

College of Management

Master of Management

“The impact of continuous improvement strategies on performance”

Team leader:

Fawaz Al Deghaither

Team members:

Faisal Alassmi

Advisor:

Dr. Walid Suliman

Table of Contents

<i>1. Introduction:</i>	<i>4</i>
<i>2. Problem Statement:</i>	<i>5</i>
<i>3. Research Importance:</i>	<i>5</i>
<i>4. Research Objectives:</i>	<i>7</i>
<i>5. Research questions:</i>	<i>8</i>
<i>Chapter (2):</i>	<i>11</i>
<i>2.1. Introduction:</i>	<i>11</i>
<i>2.2. Historical Background:</i>	<i>11</i>
<i>2.3. Theories of the Research:</i>	<i>12</i>
<i>2.4. Continuous Improvement Strategies in Organizational Contexts</i>	<i>14</i>
<i>2.6. Advantages of implementing continuous improvement strategies</i>	<i>16</i>
<i>2.7. Challenges and Limitations:</i>	<i>19</i>
<i>2.7.1. Limitations on available resources</i>	<i>19</i>
<i>2.7.2. Challenges related to culture and context</i>	<i>20</i>
<i>2.8. Learned Lessons:</i>	<i>21</i>
<i>2.9. Previous Studies:</i>	<i>22</i>
<i>3. Chapter (3):</i>	<i>26</i>
<i>3.1. Study design:</i>	<i>26</i>
<i>3.2. Study population:</i>	<i>26</i>
<i>3.3. Data collection:</i>	<i>26</i>
<i>3.4. Data collection tool:</i>	<i>26</i>
<i>3.5. Data analysis:</i>	<i>26</i>
<i>Results:</i>	<i>27</i>
<i>Influential factors in determining government performance:</i>	<i>28</i>
<i>How technology impact government performance:</i>	<i>28</i>
<i>4. Chapter (4):</i>	<i>33</i>
<i>4.1. Recommendations:</i>	<i>33</i>
<i>4.2. Conclusion:</i>	<i>34</i>
<i>References:</i>	<i>35</i>

Chapter (1)

Introduction

1. Introduction:

Government performance directly affects the lives of citizens and the advancement of nations, serving as a pillar of a functioning society. Critical performance indicators for a government include its efficacy, efficiency, and responsiveness to the requirements of its citizens. A complicated and varied endeavor, achieving sustainable improvement in government performance calls for intentional tactics, educated judgment, and ongoing development. To shed light on best practices, novel ideas, and lessons discovered from effective implementations around the world, this research aims to dive into the tactics that can spark and sustain improvements in government performance.

By examining these strategies, we seek to provide valuable insights and recommendations that can guide policymakers and stakeholders in fostering lasting improvements in government operations, service delivery, and overall governance. Ultimately, the goal is to contribute to the advancement of effective and accountable governments that better serve the interests and well-being of their citizens in the long run.

In the intricate landscape of governance, the performance of a government stands as a linchpin determining the trajectory of socio-economic development and the quality of life for its citizens. Governments are entrusted with multifaceted responsibilities, ranging from public service delivery to policy formulation and implementation. The efficacy with which a government fulfills these responsibilities is a critical measure of its success. However, achieving and sustaining high levels of performance is an ongoing challenge faced by governments worldwide (Ingraham, P. et.al., 2003).

The pursuit of sustained enhancement in government performance necessitates a strategic and systemic approach. It involves identifying, implementing, and continuously refining strategies that optimize efficiency, foster innovation, enhance transparency, and promote collaboration. These strategies encompass a spectrum of initiatives, including technological advancements, policy reforms, organizational restructuring, capacity building, and citizen engagement.

This research embarks on a journey to explore and analyze the strategies that underpin sustained enhancement in government performance. By investigating successful case studies, conducting

comprehensive reviews of literature, engaging with stakeholders, and analyzing data, we aim to unravel the principles and practices that drive enduring improvements in government operations and services. Through this exploration, we endeavor to provide valuable insights and evidence-based recommendations that can inform policy decisions and pave the way for more effective, responsive, and accountable governance. The ultimate aspiration is to foster a conducive environment where governments can thrive in fulfilling their mission to serve and uplift the societies they govern.

2. Problem Statement:

Many governments struggle to maintain and continuously improve their performance, which harms governance and service delivery.

Proposed Study Problem: The study aims to investigate the most effective strategies for achieving sustained enhancement in government performance, taking into account the diverse socio-economic, political, and cultural contexts that governments operate within. The research seeks to identify key factors hindering sustainability and propose actionable recommendations to address these challenges, ultimately leading to more effective and enduring government performance improvements (Ingraham, P. et.al., 2003).

3. Research Importance:

The importance of the study on "Strategies for Sustained Enhancement in Government Performance" lies in its potential to significantly impact governance, public services, and the overall well-being of citizens. This research carries substantial importance for various stakeholders, including governments, policymakers, public administrators, citizens, and the academic community. Here are several key aspects highlighting its significance:

1. Improved Governance and Public Services:

By identifying effective strategies to enhance government performance sustainably, this study can contribute to improved governance structures and processes. Enhanced government performance translates to better delivery of public services, increased efficiency, reduced bureaucratic red tape, and heightened responsiveness to citizen needs and demands.

2. Resource Optimization:

Sustained enhancement in government performance can lead to better resource allocation and utilization. When governments operate efficiently and effectively, they can optimize their resource allocation, directing funds and efforts toward critical areas, projects, and programs that yield the most significant societal benefits (Walker, R. & Andrews, R., 2013).

3. Enhanced Accountability and Transparency:

Effective strategies for sustained enhancement can foster a culture of transparency and accountability within government entities. Transparency in operations and decision-making processes, coupled with clear performance metrics, can improve accountability to citizens and stakeholders.

4. Economic Development and Investment Climate:

A well-performing government can create a conducive environment for economic growth and investment. Predictable and efficient government processes attract investors, stimulate economic development, and foster innovation, ultimately benefiting the national economy and creating job opportunities.

5. Policy Formulation and Decision-Making:

Insights gained from this research can inform evidence-based policy formulation and decision-making. Policymakers can use the research findings to design and implement policies that support sustainable government performance enhancements, aligning actions with long-term goals and societal needs.

6. Academic and Intellectual Advancement:

This study contributes to the academic field by adding to the body of knowledge on government performance enhancement strategies. It enriches the literature with empirical evidence, theoretical frameworks, and case studies, serving as a foundation for further research and scholarly debates in this domain.

7. Empowerment of Citizens:

Sustained government performance enhancements positively impact citizens by empowering them with better services, increased participation in governance, and greater confidence in the

government's ability to address their concerns. Engaged and informed citizens can drive societal progress and contribute to the democratic process (Sandborn, P.& Lucyshyn, W. 2020).

4. Research Objectives:

1. Identify Key Factors Affecting Government Performance:

To comprehensively understand the dynamics of government performance enhancement, the research aims to identify and analyze the key factors that impact government performance across various sectors and domains.

2. Understand the Role of Technology and Innovation:

The research aims to explore the role of technological advancements and innovation in enhancing government performance sustainably. This includes analyzing how emerging technologies can be harnessed for improved efficiency and service delivery.

3. Evaluate Policy and Institutional Reforms:

To assess the impact of policy changes and institutional reforms, the research intends to evaluate past and present reforms in various countries, highlighting their effects on government performance and sustainability.

4. Assess the Impact of Socio-Economic and Political Contexts:

Recognizing the influence of context, the research aims to assess how different socio-economic and political contexts affect the strategies for sustained government performance enhancement. Understanding these contextual dynamics is crucial for effective strategy formulation.

5. Promote Public Awareness and Engagement:

The research aims to promote public awareness of government performance enhancement strategies and their benefits. It seeks to engage the public in understanding the role they play in demanding and contributing to sustained improvements in government performance.

6. Assess Human Resource Development and Capacity Building:

Investigate strategies related to human resource development, training, and capacity building within government institutions. Understand how investing in human capital can lead to sustained improvements in performance and efficiency.

7. Examine Financial Management and Resource Allocation Strategies:

Evaluate financial management practices and resource allocation strategies within governments. Analyze how efficient financial planning, budgeting, and allocation contribute to sustained enhancement in government performance (Virani, A. & Wal, Z. 2023).

5. Research questions:

1. What are the critical factors that influence government performance, and how do these factors vary across different socio-economic and political contexts?
2. What are the most successful strategies employed by governments globally to enhance their performance, and how have these strategies been sustained over time?
3. What challenges do governments face in sustaining enhancements in performance, and how can these challenges be mitigated or overcome effectively?
4. How has the integration of technology and innovation influenced sustained enhancement in government performance, and what emerging technologies hold the most promise for future improvements?
5. How have policy and institutional reforms historically impacted government performance, and what lessons can be derived from these experiences for sustained enhancement?

Research Scope:

1. **Emphasize Government Performance:** The main objective of the study is to assess the performance of government entities, encompassing factors such as the efficacy of governance, delivery of services, execution of policies, and the overall performance of the public sector.
2. **Continuous Improvement Strategies:** The study will investigate several continuous improvement strategies that governments utilize to improve their performance. These strategies may encompass process optimization, performance measurements, innovation, technology adoption, and best practices derived from various sectors.

3. Acknowledging Diverse Socio-Economic, Political, and Cultural Contexts: The study recognizes the variety of socioeconomic, political, and cultural environments in which governments function. The objective is to consider these variations to comprehend how techniques may require modification to align with diverse contexts (Walker, R. & Andrews, R., 2013).
4. Obstacles to Sustainability: The study will identify and analyze crucial variables that impede the long-term viability of performance enhancement initiatives in the government. These obstacles may encompass financial limitations, political instability, administrative resistance, and reluctance to embrace change.
5. Actionable Recommendations: The study aims to offer practical suggestions that governments might put into effect to tackle the highlighted difficulties. The proposals should be pragmatic and take into account the distinctive circumstances encountered by each administration.
6. Long-Term Performance Enhancement: The study highlights the significance of sustained enhancements in performance. The objective is to determine approaches that not only result in immediate benefits but also guarantee long-term durability and adaptability in government performance.

Chapter (2)

Theoretical Framework & Previous Studies

Chapter (2)

2.1. Introduction:

In an era characterized by swift cultural and technical transformations, governments across the globe face persistent demands to adjust, develop, and provide effective services to their citizens. The efficacy of government operations, service delivery, and governance quality are crucial factors in determining the welfare and contentment of individuals. In response to this critical requirement, governments are increasingly adopting continuous improvement strategies to improve their performance, strengthen their ability to overcome challenges and remain responsive to the changing needs of their people.

The notion of perpetual enhancement, commonly linked to the corporate domain, has now been embraced within the sphere of public administration. Governments at all levels are working on maximizing their processes, simplifying their bureaucracy, and utilizing innovation to produce long-lasting improvements in performance. The reason for these efforts is evident: to enhance public service, manage resources wisely, and fulfill commitments effectively (Risher, H. 2021).

2.2. Historical Background

1. Ancient Civilizations: The origins of governance and administration may be traced back to ancient civilizations including Mesopotamia, Egypt, and China. These ancient civilizations established basic administrative institutions to oversee the allocation of resources, levy taxes, and uphold social order. Although not explicitly centered on continual development, the importance of effective governance and administration was acknowledged.

2. Classical Period: The ancient Greeks, specifically intellectuals such as Plato and Aristotle, contemplated the optimal structures of governing and the function of public administration. Their contributions established the groundwork for philosophical discourse on government, ethics, and responsibility.

3. Mediaeval and Feudal Systems: In Europe throughout the medieval era, feudal systems were dominant, and the way of governing was frequently marked by decentralization and local self-governance. The efficacy of government in this particular environment was contingent upon the interdependencies between lords and vassals (History, 2023).

The Enlightenment era, spanning the 17th and 18th centuries, ushered in notable intellectual and political transformations. Intellectuals such as John Locke, Montesquieu, and Rousseau made significant contributions to the discourse surrounding the functions of government, the concept of the social compact, and the necessity of responsible and effective governance.

The Industrial Revolution, occurring in the 18th and 19th centuries, resulted in substantial societal and economic transformations. Governments encountered novel obstacles in the regulation of industry, the safeguarding of public health, and the administration of urbanization. This era signaled the advent of increasingly organized government agencies.

In the early 20th century, public administration emerged as a formal field. Woodrow Wilson and other influential figures played a significant role in advancing the ideals of scientific management in government, with a focus on promoting efficiency and expertise.

7. Post-World War II Era: The aftermath of World War II led to a substantial increase in government size and the implementation of reforms in numerous countries. This encompassed the creation of welfare states and a revitalized emphasis on effectively providing services.

8. In the late 20th century, governments started implementing different techniques to enhance their performance due to the rise of globalization, technological progress, and heightened public scrutiny. The public sector adopted concepts such as Total Quality Management (TQM), Six Sigma, and Lean Management, which were originally derived from the private sector.

In the 21st century, governments are placing greater emphasis on adopting technology, making decisions based on data, and prioritizing consumer needs to enhance performance. E-governance, open data initiatives, and citizen participation are becoming integral components of contemporary government plans aimed at enhancing performance (Murphy, 2020).

2.3. Theories of the Research:

1. Public Administration Theories: - New Public Management (NPM): NPM prioritizes market-oriented strategies, efficiency, and performance evaluation in the field of public administration. It has impacted government efforts to enhance performance by promoting results-based management and accountability.

The Public Value Theory centers around the creation of value for citizens through the provision of public services. This highlights the significance of ensuring that government activities are in line with public beliefs and expectations, which is essential for enhancing performance.

The Principal-Agent Theory examines the difficulties of aligning the interests of government principals (such as people) with those of government agents (such as bureaucrats). Understanding concerns of responsibility and incentive structures in performance improvement initiatives can be enhanced by considering this information (Dong, 2015).

2. Management Theories: - Total Quality Management (TQM): TQM is a management ideology that prioritizes ongoing enhancement, client orientation, and staff engagement. It has been modified for utilization in the public sector to improve the quality and efficiency of services.

- Performance Management: Theories and frameworks in performance management, such as the Balanced Scorecard and Key Performance Indicators (KPIs), offer tools for assessing and enhancing government performance.

3. Theories of Change Management:

- Kotter's Eight-Step Model: John Kotter's model provides a systematic framework for effectively managing and implementing organizational transformation. Applying these procedures to government settings can facilitate the management of difficulties in executing ongoing enhancement efforts.

