

عنوان المشروع

الموارد البشرية والقرار الإداري والجودة بالإدارة العامة

إسم الطالب

مؤيد تركي الطاسان

الرقم الجامعي: ٢٤٣٠٠٠١٢٦

المشروع النهائي - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. علاء أحمد

د. رقية صلاح

د. سارة فريد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بكل فخر وامتنان ، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الله سبحانه وتعالى ، الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا المشروع ، سائلاً المولى عز وجل أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، ومثمراً في خدمة العلم والمعرفة .

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في دعمي وتوجيهي خلال مراحل إعداد هذا المشروع ، وفي مقدمتهم أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة العامة ، لما قدموه من علم وإرشادٍ وتوجيهٍ ببناء كان له الأثر الكبير في إثراء هذا البحث وصقل محتواه العلمي والعملية . ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لمشرفي الأكاديمي ، الذي لم يبخل عليّ بنصائحه وتوجيهاته القيّمة ، وساهم بخبرته في توجيه مسار البحث بالشكل الصحيح .

كما أتوجه بالشكر إلى أسرتي الكريمة التي كانت السند الحقيقي والداعم الأول طوال فترة الدراسة ، بصبرها وتشجيعها المستمر . وختاماً ، آمل أن يسهم هذا المشروع في إثراء مجال الإدارة العامة ، وأن يكون إضافة علمية متواضعة تسهم في تطوير الأداء الإداري والارتقاء بممارسات الإدارة في القطاع العام .

الإهداء

إلى من كان الفضل بعد الله في كل خطوة خطوتها، إلى والديّ الغاليين، مصدر العطاء والدعم غير المحدود، إلى أسرتي الكريمة التي أحاطتني بالتشجيع والصبر طوال مسيرتي الدراسية، إلى أساتذتي الأفاضل الذين كانوا منارات للعلم والمعرفة، وأسهموا بتوجيههم في بناء هذا المشروع، إلى كل من علّمني حرفاً، وساندني بكلمة، أو شجعني بدعاء صادق، أهدي هذا المشروع المتواضع، راجياً من الله أن يكون ثمرة علمٍ نافع، وخطوة أولى في طريق خدمة الإدارة العامة، والمساهمة في تطوير الأداء الإداري والارتقاء بالمؤسسات العامة.

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	مقدمة	٤
٢	مشكلة الدراسة	٤
٣	فجوات الدراسة	٥
٤	أهمية الدراسة	٥
٥	أهداف الدراسة	٦
٦	فرضيات ومنهجية الدراسة	٧-٦
٧	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام	٨
٨	مقدمة ومفهوم إدارة الموارد البشرية	١٠-٩
٩	تخطيط الموارد البشرية	١١
١٠	تخطيط الموارد البشرية في القطاع العام	١١
١١	التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية	١٢
١٢	التدريب والتطوير	١٢
١٣	مفهوم التدريب ومفهوم التطوير والفرق بينهما	١٢
١٤	أهمية التدريب والتطوير على مستوى المنظمة والموظف والمجتمع	١٣-١٢
١٥	أساليب التدريب والتطوير الحديثة	١٤
١٦	التحديات التي تواجه التدريب والتطوير	١٤
١٧	تقييم الأداء الوظيفي	١٨-١٥
١٨	التحفيز والرضا الوظيفي	٢١-١٩
١٩	الفصل الثاني: الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية	٢٢
٢٠	مقدمة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة	٢٤-٢٣
٢١	أهمية إدارة الجودة الشاملة	٢٥-٢٤
٢٢	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية	٢٦-٢٥
٢٣	معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية	٢٨-٢٦
٢٤	تطبيقات الجودة في الخدمات العامة	٣٠-٢٩
٢٥	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية	٣٦-٣٤
٢٦	الفصل الثالث: إدارة الأزمات وصنع القرار الإداري	٣٧
٢٧	مقدمة ومفهوم إدارة الأزمات وخصائصها	٣٩-٣٨
٢٨	أنواع الأزمات	٤١-٣٩
٢٩	مراحل إدارة الأزمات	٤٥-٤١
٣٠	نماذج صنع القرار الإداري في الإدارة العامة	٥٠-٤٦
٣١	دور التقنية وخصائصها وأهميتها في دعم اتخاذ القرار في الإدارة العامة	٥١
٣٢	أثر التقنية على جودة القرار الإداري ومتطلباتها والتحديات التي تواجه التقنية	٥٢
٣٣	الخاتمة	٥٣
٣٤	التوصيات	٥٤
٣٥	المراجع	٥٥
٣٦		

مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحكومية والخاصة، برزت إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة والقرار الإداري بوصفها محاور أساسية لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. إذ لم تعد الموارد البشرية مجرد عنصر تنفيذي، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً يسهم في بناء القدرات التنظيمية، وتنمية الكفاءات، وتعزيز الرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

