



التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري

أ. مروة محمد أحمد محمد عبد الهادي

باحثة بقسم العلوم السياسية

كلية التجارة – جامعة أسيوط

venus_feps@yahoo.com

د. عبد الله فيصل محمد علام

مدرس العلوم السياسية بكلية التجارة
جامعة أسيوط

أ.د. عبد السلام علي نوير

أستاذ العلوم السياسية بكلية التجارة
جامعة أسيوط

المجلة العلمية لكلية التجارة

كلية التجارة – جامعة أسيوط

العدد السابع والسبعون – مارس ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد الهادي، مروة محمد أحمد محمد، نوير، عبد السلام علي، علام، عبد الله فيصل محمد (٢٠٢٣). التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري. *المجلة العلمية لكلية التجارة*، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٧٧، ٩١-١٢٤.

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

التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري^١

أ. مروة محمد أحمد محمد عبد الهادي

أ.د عبد السلام علي نوير ، د. عبد الله فيصل محمد علام

مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على ماهية التميز المؤسسي وأهميته داخل القطاع العام، وقد قسمت الدراسة إلى ثلاثة أقسام حيث تناول الأول الحديث عن التميز المؤسسي وأهميته ومتطلبات تحقيقه وعناصر تميز المؤسسات الحكومية مع الإشارة إلى نموذج التميز في العمل للقطاع العام، وتناول القسم الثاني الحديث عن الإدارة المحلية وأهدافها. والقسم الثالث تناول الحديث عن التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية وأسباب ومتطلبات تحقيقه داخل الوحدات المحلية مع الإشارة إلى جائزة مصر للتميز الحكومي وأسباب نجاح أو فشل جوائز التميز في القطاع العام.

^١ بحث مستل من رسالة ماجستير بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز الحكومي المصري: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الوحدات المحلية بمحافظة الوادي الجديد"، كأحد متطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

Institutional Excellence into the Local Units in the Egyptian Government Sector

Mrs. Marwa Mohamed Ahmed Mohamed Abdelhady

Prof. Abdul salam Ali Noir, Prof. Abdullah Faisal Mohamed Allam

venus_feps@yahoo.com

Abstract

This study aims to learn about the Institutional Excellence and its importance in the Public Sector, the study was divided into 3 sections, the 1st one was about the Institutional Excellence and Its importance, requirements for achieving it and the Elements of the Government's Excellence with pointing to the business Excellence Model in the public sector. The 2nd section was about the Local Administration and its goals.

And the 3rd section was about The Institutional Excellence in The Local Units and reasons for achieving it, the requirements for achieving it in the Local Units with pointing to Egypt Award for the Government Excellence and reasons for success or failure of the public Sector Awards.

المقدمة

من المعروف أن الإدارة العامة تهدف بالأساس إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة وتحقيق الصالح العام، فلا يتوقف الأمر فقط على مجرد إصدار القوانين والتشريعات بل إن تنفيذ تلك السياسات يتطلب جهاز إداري قوي كفاء وفعال، قادر على إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة منه بما يتوافق مع طبيعة واحتياجات الدولة وبالأخص احتياجات المواطن. وبالنظر إلى واقعنا المعاصر يتضح لنا أن علم الإدارة العامة قد شهد تأثيراً واضحاً لقوى ومتغيرات عديدة كانت سببا في تصديق البناء الإداري التقليدي ومحاولة تبني مفاهيم جديدة متكاملة ومتناسقة تتسم بالبساطة والوضوح والمرونة والتناسب مع متغيرات الواقع الحالي، من أهم تلك القوى: العولمة، تقنيات المعلومات والاتصالات، تقنيات الحاسب الآلي، إدارة الجودة الشاملة وبزوغ مفهوم رأس المال البشري أو الفكري وغيرها. كل تلك القوى ساهمت في إحداث تغييرات واضحة على أداء المؤسسات الحكومية وكيفية تقديمها للخدمات العامة. وحيث إن تحقيق التقدم والتطور الملموس يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة هذه المؤسسات في فهم واستيعاب الأهداف الحالية والمستقبلية ومن ثم العمل على بلورتها لأفعال وإنجازات ملموسة على أرض الواقع، كان لا بد من العمل على تطويرها وتنمية فروعها وقطاعاتها المختلفة؛ ومن ثم ظهر مفهوم الإصلاح والتحديث الإداري والذي يهدف إلى تطوير وتحسين النظم الإدارية من خلال تغيير أو تعديل الجوانب السلوكية والقوانين والأنظمة والإجراءات والهيكل التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث، بالإضافة إلى السعي من أجل تحويل النظم البيروقراطية إلى نظم مرنة تعني بالتجديد والإصلاح والإبداع الإداري وتقييم النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية مسبقاً والإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، وذلك بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة، ومؤخراً بدأ الحديث عن مفهوم التميز في القطاع العام والذي يهدف بالأساس إلى تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع روح المنافسة الإيجابية والتعاون البناء وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وتطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً داخل القطاع الحكومي. وقد أعلنت الحكومة المصرية عن جائزة مصر للتميز المؤسسي في ٢٠١٨ لذا جاءت فكرة البحث حيث دراسة التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية.

حدود الدراسة

■ الحدود المكانية: تهتم الدراسة بإلقاء الضوء على التميز المؤسسي داخل القطاع الحكومي المصري بالتركيز على الوحدات المحلية وذلك لدورها القوي والفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوفير الخدمات العامة والأساسية للمواطنين.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في مجموعة من الأهداف النظرية وهي كالتالي:

- التعرف على ماهية التميز المؤسسي وأهميته داخل القطاع الحكومي.
- التعرف على ماهية الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية.
- التعرف على أسباب تحقيق التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية.
- التعرف على متطلبات تحقيق التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية.
- التعرف على جائزة مصر للتميز الحكومي.
- التعرف على أسباب نجاح أو فشل جوائز التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة

يقع عبء تحقيق التنمية والتقدم الاقتصادي وتلبية رغبات المواطن على كاهل الجهاز الحكومي المصري وذلك لمساهمته وبشكل كبير في وضع و صياغة وتنفيذ الخطط التنموية التي تسعى الدولة لتحقيقها، ومع ازدياد التحديات الإدارية التي تواجهها الدولة والتحول إلى مجتمع ما بعد الصناعي أو ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة و هي المصدر الرئيسي لاستمرار الميزة التنافسية، فإن المؤسسات الحكومية بحاجة إلى وضع إطار إداري فعال تدار من خلاله عمليات منتظمة ومتسلسلة ومتسقة مع الاستراتيجية القائمة، والاهتمام بتحقيق رضا المواطنين والعاملين بالأساس فالمؤسسات المتميزة تقدر جيدا أهمية رضا الأطراف عن أدائها، وعليه فمن المهم والضروري التعرف على التميز المؤسسي وأهمية سعي الوحدات المحلية لتحقيقه كخطوة أساسية لتحقيق التقدم ، وعليه فقد تبلورت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات بحثية من أبرزها:

- ما أهمية التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية؟
- ما متطلبات تحقيق التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية؟
- ما أسباب تحقيق التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية؟

ضبط مفاهيم الدراسة

التميز المؤسسي (Institutional Excellence): يعرف طبقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على أنه طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة (العائدي، ٢٠٠٩).

الإدارة المحلية (Local Administration): يعرفها (العتار، ١٩٥٥، ص١٧٦) بأنها "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية، تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها".

أهمية الدراسة

إن تحقيق التميز المؤسسي لن يتم إلا من خلال الاهتمام بعناصر الإدارة في منظومة العمل في كافة القطاعات وضمان كفاءتها وقدرتها على تقديم الخدمات المطلوبة للمواطنين بكفاءة وفعالية، وأيضاً الاهتمام بالمواطن ذاته وبرود فعله، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وضع مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها وفقاً لمعايير محددة داخل الجهاز الحكومي والتعرف على معوقات تحقيقه وأسباب فشل بعض الأنظمة في ذلك، ومحاولة تجنب هذه الأسباب، لذا تسعى أن تكون هذه الدراسة إضافة بحثية تفيد صناع القرار في وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التميز.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (أحمد جميل، محمد سفير، ٢٠١١) بعنوان "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات" جاءت هذه الدراسة لتوصيف والتعرف على ماهية التميز في أداء المنظمات والوقوف والتعرف على مراحل تطور أدبيات الجودة وإدارة الجودة الشاملة وكيف أدت في النهاية إلى بزوغ مفهوم التميز في الأداء وقد استعرضت الدراسة الاختلاف بين منهج التميز في الأداء وبين منهج وطرق إدارة الجودة والانتقادات الموجهة لكل منهما.