The Lewin Change Management Model emphasizes the process of unfreezing established behaviors, implementing change, and then refreezing new behaviors. It can be utilized to comprehend the phases of transformation in government performance enhancement projects.

4. Innovation Theories: - The Diffusion of Innovation Theory examines the process by which new ideas and technologies are adopted and diffused throughout both organizations and society. Gaining comprehension of the diffusion process can assist governments in effectively implementing and maintaining innovations aimed at improving performance.

- Open Innovation: Open innovation is the practice of actively seeking and engaging with external ideas and collaborations. Governments may utilize open innovation to design and execute efficient continuous improvement initiatives.

5. Political Science Theories: - Institutional Theory: This theory analyses the impact of both formal and informal institutions on the behavior of governments. It can elucidate the impact of institutional elements on the implementation and efficacy of performance enhancement measures.

6. Behavioral Economics: - Nudge Theory: Nudge theory posits that an individual's behavior can be manipulated by modest modifications in the design of choices. Governments can employ nudge methods to promote desired behaviors and enhance the utilization of public services.

7. Theory of Complex Adaptive Systems: - Complexity Theory: This theory acknowledges that government systems possess complexity and adaptability. It can offer a valuable understanding of how continuous improvement techniques must adjust to evolving settings and dynamic feedback loops.

8. Socio-Technical Systems Theory: - The Socio-Technical Systems Theory focuses on the interaction between social and technical elements within organizations. It can assist in examining the influence of technology adoption and organizational culture on government performance improvement endeavors (Dong, 2015).

2.4. Continuous Improvement Strategies in Organizational Contexts

A. Manufacturing Industry - Embracing Continuous Improvement in Manufacturing: The manufacturing sector has a long-standing tradition of adopting and implementing solutions for continuous improvement. Distinguished academics such as Deming, Juran, and Shewhart established the foundation for approaches such as Total Quality Management (TQM), which prioritizes enhancing processes, employing statistical quality control, and involving employees (Deming, 1986). The principles of Total Quality Management (TQM) have been extensively used in the manufacturing industry, resulting in improved product quality and operational efficiency (Dean & Bowen, 1994).

- Lean Manufacturing, originally developed by Toyota, has become a fundamental principle of ongoing enhancement in the manufacturing industry (Womack & Jones, 2003). The adoption of Lean principles, including waste reduction, value stream mapping, and Just-In-Time production, has been thoroughly explored in literature across many manufacturing sectors (Liker, 2004). Case studies demonstrate significant enhancements in productivity and cost reduction accomplished through the implementation of Lean techniques (Lummus et al., 2007).

- Six Sigma is a well-known methodology for continuous improvement that aims to minimize faults and process variability (Harry & Schroeder, 2000). Studies have shown that Six Sigma is beneficial in manufacturing by reducing faults and enhancing product quality (Pande et al., 2000). The case studies highlight the influence of it on both financial success and customer happiness (Anand & Kodali, 2008).

B. Healthcare Industry - Lean Healthcare: Healthcare organizations have progressively embraced Lean principles to improve patient care and operational effectiveness (Womack & Balle, 2010). Research emphasizes the utilization of Lean principles in several domains, including hospital administration, emergency departments, and surgical services (Poksinska et al., 2013). The findings suggest that there was a decrease in waiting times, an improvement in the movement of patients, and an enhancement in the quality of care (Mazzocato et al., 2012).

- The healthcare industry has adopted Six Sigma to decrease medical errors, improve patient safety, and optimize clinical procedures (Chiarini, 2014). Studies have highlighted the beneficial influence of Six Sigma in decreasing unfavorable incidents and enhancing healthcare results (Kumar et al., 2006).

C. Service Industries - Service industries such as finance, education, and customer service have implemented customized continuous improvement methodologies to enhance their operations. Implementing Lean concepts in service operations has resulted in enhanced client experiences, decreased service durations, and heightened efficiency (Dennis et al., 2002).

- Total Quality Management in Services: The application of Total Quality Management in service organizations aims to improve service quality, increase customer happiness, and encourage staff engagement (Oakland, 2003). Research has demonstrated the efficacy of this approach in industries such as banking and education (Lau & Tang, 2009).

D. Cross-Industry Insights - Cross-Industry Best Practices: Although techniques and specific practices may differ throughout industries, certain principles are universally applicable. Successful continuous improvement programs in many organizational contexts often include common elements such as employee involvement, data-driven decision-making, and an emphasis on customer value (Schroeder et al., 2008).

- The significance of leadership and organizational culture in maintaining continuous improvement efforts is crucial (Sohal & Egglestone, 1994). The literature highlights the importance of leadership commitment, empowering people, and fostering a culture that encourages change and innovation (Dahlgaard et al., 2008).

E. Challenges and Future Directions - Implementation Challenges: Obstacles in the execution of continuous improvement techniques encompass opposition to change, limitations in resources, and the requirement for cultural transformation (Taticchi et al., 2010). Organizations must overcome these hurdles to fully use the potential of these tactics.

- Future Directions: The trajectory of continuous improvement is expected to be influenced by technological advancements, such as automation, data analytics, and the Internet of Things (IoT). These advancements can completely transform the way organizations approach the process of enhancing their operations (Iansiti & Lakhani, 2017).

F. Integration with Government Performance Improvement - Government Alignment: Governments have progressively sought to align their efforts with organizational continuous improvement initiatives to enhance public sector performance. Lean government and performance measurement frameworks are influenced by private-sector approaches (Bicheno, 2008).

- Adapting to the Public Sector: Academics and professionals have explored the challenges and opportunities of applying continuous improvement strategies in government contexts. Government agencies may need to tailor these approaches to address unique public sector complexities, such as regulatory requirements and citizen engagement (Radnor & Johnston, 2012).

2.6. Advantages of implementing continuous improvement strategies

The industrial sector is involved in the production of goods through various processes and techniques.

- Improved Product Quality: The implementation of continuous improvement methodologies, such as Total Quality Management (TQM), Lean, and Six Sigma, has been proven to enhance the quality of products (Dean & Bowen, 1994). As a result, there is a decrease in defects, a lower number of recalls, and an increase in customer satisfaction (Pande et al., 2000).

- Enhanced Efficiency: Manufacturing enterprises that adopt Lean principles and methods observe optimized procedures, diminished inefficiencies, and enhanced utilization of resources (Womack & Jones, 2003). These improvements in efficiency lead to reduced costs and shorter production cycles (Liker, 2004).

- Enhanced Employee Engagement: Continuous improvement programs frequently prioritize employee participation and empowerment (Deming, 1986). Employees that are actively involved and committed are more inclined to provide innovative ideas, leading to a favorable work environment and heightened levels of innovation (Amasaka, 2014).

B. Healthcare Industry - Improved Patient Care: The use of continuous improvement methodologies in the healthcare sector, such as Lean Healthcare and Six Sigma, has been linked to enhanced patient care results (Mazzocato et al., 2012). Enhanced healthcare delivery is achieved by the reduction of waiting times, minimization of errors, and increase in patient satisfaction (Chiarini, 2014).

- Operational efficiency: The application of lean principles to healthcare organizations leads to the optimization of processes, decreased obstructions, and effective allocation of resources (Radnor et al., 2012). This results in reduced expenses and improved allocation of resources (Poksinska et al., 2013).

- Enhancing Safety: The implementation of ongoing improvement methods in the healthcare sector directly enhances the safety of patients. Enhancing patient safety and minimizing adverse events can be achieved by the reduction of medical errors and the improvement of clinical processes (Kumar et al., 2006).

C. Service sectors - Improved Customer Experience: Ongoing enhancement plans in service sectors prioritize customer-centric methods (Dennis et al., 2002). As a consequence, this leads to enhanced consumer satisfaction, loyalty, and favorable word-of-mouth marketing (Lau & Tang, 2009).

- Decreased Service Durations: The implementation of lean concepts in services results in shorter service times, faster response to client requirements, and improved efficiency in delivering services (Poksinska et al., 2013). This is especially crucial in industries such as banking and customer service.

- operating Efficiency: In service organizations, the use of continuous improvement strategies frequently leads to the optimization of back-office operations, decreased operating expenses, and enhanced allocation of resources (Schonberger, 2008).

Cross-industry insights

- Cost reduction: A prevalent advantage observed in various businesses is the decrease in expenses. Continuous improvement initiatives aid organizations in identifying and eliminating inefficiencies, resulting in substantial financial savings (Womack & Balle, 2010). The accumulated funds can be allocated towards fostering innovation or transferred to customers.

- Enhanced Agility: The process of ongoing improvement fosters a culture that emphasizes adaptation and agility (Dahlgaard et al., 2008). Organizations enhance their ability to adapt to shifting market conditions, evolving technology, and client expectations.

- Data-driven decision-making is a process that depends on the gathering and analysis of data for continuous improvement (Schroeder et al., 2008). This results in enhanced decision-making, empowering organizations to recognize patterns and implement proactive modifications.

E. Challenges and Future Directions - Despite the enormous benefits of continuous improvement initiatives, organizations must confront obstacles such as resistance to change and limitations in resources to effectively capitalize on these advantages (Taticchi et al., 2010).

The future of continuous improvement is expected to be influenced by technology, specifically automation, data analytics, and the Internet of Things (IoT). These technological advancements have the potential to further enhance the advantages of these techniques (Iansiti & Lakhani, 2017).

F. Integration with Government Performance Improvement - Government agencies are investigating methods to incorporate continual improvement methodologies to enhance performance in the public sector. Although the circumstances may vary, the advantages such as increased effectiveness, reduced expenses, and improved service excellence are extremely pertinent (Bicheno, 2008).

2.7. Challenges and Limitations:

1. Inflexibility towards Change

- Employee Resistance: A significant obstacle in the implementation of continuous improvement initiatives is the reluctance of employees to accept and adapt to change (Armenakis & Harris, 2002). Employees may feel uneasy about modifications to established processes and routines. Efficient change management, which encompasses transparent communication and active participation in decision-making, is essential to minimize resistance (Kotter, 1996).
- Cultural Barriers: The presence of an organizational culture might hinder the acceptance of continuous improvement. An organizational culture that prioritizes hierarchy over collaboration, or one that is hostile to new ideas, might hinder or obstruct growth (Cameron & Quinn, 2011). Shaping the culture of an organization is a complex and time-consuming process that necessitates effective leadership (Schein, 1992).

2.7.1. Limitations on available resources

Financial resources are necessary for the implementation of continuous improvement initiatives, which often involve investments in training, technology, and process redesign (Jorgensen & Bozeman, 2007). Financial limitations can restrict an organization's capacity to finance these projects. Cost-benefit evaluations are crucial for providing a rationale for the allocation of resources (Radnor & Johnston, 2012).

Human Resources: The presence of highly competent individuals is essential for the effective execution of tasks. Nevertheless, organizations may encounter difficulties in attracting and maintaining skilled individuals with proficiency in continuous improvement approaches (Burgess & Radnor, 2013).

Possible unforeseen repercussions

Excessive reliance on metrics: Concentrating exclusively on key performance indicators (KPIs) and metrics can result in unforeseen repercussions. Employees may prioritize meeting Key Performance Indicators (KPIs) to the detriment of broader organizational objectives (Eisenhardt, 1989). Achieving a harmonious equilibrium between quantifiable assessment and comprehensive enhancement is crucial.

Employee burnout can occur as a result of placing too much emphasis on continual improvement (Maslach et al., 2001). The persistent need to discover and rectify inefficiencies might adversely impact the well-being and work-life balance of employees (Hakim et al., 2007). Organizations must effectively handle workloads and offer assistance to prevent exhaustion and mental fatigue.

Departmental divisions within an organization hinder communication and collaboration between different teams or units.

- Interdepartmental silos refer to the situation in larger organizations where separate departments work independently of one another, which obstructs cross-functional collaboration (Meredith & Shafer, 2017). Isolated frameworks can impede the smooth progression of ongoing enhancement endeavors throughout the organization.

- Absence of Coordination: In the absence of efficient coordination and communication systems, endeavors for continuous improvement may overlap, clash, or replicate efforts (Bhasin, 2012). The absence of synergy might weaken the overall effectiveness of improvement efforts.

Sustainability refers to the ability to maintain or support something over the long term, without causing harm to the environment or depleting resources.

- Limited Time Horizon: Certain organizations may encounter difficulties in sustaining a prolonged dedication to ongoing enhancement. The early enthusiasm may diminish, and the organization may regress to previous practices (Fuentes & Genovese, 2019). Continuing enhancement necessitates persistent guidance and supervision (Goldsby et al., 2005).

- Scaling Challenges: The process of expanding successful continuous improvement solutions from one part of an organization to the full organization may encounter obstacles (McManus et al., 2018). Successfully adjusting tactics to broader contexts necessitates meticulous planning and thoughtful deliberation.

2.7.2.Challenges related to culture and context

- Challenges may arise for organizations that operate in numerous areas or nations due to variations in national cultures and regulations (Deresky, 2017). Implementing consistent and ongoing improvement initiatives in various circumstances can be intricate.

2.8.Learned Lessons:

Organizations and governments aiming to effectively execute continuous improvement initiatives must recognize the importance of learning from failures and setbacks. Mistakes can offer useful perspectives and contribute to the refinement of future improvement endeavors. Below are a few crucial insights gained from failures and setbacks:

Lesson 1: Adopt a mindset that values continuous learning and growth. Failure should be regarded as a chance for acquiring knowledge and developing oneself, rather than as a cause for assigning fault or administering penalties (Dweck, 2006). Organizations and governments should cultivate an environment that fosters a culture of open communication on failures and facilitates ongoing learning (Edmondson, 1999).

Lesson 2: Determining the Fundamental Causes - When encountering setbacks, it is crucial to perform a comprehensive root cause analysis to comprehend the underlying reasons for the failure (Reason, 1990). Continuous improvement initiatives should focus on resolving root causes rather than only treating surface-level symptoms. The utilization of methodologies such as the "5 Whys" strategy can facilitate the identification of fundamental reasons (Ohno, 1988).

Lesson 3: Engage Frontline Employees Frontline personnel frequently possess useful insights regarding process inefficiencies and potential areas for enhancement (Deming, 1986). To leverage their expertise, organizations and governments should engage these individuals in problem-solving and decision-making processes (Schonberger, 2008).

