

تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM) / دراسة مقارنة

أ.م.د. أسلام طالب محمد صالح
الكلية التقنية الادارية/ الجامعة التقنية الوسطى

ريام عضيد عبد الجبار
الباحثة

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.125.1>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2020/7/28

تاريخ أستلام البحث : 2020/7/12

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز لدى الوزارتين على وفق نموذج (EFQM)، فضلاً عن بيان طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومستوى إدارة التميز على وفق النموذج المذكور واختبار تأثير متطلبات إدارة التميز، وبناء خدمة الالكترونية لدعم متغيرات البحث. إذ تم تحديد مشكلة البحث بـ (ضعف الإدراك لدى العاملين في الوزارات المبحوثة بأهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الإلتزام بها وصولاً إلى إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM)) في تلك الوزارات.

توصل البحث إلى نسبة الفجوة بمتطلبات إذ بلغت في (وزارة العمل والشؤون الإجتماعية 61%)، وزارة الثقافة والسياحة والآثار 75%)، أما فيما يخص فجوة إدارة التميز (EFQM) بلغت في (وزارة العمل والشؤون الإجتماعية 78%)، وزارة الثقافة والسياحة والآثار 80%)، كما وضعت الباحثتين مفاتيح للتحسين والتطوير للمتغيرين، وبينت نتائج الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث أن هناك إلتزاماً في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية)، وتوجد علاقة ارتباط وتأثير في إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM) أما (وزارة الثقافة والسياحة والآثار لم تظهر نتيجة، لعدم إلتزامها بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مما أثر في إدارة التميز)، فضلاً عن ضعف في الوزارتين المبحوثتين في تقديم نتائجهما للوصول إلى إدارة التميز، وظهرت مستويات نسبة المطابقة للوزارتين كالآتي: (وزارة العمل والشؤون الإجتماعية: المستوى الأول، وزارة الثقافة والسياحة والآثار: المستوى الثاني)، إذ أن تعزيز نقاط القوة وإقتناص فرص التحسين من قبل الوزارتين سيؤدي إلى تعزيز مكانتهما مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إدارة التميز (EM)، EFQM، RADAR.



مجلة الإدارة والاقتصاد
العدد 125 / إيلول / 2020
الصفحات : 21-1

• مستل من رسالة ماجستير

المقدمة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد العوامل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في أي منظمة (خدمية كانت أم إنتاجية)، إذ ركز البحث على متطلبات إدارة الجودة الشاملة منها **(القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التدريب - فرق العمل- تقييم الاداء - رضا الزبون- التحسين المستمر)**، أما إدارة التميز فعلى المنظمة التي تعتمد عليها الالتزام بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة كونها مكملة لرحلة التميز وكونها نظام إداري متكامل للمنظمة، وبالنظر لأهمية إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز فقد تبنتها الحكومة العراقية/ الأمانة العامة لمجلس الوزراء ليتم تطبيقها من قبل الوزارة العراقية إذ اعتمدت إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM) وقد اختيرت منها الوزارتين المبحوثتين، وخلال الدراسة التمهيدية، التي مثلت مرحلة البحث عن مشكلة البحث تبين أن الوزارتين تطبق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن تطبيق نموذج (EFQM) إذ تبين هناك ضعف في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى إدارة التميز ومن هنا تم تسليط الضوء على أهمية تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز لتحقيق مستويات أداء باهرة، وسيتناول البحث أربعة مباحث هي (منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، الجانب النظري، الجانب العملي، الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث مشكلة البحث الرئيسة، كما يتضمن توضيحاً لأهمية وأهداف وحدود ومجتمع البحث فضلاً عن فرضياته ومخططة الافتراضي، والادوات الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات وكما يأتي:

1. مشكلة البحث

تواجه وزاراتنا العراقية بشكل عام تحديات وصعوبات عديدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تُعد من الأساليب الإدارية الحديثة والناجحة لتغيير ثقافة وفكر المنظمة، لذا تسعى الباحثين إلى تبني هذه المشكلة الحقيقية فبدأت بدراسة تمهيدية ميدانية ونتيجة هذا المسح الميداني تبلورت مشكلة البحث في **(ضعف الإدراك لدى العاملين في الوزارتين المبحوثتين بأهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة " TQM وتعزيز الالتزام بها وصولاً إلى إدارة التميز "EM" على وفق نموذج "EFQM" في الوزارتين المبحوثتين)** وإنبثقت من هذه المشكلة عدة تساؤلات هي:

أ. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق متطلبات (TQM) وتحقيق إدارة التميز (EM) على وفق نموذج (EFQM) في الوزارتين (المبحوثتين)؟

ب. ما تأثير متطلبات (TQM) في إدارة التميز (EM) في الوزارتين (المبحوثتين) على وفق نموذج (EFQM)؟

2. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من الآتي:

أ. تعزيز الوعي والإدراك لدى الوزارتين المبحوثتين بأهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التميز (EM).

ب. يعد البحث مساهمة علمية جادة في تشخيص واقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التميز (EM) على وفق نموذج (EFQM) في الوزارتين المبحوثتين.

ج. تسليط الضوء على دور تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التميز (EM) لتحقيق مستويات الالتزام بتطبيق متطلبات (TQM) بإعتماد نموذج (EFQM).

3. أهداف البحث

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

أ. تحديد مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الوزارتين المبحوثتين.

ب. تحديد مستوى إدارة التميز (EM) لدى الوزارتين المبحوثتين على وفق نموذج (EFQM).

ج. بيان طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومستوى إدارة التميز (EM) على وفق نموذج (EFQM) في الوزارتين المبحوثتين.

4. حدود البحث

أ. **الحدود البشرية:** اشتملت على الإدارات العليا والوسطى وبعض الموظفين ذوي العلاقة والاختصاص عن طريق المقابلات الشخصية في الوزارتين المبحوثتين.

ب. **الحدود المكانية:** شمل البحث اختيار عينة من مجلس التنمية البشرية لمركز الوزارات للمقارنة بينهما، وهي:

• وزارة الثقافة والسياحة والآثار.

• وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

ج. **الحدود الزمانية:** اشتملت الحدود الزمانية لبيانات الجانب العملي إعتماد بيانات عام (2018) أساساً للبحث.

5. مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بـ (مجلس التنمية البشرية) المذكور آنفاً الذي تم إختيار عينة منه تمثلت بوزارتين هي:
أ. الثقافة والسياحة والآثار.

ب. العمل والشؤون الإجتماعية.

6. فرضيات البحث

تتمثل هذه الفرضيات بالاتي :

أ. الفرضية الرئيسية الأولى " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة التميز".

ب. الفرضية الرئيسية الثانية "هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في معايير إدارة التميز".