وتُعد الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على التحسين المستمر للأداء المؤسسي، من خلال إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة، والالتزام بمعايير واضحة تهدف إلى تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم. كما تسهم الجودة الشاملة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

أما القرار الإداري فيمثل جوهر العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. ويُعد اتخاذ القرار السليم من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية، خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد وتعدد البدائل وتسارع التغيرات. ويزداد نجاح القرار الإداري عندما يستند إلى معلومات دقيقة، وتحليل علمي، ومشاركة فعالة من الموارد البشرية المؤهلة.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المشروع إلى دراسة التكامل بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة ودورهما في دعم القرار الإداري داخل المؤسسات، وبيان أثر هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات. كما يسعى المشروع إلى تسليط الضوء على أهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير العمل المؤسسي، بما يواكب متطلبات التنمية الشاملة ورؤى التطوير المعاصرة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود ضعف نسبي في التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة داخل بعض المؤسسات الحكومية، مما ينعكس سلباً على قدرتها في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب، إضافة إلى محدودية الاستفادة من الموارد البشرية كعنصر استراتيجي داعم للجودة وصنع القرار.

فجوات الدراسة

على المستوى النظري:

قلة الدراسات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة وإدارة الأزمات في إطار واحد داخل القطاع الحكومي.

على المستوى التطبيقي:

ضعف تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في الموارد البشرية، وقصور في تأهيل القيادات الحكومية لإدارة الأزمات وصنع القرار في الظروف الطارئة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول ثلاثة محاور إدارية رئيسية تشكل جوهر العمل الحكومي المعاصر، وهي إدارة الموارد البشرية، والجودة الشاملة، وإدارة الأزمات وصنع القرار الإداري، وذلك في ظل ما تشهده المؤسسات الحكومية من تحديات متزايدة وضغوط مستمرة لتحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة من خلال توضيح العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وبيان أثر هذا التكامل في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على إدارة الأزمات وصنع القرارات الإدارية الرشيدة. كما تساعد في توضيح المفاهيم الحديثة المرتبطة بالجودة الشاملة وصنع القرار في البيئات الحكومية، وربطها بالبعد الإنساني المتمثل في الموارد البشرية.

على المستوى التطبيقي:

فتكتسب الدراسة أهميتها من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية، وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتبني أساليب أكثر كفاءة في إدارة الأزمات. كما يمكن أن تسهم في دعم القيادات الإدارية وصناع القرار في تبني نماذج إدارية حديثة تقوم على الجودة والتحسين المستمر، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويرفع مستوى الثقة في الخدمات الحكومية.

وتبرز أهمية الدراسة كذلك في كونها تواكب متطلبات الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي في القطاع العام، وتسهم في تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات الحكومية على الاستعداد للأزمات المحتملة والتعامل معها بفعالية، من خلال قرارات إدارية مدروسة تستند إلى معلومات دقيقة وموارد بشرية مؤهلة.

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى إلى فهم وتحليل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، وأثر ذلك في إدارة الأزمات وصنع القرار الإداري.

الأهداف الرئيسية للدراسة:

في توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية، وبيان دورهما في تعزيز القدرة على إدارة الأزمات وصنع القرار الإداري الفعال.

الأهداف الفرعية للدراسة:

فتشمل التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في القطاع الحكومي، وشرح مفهوم الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الحكومية، وتحليل طبيعة الأزمات الإدارية وأنواعها ومراحل إدارتها، وبيان خطوات ونماذج صنع القرار الإداري في بيئة العمل الحكومي. كما تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في دعم إدارة الأزمات، وتحسين جودة القرارات الإدارية، والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في تطوير العمل الإداري في المؤسسات الحكومية.

فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات العلمية التي تسعى إلى اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتحقق من مدى تأثير إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في إدارة الأزمات وصنع القرار الإداري داخل المؤسسات الحكومية.

وتتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة من جهة، وفعالية إدارة الأزمات وجودة صنع القرار الإداري في المؤسسات الحكومية من جهة أخرى وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية، من أبرزها وجود علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين القدرة المؤسسية على إدارة الأزمات، ووجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورفع جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها، حيث يتيح هذا المنهج وصف واقع إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، وتحليل دورهما في إدارة الأزمات وصنع القرار الإداري.

وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية، المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى التقارير الرسمية والمنشورات العلمية المتعلقة بالإدارة العامة والجودة الشاملة وإدارة الأزمات. كما تم تحليل هذه المصادر وربطها بالإطار النظري للدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية تدعم أهداف البحث وتجب عن تساؤلاته.