Lesson 4: Monitor and Adjust Progress Continuous improvement is a perpetual procedure that necessitates consistent surveillance and modification (Kaplan & Norton, 1992). Organizations may face setbacks if they do not adjust their plans in response to changing circumstances. It is crucial to have strong methods for measuring performance and providing feedback (Neely et al., 2002).

Lesson 5: Practice Transparent Communication - Maintaining transparency in communication is crucial while facing setbacks. Organizations and governments should engage in transparent communication with stakeholders, which includes employees, consumers, and the general public, regarding the issues at hand and the measures being implemented to resolve them (Brown & Duguid, 2000).

Lesson 6: Developing Resilience - Resilience refers to the capacity to recover quickly from setbacks and challenges (Hamel & Valikangas, 2003). Organizations and governments should enhance their ability to withstand and recover from disruptions by creating backup plans, spreading out potential risks, and promoting the capacity to adjust and thrive in changing circumstances (Hamel, 2007).

Lesson 7: Continuous Iteration and Experimentation - Continuous improvement involves an iterative approach. Organizations and governments should demonstrate a willingness to engage in experimentation with novel methodologies and possess the readiness to adjust and repeat based on the outcomes (Ries, 2011). The failure of a single experiment can result in the improvement of succeeding endeavors.

Lesson 8: Sharing Failure Stories - Sharing narratives of failure and the insights gained can be an influential method for fostering a culture of enhancement (Edmondson & McManus, 2007). Organizations and governments can establish forums or platforms where employees can openly exchange their experiences and ideas gained from losses.

Lesson 9: Discourage Blame and Promote Accountability - Assigning blame to individuals for failures can hinder the process of invention and the acquisition of knowledge (Reason, 1990). Organizations and governments should promote accountability specifically at the system or process level. Accountability for setbacks should be distributed, and remedial measures should prioritize systemic enhancements (Seddon, 2005).

Lesson 10: Maintain Dedication to the Long Term - The process of continuous development requires a sustained effort over an extended period. Setbacks and failures are inherent in the process (Schaffer & Thomson, 1992). Organizations and governments must uphold dedication and persistence, acknowledging that advancements may occur gradually.

2.9. Previous Studies:

1- Jian-Chuan Zhang & Yu-Che Chen (2015) Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China, Chinese Journal of Communication, 8:2, 160-176, DOI: [10.1080/17544750.2014.993410](https://doi.org/10.1080/17544750.2014.993410)

Governments worldwide are striving to improve communication with their public to bolster trust and confidence in their governing institutions. Enhanced government openness, which is the objective of numerous Open Government Information (OGI) programs, is the sole means to attain improved communication between citizens and government. Regrettably, these objectives do not align with the current practices of performance measurement. The presence of such incompatibility raises skepticism regarding the actual efficacy of OGI in enhancing government openness. This study examines the correlation between performance management and OGI activities by utilizing a third-party performance assessment technique to evaluate the execution of the OGI rule in China. This study not only describes the integration of these two promising agendas but also investigates the factors that contribute to the variation in the performance of OGI. The performance is measured by the combined amount of information disclosed by the government without request and the information disclosed in response to public requests. The performance of OGI is contingent upon the institutional capability of the entities involved. Nevertheless, the organizational structure does not adequately account for the performance of OGI in agencies. The consequences for government entities, including the Chinese government and others, are examined based on the findings.

2- Richard Jimoh, Luqman Oyewobi, Rasheed Isa & Ibrahim Waziri (2019) Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement, *International Journal of Construction Management*, 19:2, 162-177, DOI: [10.1080/15623599.2017.1411456](https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456)

The literature extensively discusses the correlation between the implementation of total quality management (TQM) procedures and the performance of organisations, but there is no unanimous agreement on the exact nature of this link. This study investigated the characteristics of the relationship between Total Quality Management (TQM) practices and strategies for continuous improvement, and their impact on various performance indicators within the Nigerian construction industry, specifically among large- and medium-sized construction enterprises. In contrast to previous studies, this research focuses on the specific consideration of how the connection between TQM practices and performance is influenced by strategies for continuous improvement. The investigation was carried out with a combination of sequential mixed approaches. Initially, comprehensive structured interviews were conducted, which served as the foundation for a future cross-sectional study. A total of 128 valid surveys were collected from

155 medium- and large-sized construction enterprises. These questions were well-structured and self-administered. The study found that TQM procedures had a substantial impact on organisational performance, as determined using factor analysis and partial least square structural equation modelling. Nevertheless, the involvement of techniques for continual development is crucial in guaranteeing enhanced organisational success. Hence, it is crucial for organisations seeking a competitive edge to prioritise Total Quality Management (TQM) standards, while also implementing effective strategies for ongoing enhancement.

3- [Sraun, J.S.](#) and [Singh, H.](#) (2017), "Continuous improvement strategies across manufacturing SMEs of Northern India: An empirical investigation", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 8 No. 2, pp. 225-243. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2016-0019>

This research aims to examine the impact of effective implementation of continuous improvement (CI) strategies on enhancing competitiveness in the manufacturing sector. Furthermore, it aims to rigorously assess the significance of CI strategy execution in Indian manufacturing organisations.

A substantial number of manufacturing organisations, who have demonstrated success in using continuous improvement (CI) strategies, were polled to evaluate the impact of these strategies on achieving valuable benefits. The study aims to determine the impact of different CI techniques on manufacturing performance by analysing the correlations between them. This will help identify the most influential strategies for achieving improvements in manufacturing performance.

The investigation results revealed that the implementation of CI methods and methodology had a substantial impact on enhancing the quality of products produced by small- and medium-scale manufacturing firms. Supportive tools adversely affect manufacturing performance characteristics. Implementing whole productive maintenance solutions has a profound effect on enhancing industrial performance.

3. Methodology

3.Chapter (3)

3.1. Study design:

The study design was a descriptive cross-sectional.

3.2. Study population:

Information was gathered from 25 participants.

3.3. Data collection:

The survey approach was selected to give a quick overview of participants' views and opinions regarding the performance of the government.

3.4. Data collection tool:

The objective of the study was to investigate a range of characteristics that influence the effectiveness of government, such as age and gender, as well as particular components like technology, policy-making, and public participation.

3.5. Data analysis:

Because the study was cross-sectional, it was possible to analyze these factors at a particular point in time, which gave important information on how the public feels about government performance at the moment. Using SPSS to describe the different variables statistically.

Results:

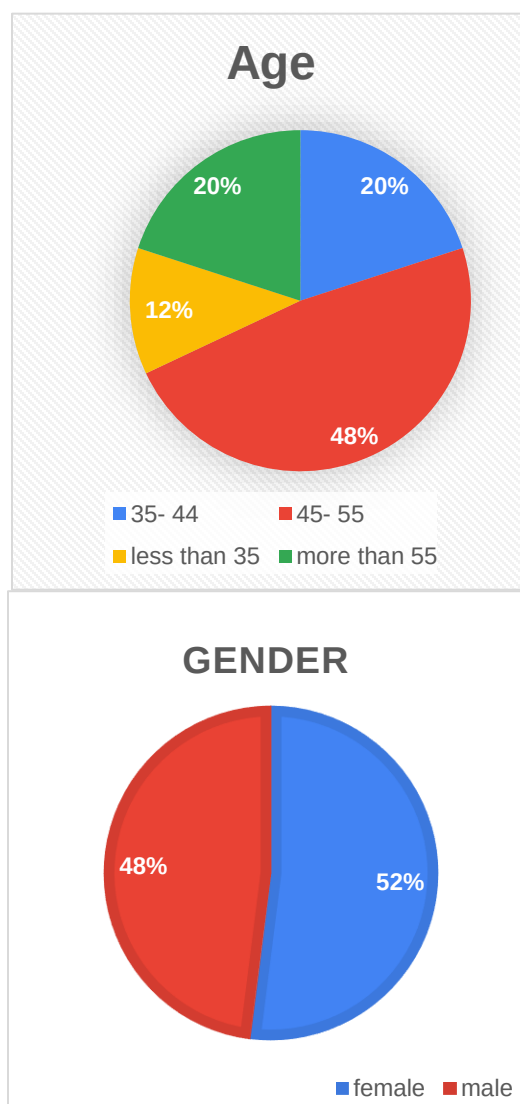
This chapter presents the results of our study, which aimed to comprehend the diverse aspects that influence government performance. The statistical data, obtained from a varied sample, provides valuable insights into the perspectives and engagement of various demographic groups with political structures and programs.

Age:

The sample's age distribution shows 45–55 years old as the most active, indicating significant participation from mid-career professionals. Understanding their perspectives on government performance and policy-making is crucial for a comprehensive analysis.

Gender:

The study's gender distribution shows a slightly higher female representation (52%), while males make up 48%, providing a relatively equitable perspective on government performance, emphasizing the importance of considering both genders in policy analysis.



Influential factors in determining government performance:

The study found that 48% of participants viewed technology and innovation as key to enhancing government efficiency, while 24% emphasized the importance of stable economic conditions for good governance.

	Frequency	Percent
Economic conditions	6	24.0
Policy-making efficiency	4	16.0
Public opinion and feedback	3	12.0
technology and innovation	12	48.0
Total	25	100.0

How technology impact government performance:

40% of respondents believe technology improves government performance by reducing operational costs, improving communication (12%), facilitating data-driven decision making (16%), and a combination of these factors (32%).

	Frequency	Percent
All of the above	8	32.0
By improving communication	3	12.0
By reducing operational costs	10	40.0
Through data-driven decision making	4	16.0
Total	25	100.0

	Frequency	Percent
All of the above	6	24.0
Citizen satisfaction	13	52.0
Impact on economic growth	3	12.0

Improvement in service delivery	3	12.0
Total	25	100.0

Crucial aspect for assessing the effectiveness of government reforms

52% of respondents believe citizen satisfaction is the most important factor in assessing the effectiveness of government reforms, with economic growth and service delivery playing 12% and overall consideration of all factors at 24%.

Socio-economic impact of improved government performance

The study reveals that improved government performance significantly influences foreign investment decisions, with 28% of respondents choosing it as the key socio-economic impact, while 24% prioritize enhanced quality of life and higher employment rates.

	Frequency	Percent
All of the above	6	24.0
Enhanced quality of life	6	24.0
Higher employment rates	6	24.0
Increased foreign investment	7	28.0
Total	25	100.0

Factors enhancing policy-making efficiency

The study found that 36% of respondents believe budget allocation is crucial for policy-making efficiency, while 32% value international collaborations, and 16% value legislative transparency and stakeholder engagement.

	Frequency	Percent
Budget allocation	9	36.0
International collaborations	8	32.0
Legislative transparency	4	16.0
Stakeholder engagement	4	16.0
Total	25	100.0

Theory relevant to understanding government performance

The study found Public Choice theory, bureaucracy and organizational theories, and New Public Management as the most relevant theories for understanding government performance, with 44% of respondents choosing these, indicating strong economics-based perspectives.

	Frequency	Percent
Bureaucracy theory	6	24.0
New Public Management	3	12.0
Organizational theory	5	20.0
Public Choice theory	11	44.0
Total	25	100.0

Citizen engagement in government performance?

The study found Public Choice theory, bureaucracy and organizational theories, and New Public Management as the most relevant theories for understanding government performance, with 44% of respondents choosing these, indicating strong economics-based perspectives.

	Frequency	Percent
By providing feedback on services	6	24.0
Enhancing policy relevance	6	24.0
Increasing government accountability	13	52.0
Total	25	100.0

What is the primary benefit of innovation in government processes?

The study reveals that innovation in government processes leads to cost reduction, improved service delivery, faster decision-making, and increased transparency, with 36% of respondents choosing these benefits.

	Frequency	Percent
Cost reduction	9	36.0
Faster decision-making	6	24.0
Improved service delivery	8	32.0
Increased transparency	2	8.0
Total	25	100.0

Chapter (4)

Conclusions & Recommendations

4.Chapter (4)

4.1. Recommendations:

1. Formulate a Coherent Strategy and Vision: - Create a clearly defined strategy for ongoing enhancement, incorporating specific goals and a unified vision (Hrebiniak & Joyce, 1985). Ensure comprehensive comprehension of the strategy direction and the significance of continual improvement in attaining organizational objectives among all stakeholders.
2. Leadership Commitment: - A robust dedication from leaders is crucial for the success of continuous improvement endeavors (Kotter, 1996). Leaders should aggressively endorse and advocate for these programs, showcasing their dedication through tangible actions, allocation of resources, and active participation.
3. Employee Involvement and Empowerment: - Engage frontline employees in the process of identifying and resolving issues (Deming, 1986). Enable employees to assume responsibility for improvement projects and equip them with the requisite training and resources (Senge, 1990). Promote a culture of ongoing enhancement wherein all individuals are empowered to share their thoughts.
4. Data-Driven Decision-Making: - Establish and utilize comprehensive data collecting and analysis systems to facilitate decision-making (Schroeder et al., 2008). Utilizing data is essential for identifying areas that require enhancement, monitoring advancement, and quantifying the effects of modifications.
5. Ongoing Learning and Training: - Allocate resources towards ongoing training and development initiatives for personnel at all hierarchical levels (Deming, 1986). Ensure that the personnel possess the requisite skills and expertise to actively engage in improvement endeavors and readily adjust to evolving circumstances.
6. Performance Metrics and Measurement: - Define crucial performance indicators (KPIs) that are in line with the strategic objectives of the organization (Kaplan & Norton, 1992). Consistently assess and analyze these measurements to assess the efficiency of enhancement endeavors.

7. Agile and Iterative Approach: - Adopt an agile and iterative approach to consistently enhance performance and make incremental improvements (Ries, 2011). Promote the exploration of new ideas and the quick process of acquiring knowledge and adjusting accordingly. Remain receptive to changing direction and implementing essential modifications in response to input and outcomes.
8. Promote the dissemination of optimal methods and exemplary achievements within the organization (Edmondson & McManus, 2007). Create forums or platforms to facilitate the exchange of insights and lessons gained among staff engaged in improvement initiatives.
9. Mitigate opposition to change: - Identify and confront resistance to change using efficient change management strategies (Kotter, 1996). Interact with employees, attentively consider their problems, and offer assistance to facilitate their adjustment to novel work methods (Armenakis & Harris, 2002).
10. Sustainability Planning: - Formulate enduring sustainability strategies for ongoing enhancement endeavors (Goldsby et al., 2005). Ensure that enhancements are enduring and seamlessly integrated into the organization's culture and operations.