7. المخطط الفرضي

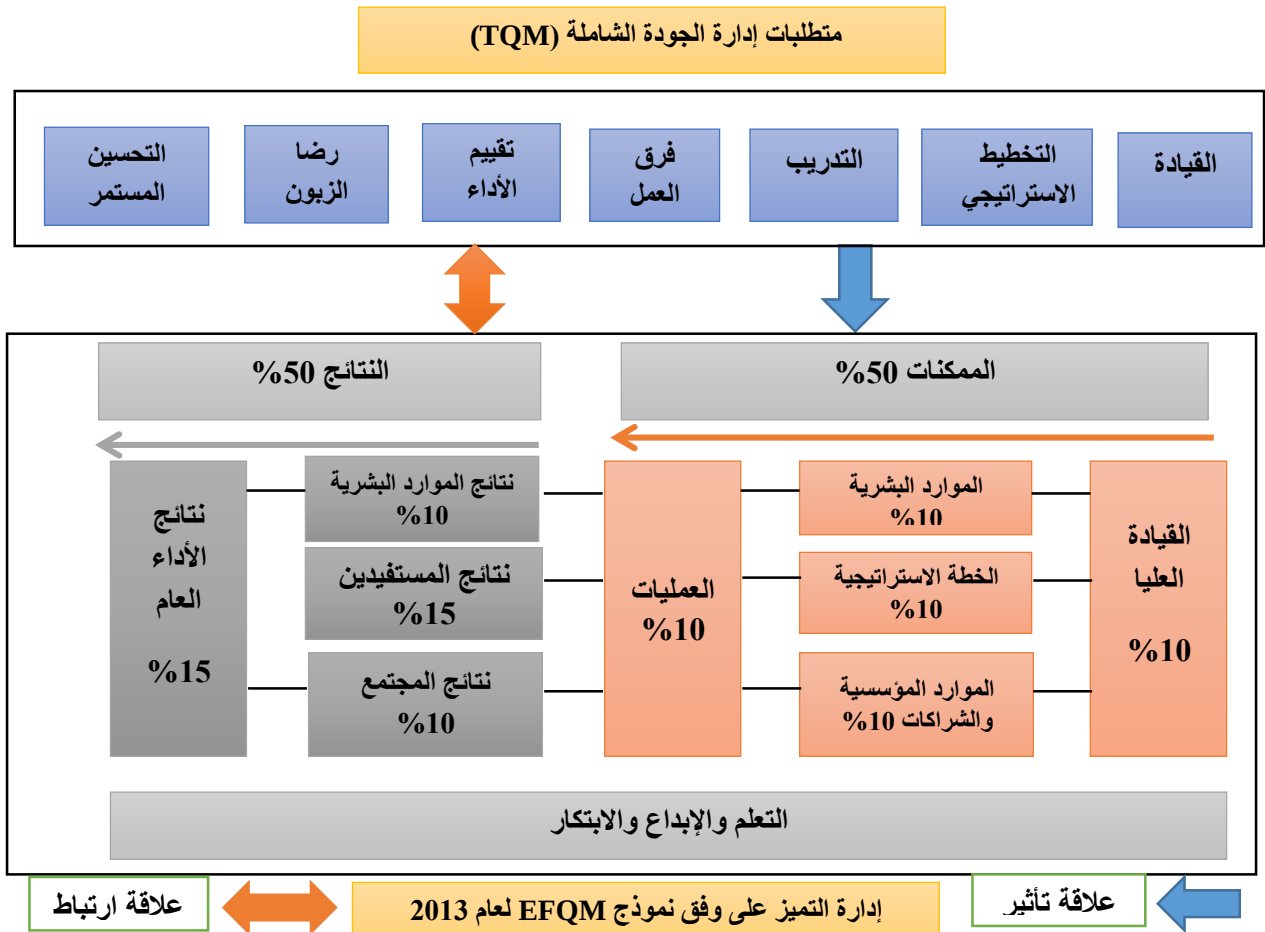
في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن وضع مخطط فرضي للدراسة والذي يبين حركة متغيرات البحث والشكل (1) يتكون من قسمين هما:

أ. متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) : وهو المتغير المستقل ويتضمن (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، فرق العمل، تقييم الأداء، رضا الزبون، التحسين المستمر).

ب. إدارة التميز (EM) على وفق نموذج (EFQM) : وهو المتغير التابع والذي يتضمن:

- الممكّنات: (القيادة العليا، الخطة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد المؤسسية والشراقات، العمليات).
- النتائج: (نتائج الموارد البشرية، نتائج المستفيدين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء العام).

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

8. الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم اعتماد أدوات البحث الآتية:

- تحليل فجوة متطلبات (TQM) في الوزارتين المبحوثتين باستخدام قوائم فحص (Check lists) باستخدام المقياس السباعي (Likert) حسب الأوزان من (0-6) وتم استخدامه كونه أكثر دقة في مجال الجودة، ملحق (1).
- تحليل فجوة إدارة التميز (EM) على وفق نموذج (EFQM) في الوزارتين المبحوثتين باستخدام قوائم فحص (Check lists) باستخدام أداة قياس (RADAR) للممكنات والنتائج حسب الأوزان في المرحلة الأولى من (0-100) بمجموع (1000) نقطة، أما المرحلة الثانية تمثلت بخمسة مستويات (الدرجات) ويمثل أول مستوى من (1-5)، وكما هو معتمد من قبل المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) باحتساب الدرجات وتم الاعتماد على هذه الآلية بعد الأخذ برأي الخبير الإحصائي المختص من أجل الوقوف على نتائج أكثر دقة وبما يتوافق مع أداة قياس (RADAR).
- تم استخدام أداة القياس (الفيا كرونباخ Cronbach's Alpha)، وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث للوزارتين المبحوثتين (L,C) من خلال معامل الارتباط (R) ومعامل الانحدار (B) وبالتالي التعرف على قيمة (t) المحسوبة و (f) الجدولية ومعرفة مستوى الدلالة، كما تم اعتماد (كروسكال ويلز Kruskal-Wallis) ويرمز له (KW) لاختبار المقارنة بين أكثر من مجموعتين من خلال قيمة الاختبار (ks) ومستوى الدلالة (p)، وتم إعداد المقارنات وفق المقارنات المتعددة (Comparison Multiple) وهناك عدة طرق تستخدم لهذا الغرض وفق طبيعة ونوعية البيانات، ومن الطرق الشائعة لذلك طريقة الفرق المعنوي الأصغر (Least Significant Difference) ويرمز لها (LSD)، وسنوضح تفاصيل المبحث الثالث الجانب العملي.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، إذ تعد الدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية لأي دراسة تمكن الباحثين من الإطلاع عليها والاستفادة منها في التنوع بالأفكار والآراء العلمية والعملية لإغناء الدراسة الحالية، وتم التعامل مع الدراسات السابقة على أساس المشكلة والأهداف والموقع والمنهج ونوع الدراسة وأبرز الاستنتاجات مع مجالات الإفادة، فضلاً عن توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عنها وكما موضحة في الجدول (1).

جدول (1)

بعض الدراسات السابقة

(Arturo, et al., 2016)	
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة التميز وإدارة المعرفة والنتائج التجارية الرئيسية في المؤسسات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة: تحليل متعدد المجموعات Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis
مشكلة الدراسة	ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التميز (EFQM) ونتائج الأعمال (KBRS).
أهداف الدراسة	- التحقق من موثوقية وصحة نتائج نموذج (EFQM) لدراسة الجوانب الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة. - تحليل العلاقة بين ثلاثة محاور "نموذج (EFQM)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، نتائج الأعمال (KBRS)" وأثرها على إدارة التميز.
مجتمع وعينة الدراسة	22 شركة إسبانيا
منهج الدراسة وأسلوب جمع المعلومات	أسلوب تحليلية / استبيان
أبرز استنتاجات الدراسة	- تدعم النتائج موثوقية وصحة نتائج نموذج (EFQM) بالنسبة لعينة الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. - هذه النتائج تدعم عالمية نموذج التميز (EFQM) الذي يمكن استخدامه كمرجع للتقييم والتحسين من قبل كل الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة. - تؤكد النتائج القدرة التنبؤية والصلاحية العالية لنموذج (EFQM) كإطار لتنفيذ وتكامل ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبالتالي تحسين نتائج الأعمال الرئيسية (KBRS).
مجالات الإفادة	تعزيز الجانب النظري (TQM) وإدارة التميز (نموذج EFQM).
(Gomez, et al., 2017)	
عنوان الدراسة	نموذج التميز (EFQM) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) EFQM Excellence Model and TQM
مشكلة الدراسة	ماهي الآثار الإيجابية في تطبيق نموذج التميز (EFQM) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في الشركات، وما مدى تأثير تطبيق نموذج التميز (EFQM) في إدارة الجودة الشاملة (TQM).
أهداف الدراسة	إيجاد أثر تطبيق نموذج التميز (EFQM) وإنعكاسه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM) // دراسة مقارنة

