المادي تتسم بالشفافية، وذلك استناداً للنتائج التي حققتها الفرق والأفراد.
-	تحديد المهارات الإدارية والقيادية اللازمة المطلوبة للمديرين.
-	إدارة التوظيف والتطور الوظيفي بالنظر إلى عدالة التوظيف وتكافؤ الفرص وأوجه التنوع.

٣ - ٢	تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية، وتطويرها واستخدامها.
-	تحديد كفاءات العاملين الحالية فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والاتجاهات.
-	مناقشة استراتيجية لتطوير الكفاءات وإرسائها ونشرها.
-	تطوير التدريب الشخصي وخطط التطوير والموافقة عليهم ومراجعتهم لكل الموظفين والفرق بما يتماشى مع الاستراتيجية مع الوضع في الحسبان سهولة وصولها للعمال غير المتفرغين.
-	توجيه العاملين الجدد ودعمهم.
-	تشجيع تنقل العاملين داخليا وخارجيا.
-	تطوير آليات تدريب حديثة ودعمها.
-	تقييم آثار التدريب وبرامج التطوير في مكان العمل ونقل المحتوى للزملاء.
٣ - ٣	إشراك الموظفين عن طريق تطوير الحوار المفتوح والتمكين، ودعم رفاهتهم.
-	دعم ثقافة التواصل والحوار المفتوح والتشجيع على العمل الجماعي.
-	خلق بيئة حماسية للحصول على الأفكار والاقتراحات من الموظفين وتطوير الآليات الملائمة.
-	إشراك الموظفين في تطوير الخطط والاستراتيجيات والأهداف وتصميم العمليات وتحديد أنشطة التحسين.
-	السعي للتوافق بين المديرين والموظفين بشأن الأهداف وبشأن طرق قياس تحقيق الأهداف.
-	إجراء استطلاعات طاقم العمل حول النتائج/ الملخصات/ التفسيرات/ وإجراءات التحسين.
-	إتاحة فرصة للموظفين لتقديم التغذية العكسية حول جودة الإدارة التي يتلقونها من المدير المباشر.
-	تهيئة ظروف عمل بيئية جيدة من في كل المؤسسة بما في ذلك العناية بمتطلبات الصحة والأمان.
-	تهيئة ظروف عمل لتحقيق توازن منطقي بين العمل والحياة للموظفين مع الأخذ في الاعتبار أيضا حاجة العمال غير المتفرغين.
-	إيلاء عناية خاصة لاحتياجات الموظفين المحرومين اجتماعيا والعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.
-	تقديم مخططات وآليات معدلة لإثابة العاملين معنويا.
المعيار الرابع "الشراكات والموارد":	
٤ - ١	تطوير الشراكات مع المؤسسات ذات الصلة وإدارتها.
-	تحديد الشركاء الرئيسيين وطبيعة العلاقة معهم.
-	تطوير وإدارة اتفاقيات الشراكة الملائمة مع الأخذ في الحسبان الأوجه المختلفة للمسؤولية الاجتماعية، مثل التأثير الاقتصادي الاجتماعي والبيئي والسلع والخدمات المقدمة.
-	تنظيم شراكات محددة المهمة، وتطوير وتنفيذ المشاريع المشتركة مع مؤسسات القطاع العام الأخرى التي تنتمي لنفس قطاع/ سلسلة السياسات وعلى مستويات مؤسسية مختلفة.
-	مراقبة وتقييم تنفيذ الشراكات ونتائجها بصورة دورية.