4.2. Conclusion:

Continuous improvement strategies have a significant impact on organizational and governmental performance, fostering excellence and adaptability in today's ever-evolving landscape. The historical evolution of these strategies, originating in manufacturing, highlights their enduring relevance and versatility. The theoretical framework, integrating management, quality control, and public administration theories, provides a foundation for understanding the dynamics and principles of continuous improvement initiatives. A literature review illuminates the diverse applications of these strategies, highlighting their positive impact on product quality, operational efficiency, customer experiences, and service quality. However, challenges such as resistance to change, resource constraints, and potential unintended consequences must be addressed. Lessons learned from failures emphasize the importance of adopting a growth-oriented mindset and cultivating a culture of learning, adaptability, and resilience. Recommendations include leadership commitment, employee empowerment, data-driven decision-making, and a long-term sustainability focus. Continuous improvement strategies serve as beacons of progress in an era of

complexity and dynamic change, guiding organizations and governments towards excellence and enduring performance enhancement.

References:

1-Walker, R.& Andrews, R. (2015) *Local Government Management and Performance: A Review of Evidence*: Oxford.

2- Sandborn, P.& Lucyshyn, W. (2020) *Sustainment Strategies for System Performance Enhancement*: Springer.

3- *Delivering High- Performance Government* (2023): The White House.

4- *Five essential steps to improve your sustainability performance through your supply chain* (2023): efficio.

5- *Perspectives on Public Management and Governance* (2023): Oxford.

6- Virani, A. & Wal, Z. (2023) *Enhancing the Effectiveness of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model for Aligning Governance Design with Performance Logics*: Oxford.

7- Risher, H. (2021) *Setting the Stage for Improved Performance: Government Executive*.

8- Bernecker, A. (2018) *Sustaining high performance beyond public-sector pilot projects*: Mckinsey &Company.

Williams, T., & Howe, R. (1992). W. Edwards Deming and total quality management: an interpretation for nursing practice. *Journal for healthcare quality : official publication of the National Association for Healthcare Quality*, 14(1), 36–39. <https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.1992.tb00011.x>

Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development*. *The Academy of Management Review*, 19(3), 392–418. <https://doi.org/10.2307/258933>

Lummus, Rhonda & Vokurka, R.J. & Krumwiede, D.. (2008). *Supply chain integration and organizational success*. *S.A.M. Advanced Management Journal*. 73. 56-62.

- Jian-Chuan Zhang & Yu-Che Chen (2015) *Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China*, *Chinese Journal of Communication*, 8:2, 160-176, DOI: [10.1080/17544750.2014.993410](https://doi.org/10.1080/17544750.2014.993410)

[Sraun, J.S.](#) and [Singh, H.](#) (2017), "Continuous improvement strategies across manufacturing SMEs of Northern India: An empirical investigation", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 8 No. 2, pp. 225-243. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2016-0019>

Richard Jimoh, Luqman Oyewobi, Rasheed Isa & Ibrahim Waziri (2019) *Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement*, *International Journal of Construction Management*, 19:2, 162-177, DOI: [10.1080/15623599.2017.1411456](https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456)

Dong, L. e. (2015). *Public administration theories*. Lisheng Dong.

(2023). *History*. Britannica.

Ingraham, P. et.al. (2003). *GOVERNMENT PERFORMANCE : WHY MANAGEMENT MATTERS*. the Johns Hopkins University.

Murphy, K. (2020). *16 The Past, Present, and Future of Performance Management*. OXFORD.

"أثر استراتيجيات التحسين المستمر على الأداء"

قائد الفريق:

فواز الدغيثر

أعضاء الفريق:

فيصل العاصي

المشرف:

د. وليد سليمان

جدول المحتويات

1. المقدمة:	4
2. مشكلة البحث:	5
3. أهمية البحث:	5
4. أهداف البحث:	7
5. أسئلة البحث:	8
الفصل (2)	11
2.1. مقدمة:	11
2.2. خلفية تاريخية	11
2.3. نظريات البحث:	12
2.4. استراتيجيات التحسين المستمر في السياقات التنظيمية	14
2.6. مزايا تنفيذ استراتيجيات التحسين المستمر	16
2.7. التحديات والقيود:	19
2.7.1. القيود على الموارد المتاحة	19
2.7.2. التحديات المتعلقة بالثقافة والسياق	20
2.8. الدروس المستفادة:	21
2.9. الدراسات السابقة:	22
3. الفصل (3)	26
3.1. تصميم الدراسة:	26
3.2. مجتمع الدراسة:	26
3.3. جمع البيانات:	26
3.4. أداة جمع البيانات:	26
3.5. تحليل البيانات:	26

نتائج:	27
العوامل المؤثرة في تحديد الأداء الحكومي:	28
كيف تؤثر التكنولوجيا على الأداء الحكومي:	28
4. الفصل (4)	33
4.1. التوصيات:	33
4.2. الاستنتاج:	34
مراجع:	35

الفصل (1)

المقدمة

1. المقدمة

يؤثر الأداء الحكومي بشكل مباشر على حياة المواطنين وتقدم الأمم، وهو بمثابة ركيزة أساسية لمجتمع فعال. تشمل مؤشرات الأداء الحاسمة للحكومة كفاءتها وكفاءتها واستجابتها لمتطلبات مواطنيها. إن تحقيق التحسين المستدام في الأداء الحكومي هو مسعى معقد ومتنوع، ويتطلب تكتيكات متعمدة، وحكمًا مدروسًا، وتطويرًا مستمرًا. ولتسليط الضوء على أفضل الممارسات والأفكار

الجديدة والدروس المستفادة من التطبيقات الفعالة حول العالم، يهدف هذا البحث إلى التعمق في الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الحكومي واستدامته.

ومن خلال دراسة هذه الاستراتيجيات، نسعى إلى تقديم رؤى وتوصيات قيمة يمكن أن توجه صناع السياسات وأصحاب المصلحة في تعزيز التحسينات الدائمة في العمليات الحكومية وتقديم الخدمات والحوكمة الشاملة. وفي نهاية المطاف، فإن الهدف هو المساهمة في النهوض بحكومات فعالة وخاضعة للمساءلة تخدم مصالح ورفاهية مواطنيها بشكل أفضل على المدى الطويل.

في المشهد المعقد للحكم، يقف أداء الحكومة كمحور أساسي لتحديد مسار التنمية الاجتماعية والاقتصادية ونوعية الحياة لمواطنيها. وتتولى الحكومات مسؤوليات متعددة الأوجه، تتراوح بين تقديم الخدمات العامة إلى صياغة السياسات وتنفيذها. إن الكفاءة التي تقي بها الحكومة بهذه المسؤوليات هي مقياس حاسم لنجاحها. ومع ذلك، فإن تحقيق مستويات عالية من الأداء والحفاظ عليها يمثل تحديًا مستمرًا تواجهه الحكومات في جميع أنحاء العالم (إنغراهام، ب. وآخرون، 2003).

إن السعي إلى التحسين المستمر في الأداء الحكومي يتطلب اتباع نهج استراتيجي ونظامي. ويتضمن تحديد وتنفيذ وتحسين الاستراتيجيات بشكل مستمر لتحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتعزيز الشفافية، وتعزيز التعاون. وتشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة واسعة من المبادرات، بما في ذلك التقدم التكنولوجي، وإصلاحات السياسات، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وبناء القدرات، وإشراك المواطنين.

يبدأ هذا البحث في رحلة لاستكشاف وتحليل الاستراتيجيات التي تدعم التحسين المستمر للأداء الحكومي. ومن خلال التحقيق في دراسات الحالة الناجحة، وإجراء مراجعات شاملة للأدبيات، والتفاعل مع أصحاب المصلحة، وتحليل البيانات، فإننا نهدف إلى كشف المبادئ والممارسات التي تدفع التحسينات الدائمة في العمليات والخدمات الحكومية. ومن خلال هذا الاستكشاف، نسعى إلى تقديم رؤى قيمة وتوصيات قائمة على الأدلة يمكن أن تقيد قرارات السياسة وتمهد الطريق لحوكمة أكثر فعالية واستجابة ومسؤولية. إن الطموح النهائي هو تعزيز بيئة مواتية حيث يمكن للحكومات أن تزدهر في الوفاء بمهمتها لخدمة المجتمعات التي تحكمها والارتقاء بها.

2. مشكلة البحث:

تكافح العديد من الحكومات للحفاظ على أدائها وتحسينه بشكل مستمر، مما يضر بالحوكمة وتقديم الخدمات.

مشكلة الدراسة المقترحة: تهدف الدراسة إلى دراسة الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتحقيق التعزيز المستدام في الأداء الحكومي، مع الأخذ في الاعتبار السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المتنوعة التي تعمل فيها الحكومات. ويسعى البحث إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تعيق الاستدامة واقتراح توصيات قابلة للتنفيذ لمعالجة هذه التحديات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسينات أكثر فعالية واستدامة في الأداء الحكومي. (إنغراهام، ب. وآخرون، 2003).

3. أهمية البحث

أهمية دراسة "استراتيجيات التحسين المستدام في الأداء الحكومي" تكمن في قدرتها على التأثير بشكل كبير على الحكم والخدمات العامة والرفاهية العامة للمواطنين. يحمل هذا البحث أهمية كبيرة لمختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومات وواضعي السياسات والإداريين العامين والمواطنين والمجتمع الأكاديمي. وفيما يلي عدة جوانب رئيسية تسلط الضوء على أهميتها:

1. تحسين الحوكمة والخدمات العامة:

ومن خلال تحديد الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز الأداء الحكومي بشكل مستدام، يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تحسين هياكل وعمليات الحوكمة. ويترجم الأداء الحكومي المعزز إلى تحسين تقديم الخدمات العامة، وزيادة الكفاءة، وتقليل الروتين البيروقراطي، وزيادة الاستجابة لاحتياجات المواطنين ومطالبهم.

2. تحسين الموارد:

ومن الممكن أن يؤدي التحسين المستمر في الأداء الحكومي إلى تحسين تخصيص الموارد واستخدامها. عندما تعمل الحكومات بكفاءة وفعالية، يمكنها تحسين تخصيص مواردها، وتوجيه الأموال والجهود نحو المجالات والمشاريع والبرامج الحيوية التي تحقق الفوائد المجتمعية الأكثر أهمية. (وكر، ر. وأندروز، ر.، 2013).

3. تعزيز المساءلة والشفافية:

يمكن للاستراتيجيات الفعالة لتعزيز المستدام أن تعزز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل الجهات الحكومية. ويمكن للشفافية في العمليات وعمليات صنع القرار، إلى جانب مقاييس الأداء الواضحة، أن تحسن المساءلة أمام المواطنين وأصحاب المصلحة.

4. التنمية الاقتصادية ومناخ الاستثمار:

ويمكن للحكومة ذات الأداء الجيد أن تخلق بيئة مواتية للنمو الاقتصادي والاستثمار. إن العمليات الحكومية التي يمكن التنبؤ بها والفعالة تجتذب المستثمرين، وتحفز التنمية الاقتصادية، وتشجع الابتكار، مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على الاقتصاد الوطني ويخلق فرص العمل.

5. صياغة السياسات وصنع القرار:

يمكن للرؤى المكتسبة من هذا البحث أن تفيد صياغة السياسات القائمة على الأدلة وصنع القرار. ويمكن لواضعي السياسات استخدام نتائج البحوث لتصميم وتنفيذ السياسات التي تدعم تحسينات الأداء الحكومي المستدام، ومواءمة الإجراءات مع الأهداف طويلة الأجل والاحتياجات المجتمعية.

6. الارتقاء الأكاديمي والفكري:

تساهم هذه الدراسة في المجال الأكاديمي من خلال إضافة مجموعة معرفية حول استراتيجيات تحسين الأداء الحكومي. إنه يثري الأدبيات بالأدلة التجريبية والأطر النظرية ودراسات الحالة، ويعمل كأساس لمزيد من البحث والمناقشات العلمية في هذا المجال.

7. تمكين المواطنين:

تؤثر التحسينات المستدامة للأداء الحكومي بشكل إيجابي على المواطنين من خلال تمكينهم بخدمات أفضل، وزيادة المشاركة في الحكم، وزيادة الثقة في قدرة الحكومة على معالجة مخاوفهم. يمكن للمواطنين المشاركين والمطلعين دفع التقدم المجتمعي والمساهمة في العملية الديمقراطية (ساندبورن، ص. &لوسيشين، ديليو 2020).

4. أهداف البحث

1. تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء الحكومي:

لفهم ديناميكيات تعزيز الأداء الحكومي بشكل شامل، يهدف البحث إلى تحديد وتحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الحكومي عبر مختلف القطاعات والمجالات.

2. فهم دور التكنولوجيا والابتكار:

ويهدف البحث إلى استكشاف دور التقدم التكنولوجي والابتكار في تعزيز الأداء الحكومي بشكل مستدام. ويتضمن ذلك تحليل كيفية تسخير التقنيات الناشئة لتحسين الكفاءة وتقديم الخدمات.

3. تقييم الإصلاحات السياسية والمؤسسية:

ولتقييم تأثير التغييرات في السياسات والإصلاحات المؤسسية، يهدف البحث إلى تقييم الإصلاحات السابقة والحالية في مختلف البلدان، وتسلط الضوء على آثارها على أداء الحكومة واستدامتها.

4. تقييم تأثير السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية:

وإدراكًا لتأثير السياق، يهدف البحث إلى تقييم كيفية تأثير السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المختلفة على استراتيجيات تعزيز الأداء الحكومي المستدام. إن فهم هذه الديناميكيات السياقية أمر بالغ الأهمية لصياغة استراتيجية فعالة.

5. تعزيز الوعي العام والمشاركة:

ويهدف البحث إلى تعزيز الوعي العام باستراتيجيات تحسين الأداء الحكومي وفوائدها. ويسعى إلى إشراك الجمهور في فهم الدور الذي يلعبونه في المطالبة بالتحسينات المستدامة في الأداء الحكومي والمساهمة فيها.

6. تقييم تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات:

دراسة الاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتدريب وبناء القدرات داخل المؤسسات الحكومية. فهم كيف يمكن أن يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحسينات مستدامة في الأداء والكفاءة.

