

من إدارة الجودة إلى ثقافة التميز: دراسة حالة الإمارات
**From Quality Management to a Culture of Excellence:
A Case Study of the UAE**

¹ بومدين محمد

مخبر إدارة المنظمات و الأفراد جامعة تلمسان

boumediene.ahmed65@gmail.com

بن احمد إبراهيم الخليل

المدرسة العليا للتجارة القليعة تيبازة

قُدّم للنشر في: 2025-09-30، قُبِلَ للنشر في: 2025-10-28، نُشر في: 2025-12-05

الملخص

تركز الورقة البحثية على العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتميز الحكومي في سياق المنظمات العمومية. تنطلق العلاقة من أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، التي تركز على التركيز على المستفيد، ومشاركة الموظفين، والتحسين المستمر للعمليات، واتخاذ القرارات، يمثل أساساً قوياً لتحقيق التميز الحكومي. كما يُظهر تحليل النماذج العالمية أن التميز المؤسسي الشامل ليس امتداداً لضمان الجودة، بل تحولاً جذرياً نحو نموذج تكاملي يُوازن بين الكفاءة التشغيلية والأبعاد الاستراتيجية. ففي حين تُعد الجودة شرطاً ضرورياً، فهي ليست كافية لتحقيق التميز.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة التميز الحكومي المنظمات الحكومية المناجنت العمومي الحديث

تصنيف JEL: O15، O40

Abstract:

This article focuses on the integral relationship between Total Quality Management (TQM) and governmental excellence within the context of public organizations. This relationship stems from the principle that the application of Total Quality Management principles, which are based on customer focus, employee involvement, continuous process improvement, and fact-based decision-making, constitutes a solid foundation for achieving governmental excellence. Similarly, the analysis of global models shows that overall organizational excellence is not a simple extension of quality assurance, but a radical transformation towards an integrative model that balances operational efficiency and strategic dimensions. Indeed, while quality is a necessary condition, it is not sufficient to achieve excellence.

Keywords: Total Quality Management -Governmental Excellence- Government Organizations- New Management Public

JEL Classification Codes: .O15، O40

¹ المؤلف المراسل

مقدمة

في بيئة الأعمال المعاصرة ، الذي تنسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المتسارعة، لم يعد البقاء للأقوى حجماً أو الأقدم تاريخاً، بل الأكثر قدرة على التكيف والابتكار وتقديم قيمة متميزة ومستدامة لجميع الأطراف المعنية. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم أساسيان هما الجودة الشاملة و التميز المؤسسي ليشكلان بوصلة توجه المنظمات نحو تحقيق الريادة والاستدامة، ويقدمان إطاراً شاملاً ومنهجية واضحة للمنظمات الراغبة في تجاوز حدود المألوف ، لا تقتصر على تحسين منتجاتها وخدماتها فحسب، بل تمتد لتشمل كافة العمليات والإجراءات والثقافة التنظيمية للمؤسسات لتحقيق أداء استثنائي ومستدام.

أثبتت مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي فعاليتها بشكل لافت في القطاع الاقتصادي، حيث أسهمت بشكل مباشر في تعزيز التنافسية وزيادة الربحية وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء. وانطلاقاً من هذه النتائج الإيجابية، بدأ القطاع الحكومي في استيعاب هذه المبادئ وتطويرها لتناسب بيئته الخاصة، في محاولة جادة لمواكبة التغيرات المتسارعة والتغلب على التحديات التي تواجهه، كالروتين الإداري المعقد وتراجع ثقة الجمهور في الخدمات العامة. يُعد هذا التحول نقلة نوعية في مسيرة تطوير الأداء الحكومي، إذ يساهم تبني معايير الجودة والتميز في رفع كفاءة المؤسسات وزيادة فاعليتها، مما يعزز قدرتها على تقديم خدمات تتوافق مع تطلعات المواطنين واحتياجاتهم.

تساهم دراسة المكونات الهيكلية للمنظمات الإدارية في تحديد العوامل التي تضمن استمراريته وتعزيز قدراته التنافسية بشكل مستدام، خاصة في بيئات تنسم بانخفاض القدرة على التوقع (المفاجأة) وارتفاع مستوى التعقيد. إذ لا يتحقق هذا البقاء إلا بتبني المنظمات لإستراتيجيات مرنة تواكب المتغيرات الخارجية وتتكيف معها بفعالية وسرعة. وقد شهد التطور التاريخي للتسيير الإداري تبلور هذا النهج عبر مراحل متعاقبة، ليصل إلى ما يُعرف بـ"نموذج التسيير العمومي الحديث"، الذي يُعتبر -وفقاً لمناصريه- الإطار الأمثل حالياً لإدارة المؤسسات، حيث تُعد معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ركيزتين أساسيتين في بنيته.

في هذا السياق، تطرح الورقة البحثية الإشكالية التالية: هل يكفي ضمان الجودة في العمليات لتحقيق التميز المؤسسي الشامل، أم أن تحقيق التميز يستلزم تجاوز النُهج التقليدية للجودة نحو نموذج تكاملي أكثر شمولية؟

الإطار النظري: الجزء الأول

الدراسات السابقة

الدراسة 1:

- اسم المقالة : Towards a Smart Government Excellence Model: An Empirical

Study of the: UAE Public Sector

- المؤلفون: Al Nuaimi, M., Al Neyadi, H., Mohamed, E., & Al Marzooqi, A.

- المجلة : International Journal of Information Management

- سنة النشر: 2022 :

- ملخص الدراسة : تستهدف هذه الدراسة تطوير نموذج للتميز الحكومي الذكي في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة. تعتمد الدراسة على تحليل تجريبي لتقييم تأثير تبني تقنيات الحكومة الذكية على جوانب مختلفة من التميز المؤسسي، مثل رضا المتعاملين، وكفاءة العمليات، والابتكار. يقترح الباحثون نموذجاً يدمج عناصر الحكومة الذكية مع معايير التميز التقليدية، مؤكداً على أهمية البيانات والتحليل والتقنيات الرقمية في تحقيق التميز الحكومي في العصر الرقمي.

الدراسة 2:

- اسم المقالة: The Role of Leadership in Fostering a Culture of Excellence in: Public Organizations
- المؤلفون: Park, S. M., & Kim, H. J.
- المجلة: Public Personnel Management
- سنة النشر: 2023
- ملخص الدراسة: تبحث هذه الدراسة في الدور الحاسم للقيادة في بناء ثقافة التميز داخل المنظمات العامة. تعتمد الدراسة على تحليل كمي لبيانات تم جمعها من موظفين في مؤسسات حكومية مختلفة. تظهر النتائج أن أنماط القيادة التحويلية والقيادة التي تركز على الخدمة لها تأثير إيجابي كبير على تبني قيم التميز وتعزيز سلوكيات الجودة والابتكار بين الموظفين. تؤكد الدراسة على أهمية تطوير مهارات القيادة لدى المديرين في القطاع العام لتعزيز ثقافة التميز المستدامة.

الدراسة 3:

- اسم المقالة: Citizen Engagement and Public Service Excellence: A Systematic Review
- المؤلفون: Silva, C., Sousa, L., & Martins, J.
- المجلة: Public Management Review
- سنة النشر: 2024
- ملخص الدراسة: تقدم هذه الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بتأثير مشاركة المواطنين على تحقيق التميز في الخدمات العامة. تحلل الدراسة نتائج مجموعة واسعة من الدراسات السابقة وتظهر وجود علاقة إيجابية بين آليات مشاركة المواطنين الفعالة (مثل الاستشارات، والتصميم المشترك للخدمات، والتغذية الراجعة) وتحسين جودة الخدمات العامة ورضا المواطنين وثقتهم في المؤسسات الحكومية. تؤكد الدراسة على ضرورة تبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز مشاركة المواطنين في تصميم وتقديم وتقييم الخدمات العامة.