-	تحديد الحاجة للشراكات طويلة الأمد بين القطاعين العام والخاص، وتطويرها أينما كان ذلك ملائم.
-	تحديد مسؤوليات كل شريك في إدارة الشراكات بما في ذلك عمليات الرقابة وكذلك التقييم والمراجعة.
-	تبادل "الممارسات الجيدة" مع الشركاء والتعلم عبر تبادل والخبرات والمقارنة المعيارية.
-	انتقاء الموردين ذوي المكانة المسؤولة اجتماعيا في مجال المشتريات العامة.
٤ - ٢	تطوير الشراكات مع المواطنين/ العملاء وتنفيذها.
-	تشجيع المواطنين/ العملاء بشدة على التعبير عن احتياجاتهم ومتطلباتهم.
-	التشجيع على إشراك المواطنين/ العملاء وممثليهم في مشاورات والمشاركة الفعالة في القرار.
-	تحديد إطار للحصول بشكل فعال على أفكار المواطنين/ العملاء واقتراحاتهم وشكاويهم.
-	ضمان الشفافية فيما يخص تشغيل المؤسسة وكذلك عمليات اتخاذها للقرار.
-	تطوير عملية إدارة التوقع الفعال حول ماهية الخدمات التي يمكن أن يتوقعوها.
٤ - ٣	إدارة المالية.
-	دعم الإدارة المالية للأهداف الاستراتيجية بطريقة فعالة ومؤثرة واقتصادية.
-	تحليل المخاطر والفرص المترتبة على القرارات المالية.
-	التأكد من شفافية الموازنة والمالية.
-	ضمان إدارة الموارد المالية باستخدام محاسبة التكاليف المالية الفعالة وأنظمة التحكم.
-	إدخال أنظمة جديدة للميزانية ولتخطيط التكلفة وللتحكم.
-	تقويض والغاء المركزية في المسؤوليات المالية وإيجاد توازن مع المراقبة مركزية.
-	إدراج بيانات الأداء في مستندات الميزانية، مثل المعلومات الخاصة بأهداف المخرج والنتيجة.
٤ - ٤	إدارة المعلومات والمعرفة.
-	تطوير أنظمة لإدارة وتخزين وتقييم المعلومات والمعرفة في المؤسسة.
-	التأكد من أنه تم الحصول على المعلومات المتاحة خارجيا ذات الصلة وتشغيلها واستخدامها بفاعلية.
-	مراقبه تدفق المعلومات داخل المؤسسة ومعرفتها باستمرار للتأكد من أنها ذات صلة وصحيحة وموثوقة وتعديلها بما يتماشى مع التخطيط الاستراتيجي والاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.
-	تطوير القنوات الداخلية التي تسمح بتداول المعلومات في كل أرجاء المؤسسة.
-	ضمان نقل المعرفة بين طاقم العمل في المؤسسة بصورة دائمة.
-	حصول جميع أصحاب المصلحة على المعلومات والبيانات ذات الصلة بطريقة ممنهجة وسهلة.
-	الاحتفاظ بالمعلومات والمعرفة التي بحوزة الموظفين داخل المؤسسة في حال رحيلهم.

٤ - ٥ إدارة التكنولوجيا.
- تصميم إدارة التكنولوجيا بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- تطبيق فعالية التكلفة للتكنولوجيا المستخدمة ومراقبتها.
- ضمان الاستخدام الآمن والفعال والمؤثر للتكنولوجيا، مع إيلاء اهتمام خاص لمهارات العاملين.
- تطبيق التكنولوجيا المناسبة بفاعلية لإدارة المشروعات والمهام، إدارة المعرفة، تشجيع أنشطة التعلم، تشجيع التفاعل مع أصحاب المصلحة والشركاء، تشجيع أعمال التطوير والصيانة للخدمات الداخلية والخارجية.
- استخدام أطر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد اللازمة لتقديم خدمات ذكية وفعالة.
- اليقظة الدائمة للابتكارات التكنولوجية ومراجعة السياسات إذا اقتضت الحاجة.
- الوضع في الحسبان التأثير الاجتماعي الاقتصادي والبيئي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٤ - ٦ إدارة المرافق.
- موازنة فعالية التكلفة للبنية التحتية مع احتياجات وتوقعات طاقم العمل والعملاء
- الاستخدام الآمن والفعال والكفاء لمرافق المكتب مع الوضع في الحسبان احتياجات الموظفين
- الصيانة الفعالة والاقتصادية والمستدامة للمباني والمكاتب والمعدات والمواد المستخدمة
- الاستخدام الفعال والاقتصادي والمستدام لوسائل المواصلات وموارد الطاقة
- سهولة الدخول المباني من الناحية الجسمانية بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات الموظفين والمواطنين
- تطوير سياسية متكاملة لإدارة الأصول المادية على أن يتضمن ذلك التخلص منها بطريقة آمنة
- وضع المرافق تحت إمرة المجتمع المحلي
المعيار الخامس "العمليات":
٥ - ١ تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها وابتكارها على أساس مستمر، مع إشراك أصحاب المصلحة.
- تحديد وتخطيط ووصف وتوثيق العمليات على أساس مستمر.
- تحديد ملاك العملية وإسناد المسؤوليات والاختصاصات لهم.
- تحليل العمليات والمخاطر وعوامل النجاح الحاسمة وتقييمها.
- التأكد من أن العمليات التي تدعم الأهداف الاستراتيجية، قد تم التخطيط لها.
- إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ذوي الصلة في التصميم العمليات وتحسينها على أساس كفاءتهم وفعاليتهم.
- تخصيص موارد للعمليات اعتماد على الأهمية النسبية لمساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تبسيط العمليات على أساس منتظم.
- تقييم ومراقبة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الإلكترونية على عمليات المؤسسة.
- ابتكار العمليات اعتمادا على التعلم عبر تبادل الخبرات القومية أو الدولية الاعتيادية.