كما اتبعت الدراسة أسلوب التحليل المقارن في بعض الجوانب، من خلال مقارنة آراء الباحثين والنماذج الإدارية المختلفة، بهدف استخلاص أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الحكومية. وقد روعي في المنهجية الالتزام بالموضوعية والدقة العلمية، وربط الجوانب النظرية بالواقع العملي للمؤسسات الحكومية.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

مقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية في القطاع العام من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم عليها كفاءة الأداء الحكومي وفعالية المؤسسات العامة، لما لها من دور محوري في تنظيم شؤون العاملين واستثمار قدراتهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الدولة وخدمة الصالح العام. فالموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي في العملية الإدارية، وهي المحرك الرئيس لتنفيذ السياسات العامة وتحويل الخطط والبرامج الحكومية إلى واقع ملموس يخدم المجتمع.

ويكتسب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام أهمية متزايدة في ظل التوسع المستمر في مهام الأجهزة الحكومية وتزايد توقعات المواطنين من حيث جودة الخدمات وسرعة إنجازها وعدالتها. كما أن طبيعة العمل في القطاع العام تتميز بخصوصية تختلف عن القطاع الخاص، حيث تخضع الوظيفة العامة لمجموعة من الأنظمة واللوائح التي تنظم شؤون التوظيف والترقية والتدريب وتقييم الأداء، وتؤكد على مبادئ العدالة الوظيفية وتكافؤ الفرص والاستقرار الوظيفي.

ومع التحولات الإدارية الحديثة التي تشهدها الدول، ولاسيما في ظل مفاهيم الحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي والإدارة الحديثة، أصبح لزاماً على إدارات الموارد البشرية في القطاع العام تبني أساليب متطورة في تخطيط القوى العاملة، واستقطاب الكفاءات، وتنمية المهارات، وتحفيز الموظفين، وتقييم أدائهم بشكل موضوعي وشفاف. ويُعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم عوامل نجاح الإصلاح الإداري وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الحكومي.

كما تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع العام عدداً من التحديات، من أبرزها الجمود التنظيمي، وضعف المرونة في بعض الأنظمة، ومقاومة التغيير، والحاجة إلى مواءمة السياسات الوظيفية مع متطلبات التطور التكنولوجي وسوق العمل المتغير. الأمر الذي يجعل من تطوير ممارسات الموارد البشرية ضرورة استراتيجية تسهم في بناء جهاز إداري قادر على الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة.

وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا المشروع لبحث واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وتسليط الضوء على أدوارها وأهميتها، وتحليل أبرز التحديات التي تواجهها، واستعراض الأساليب الحديثة التي يمكن من خلالها تحسين كفاءة الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية المؤسسات الحكومية، بما يحقق أهداف التنمية ويخدم المجتمع بكفاءة وعدالة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:-

يُقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري داخل المنظمة، من حيث التخطيط له واستقطابه وتعيينه وتدريبه وتطويره وتحفيزه وتقييم أدائه، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وتنطلق إدارة الموارد البشرية من الإيمان بأن الإنسان هو المورد الأهم والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمات، وأن حسن إدارته يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

وفي الإطار المفاهيمي، تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والبرامج التي تُعنى بتنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، وتنمية القدرات والمهارات، وضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.

أما في القطاع العام، فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكتسب بعداً أوسع، إذ لا يقتصر دورها على الجوانب الإدارية والفنية فقط، بل يمتد ليشمل الالتزام بالقيم العامة مثل العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص وخدمة المصلحة العامة. كما ترتبط إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع بالأنظمة واللوائح الوظيفية التي تنظم شؤون الخدمة المدنية، وتحدد حقوق وواجبات الموظفين، وتسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي والانضباط الإداري.

وتطورت إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة تقليدية تركز على شؤون الأفراد إلى كونها شريكاً استراتيجياً في صنع القرار، يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ودعم عمليات التغيير والتطوير المؤسسي. وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية أداة فاعلة في بناء رأس مال بشري كفء وقادر على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

تعريفات إدارة الموارد البشرية عند الباحثين:-

عرّف (DeCenzo & Robbins) إدارة الموارد البشرية :

أنها تهدف إلى جذب الأفراد الأكفاء للمنظمة، والمحافظة عليهم، وتطوير قدراتهم من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ويرى غاري ديسلر (Gary Dessler) :

أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والممارسات التي تتعلق بالجوانب الإدارية للأفراد العاملين في المنظمة، وتشمل تحليل الوظائف، والتخطيط للقوى العاملة، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم الأجور والحوافز.

ويعرّف أرمسترونغ (Armstrong):

أن إدارة الموارد البشرية أهم أصول المنظمة، وهم الأفراد العاملون فيها، الذين يساهمون بصورة فردية وجماعية في تحقيق أهدافها، مع التركيز على تنمية مهاراتهم وتحفيزهم وبناء الالتزام التنظيمي لديهم.