٢- دراسة (محمود المدهون، ٢٠١٤) بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها

بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- ٣- مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيدا حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٥.١٧%).
- مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيدا حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (٧٤.٨٩%).
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١%) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

٤- دراسة (مها عثمان الزامل، ٢٠١٦) بعنوان **دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي** توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج حيث جاءت إجابات الباحثين مؤكدة على أن التمكين الإداري كان مرتفعا، وكشفت الدراسة عن أن الجامعة تتوجه نحو اللامركزية في الإدارة واستخدام ممارسات التفويض الإداري والتوجه نحو تفويض المسؤوليات مما يساعد على تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. كما أظهرت النتائج حرص الجامعة على المشاركة بالمعلومات، واستخدام فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها.

٥- دراسة (نازك عبد العظيم، ٢٠١٦) بعنوان **"أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء"** هدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء داخل شركة سك النقود السودانية المحدودة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدا بين ظروف العمل المتمثلة في البيئة المحيطة وانطباعات العاملين عن المؤسسة وعند تحليل مؤشرات الأداء لدى العاملين وجد أنه يوجد ارتباط تام بين إنتاجية العامل والترقيات والبرامج التدريبية المطبقة على العاملين حيث انطباعات العاملين ومؤشرات أدائهم هم المحوران الرئيسيان لقياس نتائج العاملين في المؤسسة.

٦- دراسة (خليفة الشروقي، ٢٠١٨) بعنوان **"تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"** وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- أظهر الإحصاء الوصفي وجود مستوى عال من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو في تقديم الخدمة كما أظهر تمتع وزارة الداخلية ببعض نقاط القوة

كترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء الوزارة ونشر قيم الجودة في الأداء، أيضا وجود سياسة فعالة ومعلنة للاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي المهارات والإمكانات العالية، وخضوع عمليات تقديم الخدمة للمراجعين إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين. أما عن نقاط الضعف فمنها انخفاض سياسات تشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمرين، وعدم قيام الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

سيتم الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

- التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية للاستفادة منها في بناء الإطار النظري.
- التعرف على المناهج والأساليب العلمية المستخدمة في هذه الدراسات واختيار منهج وأسلوب الدراسة.

منهج الدراسة

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث سيستخدم لتسليط الضوء على الظاهرة محل الدراسة (التميز المؤسسي) وتحديد سماتها وملامحها والجوانب الغير واضحة فيها ووصف الظاهرة وصفا دقيقا خاليا من المبالغة أو التقليل عن طريق وضع تعريف لها ثم ذكر أسبابها وخصائصها وصفاتها ونتائجها ومضاعفاتها كما وكيفا ومقدار تأثيرها على المؤسسات (الوحدات المحلية).

أولاً: التميز المؤسسي

أتى مفهوم تميز الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام، بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية وانتقلت إلى اليابان ولقد كانوا قادة الفكر الإداري آنذاك وكان الهدف من البحث الوصول إلى أنجح الأساليب والتقنيات والأدوات التي تجعل من استدامة النجاح أمرا ميسورا وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا إلى أهم المبادئ التي وضعت أقدامهم في طريق النجاح عرفت بإدارة الجودة الشاملة (اسحاق،

٢٠١٤)، وفي آخر ثمانينات القرن الماضي بدأ مفهوم التميز بالتكون وأخذ يتطور صعوداً ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة في عام 1992م والذي انتشر وأصبح مستخدماً في العديد من دول العالم. وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام ١٩٨٧م، ومع مرور الوقت تم تحديث النموذج الأوروبي أكثر من مرة وآخرها كان في عام ٢٠١٣م، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام ١٩٩٩م حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستعاضة عنها بكلمة "تميز" (قاسم، ٢٠١٦، نت)، يعد مفهوم التميز المؤسسي مقترناً مع مفهوم الجودة مبرزاً الأفضل ومعبراً عن درجة عليا من الجودة في الأداء، كما يعكس الفروق في الخصائص و السمات بين المؤسسات (Bleiklie,2001,p21) واليوم تسعى كثير من المنظمات إلى التميز المؤسسي والريادة للمؤسسة، بالإضافة إلى الحاجة إلى إيجاد مناخ ملائم يشجع على تميز المؤسسة والعاملين بها ولتحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات مطالبة بتبني مفاهيم إدارية حديثة تحفز العاملين على التميز وتعتبره أحد وسائل البناء والريادة والمنافسة (الزامل، ٢٠١٦، ص٣٤٧). وسنتناول مفهوم التميز وأهميته بشيء من التفصيل فيما يلي:

على الرغم من شيوع مفهوم التميز و كثرة تناوله سواء من قبل أولئك المهتمين بالمجال الإداري أم غيرهم، بالإضافة إلى جهود الترويج له من قبل جوائز الأداء المتميز، إلا أن محاولات تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح كانت قليلة بل ونادرة، ولعل هذا يعزي إلى الخلط بين مفاهيم التميز من جهة ومفاهيم إدارة الجودة من جهة أخرى، وهو خلط مبرر لأن كلاً المفهومين يهدفان إلى الارتقاء بأداء المنظمة وتطوير خدماتها، مع احتفاظ مصطلح التميز بخاصية الحرص على المنافسة والتفوق على مفهوم الجودة (المدهون، ٢٠١٤، ص٧٣)، وقد ركزت المداخل الإدارية جهودها لتحديد مفاهيم التميز فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي و مدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة

(زايد، ٢٠٠٣، ص٤٢). وترى (الراشد ، ٢٠١٢) بأنه تغيير الواقع الحالي وإدارة هذا التغيير من خلال التعلم والمعرفة لخلق الإبداع ومن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر.

يعرفه (السلمي ، ٢٠٠٢، ص٩٦) بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة.

وتخلص الباحثة إلى أن التميز المؤسسي يعني الانتقال بمستوى أداء المؤسسة إلى مستوى أعلى يضمن تحقيق التطور والتقدم وذلك من خلال اعتماد آليات فعالة و الاستفادة منها لأقصى الحدود لتحقيق نتائج وإنجازات مسبقة تتفوق بها المؤسسة على غيرها من المؤسسات وتحقق الرضا لجميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة.

وتأتي أهمية التميز لكونه بمثابة الإطار الذي يحتوي وينظم الأنشطة الكلية للمنظمة ويساعدها على (عبدالرحمن، ٢٠١٤، ص١٠٢):

- ١- تقييم موقعها على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها.
- ٢- تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تسهل التواصل الفعال للأفكار داخلها وخارجها.
- ٣- تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة الازدواج وتحديد الفجوات.
- ٤- تقديم بناء أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمنظمة.

ومما سبق تخلص الباحثة إلى أن أهمية التميز المؤسسي تظهر في كونه وسيلة ضغط على المؤسسات في حال إتباعها لأحد نماذج التميز لتبني برامج وخطط تمكنها من الآتي:

- انتقاء المعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع قدرات المؤسسة.
- إبراز العقبات الحالية والمستقبلية التي قد تواجهها المؤسسة ووضع الحلول المناسبة للتخلص منها من خلال الاعتماد على فرق عمل تتميز بالمهارة والقدرة على التحليل والإبداع.

- تحديد موقعها على طريق التقدم نحو تحقيق أهدافها من خلال قدرة المؤسسة على العمل بقدر الإمكان على وضع أهدافها الحالية والمستقبلية تتناسب مع مواردها المتاحة وقدرتها على استغلال هذه الموارد لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.

عناصر تميز المؤسسات الحكومية

توجد مجموعة من العناصر تحدد تميز المؤسسات الحكومية نذكرها في الآتي (الزامل، ٢٠١٦، ص ٣٦٠):

١- تميز القيادة: تمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. ويعد التميز في القيادة أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات متفوقة للقيادة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، ومما لا شك فيه أن القادة الذين لديهم قدرة عالية للتعرف على أوجه القصور أو المشاكل في جميع المواقع لديهم فرص في زيادة تنافسهم، لذا فإن الاحتمالية ستدفعهم نحو التميز (Borghini, 2005,p22).

٢- تميز المرؤوسين: يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها في تخطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.

٣- تميز الهيكل: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسئولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (Batman& Organ , 1991).

٤- تميز الاستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (Kandula,2002).

٥- تميز الثقافة: يمثل درجة توافق السلوك، ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط

القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات، وتسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.