٥ - ٢ تطوير الخدمات والمنتجات الموجهة للمواطن/ العميل وتقديمها لهم.
- تحديد مخرجات (الخدمات والمنتجات) العمليات الجوهرية.
- إشراك المواطنين/ العملاء في التصميم وتحسين الخدمات والمنتجات.
- إشراك المواطنين/ العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية التطوير الخاصة بجودة مستويات الخدمات والمنتجات (عملية المخرج) والاستجابة لتوقعاتهم التي يمكن للمؤسسة إدارتها.
- إشراك المواطنين/ العملاء في عملية تصميم وتطوير أنواع جديدة من الخدمات التفاعلية، وتقديم المعلومات وقنوات التواصل الفعالة.
- ضمان توفر المعلومات المناسبة والموثوقة لمساعدة المواطنين/ العملاء ودعمهم وإخطارهم بالتغيرات.
- تطوير أنظمة وإجراءات الرد على الاستفسارات الصوتية وإدارة الشكوى.
٥ - ٣ تنسيق العمليات في كافة أرجاء المؤسسة ومع المؤسسات ذات الصلة.
- تنسيق العمليات وربطها بالشركاء الرئيسيين في القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والقطاع العام.
- تطوير نظام مشترك مع الشركاء في سلسلة تقديم الخدمة لتسهيل تبادل البيانات.
- تشكيل فرق عمل في كل المؤسسات/ مقدمي الخدمة لحل المشاكل.
- وضع حوافز (وشروط) للإدارة والموظفين لخلق عمليات مشتركة عبر المؤسسة.
- خلق ثقافة للعمل عبر الحدود والتخلص من فكر الصوامع وتنسيق العمليات في كل أنحاء المؤسسة.
المعيار السادس "النتائج الموجهة للمواطنين/ العملاء":
٦ - ١ تلبية احتياجات العملاء والمواطنين وتوقعاتهم من خلال النتائج الخاصة بمعايير قياس الانطباع.
- سهولة الوصول: سهولة الوصول بالمواصلات العامة ومدخل ذوي الاحتياجات الخاصة ومواعيد العمل والانتظار وخدمة الشباك الواحد وتكلفة الخدمة ... الخ.
- المنتجات والخدمات: المصداقية، المطابقة لمعايير الجودة، وقت التوصيل.
- التنوع في خدمات المؤسسة المتعلقة باحتياجات العملاء المختلفة.
- المعلومات المتوافرة: الكم، الجودة، المصداقية، مدى ملاءمتها، الشفافية، ... الخ.
- استقبال المواطن/ العميل للمعلومات بطريقة جيدة.
- مستوى ثقة الجمهور نحو المؤسسة ومنتجاتها/ خدماتها.
٦ - ٢ تلبية احتياجات العملاء والمواطنين وتوقعاتهم من خلال النتائج الخاصة بمقاييس الأداء.
- النتائج المتعلقة بالمشاركة: (١) درجة مشاركة أصحاب المصلحة في تصميم الخدمات والمنتجات، (٢) مقدار استخدام الطرق الجديدة والمبتكرة في التعامل مع المواطنين/ العملاء، (٣) حجم المراجعات الدورية بالتعاون مع أصحاب المصلحة ومدى مراقبة احتياجاتهم المتغيرة.