مجتمع وعينة الدراسة	تحليل العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعناصر نموذج التميز (EFQM).
منهج الدراسة وأسلوب جمع المعلومات	199 شركة صناعية /إسبانيا.
أبرز إستنتاجات الدراسة	ربيبية مقارنة / إستبيان أن العلاقة بين (EFQM) و(TQM) قوية جداً وأن الجهة التي تحصل على تقييم عالٍ في نموذج التميز لها فرصة كبيرة في إدارة الجودة الشاملة. يوفر كل من نموذج (EFQM) و(TQM) وسيلة لتحسين الأداء.
مجالات الإفادة	تعزيز الجانب النظري من حيث علاقة الربط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونموذج إدارة التميز (EFQM)
(الحيدري، 2017)	
عنوان الدراسة	دور تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي
مشكلة الدراسة	تحديد مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي.
أهداف الدراسة	تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة في المنظمتين عينة الدراسة. تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي. إختبار تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي.
مجتمع وعينة الدراسة	(الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى) و (الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد) // العراق
منهج الدراسة وأسلوب جمع المعلومات	دراسة مقارنة / إستبيان
أبرز إستنتاجات الدراسة	يُعد تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً يُعزز الأداء المنظمي في أية منظمة يتم تطبيق متطلبات الجودة فيها. أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التدريب والتعليم، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين) والأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / ديالى على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وإن هذه العلاقة انعكست إيجاباً على تحسين الأداء المنظمي فيها. أثبتت الدراسة وجود فروق بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركتين المبحوثتين وهذا يعني إن هناك إهتمام في تطبيق تلك المتطلبات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى وقلة الإهتمام في تطبيق تلك المتطلبات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد
مجالات الإفادة	الإطلاع على الجانب النظري والعملي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM)
(Samawi, et al. , 2018)	
عنوان الدراسة	العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل: الأدلة من شركات الخدمة الخاصة في الأردن Relation between Total Quality Management Practices and Business Excellence: Evidence from Private Service Firms in Jordan
مشكلة الدراسة	بيان ضعف الاقتصاد في القطاع المختلط في الأردن ومدى تأثير توظيف الموارد البشرية الوظيفية في هذا القطاع.
أهداف الدراسة	بيان مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة للقطاع الخاص الأردني في التميز المؤسسي، وخاصة تلك التي تغطيها جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، ودراسة تأثيرها باستخدام التحليل الإحصائي لبيان العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل.
مجتمع وعينة الدراسة	شركة كبيرة ومتوسطة وصغيرة في القطاع الخاص/ المملكة الأردنية الهاشمية.
منهج الدراسة وأسلوب جمع المعلومات	أسية تحليلية / إستبيان
أبرز إستنتاجات الدراسة	- تؤكد مراجعة الأدبيات ذات الصلة على وجود علاقة إيجابية بين التميز في العمل وممارسات إدارة الجودة الشاملة في مجالات (القيادة، الموارد البشرية، وإدارة العمليات، وتركيز على الزبائن، والتخطيط الاستراتيجي). - أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة تأثيراً إيجابياً لممارسات إدارة الجودة الشاملة على التميز في العمل. - أتضح من خلال النتائج أنه يمكن تحقيق التميز في القطاع الخاص عندما يتخذ القادة بدقة قرارات الإدارة وعندما يلتزمون بتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة. - التميز في العمل يتطلب الإلتزام بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص إذ تعد الخدمات المحرك الرئيسي للتميز في العمل
مجالات الإفادة	تعزيز الجانب النظري من حيث العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز.

أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

1. يُعد أول بحث على حد علم الباحثين (عربية) تتضمن مبحثاً (نظري) يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة (TQM) و(EM).
2. اعتمدت الباحثتان تطبيق أداة قياس (RADAR) للتقييم بالدرجات المعتمدة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إصدار (2013) وقامت الباحثتان بإعداد مصفوفة احتساب الدرجات بصورة مفصلة للوزارتين المبحوثتين مع تحديد مفاتيح التطوير والتحسين باستخدام (32) معياراً بدلاً من استخدام المقياس السباعي المتعارف عليه (Likert).
3. أول بحث عراقي على حد علم الباحثين تجمع بين مجتمع دراسة واحد (مجلس التنمية البشرية) وتسلط الضوء على عينة من الوزارات لتشخيص متطلبات تطبيق (TQM) وإدارة التميز (EM) وتقييمها (معاييرها) بالدرجات وفق أداة قياس (RADAR) مع اقتراح إستراتيجية خدمات للوزارتين المبحوثتين التي أعدتها الباحثتان والتي تُعد الأولى من نوعها كإستراتيجية مقدمة للوزارتين المبحوثتين وتم مصادقتها وإعتمادها من قبل القيادة في الوزارة.
4. أول بحث عراقي يحقق إدارة التميز (EM) بالإعتماد على متطلبات (TQM).

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أصبح نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أداة شائعة لتقييم الأداء لاسيما انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في أوروبا، وتقوم الرابطة الدولية لإدارة المشاريع (IPMA) بنشر نموذج التميز في المشاريع لتقييم جودة إدارة المشروع، والذي يعتمد فعلياً على مبادئ نموذج التميز (EFQM) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) (Vukomanovic, et al., 2012:70)، وتعد متطلبات إدارة الجودة وإدارة التميز واضحة وتتطلب من المنظمات تنفيذ أو اعتماد مبادئ وممارسات محددة (Samawi & et al., 2018:29) وتعني **متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM)**: الإيفاء والالتزام بتطبيق الآليات والعمليات التي تهدف في تحسين جودة المخرجات (منتج أم خدمة) عن طريق توجيه الأعمال والأهداف المشتركة وبما ينسجم ويتطابق مع متطلبات الزبائن، من خلال استخدام مقاييس الأداء لمراقبة التقدم والتي على أثرها يتم اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق والأدلة، أما **إدارة التميز (EM)**: فهي مدخل إداري شامل ومتكامل لتوجيه ممارسات وموارد المنظمة (مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها) نحو تحقيق رضا أصحاب المصلحة (الزبائن، الموارد البشرية، المجتمع) وصولاً إلى مخرجات تساهم في تحقيق نتائج متميزة وبارزة، وتحقق إدارة التميز على وفق أحد نماذجها نموذج (EFQM) الذي يعرف بأنه: إطار عمل لأي منظمة (إنتاجية أم خدمية) تطمح إلى تحسين أدائها عن طريق " **الممكنات** " تمثل بخمسة معايير (التي تغطي ما تفعله المنظمة) و " **النتائج** " التي تمثل بأربعة معايير (التي تغطي ما تحققه المنظمة).

وإن المنظمات تبحث باستمرار عن أساليب إدارية جديدة فاعلة لتعزيز قدراتها وإن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز من أكثر الأساليب شيوعاً في العقدين الماضيين (Dahlgard, et al., 2013:535).

لقد مرت حركة الجودة بالعديد من التحولات في الماضي إذ بدأت مراقبة الجودة بفحص المنتج بعد إنتاجه للتحقق فيما إذا كان يفي بجميع المواصفات وتلاها تحول إلى وضع الوفاية خلال العمليات والأنشطة، لذلك فقد لوحظ تحول كبير في تركيز إدارة الجودة من التركيز فقط على التصنيع، إلى التركيز على مجموعة واسعة من أنشطة المنظمة أي مرحلة إدارة الجودة الشاملة، وبعدها جاء تركيزها على احتياجات الزبائن وصولاً إلى إدارة التميز في أداء المنظمات (Ionica, et al., 2010). يوضح الشكل (2) هذه المراحل.



الشكل (2)

مراحل إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى إدارة التميز

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على

"Tonica, Andreea & Baleanu, Virginia & Edelhauser, Eduard & Irimie, Sabina, (2010), "TQM And Business Excellence", Annals of the University of Petroșani, Economics, Vol.10(4), PP: 125-134".

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد (TQM) الأساس في قياس المفاضلة بين مستويات المنظمات بأنواعها، لأهميتها وأثرها الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية وبقيائها في السوق، كونها تمارس دوراً مهماً في تحسين المركز التنافسي للمنظمات كما تمارس دوراً حيوياً في زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح، مما يساعدها في تعزيز مستوى الكفاءة الإدارية للمنظمة فضلاً عن أهميتها في تحسين آليات الاتصال الفعال بين مستويات المنظمة كافة مما يسهم في تحسين الروح المعنوية بين العاملين والإحساس بالانتماء (القيسي، 2015: 209)، كما تساعد المنظمة على صناعة ثقافة التعاون والعمل الجماعي والجودة والثقة في التفكير والأداء، والتقدم والتعلم المستمرين، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مناسبة للمنظمة (Inairat & Al-Kassem, 2014: 297)، وأوضح (Yeng, 2018:7) أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالآتي:

1. خفض كلف الإنتاج بالتالي زيادة الربحية وتحقيق الميزة التنافسية.
2. تلبية حاجات وتوقعات الزبائن وبالتالي تقديم أفضل المنتجات وصولاً إلى تحقيق رضاهم.
3. اتخاذ القرارات يكون مبني على أساس الحقائق والمعلومات وفق إدارة الجودة الشاملة.
4. تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة لدى الأفراد العاملين لتحقيق أهدافها وبث روح العمل بالفريق الواحد وتعزيز الثقة بينهم.
5. زيادة الوعي بأهمية الجودة في المستويات الإدارية للمنظمة.
6. مراجعة وإجراء تقييم الأداء بصورة مستمرة ودورية مع الاعتماد على التغذية الراجعة لضمان النمو.