وتتفق الباحثة مع كل هذه العناصر مع ضرورة الإشارة إلى أهمية كلاً من:

- تميز الأداء والذي يمثل ترابط أداء العاملين داخل المؤسسة وتوزيع مهامهم بما يتناسب مع قدراتهم ومع إمكانيات المؤسسة المادية والتكنولوجية والتأكد من فهم كل عامل لدوره ومن قدرته على تأدية المهمة المطلوبة منه.
- تميز الخدمة المقدمة والتأكد من جودتها ومن رضا المستفيد عنها وعن طريقة تقديمها.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي

أصبح تحقيق التميز المؤسسي ضرورة ملحة يصعب تجاهلها أو عدم وضعها ضمن الخطط المستقبلية للمؤسسات، ولتحقيقه توجد بعض المتطلبات التي لا بد أن تسعى المؤسسات من توفيرها وهي كالاتي (Shin et al., 1998: p 15):

- ١- التوجه الاستراتيجي: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم عدداً من العناصر التالية (رسالة المؤسسة، النتائج التي تسعى لتحقيقها، الرؤية المستقبلية وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي، الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الإدارة لتحقيقها).
- ٢- إعداد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الإدارة إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- ٣- استحداث هياكل تنظيمية مرنة ومنتاسبة مع متطلبات الأداء، وقابليته للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ويتخذ التميز في الإدارة التنظيم على أساس العمليات، كما يؤخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية و تتصف الهياكل بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كلاً في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

- ٤- توفير نظم متطورة لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد ومواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافاتهما.
- ٥- توفير نظام معلومات متكامل، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- ٦- توفير نظام منطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية، وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء، وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- ٧- توفير نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- ٨- توفير نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- ٩- وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق التميز.

نموذج التميز في العمل للقطاع العام

- ركزت معايير النماذج السابقة (نموذج EFQM، نموذج بالدريج Baldrige، نموذج ديمينج Deming) على مجموعة من العوامل الرئيسية فمثلاً ركز النموذج الياباني على مجال الثقافة وأكد على المشاركة والعمل الجماعي والتحسين المستمر، بينما ركز النموذج الأمريكي على النتائج الموجهة والجهود الفردية، وقد تم بناء على ذلك تحليل القطاع العام إلى ٤ تخصصات رئيسية (Mirsapasi et al, 2013, p3-4) وهي:
- رؤية الدولة للعشرين عاماً القادمة والتي تركز على: التنمية القائمة على المبادئ والقيم الأخلاقية، تنمية المعرفة والقدرات البشرية، فرص التنمية في المجتمع، خلق المساءلة للأفراد، وتطوير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- السياسات العامة للإدارة العامة والتي تركز على: العدالة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، تنمية المعارف والخبرات، مرونة الهيكل التنظيمي، دعم الإبداع والابتكار، تحسين وضع المتعاملين.
- قانون إدارة الخدمة المدنية والذي يركز على: الاختيار والتعيين والترقية على أساس الجدارة، تمكين وتنمية قدرات الأفراد، تطبيق خدمات تقنية المعلومات، احترام حقوق الأفراد.
- برامج إصلاح الإدارة العامة والتي تركز على: عدالة التوظيف والتعويض، التمكين والتدريب، الهيكل وطرق العمل، إنشاء الحكومة الإلكترونية، احترام الصحة الإدارية، واحترام المواطنين.

وفيما يلي نستعرض نموذج معهد الإدارة العامة للتميز المؤسسي بأستراليا

النماذج التي تم تطبيقها:

نموذج معهد الإدارة العامة بأستراليا: IPAA Public Sector Excellence Model

نقلاً عن نموذج معهد الإدارة العامة بأستراليا يعتمد نموذج IPAA على أفضل ميزات أطر التميز الدولية ومنهجيات التقييم، فهو يجمع بين مفاهيم التميز والممارسات بطريقة تضع في سياقها جوائز رئيس الوزراء للتميز في إدارة القطاع العام بشكل أوثق مع القطاع العام الاسترالي عبر جميع المستويات الحكومية.

مبادئ النموذج: تحدد المبادئ الارشادات حول كيفية تحسين النظام التنظيمي لتحقيق والحفاظ على مستويات إدارة متفوقة تُلبي أو تتجاوز باستمرار توقعات أصحاب المصلحة وتظهر عقود من البحث والنظرية والتطبيق في القيادة والإدارة وأن المنظمات ستحقق أداءً عالياً إذا التزمت بالمبادئ التي تتناول التميز في جميع جوانب أنظمة المنظمة بالاعتماد على أفضل عناصر مبادئ التميز، وقد طول نموذج IPAA ثمانية مبادئ تدعم التميز في إدارة القطاع العام وهي كالآتي:

- ١- توفير التوجيه والقيادة provide Clear Direction and Leadership: إن التوجيه وتوضيح الهدف يساعد فرق العمل على معرفة ما يجب القيام به ولماذا يجب القيام به وكيف ستساهم جهودهم الفردية والجماعية في تحقيق نتائج المبادرة. كما أن السعي نحو تحقيق هدف مشترك هو سمة رئيسية للقيادة الفعالة وهي خاصة يمكن أن تكون في أي عضو من أعضاء فريق العمل وليس فقط من يشغلون المناصب القيادية الرسمية، كما أن وجود قيادة فاعلة يعني القدرة على موائمة الأنظمة وتوفير الموارد

- اللازمة التي ستدعم الفريق في تحقيق نتائج ممتازة للمشروع أو البرنامج)
(IPAA,2012:p5).
- ٢- تحديد احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم واستخدامها لتحديد نتائج التميز
Identify Stakeholder Needs and Expectations, and Use These To
Define Excellence Outcomes: من المهم تحديد وفهم ما يريده أصحاب
المصلحة الرئيسيون أو ما يحتاجون إليه أو يتوقعونه، ففي القطاع العام ربما توجد
مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة اللذين يجب مراعاة احتياجاتهم عند تصميم أو
تغيير برنامج أو مشروع. ولا يتعلق هذا المبدأ بالعملية فقط أو بالنتائج فقط وإنما هي
عملية تحديد المتطلبات للإبلاغ عن تحديد الأهداف (IPAA,2012:p5).
- ٣- استخدام أسلوب التفكير المنظومي للتحسين المستمر Use a Systems Thinking
Approach To continuous Improvement: التفكير المنظومي هو طريق للتأمل
وفهم القوى والعلاقات التي تشكل سلوك الأنظمة والعمليات التي يتم بناؤها من
خلالها، فهو يشجع على اتخاذ نظرة شاملة وطويلة الأجل للتحسين المستمر وفهم
حالات التأخير وحلقات التغذية الراجعة التي تحدث بمرور الوقت أثناء حدوث
التغيير، وتفكير الأنظمة في كيفية ارتباط كل شيء وتحديد المكان الذي يمكن فيه
إجراء التغييرات الأكثر فاعلية والتأكد من أن التغييرات من جانب واحد من النشاط
وليس لها عواقب سلبية غير مقصودة على جوانب أخرى (IPAA,2012:p5).
- ٤- بناء التعلم الفردي، الجماعي، والتنظيمي والتقاطه ومشاركته Build, Capture and
Share Individual, Team and Organizational Learning: يتضمن التميز بناء
عمليات في نظام الإدارة الذي يلتقط التعلم (حلقة مفردة أو مزدوجة أو ثلاثية)
بطريقة ممنهجة حيث يكون مستداماً مع مرور الوقت، وبما في ذلك التطبيق على
المشاريع والأنظمة الأخرى في المنظمة (IPAA, 2012, p6).
- ٥- دعم أنشطة التحسين المستمر بالتخطيط السليم والحوكمة Underpin Continuous
Improvement Activities with Sound Planning and Governance: تشير
الحوكمة إلى مجموعة واسعة من العمليات والهياكل والمؤسسات المستخدمة للحكم في
نشاط ما، ويحدث التميز عند وجودها ويتم تطبيقها في جميع جوانب البرنامج أو
المشروع، في حين أن هذه ليست غايات في حد ذاتها، فإن الحوكمة والتخطيط
يعززان القدرة على إكمال المشاريع والبرامج الأخرى بنجاح. وتشمل الحوكمة أبعاد
متعددة وهي العمليات والهياكل والمؤسسات الخارجية للمؤسسة وغالباً ما توفر
الإطار الواسع الذي يجب أن تعمل فيه المنظمة مثل مدونات قواعد السلوك،

والمسائلة وتقديم التقارير إلى أو نيابة عن المجموعات الرئيسية مثل البرلمان أو دافعي الضرائب أو أصحاب المناصب القانونية، أو العمليات الداخلية والتدقيق الداخلي، والعمليات والهياكل الداخلية الخاصة بالبرنامج أو المشروع مثل اللجان التوجيهية وخطط إدارة المخاطر الخاصة بالمشروعات والمجموعات الاستشارية لأصحاب المصلحة (IPAA, 2012, p6).