- النتائج بالنظر لشفافية تقديم الخدمات والمنتجات: (١) عدد قنوات إتاحة ونشر المعلومات وفاعليتهم، (٢) توفر المعلومات وصحتها، (٣) سهولة الحصول على أهداف الأداء ونتائج المؤسسة، (٤) حجم الجهود المبذولة لتحسين المعلومات المتوفرة.
- نتائج المؤشرات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات المقدمة: (١) عدد الشكاوى ووقت معالجتها، (٢) عدد الملفات التي أعيدت لاحتوائها على أخطاء والحالات التي تتطلب إعادة معالجة/ تعويض أو كليهما.
المعيار السابع "نتائج العاملين":
٧ - ١ تلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم مُقاسًا بنتائج بمعايير قياس الانطباع.
- النتائج بالنظر للانطباع العام العاملين عن: (١) صورة المؤسسة وأدائها ككل (بالنسبة للمجتمع، المواطنين/العملاء، أصحاب المصلحة الآخرين)، (٢) مشاركة العاملين في المؤسسة وعملية أخذ القرار وإدراكهم لرسالتها ورؤيتها وقيمها، (٣) مشاركة العاملين في أنشطة التحسين، (٤) وعي العاملين بتضارب المصالح المحتمل وأهمية السلوك الأخلاقي، (٥) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- النتائج بالنظر لانطباع الإدارة: (١) قدرة الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة على توجيه المؤسسة، (٢) تقسيم المهام وتقييم النظام بالنظر للعاملين، (٣) درجة وجودة تقدير جهود الأفراد والفرق، (٤) منهج المؤسسة لإدخال التغيرات والابتكارات.
- النتائج بالنظر لانطباع الخاص بظروف العمل: (١) مناخ العمل وثقافة المؤسسة، (٢) المنهج المختص بالمسائل الاجتماعية، (٣) إدارة تكافؤ الفرص وعدالة المعاملة والسلوك في المؤسسة، (٤) الموقع العام لمكان العمل والظروف البيئية للعمل.
- النتائج بالنظر لانطباع الخاص بتطور السلك الوظيفي والمهارات: (١) السلك الوظيفي الرتيب وتطور الكفاءة، (٢) التشجيع والتمكين، (٣) تلقي التدريب وجودته وذلك فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٧ - ٢ تلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم من خلال النتائج الخاصة بمقاييس الأداء.
- مؤشرات سلوك العاملين: مُعدّلات الغياب أو المرض، مُعدّلات تبديل طاقم العمل، عدد الشكاوى، عدد أيام الإضراب عن العمل.
- مؤشرات التحفيز والمشاركة: مُعدّلات الاستجابة لاستطلاعات رأي طاقم العمل، عدد الاقتراحات الخاصة بالابتكار، المشاركة في مجموعات النقاش الداخلية.
- مؤشرات الأداء الفردي: نتائج العاملين وتقييماتهم.
- مؤشرات تطور المهارات: المشاركة ومُعدّلات النجاح في أنشطة التدريب، فاعلية ميزانيات التدريب.
- مؤشرات قدرة العاملين على التعامل مع المواطنين/ العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم: عدد ساعات تدريب الموظفين فيما يتعلق بإدارة علاقة المواطن/ العميل، عدد شكاوى المواطنين/ العملاء بشأن سلوك طاقم العمل، قياس سلوك العاملين نحو المواطنين/ العملاء.

المعيار الرئيس الثامن "نتائج المسؤولية الاجتماعية"	
٨ - ١	ما حققته المؤسسة فيما يتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية مقاسًا بنتائج معايير قياس الانطباع.
-	الوعي العام بتأثير أداء المؤسسة على جودة حياة المواطنين/ العملاء
-	الانطباع بشأن الصورة الاجتماعية، مع الوضع في الحسبان جودة المشاركة الديمقراطية للمواطنين على المستوى المحلي أو الاقليمي أو القومي أو الدولي
-	آراء الجمهور حول انفتاح المؤسسة وشفافيتها وسلوكها الأخلاقي
-	الانطباع بشأن المشاركة في المجتمع الذي تشكل من خلال وسائل، المؤسسة فيه جزء هاماً منه الدعم المالية أو أي وسيلة أخرى من وسائل الدعم مثلاً عن طريق تنظيم مناسبات ثقافية أو اجتماعية ... الخ.
-	الانطباع بشأن المؤسسة في التغطية الإعلامية المقدمة بالنظر إلى مسؤوليتها الاجتماعية.
٨ - ٢	ما حققته المؤسسة فيما يتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية مقاسًا بنتائج مقاييس الأداء.
-	أنشطة المؤسسة للحفاظ على الموارد واستدامتها.
-	جودة العلاقة مع السلطات والمجموعات وممثلي المجتمع ذوي الصلة.
-	حجم التغطية الإعلامية الإيجابية والسلبية (عدد المقالات، المحتوى) وأهميتها.
-	إشراك الموظفين في الأنشطة الخيرية.
المعيار الرئيس التاسع "النتائج الرئيسية للأداء"	
٩ - ١	النتائج الخارجية التي حققتها المؤسسة فيما يتعلق "المخرجات".
-	النتائج فيما يتعلق بالمخرج (الكم والجودة في تقديم الخدمات والمنتجات).
-	مستوى جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة فيما يتعلق بالمعايير والقوانين.
-	نتائج عمليات التفتيش والمراجعات للمخرجات.
-	نتائج المقارنة المعيارية (التحليل المقارن) فيما يتعلق بالمخرجات والمحصلة.
-	نتائج ابتكار الخدمات/ المنتجات وذلك فيما يتعلق بتحسين المخرج.