الدراسة 4:

- اسم المقال: The Impact of Digital Transformation on Government Performance and: Excellence
- المؤلفون: Khan, F., Hussain, M., & Abbas, J.
- المجلة: Government Information Quarterly
- سنة النشر: 2023
- ملخص الدراسة: تدرس هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات الحكومية وسعيها نحو التميز. تعتمد الدراسة على تحليل مقارن لحالات من دول مختلفة تبنت استراتيجيات رقمية متقدمة في القطاع العام. تظهر النتائج أن تبني التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية) يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية، وتقديم خدمات أكثر تخصيصاً، وبالتالي المساهمة في تحقيق التميز الحكومي.

الدراسة 5:

- اسم المقالة: نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الأوروبي
- المؤلفون: خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان ; محمد عبد التواب البكري شاهين
- المجلة: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية : الحجم 15 العدد 1 جانفي 2024

- الملخص: تناول المقال أوجه تميز النموذج الأوروبي المحدث EFQM 2020 عن نظيره EFQM 2013 في جوانب عديدة منها مراعاته للنظام الإيكولوجي للمؤسسة، وبناء قيمة مستدامة حاليا ومستقبلا للمؤسسة، وكذلك تركيزه على الأبعاد المرتبطة بالبيئة العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة SDGS 2030، والعولمة والتكتلات الإقليمية والدولية، والتغيرات المناخية والأزمات والنزاعات والصراعات الجيوسياسية الدولية، وما توفره كافة تلك الأبعاد من فرص أو تفرضه من تحديات على المؤسسة

الدراسة السادسة:

- اسم المقالة: متطلبات تعزيز التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان من وجهة نظر القادة الإداريين
- المؤلفون: محمد حسن جمعة و آخرون
- المجلة: مجلة كلية التربية بدمياط: الحجم 40 العدد 1 جانفي 2025
- الملخص: تناول الدراسة متطلبات تعزيز التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان من منظور القيادات الإدارية، وتلقي الضوء على الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي، والوضع الراهن للتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي العُمانية من حيث الأسس والأهداف والمبادرات، وتطوير البيئة المؤسسية من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والجودة الشاملة والثقافة المؤسسية ودورها في تعزيز الأداء.

الجزء الثاني: لإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة - الجودة الشاملة

يعرّف مفهوم الجودة الشاملة في القطاع العام بأنه منهجية إدارية شاملة ومتكاملة تتبناها المؤسسات الحكومية بهدف تحقيق تحسين مستمر في أدائها وخدماتها من خلال التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين (المواطنين، العملاء، الأطراف المعنية) من خلال الالتزام بمعايير ومواصفات الجودة المحددة، وذلك عبر تطبيق إجراءات مُحكمة ومنهجيات فعالة تضمن تنفيذ العمليات بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة .

تتضمن الجودة الشاملة أيضاً التطوير والتحسين المستمر للأداء والعمليات والتفكير المنظومي الذي يربط بين جميع مكونات العملية الخدمية، والتركيز على احتياجات المواطن عبر قياس توقعاته وتقييم تجربته، وتمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرار لتعزيز الابتكار والمسؤولية المشتركة²

يهدف هذا المنهج إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، مع تعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات وتبسيط الإجراءات عبر المنصات الرقمية، وضمان المساءلة عبر ربط المسؤوليات بنتائج قابلة للقياس. يعتمد هذا المنهج على آليات مثل التحول الرقمي، ومؤشرات الأداء، ومشاركة المواطنين في التقييم، مما يساهم في بناء ثقة الجمهور عبر خدمات أسرع وأكثر عدالة، وتقارير دورية توضح الإنجازات والتحديات، مما يعزز الشراكات المجتمعية ويدعم التنمية المستدامة

- متطلبات بناء نظام إدارة الجودة في المؤسسات العمومية

يتطلب بناء نظام إدارة الجودة فعال في المؤسسات العمومية جملة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تحقيق أهداف الجودة وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين. يمكن تلخيص هذه المتطلبات في النقاط التالية، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة القطاع العام وخصائصه:³

- التزام ودعم القيادة العليا: يعتبر التزام القيادة وإيمانها بأهمية الجودة وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق النظام من أهم عوامل النجاح. يجب أن تكون القيادة قدوة في تبني ثقافة الجودة وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة.

² نصار، (2017). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث المالية والتجارية 404-421 (03)، 18

³ محمد بكري عبد العليم (2007)، مبادئ إدارة الأعمال، مصر: جامعة بنها، صفحة 32-27

- تحديد نطاق نظام إدارة الجودة: يجب تحديد الوحدات التنظيمية والعمليات التي سيشملها نظام إدارة الجودة بوضوح، مع مراعاة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وطبيعة الخدمات التي تقدمها.
 - تحديد العمليات الرئيسية وتوثيقها: يتطلب الأمر تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على جودة الخدمات وتوثيقها بشكل واضح ومفصل، بما في ذلك الإجراءات والمسؤوليات والموارد المطلوبة.
 - وضع سياسة وأهداف للجودة: يجب صياغة سياسة جودة تعكس التزام المؤسسة بتقديم خدمات عالية الجودة وتحديد أهداف قابلة للقياس والتحقيق تساهم في تحقيق هذه السياسة.
 - تحديد مسؤوليات وصلاحيات واضحة: يجب تحديد مسؤوليات وصلاحيات جميع الأفراد المشاركين في نظام إدارة الجودة لضمان المساءلة والفعالية في تنفيذ العمليات.
 - إدارة الموارد: يتطلب بناء نظام إدارة الجودة توفير الموارد الكافية، سواء كانت بشرية مؤهلة ومدرّبة، أو مالية لتطبيق التحسينات، أو بنية تحتية وتكنولوجية داعمة.
 - التركيز على المستفيدين: يجب أن يضع النظام في صميم اهتمامه تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين والعمل على تحقيق رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.
 - إدارة المخاطر والفرص: يتطلب النظام تحديد المخاطر والفرص المحتملة التي قد تؤثر على قدرة المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الجودة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها.
 - المتابعة والقياس والتقييم: يجب وضع آليات لمتابعة وقياس أداء العمليات ومستوى تحقيق الأهداف، وتقييم فعالية نظام إدارة الجودة بشكل دوري من خلال عمليات التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة.
 - التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر جوهر نظام إدارة الجودة، حيث يجب العمل بشكل دائم على تحديد مجالات التحسين وتطبيق الإجراءات التصحيحية والوقائية لتعزيز الأداء.
 - التواصل الفعال: يتطلب بناء نظام إدارة الجودة تواصلًا فعالًا وشفافًا بين جميع الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسات العمومية لضمان الفهم المشترك لأهداف الجودة ومتطلبات النظام.
- بالإضافة إلى هذه المتطلبات العامة، قد تحتاج المؤسسات العمومية إلى مراعاة بعض الجوانب الخاصة بالقطاع العام مثل الالتزام بالقوانين واللوائح الحكومية، وتحقيق الشفافية والمساءلة، وتعزيز المشاركة المجتمعية. إن تبني هذه المتطلبات بشكل منهجي ومتكامل يمكن المؤسسات العمومية من بناء نظام إدارة جودة فعال يساهم في تحقيق التميز وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

- التميز الحكومي

يمثل التميز مفهومًا شموليًا يجسّد الغاية الجوهرية للإدارة في المنظمات المعاصرة من جانب، والسيمة المحورية التي يجب أن تتّصف بها من جانب آخر. ومن هذا المنظور، يتجلى التميز في بُعدين أساسيين في الإدارة الحديثة: أولاً: يركّز البُعد الأول على أن السعي نحو التميز يُعدُّ الهدفَ الاستراتيجي للإدارة، من خلال إنجاز نتائج استثنائية غير مسبوقَة تتفوّق بها المنظمة على منافسيها، بل وتتجاوز أدائها السابق في إطار منطق التعلُّم المستمر والتطوير الذاتي. ثانياً: يبرز البُعد الثاني ضرورة أن تتسم جميع الممارسات الإدارية - من قرارات وأنظمة وإجراءات - بالجودة الفائقة والدقة المتناهية، بحيث تُستبعد احتمالية الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات، وهُنيئاً الظروف المثلى لتنفيذ الأعمال بشكل صحيح وكامل منذ البداية.⁴