٦- **Ensure that** التأكد من أن القرارات مبنية على البيانات والمعلومات والمعرفة **Decisions are based on Data, Information and Knowledge**: من المرجح أن يحقق البرنامج أو المشروع نتائجه إذا استخدم البيانات والمعلومات والمعرفة الموجودة أو التي تم الحصول عليها حديثاً لدعم اتخاذ القرار. فالبيانات هي رموز تمثل خصائص الأشياء والأحداث وبيئتها وهي نتاج الملاحظة أما المعلومات فهي مضمنة في الأوصاف والإجابات عن الأسئلة ويتم استنتاجها من البيانات بينما المعرفة هي معلومات تقترن بالخبرة والسياق والتفسير والتفكير. لذا يجب تحديد المعلومات والمعرفة المستخدمة لدعم المبادرات الممتازة وتسجيلها بطريقة تزيد من إمكانية اتخاذ القرار الموضوعي حول المشروع أو البرنامج ونتائجه ونجاحه (IPAA, 2012: p6).

٧- **Use Breakthrough Thinking** استخدام التفكير الخارق لدفع الابتكار وتنفيذه **To Drive and Implement Innovation**: يظهر التميز من خلال جودة التفكير القائم والمطبق على التحدي ويشير التفكير الخارق إلى القدرة على تطبيق عقلية منفتحة وبناءة والاستعداد لقبول الأفكار الجديدة ضمن الإطار الذي ينطبق على أنشطة القطاع العام (IPAA, 2012, p7).

٨- **Focus on Results** التركيز على النتائج والمخرجات التي تضيف قيمة مستدامة **and Outcomes That add Value in a Sustainable way**: يجب أن يكون الهدف من أي سياسة أو برنامج أو مشروع هو تقديم نتائج ومخرجات إيجابية لأصحاب المصلحة المستهدفين ويجب التركيز على تلك النتائج خلال دورة حياة البرنامج أو المشروع ويجب أن تكون لنتائج محددة بوضوح منذ البداية، وتوجد أنظمة لقياسها، وأن يتم رصدها وقياسها أثناء التنفيذ، وأن تتم مراجعتها بشكل دوري. والغرض من ذلك هو ضمان استمرارية تحقيق النتائج وخصوصاً الإيجابي منها في الوقت الحالي وفي المستقبل، فالالتزام بهذا المبدأ سيعزز القدرة على استدامة النجاح (IPAA, 2012: p7).

ثانياً: الإدارة المحلية

يعتبر نظام الإدارة المحلية أحد خصائص النظام السياسي في مصر واحد وسائله في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع والمستهدف تحقيقها على المستوى القومي في كافة المجالات حيث إن تحقيق التنمية الشاملة المتواصلة لا يتم إلا من خلال نظام كفاء وفعال للإدارة المحلية خاصة ونحن في بداية قرن جديد فريد في ملامحه وتوجهاته، مما يتطلب أن نأخذ في الاعتبار أهم المتغيرات المحلية والدولية المعاصرة، والتي أثرت بدورها على نظم الإدارة في كثير من دول العالم؛ حيث أوجدت العولمة مجموعة من التحديات والمتغيرات التي تستوجب تطوير نظام الإدارة المحلية، والتي غيرت من الأهداف والأدوار والمهام التي يجب أن تقوم بها الإدارة المحلية في ظل المتغيرات التي أوجدتها العولمة ومعرفة ماتعاني منه من مشكلات تؤثر سلباً على مستوى تحقيقها للأهداف ومستوى إنجاز تلك المهام وأداء ذلك الدور وتحقيق الرسالة الجديدة التي أوجدتها تلك المتغيرات والمطالب الواجب توفيرها لتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر (شعت، ٢٠٠٨، ص ٦٢). تعرف الإدارة المحلية على أنها "نظام من أنظمة الإدارة العامة وأداة من أدوات التنمية تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة ويتم بمقتضاها إعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيداً عن السلطة المركزية مع ارتباط هذا القرار بتحقيق السياسات والأهداف التنموية للدولة"، وهي تعبر عن اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة؛ أي أن الإدارة المحلية تؤدي إلى نقل بعض السلطات إلى الوحدات المحلية، وهذا بالطبع لا يقضي على اختصاصات الحكومة المركزية، بل إنه يظهر علاقة اشتراك الوحدات المحلية المركزية، ونتيجة لهذه العلاقة يجب التنفيذ بين الطرفين (مختار، ٢٠٠٠). وتعرف على أنها: " أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة وهيئات محلية منتخبة ومستقلة تمارس ما يعهد به إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية، ويستهدف نظام الإدارة المحلية تحقيق عدة أهداف من أهمها المشاركة في إدارة الإقليم المحلي، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين والنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي (بدران، ١٩٨٦: ص ٣).

ويمكننا القول إن: " الإدارة المحلية هي وسيلة من وسائل تحقيق التنمية المحلية تتحقق من خلال وجود هيئات محلية منتخبة ومستقلة يتم منحها بعض الصلاحيات والاختصاصات التي تمكنها من اتخاذ القرارات التي تسهم في تخفيف العبء عن

الحكومة المركزية بدون الرجوع بشكل مباشر إليها، ويتم ذلك بناء على ما يحدده الإطار الدستوري والقانوني".

أهداف الإدارة المحلية:

تعتمد كل دولة نظام الإدارة المحلية بغية تحقيق مجموعة من الأهداف منها السياسية والإدارية من أهمها:

١- أهداف سياسية تتمثل في:

أ- تعزيز الديمقراطية والمشاركة من خلال الاختيار الحر لممثلي السكان على المستوى المحلي عن طريق الانتخابات بما يكرس مبدأ حكم الناس لأنفسهم، وتدريب السكان المحليين على تسيير شؤونهم واتخاذ القرارات التي تخص شؤونهم في جو ديمقراطي؛ مما يكسبهم خبرة سياسية في إدارة الشأن العام؛ مما يؤدي إلى تعزيز الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي ويحد من احتكار جهات سياسية معينة للعمل السياسي وتقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة (الطعامنة، ٢٠٠٣: ص ١٥-١٦).

ب- التعددية: ويقصد بها توزيع السلطة في الدولة بين الجماعات والمصالح المتنوعة، وتكون وظيفة الدولة في هذه الحالة التنسيق ووضع الحلول التوفيقية بين هذه الجماعات والمصالح التنافسية، وتعد المجالس المحلية من بين أهم الجماعات التي تشارك الحكومة المركزية اختصاصاتها وسلطاتها؛ فالتعددية في صنع القرارات تتيح للوحدات المحلية نفوذاً أقوى في المشاركة في صنع السياسات في ميادين مهمة كالتعليم والصحة والسكان والثقافة والأمن وغيرها (الشيخلي، ٢٠٠١: ص ١٧).

ج- أهداف إدارية، وتتمثل في (Greff, 1992: p82) :

أ- تحقيق الكفاءة الإدارية: تعد الوحدات المحلية أكثر قدرة و كفاءة من الناحية الاقتصادية في تقديم الخدمات المحلية، كما أنها أكثر قدرة على الاستجابة للطلبات المتباينة مقارنة بالنظام المركزي الذي يقدم الخدمات أو السلع عن نقطة واحدة هي نقطة التوازن التي تكون في العادة إما أكثر أو أقل من احتياجات السكان المحليين.

د - تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري: حيث إن خاصية الاستجابة السريعة للإدارة المحلية والعلاقة المباشرة التي تربط بين المواطنين وموظفي

الوحدات المحلية تساعد على التخلص من كل أشكال وأمراض البيروقراطية الحكومية المتمثلة في الروتين والرقابة وتأطير المعاملات وطوابير الانتظار.

هـ- تنوع أساليب الإدارة تبعاً للظروف المحلية: إن النظام المركزي يستخدم في

العادة أنماطاً وأساليب متشابهة تطبق على جميع المواطنين في الدولة، وربما لا يشكل هذا الأسلوب ضرراً بالنسبة للمرافق القومية، لكن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات المحلية، وعليه فإن نظام الإدارة المحلية يحقق تقادي تنميط الأداء على مستوى الدولة؛ وذلك لأن مشاكل المحليات تختلف عن بعضها البعض من حيث متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة.