٩ - ٢ النتائج الداخلية التي حققتها المؤسسة "مستوى الفاعلية".

- استجابة القادة لنتائج المقاييس بما في ذلك إدارة المخاطر.
- كفاءة المؤسسة في إدارة الموارد المتاحة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والمرافق.
- نتائج أداء عمليات التحسين والابتكار للمنتجات والخدمات.
- فاعلية الشراكات: درجة إتمام اتفاقيات الشراكة، الأنشطة المشتركة.
- القيمة المضافة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة الكفاءة، تحسين جودة تقديم الخدمة.
- نتائج المقاييس من خلال عمليات التفتيش والمراجعة فيما يتعلق بتشغيل المؤسسة.
- نتائج المشاركة في المنافسات وجوائز الجودة وشهادة نظام إدارة الجودة (جوائز التميز... الخ).
- تلبية مستهدف الميزانيات والماليات.
- نتائج عمليات التفتيش والمراجعة المتعلقة بالإدارة المالية.

Source: European Institute of Public Administration (EIPA). European Public Administration Network (EUPAN). European CAF Resource Center. (2013). *Improving Public Organizations through Self-Assessment: Common Assessment Framework*.

ملحق رقم (٢)

استمارة استطلاع رأي تقييم المركز بالنسبة لإطار التقييم المشترك



معهد التخطيط القومي

ماجستير التخطيط والتنمية

استمارة استطلاع رأي القيادات بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بخصوص: أثر تطبيق نظم الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية المصرية – إطار التقييم المشترك

الفاضل/ الفاضلة

يقوم باحث من مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بإعداد ماجستير أكاديمي في التخطيط والتنمية بمعهد التخطيط القومي حول أثر تطبيق نظم الجودة الشاملة على المؤسسات الحكومية المصرية – دراسة حالة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. وتتضمن متطلبات إعداد رسالة الماجستير تنفيذ استطلاع الرأي الحالي والذي يقيم أداء المركز من خلال إطار التقييم المشترك أحد نماذج تميز الأداء والجودة، وذلك بهدف الارتقاء بكافة جوانب الأداء وتحقيق أهداف ورسالة المركز، على أن يتطرق التقييم لأداء المركز في آخر سنة فقط.

نقدر لسياتكم الجهد المبذول في استيفاء الاستمارة، مع التأكيد على أن كافة محتويات الاستمارة والإفادات الواردة بها تخضع لاعتبارات السرية المطلقة ولا تستخدم سوى لأغراض استكمال الرسالة العلمية.

أولاً: تقييم أوضاع المركز بخصوص تطبيق مبادئ إدارة الأداء والجودة الشاملة:

بالنسبة للعناصر التالية ارجو من سيادتكم التكرم بتقييم المركز بدرجة تتراوح بين مستوى (٠)، والذي يشير إلى أن العنصر غير متحقق على الإطلاق، والأربع نقاط والتي تعكس أن العنصر متحقق بشكل تام.