تخطيط الموارد البشرية:-

يُعد تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته، حيث يركز على ضمان توافر العدد المناسب من العاملين، بالمهارات والمؤهلات المناسبة، في الوقت والمكان المناسبين. وتزداد أهمية تخطيط الموارد البشرية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات، سواء على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي أو التنظيمي، الأمر الذي يتطلب رؤية مستقبلية واضحة لإدارة العنصر البشري بوصفه المورد الأهم في أي منظمة.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:-

يُعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي يتم من خلالها التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، والعمل على توفيرها كمًا ونوعًا، بما يحقق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة. كما يُعد تخطيط الموارد البشرية أداة استراتيجية تهدف إلى الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية الحالية، والاستعداد للتغيرات المستقبلية التي قد تؤثر في حجم ونوع القوى العاملة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:-

تتبع أهمية تخطيط الموارد البشرية من دوره في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة والحد من مشكلات العجز أو الفائض في القوى العاملة ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية والمساعدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأيضاً دعم الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل وتحسين قرارات التوظيف والتدريب والترقية.

مراحل تخطيط الموارد البشرية:-

- يتم تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل أساسية، من أبرزها :
- تحليل الوضع الحالي للموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمهارات
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة
- تحليل العرض المتوقع من الموارد البشرية
- الموازنة بين العرض والطلب ووضع الخطط المناسبة
- تنفيذ خطط الموارد البشرية ومتابعتها وتقييمها

تخطيط الموارد البشرية في القطاع العام:-

يكتسب تخطيط الموارد البشرية في القطاع العام أهمية خاصة، نظرًا لارتباطه بتقديم الخدمات العامة وتحقيق المصلحة العامة. ويتميز هذا التخطيط بارتباطه بالأنظمة واللوائح الوظيفية، وضرورة الالتزام بمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص. كما يسهم التخطيط السليم للموارد البشرية في رفع كفاءة الجهاز الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية:-

من أبرز التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية وضعف دقة البيانات والمعلومات الجمود التنظيمي مقاومة التغيير السريع في متطلبات الوظائف وعدم موازنة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل.

التدريب والتطوير:-

أصبحت الموارد البشرية اليوم العامل الأهم في بناء الميزة التنافسية لأي منظمة، لأن نجاح الخطط والاستراتيجيات يعتمد في النهاية على قدرات العاملين وسلوكهم ومستوى أدائهم. ومن هنا برزت وظيفة التدريب والتطوير كأحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتحسين مهاراتهم واتجاهاتهم بما ينعكس مباشرة على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف. ولم يعد التدريب نشاطاً ثانوياً أو إجراءً شكلياً، بل أصبح عملية استراتيجية مرتبطة برؤية المنظمة ومستقبلها، خصوصاً مع التحول الرقمي وتسارع التغيرات التقنية وظهور وظائف جديدة وتبدل متطلبات سوق العمل.

مفهوم التدريب ومفهوم التطوير والفرق بينهما:-

التدريب هو عملية منظمة ومخططة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في معارف الموظف ومهاراته وسلوكياته ليؤدي عمله الحالي بكفاءة أعلى. ويركز التدريب غالباً على الاحتياجات قصيرة أو متوسطة المدى المرتبطة بالوظيفة الحالية مثل تعلم مهارة جديدة أو تحسين استخدام نظام إلكتروني أو رفع جودة خدمة العملاء.

التطوير فهو مفهوم أوسع وأعمق لأنه يهتم بإعداد الموظف للمستقبل، ويركز على تنمية القدرات الفكرية والقيادية والتحليلية والمهارات السلوكية التي تؤهل الموظف لمناصب ومسؤوليات أكبر. لذلك يمكن القول إن التدريب يهتم بالحاضر وتحسين الأداء الحالي، بينما التطوير يهتم بالمستقبل وبناء القيادات واستدامة الكفاءة التنظيمية.

أهداف التدريب والتطوير:-

يستهدف التدريب والتطوير تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتجاوز مجرد رفع المهارات الفنية، ومن أبرزها رفع الكفاءة والإنتاجية وتقليل الهدر والأخطاء وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات وزيادة رضا المستفيدين وسد فجوة الأداء عبر معالجة نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة وأيضاً رفع القدرة على التكيف مع التغيير والتنظيمات الجديدة وتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي عبر الاستثمار في الموظف

أهمية التدريب والتطوير على مستوى المنظمة والموظف والمجتمع:-

- مستوى المنظمة:

يسهم التدريب في تحقيق أداء مؤسسي أكثر انضباطاً، ويقلل الاعتماد على الخبرات الفردية غير الموثقة، ويرفع القدرة على تطبيق الأنظمة والإجراءات بسلاسة. كما يساعد على توحيد طرق العمل ومعايير الجودة وتحسين الاتصالات الداخلية.

- مستوى الموظف:

يرفع التدريب الثقة بالنفس ويزيد الرضا الوظيفي ويعزز فرص الترقية والتقدم المهني. ويعالج كثيرًا من مظاهر التوتر الناتج عن ضعف الكفاءة أو عدم وضوح الأدوار، كما يرفع مستوى الاحترافية في التعامل مع المشكلات اليومية.