ب- إن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في الشؤون المحلية يحقق السرعة والدقة والكفاءة في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات السكان المحليين بما يحقق الكفاءة في تزويد المناطق والأقاليم بما يأتي (ممدوح، ٢٠٠٩: ص ٢٨٠):

- النهوض بمستوى الخدمات وأدائها في المجتمعات المحلية.
- التخفيف من أعباء الأجهزة الإدارية المركزية، والحد من ظاهرة التضخم التي منيت بها تنظيمات الأجهزة الإدارية في ظل الأسلوب المركزي .
- إتاحة فرصة تجربة نظم إدارية مختلفة على مستوى ضيق ومحدود لبحث مدى إمكانية تعميمها في ضوء النتائج في دائرة الدولة المتسعة.

ح- أهداف اجتماعية: تعد الإدارة الرافد الذي يغذي جذور المجتمع، فالولاء الذي يتركز حول الوحدات المحلية، من شأنه أن ينمي لدى سكان المدن والمناطق المحلية على حد سواء الشعور بالانتماء إلى مجتمع حقيقي يتميز بالعدل والكفاية والإنتاجية، وترتبط بين أفراد الروابط الروحية بطريقة تحول طاقاتهم إلى إنتاج حقيقي وتتجلى الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية فيما يأتي (الشيخلي، ٢٠٠١، ص ٢٢):

- أ- تعد وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية من أجل تحقيق التجاوب المطلوب بين الجهاز المركزي الحاكم وبقية القطاعات.
- ب- شعور الفرد داخل المجتمعات المحلية بأهميته في التأثير على صناعة وتنفيذ القرارات المحلية؛ مما يعزز ثقته بنفسه، ويزيد من ارتباطه بالمجتمع المحلي الذي ينتمي إليه، وهي خطوط أولى نحو روح المواطنة الحرة.
- ت- تعميق الثقة بالنفس وبالروح الإنسانية عن طريق تأكيد حرية الفرد واحترام كرامته من خلال مشاركته في المجتمع الذي يعيش فيه.

ث- تحقيق رغبات واحتياجات السكان من الخدمات المحلية بما يتفق مع ظروفهم أولوياتهم؛ حيث إن وجود مجلس محلي في رقعة جغرافية محددة يشعر بمسئولية اجتماعية تجاه المواطنين، ويسهم في زيادة المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم وارتفاع مستوى الصحة والتعليم والحد من تلوث البيئة والحصول على الخدمات المحلية بكل يسر وسهولة.

ج- دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية بطريقة تحول طاقتهم إلى أعمال يأخذ بواسطتها كل مجتمع لنفسه وجوداً ذاتياً بقصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراده.

خ- أهداف الاقتصادية: والتي لا تقل أهمية عن غيرها من أهداف الإدارة المحلية فلا

يخفي ما تمثله الإدارة المحلية من إحياء للموارد الاقتصادية واستخدامها واستثمارها الاستثمار الأمثل على مستوى المحافظة. وعند إعداد خطة المحافظة القصيرة أو البعيدة المدى يراعي الإمكانيات المتاحة محلياً والموارد التي لم يسبق استغلالها في إطار من الخدمة العامة للدولة، وفي ذلك تحقيق للتنمية الاقتصادية الإقليمية، وتشجيع على رفع مستويات المعيشة لأعداد كبيرة من المواطنين بدلاً من تركيز التنمية الاقتصادية على المدن الكبيرة أو العاصمة فقط (شعت، ٢٠٠٨، ص ٦٥).

وتخلص الباحثة من كل ما سبق أن الإدارة المحلية تعمل وبشكل عميق وجذري على تحقيق التنمية المحلية، وذلك لأنها تسهم في تحقيق الآتي:

- ١- تحقيق المشاركة الشعبية، ومنها تتحقق الثقة لدى المواطن بأنه قادر على المساهمة في اتخاذ القرارات التي تخص المسائل الاقتصادية والاجتماعية والتنموية بما يتوافق مع احتياجاته وظروفه ومتطلباته.
- ٢- تخفيف العبء الإداري والتنموي عن مؤسسات وهيئات الحكومة المركزية؛ مما يجعل الأخيرة قادرة على تركيز كافة جهودها في وضع الخطط التنموية المختلفة ومتابعتها والإشراف عليها.

ثالثاً: التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية

١- أسباب تحقيق التميز داخل الوحدات المحلية:

يواجه نظام الإدارة المحلية مجموعة من التحديات الحديثة التي كانت سبباً في زيادة الضغوط والمسئوليات التي وضعت على عاتق الوحدات المحلية والتي كانت أحد

أكثر الأسباب التي دفعت بالمؤسسات الحكومية لتغيير سياساتها وتوجهها نحو التميز. ونستعرض أهم هذه التحديات فيما يأتي (شعت، ٢٠٠٨، ص ٦٧-٦٨):

- تحديات اقتصادية: تتمثل في ظهور نظام عالمي جديد، يلعب فيه الاقتصاد دوراً رئيساً في تقدم الدول، وظهور كتلات اقتصادية عالمية وإقليمية واتفاقيات دولية والتوجه نحو الحرية الاقتصادية (الاقتصاد الحر) والتوجه العالمي نحو التحول من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة (الخصخصة).
- تحديات تكنولوجية: متمثلة في الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتطورة في مجالات الإنتاج والخدمات (الزراعة والصناعة والتعليم والصحة)؛ حيث إن التقنية العالية والتطور التكنولوجي يمثلان في الوقت الحالي منافسة شرسة بين جميع الدول.
- تحديات في المعلومات: فالقرن الحالي هو قرن المعلومات وتبادلها، وستكون السيادة لمن يملك القدر الأكبر من المعلومات المحلية والدولية، واستخدامها ونقلها عبر شبكة الإنترنت الدولية، وتسخيرها لصالح برامج التنمية في كافة المجالات.
- تحديات العولمة: فظهور العولمة وما فرضته من تحديات غيرت من مهام نظام الإدارة المحلية جعلت القيادات الإدارية مطالبة بالأداء متغيرات التنمية المحلية أو الإقليمية فقط، ولكنها مطالبة - أيضاً - بمعايشة المتغيرات الدولية المعاصرة، فنحن نعيش حالياً في عالم سقطت فيه الحواجز التجارية والثقافية والفكرية بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- تحديات شعبية: حيث أدى التطور التكنولوجي لوسائل الاتصالات والمعرفة إلى زيادة مستويات الوعي الثقافي والاجتماعي لدى الأفراد في المجتمع، وأصبحوا أكثر إدراكاً لضرورة العلانية لسلوك وتصرفات الحكومة.
- ضغوط الدوافع الذاتية للقيادات والعاملين: حيث يشعر معظم العاملين في الإدارة المحلية بالإحباط بسبب السمعة السيئة للخدمات وأجواء عدم الكفاءة التي تحيط بهم ويعملون في ظلها، وكذلك الضغوط المتزايدة باتجاه خصخصة الخدمات الحكومية، والتعاقد مع شركات خاصة لأداء هذه الخدمات. وفي هذه الحالة يرى المديرين والعاملون أن بقاءهم وبقاء منظماتهم يعتمد على ضرورة تبنى أسلوب إداري جديد، وهذا يدفعهم لبذل مزيد من الجهد للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب والأهداف المراد تحقيقها.