يتجلى التكامل الوظيفي بين هذين البُعدين في كونهما يشكّلان نسيجاً واحداً، حيث يُعدُّ تحقيق أحدهما مدخلاً ضرورياً لتحقيق الآخر، وضمانة لاستدامة تأثيره. كما يستند هذا التكامل بشكلٍ جوهري إلى توظيف المخزون المعرفي الديناميكي - المتراكم والمتجدّد -

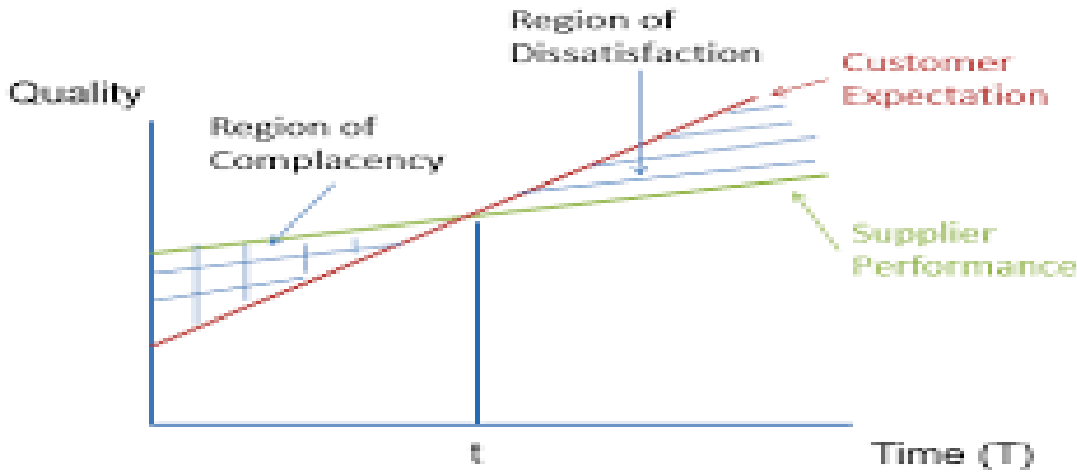
⁴ توفيق رص، ١. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. مجلة كلية التربية. 344-346، (90) 23

وتبني آليات التعلم التنظيمي الفعال، وذلك انطلاقاً من حتمية التميز كمركزٍ وحيدٍ لقياس الأداء في ظل بيئة تنافسية متسارعة تتشكل بفعل العولمة واقتصاد المعرفة⁵

يعتبر التميز في السياق الحكومي مفهوماً يهدف إلى تحقيق الأداء المتميز وتقديم الخدمات بجودة عالية وفعالية. وفي جوهره، يتعلق بتحقيق التفوق والتفرد في أداء المهام و الأهداف عبر تبنيه آليات مبتكرة تدعم التحسين المستمر في العمليات الإدارية، والسعي المستمر نحو تحقيق الأفضلية والتميز في تلبية احتياجات وتطلعات المواطنين ، مما يساهم في تعزيز الثقة المجتمعية وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة⁶.

يتطلب الأداء المؤسسي المتميز إدراكاً معمقاً لاحتياجات وتطلعات المستفيدين. ويتخطى المفهوم التوقعات الآنية للمستفيدين، حيث يسعى الأداء المتميز إلى تقديم قيمة نوعية تتجاوز حدود الإشباع المتوقع ، و الشكل التالي يوضح ذلك

RCDQ MODEL



نموذج فوستر

وفقاً لنموذج فوستر، يُلاحظ في المراحل الأولى لتقديم الخدمة تفوق محتمل للأداء المؤسسي على توقعات المستفيدين. بيد أنه مع استمرار تقديم الخدمة بشكل روتيني، تتنامى توقعات المستفيدين تدريجياً لتتجاوز مستوى الأداء المؤسسي القائم. وعلى النقيض من ذلك، يتطلب تحقيق الأداء المؤسسي المتميز تبني إستراتيجية مستدامة للحفاظ على مستوى أداء يفوق باستمرار التوقعات المتجددة للمستفيدين.

⁵ Barnawi. (2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. Open Journal of business and management , 10 (06), 2915-2938

⁶ رجب رو. ا. (2020). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة. (4) 4

- متطلبات تحقيق التميز الحكومي

يستند تحقيق التميز الحكومي إلى تبني نماذج المنظمات القائمة على التعلم، التي تتميز بامتلاكها أنظمة ديناميكية تفاعلية قادرة على التطور المستمر عبر استجابتها الفاعلة للتحولات المتسارعة في متطلبات أصحاب المصلحة ، و قدرتها الفريدة على إنتاج المعرفة وإدارتها بشكل منهجي، بدءاً من عمليات توليدها وحيازتها، مروراً بآليات تنميتها وتوظيفها بشكل استراتيجي ، ووصولاً إلى نقلها عبر كافة المستويات الهيكلية والوظيفية المختلفة ، بهدف دمجها في صلب السياسات العامة، بدءاً من رصد الاحتياجات المجتمعية وتحليلها، مروراً بتحويل البيانات إلى قرارات قابلة للتطبيق، ، ووصولاً إلى تنفيذ حلول مبتكرة تعزز جودة الخدمات الحكومية .

في هذا الإطار، تُظهر هذه المنظمات قدرة استباقية على إعادة هندسة عملياتها المؤسسية استجابةً للمستجدات التكنولوجية الديناميكية، عبر تبني منصات ذكية مدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، مما يُحسن الشفافية ويُعزز كفاءة صناعة القرار عبر تبسيط عمليات استخلاص الرؤى التحليلية وتحويلها إلى قرارات إستراتيجية فورية وفعالة.

لا يقتصر التميز الحكومي على الجوانب التشغيلية فحسب، بل يشمل أيضاً بناء ثقافة مؤسسية تواكب التطورات العالمية، عبر إعادة هندسة الإجراءات البيروقراطية التقليدية، وتعزيز التعاون بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية و الفعالية التي ترعى القيم المجتمعية، مثل العدالة والمساواة، تماشيًا مع أهداف التنمية المستدامة.

- تحديات تحقيق التميز الحكومي

يواجه تحقيق التميز الحكومي سلسلة من التحديات المعقدة والمتداخلة التي تستلزم معالجة منهجية ومتكاملة. في مقدمة هذه التحديات، تبرز صعوبة تحقيق الموازنة بين الكفاءة و الفعالية

1. تحقيق الموازنة بين الكفاءة و الفعالية

في إطار التحليل الأكاديمي الاقتصادي ، يُعرف هانسون وبرنكت الكفاءة والفعالية بوصفهما مظهرين لعمليتين ديناميكيتين متميزتين من حيث المنطق التأسيسي والمضمون المفاهيمي. فوفقاً لمنظور "نظرية الاعتماد على الموارد"، تُستمد الكفاءة التنظيمية من مفهوم "القيمة التبادلية" (Exchange Value) ، الذي يُعنى بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لضمان إنجاز المخرجات المستهدفة بكفاءة قياسية ، بينما تستند الفعالية إلى ما يعرف بمفهوم قيمة الاستخدام (use value) حيث يتم تقييم المخرجات من قبل المستفيدين منها استناداً إلى المنافع المتحققة من الاستخدام المباشر (كالتعليم والرعاية الصحية) أو غير مباشرة (كالتأثيرات المجتمعية طويلة الأمد). وبخلاف الكفاءة ذات البعد الداخلي التقييمي، تتجلى الفعالية في مدى توافق مخرجات الخدمات مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع، مما يعكس طبيعة تفاعلية تقوم على التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة.⁷

يُبرز هذا التمايز بين المفهومين تعددية الأبعاد في تحليل أداء المنظمات، حيث تشكل الكفاءة معياراً كمياً يرتبط بالعمليات الداخلية، بينما تمثل الفعالية معياراً نوعياً يستند إلى الإشباع الوظيفي للخدمات في السياق الاجتماعي. وبذلك، يكون التحدي الأكبر الذي ينبغي علينا مواجهته هنا: كيف يمكن أن نوائم بين الفعالية في المنظمات الحكومية وكفاءتها فعلاً؟