- مستوى المجتمع:

يظهر أثر التدريب بشكل واضح خاصة في القطاع العام، لأن رفع كفاءة الموظف الحكومي يعني تحسن جودة الخدمات العامة وتسريع الإجراءات وتعزيز الثقة في الأجهزة الحكومية، وهو ما ينعكس على التنمية والاستقرار.

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحديد الاحتياجات التدريبية هو أساس نجاح التدريب، لأن المشكلة الكبرى ليست في تنفيذ دورات كثيرة بل في تنفيذ تدريب صحيح يخدم هدفًا حقيقيًا.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية عبر عدة مصادر منها تحليل المنظمة من خلال استراتيجيتها وأهدافها وخططها المستقبلية وتحليل الوظيفة عبر تحديد المهارات والمعارف المطلوبة لأداء المهام وتحليل الفرد عبر مقارنة مستوى أداء الموظف الفعلي بالمستوى المطلوب وأيضًا بواسطة تقارير تقييم الأداء والملاحظات الإشرافية واستبيانات الموظفين ومقابلاتهم وملاحظات العملاء أو المستفيدين

ويُفهم من ذلك أن الاحتياج التدريبي يمثل الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وكلما كانت هذه الفجوة محددة بدقة كانت نتائج التدريب أكثر وضوحًا.

- تصميم برامج التدريب والتطوير:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تبدأ مرحلة تصميم البرنامج، وهي مرحلة تتطلب وضوحًا في أهداف التدريب ومحتواه، وتشمل عادة:

- ١- تحديد أهداف تدريبية قابلة للقياس
- ٢- اختيار محتوى علمي وتطبيقي مناسب لطبيعة العمل
- ٣- تحديد الفئة المستهدفة وعدد المتدربين
- ٤- اختيار المدربين المؤهلين أو الجهات التدريبية المعتمدة
- ٥- تحديد مدة البرنامج ومكانه ووسائله

أساليب التدريب والتطوير الحديثة:-

تنوعت أساليب التدريب والتطوير، ولم تعد مقتصرة على المحاضرات التقليدية، ومن الأساليب الحديثة:-

- التدريب أثناء العمل عبر التوجيه المباشر والتطبيق العملي
- التدوير الوظيفي الذي ينقل الموظف بين مهام مختلفة لاكتساب خبرات متنوعة
- الإرشاد والتوجيه المهني عبر مدرب أو مشرف خبير
- التعلم الإلكتروني الذي يوفر مرونة في الوقت ويتيح محتوى متجدد
- المحاكاة ودراسة الحالات المناسبة للوظائف الإدارية والخدمية
- ورش العمل وحلقات النقاش التي تعزز التعلم التعاوني
- التدريب القائم على المشاريع حيث يتعلم الموظف عبر إنجاز مهمة واقعية

تقييم التدريب وقياس أثره:-

تقييم التدريب عنصر حاسم، لأن الكثير من المنظمات تقيس نجاح التدريب بالحضور فقط، بينما التقييم الحقيقي يقيس أثر التدريب على الأداء.

ومن أشهر نماذج التقييم نموذج كيركباتريك الذي يقيس ردة فعل المتدرب ومدى رضاه عن البرنامج ومدى التعلم واكتساب المعرفة والمهارة وتغير السلوك في بيئة العمل بعد التدريب.

وعن طريق نتائج التدريب على مستوى المؤسسة مثل رفع الإنتاجية أو تقليل الأخطاء ويمكن تعزيز التقييم عبر مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد التدريب، أو متابعة المتدرب بعد فترة للتأكد من تطبيق ما تعلمه.

التدريب والتطوير في القطاع العام:-

يتميز التدريب في القطاع العام بخصوصية نابعة من طبيعة الخدمة العامة والالتزام باللوائح والأنظمة، كما أن أهداف التدريب ترتبط بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين ورفع كفاءة العمل الحكومي. ومع التحول الرقمي في الجهات الحكومية أصبحت الحاجة أكبر إلى تدريب الموظفين على الأنظمة والمنصات الرقمية وإدارة البيانات والأمن السيبراني وخدمة المستفيدين عبر القنوات الإلكترونية. كما يرتبط التدريب الحكومي عادة بمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص، وضرورة التأكد من وصول التدريب للفئات المستحقة وربطه بخطط التطوير المؤسسي لا بمجرد تنفيذ دورات شكلية.