ثالثاً: أهداف إدارة التميز

تحقق المنظمة التي تتبنى إدارة التميز أهداف عديدة منها: (جاء الرب، 2013: 116) (Şenel, 2011: 7)

1. الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بأقل كلف وأعلى جودة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
2. بقاء ونمو وتميز المنظمة في الأسواق المحلية والعالمية.
3. التفوق التنافسي وتحقيق موقع تنافسي على المستويين المحلي والدولي.
4. إضافة قيمة لمنتجات المنظمة وتحقيق رضا المستفيدين.
5. زيادة القدرات والمهارات الإبداعية والمعرفية لدى الموارد البشرية في المنظمة.
6. أهم أسس إدارة التميز التحسين والتطوير مما يوفر منافع عديدة للمنظمة.

ثالثاً: علاقة متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التميز (EM):

إن الجهود الموجهة إلى تحديث وتوحيد وتكامل متطلبات (TQM) و(EM) لا تليي جميع الاحتياجات الحالية والمستقبلية فالمنظمات بحاجة إلى مزيد من التكامل فضلاً عن أفكار للحصول على نموذج جودة متماسك وموجه نحو التميز (Akyuz, 2014:2)، إذ أشار (Field, 2019:8-12) إلى عدة أسباب وراء قرار ربط مجموعة من الأنظمة والمعايير القياسية منها:

1. الاختلافات في الإدارة لبعض المجالات التي تتطلب تقليل المخاطر وزيادة الفرص.
2. الحاجة إلى تبسيط العمليات الإدارية والتنظيمية فضلاً عن آليات القياس والتقييم.
3. الحد من الإزدواجية والبيروقراطية والعمليات المتجهة نحو الأهداف المالية.
4. تحسين السمعة لأغراض تعاقدية وتلبية لمتطلبات أصحاب المصلحة.

يشير (Doeleman, 2013:454) إلى أن نموذج التميز (EFQM) موثوق وصالح كإطار مؤسسي لتطبيق وتقييم وتحسين الجودة، كما أن نماذج التميز تعد دليلاً للمنظمات التي ترغب في اعتماد وإدارة أنشطة التحسين وفق فلسفة (TQM) وتبين ذلك في أن الأهداف التي وضعتها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كانت مستوحاة من تلك الفلسفة عند وضع النموذج، ويرى البعض أن القيمة المضافة للنموذج تمثل إطاراً استراتيجياً جديداً للتحسين وغالباً ما تعتمد المنظمات التي تطبق (EFQM) مع متطلبات (TQM) (Gomez, et al., 2017:90-93).

رابعاً: فوائد علاقة متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونموذج إدارة التميز (EFQM)

أشار (Field, 2019, 13-15) إلى مجموعة من الفوائد هي:

1. يمنع ازدواج الجهود: عند تكامل كل أو معظم المعايير أو النظم القياسية، سيكون لدى الجميع إمكانية تكاملها وتجنب الإزدواجية في الإجراءات والعمليات.
2. الاستخدام الفعال لوقت القيادة: يمكن النظر إلى المخاطر والفرص بشكل أكثر إستراتيجية من خلال تكامل عمليات المراقبة والقياس لكل أنظمة الإدارة والمعايير القياسية في إعداد تقارير أكثر تركيزاً دون تكرار وإزدواجية ولا تحتاج القيادة إلى بذل المزيد من الوقت والمال والجهد.
3. الاستخدام الفعال للموارد وإدارة النظم: إن تقليل العمليات يؤدي إلى استخدام موارد محدودة بكفاءة أكبر، وأن العمل بصورة فردية يتطلب إهتمام أكبر على مستوى القيادة لتوفير الموارد لدعم أنظمة الإدارة، إن تحقيق التكامل يمكننا من إستعادة ما تم إنفاقه من وقت وجهد عن طريق تبسيط الأنظمة والتفكير القائم على المخاطر.

4. يقلل من المراجعة (التدقيق): من الضروري تقليل وقت التدقيق الداخلي، هذا يعني تقليل الإضطرابات على العمليات اليومية، وتقليل جهد التدقيق.

5. يحقق المزيد من التكلفة الفاعلة: تؤدي المعايير والأنظمة القياسية المتكاملة إلى تقليل وقت التقييم من جهة الاعتماد والتدقيق بالنسبة للمنظمات الكبيرة فضلاً عن كلف التقييم.

خامساً: توجهات الباحثين حول علاقة متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة التميز (EM)
بينت العديد من الدراسات والأدبيات أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين (TQM) و (EM) من حيث المفاهيم وأن هناك إجماع بين الباحثين على وجود مثل هذه العلاقة ولكن لا يوجد اتفاق حول شكل ونوع تلك العلاقة كما بين (Meznah,etal.,2017:399) أنه من المقبول أن (TQM) تؤثر في (EM) وأن إدارة التميز أسست لتكون مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة (Mallur,etal.,2012:8) أن التركيز على العلاقات بين المعايير يساهم في التحسين والتطوير التنظيمي (Doeleman,etal.,2013:457).
وأن هذا التباين في الآراء حول هذه العلاقة والمفاهيم يمكن توضيحه بالآتي: -

1. إدارة الجودة الشاملة والتميز متشابهان غير متطابقين:

يرى (Egan) المشار إليه في (Meznah,etal.,2017:399) بأن إدارة التميز أوسع وأكثر شمولاً من إدارة الجودة الشاملة، وإنها أشد تركيزاً على تحقيق النتائج، وأشار أيضاً (Toma,2017:579) أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز مفهومان يتشاركان في عنصر مشترك رئيس هو (الجودة) بالرغم من تعدد الأبعاد لهما، ومن ناحية أخرى، متشابهان في أوجه عديدة ولكنهما غير متطابقين.

2. إدارة التميز بديل إدارة الجودة الشاملة:

يرى بعض الباحثين أن هذه المصطلحات الجديدة هي أساليب حديثة للإدارة إذ حل التميز محل إدارة الجودة الشاملة (Dahlgard-Park,2011:494)، وأشار البعض إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت قديمة لاعتمادها على مدى السنوات الماضية وبالتالي تطور تدريجياً إلى شيء مختلف، يُعرف باسم إدارة التميز (Vukomanovic,2012:71).

3. إدارة الجودة الشاملة طريق إلى إدارة التميز

أشار الباحثين إلى أن إدارة الجودة الشاملة شرط أساسي ونقطة الإنطلاق لرحلة التميز إذ بين (Mallur,etal.,2012:8) إن تحديد نهج منظم لمتطلبات (TQM) في المنظمة يؤدي إلى تحقيق (EM) وقد عد البعض أن التميز لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان هناك إلتزام بإدارة الجودة الشاملة بسبب العلاقة المترابطة بينهما (Meznah,etal.,2017:399) وقد تطرق إلى ذلك (Ionica,etal.,2010:133) مسبقاً عن طريق تناول الجدل حول اعتماد إدارة الجودة الشاملة كشرط أساسي لأي منظمة تهدف إلى التميز وفضلاً عن ذلك بين أن التميز ليس مجرد هدفاً بل رحلة مستمرة نحو مستويات أعلى من الأداء والتي تنطوي على عمليات تحسين الجودة بشكل مستمر.

إن علاقة ربط وتوحيد مجموعة من المعايير وتطبيقها في المنظمات غالباً ما ينظر إليها سلباً وخوفاً من التغيير لكن يمكن أن يكون الواقع العملي عكس ذلك وبالإمكان أن يكون التواصل المستمر بين القيادة والمستويات المختلفة في المنظمة أكثر إيجابية عندما يتم فهم منهجيات تكامل تطبيق المعايير مقدماً عند تطبيق (TQM) و (EM) في المنظمة عملياً (Doeleman,2013:440)، إذ تعد القيادة القوة الدافعة لتطبيق وتحسين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتنفيذ الفاعل لإدارة التميز وفق نموذج (EFQM) (Field,2019:14).

وهذا التوجه سنتبناها الباحثين في دراستهما

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: صدق وثبات مقياس قائمة الفحص باستخدام الفا كرونباخ Cronbch's Alpha

تم استخدام صدق وثبات مقياس قائمة الفحص باستخدام الفا كرونباخ Cronbch's Alpha لأن هناك إجماع واتفاق علمي بأن القيمة المقبولة لمعامل Cronbch's Alpha هو (0.6) وما زاد يكون أفضل وبما أن جميع القيم أكبر من (0.6) وهذا يعني أن قوائم الفحص (Check Lists) صادقة وثابتة المقياس.

مقياس الثبات = الجذر التربيعي الموجب الى قيمة Cronbch's Alpha

كما تم استخدام تحليل الانحدار وحساب معامل الارتباط لمعرفة معنوية التأثير لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM) ومعرفة مقدار قوة العلاقة بين المتغيرين وفيما يلي نتائج التحليل، وكما موضح في الجدول (2).