إن السعي المفرط لتحقيق الكفاءة بمعزل عن الفعالية قد يفضي إلى ما يُعرف بمصيدة الكفاءة (efficiency trap) ، حيث يتبين أن الاقتصاد على تعزيز الكفاءة لا يكفي لتحقيق الأهداف المؤسسية الشاملة. من هنا، تبرز ضرورة إرساء توازن استراتيجي بين الكفاءة والفعالية؛ إذ أن التركيز الأحادي على الكفاءة قد يعيق تطور قدرة المنظمة على تحقيق النمو المستدام، الذي يُعد أحد المخرجات الأساسية للفعالية المؤسسية. وعليه، يستلزم الأمر دمج استراتيجيات الكفاءة والفعالية بنسب متوازنة وديناميكية، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه النسب قد تتباين دورياً تبعاً للسياقات الظرفية التي تواجهها المنظمات العمومية.⁸

⁷ (Ruhli, E. a. (1993). Towards an Integrated Concept of Management Efficiency. Management International Review , 33 (04), 295-323.

⁸ (Simpas, S. S. (1981). "A Study of Efficiency, Effectiveness and Productivity Of Filipino Administrative Agencies". Science Diliman , 177-197.

يرتبط المبرر الأول بفكرة الاعتماد المتبادل داخل المنظمة ذاتها وبينها وبين البيئة التي تعمل في إطارها ذلك أنه يمكن التعبير عن الفعالية من خلال قدرة العملاء على الاستفادة من موارد المنظمة (المدخلات) بعد تحويلها إلى مخرجات الأمر الذي يعني أن متطلبات تحقيق الفعالية تنطوي في حد ذاتها على محاولات لزيادة كفاءة المنظمة ذلك أنه من غير المتوقع أن تتحقق درجات مرتفعة من رضا العملاء عن مخرجات المنظمة الفعالية وفق لتعريف ليليجيرون دون أن تتحقق الكفاءة المتمثلة في الاستغلال الأمثل لمراد المنظمة بمعنى أن تحقيق الفعالية يعتمد بل ويتوقف على تحقيق الكفاءة بداية⁹.

2. منهجية العمليات

تعتمد منهجية العمليات على تحويل تفكير المدراء التنفيذيين في الإدارات العمومية من التركيز الضيق على مخرجات إدارتهم الفردية إلى النظر إلى منظومة التميز كنظام متكامل، حيث تكون مخرجات إدارة ما مدخلات لإدارة أخرى. هذا النهج يعزز التنسيق والفعالية عبر الإدارات، إلا أن هذه المنهجية في التفكير تلاقي صعوبة كسر الحواجز بين الإدارات المعتادة على العمل بمعزل فالتفكير بمنهجية العمليات ليست مجرد أداة إدارية قائمة على تصميم أنظمة تقييم تشجع التعاون بدلاً من المنافسة الداخلية ، بل تحول استراتيجي يتطلب قيادة ملهمة وثقافة مؤسسية تدعم التعاون عبر آليات وفرق عمل وظيفية متعددة مدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي من شأنها تسهيل تدفق المدخلات والمخرجات بين الإدارات بتناغم وانسيابية لتحقيق الرؤية المشتركة لمنظومة التميز

3. إشكالية التغيير

يعد التغيير من أبرز التحديات الجوهرية التي تواجه مساعي تحقيق التميز الحكومي في المؤسسات العامة. تتجلى هذه الصعوبة في عدة أوجه، بدءاً من مقاومة التغيير المتأصلة في الهياكل البيروقراطية والثقافات التنظيمية الراسخة، مروراً بالحاجة إلى تطوير قدرات ومهارات الموظفين لمواكبة المتطلبات الجديدة، وصولاً إلى ضرورة تبني استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع الديناميكيات المتسارعة للبيئة التشغيلية وتوقعات أصحاب المصلحة المتغيرة باستمرار".

فالتغيير ليس مجرد قرار إداري أو خطة إستراتيجية، بل هو رحلة معقدة تشمل عوامل بشرية ونفسية وتنظيمية. هنا يأتي دور "معادلة التغيير لبيكهارد وهاريس" كنموذج بسيط لكنه قوي، يُقدّم إطاراً عملياً لفهم شروط نجاح التحول أو غير ذلك لبرامج التغيير التنظيمي التي تطرح حسب الصيغة الرياضية التالية:

$$C = V \times D \times F > R$$

- D : يمثل درجة عدم الرضا عن الوضع الراهن
- V : يمثل رؤية واضحة ومقنعة للحالة المستقبلية المرغوبة بعد التغيير
- F : فوائد سريعة وملحوسة للتغيير
- R : يمثل مقاومة التغيير

تشير المعادلة إلى أنه لكي ينجح التغيير (C) ضمناً، يجب أن يكون ناتج ضرب درجة عدم الرضا عن الوضع الراهن (D) في وضوح الرؤية (V) في وضوح الخطوات الأولى (F) أكبر من قوة مقاومة التغيير (R) ، والعناصر الثلاثة D و V و F هي عوامل ضرب، مما يعني أنه إذا كانت قيمة أي منها صفراً أو منخفضة جداً، فإن الجانب الأيسر من المعادلة سيكون صغيراً أو صفراً، مما يجعل من الصعب التغلب على المقاومة.. وهذا يتطلب توازناً صعباً في الواقع العملي.

⁹ Mihaiu, D. M. (2010). "Efficiency, Effectiveness and Performance of The Public Sector. Romanian Journal of Economic Forecasting , 5 (3), 132-147.

في هذا السياق، تكتسب المنظمات العمومية بُعدًا خاصًا، فهي ليست مجرد هياكل إدارية، بل هي كيانات اجتماعية وثقافية، تتشابه فيها المصالح وتتعدد فيها المسؤوليات. إن تطبيق معادلة "بيكهارد وهارس" على هذه المنظمات يتطلب فهمًا دقيقًا لطبيعتها، وتحدياتها الفريدة، وفرصها الكامنة. إنها رحلة تتطلب توازنًا دقيقًا بين الطموح إلى التغيير، واحترام القيم والمبادئ الراسخة، وتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة. كما يتطلب على القائم على التغيير أن يكون ليس مجرد مطبق للمعادلة، بل هو المهندس الذي يسعى لبناء وتفعيل عناصرها في سياق تنظيمي وبشري معقد. يتطلب ذلك مجموعة واسعة من المهارات والقدرات القيادية والشخصية¹⁰.

4. تحدي تكنولوجيا الإعلام والاتصال

تمثل تكنولوجيا الإعلام والاتصال محركًا أساسيًا للتميز الحكومي وتطبيق مبادئ المناجنت العمومي الحديث، ولكنها تواجه تحديات معقدة تعكس التفاعل بين التطور التكنولوجي والبيئة المؤسسية، أبرزها:

- البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المؤسسات العامة عائقًا رئيسيًا أمام استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ومتطلبات الأمن والحماية، وفي هذا الإطار يشير Turban أنه بالرغم من أن المنظمات العمومية هيكلت نفسها بطريقة مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي، إلا أن الغالبية منها مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية، والتي تقف عائقًا أمام تطبيق التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تطوير منظماتها¹¹.
- الفجوة الرقمية بين المجتمعات والفئات السكانية، والتي تُهدد مبدأ الإنصاف في الوصول إلى الخدمات الحكومية، مُناقضًا بذلك قيم التميز الحكومي المرتبطة بالعدالة الاجتماعية. كما أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية، خاصة في الدول النامية، يُعيق تحول الحكومات إلى النماذج الإلكترونية المتكاملة، ويُفاقم من عجز الأنظمة عن تحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة.
- الأمن السيبراني وحماية البيانات تمثل مخاطر كبيرة تتطلب استثمارات وجهودًا متواصلة لبناء الثقة في الأنظمة الرقمية الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحاجة إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة وموثوقة، و تأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع هذه التقنيات بفعالية، و ضمان التكامل بين الأنظمة المختلفة، كلها تُعد تحديات تتطلب تخطيطًا استراتيجيًا واستثمارات مستدامة لضمان الاستفادة القصوى من إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز الحكومي.