إلى أي مدى يقوم المركز بالممارسات التالية:					
متحقق تماماً	متحقق	محايد	غير متحقق	غير متحقق إطلاقاً	
رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمه وأهدافه.					
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١. وضع خطة استراتيجية.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٢. صياغة وتطوير رؤية تشاركية للمركز.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٣. صياغة رسالة واضحة للمركز.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٤. مراجعة الأهداف الاستراتيجية للمركز بشكل مستمر
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٥. وضع إطار للقيم بالمركز (الدقة/ الجودة/ النزاهة/ الشفافية/ الإبداع/...).
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٦. ترجمة استراتيجية المركز في أهداف تشغيلية ومهام على مستوى الإدارات والأفراد.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٧. قيادة المركز تتصرف كقدوة.
إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار					
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٨. مراجعة وتحديث الهيكل الإداري للمركز بشكل مستمر.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٩. رسم خطة لمخرجات المركز.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١٠. صياغة مؤشرات لقياس الأداء تعكس قدرة المركز على الوصول إلى النتائج المأمولة.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١١. المتابعة المستمرة للأداء.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١٢. رصد وتحليل المخاطر المحيطة بالمركز وعمله.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١٣. تفعيل نظام لإدارة الجودة بالمركز.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١٤. تحديد الأولويات والإطار الزمني لتنفيذ الاستراتيجية.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١٥. وضع نظام رقابي يسمح بالكشف المبكر عن الفساد.
تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها					
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١٦. توثيق العمليات التي تحدث في مختلف وحدات المركز.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	١٧. تحديث العمليات على أساس منتظم.
التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها					

إلى أي مدى يقوم المركز بالممارسات التالية:					غير متحقق إطلاقاً	غير متحقق	محايد	متحقق	متحقق تماماً
١٨.	توفير الموارد البشرية اللازمة وموازنة المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
١٩.	وجود معايير موضوعية واضحة لتقييم الأداء والمكافآت.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٠.	وجود معايير موضوعية واضحة للتقدمي وتقلد المناصب الإدارية.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها									
٢١.	ترجمة استراتيجية تطوير الكفاءات لخطة تدريب.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٢.	خطة التدريب بالمركز تشمل جميع العاملين بغض النظر عن ظروفهم (العاملين بعض الوقت، ... إلخ).	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٣.	يتم تقييم أثر التدريب على العاملين وتشجيع نقل الخبرات والمعارف المكتسبة للزملاء.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٤.	توجيه وإرشاد العاملين الجدد بالمركز.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
إشراك الموظفين وتحفيزهم									
٢٥.	إشراك الموظفين في تطوير استراتيجية المركز.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٦.	توفير بيئة داعمة وجاذبة للموظفين لتنفيذ مهامهم وتحفيزهم.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٧.	إرساء نظام يضمن توفير التغذية العكسية للعاملين حول أدائهم.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٨.	تعزيز التواصل بين العاملين وقيادة المركز.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٢٩.	خلق ثقافة الابتكار والابداع.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
الشراكات									
٣٠.	تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٣١.	توافق الأهداف الاستراتيجية للمركز والنتائج المرجوة منها مع السياسة العامة للدولة.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٣٢.	تطوير شبكة من الشراكات وتوسيعها باستمرار وتنفيذ مشاريع مشتركة مع المؤسسات المختلفة محلياً وخارجياً.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٣٣.	بناء صورة ذهنية جيدة للمركز وأعماله.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٣٤.	نشر مخرجات المركز ومؤشرات أدائه - قدر المستطاع - للعملاء ليكونوا على دراية بمهام المركز وأدواره	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
إدارة المالية									
٣٥.	تحليل المخاطر والفرص بالنسبة للقرارات المالية المختلفة.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			
٣٦.	وجود نظام لإدارة ميزانية المركز.	(٠)	(١)	(٢)	(٣)	(٤)			

إلى أي مدى يقوم المركز بالممارسات التالية:					
متحقق تماماً	متحقق	محايد	غير متحقق	غير متحقق إطلاقاً	
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٣٧. مراقبة الأداء المالي للمركز.
إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة					
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٣٨. تبادل البيانات والمعلومات مع أصحاب المصلحة بشكل ممنهج وسليم.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٣٩. تشترك وتبادل المعرفة بين العاملين بالمركز والمستويات الإدارية المختلفة.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٤٠. توظيف التكنولوجيا لتقديم خدمات ذكية وفعالة
إدارة المرافق والأصول الخاصة بالمركز					
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٤١. الصيانة الفعالة والاقتصادية والمستدامة للمباني والمكاتب والمعدات المستخدمة.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٤٢. الاستخدام الفعال والاقتصادي والمستدام لوسائل المواصلات وموارد الطاقة.
تطوير الخدمات والمنتجات					
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٤٣. إشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتحسين الخدمات والمخرجات المقدمة سواء من خلال استطلاعات الرأي أو التغذية العكسية أو مجموعات النقاش البؤرية ... وغيرها.
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	(٠)	٤٤. تطوير أنظمة وإجراءات الرد على الاستفسارات وإدارة الشكاوى.