جدول (2)

معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لثبات وصدق مقياس قوائم الفحص (Check Lists)

المتغير	عدد المتطلبات والمعايير	قيمة الفا كرونباخ α		$\sqrt{\alpha}$ = مقياس الثبات	
		C	L	C	L
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	7	0.679	0.634	0.796	0.824
إدارة التميز على وفق نموذج EFQM	9	0.615	0.611	0.782	0.784
اجمالي النتائج	16	0.625	0.621	0.788	0.791

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS:23

ثانياً: اختبار الفرضية الأولى والثانية لنتائج علاقة التأثير والارتباط

1. وزارة الثقافة والسياحة والآثار (C)

يتضح من الجدول (3) وجود علاقة طردية غير معنوية احصائياً بين متطلبات (TQM) و (EM) على وفق نموذج (EFQM) في وزارة (C) اذ ان المتطلبات (TQM) تساهم بنسبة (19.5%) في (EM) على وفق نموذج (EFQM) وهي نسبة ضعيفة بسبب ضعف تطبيق (TQM) في الوزارة، كما ان قيمة (t) المحسوبة للأثر أصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.015) عند مستوى (0.05) وان قيمة (f) المحسوبة للعلاقة اقل من نظيرتها الجدولية البالغة (6.61) عند مستوى (0.05)، يعزى ذلك الى ضعف الاهتمام والتطبيق لكل من (TQM) و (EM) في الوزارة (C).

جدول (3)

نتائج علاقة التأثير والارتباط لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التميز على وفق نموذج

(EFQM) للوزارة (C)

معامل الارتباط r	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
0.441	0.195	0.120	1.065	1.099	1.208	0.322	غير معنوية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS:23

2. وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (L)

يتضح من الجدول (4) ان هناك علاقة طردية معنوية احصائياً بين متطلبات (TQM) و (EM) على وفق نموذج (EFQM) في وزارة (L) وان هذه المتطلبات (TQM) تساهم بنسبة (50.3%) في (EM) على وفق نموذج (EFQM) وهي نسبة مقبولة احصائياً في تطبيق متطلبات (TQM) في الوزارة، كما ان قيمة (t) المحسوبة للأثر أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.015) عند مستوى (0.05) وان قيمة (f) المحسوبة للعلاقة أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (6.61) عند مستوى (0.05) يعزى ذلك الى تطبيق لكل من (TQM) و (EM) في الوزارة (L).

جدول (4)

نتائج علاقة التأثير والارتباط لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التميز على وفق نموذج

(EFQM) للوزارة (L)

معامل الارتباط r	معامل التحديد R2	معامل الانحدار β	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
0.709	0.503	0.355	1.015	3.412*	10.642*	0.021	معنوية

*تعني ان العلاقة معنوية بثقة 95%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS:23

ثالثاً: المقارنات المتعددة بين الوزارتين المبحوثتين

1. المقارنات المتعددة للوزارتين المبحوثتين (L, C) حسب متطلبات (TQM)

جدول (5)

المقارنات المتعددة للوزارتين المبحوثتين (L, C) حسب متطلبات (TQM)

المتطلبات	المقارنات المتعددة #	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة للفرق	طبيعة الفرق
القيادة	C – L	*-2.667	0.030	معنوية
التخطيط الاستراتيجي	C – L	*-1.333	0.050	معنوية
التدريب	C – L	-0.500	0.684	غير معنوية
فرق العمل	C – L	-0.667	0.543	غير معنوية
التحسين المستمر	C – L	-0.500	0.610	غير معنوية
تقييم الأداء	C – L	-0.833	0.364	غير معنوية
رضا الزبون	C – L	*-1.333	0.049	معنوية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS:23

*تعني ان القيمة معنوية بثقة 95%

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية بثقة 99%

ان الأحرف في المقارنات تمثل الوزارات المبحوثة اذ ان C = وزارة الثقافة والسياحة والآثار، L = وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

2. المقارنات المتعددة للوزارتين المبحوثتين لإدارة التميز على وفق نموذج EFQM

جدول (6)

المقارنات المتعددة للوزارتين المبحوثتين لإدارة التميز على وفق نموذج EFQM

المعايير	المقارنات المتعددة #	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة للفرق	طبيعة الفرق
القيادة العليا	C – L	0.000	-	غير معنوية
الخطة الاستراتيجية	C – L	0.00	-	غير معنوية
الموارد البشرية	C – L	-0.200	0.244	غير معنوية
الموارد المؤسسية والشراقات	C – L	-0.400	0.183	غير معنوية
العمليات	C – L	*-0.200	0.403	معنوية
نتائج المستفيدين	C – L	0.000	-	غير معنوية
نتائج الموارد البشرية	C – L	0.000	-	غير معنوية
نتائج المجتمع	C – L	0.000	-	غير معنوية
نتائج الأداء العام	C – L	0.000	-	غير معنوية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS:23

*تعني ان القيمة معنوية بثقة 95%

**تعني ان القيمة معنوية عالية بثقة 99%

ان الأحرف في المقارنات تمثل الوزارات المبحوثة اذ ان C = وزارة الثقافة والسياحة والآثار، L = وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

اذ جاءت وزارة (L) بالمستوى الأول والتي بينت ضمن تشخيص وتحليل متطلبات (TQM) نسبة مطابقة كلية (39%) وبحجم فجوة (61%) حيث بلغت اقل مستوى تطبيق واعلى الفجوات ضمن متطلبات (التحسين المستمر بنسبة مطابقة 6% وبحجم فجوة 94%)، رضا الزبون بنسبة تطبيق 28% وبحجم فجوة 72%، تقييم الأداء بنسبة تطبيق 39% وبحجم فجوة 61%) والمبين في الجدول (7). اما تشخيص وتحليل (EM) على وفق نموذج (EFQM) اذ حققت (105 من اصل 1000 وبحجم فجوة 895) اما نسبة المطابقة فبلغت (22%) بحجم فجوة (78%) كأهمية نسبيه وجاءت اعلى الفجوات ضمن معيار الممكنات (القيادة العليا والخطة الاستراتيجية حققت 10 نقاط وبحجم فجوة 90 أي القيادة العليا بلغت نسبة مطابقتها 24% بحجم فجوة 76% اما الخطة الاستراتيجية فحققت نسبة مطابقة 20% بحجم فجوة 80%) اما معيار النتائج فبين اعلى الفجوات ضمن (نتائج المستفيدين ونتائج الأداء العام اذ حقق 10 نقاط وبفجوة 140 أي بنسبة تطبيق 20% بواقع فجوة 80%، نتائج الموارد البشرية ونتائج المجتمع اذ حققت 10 نقاط وبحجم فجوة 90 أي بنسبة 20% وبواقع حجم فجوة 80% كأهمية نسبية للمعايير) والمبين في الجدول (8).

وحققت وزارة (C) المستوى الثاني وهو اقل نسبة مطابقة من وزارة (L) والتي بينت تشخيص وتحليل متطلبات (TQM) نسبة مطابقة كلية (25%) وبحجم فجوة (75%) حيث بلغ اقل مستوى تطبيق واعلى الفجوات ضمن متطلبات القيادة بنسبة تطبيق 3% وبحجم فجوة 97%، التخطيط الاستراتيجي بنسبة تطبيق 28% وبحجم فجوة 72%، التحسين المستمر بنسبة مطابقة 6% وبحجم فجوة 94%، تقييم الاداء بنسبة تطبيق 19% وبحجم فجوة 81%، رضا الزبون بنسبة تطبيق 33% بحجم فجوة 67% والمبين في الجدول (7). اما تشخيص وتحليل (EM) على وفق نموذج (EFQM) اذ حققت (70 نقطة من اصل 1000 نقطة بواقع 930 فجوة اما نسبة المطابقة فبلغت 20% وبحجم فجوة 80%) كلية كاهمية نسبية للمعايير وجاءت اعلى الفجوات ضمن معيار الممكنات (القيادة العليا، الخطة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد المؤسسية والشراكات، العمليات بعدد نقاط 10 وبحجم فجوة 90 اما نسبة المطابقة فحققت 20% بنسبة فجوة 80% كاهمية نسبية)، اما معيار النتائج فبين اعلى الفجوات (نتائج المستفيدين ونتائج الاداء العام حققت 5 نقاط بحجم فجوة 145 وبذسبة مطابقة 20% وبحجم فجوة 80%، نتائج الموارد البشرية ونتائج المجتمع حققت 5 نقاط بحجم فجوة 95 اما نسبة المطابقة فبلغت 20% بحجم فجوة 80% كاهمية نسبية للمعايير) والمبين في الجدول (8)

جدول (7)