5. صعوبة تطبيق آليات المناجنت العمومي الحديث

من خلال الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع تحديث الإدارة العامة ظهر نمط جديد ينفرد بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن نمط الإدارة التقليدية يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي: تغيير في آلية الحكومة، وتغيير في نمط وأسلوب الإدارة، بالإضافة إلى تقليص دور الدولة، وذلك في إطار ما يعرف (New Public Management)، وهي عناصر جوهرية لتحقيق التميز الحكومي المستدام.

لقد جلب نموذج المناجنت العمومي الحديث في طياته أبعاد ومضامين وتوجهات فريدة، مثل بعضها تحديًا واضحًا للنموذج البيروقراطي الكلاسيكي السائد في الإدارة العامة، وللدور السياسي والاجتماعي للدولة؛ مما أثار حوله حالة واسعة من الجدل والنقاش والنقد الحاد منها :

¹⁰ Weick, K. E. (1999). "Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology , Vol. 50, 361-386).

¹¹ Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 73(2), 59-67

- يُعدُّ التناقض الجوهرى بين التركيز على الكفاءة الاقتصادية (كأحد أعمدة المناجنت العمومي) والحفاظ على القيم العامة (كالتكافل الاجتماعي والعدالة) تحدياً مركباً، إذ قد تؤدي أولوية خفض التكاليف وتحسين الأداء المالي إلى تهميش الأبعاد الإنسانية للخدمات العامة، حيث يتطلب أن تبقى هذه العلاقة محكومة بتوازن دقيق بين تبني الكفاءة الاقتصادية والحفاظ على القيم العامة كالعدالة الاجتماعية، مما يستدعي تكييف النماذج الإدارية الحديثة مع السياقات المحلية لضمان استدامة النتائج، و هي من الصعوبات التي تعترض هذه العملية.
- يُشكّل الافتقار إلى مؤشرات أداء متوازنة تحدياً جوهرياً، إذ قد تسهم معايير القياس الكمي في إغفال الجوانب النوعية لرضا المواطنين أو جودة الخدمة، مما يُعيق جوهر التميز الحكومي.
- إن نموذج المناجنت العمومي الحديث يتعدى السياسة لصالح تطبيق نموذج وقيم السوق في الحكومة، وأن ذلك قد يحقق زيادة ملاحظة في الكفاءة على المدى القريب، ولكن قد يضعف القدرة الإدارية والعدالة الاجتماعية على المدى البعيد، مما يُضعف جوهر التميز الحكومي.
- فكرة تطبيق نموذج "الإدارة الريادية" بشكل كامل في القطاع العام، بمعنى أن يتصرف المديرون تماماً كرواد الأعمال في القطاع الخاص يتحمل المخاطر واتخاذ قرارات جريئة بمنتهى الحرية، تواجه قيوداً هيكلية وتشغيلية جوهريّة تجعل تحقيقها أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً في كثير من الجوانب.
- إن الربط بين نموذجي "الإدارة الريادية" و "التميز الحكومي" يمثل توجّهاً طموحاً يسعى إلى دمج ديناميكية وابتكارية القطاع الخاص مع أهداف الكفاءة والجودة والخدمة المتميزة في القطاع العام. على الرغم من التحديات التي ذكرناها سابقاً حول التطبيق الكامل لمفهوم المخاطرة في الإدارة العامة، إلا أن هناك جوانب يمكن أن تتكامل بشكل فعال بين النموذجين لتحقيق أداء حكومي أفضل.
- يمكن أن يكون دمج مفاهيم الإدارة الريادية في إطار التميز الحكومي قوة دافعة نحو تحقيق قطاع عام أكثر كفاءة وابتكاراً واستجابة لاحتياجات المجتمع. ومع ذلك، يتطلب هذا الدمج فهماً دقيقاً لطبيعة القطاع العام وقيوده، وتطبيقاً مدروساً يوازن بين تشجيع المبادرة والابتكار وبين ضمان المساءلة والحفاظ على المصلحة العامة.
- الإطار القانوني والتنظيمي: الإدارة العامة تعمل ضمن منظومة واسعة من القوانين واللوائح والتعليمات التي تحدد صلاحيات المديرين وإجراءات العمل بشكل دقيق. هذه التنظيمات تهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة، ولكنها في الوقت نفسه تقلل من هامش حرية التصرف الفردي للمديرين.

6. بناء ثقافة مؤسسية

يمثل بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتميز الحكومي تحدياً محورياً يتطلب تحولاً بنوياً في القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية. يتجاوز هذا البناء مجرد تطبيق أدوات ومنهجيات الجودة، ليؤسس لبيئة عمل تشجع على الابتكار المستمر، وترسخ مفهوم المسؤولية المشتركة تجاه تحقيق مستويات أداء استثنائية تلبي تطلعات المستفيدين. يتطلب ذلك قيادة فاعلة تتبنى رؤية واضحة للتميز وتعمل على نشرها وترسيخها عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى إشراك وتمكين الموظفين وتحفيزهم على تبني قيم التميز في ممارساتهم اليومية. إن نجاح مبادرات التميز الحكومي يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على خلق هذه الثقافة المتكاملة التي تعتبر التميز هدفاً استراتيجياً وأسلوب عمل مستدام.

إن بناء ثقافة مؤسسية تدعم التميز الحكومي ليس مجرد برنامج أو مبادرة مؤقتة، بل هو عملية تغيير شاملة تتطلب التزاماً طويل الأمد وجهوداً متواصلة على جميع المستويات لتحويل القيم والسلوكيات السائدة في المؤسسة.

علاوة على ذلك، يواجه تحقيق التميز الحكومي سلسلة من التحديات المعقدة والمتداخلة التي تستلزم معالجة منهجية ومتكاملة. أبرزها صعوبة تحقيق الموازنة الإستراتيجية الشاملة بين مختلف القطاعات الحكومية وأهداف التنمية الوطنية، مما يتطلب آليات تنسيق فعالة لضمان التكامل وتجنب الازدواجية في الجهود.

- العلاقة التكاملية بين الجودة الشاملة و التميز الحكومي:

تكمن العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتميز الحكومي في التزامهما المشترك بتحسين مستمر، وخدمات تركز على المواطن، وكفاءة عملياتية من خلال:

- التوازن بين الكفاءة التشغيلية والأبعاد الإستراتيجية: أن التميز الحكومي الشامل يتطلب تحقيق توازن دقيق بين تحسين الكفاءة في العمليات اليومية للقطاعات الحكومية المختلفة (الكفاءة التشغيلية) والتركيز على الأهداف والرؤى طويلة الأمد (الأبعاد الإستراتيجية).
 - تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل فعال، تهيئة المؤسسات الحكومية البيئة المناسبة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز. فالاستثمار في إدارة الجودة الشاملة هو استثمار في تحقيق التميز الحكومي
 - إن إدارة الجودة الشاملة، بفلسفتها التي تركز على إرضاء المستفيد، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر للعمليات، واتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق، توفر الإطار العملي والأدوات اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي التي يمكن للمؤسسات الحكومية أن تبني عليها سعيها نحو التميز
 - تسمح المقاييس الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، مثل مراجعات الأداء واستطلاعات رضا الساكنة ، للحكومات بقياس التقدم بشفافية ومحاذاة السياسات مع احتياجات المجتمع. هذه العلاقة التكاملية تجعل السعي نحو الجودة محفزاً لحكومة تحويلية، حيث يصبح التميز ليس هدفاً مجرداً، بل عملية مستمرة من التطوير والاستجابة
 - النماذج العالمية للتميز المؤسسي تؤكد على التكاملية، فتحليل التجارب الناجحة عالمياً يوضح أن الحكومات المتميزة تبني نماذج عمل متكاملة تجمع بين التركيز على الجودة والأهداف الإستراتيجية. لفهم يعد ينظر إليهما في هذه النماذج ككيانين منفصلين، بل كعلاقة تكاملية وثيقة، حيث يمثل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأرضية والمنهجية التي تنطلق منها المؤسسات الحكومية نحو تحقيق التميز المستدام.
- بشكل شامل، يمثل التميز الحكومي الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسات العمومية، والذي يتجاوز مجرد الامتثال للمعايير القياسية. إلى تحقيق الريادة والابتكار وخلق قيمة مضافة للمجتمع، ليُجسد حالة من التفوق المؤسسي الشامل والمستدام. لذا، تُعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة البنية التحتية الجوهرية التي تستند إليها عملية بناء التميز الحكومي وتعزيز استدامته، من خلال تحسين تخصيص الموارد وتعظيم العائد على الاستثمار العام.