7. فحص استراتيجيات الإدارة المالية وتخصيص الموارد:

تقييم ممارسات الإدارة المالية واستراتيجيات تخصيص الموارد داخل الحكومات. تحليل مدى مساهمة التخطيط المالي وإعداد الميزانية والتخصيص بكفاءة في التعزيز المستمر للأداء الحكومي (Virani, A. & Wal, Z. 2023).

5. أسئلة البحث

1. ما هي العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء الحكومي، وكيف تختلف هذه العوامل باختلاف السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؟
2. ما هي أنجح الاستراتيجيات التي تستخدمها الحكومات على مستوى العالم لتعزيز أدائها، وكيف تم الحفاظ على هذه الاستراتيجيات مع مرور الوقت؟
3. ما هي التحديات التي تواجهها الحكومات في الحفاظ على التحسينات في الأداء، وكيف يمكن تخفيف هذه التحديات أو التغلب عليها بفعالية؟
4. كيف أثر التكامل بين التكنولوجيا والابتكار على التحسين المستمر في الأداء الحكومي، وما هي التكنولوجيات الناشئة التي تحمل الوعد الأكبر بالتحسينات المستقبلية؟
5. كيف أثرت الإصلاحات السياسية والمؤسسية تاريخياً على أداء الحكومة، وما هي الدروس التي يمكن استخلاصها من هذه التجارب لتحقيق التعزيز المستمر؟

نطاق البحث:

1. التأكيد على الأداء الحكومي: الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم أداء الجهات الحكومية، ويشمل عوامل مثل كفاءة الحوكمة، وتقديم الخدمات، وتنفيذ السياسات، والأداء العام للقطاع العام.
2. استراتيجيات التحسين المستمر: ستبحث الدراسة في العديد من استراتيجيات التحسين المستمر التي تستخدمها الحكومات لتحسين أدائها. قد تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين العمليات، وقياسات الأداء، والابتكار، واعتماد التكنولوجيا، وأفضل الممارسات المستمدة من مختلف القطاعات.

3. الاعتراف بتنوع السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية: تعترف الدراسة بتنوع البيئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تعمل فيها الحكومات. الهدف هو النظر في هذه الاختلافات لفهم كيف قد تتطلب التقنيات التعديل لتنماشى مع سياقات متنوعة (ووك، ر. وأندروز، ر.، 2013).

4. معوقات الاستدامة: ستقوم الدراسة بتحديد وتحليل المتغيرات الحاسمة التي تعيق استمرارية مبادرات تحسين الأداء في الحكومة على المدى الطويل. وقد تشمل هذه العقبات القيود المالية، وعدم الاستقرار السياسي، والمقاومة الإدارية، والتردد في تبني التغيير. 5. توصيات قابلة للتنفيذ: تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات عملية يمكن للحكومات تنفيذها لمعالجة الصعوبات المذكورة. وينبغي أن تكون المقترحات عملية وأن تأخذ في الاعتبار الظروف المميزة التي تواجهها كل إدارة.

6. تحسين الأداء على المدى الطويل: تسلط الدراسة الضوء على أهمية التحسينات المستمرة في الأداء. والهدف من ذلك هو تحديد النهج الذي لا يؤدي إلى فوائد فورية فحسب، بل يضمن أيضًا المتانة والقدرة على التكيف في الأداء الحكومي على المدى الطويل.

الفصل (2)

الإطار النظري & الدراسات السابقة

(الفصل 2)

1.2. مقدمة

في عصر يتسم بالتحوّلات الثقافية والتقنية السريعة، تواجه الحكومات في جميع أنحاء العالم مطالب مستمرة لتعديل وتطوير وتقديم خدمات فعالة لمواطنيها. تعدّ فعالية العمليات الحكومية، وتقديم الخدمات، وجودة الإدارة من العوامل الحاسمة في تحديد رفاهية الأفراد ورضاهم. واستجابة لهذا المطلب الحاسم، تتبنى الحكومات بشكل متزايد استراتيجيات التحسين المستمر لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التغلب على التحديات والبقاء مستجيبة للاحتياجات المتغيرة لشعوبها.

لقد تم الآن تبني فكرة التعزيز الدائم، المرتبطة عادة بمجال الشركات، في مجال الإدارة العامة. وتعمل الحكومات على كافة المستويات على تعظيم عملياتها، وتبسيط بيروقراطيتها، والاستفادة من الابتكار لإنتاج تحسينات طويلة الأمد في الأداء. والسبب وراء هذه الجهود واضح: تعزيز الخدمة العامة، وإدارة الموارد بحكمة، والوفاء بالالتزامات بفعالية (ريشر، هـ. 2021).

2.2. خلفية تاريخية

1. الحضارات القديمة: يمكن إرجاع أصول الحكم والإدارة إلى الحضارات القديمة بما في ذلك بلاد ما بين النهرين ومصر والصين. أنشأت هذه الحضارات القديمة مؤسسات إدارية أساسية للإشراف على تخصيص الموارد، وفرض الضرائب، ودعم النظام الاجتماعي. وعلى الرغم من عدم التركيز بشكل صريح على التطوير المستمر، فقد تم الاعتراف بأهمية الحكم والإدارة الفعالين.
2. الفترة الكلاسيكية: فكر اليونانيون القدماء، وخاصة المثقفون مثل أفلاطون وأرسطو، في الهياكل المثلى للحكم ووظيفة الإدارة العامة. لقد أرست مساهماتهم الأساس للخطاب الفلسفي حول الحكومة والأخلاق والمسؤولية.
3. العصور الوسطى والأنظمة الإقطاعية: في أوروبا طوال عصر العصور الوسطى، كانت الأنظمة الإقطاعية هي السائدة، وكثيراً ما اتسمت طريقة الحكم باللامركزية والحكم الذاتي المحلي. كانت فعالية الحكومة في هذه البيئة الخاصة متوقفة على الترابط بين اللوردات والأتباع (التاريخ، 2023).

شهد عصر التنوير، الذي امتد خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر، تحولات فكرية وسياسية ملحوظة. قدم مثقفون مثل جون لوك، ومونتسكيو، وروسو مساهمات كبيرة في الخطاب المحيط بوظائف الحكومة، ومفهوم الميثاق الاجتماعي، وضرورة الحكم المسؤول والفعال.

أدت الثورة الصناعية، التي حدثت في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، إلى تحولات اجتماعية واقتصادية كبيرة. واجهت الحكومات عقبات جديدة في تنظيم الصناعة، وحماية الصحة العامة، وإدارة التوسع الحضري. كان هذا العصر بمثابة إشارة إلى ظهور الوكالات الحكومية المنظمة بشكل متزايد.

في أوائل القرن العشرين، ظهرت الإدارة العامة كمجال رسمي. لعب وودرو ويلسون وغيره من الشخصيات المؤثرة دورًا مهمًا في تعزيز مُثل الإدارة العلمية في الحكومة، مع التركيز على تعزيز الكفاءة والخبرة.

7. حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية: أدت آثار الحرب العالمية الثانية إلى زيادة كبيرة في حجم الحكومة وتنفيذ الإصلاحات في العديد من البلدان. وشمل ذلك إنشاء دول الرفاهية وإعادة التركيز على تقديم الخدمات بشكل فعال.

8. في أواخر القرن العشرين، بدأت الحكومات في تنفيذ تقنيات مختلفة لتحسين أدائها بسبب صعود العولمة، والتقدم التكنولوجي، وزيادة التدقيق العام. اعتمد القطاع العام مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، و6 سيجما، والإدارة الهزيلة، والتي كانت مستمدة في الأصل من القطاع الخاص.

في القرن الحادي والعشرين، تركزت الحكومات بشكل أكبر على اعتماد التكنولوجيا، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتحديد أولويات احتياجات المستهلك لتعزيز الأداء. لقد أصبحت الحكومة الإلكترونية، ومبادرات البيانات المفتوحة، ومشاركة المواطنين، عناصر أساسية في الخطط الحكومية المعاصرة التي تهدف إلى تعزيز الأداء (ميرفي، 2020).

3.2. نظريات البحث

1. نظريات الإدارة العامة: - الإدارة العامة الجديدة (NPM): تعطي الإدارة العامة الجديدة الأولوية للاستراتيجيات الموجهة نحو السوق والكفاءة وتقييم الأداء في مجال الإدارة العامة. وقد أثر ذلك على الجهود الحكومية الرامية إلى تعزيز الأداء من خلال تعزيز الإدارة القائمة على النتائج والمساءلة.

تتمحور نظرية القيمة العامة حول خلق القيمة للمواطنين من خلال توفير الخدمات العامة. وهذا يسلط الضوء على أهمية التأكد من أن الأنشطة الحكومية تتماشى مع المعتقدات والتوقعات العامة، وهو أمر ضروري لتعزيز الأداء.

تدرس نظرية الوكيل الرئيسي الصعوبات التي تواجه التوفيق بين مصالح مديري الحكومة (مثل الناس) ومصالح وكلاء الحكومة (مثل البيروقراطيين). يمكن تعزيز فهم المخاوف المتعلقة بهياكل المسؤولية والحوافز في مبادرات تحسين الأداء من خلال النظر في هذه المعلومات (دونغ، 2015).

2. نظريات الإدارة: - إدارة الجودة الشاملة (TQM): إدارة الجودة الشاملة هي أيديولوجية إدارية تعطي الأولوية للتحسين المستمر، وتوجيه العملاء، وإشراك الموظفين. وقد تم تعديله لاستخدامه في القطاع العام لتحسين جودة وكفاءة الخدمات.

- إدارة الأداء: توفر النظريات والأطر في إدارة الأداء، مثل بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية، أدوات لتقييم الأداء الحكومي وتعزيزه.

3. نظريات إدارة التغيير:

- نموذج كوتر المكون من ثماني خطوات: يوفر نموذج جون كوتر إطارًا منهجيًا لإدارة وتنفيذ التحول التنظيمي بشكل فعال. إن تطبيق هذه الإجراءات على الأوضاع الحكومية يمكن أن يسهل إدارة الصعوبات في تنفيذ جهود التحسين المستمرة. يركز نموذج إدارة التغيير في لوين على عملية إلغاء تجميد السلوكيات الراسخة، وتنفيذ التغيير، ثم إعادة تجميد السلوكيات الجديدة. ويمكن الاستفادة منه في التعرف على مراحل التحول في مشاريع تحسين الأداء الحكومي.

4. نظريات الابتكار: - تدرس نظرية انتشار الابتكار العملية التي يتم من خلالها اعتماد الأفكار والتقنيات الجديدة ونشرها في كل من المنظمات والمجتمع. إن اكتساب فهم لعملية النشر يمكن أن يساعد الحكومات في التنفيذ الفعال والحفاظ على الابتكارات التي تهدف إلى تحسين الأداء.

- الابتكار المفتوح: الابتكار المفتوح هو ممارسة البحث النشط عن الأفكار والتعاون الخارجي والتفاعل معها. يمكن للحكومات الاستفادة من الابتكار المفتوح لتصميم وتنفيذ مبادرات التحسين المستمر الفعالة.

5. نظريات العلوم السياسية: - النظرية المؤسسية: تحلل هذه النظرية تأثير المؤسسات الرسمية وغير الرسمية على سلوك الحكومات. ويمكنه توضيح تأثير العناصر المؤسسية على تنفيذ وفعالية تدابير تحسين الأداء.

6. الاقتصاد السلوكي: - نظرية الدفع: تفترض نظرية الدفع أنه يمكن التلاعب بسلوك الفرد من خلال تعديلات متواضعة في تصميم الاختيارات. يمكن للحكومات استخدام أساليب التحفيز لتعزيز السلوكيات المرغوبة وتعزيز الاستفادة من الخدمات العامة.

7. نظرية الأنظمة التكيفية المعقدة: - نظرية التعقيد: تعترف هذه النظرية بأن الأنظمة الحكومية تمتلك التعقيد والقدرة على التكيف. يمكن أن يقدم فهماً قيماً لكيفية تكيف تقنيات التحسين المستمر مع الإعدادات المتطورة وحلقات التغذية الراجعة الديناميكية.

8. نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية: - تركز نظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية على التفاعل بين العناصر الاجتماعية والفنية داخل المنظمات. ويمكن أن يساعد في دراسة تأثير اعتماد التكنولوجيا والثقافة التنظيمية على مساعي تحسين الأداء الحكومي (دونغ، 2015).

4.2. استراتيجيات التحسين المستمر في السياقات التنظيمية

أ. الصناعة التحويلية - تبني التحسين المستمر في التصنيع: يتمتع قطاع التصنيع بتقليد طويل الأمد في اعتماد وتنفيذ حلول للتحسين المستمر. وقد وضع الأكاديميون المتميزون مثل ديمينج، وجوران، وشوهارت الأساس لنهج مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التي تعطي الأولوية لتعزيز العمليات، وتوظيف مراقبة الجودة الإحصائية، وإشراك الموظفين (ديمينج، 1986). لقد تم استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على نطاق واسع في الصناعة التحويلية، مما أدى إلى تحسين جودة المنتج والكفاءة التشغيلية (Dean & Bowen, 1994).

- أصبح التصنيع الخالي من الهدر، الذي طورته شركة تويوتا في الأصل، مبدأً أساسياً للتحسين المستمر في الصناعة التحويلية (Womack & Jones, 2003). لقد تم استكشاف اعتماد مبادئ Lean، بما في ذلك الحد من النفقات، ورسم خرائط تدفق القيمة، والإنتاج في الوقت المناسب، بشكل شامل في الأدبيات عبر العديد من قطاعات التصنيع (Liker, 2004). تظهر دراسات الحالة تحسينات كبيرة في الإنتاجية وخفض التكاليف التي تم تحقيقها من خلال تطبيق تقنيات Lean (Lummus et al., 2007).

- ستة سيجما هي منهجية معروفة للتحسين المستمر تهدف إلى تقليل الأخطاء وتقلب العمليات (هاري وشرودر، 2000). أظهرت الدراسات أن Six Sigma مفيد في التصنيع من خلال تقليل العيوب وتحسين جودة المنتج (Pande et al., 2000). تسلط دراسات الحالة الضوء على تأثيرها على النجاح المالي وسعادة العملاء (Anand & Kodali, 2008).