التحديات التي تواجه التدريب والتطوير:-

من أبرز التحديات التي تواجه التدريب والتطوير:

- ضعف تحديد الاحتياج التدريبي مما يؤدي لتدريب غير مناسب
- ضعف ربط التدريب بالأداء والترقيات والتحفيز
- الاعتماد على التدريب النظري دون تطبيق
- محدودية الميزانية أو ضعف جودة بعض الجهات التدريبية
- مقاومة الموظفين للتغيير أو ضعف الدافعية
- عدم وجود متابعة بعد التدريب مما يقلل من انتقال أثر التعلم للعمل

توصيات لتحسين التدريب والتطوير:-

من التوصيات لتحسين التدريب والتطوير:

- ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية وبمؤشرات الأداء
- بناء قاعدة بيانات للمهارات والفجوات التدريبية
- تطبيق تقييم قبل وبعد وقياس أثر التدريب على نتائج العمل
- تنويع الأساليب مع زيادة التدريب العملي والميداني
- تحفيز الموظفين على تطبيق ما تعلموه عبر مكافآت أو نقاط تقييم
- إنشاء مسارات تطوير وظيفي واضحة وإحلال وظيفي مبني على الكفاءة

تقييم الأداء الوظيفي:-

يُعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأكثرها تأثيرًا في كفاءة الأداء المؤسسي، إذ يمثل الأداة التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الموظفين لمتطلبات وظائفهم، ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. ولا يقتصر تقييم الأداء على كونه إجراءً إداريًا دوريًا، بل يُعد نظامًا متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب والترقية والحوافز، وتعزيز العدالة والشفافية داخل المنظمة.

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:-

يُقصد بتقييم الأداء الوظيفي العملية المنظمة التي يتم من خلالها قياس وتحليل أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمستويات المحددة مسبقًا. ويشمل التقييم الجوانب الكمية مثل حجم الإنجاز وجودته، والجوانب النوعية مثل السلوك الوظيفي والالتزام والانضباط والقدرة على العمل الجماعي.

ويهدف تقييم الأداء إلى تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وتقديم تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين أدائه وتطوير مهاراته، بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي:-

تتجلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

- تحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي
- توفير أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الترقية والحوافز
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية
- تعزيز العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي
- تحقيق الرقابة الإدارية وتصحيح الانحرافات

أهداف تقييم الأداء الوظيفي:-

يسعى نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- قياس كفاءة الموظف في أداء مهامه الوظيفية
- تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها
- ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم
- تطوير المسار الوظيفي للعاملين
- دعم التخطيط للموارد البشرية

معايير تقييم الأداء الوظيفي:-

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من المعايير التي تختلف باختلاف طبيعة الوظائف، ومن أبرزها:

- كمية العمل المنجز
- جودة الأداء والدقة
- الالتزام بالأنظمة والتعليمات
- الانضباط في الحضور والانصراف
- المبادرة والابتكار
- القدرة على العمل ضمن فريق
- التعامل مع المستفيدين

المشكلات والتحديات في تقييم الأداء الوظيفي:-

تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي عدة تحديات، من أبرزها:

- التحيز الشخصي في التقييم
- عدم وضوح المعايير أو عموميتها
- ضعف مهارات المقيمين
- التركيز على التقييم الشكلي دون المتابعة
- عدم ربط التقييم بخطط التطوير والتحفيز
- مقاومة الموظفين لنتائج التقييم

فلسفة تقييم الأداء الوظيفي:-

ينطلق تقييم الأداء الوظيفي من فلسفة إدارية ترى أن الأداء القابل للقياس هو أساس التحسين المستمر، وأن الموظف لا يمكن تطويره دون معرفة دقيقة بمستوى أدائه الفعلي. فالتقييم ليس أداة رقابية فقط، بل وسيلة تشخيصية وتطويرية تهدف إلى تحسين السلوك الوظيفي وتعزيز الكفاءة وتحقيق العدالة التنظيمية. وكلما ارتبط التقييم برؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، زادت فعاليته وقيمته.

تقييم الأداء الوظيفي:-

معايير الأداء الوظيفي

تمثل معايير الأداء الأساس الذي تُبنى عليه عملية التقييم، وهي بمثابة المقاييس التي يُقارن بها أداء الموظف. وتنقسم هذه المعايير إلى:

١ - المعايير الكمية:

وهي المعايير التي يمكن قياسها بالأرقام، مثل حجم الإنتاج، عدد المعاملات المنجزة، سرعة الإنجاز، الالتزام بالمواعيد النهائية، ونسب الأخطاء. وتمتاز هذه المعايير بموضوعيتها وسهولة قياسها، لكنها قد لا تعكس السلوك الوظيفي بالكامل.

٢ - المعايير النوعية:

وتركز على جودة الأداء والسلوكيات الوظيفية مثل الدقة، جودة الخدمة، الالتزام المهني، التعاون مع الزملاء، مهارات التواصل، والقدرة على حل المشكلات. وتُعد هذه المعايير أكثر شمولاً، لكنها تتطلب أدوات تقييم دقيقة لتقليل التحيز.

٣ - مؤشرات الأداء الرئيسية:

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية أداة حديثة في تقييم الأداء، حيث تربط أداء الموظف بأهداف محددة وقابلة للقياس. وتُستخدم هذه المؤشرات لتوضيح ما هو متوقع من الموظف بدقة، وتساعد في تحويل الأهداف العامة إلى نتائج عملية يمكن متابعتها. كما تساهم مؤشرات الأداء في تعزيز المساءلة وتحقيق العدالة في التقييم.