الجزء الثالث دراسة حالة الإمارات

منظومة التميز الحكومي (GEM 2.1) للإمارات

نموذج التميز الحكومي GEM 2.1 هو إطار عمل معياري طورته حكومة الإمارات العربية المتحدة لقياس وتحسين أداء الجهات الحكومية وضمان تحقيق أعلى معايير الجودة والكفاءة في الخدمات المقدمة للمجتمع. يُعتبر هذا النموذج جزءاً من رؤية الدولة الطموحة نحو التحول إلى حكومة رائدة عالمياً، ويركز على تعزيز الابتكار والشفافية والاستجابة لاحتياجات المتعاملين في جميع أنحاء القطاع العام الإماراتي، ودفع التحسين المستمر، وترسيخ مكانة الدولة كقائدة عالمية في الأداء الحكومي، وقد تم الاعتراف الدولي لمنظومة التميز الحكومي من قبل ممثلي أبرز سبع منظمات التميز والجودة الدولية حيث عملت تلك المنظمات على اعتماد المنظومة، والتأكيد على مكانتها المتميزة عالمياً كنهج رائد في تقييم الأداء المؤسسي والتميز الريادي في حكومات المستقبل.

يمثل الجيل الثاني المطور (GEM 2.1) من هذا النموذج خطوة متقدمة تأخذ في الاعتبار التطورات العالمية والاحتياجات المستقبلية. يركز GEM 2.1 على مفاهيم مثل الاستباقية والمرونة والابتكار، بهدف بناء حكومة مستقبلية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الريادة العالمية.

❖ أهداف نموذج التميز الحكومي (GEM 2.1)

يهدف نموذج التميز الحكومي (GEM 2.1) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الطموحة التي تصب في مصلحة الدولة والمجتمع، وتشمل ما يلي:

- ترسيخ ثقافة التميز: نشر مفاهيم وقيم التميز في جميع مستويات العمل الحكومي وتحويلها إلى ممارسة يومية.
- تحقيق رؤية الإمارات: تمكين الجهات الحكومية من المساهمة الفعالة في تحقيق الرؤية والاستراتيجيات الوطنية الطموحة،
- تعزيز الرفاهية والسعادة: وضع رفاهية وسعادة المواطنين والمقيمين في صميم العمل الحكومي، وتصميم الخدمات والمبادرات التي تلبي احتياجاتهم وتنفذ توقعاتهم.
- بناء حكومة المستقبل: تطوير قدرات الحكومة لتكون استباقية ومرنة وقادرة على استشراف التحديات المستقبلية والتكيف معها بفاعلية.
- تحقيق قفزات نوعية في الأداء: حفز الجهات الحكومية على تحقيق تحسينات جذرية في أدائها ونتائجها، بما يضعها في مصاف الجهات الرائدة عالميًا.
- تعزيز التنافسية العالمية: الارتقاء بمستوى الأداء الحكومي لدولة الإمارات لتعزيز تنافسيتها على المؤشرات العالمية
- تمكين الابتكار: تشجيع تبني الحلول المبتكرة في تصميم وتقديم الخدمات الحكومية وتحسين العمليات.
- تعزيز التكامل والشراكات: بناء علاقات تعاون وشراكة فعالة بين الجهات الحكومية ومع القطاع الخاص والمجتمع المدني
- الاستخدام الأمثل للموارد: ضمان الكفاءة والفعالية في إدارة واستخدام الموارد الحكومية لتحقيق أقصى قيمة ممكنة.
- تطوير القدرات القيادية والكفاءات: بناء قادة قادرين على قيادة التغيير وتخفيف فرق العمل نحو التميز، وتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر.

إجمالاً، يمثل نموذج التميز الحكومي (GEM 2.1) في دولة الإمارات العربية المتحدة إطاراً متكاملًا يهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في الأداء الحكومي، وتعزيز مكانة الدولة كنموذج عالمي للتميز، وضمان تحقيق الرفاهية والسعادة لمجتمعه

❖ آلية التقييم GEM 2.1 :

تُجسّد آلية التقييم في منظومة التميز الحكومي (GEM 2.1) نقلة نوعية من نماذج التقييم التقليدية القائمة على الامتثال البيروقراطي، إلى نموذج شمولي ديناميكي يركز على مفاهيم "النضج المؤسسي" و"خلق القيمة العامة". لا تحدف الآلية إلى محاسبة الأداء فحسب، بل إلى تشخيص القدرات النظامية للجهات الحكومية على التكيف مع المتغيرات، واستشراف المستقبل، وإعادة هندسة عملياتها لتحقيق الأثر المستدام، تماشيًا مع التوجه الاستراتيجي لدولة الإمارات العربية المتحدة نحو بناء حكومة استباقية ومرنة.

- البنية التحليلية لآلية التقييم: تكاملية التشخيص والقياس

تقوم الآلية على منهجية ثلاثية الأبعاد، تدمج بين التشخيص الذاتي، والتحقق الخارجي المستقل، وقياس الأثر النهائي، مما يضمن موضوعية التقييم وعمقه:

1. التقييم الذاتي بوصفه مراجعة مؤسسية استباقية: لا يُعتبر التقييم الذاتي مجرد خطوة إجرائية أولية، بل هو عملية تفكير استراتيجي ونقدي داخلي. تتحول الجهة من خلاله من كيان منفذ إلى كيان مُراجع لقدراته، حيث تقوم بتحليل الفجوات بين ممارساتها الفعلية ومتطلبات الإطار المفاهيمي لـ GEM 2.1. يُعد هذا الجانب تجسيداً لمبدأ "المساءلة الذاتية" الذي يُعتبر حجر الزاوية في بناء منظمات متعلمة قادرة على التعلم التنظيمي المستمر.

2. التقييم المستقل: تداخل منظورات الخبراء والتحقق من الصلاحية: يقوم التقييم المستقل على فرضية "الموضوعية عبر التعددية"، حيث تضم فرق التقييم خبراء من تخصصات متنوعة (إدارة إستراتيجية، اقتصاد، تكنولوجيا، خدمة مجتمع). لا يقتصر دور هذه الفرق على التحقق من مصداقية الأدلة المقدمة فحسب، بل يتعداه إلى تحليل "منطق السببية" فيها؛ أي كيف تؤدي المدخلات والعمليات إلى مخرجات وآثار. كما أن الزيارات الميدانية تتيح لهم رصد "الثقافة المؤسسية" السائدة، والتي تُعد مؤشرًا غير ملموس لكنه حاسم لمستوى النضج الحقيقي.

3. تقديم الأدلة: من الإثبات الوثائقي إلى سردية خلق القيمة: يتجاوز مفهوم "الأدلة" في هذا الإطار كونه مجرد وثائق إثبات، ليصبح بناءً حجاجيًا متماسكًا تقدمه الجهة. على هذه الأدلة أن لا تُظهر "ماذا" تم إنجازه فقط، بل "كيف" و "لماذا" تم ذلك. بمعنى آخر، يجب أن تروي قصة تحول الجهة، موضحة الروابط السببية بين تطبيق "الممكنات" (كالقدرات الرقمية والموارد البشرية) وتحقيق "القيمة المميزة" لأصحاب المصلحة، وصولاً إلى الإسهام في "تحقيق الرؤية" الوطنية. هذا التحول من العرض الوثائقي إلى السردية الإستراتيجية هو ما يميز التقييم المتقدم.