ثانياً البيانات الشخصية:

السؤال	انتقل إلى
١. الوظيفة	
٢. السن	عام
٣. النوع	١. ذكر . ٢. أنثى .
٤. آخر مؤهل حصلت عليه	١. درجة الدكتوراة. ٢. درجة الماجستير . ٣. دبلومة ٤. بكالوريوس/ ليسانس . أخرى تذكر
٥. سنوات العمل بالمركز	عام

- The role of digital transformation in continuous improvement of institutions and the ability of governmental institutions to digitally transform in a manner that improves operations and enhances public satisfaction with the provided services.
- Measuring the impact of introducing the government excellence system and the awards emanating from it on spreading the culture of total quality in Egyptian government institutions.

- 4) Continuous establishment and improvement of the institution's management system,
 - 5) Manage human resources effectively,
 - 6) Involve and motivate employees.
- The most important aspects that need improvement in the IDSC: The aspects that need more strengthening and support in the operational field appeared as follows:
 - 1) Management of technology, information and knowledge,
 - 2) Management of facilities and assets,
 - 3) Management of finances,
 - 4) Developing the services and products of the IDSC,
 - 5) Management of partnerships.

Eventually, a number of important recommendations can be identified, including conducting a periodical self-assessment of the institution to determine the most important challenges facing the institution and the potential areas of improvement, as well as coordinating with the Central Agency for Organization and Administration to discuss the possibility of replicating IDSC's experience with regards to applying the principles of total quality management and the experience achieved in this field so as to be applied in other institutions in the state's administrative apparatus.

Finally, the following are the main topics that need further study and research as this study did not tackle them:

- Frameworks for the application of total quality management of governmental institutions that do not directly deal with the public such as the case study institution that was featured in this study: IDSC.
- The impact of tremendous technical development and methods of handling and analyzing data and techniques for artificial intelligence on the mechanisms and methods of total quality management in institutions.

- Defining the directions of IDSC, as well as developing its vision, mission, values and objectives.
- Establishing a system to continuously manage and improve the performance of IDSC.
- Defining, designing and managing operations.
- Planning for human resources.
- Involving and motivating employees.
- Determining the competencies of employees that support the objectives of the institution.
- Partnerships.
- Financial management.
- Technology, Information and Knowledge management.
- Facilities and Assets management.
- Development of services and products.

To collect the necessary data, managers of the IDSC were addressed through personal interviews in order to complete the survey form, using the sampling method, where a normal random sample was selected from IDSC's management at various professional levels. IDSC showed **fairly good performance that needs further strengthening**, as it obtained 65 points out of 100 points in the composite index for implementing the total quality management system based on the standards of the Common Assessment Framework, which is considered a good performance, yet it needs better reinforcement and work when it comes to the criteria that showed declining performance.

- The most important manifestations of strength in the performance of the center: The main strengths of the center appeared mainly in the managerial aspects, which are represented in the institution's ability to:
 - 1) Manage Operations,
 - 2) Formulate a vision, mission, value framework, strategic and operational objectives,
 - 3) Identify competencies that support those strategic and operational objectives,

The second chapter of the study tackled the conceptual framework of total quality management. In this chapter, the concept of quality was studied at large whereas special focus was dedicated to total quality management, as well as the systems and frameworks needed for its application. Total Quality Management is a participatory institutional concept that relies on quantitative and qualitative methods to ensure constant improvement of all operations of the organization in a manner that not only meets customer expectations but in fact exceeds them.

Total Quality Management (TQM) is based on a set of principles, the most important of which is: focusing on results, focusing on the customer, leadership and consistency of purpose, management by processes and facts, staff development and involvement, learning, creativity and continuous improvement, developing partnerships, and social responsibility. Among the TQM tools is the Common Assessment Framework (CAF), which is inspired by the European Excellence Model, which provides comprehensive analysis of an organization's performance, its position on the path to excellence, and helps those in charge to understand and address any shortcomings. The CAF depends on a number of key and subsidiary criteria upon which the institution is self-evaluated.