ب. صناعة الرعاية الصحية - الرعاية الصحية الخالية من الهدر: تبنت مؤسسات الرعاية الصحية تدريجيًا مبادئ اللينة لتحسين رعاية المرضى والفعالية التشغيلية (Womack & Balle, 2010). تؤكد الأبحاث على استخدام مبادئ اللين في العديد من المجالات، بما في ذلك إدارة المستشفيات وأقسام الطوارئ والخدمات الجراحية (Poksinska et al., 2013). وتشير النتائج إلى وجود انخفاض في أوقات الانتظار، وتحسن في حركة المرضى، وتحسين في جودة الرعاية (Mazzocato et al., 2012).

- اعتمد قطاع الرعاية الصحية معايير سيجما لتقليل الأخطاء الطبية وتحسين سلامة المرضى وتحسين الإجراءات السريرية (كياريني، 2014). وقد سلطت الدراسات الضوء على التأثير المفيد لـ Six Sigma في تقليل الحوادث غير المواتية وتعزيز نتائج الرعاية الصحية (كومار وآخرون، 2006).

ج. صناعات الخدمات - قامت صناعات الخدمات مثل التمويل والتعليم وخدمة العملاء بتنفيذ منهجيات مخصصة للتحسين المستمر لتعزيز عملياتها. أدى تطبيق مفاهيم Lean في عمليات الخدمة إلى تحسين تجارب العملاء، وتقليل فترات الخدمة، وزيادة الكفاءة (دينيس وآخرون، 2002).

- إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية إلى تحسين جودة الخدمة وزيادة سعادة العملاء وتشجيع مشاركة الموظفين (أوكلاند، 2003). وقد أثبتت الأبحاث فعالية هذا النهج في صناعات مثل الخدمات المصرفية والتعليم (Lau & Tang, 2009).

د. رؤية شاملة للصناعة - أفضل الممارسات عبر الصناعة: على الرغم من أن التقنيات والممارسات المحددة قد تختلف عبر الصناعات، إلا أن بعض المبادئ قابلة للتطبيق عالميًا. غالبًا ما تشمل برامج التحسين المستمر الناجحة في العديد من السياقات التنظيمية على عناصر مشتركة مثل مشاركة الموظفين، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، والتركيز على قيمة العميل (Schroeder et al., 2008).

- أهمية القيادة والثقافة التنظيمية في الحفاظ على جهود التحسين المستمر أمر بالغ الأهمية (سوهال وإجلستون، 1994). تسلط الأدبيات الضوء على أهمية التزام القيادة وتمكين الأفراد وتعزيز الثقافة التي تشجع التغيير والابتكار (Dahlgard et al., 2008).

هـ. التحديات والاتجاهات المستقبلية - تحديات التنفيذ: تشمل العقبات التي تعترض تنفيذ تقنيات التحسين المستمر معارضة التغيير، والقيود في الموارد، ومتطلبات التحول الثقافي (Taticchi et al., 2010). يجب على المنظمات التغلب على هذه العقبات للاستفادة الكاملة من إمكانات هذه التكتيكات.

- التوجهات المستقبلية: من المتوقع أن يتأثر مسار التحسين المستمر بالتقدم التكنولوجي، مثل الأتمتة، وتحليلات البيانات، وإنترنت الأشياء (IoT). يمكن لهذه التطورات أن تغير تمامًا الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات مع عملية تعزيز عملياتها (Iansiti & Lakhani, 2017).

و. التكامل مع تحسين الأداء الحكومي - المواءمة الحكومية: سعت الحكومات تدريجياً إلى مواءمة جهودها مع مبادرات التحسين المستمر التنظيمية لتعزيز أداء القطاع العام. وتتأثر أطر الحكومة الهزيلة وأطر قياس الأداء بمناهج القطاع الخاص (بيشينو، 2008).

- التكيف مع القطاع العام: استكشف الأكاديميون والمهنيون تحديات وفرص تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر في السياقات الحكومية. وقد تحتاج الوكالات الحكومية إلى تصميم هذه الأساليب لمعالجة التعقيدات الفريدة للقطاع العام، مثل المتطلبات التنظيمية وإشراك المواطنين (رادنور وجونستون، 2012).

5.2. مزايا تنفيذ استراتيجيات التحسين المستمر

يشارك القطاع الصناعي في إنتاج السلع من خلال عمليات وتقنيات مختلفة.

- تحسين جودة المنتج: ثبت أن تنفيذ منهجيات التحسين المستمر، مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) واللين وستة سيجما، يعمل على تحسين جودة المنتجات (Dean & Bowen, 1994). ونتيجة لذلك، هناك انخفاض في العيوب، وانخفاض عدد عمليات الاستدعاء، وزيادة في رضا العملاء (Pande et al., 2000).

- الكفاءة المحسنة: مؤسسات التصنيع التي تتبنى مبادئ وأساليب Lean تراقب الإجراءات المحسنة وتقلل من أوجه القصور وتعزز استخدام الموارد (Womack & Jones, 2003). وتؤدي هذه التحسينات في الكفاءة إلى انخفاض التكاليف ودورات إنتاج أقصر (Liker, 2004).

- تعزيز مشاركة الموظفين: برامج التحسين المستمر تعطي الأولوية في كثير من الأحيان لمشاركة الموظفين وتمكينهم (ديمينج، 1986). الموظفون الذين يشاركون بنشاط ويلتزمون هم أكثر ميلاً إلى تقديم أفكار مبتكرة، مما يؤدي إلى بيئة عمل مواتية ومستويات عالية من الابتكار (أماساكا، 2014).

ب. صناعة الرعاية الصحية - تحسين رعاية المرضى: تم ربط استخدام منهجيات التحسين المستمر في قطاع الرعاية الصحية، مثل Lean Healthcare و Six Sigma، بنتائج رعاية المرضى المحسنة (Mazzocato et al., 2012). يتم تحقيق تقديم الرعاية الصحية المعززة من خلال تقليل أوقات الانتظار وتقليل الأخطاء وزيادة رضا المرضى (تشياري، 2014).

- الكفاءة التشغيلية: يؤدي تطبيق المبادئ الهزيلة في مؤسسات الرعاية الصحية إلى تحسين العمليات وتقليل العوائق والتخصيص الفعال للموارد (رادنور وآخرون، 2012). ويؤدي ذلك إلى خفض النفقات وتحسين تخصيص الموارد (Poksinska et al., 2013).

- تعزيز السلامة: يؤدي تنفيذ أساليب التحسين المستمر في قطاع الرعاية الصحية إلى تعزيز سلامة المرضى بشكل مباشر. يمكن تحقيق تعزيز سلامة المرضى وتقليل الأحداث السلبية عن طريق الحد من الأخطاء الطبية وتحسين العمليات السريرية (كومار وآخرون، 2006).

ج. قطاعات الخدمة - تحسين تجربة العملاء: إن خطط التحسين المستمرة في قطاعات الخدمات تعطي الأولوية للطرق التي تركز على العملاء (دينيس وآخرون، 2002). ونتيجة لذلك، يؤدي هذا إلى تعزيز رضا المستهلك والولاء والتسويق الشفهي المفضل (Lau & Tang, 2009).

- انخفاض فترات الخدمة: يؤدي تطبيق المفاهيم الهزيلة في الخدمات إلى تقليل أوقات الخدمة، والاستجابة بشكل أسرع لمتطلبات العميل، وتحسين الكفاءة في تقديم الخدمات (Poksinska et al., 2013). وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص في صناعات مثل الخدمات المصرفية وخدمة العملاء.

- كفاءة التشغيل: في المنظمات الخدمية، يؤدي استخدام استراتيجيات التحسين المستمر في كثير من الأحيان إلى تحسين عمليات المكاتب الخلفية، وانخفاض نفقات التشغيل، وتعزيز تخصيص الموارد (Schonberger, 2008).

رؤى عبر الصناعة

- تخفيض التكاليف: الميزة السائدة التي لوحظت في مختلف الأعمال التجارية هي انخفاض النفقات. تساعد مبادرات التحسين المستمر المنظمات في تحديد أوجه القصور والقضاء عليها، مما يؤدي إلى وفورات مالية كبيرة (Womack & Balle, 2010). يمكن تخصيص الأموال المتراكمة لتعزيز الابتكار أو تحويلها إلى العملاء.

- تعزيز خفة الحركة: إن عملية التحسين المستمر تعزز الثقافة التي تؤكد على التكيف وخفة الحركة (Dahlgaard et al., 2008). تعمل المنظمات على تعزيز قدرتها على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والتكنولوجيا المتطورة وتوقعات العملاء.

- اتخاذ القرار المبني على البيانات هو عملية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها من أجل التحسين المستمر (Schroeder et al., 2008). ويؤدي ذلك إلى تعزيز عملية صنع القرار، وتمكين المؤسسات من التعرف على الأنماط وتنفيذ التعديلات الاستباقية. هـ. التحديات والاتجاهات المستقبلية - على الرغم من الفوائد الهائلة لمبادرات التحسين المستمر، يجب على المنظمات مواجهة عقبات مثل مقاومة التغيير والقيود على الموارد للاستفادة بشكل فعال من هذه المزايا (Taticchi et al., 2010).

ومن المتوقع أن يتأثر مستقبل التحسين المستمر بالتكنولوجيا، وتحديدًا الأتمتة وتحليلات البيانات وإنترنت الأشياء (IoT). تتمتع هذه التطورات التكنولوجية بالقدرة على زيادة تعزيز مزايا هذه التقنيات (Iansiti & Lakhani, 2017).

و. التكامل مع تحسين الأداء الحكومي - تقوم الجهات الحكومية بدراسة طرق دمج منهجيات التحسين المستمر لتعزيز الأداء في القطاع العام. على الرغم من أن الظروف قد تختلف، فإن المزايا مثل زيادة الفعالية، وانخفاض النفقات، وتحسين التميز في الخدمة تعتبر وثيقة الصلة للغاية (Bicheno, 2008).

7.2. التحديات والقيود

1. عدم المرونة تجاه التغيير

- مقاومة الموظفين: من العوائق الكبيرة أمام تنفيذ مبادرات التحسين المستمر هو إحجام الموظفين عن قبول التغيير والتكيف معه (Armenakis & Harris, 2002). قد يشعر الموظفون بعدم الارتياح بشأن التعديلات على العمليات والإجراءات المعمول بها. إن إدارة التغيير الفعالة، والتي تشمل التواصل الشفاف والمشاركة الفعالة في صنع القرار، أمر ضروري لتقليل المقاومة (Kotter, 1996).

- العوائق الثقافية: وجود ثقافة تنظيمية قد يعيق قبول التحسين المستمر. إن الثقافة التنظيمية التي تعطي الأولوية للتسلسل الهرمي على التعاون، أو الثقافة المعادية للأفكار الجديدة، قد تعيق النمو أو تعيقه (كاميرون وكوين، 2011). إن تشكيل ثقافة المنظمة هي عملية معقدة وتستغرق وقتًا طويلاً وتتطلب قيادة فعالة (شين، 1992).

7.2.1. القيود على الموارد المتاحة

تعد الموارد المالية ضرورية لتنفيذ مبادرات التحسين المستمر، والتي غالبًا ما تتضمن استثمارات في التدريب والتكنولوجيا وإعادة تصميم العمليات (Jorgensen & Bozeman, 2007). يمكن للقيود المالية أن تحد من قدرة المنظمة على تمويل هذه المشاريع. تعد تقييمات التكلفة والفائدة أمرًا بالغ الأهمية لتوفير الأساس المنطقي لتخصيص الموارد (Radnor & Johnston, 2012).

الموارد البشرية: يعد وجود الأفراد ذوي الكفاءة العالية أمرًا ضروريًا للتنفيذ الفعال للمهام. ومع ذلك، قد تواجه المنظمات صعوبات في جذب والحفاظ على الأفراد المهرة الذين يتقنون أساليب التحسين المستمر (Burgess & Radnor, 2013).

تداعيات محتملة غير متوقعة

الاعتماد المفرط على المقاييس: يمكن أن يؤدي التركيز بشكل حصري على مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس إلى تداعيات غير متوقعة. قد يعطي الموظفون الأولوية لتلبية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على حساب الأهداف التنظيمية الأوسع (Eisenhardt, 1989). إن تحقيق توازن متناغم بين التقييم الكمي والتعزيز الشامل أمر بالغ الأهمية.

يمكن أن يحدث الإرهاق لدى الموظفين نتيجة التركيز بشكل كبير على التحسين المستمر (Maslach et al., 2001). إن الحاجة المستمرة لاكتشاف أوجه القصور وتصحيحها قد تؤثر سلبًا على الرفاهية والتوازن بين العمل والحياة للموظفين (حكيم وآخرون، 2007). يجب على المنظمات التعامل بشكل فعال مع أعباء العمل وتقديم المساعدة لمنع الإرهاق والتعب العقلي.

تعيق الأقسام الإدارية داخل المنظمة التواصل والتعاون بين الفرق أو الوحدات المختلفة.

- تشير الصوامع المشتركة بين الإدارات إلى الوضع في المنظمات الكبيرة حيث تعمل الأقسام المنفصلة بشكل مستقل عن بعضها البعض، مما يعيق التعاون بين الوظائف (ميريديث وشافر، 2017). يمكن للأطر المعزولة أن تعيق التقدم السلس لمساعي التحسين المستمرة في جميع أنحاء المنظمة.

- غياب التنسيق: في غياب التنسيق الفعال وأنظمة الاتصال، فإن مساعي التحسين المستمر قد تتداخل أو تتعارض أو تتكرر الجهود (بهسين، 2012). وقد يؤدي غياب التأزر إلى إضعاف الفعالية الشاملة لجهود التحسين.

تشير الاستدامة إلى القدرة على الحفاظ على شيء ما أو دعمه على المدى الطويل، دون التسبب في ضرر للبيئة أو استنزاف الموارد.

- أفق زمني محدود: قد تواجه بعض المنظمات صعوبات في الحفاظ على التفاني المطول في التحسين المستمر. قد يتضاءل الحماس المبكر، وقد تتراجع المنظمة إلى الممارسات السابقة (Fuentes & Genovese, 2019). يتطلب التحسين المستمر التوجيه والإشراف المستمر (Goldsby et al., 2005).

- تحديات التوسع: قد تواجه عملية توسيع حلول التحسين المستمر الناجحة من جزء واحد من المنظمة إلى المنظمة بأكملها عقبات (McManus et al., 2018). إن النجاح في تعديل التكتيكات لتناسب مع السياقات الأوسع يتطلب تخطيطًا دقيقًا ومداوولات مدروسة.