٤ - مصادر التقييم:

تختلف مصادر تقييم الأداء الوظيفي بحسب النظام المعتمد، ومن أهمها:-

الرئيس المباشر:

ويُعد المصدر الأكثر شيوعاً نظراً لاحتكاكه اليومي بالموظف، إلا أن هذا المصدر قد يتأثر بالتحيز أو العلاقات الشخصية.

التقييم الذاتي:

يساهم في تعزيز وعي الموظف بأدائه، ويشجعه على المشاركة في عملية التقييم، لكنه يحتاج إلى توجيه لضمان الواقعية.

تقييم الزملاء:

يعكس صورة واقعية عن السلوك التعاوني والعمل الجماعي، لكنه قد يتأثر بالمجاملات أو الخلافات.

أساليب التقييم:-

تمثل أساليب التقييم الأدوات الفنية التي تُستخدم لقياس الأداء، وتنقسم إلى:

١ - الأساليب التقليدية:

مثل تقارير الأداء السنوية، ومقاييس التقدير، والترتيب والمقارنة. وتمتاز بالبساطة، لكنها قد تفتقر إلى الدقة والمرونة.

٢ - الأساليب الحديثة:

مثل الإدارة بالأهداف، والتقييم القائم على الكفاءات، والتقييم باستخدام مؤشرات الأداء، والتقييم الإلكتروني. وتمتاز بتركيزها على النتائج وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية.

فترة التقييم وتوقيته:-

يؤثر توقيت التقييم بشكل كبير في دقته وفعاليته، إذ إن الاعتماد على تقييم سنوي فقط قد يؤدي إلى نسيان إنجازات أو إخفاقات سابقة. لذلك تتجه المنظمات الحديثة إلى التقييم الدوري والمستمر، مع تقديم تغذية راجعة منتظمة، بما يسمح بتصحيح الأداء في الوقت المناسب.

التغذية الراجعة:-

تمثل التغذية الراجعة جوهر عملية تقييم الأداء، فهي التي تحول التقييم من مجرد أرقام إلى أداة تطوير. ويجب أن تكون التغذية الراجعة واضحة، وبناءة، ومبنية على وقائع، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء وليس على النقد الشخصي. كما يُفضل أن تكون عملية التقييم حوارًا تشاركيًا بين الرئيس والموظف.

ربط نتائج التقييم بالقرارات الإدارية:-

تُعد هذه الخطوة من أهم عناصر تقييم الأداء، حيث تفقد العملية قيمتها إذا لم تُستخدم نتائجها في:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- اتخاذ قرارات الترقية والنقل
- تحديد الحوافز والمكافآت
- وضع خطط تحسين الأداء
- التخطيط للإحلال الوظيفي

التحديات المرتبطة بعناصر التقييم:-

تواجه عناصر تقييم الأداء الوظيفي عدة تحديات، من أبرزها:-

- عدم وضوح المعايير
- التحيز في التقييم
- ضعف مهارات المقيمين
- التركيز على الشكل دون الجوهر
- ضعف الربط بين التقييم والتطوير

أصبح العنصر البشري في المنظمات الحديثة محور الاهتمام الإداري، إذ لم يعد النجاح التنظيمي مرتبطًا فقط بتوافر الموارد المالية أو التقنية، بل بقدرة المنظمة على تحفيز مواردها البشرية وإشباع احتياجاتها

التحفيز والرضا الوظيفي:-

النفسية والمهنية. فالتحفيز والرضا الوظيفي يمثلان أساس السلوك الإنساني داخل المنظمة، ويؤثران بشكل مباشر في مستوى الأداء، والإبداع، والاستقرار الوظيفي.

وتكمن خطورة إهمال التحفيز والرضا الوظيفي في كونهما يؤديان إلى ظواهر تنظيمية سلبية مثل انخفاض الإنتاجية، ضعف الالتزام، كثرة الغياب، ارتفاع دوران العمل، والجمود الوظيفي. لذلك أصبحت دراسة التحفيز والرضا الوظيفي من القضايا الجوهرية في إدارة الموارد البشرية.

مفهوم التحفيز الوظيفي:-

التحفيز الوظيفي هو عملية إدارية ونفسية تهدف إلى توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إثارة دوافعهم الداخلية والخارجية. ويقوم التحفيز على فكرة أساسية مفادها أن الإنسان لا يعمل فقط بدافع الأجر، بل بدافع تحقيق الذات، والشعور بالتقدير، والانتماء، والأمان الوظيفي.

ويُنظر إلى التحفيز بوصفه حلقة وصل بين احتياجات الموظف ومتطلبات العمل، حيث تعمل المنظمة على تصميم نظم تحفيزية تشبع حاجات العاملين، مقابل تحقيق مستويات أداء مرتفعة. وكلما كان التحفيز متوازنًا وعادلًا ومرتبطةً بالأداء، زادت فعاليته واستدامته.