- التضخم في حجم الوحدات المحلية: حيث أدى زيادة عدد السكان الى زيادة الطلب وزيادة عدد المتعاملين؛ مما أدى بدوره الى زيادة عدد الوحدات الإدارية المطلوبة لأداء تلك الخدمات وأوجد تعقيدات إدارية أكثر.
- التغير في خصائص وطبيعة المتعاملين: حيث زاد مستوى الوعي الفردي، وزادت التطلعات، وأصبحت التوقعات أكبر من ذي قبل وما كان يقبله المواطن بالأمس لم يعد يقبله اليوم، بعد أن ارتفع مستوى التعليم وزاد معدل الاحتكاك بين الشعوب.
- تحديات سياسية: حيث أدت التغيرات السياسية التي طرأت على مختلف الدول، وزيادة الميل نحو النهج الديمقراطي الذي انعكس بدوره على العلاقات مع الجهاز الحكومي، وأصبح الجهاز الإداري للدولة ومدى كفاءته أحد الوسائل الأساسية للممارسة الديمقراطية من وجهة نظر المواطنين والأحزاب.
- التغير في القيم والعادات والتقاليد: أدت ثورة الاتصالات والمعلومات الى زيادة التقارب بين الشعوب، إنهيار الحواجز الثقافية؛ حيث جعل التقدم في وسائل الاتصال وأجهزة الإعلام حياة الشعوب صفحة مفتوحة أمام غيرها، وجعل العادات والتقاليد تتأثر ببعضها البعض، والذي انعكس على أنماط السلوك وأنماط الاستهلاك وأساليب التعامل مع مختلف المنظمات بما في ذلك الجهاز الإداري.
- زيادة الدور الذي تلعبه التنظيمات والجمعيات الأهلية وجمعيات المجتمع المدني: نتيجة للمتغيرات السياسية زاد الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية وجمعيات المجتمع المدني؛ مما فرض على متخذ القرار السياسي أو الإداري أن يعطى مساحة كبيرة للتشاور والحوار مع ممثلي الحركات النقابية و المهنية والعمالية؛ ضمانا لنجاح الخطط والسياسات وقبول القرارات.
- الحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز وأداء الخدمة للمواطنين: في ظل ظروف وتحديات جديدة جعلت وقت المواطن محدودا، وهذا فرض على الجهاز الإداري للدولة أن يعمل على تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل حتى يقدم الخدمة للمواطن في أسرع وقت وبأقل مجهود.
- زيادة حدة المنافسة بين منتجي الخدمات والسلع: نظراً لسقوط الحدود التي كانت تفصل الأسواق، كما امتدت الفلسفة التنافسية إلى الخدمات الحكومية كالمنافسة بين

التعليم الحكومي والتعليم الخاص، والخدمة الصحية الحكومية والخدمة الصحية الخاصة وغيرها.

- التغيير في نظم التعليم والتدريب : أدت التطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية التي أحدثتها العولمة إلى تغيير في خصائص موظفي الجهاز الإداري للدولة والوحدات المحلية وفي طالبي الخدمة والمتعاملين مع الأجهزة الحكومية من ناحية أخرى؛ مما تتطلب على العاملين التطوير المستمر للمهارات والمعارف حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات المتعاملين.

- التغييرات التي حدثت في مهام وأدوار الإدارة المحلية: في ظل التطورات المعاصرة والتحول إلى اقتصاد السوق وتبني برامج الإصلاح الاقتصادي والانتقادات التي توجه إلى الإدارة المحلية في مجال تقديم أو توصيل الخدمات العامة المحلية ، برز مفهوم حكم المجتمع؛ ليعبر عن الدور الجديد لإدارة الحكم المحلي؛ حيث كان دور الحكم المحلي عبارة عن تقديم أو توصيل الخدمات، على افتراض أن الدور الرئيس للإدارة المحلية هي أن تعمل كهيئات لإدارة سلسلة من الخدمات المستقلة، ولكن الدور الجديد للإدارة المحلية تمثل في الاهتمام بالمشاكل والقضايا التي تواجه المجتمعات المحلية والتي تتجاوز نطاق الأفراد، وقد يتطلب هذا الدور الإمداد المباشر بالخدمة.

وتزداد أهمية هذا الدور للوحدات المحلية في ظل ارتفاع معدل التحضر والتطورات التكنولوجية، وتزايد المعدلات السكانية، وزيادة تطلعات المواطنين إلى مستوى متطور من الخدمات والتغيرات الاقتصادية والاتفاقيات الدولية؛ مما يتطلب من الوحدات المحلية تطوير المرافق العامة بالشكل الذي يطبق نظم الإدارة الحديثة والكفاءة الإدارية والمشاركة الشعبية، ودراسة كيف يمكن البدء في خصخصة بعض هذه المرافق والخطوات التدريجية التي تتبع في ذلك، ومدى مساهمة المواطنين، والوحدات المحلية في إدارتها وتمويلها ورقابتها.

كل هذه العوامل والتحديات تدفع بالحكومات لتبني نظم إدارية جديدة تتمتع بالنزاهة والشفافية وقادرة على احتواء أي تحد جديد والتعامل معه بدون مواجهة أي عقبات، وذلك من خلال استغلالها للعوامل الجديدة كتكنولوجيا المعلومات وغيرها وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالقيادة الرشيدة والفكر التغييرى والحكومة الرائدة

وغيرها من مفاهيم التميز الحكومي؛ فأصبح من الضروري على مؤسسات القطاع العام بشكل عام والوحدات المحلية بشكل خاص العمل على (Mann, 2016, p1-2):

أ- التركيز على المواطن وخضوعها للمساءلة أمام مواطنيها: حيث يعد المواطنون أنفسهم الآن مستهلكين للخدمات العامة، ويتوقعون من الحكومات تقديم خدمات مصممة خصيصاً للأشخاص الذين يستخدمونها والتي يجب أن تكون متمحورة حول المواطن وليس الحكومة.

ب- استخدام التقنيات الجديدة التي تجعل تقديم الخدمات الحكومية أسهل وأكثر ملائمة للمواطنين، فاعتماد هذه التقنيات سيدفع إلى الابتكار في القطاع الحكومي، وعلى وجه الخصوص تساعد التكنولوجيا على في تطوير حلول أكثر ذكاءً وتفاعلية تركز على الاحتياجات الفردية.

ت- أن يصبح القطاع العام ذكياً: فالحكومات الذكية تدمج المعلومات والاتصالات والتقنيات التشغيلية مع التخطيط والإدارة والعمليات عبر مجالات متعددة ومجالات عمليات وسلطات قضائية لتوليد قيمة عامة مستدامة. أيضاً تقلل الحكومات الذكية اللوائح غير الضرورية والبيروقراطية وازدواجية الأدوار والخدمات.

ث- أن تكون دائمة الاتصال بشبكات الإنترنت، وأن توحد مقدم الخدمة؛ فالحكومات تهدف إلى الإفادة بشكل أفضل من الموارد لإنتاج مجموعة خدمات أكثر تكاملاً أو سلسلة بحيث ينظر إليها على أنها مقدمة من مزود خدمة واحد ومن ثم تمكن من الحصول على معلومات حول منح التحسين والوصول إلى خدمات الصحة العامة المحلية والنصائح من مكتب استشارات المواطنين، وكل ذلك يتم من المبنى نفسه أو موقع الويب.

ج- العمل مع القطاع الخاص: تحولت الحكومات إلى الشراكات العامة والخاصة والاستعانة بمصادر خارجية كوسيلة للوصول إلى الخبرة الخارجية وتقديم الخدمات بشكل أكثر فاعلية من حيث التكلفة.

وبالإضافة إلى مطالب المواطنين، يتعين على الحكومات التعامل مع تداعيات الأزمة المالية، والقضايا البيئية والمناخية، وزيادة تكاليف الطاقة، وتغيير التركيبة السكانية وتحرير التجارة. وتتطلب كل هذه التغييرات التركيز على الفعالية والكفاءة والابتكار كأولوية. وهناك توقع الآن بأن تحقيق القيمة مقابل المال في القطاع العام هو عمل كالمعتاد وليس استثناءً أو هدفاً لمرة واحدة.

٢- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية:

- لتحقيق التميز المؤسسي لا بد من توافر مجموعة من العناصر داخل الوحدات المحلية (الطعامنة، ٢٠١١، ص ٣٣-٣٤)، (الدوري، ٢٠٠٨):
- لا بد من وجود قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات إدارة التميز؛ حيث تعد القيادة الإدارية محور الفاعلية الإدارية فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف.
 - الفعالية الكافية من القيادات الإدارية في تطبيق إدارة التميز؛ حيث وجود القيادة بحد ذاته لا يكفي لتطبيق إدارة التميز التنظيمي؛ فالقناعة من قبل القيادات في تطبيق إدارة التميز مهم في عمليات التأييد والدعم.
 - الدعم المالي الكافي لتطبيقات إدارة التميز في الوحدات المحلية؛ حيث يعد الدعم المالي من أهم المتطلبات لتوفير البنية التحتية اللازمة ودعم أنظمة الحوافز والمساندة في عمليات الاستقطاب.
 - تبني القيادات الإدارية العليا فلسفة إدارة التميز؛ حيث يفيد تبني القيادات الإدارية العليا في عمليات إقناع القياديين والعاملين في جميع المستويات الإدارية على المشاركة والمساندة، وتذليل الصعوبات والمعوقات لتوفير الموارد المطلوبة.