2.7.2. التحديات المتعلقة بالثقافة والسياق

- قد تنشأ تحديات أمام المنظمات التي تعمل في العديد من المناطق أو الدول بسبب الاختلافات في الثقافات واللوائح الوطنية (ديرسكي، 2017). قد يكون تنفيذ مبادرات التحسين المتسقة والمستمرة في ظروف مختلفة أمرًا معقدًا.

8.2. الدروس المستفادة

يجب على المنظمات والحكومات التي تهدف إلى التنفيذ الفعال لمبادرات التحسين المستمر أن تدرك أهمية التعلم من الإخفاقات والنكسات. يمكن أن تقدم الأخطاء وجهات نظر مفيدة وتساهم في تحسين مساعي التحسين المستقبلية. وفيما يلي بعض الأفكار الهامة المكتسبة من الإخفاقات والنكسات:

الدرس الأول: تبني عقلية تقدر التعلم المستمر والنمو. ويجب اعتبار الفشل فرصة لاكتساب المعرفة وتطوير الذات، وليس سبباً لارتكاب الأخطاء أو فرض العقوبات (دويك، 2006). يجب على المنظمات والحكومات تهيئة بيئة تعزز ثقافة التواصل المفتوح بشأن حالات الفشل وتسهل التعلم المستمر (Edmondson, 1999).

الدرس 2: تحديد الأسباب الأساسية - عند مواجهة النكسات، من الضروري إجراء تحليل شامل للسبب الجذري لفهم الأسباب الكامنة وراء الفشل (Reason, 1990). يجب أن تركز مبادرات التحسين المستمر على حل الأسباب الجذرية بدلاً من معالجة الأعراض السطحية فقط. إن استخدام منهجيات مثل "5 لماذا"؟ يمكن للاستراتيجية أن تسهل تحديد الأسباب الأساسية (Ohno, 1988).

الدرس 3: إشراك موظفي الخطوط الأمامية يمتلك موظفو الخطوط الأمامية في كثير من الأحيان رؤى مفيدة فيما يتعلق بعدم كفاءة العمليات والمجالات المحتملة للتحسين (ديمينغ، 1986). للاستفادة من خبراتهم، يجب على المنظمات والحكومات إشراك هؤلاء الأفراد في عمليات حل المشكلات وصنع القرار (Schonberger, 2008).

الدرس 4: مراقبة التقدم وضبطه التحسين المستمر هو إجراء دائم يتطلب مراقبة وتعديلاً متسقين (كابلان ونورتون، 1992). قد تواجه المنظمات انتكاسات إذا لم تقم بتعديل خططها استجابة للظروف المتغيرة. ومن الأهمية بمكان أن يكون لديك أساليب قوية لقياس الأداء وتقديم ردود الفعل (نيلي وآخرون، 2002).

الدرس 5: ممارسة التواصل الشفاف - يعد الحفاظ على الشفافية في التواصل أمرًا بالغ الأهمية أثناء مواجهة النكسات. يجب على المنظمات والحكومات المشاركة في اتصالات شفافة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والمستهلكين وعامة الناس، فيما يتعلق بالقضايا المطروحة والتدابير التي يتم تنفيذها لحلها (Brown & Duguid, 2000).

الدرس 6: تطوير المرونة - تشير المرونة إلى القدرة على التعافي بسرعة من النكسات والتحديات (Hamel & Valikangas, 2003). يجب على المنظمات والحكومات تعزيز قدرتها على الصمود والتعافي من الاضطرابات من خلال إنشاء خطط احتياطية، ونشر المخاطر المحتملة، وتعزيز القدرة على التكيف والازدهار في الظروف المتغيرة (هامل، 2007).

الدرس 7: التكرار المستمر والتجريب - التحسين المستمر ينطوي على نهج تكراري. يجب على المنظمات والحكومات إظهار الرغبة في الانخراط في تجربة منهجيات جديدة وامتلاك الاستعداد للتعديل والتكرار بناءً على النتائج (ريس، 2011). يمكن أن يؤدي فشل تجربة واحدة إلى تحسين المساعي الناجحة.

الدرس 8: مشاركة قصص الفشل - يمكن أن تكون مشاركة قصص الفشل والأفكار المكتسبة طريقة مؤثرة لتعزيز ثقافة التحسين (Edmondson & McManus, 2007). يمكن للمنظمات والحكومات إنشاء منتديات أو منصات حيث يمكن للموظفين تبادل تجاربهم وأفكارهم المكتسبة من الخسائر بشكل علني.

الدرس 9: تثبيط اللوم وتعزيز المساءلة - إن إلقاء اللوم على الأفراد بسبب الإخفاقات يمكن أن يعيق عملية الاختراع واكتساب المعرفة (Reason, 1990). يجب على المنظمات والحكومات تعزيز المساءلة على وجه التحديد على مستوى النظام أو العملية. وينبغي توزيع المساءلة عن النكسات، ويجب أن تعطي التدابير العلاجية الأولوية للتحسينات النظامية (سيدون، 2005).

الدرس 10: الحفاظ على التفاني على المدى الطويل - تتطلب عملية التطوير المستمر جهدًا متواصلًا على مدى فترة طويلة. النكسات والإخفاقات متأصلة في العملية (Schaffer & Thomson, 1992). يجب على المنظمات والحكومات أن تدعم التفاني والمثابرة، مع الاعتراف بأن التقدم قد يحدث تدريجياً.

9.2. الدراسات السابقة

1- جيان تشوان تشانغ وأمبير. يو تشي تشين (2015) تعزيز أداء المعلومات الحكومية المفتوحة: دراسة القدرة المؤسسية والترتيب التنظيمي في الصين، المجلة الصينية للاتصالات، 8:2، 160-176،

DOI: [10.1080/17544750.2014.993410](https://doi.org/10.1080/17544750.2014.993410)

تسعى الحكومات في جميع أنحاء العالم جاهدة إلى تحسين التواصل مع جمهورها لتعزيز الثقة في مؤسساتها الحاكمة. إن تعزيز الانفتاح الحكومي، وهو هدف العديد من برامج المعلومات الحكومية المفتوحة (OGI)، هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق تواصل أفضل بين المواطنين والحكومة. ومن المؤسف أن هذه الأهداف لا تتوافق مع الممارسات الحالية لقياس الأداء. إن وجود مثل هذا عدم التوافق يثير الشكوك بشأن الفعالية الفعلية لمبادرة الحكومة المفتوحة في تعزيز الانفتاح الحكومي. تتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الأداء وأنشطة OGI من خلال استخدام تقنية تقييم أداء الطرف الثالث لتقييم تنفيذ قاعدة OGI في الصين. لا تصف هذه الدراسة التكامل بين هاتين الأجننتين الواعدتين فحسب، بل تبحث أيضًا في العوامل التي تساهم في الاختلاف في أداء OGI. يتم قياس الأداء من خلال إجمالي كمية المعلومات التي تكشف عنها الحكومة دون طلب والمعلومات التي يتم الكشف عنها استجابة للطلبات العامة. يعتمد أداء OGI على القدرة المؤسسية للكيانات المعنية. ومع ذلك، فإن الهيكل التنظيمي لا يأخذ في الاعتبار بشكل كافٍ أداء مبادرة الحكومة المفتوحة في الوكالات. ويتم فحص العواقب بالنسبة للجهات الحكومية، بما في ذلك الحكومة الصينية وغيرها، بناءً على النتائج.

2- ريتشارد جيموه، لقمان أويوبي، رشيد عيسى وأمبير. إبراهيم وزيري (2019) ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: الأدوار الوسيطة لاستراتيجيات التحسين المستمر، المجلة الدولية لإدارة الإنشاءات، 19:2، 162-177،

DOI: [10.1080/15623599.2017.1411456](https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456)

تتناقش الأدبيات بشكل مكثف العلاقة بين تنفيذ إجراءات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء المنظمات، ولكن لا يوجد اتفاق بالإجماع على الطبيعة الدقيقة لهذا الارتباط. بحثت هذه الدراسة في خصائص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) واستراتيجيات التحسين المستمر، وتأثيرها على مؤشرات الأداء المختلفة داخل صناعة البناء النيجيرية، وتحديدًا بين شركات البناء الكبيرة والمتوسطة الحجم. وعلى النقيض من الدراسات السابقة، يركز هذا البحث على الاعتبار المحدد لكيفية

تأثر العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء باستراتيجيات التحسين المستمر. تم إجراء التحقيق باستخدام مجموعة من الأساليب المختلطة المتسلسلة. في البداية، تم إجراء مقابلات منظمة شاملة، والتي كانت بمثابة الأساس لدراسة مقطعية مستقبلية. تم جمع إجمالي 128 استبيانًا صالحًا من 155 شركة إنشاءات متوسطة وكبيرة الحجم. وكانت هذه الأسئلة منظمة بشكل جيد وإدارتها ذاتيًا. وتوصلت الدراسة إلى أن إجراءات إدارة الجودة الشاملة كان لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، كما تم تحديده باستخدام التحليل العامل ونموذج المعادلة الهيكلية الجزئية الصغرى. ومع ذلك، فإن إشراك تقنيات التطوير المستمر أمر بالغ الأهمية في ضمان النجاح التنظيمي المعزز. ومن ثم، فمن الأهمية بمكان بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى ميزة تنافسية أن تعطي الأولوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مع تنفيذ استراتيجيات فعالة للتحسين المستمر.

3- سراون، ج.س. وسينغ، ه. (2017)، "استراتيجيات التحسين المستمر عبر الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في شمال الهند: دراسة تجريبية"، المجلة الدولية للبين ستة سيجما، المجلد. 8 عدد 2، ص 225-

<https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2016-0019.243>

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التنفيذ الفعال لاستراتيجيات التحسين المستمر على تعزيز القدرة التنافسية في قطاع التصنيع. علاوة على ذلك، فإنه يهدف إلى إجراء تقييم صارم لأهمية تنفيذ استراتيجية CI في منظمات التصنيع الهندية.

تم استطلاع رأي عدد كبير من مؤسسات التصنيع، التي أثبتت نجاحها في استخدام استراتيجيات التحسين المستمر، لتقييم تأثير هذه الاستراتيجيات على تحقيق فوائد قيمة. تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير تقنيات CI المختلفة على أداء التصنيع من خلال تحليل الارتباطات بينها. سيساعد ذلك في تحديد الاستراتيجيات الأكثر تأثيرًا لتحقيق تحسينات في أداء التصنيع.

كشفت نتائج التحقيق أن تنفيذ أساليب ومنهجية CI كان له تأثير كبير على تحسين جودة المنتجات التي تنتجها شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة الحجم. تؤثر الأدوات الداعمة سلبيًا على خصائص أداء التصنيع. إن تنفيذ حلول الصيانة الإنتاجية الكاملة له تأثير عميق على تحسين الأداء الصناعي.

3. المنهجية

3. الفصل (3)

1.3..تصميم الدراسة

وكان تصميم الدراسة وصفية مستعرضة.

2.3. مجتمع الدراسة

تم جمع المعلومات من 25مشاركين.

3.3. جمع البيانات

تم اختيار أسلوب المسح لإعطاء لمحة سريعة عن المشاركين. وجهات النظر والآراء بشأن أداء الحكومة.

4.3.. أداة جمع البيانات

كان الهدف من الدراسة هو دراسة مجموعة من الخصائص التي تؤثر على فعالية الحكومة، مثل العمر والجنس، بالإضافة إلى مكونات معينة مثل التكنولوجيا وصنع السياسات والمشاركة العامة.

5.3. تحليل البيانات

ونظرًا لأن الدراسة كانت شاملة لعدة قطاعات، فقد كان من الممكن تحليل هذه العوامل في وقت معين، مما أعطى معلومات مهمة حول شعور الجمهور تجاه أداء الحكومة في الوقت الحالي. استخدام برنامج SPSS لوصف المتغيرات المختلفة إحصائياً.

نتائج:

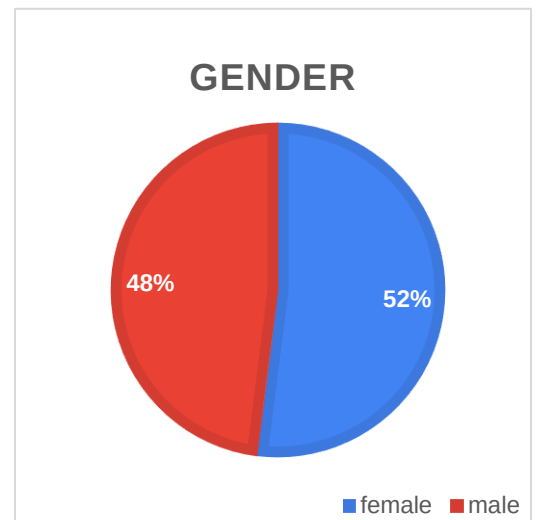
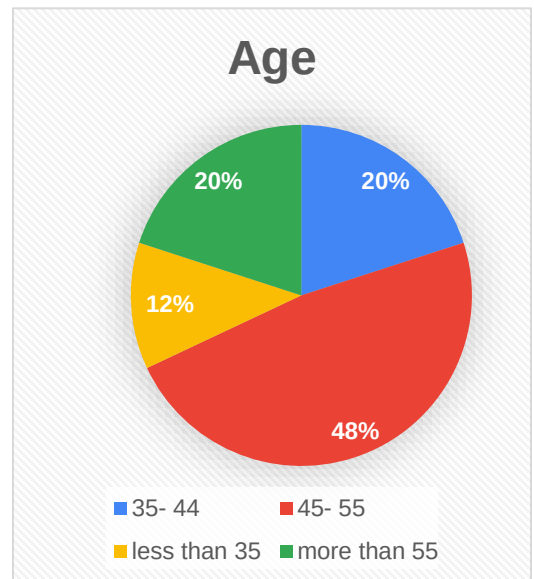
ويعرض هذا الفصل نتائج دراستنا التي هدفت إلى التعرف على الجوانب المتنوعة التي تؤثر على الأداء الحكومي. توفر البيانات الإحصائية، التي تم الحصول عليها من عينة متنوعة، رؤية قيمة حول وجهات نظر ومشاركة المجموعات الديموغرافية المختلفة مع الهياكل والبرامج السياسية.