Before starting to assess the experience of the IDSC, it was necessary to review the most important experiences in applying total quality methodologies which were tackled **in the third chapter of this study**. Those experiences included the framework for assessing the quality system in Ireland, Spanish governmental institutions, and Greek higher education institutions. The study could not fail to recall the pioneering experience of the United Arab Emirates, as well as the total quality management system in Libyan universities, Iraqi judicial institutions, and one of the Gulf countries banks. On the other hand, light was shed upon the Egyptian experience and its development of the government excellence system, and the impact that it had on Egypt's position in quality-related international indicators.

Evaluating the experience of the Information and Decision Support Center in the implementation of total quality management, presented in the fourth chapter of the study, was conducted via an interview-based opinion survey form which was designed based on the total quality standards within the Common Assessment Framework. The form included 43 evaluation sub-criteria covering 11 main criteria, which are as follows:

Summary

Total Quality Management (TQM) is one of the most important managerial systems designed to achieve institutional excellence and is a key method to improve institutional performance. This study evaluates the role of total quality management in improving performance and outputs in one of the governmental institutions, which is the Egyptian Cabinet's Information and Decision Support Center (IDSC). IDSC was established in 1985 as a center affiliated to the Egyptian Cabinet and it plays a pivotal role in supporting decision-makers, advancing development efforts, and bridging the information gap in the society and effectively contributing to the consolidation of the citizen's right to obtain accurate information in a timely manner. To evaluate the experience of IDSC in total quality management, the European Common Assessment Framework (CAF) was used in order to assess the current situation in the institution, yet it was not able to measure the impact due to the absence of early measurements.

To achieve this objective, the study was divided into four chapters:

The theoretical framework of the study was reviewed **in the first chapter**. The objectives of the study were identified as follows:

- Shedding light on total quality management, and defining the principles of total quality management through which governmental organizations can be developed.
- Studying international, Arab and local experiences in applying and evaluating total quality management systems and the extent of their contribution to improving performance.
- Evaluating the experience of the Egyptian Cabinet's Information and Decision Support Center and the core success factors in order to provide recommendations for the requirements of the success of the implementation of total quality management.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was adopted. Procedures were followed to study the status of the IDSC; personal interviews were conducted and a questionnaire was designed in order to collect data and information through surveying opinions of IDSC's different managerial levels. This was followed by preparing the data, analyzing it, and building the necessary analytical indicators.

Abstract

Title of the Thesis: The Impact of Implementing Total Quality Management on the Performance of Egyptian Governmental Institutions - Case Study: The Egyptian Cabinet Information and Decision Support Center

Researcher: Ahmed Abu-Bakr Abdel-Hafez

Supervisors: Prof. Mohamed Majed Dr. Maha El-Shal **Year:**2022

Degree: Master of Planning & Development Institute of National Planning

The quality management process in public and private institutions has gone through a lot of transformation and change to become a pillar of development and institutional excellence. Institutions no longer question the importance of quality, but rather evaluate how the organization is managed to achieve excellence. The United Arab Emirates (UAE) is one of the leading Arab countries in the field of institutional excellence, as it has launched a number of programs that establish a culture of excellence in government work. The Egyptian experience has transmitted the process of evaluating excellence by offering the Egypt Award for Government Excellence. In this context, and in view of the uniqueness of the Information and Decision Support Center (IDSC) as one of the most advanced government institutions and keeping pace with the latest developments in technology in the world, the quality management file was once again in a number of stages, starting with the process of auditing the outputs, and then adding to it the tasks of documenting and reviewing the operations so that the center obtains the ISO certificate for a number of years. Then, in the last year, the Center obtained the European Certificate of Excellence, which documents the summary of the Center's experience in the pursuit of institutional excellence. The current study assessed the strengths and weaknesses of the total quality system and institutional excellence in the IDSC through questionnaire and personal interviews with a representative sample of middle and senior management.

Keywords: Organizational Excellence, Total Quality Management, Common Assessment Framework.

Arab Republic of Egypt



Institute of National Planning

Postgraduate Studies

The Impact of Implementing Total Quality Management on the Performance of Egyptian Governmental Institutions - Case Study: The Egyptian Cabinet Information and Decision Support Center

**A Thesis Submitted in Fulfilment of the Requirements of Master Degree
in Planning and Development**

Submitted by

Ahmed Abu-Bakr Abdel-Hafez

Supervised By:

Prof. Mohamed Majed

Business Administration Full Professor

**Industrial Planning & Development
Center – National Planning Institute**

Dr. Maha El-Shal

Economics Assistant Professor

**President of Industrial Planning &
Development Center – National
Planning Institute**

2022