- محور التركيز: من كفاءة العمليات إلى جدوى النتائج

تتجه آلية التقييم بشكل حاسم نحو "نموذج النتائج"، حيث يُعتبر قياس الأثر المحقق للمواطن والمجتمع هو المقياس الأعلى للتميز. لا تكفي كفاءة العمليات الداخلية أو رضا المستفيدين السطحي كدلالات على النجاح. بل يُطلب إثبات الأثر الاستراتيجي والتنموي، مثل تحسين جودة الحياة، أو تعزيز التنافسية الاقتصادية، أو تحقيق الاستدامة البيئية. وهذا يتطلب من الجهات بناء أنظمة متطورة لقياس الأداء و"تتبع الأثر" على المدى المتوسط والطويل، مما يعكس تبنياً لرؤية "الحكومة الناجحة".

- وظيفة التغذية الراجعة: من التقييم إلى التمكين

لنقير النهائي الذي تقدمه فرق التقييم ليس غاية في حد ذاته، بل هو أداة تمكين استراتيجي. يتميز هذا التقرير بتقديم تشخيص تحليلي يربط بين نقاط القوة ومجالات التحسين في إطار مترابط. لا يقدم التقرير توصيات عامة، بل يقدم رؤى قابلة للتنفيذ تُمكن القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير خطط التحول وترتيب أولوياتها. وبذلك، تتحول دورة التقييم من حدث دوري إلى حلقة متصلة من "التعلم المؤسسي المنظم" تُغذي عملية التحسين المستمر.

- نحو نموذج حوكمة تكيفي

تمثل آلية تقييم GEM 2.1 أداة حوكمة متطورة تهدف إلى بناء "القدرة الديناميكية" للجهات الحكومية. فهي لا تقيس الأداء الثابت فحسب، بل تقيس القدرة على الابتكار والتكيف والاستباقية. من خلال هذا الإطار المتكامل، تتحول الجهات الحكومية من هياكل تنفيذية إلى كيانات حية قادرة على قيادة التغيير، والإسهام الفاعل في تحقيق الطموحات الإستراتيجية لدولة الإمارات، مستندة إلى ثقافة من الشفافية والمحاسبة الذاتية والسعي الدؤوب نحو تحقيق القيم.

❖ مكونات منظومة التميز الحكومي

تم تقسيم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.1) إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتكون كل محور من مجموعة من المعايير تشكل تمثيل الدعائم الأساسية التي تمكن الجهة الحكومية من تحقيق أداء متميز مستدام ومركز تنافسي ريادي، ويشتمل كل معيار على مجموعة من المبادئ التي توضح وتشرح المفهوم والمعنى العام للمعيار (دليل منظومة التميز الحكومي للإمارات GEM 2.1 الإصدار الثالث ، 2021)



منظومة التميز الحكومي (GEM 2.1)

دليل منظومة التميز الحكومي للإمارات GEM 2.1 الإصدار الثالث

1. المحور الأول: تحقيق الرؤية (40%)

يتكون المحور الأول من أربعة معايير تركز على الغاية الأسمى للحكومة والمتمثلة في تحسين جودة حياة المجتمع وتعزيز التنمية المستدامة، وتسليط الضوء على أهمية وضع وتنفيذ استراتيجيات ومهام مرنة لتحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية وأهداف التنمية المستدامة، ورفع الجاهزية للمستقبل وتعزيز القدرة التنافسية.

➤ المعيار الأول: تحسين جودة الحياة (10%) ، من أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- التوجه والتركيز والمواءمة مع جودة الحياة والتنمية المستدامة و تطبيقات جودة الحياة والتنمية المستدامة
- الترابط والتكامل والشراكة لتحقيق جودة الحياة الشاملة والتنمية المستدامة

➤ المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (10%) ، من أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- استشراف المستقبل و تقييم المخاطر والتكاليف
- التنبؤات والتحليلات و السيناريوهات و مشا ريع الجاهزية للمستقبل

➤ المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10%) ، من أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- مقوية الإمارات 2071 - نحن الإمارات 2021
- أهداف التنمية المستدامة- الموقع الريادي والتنافسية
- الاستراتيجيات - إدارة المبادرات والخطط و المشاريع التحويلية

➤ المعيار الرابع: المهام الرئيسية (10%) ، من أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- السياسات والقوانين والتشريعات و الهياكل التنظيمية والمسؤوليات
- الحوكمة و نموذج العمل و تسريع العمل

2. المحور الثاني: القيمة المميزة (35 %)

يتكون المحور الثاني من ثلاثة معايير تركز بصورة رئيسية على أهمية تقديم القيمة النوعية المميزة من خلال توفير خدمات استباقية، مبتكرة، سلسلة ومتراصة، ذات طابع شخصي وتراعي احتياجات كافة فئات المتعاملين. يتم تمكين هذا الجيل الجديد من الخدمات من خلال التوظيف الذكي للتحويل الرقمي، والاستفادة من الشراكات والاستثمار الأمثل للمواهب والإمكانيات الإبداعية لرأس المال البشري في تصميم وتقديم خدمات استثنائية تسعد المتعاملين وتحقق تنافسية الأداء

➤ المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (15 %) ، أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- المتعامل أولاً - إشراك المتعاملين - المعنيين في تصميم وتطوير الخدمات
- الإستباقية في الخدمات - تجربة سلسلة ومتراصة للمتعاملين و الخدمات الرقمية كأساس
- المعيار السادس ::التمكين الرقمي، أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار (10 %)
- توظيف التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، التعاملات الرقمية) -
- البنية التحتية الرقمية

➤ المعيار السابع: المواهب المحترفة (10 %) ، أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- رأس المال البشري - وظائف ومهارات المستقبل - جودة الحياة في بيئة العمل
- التعلم مدى الحياة تمكين المواهب

3. المحور الثالث الممكنات (25 %)

يتكون المحور الثالث من أربعة معايير تركز على أهمية التكامل والتعاون والشراكة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة (التي تشمل الجهة الحكومية وكافة فئات المعنيين لتعزيز الاستفادة من كافة القدرات المتاحة في المنظومة) داخل وخارج حدود الجهة الحكومية (وتقديم القيمة المميزة المستدامة وتحقيق الأثر الإيجابي المرجو على جودة حياة المجتمع. إن العمل ضمن منظومة متكاملة يعدّ متطلباً حيوياً لضمان الإدارة الكفؤة والفعالة للقدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تشمل البيانات والمعارف ولرفع العائد من الاستثمار في الموارد على الحكومة ككل.

➤ المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (5 %) ، أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- إدارة الموارد البشرية - الاستغلال الأمثل للموارد (المالية وغير المالية).... الحفاظ على الممتلكات

➤ المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5 %) ، أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- بيانات الجهة - البيانات الضخمة- البيانات المفتوحة - الاستغلال الأمثل للبيانات
- إدارة المعرفة - تبادل التجارب والممارسات

➤ المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (10 %) ، أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- استمرارية العلاقة- بناء الثقة -المنفعة المتبادلة

المعيار الحادي عشر: الاتصال الحكومي (5 %) ، أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- الترويج الحكومي - التواصل الاجتماعي الرسائل الإعلامية
- إدارة الأزمات الإعلامية

➤ النتائج والأثر: تشمل النتائج والأثر في كل المعايير السالفة الذكر على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية

وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة والتنمية المستدامة على المستوى الوطني