٣- جهود الحكومة المصرية لتحقيق التميز المؤسسي:

نقلًا عن (موقع وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري) "في ضوء خطة التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والتي تقضي بتكوير جهاز إداري كفء وفعال محوكم يسهم بدوره في تحقيق التنمية ويستجيب للمواطنين، وإيماننا بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه الإصلاحي 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". وقد تم تصميم الجائزة بالاعتماد على منظومة التميز الإماراتي وإعداد معاييرها ضمن ٣ محاور رئيسة هي تحقيق الرؤية والابتكار والممكنات

وتنوعت الجوائز المقدمة ضمن جائزة مصر للتميز الحكومي حيث كانت كالاتي

جائزة المؤسسة المتميزة / جائزة الوحدة المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية / جائزة المواقع المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية /جائزة القيادات المتميزة / جائزة الابتكار والإبداع المؤسسي / جائزة التميز الفردي (أفضل موظف حكومي، أفضل فريق عمل).

و سوف نعرض جائزة المؤسسة المتميزة لكونها الجائزة المرتبطة بطبيعة البحث؛ حيث وضعت بعض الشروط للمشاركة، وهي أن تكون المؤسسة حكومية مصرية، وأن تكون ضمن الفئات المحددة للمشاركة بالجائزة، وهي الوحدات المحلية بالمحافظات(مركز- مدينة- حي- قرية) والمؤسسات التعليمية.

معايير جائزة مصر للتميز الحكومي

تستند معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة على محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي كالاتي:

- ١- أن تتمكن المؤسسة من تحقيق ٦٠% من رؤية مصر ٢٠٣٠: يركز هذا المعيار على مدى قيام الجهة الحكومية بتحقيق دورها في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، من خلال التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق جودة الحياة، ورضا المواطنين في المجتمع. كما يركز على مدى متابعتها لأدائها وتقييم نتائج مؤشرات الأداء ذات العلاقة المدرجة في رؤية مصر ٢٠٣٠ من أجل مراقبة وفهم وتحديد نتائج الأداء الحكومي والتنبؤ بها وتحسينها.
- ٢- المهام الرئيسية: يركز هذا المعيار على مدى تطبيق الجهة الحكومية لخطتها الاستراتيجية وتصميم وتطبيق مشاريع ومبادرات وبرامج وسياسات وعمليات تنظيمية ورقابية مبتكرة، وذلك ضمن خططها التشغيلية بما يتوافق مع مهامها المدرجة في قانون التأسيس، وأية مهام أخرى مسندة لها، وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة بكفاءة وفعالية. كما يركز على تقييم نتائج الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للجهة شاملاً نتائج إنجاز المشاريع والمبادرات والبرامج والعمليات التنظيمية والرقابية من أجل مراقبة وفهم وتحديد الأداء المؤسسي والتنبؤ به وتحسين نتائجه.
- ٣- خدمات سبع نجوم: يركز هذا المعيار على مدى قيام الجهة الحكومية بتصميم وإدارة وتطوير الخدمات والعمليات المرتبطة بها بشكل مبتكر؛ وذلك لإرضاء المتعاملين من الأفراد، والخدمات الحكومية التي تقدم من جهة حكومية للجهات الحكومية الأخرى بشكل

- مباشر أو غير مباشر بغرض توفير قيمة مضافة لهم لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة. كما يركز على تقييم نتائج الأداء الخاصة بالخدمات المقدمة لإرضاء المتعاملين من أفراد ومؤسسات أعمال وجهات حكومية من أجل مراقبة وفهم وتحديد الأداء المؤسسي والتنبؤ به وتحسين نتائجه.
- ٤- الحكومة الإلكترونية/ الذكية: يركز هذا المعيار على مستوى النضج الإلكتروني ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول إلى تقديم الخدمات بطريقة إلكترونية من خلال المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت أو الذكية من خلال التطبيقات على الأجهزة الذكية بما يحقق أهداف استراتيجية الحكومة الذكية في الدولة.
- ٥- استشراق المستقبل: يركز على مدى تطوير الجهة الحكومية لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي من خلال الاستثمار في المعرفة والتجديد المستمر للتقدم نحو الريادة العالمية والمقدرة على الاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراق المستقبل المتنوعة (كأداة دلفي وأداة السيناريوهات)، وذلك لتمكين الجهة من العمل على تحليل ودراسة الاتجاهات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لبناء الجاهزية للمستقبل ولكافة الاحتمالات والنتائج المتوقعة وغير المتوقعة لها من خلال التجديد في طرق وأساليب العمل. كما يركز على الجهود المبذولة لفهم المتغيرات المستقبلية وبناء نماذج مستقبلية للقطاعات المعنية واقتناص الفرص مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية التي ستؤثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها في تحقيق رضا المعنيين والمجتمع.
- ٦- إدارة الابتكار: يركز هذا المعيار على أهمية دور الجهة الحكومية في تقديم الحلول والابتكارات الجذرية من خلال تحديد أهداف واضحة للابتكار في مجال عملها والاستثمار في الأفكار والأبحاث والتجارب العملية ضمن مجالات عملها وإنتاج المعرفة وبناء ثقافة وبيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر، كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.
- ٧- رأس المال البشري: يركز على الاستثمار في رأس المال البشري، وتحقيق استدامته وزيادة كفاءته وإنتاجيته وتعزيز خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة ومبتكرة من خلال وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق كل من أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك مع تقديم خدمات لإسعاد الموظفين والارتقاء بجودة الحياة لديهم وفقاً لقوانين ولوائح الموارد البشرية والأنظمة والأدلة المكملة.
- ٨- الممتلكات والموارد: يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفعالية إدارة الجهة الحكومية لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم استراتيجية وسياسات الجهة وضمان التنفيذ الفعال للعمليات بما في ذلك تحديد أولويات الإنفاق بما يتوافق ويتخطى توقعات ومصالح

المتعاملين وإلغاء الإنفاق في المجالات التي لا تضيف قيمة نوعية لهم. كما يركز على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

٩- الحوكمة: يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفاعلية الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة تجاه المعنيين والشفافية تجاه المجتمع والجهات المعنية بالحوكمة على المستوى الحكومي فيما يتعلق بالأداء ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين بما في ذلك المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية. كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

١٠- إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: يركز هذا المعيار على مدى كفاءة وفعالية الجهة الحكومية في تطبيق برامج لإدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال إلى جانب إدارة حالات الأزمات والكوارث، وذلك لضمان تقليل حجم المخاطر ووضع ضوابط فعالة للمخاطر الحالية والمتوقعة، إضافة إلى ضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات للمتعاملين والمعنيين من خلال التصدي بفاعلية لأى حدث طارئ أو أزمة. وبما يسهم في بناء وتعزيز ثقة جميع المعنيين في الجهة الحكومية. كما يركز على تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

وترى الباحثة أن الإعلان عن هذه الجائزة يعد تعبيراً عن شكر وتقدير الحكومة المصرية للمؤسسات المتميزة؛ مما سيدفع هذه المؤسسات للعمل على تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه، نشر مفهوم التميز والإبداع والجودة وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية، وضمان تطبيق أفضل وسائل العمل الإداري التي تمكنها من تحقيق الأهداف والواجبات والمهام المطلوبة على أكمل وجه وبمستويات عالية من الكفاءة والفعالية والجودة.

أسباب نجاح وفشل جوائز التميز المؤسسي في القطاع العام

هناك أسباب عدة تؤدي إلى نجاح الحكومات وعدم نجاحها في تطبيق جوائز التميز المؤسسي نوردتها في الآتي (Mann, 2016,p12-13):

- دعم قوي من القيادات الرسمية في الدولة ، والتسويق المناسب للجائزة.
- وضع خريطة طريق واضحة للدعم لمساعدة المؤسسات ورفعها من مستوى منخفض من التميز في العمل إلى الأداء العالمي.
- وضع ادوات بسيطة لتقييم الأداء لتشجيع المؤسسات على البدء والحفاظ على التميز في العمل.
- أن تدار عملية منح الجوائز باحتراف وفقاً لجدول زمنية محددة وتعليمات واضحة.