فجوات ومطابقة متطلبات (TQM) في الوزارتين المبحوثتين

متطلبات إدارة الجودة الشاملة (TQM)	القيادة	التخطيط الاستراتيجي	التدريب	فرق العمل	التحسين المستمر	تقييم الاداء	رضا الزبون	اجمالي النتائج
وزارة (L)	نسبة المطابقة	نسبة الفجوة	50%	50%	50%	6%	39%	39%
			50%	50%	50%	94%	72%	61%
وزارة (C)	نسبة المطابقة	نسبة الفجوة	3%	28%	42%	42%	6%	19%
			97%	72%	58%	58%	94%	81%

المصدر: من اعداد الباحثين

جدول (8)

فجوات ومطابقة (EM) على وفق نموذج (EFQM) في الوزارتين المبحوثتين

اجمالي النتائج	النتائج				الممكنات					إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM)	
	المعايير				المعايير						
	نتائج الأداء العام	نتائج المجتمع	نتائج الموارد البشرية	نتائج المستفيدين	العمليات	الموارد المؤسسية والشراكات	الموارد البشرية	الخطة الاستراتيجية	القيادة العليا		
1000	150	100	100	150	100	100	100	100	100	الدرجة المقدرة للمعيار	
105					15	15	15			الدرجة المتحققة للمعيار	وزارة (L)
895					85	85	85			حجم الفجوة المعيار	
22%					24%	28%	24%			نسبة المطابقة%	
78%					76%	72%	76%			نسبة الفجوة%	
70										الدرجة المتحققة للمعيار	وزارة (C)
930										حجم الفجوة المعيار	
20%										نسبة المطابقة%	
80%										نسبة الفجوة%	

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثين هي:

1. بينت قوائم الفحص لمتطلبات (TQM) ان الوزارتين المبحوثتين تتبع وتنتمي خطة استراتيجية متضمنة تحليل بينتها الداخلية والخارجية عن طريق تحليل (SWOT).

2. بينت المعايير الميدانية ان الوزارتين المبحوثتين تعتمد اليات التقييم (الفردى - المؤسسى)، الفردى عن طريق استمارة التقييم المعتمدة (العلاوة السنوية)، والمؤسسى (عن طريق وثيقة الحالة وفق نموذج (EFQM)) على وفق ما جاء بقرار مجلس الوزراء رقم (114) لسنة (2018) الصادر من دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان المرقم بالعدد (ش.ز.ل/1/10/اعام/11452) والمؤرخ في (2018/3/28)، الملحق رقم (2).
3. بينت نتائج قوائم الفحص لمتطلبات (TQM) هناك ضعف في الوزارتين المبحوثتين في تبني منهجية إدارة المخاطر وآلية استغلال الفرص بتطبيق متطلبات (TQM) عدم وجود دليل للمخاطر.
4. بينت نتائج قوائم الفحص (الشراكات والموارد المؤسسية) الخاصة بإدارة التميز (EM) على وفق نموذج (EFQM) للوزارتين المبحوثتين عدم تحديد وتصنيف الشركاء والموردين بما يتلائم مع استراتيجية كل وزارة وبناء علاقات مستدامة معهم مبنية على أسس الثقة والشفافية.
5. بينت نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتغيرات البحث عدم تبني ثقافة الابداع والابتكار ضمن مجالات العمل كافة في الوزارتين المبحوثتين.
6. بينت نتائج قوائم الفحص الخاصة بمتطلبات (TQM) عدم وجود الوعي والادراك الكافي لدى الافراد العاملين والترويج لمفهوم (TQM) في وزارة الثقافة والسياحة والآثار. **ثانياً: التوصيات**

أهم التوصيات التي توصلت اليها الباحثين في ضوء الإستنتاجات التي جاءت بالبحث:

1. ضرورة الالتزام بمهام الشعب المنصوص عليها في اعمام الامانة العامة لمجلس الوزراء المرقم بالعدد (م أ م/34632/5) والمؤرخ في (2014/11/12)، في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كما هو معمول به من مثيلاتها عينة البحث المبحوثة (وزارة الثقافة والسياحة والآثار) مع ضرورة اعادة ارتباط قسم ادارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسى بالسيد الوزير او الوكيل في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
2. ضرورة اعتماد الوزارتين المبحوثتين اليات للتقييم الفردى وعلى ان يتم التقييم سنوي ونصف سنوي للموظف للوقوف على ادائه وان يرتبط بمصفوفة الكفاءة والمهارة وليس فقط لأغراض العلاوة.
3. ضرورة استفادة وزارة الثقافة والسياحة والآثار من تجارب ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية في معالجة الفجوات من اجل التحسين والتطوير والاستفادة من الخبرات والتجارب وإعتماد دليل الجودة والاستمارات وتعليمات العمل.
4. ينبغي على وزارة العمل والشؤون الاجتماعية تبني الية تنفيذ مواصفات الجودة المعتمدة لكافة تشكيلات الوزارة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (فرص التحسين).
5. ضرورة تبني وزارة الثقافة والسياحة والآثار، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية منهج سليم ومتكامل في استعراض نتائجها وفق إمكاناتها من خلال اعتماد استبانة رضا الموظفين للقياس الدقيق والتوصل الى نتائج فعلية ومؤشرات دقيقة، اجراء اتفاقيات مع منظمات عربية او اجنبية او وزارات مناظرة والقيام بإجراء المقارنات وتبادل الخبرات عن طريق مؤشرات ادائها والية الربط بين الممكّنات والنتائج لكل معيار.
6. ينبغي على الوزارتين المبحوثتين الاهتمام بإعداد اليات ومنهجيات خاصة بالابداع والابتكار للمجالات كافة واستثمار المواهب والطاقات والأفكار للموارد البشرية الضرورية للارتقاء بالعمل والاداء.
7. ينبغي على وزارة الثقافة والسياحة والآثار الالتزام بتفعيل قسم ادارة الجودة الشاملة من حيث رفق القسم بالعدد الكافي من الموظفين وتفعيل مهام الشعب بما يتوافق مع اعمام الامانة العامة لمجلس الوزراء المرقم بالعدد (م أ م / 34632) والمؤرخ في (2014/11/12).

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. جاد الرب ، سيد محمد، (2013) ، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار الكتب المصرية، مصر.
2. الحيدري، دعاء انمار، (2017) ، تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمى من وجهة نظر الزبون الداخلي/ دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، جامعة التقنية الوسطى، العراق.
3. القيسي، بلال جاسم، (2015)، "خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة"، دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21) ، العدد (85) ، الصفحات 202 – 239.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Akyuz, G. A., "Quality excellence in complex supply networks: EFQM excellence model reconsidered", (2014), Total Quality Management & Business Excellence, Vol 26(11-12), pp:1282–1297.
2. Arturo, Calvo-Mora&García, Antonio Navarro& Moreno, Manuel Rey& Cristobal, Rafael Perianez, (2016), "Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis", European Management Journal, vol(34), PP:661 673.