قراءة نقدية في نموذج التميز الحكومي الإماراتي

يحتل نموذج التميز الحكومي (GEM 2.1) في دولة الإمارات العربية المتحدة بأهمية بالغة بوصفه إطاراً شاملاً لإصلاح الأداء الحكومي. تهدف هذه الورقة إلى تقديم تقييم نقدي متوازن للنموذج، لتسليط الضوء على آليات عمله وإسهاماته، مع تشخيص مواطن القصور والتحديات التي قد تعوق تحقيق فعاليته المثلى. اعتمدت الدراسة على منهجية التحليل النظري من خلال فحص وثائق النموذج وأطر تطبيقه، وذلك في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الحديثة، مثل الكفاءة المؤسسية، والمساءلة، وقابلية القياس، والمرونة البيروقراطية. كشف التحليل عن ثنائية واضحة في أداء النموذج، يمكن إنجازها على النحو التالي:

■ محركات التميز:

- التكامل الاستراتيجي: يُظهر النموذج تكاملاً عضوياً مع الأجندة الوطنية (رؤية 2021 ومئوية 2071)، مما يحول جهود الجهات الحكومية إلى مساهمات مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة.
- الاستشراف المستقبلي: يبرز النموذج كأداة ريادية من خلال دمج المفاهيم المستقبلية (كالكفاء الاصطناعي والتحول الرقمي) في صميم عملياته، مما يدفع نحو إعادة ابتكار الخدمات الحكومية وليس مجرد تحسينها.
- الشمولية في التقييم: يوازن النموذج بفعالية بين مقاييس النتائج (المخرجات) ومقاييس المحركات (المدخلات والعمليات)، مما يعزز استدامة الأداء المؤسسي.
- الحوكمة الشبكية: يشجع النموذج على بناء الشراكات بين القطاعات، مما يعزز الكفاءة ويقلل الازدواجية ويخلق قيمة مشتركة.

■ إشكاليات التطبيق:

- الإفراط في المؤسسية: يؤدي تعدد المعايير والمؤشرات التفصيلية إلى خلق عبء بيروقراطي وإداري، قد يحول جهود الجهات (خاصة الصغيرة) من الابتكار إلى التركيز على إعداد التقارير، مما يهدد الرشاقة الإدارية.
- إشكالية القياس: تواجه المعايير غير الملموسة (كـ "الرفاه" و "الاستعداد للمستقبل") تحدياً منهجياً في القياس، مع خطر التسبب في "الاستعاضة عن الجوهر بالمظهر"، حيث تحل المؤشرات الكمية السطحية محل القيمة المجتمعية الحقيقية.
- تأثير الحوافز على السلوك: قد تولد آلية التقييم حافزاً لـ "التركيز على المؤشر" على حساب الهدف الجوهرية، مما قد يثبط الإبداع غير التقليدي ويشجع على تجنب المخاطرة والابتكار الشكلي.
- المرونة السياقية: يفترض النموذج درجة من التجانس بين الجهات، مما قد لا يناسب السياقات التشغيلية الخاصة (كالقطاعات الأمنية أو الطارئة)، محدثاً انقساماً بين متطلبات النموذج والواقع العمل

علاقة نموذج التميز الحكومي (GEM 2.1) بالجوائز

إن نموذج التميز الحكومي (GEM 2.1) هو الإطار النظري والمعياري الذي تستند إليه جوائز التميز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. فالنموذج يحدد معايير التميز، بينما تعمل الجوائز كألية لتحفيز وتكريم الجهات التي تحقق أعلى مستويات الأداء وفقاً لهذه المعايير، مما يعزز ثقافة التميز الشاملة في القطاع الحكومي. ، ويعزز التنافس الإيجابي بين الجهات، ونشر أفضل الممارسات. فيما يلي أبرز مظاهر هذه العلاقة:

1. الجوائز الرئيسية المرتبطة بـ: GEM 2.1

● جائزة محمد بن راشد للتميز الحكومي:

تُعد أشهر الجوائز التي تعتمد على معايير GEM 2.1 بشكل كامل، وتُنح للجهات المتميزة في مجالات مثل:

- الابتكار في الخدمات الحكومية. تجربة المتعاملين (العملاء)
- القيادة الاستراتيجية. الأثر المجتمعي. التحول الرقمي.

- جوائز التميز على مستوى الحكومات المحلية:
مثل جوائز دبي للأداء الحكومي المتميز، أو جوائز أبوظبي للتميز، والتي تُقيم الجهات وفق معايير مشتقة من GEM 2.1
- جوائز متخصصة:
مثل جائزة الإمارات للطاقة، أو جائزة التميز في الاستدامة، والتي تُركز على جوانب محددة من النموذج (مثل الشراكات أو النتائج المجتمعية).

تشابك منظومة التميز الحكومي (GEM 2.1) وجوائز التميز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة بعمق مع تحقيق جودة الخدمة العمومية ورفاهية المواطنين والمقيمين. ف. GEM 2.1 يمثل الإطار المعياري الشامل الذي يوجه الجهات الحكومية نحو تبني أفضل الممارسات والمعايير، بينما تعمل الجوائز كحافز لتطبيق هذه المعايير وتكريم الجهود المتميزة في تقديم خدمات عالية الجودة. هذا التركيز المشترك على التميز في الأداء والابتكار ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للجمهور، مما يساهم بدوره في تعزيز رضا وسعادة ورفاهية المواطنين والمقيمين، باعتبارهم المستفيدين النهائيين من هذه الجهود.

خاتمة

يمثل موضوع إدارة الجودة الشاملة والتميز الحكومي في سياق المنظمات العمومية مرتكزاً أساسياً لتحقيق أهداف القطاع العام بكفاءة وفعالية. فمنهجية الجودة الشاملة، التي تؤكد على التحسين المستمر، وإشراك الأطراف المعنية، والتركيز على احتياجات المستفيدين وضمان مطابقة المخرجات للمواصفات المحددة تكامل بشكل جوهري مع مفهوم التميز الحكومي الذي يسعى إلى تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات. هذا النموذج التكاملي بين إدارة الجودة الشاملة والتميز الحكومي ينظر إلى القطاع العام كوحدة مترابطة تتفاعل فيها جميع هذه العناصر بشكل متناغم لتحقيق أداء متميز ومستدام يفوق توقعات جميع الأطراف المعنية تُبنى تفاعلاته على التنسيق الوظيفي بين عناصره الأساسية لتترجم في خدمات عمومية ترتقي بجودة الحياة (كالتعليم الشامل، والرعاية الصحية الدقيقة، والنقل الذكي)، وتُعزز الثقة بين الحكومة والمواطن، ومع ذلك، تبقى التحديات قائمة في موازنة المؤشرات الرقمية مع الأثر المجتمعي الملموس، مما يستدعي تعزيز الشراكات المجتمعية واعتماد تقنيات ذكية لرصد الاحتياجات بدقة.

إن التميز الحكومي ليس فقط غاية تنافسية، بل آلية لتحقيق التنمية الشاملة التي تضع رفاه المواطن في صلب أولوياتها. إن تبني هذه المبادئ ليس مجرد خيار إداري، بل ضرورة منهجية للمنظمات العمومية الطامحة لتحقيق تأثير إيجابي ومستدام على حياة الأفراد والمجتمع.

المراجع

1. Barnawi. (2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open Journal of business and management* , 10 (06), 2915-2938.
2. Mihaiu, D. M. (2010). "Efficiency, Effectiveness and Performance of The Public Sector. Romanian Journal of Economic Forecasting , 5 (3), 132-147.
3. Ruhli, E. a. (1993). Towards an Integrated Concept of Management Efficiency. *Management International Review* , 33 (04), 295-323.
4. Simpas, S. S. (1981). "A Study of Efficiency, Effectiveness and Productivity Of Filipino Administrative Agencies". *Science Diliman* , 177-197.
5. Weick, K. E. (1999). "Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* , Vol. 50, 361-386).
6. Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.

1. توفيق رص. ا. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. مجلة كلية التربية. 344-346 (90), 23
2. دليل منظومة التميز الحكومي للإمارات GEM 2.1 الإصدار الثالث. (2021).
3. رجب و. ا. (2020). واقع التميز المؤسسي بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة. (4) 4 ,
4. شريحيل ر. ع. (2018). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية. دكتوراه .
5. نصار م. ف. (2017). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث المالية والتجارية. 404-421 (03), 18 ,