- أن تكون تقييمات الجائزة عادلة وذات مصداقية عالية.
 - التوجيه والتدريب والحرص الدائم على عمل تقارير تغذية راجعة فعالة، وذلك لمساعدة المؤسسات على التحسين المستمر، وتحفيزها على تنفيذ مبادرات التحسين.
 - مشاركة أفضل الممارسات من قبل متلقي الجوائز والمتقدمين وتوضيح الممارسات الجيدة لجميع المؤسسات من خلال معايير الجائزة.
 - حصول المقيمين على الجائزة على مستوى عال من التدريب، وأن يكونوا على قدر عال من الكفاءة.
 - أن تقدم الجامعات ومعاهد التعليم العالي الدعم من خلال تقديم أبحاث عن التميز في العمل والحرص على تعليم الخريجين التميز في العمل.
- وعلى الجانب الآخر هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل بعض الحكومات في تطبيق جوائز التميز المؤسسي، وتعيق تأثير الجائزة، وهي كالاتي (-Mann, 2016,p13):
- (14):
- قلة الوعي بالجائزة وعدم دعم الحكومة لها سواء مالياً، أو دعائياً، أو من خلال سياسات دعم أخرى.
 - ارتفاع تكلفة إدارة الجائزة.
 - الافتقار إلى الاستشاريين والمقيمين للمتقدمين للجائزة، أو محدودية المعرفة الفنية، أو الخبرة التقنية حول كيفية إدارة الجوائز.
 - عدم وجود خطة طويلة الأجل حول كيفية الحفاظ على جوائز التميز.
 - تأثير الجائزة، في بعض الأحيان، بتغيير الحكومات أو بتغيير قادة العمل الإداري.
 - إذا لم تتم إدارة الجوائز بشكل فعال من خلال عملية تحكيم مستقلة وعادلة فإنها تتعرض لخطر فقدان مصداقيتها.
 - وجود عدد كبير من الجوائز قد يؤدي إلى حدوث ارتباك بشأن أي منها أكثر مصداقية.
 - طول عملية التقديم وتعقيدها، بالإضافة إلى صعوبة قياس نتائج الجوائز.
 - قد تصبح الجائزة هي هدف المؤسسة، وبمجرد تحقيقها تعود المؤسسة إلى حالتها السابقة، وقد تركز بعض المؤسسات على الجائزة، وليس على أعمالها.
- وبناءً على ما سبق فإن الدولة لا بد أن تعي تماماً هذه الأسباب وأن تحاول بقدر المستطاع الإفادة من الإعلان عن هذه الجائزة، ووضع خطة طويلة الأجل للحفاظ على نتائجها، وأن تطلق برامج توعية لأهمية هذه النتائج، وتأثيرها الإيجابي فيما بعد على

مستقبل المؤسسة، وأن هذه الجائزة ليست هي الهدف، وإنما هي مجرد وسيلة للوصول إلى الهدف المنشود وهو تحفيز روح التنافس من بين الموظفين من جهة والمؤسسات الحكومية من جهة أخرى، وذلك للارتقاء بمستويات الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز.

الخاتمة

يمكننا القول إن تبني الوحدات المحلية نموذجاً للتميز، يعد من أرقى الخطوات التي يمكن أن تتبعها؛ لأنه سيميزها عن غيرها من المؤسسات وسيتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وسيدفع بها للدخول في المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى، وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من توافر مجموعة من العناصر داخل الوحدات المحلية؛ لكي تصبح قادرة على تحقيق التميز تلخصها الباحثة في الآتي:

- ١- توافر القيادة الكفاء: والتي تعمل بقدر الإمكان على تسهيل الأمور والإجراءات للعاملين من أجل مواجهة العقبات التي تواجههم، وتكون على قدر عالٍ من الخبرة والدراية التي تمكنها من تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها.
- ٢- تفوق العنصر البشري: أن يكون العاملون لدى المؤسسة على قدر عالٍ من الوعي والكفاءة التي تمكنهم من مساعدة القيادة في وضع الخطط اللازمة لتحقيق التميز وإمكانيتهم للتنفيذ. أيضاً لا بد وأن يتوافر أشخاص ذو خبرات عالية تكون لديهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجهها المؤسسة مستقبلاً والتي تواجهها حالياً ومشاركتها مع العاملين ووضع خطط مشتركة لتقليل الخسائر الممكنة، ومواجهة العقبات التي تواجه تنفيذ الأعمال.
- ٣- أن تكون المؤسسة قادرة على تحمل المصاعب: أي قدرتها على توفير الموارد اللازمة لمواجهة الأزمات التي قد تواجهها، وهذا ما يظهر مدى تميز المؤسسة عن غيرها.
- ٤- تعزيز نظام المراقبة و الدقة لديها : من خلال تبني مجموعة من الأساليب والوسائل التي تضمن سير العمل وفقاً للخطط الموضوعة مسبقاً.

كما أن أي مؤسسة بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص يمكنها تحقيق التميز إذا توافرت فيها بعض الأسس ، هذه الأسس لا بد و أن تكون مترابطة جميعها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، و لا بد أن يتحقق التوازن بينها ، وإذا اختلف

أساس من هذه الأسس لابد أن تعمل البقية مجتمعة على إعادة التوازن مرة أخرى، هذه الأسس هي كالآتي:

- وجود قيادة كفاء وفعالة قادرة على تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية ووضع خطط واضحة ومدروسة لتنفيذها بما يضمن تحقيق هذه الأهداف.
- بناء استراتيجي قوي يعكس توجهات المؤسسة نظرتها المستقبلية.
- التعامل مع المؤسسة على أنها نسيج متكامل من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها بشرط أن تكون هذه العمليات واضحة ومحددة ومفهومة لجميع العاملين.
- توافر شبكة جيدة من العلاقات بين العاملين قائمة على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتواصل.
- الحرص على إرضاء المتعاملين مع المؤسسة ودراسة توجهاتهم والتفاعل النشط والبناء مع ردود أفعالهم ووضعها دائماً في الاعتبار.

المراجع باللغة العربية

الكتب

بدران، محمد (١٩٨٦)، دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية، القاهرة: دار النهضة العربية.

السلمي، على (٢٠٠٢)، إدارة التميز، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

الشيخلي، عبد الرازق (٢٠٠١)، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ممدوح، خالد (٢٠٠٩)، البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.

الدوريات والبحوث غير المنشورة:

إسحاق، صديق أحمد (٢٠١٤)، تميز الأعمال، ورقة علمية، ملتقى تميز الأعمال، الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس.

الدوري، حسين محمد (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية و التميز الإداري، أعمال مؤتمرات: الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٤٩-٢٨٧.

الزامل، مها عثمان (٢٠١٦)، دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية- مصر، المجلد ٢٣، العدد ١٠٣، ص ٣٤٥-٤٣٤.

الطعامنة، محمود محمد (٢٠٠٣)، نظم الإدارة المحلية: المفهوم، الفلسفة والأهداف، الملتقى العربي الأول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان، ١٨-٢٠ أغسطس.

عبدالرحمن، إبراهيم عثمان (٢٠١٤)، المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، المؤتمر الخامس و العشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والعلوم "اعلم" ودار الكتب الوطنية، تونس، ص ٨٧-١١١.

عبدالناصر زايد (٢٠٠٣)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها المختلفة نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية.

الرسائل والأطروحات العلمية

شعت، عصام جلال حسن (٢٠٠٨)، استخدام منهج إعادة هندسة الإدارة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري: دراسة تحليلية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

المدهون، محمود عطا عمر (٢٠١٤)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

الروابط الإلكترونية

١- الراشد، أمل (٢٠١٢)، المبادئ الأساسية لمفهوم التميز، تاريخ الدخول ٢٥/٧/٢٠١٩، متاح على:

https://amall21.blogspot.com/2012/03/blog-post_8281.html

٢- قاسم، راسل (٢٠١٦)، نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل، تاريخ الدخول ١٩/٩/٢٠١٩، متاح على:

<https://www.linkedin.com/pulse/%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-rassel-kassem/>

المراجع باللغة الأجنبية

Books

Batman,T.S & Organ,D.W(1991), **Job Satisfaction and The good soldier: The relationship between Affect and Employee Citizenship**, Academy of management Journal.

Greff. X(1992),**La decentralization**, ED, La Decouverte, Paris.

IPAA (2012), **IPAA Public Sector Excellence Model**, Sustainable Excellence in Public Sector Management, Institute of Public Administration, Australia.

Kandula, Srinivas R.(2002), **Strategic Human Resource Development**, Meenakshi printers, Delhi.

Mann, R(2016), **Business Excellence Models and Awards For The Public Sector**, Asian Productivity Organization, Japan.

Published Researches:

Bleiklie,Ivar (2011), **Excellence, Quality and the Diversity of higher education systems**, Research in the 21st century Series, Vol 3 ,pp21-35.

Borghini, E.C. (2005), **Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation**, The Journal of Creative Behavior, Vol.31, No.1,pp 18-25.

Mirsepasi,N et al (2013), **Model for Excellence Model in The public Sector: Case Study of the Public organizations in Iran**, Journal of Basic and Applied Scientific Research ,Vol3 ,No7 ,pp574-583.

Shin.Dooyoung et al (1998) ,**Critical Implementation Issues in Total quality management** , A.M advanced Management Journal, Vol.1, No.36, pp22-41.