3. Dahlgaard, J.J., Chen, C.K., Jang, J.Y., Banegas, L.A., Dahlgaard- Park, S.M.,(2013), **"Business excellence models: Limitations, reflections and further development. Total Quality Management and Business Excellence"**, Vol 24(5-6),PP: 519-538.
4. Dahlgaard-Park, S.M.,(2011),**"Quality management: Where are you going? Total Quality Management and Business Excellence"**, Vol (22), PP:493-516.
5. Doeleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B,(2014), **"Empirical Evidence On Applying The European Foundation For Quality Management Excellence Model, A Literature Review"**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 25(5-6), PP: 439–460.
6. Field, Alan,(2019), **"Implementing an Integrated Management System (IMS): The strategic approach"**, IT Governance Ltd.
7. Gomez, J. G. & Martínez Costa, M. & Martínez Lorente, A. R,(2017),**"EFQM Excellence Model and TQM: An Empirical Comparison"**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 28:1-2, pp: 88-103.
8. Inairat, Mohammed Hasan & Al-Kassem, Amer Hani,(2014),**"Total Quality Management in Higher Education: A Review"**, International Journal of Human Resource Studies, Vol (4), No,(3), PP: 294-307.
9. Ionica,Andreea & Baleanu, Virginiam ,(2010), **"TQM and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani"**, Economics, Vol (10), No (4), PP: 125-134.
10. Mallur, S B& Hiregoudar, N L& Sequeira, A H,(2012), **"The Relationship Between TQM Practices And Business Excellence In Small And Medium Sized Manufacturing Enterprises Of North Karnataka Region"**, SDM IMD Journal of Management , Technology, Ranebennur, Karnataka, India, PP:1-8.
11. Meznah, S. K. H. Alazmi, Reem R. Almutairi ,(2017), **"The Availability Degree of Excellence Management Standards and Their Impact on the Performance Results in Kuwait University"**, Vol. (7), No.(7), PP: 397-407.
12. Samawi ,Ghazi A.& Abu-Tayeh, Bandar A.& Yosef ,Fathi& Mdanat Metri& Al-Qatawneh,Manar I.,(2018), **"Relation between Total Quality Management Practices and Business Excellence: Evidence from Private Service Firms in Jordan"**, International of Management and Marketing, Vol (8), No(1), PP:28-35.
13. Şenel, Mine,(2011),**"The Effect of Quality Management Excellence Model Applications on the Perceived Service Quality"**, An Application in Health Sector,THE IJMB The International Journal of Management and Business, Vol (2) Issue(2), PP:95
14. Toma, S. G. and Naruo, S.,(2017), **"Total Quality Management and Business Excellence: The Best Practices at Toyota Motor Corporation"**,Amfiteatru Economic, Vol 19(45), PP: 566-580.
15. Vukomanovic, Mladen& Radujkovic, Mladen& Nahod, Maja Marija,(2014), **"EFQM Excellence Model As The TQM Model Of The Construction Industry Of Southeastern Europe"**, University of Zagreb, Journal Of Civil Engineering And Management 1822-3605 online, Vol 20(1), PP: 70–81
16. .Yeng, Sin Kit & Jusoh, Muhammad Shahar & Ishak, Noormaizatul Akmar,(2018),**" The Impact Of Total Quality Management (TQM) On Competitive Advantage:A Conceptual Mixe Method Study In The Malaysia Luxury Hotel Industries"**,Academy of Strategic Management Journal, Vol (17)1, PP:1-9.

The effect of total quality management requirements in the management of excellence according to the (EFQM) model: comparative study

Prof. Dr. Islam Talib Muhammad

Salih Riyam Aayed Abdul-Jabbar

Abstract:

This research aims to determine the level of application of Total Quality Management requirements in the Excellence Department in the two ministries according to the EFQM model, as well as to explain the nature of the relationship between the requirements of Total Quality Management and the level of Excellence Management according to the aforementioned model and test the impact of requirements in the management of excellence, and build an electronic service to support search variables. As the research problem was identified as (the lack of perception among workers in the ministries researched of the importance of implementing the requirements of Total Quality Management and strengthening commitment to it, leading to the management of excellence according to the EFQM model) in those ministries.

The research reached a percentage of the gap with requirements, as it reached 61% in the Ministry of Labor and Social Affairs, 75% in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities, as for the EFQM gap, it reached 78% in the Ministry of Labor and Social Affairs, 80% in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities. The two researchers also set keys for improvement and development for the variables, and the results of the statistical methods used in the research indicated that there is a commitment to implement the requirements of total quality management in the Ministry of Labor and Social Affairs), and there is a relationship and influence in the management of excellence according to the EFQM model as for the Ministry of Culture and Tourism And the effects did not appear as a result, due to their lack of commitment to implementing the requirements of total quality management, which affected the Department of Excellence), in addition to weakness in the two ministries researched in presenting their results to reach the Department of Excellence, and the levels of conformity percentage of the two ministries appeared as follows: (Ministry of Labor and Social Affairs: Level 1, Ministry Culture, Tourism and Antiquities: Level Two), as strengthening the strengths and seizing opportunities for improvement by the two ministries will lead to strengthening their position in the future.

Key words: Total Quality Management (TQM) requirements, Excellence Management (EM), EFQM, RADAR.

ملحق (1) قائمة فحص متطلبات إدارة الجودة الشاملة TQM

- **متطلبات إدارة الجودة الشاملة:** القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، فرق العمل، رضا الزبون، تقييم الأداء، التحسين المستمر.

1. القيادة: هو درجة قبول مسؤولية الجودة من قبل القيادة، والمشاركة في جهود تحسين إدارة الجودة الشاملة ومراقبة هذا التطبيق بما في ذلك، تحديد ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والالتزام بتحسينها، وتوجيه وتأثير المنظمة في تحديد اتجاه استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ووضع السياسة اللازمة للتطبيق.

جدول (1) متطلب القيادة

أوزان احتساب قائمة الفحص							الفقرات	ت
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	غير مطبق غير موثق		
							تتبنى قيادة الوزارة وضع سياسة وأهداف الجودة وتظهر التزامها وتتحمل المسؤولية عن كفاءة وفعالية إدارة الجودة الشاملة في الوزارة .	1
							ينبغي على القيادة في الوزارة توفير الموارد اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.	2
							تقوم القيادة بإشراك وتوجيه ودعم وتشجيع العاملين للمساهمة في إدارة الجودة الشاملة للوزارة .	3
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
							التكرارات	
							النتيجة	
							الوسط الحسابي المرجح (المعدل)	
							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
							حجم الفجوة	

2. التخطيط الاستراتيجي : منهجية لتحديد أهداف العمل على المدى الطويل، بما في ذلك أهداف لتحسين إدارة الجودة الشاملة وخطط لتحقيقها منها، التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وتطوير إدارة الجودة الشاملة عن طريق (الرسالة، السياسة، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية، ورصد وتقييم الاداء).

جدول (2) متطلب التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرات	أوزان احتساب قائمة الفحص					
		مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
1	تتبنى القيادة منهج لتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية عند وضع الخطة الاستراتيجية للوزارة.						
2	تقوم القيادة في الوزارة والجهات ذات العلاقة بوضع الخطط اللازمة والإشراف على تنفيذها لأجراء التغييرات والتحسينات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .						
3	تقوم الوزارة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية وبما يحقق إدارة الجودة الشاملة فيها.						
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات						
	النتيجة						
	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						
	حجم الفجوة						

3. **متطلب التدريب:** أداة لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيزها عن طريق تدريب العاملين وتطويرهم على فهم أفضل القضايا المتعلقة بالجودة وتحسين دورهم ضمن نهج إدارة الجودة الشاملة.

جدول (3) متطلب التدريب

ت	الفقرات	أوزان احتساب قائمة الفحص					
		مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
1	تتبع الوزارة البات لإدارة برامج التدريب الخاصة بتنمية المعرفة والمهارات الخاصة بالعاملين فيها.						
2	تتبنى الوزارة منهجية لتحديد المهارات والمؤهلات اللازمة لإتجاز العمل.						
3	تتبع الوزارة خطط وبرامج للتدريب وزيادة المعرفة ونقل الخبرات للعاملين فيها.						
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات						
	النتيجة						
	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						
	حجم الفجوة						

4. **فـرق العـمل**: مجموعة من العاملين تسمى بهذا الاسم يحققون هدف مشترك وصنع القرار بشكل مشترك بدلا من القرارات الفردية يتفاعل أعضاؤه ويتعاونوا مع نقاط القوة تجاه الأهداف والمهام الموكلة.

جدول (4) متطلب فرق العمل

ت	الفقرات	أوزان احتساب قائمة الفحص					
		مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
1	تتبنى الوزارة أسلوب فرق العمل في تحقيق الأهداف وتحسين الجودة .						
2	ضرورة أن تمتلك فرق العمل سياسة واضحة عن أهداف الوزارة .						
3	يجري التعريف بالمسؤوليات والصلاحيات ذات العلاقة بفرق العمل .						
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات						
	النتيجة						
	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						
	حجم الفجوة						

5. **التحسين المستمر**: هي عملية مخططة ومنظمة ومنهجية للتغيير الايجابي المستمر والتدريجي على مستوى المنظمة للممارسات الحالية التي تهدف إلى تحسين أداءها وبالتالي سعي المنظمة المستمر إلى أساليب عمل أفضل وعمليات تنظيمية مع الالتزام بالتحسين المستمر.

جدول (5) متطلب التحسين المستمر

ت	الفقرات	أوزان احتساب قائمة الفحص					
		مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
1	تتبع الوزارة المياد لتحسين ادارة عملياتها ومخرجاتها.						
2	تقوم الوزارة بتحسين إدارة الجودة الشاملة فيها .						
3	توفر الوزارة الموارد اللازمة لتنفيذ خطط وإجراءات التحسين .						
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات						
	النتيجة	0	0	0	0	2	0
	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						
	حجم الفجوة						

6. **تقييم الأداء :** تعد عملية تقييم الأداء ضرورية لإدارة الجودة الشاملة لأنه من المهم إعطاء معلومات كافية عن الأداء الذي يؤديه العاملون عن طريق تلبية متطلبات العمل فالتقييم سيؤدي إلى تحفيزهم ورفع معنوياتهم عند الثناء عليهم أو تكميمهم مادياً أو معنوياً مقابل أدائهم ومجهودهم المتميز.