عمر:

يُظهر التوزيع العمري للعينة أن الفئة العمرية من 45 إلى 55 عامًا هي الأكثر نشاطًا، مما يشير إلى مشاركة كبيرة من المهنيين في منتصف حياتهم المهنية. إن فهم وجهات نظرهم بشأن الأداء الحكومي وصنع السياسات أمر بالغ الأهمية لإجراء تحليل شامل.

جنس:

ويظهر توزيع الدراسة بين الجنسين ارتفاعاً طفيفاً في تمثيل الإناث (52%)، في حين يشكل الذكور 48%، مما يوفر منظوراً عادلاً نسبياً للأداء الحكومي، مع التأكيد على أهمية مراعاة كلا الجنسين في تحليل السياسات.



العوامل المؤثرة في تحديد الأداء الحكومي

وجدت الدراسة أن 48% من المشاركين ينظرون إلى التكنولوجيا والابتكار كمفتاح لتعزيز كفاءة الحكومة، بينما أكد 24% على أهمية الظروف الاقتصادية المستقرة للحكم الرشيد.

كيف تؤثر التكنولوجيا على الأداء الحكومي
يعتقد 40% من المشاركين أن التكنولوجيا تعمل على تحسين الأداء الحكومي من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين

الاتصالات (12%)، وتسهيل اتخاذ القرارات القائمة على البيانات (16%)، ومجموعة من هذه العوامل (32%).

نسبة مئويه	تكرار	
24.0	6	ظروف اقتصادية
16.0	4	كفاءة صنع السياسات
12.0	3	الرأي العام وردود الفعل
48.0	12	التكنولوجيا والابتكار
نسبة مئويه	تكرار	المجموع
100.0	25	
32.0	8	كل ما ورد اعلاه
12.0	3	من خلال تحسين الاتصالات
40.0	10	عن طريق خفض التكاليف التشغيلية
16.0	4	من خلال اتخاذ القرارات المبنية على البيانات
100.0	25	المجموع

نسبه مئويه	تكرار	جانب حاسم لتقييم فعالية الإصلاحات الحكومية
24.0	6	كل ما ورداعلاه
52.0	13	يعتقد 52% من المشاركين أن رضا المواطنين هو العامل الأكثر أهمية في تقييم فعالية الإصلاحات الحكومية، حيث يلعب النمو الاقتصادي وتقديم الخدمات دوراً بنسبة 12%، مع مراعاة الجميع بشكل عام.
12.0	3	رضا المواطن
12.0	3	التأثير على النمو الاقتصادي
12.0	3	التحسن في تقديم الخدمات
100.0	25	المجموع

العوامل 24%

الأثر الاجتماعي والاقتصادي لتحسين الأداء الحكومي

وتكشف الدراسة أن تحسن الأداء الحكومي يؤثر بشكل كبير على
قرارات الاستثمار الأجنبي، حيث اختاره 28% من المشاركين
باعتباره التأثير الاجتماعي والاقتصادي الرئيسي، في حين أعطى
24% منهم الأولوية لتحسين نوعية الحياة وارتفاع معدلات
التوظيف.

نسبه مئويه	تكرار	
24.0	6	كل ما ورداعلاه
24.0	6	تعزيز نوعية الحياة
24.0	6	ارتفاع معدلات التوظيف
28.0	7	زيادة الاستثمار الأجنبي
100.0	25	المجموع

العوامل التي تعزز كفاءة صنع السياسات

ووجدت الدراسة أن 36% من المشاركين يعتقدون أن تخصيص الميزانية أمر بالغ الأهمية لكفاءة صنع السياسات، في حين أن 32% يقدرّون التعاون الدولي، و16% يقدرّون الشفافية التشريعية ومشاركة أصحاب المصلحة.

النظرية ذات الصلة بفهم الأداء الحكومي

نسبه	تكرار	مؤويه
36.0	9	تخصيص الميزانية
32.0	8	التعاون الدولي
16.0	4	الشفافية التشريعية
16.0	4	مشاركة أصحاب المصلحة
100.0	25	المجموع

نسبه	تكرار	مؤويه
24.0	6	نظرية البيروقراطية
12.0	3	الإدارة العامة الجديدة
20.0	5	النظرية التنظيمية
44.0	11	نظرية الاختيار العام

وجدت الدراسة أن نظرية الاختيار العام، والبيروقراطية والنظريات التنظيمية، والإدارة العامة الجديدة هي النظريات الأكثر صلة بفهم الأداء

المجموع	25	100.0
---------	----	-------

الحكومي، حيث اختارها 44% من المشاركين، مما يشير إلى وجهات نظر قوية قائمة على الاقتصاد.

مشاركة المواطن في الأداء الحكومي؟

وجدت الدراسة أن نظرية الاختيار العام، والبيروقراطية والنظريات التنظيمية، والإدارة العامة الجديدة هي النظريات الأكثر صلة بفهم الأداء الحكومي، حيث اختارها 44% من المشاركين، مما يشير إلى وجهات نظر قوية قائمة على الاقتصاد.

نسبه مئويه	تكرار	
24.0	6	من خلال تقديم ردود الفعل على الخدمات
24.0	6	تعزيز أهمية السياسات
52.0	13	زيادة مساءلة الحكومة
100.0	25	المجموع

ما هي الفائدة الأساسية للابتكار في العمليات الحكومية؟

وتكشف الدراسة أن الابتكار في العمليات الحكومية يؤدي إلى خفض التكاليف، وتحسين تقديم الخدمات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وزيادة الشفافية، حيث اختار 36% من المشاركين هذه الفوائد.

نسبه مئوية	تكرار	
36.0	9	تقليل التكاليف
24.0	6	اتخاذ القرار بشكل أسرع
32.0	8	تحسين تقديم الخدمات
8.0	2	زيادة الشفافية
100.0	25	المجموع

الفصل (4)

الاستنتاجات & التوصيات

4. الفصل (4)

1.4. التوصيات

1. صياغة إستراتيجية ورؤية متماسكة: - إنشاء إستراتيجية محددة بوضوح للتحسين المستمر، تتضمن أهدافاً محددة ورؤية موحدة (Hrebiniak & Joyce, 1985). ضمان الفهم الشامل لاتجاه الاستراتيجية وأهمية التحسين المستمر في تحقيق الأهداف التنظيمية بين جميع أصحاب المصلحة.

2. التزام القيادة: - يعد التفاني القوي من جانب القادة أمراً بالغ الأهمية لنجاح مساعي التحسين المستمر (Kotter, 1996). يجب على القادة تأييد هذه البرامج والدفاع عنها بقوة، وإظهار تفانيهم من خلال إجراءات ملموسة، وتخصيص الموارد، والمشاركة النشطة.

3. إشراك الموظفين وتمكينهم: - إشراك موظفي الخطوط الأمامية في عملية تحديد المشكلات وحلها (ديمينج، 1986). تمكين الموظفين من تحمل مسؤولية مشاريع التحسين وتزويدهم بالتدريب والموارد اللازمة (Senge, 1990). تعزيز ثقافة التحسين المستمر حيث يتم تمكين جميع الأفراد من مشاركة أفكارهم.

4. اتخاذ القرارات المبنية على البيانات: - إنشاء واستخدام أنظمة شاملة لجمع وتحليل البيانات لتسهيل اتخاذ القرار (شرودر وآخرون، 2008). يعد استخدام البيانات أمراً ضرورياً لتحديد المجالات التي تتطلب التحسين ومراقبة التقدم وقياس تأثيرات التعديلات.

5. التعلم والتدريب المستمر: - تخصيص الموارد لمبادرات التدريب والتطوير المستمر للموظفين على جميع المستويات الهرمية (ديمينج، 1986). تؤكد من أن الموظفين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة للمشاركة بنشاط في مساعي التحسين والتكيف بسهولة مع الظروف المتطورة.

6. مقاييس الأداء وقياسه: - تحديد مؤشرات الأداء الحاسمة (KPIs) التي تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (كابلان ونورتون، 1992). قم بتقييم وتحليل هذه القياسات باستمرار لتقييم كفاءة مساعي التحسين.

7. نهج رشيق ومتكرر: - اعتماد نهج رشيق ومتكرر لتعزيز الأداء باستمرار وإجراء تحسينات تدريجية (ريس، 2011). تعزيز استكشاف الأفكار الجديدة والعملية السريعة لاكتساب المعرفة والتكيف وفقاً لذلك. كن متقبلاً لتغيير الاتجاه وتنفيذ التعديلات الأساسية استجابةً للمدخلات والنتائج.

8. تعزيز نشر الأساليب المثلى والإنجازات المثالية داخل المنظمة (Edmondson & McManus, 2007). إنشاء منتديات أو منصات لتسهيل تبادل الأفكار والدروس المكتسبة بين الموظفين المشاركين في مبادرات التحسين.

9. التخفيف من معارضة التغيير: - التعرف على مقاومة التغيير ومواجهتها باستخدام استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة (Kotter, 1996). التفاعل مع الموظفين والنظر بعناية في مشاكلهم وتقديم المساعدة لتسهيل تفهمهم مع أساليب العمل الجديدة (Armenakis & Harris, 2002).

10. التخطيط للاستدامة: - صياغة استراتيجيات الاستدامة الدائمة لمساعي تعزيز المستمرة (Goldsby et al., 2005). تؤكد من أن التحسينات دائمة ومتكاملة بسلاسة في ثقافة المنظمة وعملاتها.

4.2. الاستنتاج

استراتيجيات التحسين المستمر لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي والحكومي، وتعزيز التميز والقدرة على التكيف في المشهد الحالي المتطور باستمرار. إن التطور التاريخي لهذه الاستراتيجيات، والذي بدأ في التصنيع، يسلط الضوء على أهميتها الدائمة وتعدد استخداماتها. يوفر الإطار النظري، الذي يجمع بين الإدارة ومراقبة الجودة ونظريات الإدارة العامة، أساساً لفهم ديناميكيات ومبادئ مبادرات التحسين المستمر. تسلط مراجعة الأدبيات الضوء على التطبيقات المتنوعة لهذه الاستراتيجيات، وتسلط الضوء على تأثيرها الإيجابي على جودة المنتج والكفاءة التشغيلية وتجارب العملاء وجودة الخدمة. ومع ذلك، يجب معالجة التحديات مثل مقاومة التغيير، وقيود الموارد، والعواقب المحتملة غير المقصودة. وتؤكد الدروس المستفادة من الإخفاقات على أهمية تبني عقلية موجهة نحو النمو وتنمية ثقافة التعلم والقدرة على التكيف والمرونة. وتشمل التوصيات التزام القيادة، وتمكين الموظفين، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والتركيز على الاستدامة على المدى الطويل. تعتبر استراتيجيات التحسين المستمر بمثابة منارات للتقدم في عصر التعقيد والتغيير الديناميكي، وتوجيه المنظمات والحكومات نحو التميز وتعزيز الأداء الدائم.

مراجع:

- 1- ووكر، ر. & أندروز، ر. (2015) إدارة وأداء الحكومة المحلية: مراجعة للأدلة: أكسفورد.
- 2- ساندبورن، ص. & لوسيشين، ديليو (2020) استراتيجيات الاستدامة لتحسين أداء النظام: سبرينغر.
- 3- تقديم حكومة عالية الأداء (2023): البيت الأبيض.
- 4- خمس خطوات أساسية لتحسين أداء الاستدامة من خلال سلسلة التوريد الخاصة بك (2023): الكفاءة.
- 5- وجهات نظر حول الإدارة العامة والحوكمة (2023): أكسفورد.
- 6- فيراني، أ. & وول، ز. (2023) تعزيز فعالية أنظمة أداء القطاع العام: نموذج سببي مقترح لمواءمة تصميم الحوكمة مع منطق الأداء: أكسفورد.
- 7- ريشر، ه. (2021) تمهيد الطريق لتحسين الأداء: السلطة التنفيذية الحكومية.

8- بيرنيكر، أ. (2018) الحفاظ على الأداء العالي خارج نطاق المشاريع التجريبية للقطاع العام: شركة ماكينزي آند كومباني.

ويليامز، ت.، & أمب، هاو، ر. (1992). ديليو إدواردز ديمنج وإدارة الجودة الشاملة: تفسير لممارسة التمريض. مجلة جودة

الرعاية الصحية: النشر الرسمي للرابطة الوطنية لجودة الرعاية الصحية، 14(1)، 36-

<https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.1992.tb00011.x>.39

دين، جيه ديليو، & بوين، دي إي (1994). نظرية الإدارة والجودة الشاملة: تحسين البحث والممارسة من خلال تطوير النظرية.

<https://doi.org/10.2307/258933>. 418-392، (3)19، أكاديمية مراجعة الإدارة،

لوموس وروندا وأمبير. فوكوركا، ر.ج. & كرومويدي، د. (2008). تكامل سلسلة التوريد والنجاح التنظيمي. سام. مجلة الإدارة

المتقدمة. 73. 56-62.

- جيان تشوان تشانغ وأمبير. يو تشي تشين (2015) تعزيز أداء المعلومات الحكومية المفتوحة: دراسة القدرة المؤسسية

والترتيب التنظيمي في الصين، المجلة الصينية للاتصالات، 8:2، 160-176،

[DOI:10.1080/17544750.2014.993410](https://doi.org/10.1080/17544750.2014.993410)

سراون، ج.س. وسينغ، ه. (2017)، "استراتيجيات التحسين المستمر عبر الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في شمال

الهند: دراسة تجريبية"، [المجلة الدولية للبين ستة سيجما](#)، المجلد. 8 عدد 2، ص 225-

<https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2016-0019>.243

ريتشارد جيموه، لقمان أويوبي، رشيد عيسى وأمبير. إبراهيم وزيري (2019) ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي:

الأدوار الوسيطة لاستراتيجيات التحسين المستمر، المجلة الدولية لإدارة الإنشاءات، 19:2، 162-177،

[DOI:10.1080/15623599.2017.1411456](https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456)

دونغ، إل إي. (2015). نظريات الإدارة العامة. ليشينغ دونغ.

(2023). تاريخ. بریتانیکا.

إنغراهام، P. وآخرون. (2003). أداء الحكومة: لماذا تعتبر الإدارة مهمة. جامعة جونز هوبكنز.

ميرفي، ك. (2020). 16 الماضي والحاضر والمستقبل لإدارة الأداء. أكسفورد.