جدول (6) متطلب تقييم الأداء

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
1	تعتمد الوزارة في مراقبة وقياس أدائها على اليات واساليب لتقييم الاداء (الفردى والمؤسسى) .						
2	تضع الوزارة خطة لإجراء التقييم متضمنة (فريق التقييم ، الموارد اللازمة والمواعيد) .						
3	تهتم الوزارة بعملية التقييم والتوعية بها للعاملين بالمستويات كافة وتوضح لهم أهميته في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.						
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات						
	النتيجة						
	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						
	حجم الفجوة						

7. **رضا الزبون :** مستوى المنظمة تجاه تلبية احتياجات زبائنهم وتوقعاتهم، عن تحديد تلك الاحتياجات، وتلقي الملاحظات والشكاوى ومعالجتها، وإشراك الزبون في عملية تصميم المنتج أو الخدمة.

جدول (7) متطلب رضا الزبون

ت	الفقرات	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
1	تضع الوزارة خطة وإجراءات تلي متطلبات وتوقعات زبائنهم وتعمل على من تحقيق أهدافها.						
2	تعتمد الوزارة المواصفات القياسية والممارسات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتلبية متطلبات وتوقعات الزبون.						
3	تجري الوزارة استبيان رضا الزبائن بشكل دورى ووفق الية معتمدة لقياس مستوى رضاهم عن أدائها ومقترحاتهم التي تتضمن توقعاتهم ورجائهم.						
	الأوزان	6	5	4	3	2	1
	التكرارات						
	النتيجة						
	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						
	حجم الفجوة						

ملحق (2) إعمام تقييم الأداء المؤسسي إلى كافة الوزارات العراقية

قرار مجلس الوزراء رقم (114) لسنة 2018

كوتها عيراق
ك مئندوبه نئ كئسي كئ نجومه نئ و زيرل
REPUBLIC OF IRAQ
General Secretariat for the Council of Ministers



بئجئوه نئ عيراق
الامانة العامة لمجلس الوزراء

no
date 28/03/2018

دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان

العدد: ش.ز.ل. / ١٠ / ١٠٠ / ١١٤٥٢

التاريخ: ٢٠١٨ / ٣ / ٢٨

الوزارات كافة / مكتب الوزير

الموضوع / تقييم الأداء المؤسسي

لاحقاً بكتابنا ذي العدد: ش.ز.ل. / ١٠ / ١٠٠ / ١١٤٥٢ و المؤرخ في ٢٠١٦ / ١١ / ١٧ .
ربطاً بقرار مجلس الوزراء رقم (١١٤) لسنة ٢٠١٨ ، المأخوذ في الجلسة الإعتيادية الثالثة عشر
المنعقدة بتاريخ ٢٠١٨ / ٣ / ٢٧ .
لأخذ ما يقتضي ، وإعلامنا ، مع التقدير .

المرفقات :

- صورة قرار مجلس الوزراء المذكور أنفاً .
- صورة كتاب الأمانة العامة لمجلس الوزراء المذكور أنفاً (الملغى) .

د. مهدي محسن العلق

الأمين العام لمجلس الوزراء وكالة

٢٠١٨ / ٣ / ٢٨

صورة عنه إلى:

- مكتب رئيس الوزراء
- وزارة المالية / مكتب الوكيل
- ديوان الرقابة المالية الاتحادي / مكتب رئيس الديوان ، إشارة إلى كتابكم ذي العدد : ٣٦٩٠ / ١٠ / ٥ / ٣ والمؤرخ في ٢٠١٨ / ٢ / ١٥ الصادر من الدائرة الإدارية والمالية ، لأخذ ما يقتضي ، وإعلامنا
- الهيئة العليا للتنسيق بين المحافظات / مكتب رئيس سكرتارية الهيئة ، للتفضل بالعلم ، مع التقدير .
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء / مكتب الأمين العام ، للتفضل بالعلم ، مع التقدير .
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء / الدائرة القانونية (مكتب رئيس الدائرة) ، لأخذ ما يقتضي بشأن الفقرة (٤) من القرار ، مع التقدير .
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء / دائرة التدقيق والرقابة ، إشارة إلى مذكرتكم ذات العدد : ت.ر. / ٣ / ٢٦١ والمؤرخة في ٢٠١٨ / ٣ / ١٩ ، لأخذ ما يقتضي ، وإعلامنا ، مع التقدير .
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء / دائرة التنسيق الحكومي وشؤون المواطنين ، لأخذ ما يقتضي بشأن متابعة تنفيذ قرار مجلس الوزراء مع الجهات ذات العلاقة ، وإعلامنا إجراءاتكم ، مع التقدير .

General Secretariat of Council of Ministers — Council of Ministers and Committees Affairs Department
Phone No:- 7432141
Mobile :- 00964-07904892351
E-mail :- M.CouncilAffairs@gov-iq.net

الأمانة العامة لمجلس الوزراء / دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان
معداد . كراة مريم

(١-١)

أيد ٢٠١٨ / ٣ / ٢٨

ضوابط إدارة عملية تقييم الأداء المؤسسي للوزارات وفق قرار مجلس الوزراء رقم (114) لسنة 2018



ضوابط إدارة عملية تقييم الأداء المؤسسي للوزارات وفق
قرار مجلس الوزراء رقم ١١٤ لسنة ٢٠١٨

ضوابط إدارة عملية تقييم الأداء المؤسسي للوزارات وفق قرار مجلس الوزراء رقم ١١٤ لسنة ٢٠١٨

استناداً الى الفقرة (٣) من قرار مجلس الوزراء رقم (١١٤) لسنة ٢٠١٨ والمبلغ للوزارات كافة بموجب كتاب الأمانة العامة لمجلس الوزراء / دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان ذي العدد (ش.ز.ل. / ١٠ / ١٠ / اعمام / ١١٤٥٢) في ٢٨ / ٣ / ٢٠١٨ والتي نصت على (قيام الأمانة العامة لمجلس الوزراء / دائرة التدقيق والرقابة وديوان الرقابة المالية الاتحادي بإدارة عملية تقييم الأداء المؤسسي للوزارات وفقاً لما جاء في الفقرة (٢) من القرار بضوابط تصدر عنهما وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة)، نين في ادناه تلك الضوابط:

١- اعتماد منظومة معايير دولية المرافقة لهذه الضوابط وهي معايير تقييم الأداء المؤسسي والتي تتيح للوزارات تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي توقعات المعنيين بها (متلقي الخدمات والمنتجات والموارد البشرية والمجتمع وتنفيذ السياسات الحكومية الكفيلة برفع فاعلية الجهاز الحكومي) وصولاً الى التميز في الأداء.

٢- يقوم فريق تقييم الأداء المؤسسي بإجراء عملية تقييم الأداء المؤسسي للوزارات وفق المعايير المشار إليها في الفقرة (٢) من قرار مجلس الوزراء آنفاً ويكون برئاسة الأمانة العامة لمجلس الوزراء / دائرة التدقيق والرقابة وعضوية ممثلين عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء وديوان الرقابة المالية الاتحادي ممن حصلوا على شهادة مقم معتمد من مراكز التقييم المعتمدة دولياً لضمان الحيادية والمهارة المطلوبة في التقييم، وتكون مهامه كالاتي:

- أ- إدارة عملية تقييم الأداء المؤسسي.
 - ب- تقديم الدعم الفني والاستشاري في مجال تقييم الأداء المؤسسي.
 - ج- اجراء عملية التقييم للوزارات كافة سنوياً.
 - د- اجراء الزيارات الميدانية للوزارات كافة والاطلاع على اليات وأنظمة العمل والتطبيقات ومقابلة عينة من الموظفين في كافة المستويات الإدارية وحسب متطلبات التقييم.
 - هـ- اعداد تقارير التقييم.
- ٣- يتولى فريق تنسيق التقييم في الوزارة والمشكل برئاسة وكيل الوزارة ممن يتمتع بعضو مجلس وكلاء الوزارات وعضوية مدراء التشكيلات (الإدارية والمالية، والتخطيط والمتابعة، والموارد البشرية، والتدقيق والرقابة، وتقنية المعلومات، وإدارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي)، المهام الآتية:
- أ- نشر ثقافة التميز في الأداء المؤسسي والتوعية لجميع العاملين في الوزارة.
 - ب- التنسيق بين فريق تقييم الأداء المؤسسي والوزارة فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء

(١ - ٢)