أنواع التحفيز الوظيفي:-

أ- التحفيز المادي:

التحفيز المادي يشمل جميع الحوافز المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين، ويُعد من أكثر أنواع التحفيز وضوحًا وتأثيرًا على المدى القصير.

ومن أمثلته:

- الرواتب والأجور العادلة
- العلاوات السنوية
- المكافآت المرتبطة بالأداء
- الحوافز الإنتاجية
- البدلات والمزايا المالية

ويكمن دور التحفيز المادي في إشباع الاحتياجات الأساسية للموظف، وتحقيق الشعور بالاستقرار الاقتصادي. إلا أن الاعتماد عليه وحده قد يؤدي إلى ضعف الدافعية على المدى الطويل إذا لم يُدعم بحوافز معنوية.

ب- التحفيز المعنوي:

يُعد التحفيز المعنوي أكثر عمقًا وتأثيرًا على السلوك الوظيفي، لأنه يخاطب الجوانب النفسية والاجتماعية للموظف. ويشمل:

- التقدير والثناء على الجهود المبذولة
- الاحترام والثقة
- المشاركة في اتخاذ القرار
- تفويض الصلاحيات
- فرص التطور والترقي الوظيفي
- الأمان الوظيفي
- تحسين بيئة العمل

ويمتاز التحفيز المعنوي بقدرته على تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز الإبداع والابتكار.

مفهوم الرضا الوظيفي:-

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لعمله، ومدى توافق الوظيفة مع توقعاته واحتياجاته وقيمه. ولا يُقاس الرضا الوظيفي بعامل واحد فقط، بل هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية.

ويختلف مستوى الرضا الوظيفي من موظف لآخر تبعًا لاختلاف القيم، والطموحات، والظروف الشخصية، ونمط القيادة، وبيئة العمل. لذلك فإن الرضا الوظيفي يُعد مفهومًا نسبيًا وديناميكيًا يتغير بتغير الظروف التنظيمية.

أبعاد الرضا الوظيفي:-

- الرضا عن طبيعة العمل:

يرتبط بمدى ملاءمة المهام لقدرات الموظف، وتنوع العمل، وإحساسه بأهمية دوره. فكلما كان العمل واضحًا ومشبعًا للتحدي، ارتفع مستوى الرضا.

- الرضا عن الأجور والحوافز:

يعكس شعور الموظف بعدالة الأجر مقارنة بجهده وبزملائه، ويؤثر بشكل مباشر في الرضا العام والاستقرار الوظيفي.

- الرضا عن الإشراف:

يتعلق بأسلوب القيادة، ودرجة الدعم والتوجيه، وعدالة التقييم، واحترام الرئيس المباشر.

- الرضا عن العلاقات الوظيفية:

يشمل العلاقات مع الزملاء، والعمل الجماعي، وروح التعاون داخل المنظمة.

العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي:-

تُعد العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي علاقة تكاملية وطرديّة. فالتحفيز الفعّال يؤدي إلى إشباع احتياجات الموظفين، مما يرفع مستوى رضاهم الوظيفي. وفي المقابل، الموظف الراضي يكون أكثر استعدادًا للاستجابة لوسائل التحفيز، وأكثر التزامًا وتحقيقًا للأداء.

وتشير الدراسات الإدارية إلى أن غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، حتى وإن توفرت بعض المزايا المادية. كما أن التحفيز غير العادل قد يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في الإحباط وضعف الانتماء التنظيمي.

الفصل الثاني: الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية

مقدمة

تُعد الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية فلسفة إدارية متكاملة تقوم على تبني التحسين المستمر في جميع جوانب العمل الحكومي، من خلال إشراك القيادات والموظفين في تحقيق أهداف واضحة تركز على المستفيد باعتباره محور العملية الإدارية. وهي لا تقتصر على تحسين مخرجات الخدمات الحكومية فحسب، بل تمتد لتشمل تطوير الإجراءات، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الالتزام والمسؤولية، بما يسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

لقد فرضت المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية على الحكومات في مختلف دول العالم ضرورة إعادة النظر في أساليب الإدارة التقليدية، والانتقال نحو نماذج إدارية حديثة تعتمد على الجودة والتميز المؤسسي. فالمواطن اليوم أكثر وعيًا بحقوقه، وأكثر قدرة على المقارنة بين مستويات الخدمات، مما يجعل المؤسسات الحكومية أمام تحدٍ حقيقي يتمثل في تقديم خدمات ذات جودة عالية، في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، مع الالتزام بمبادئ العدالة والمساءلة.

وتتبع أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية من دورها في تعزيز الثقة بين الحكومة والمجتمع، حيث تسهم في تحسين صورة الجهاز الحكومي، وزيادة رضا المستفيدين، وتقليل الأخطاء الإدارية، والحد من الهدر في الموارد، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة. كما تساعد الجودة الشاملة على توحيد الجهود داخل المؤسسة، وتوضيح الأهداف، وتحسين عملية اتخاذ القرار، اعتمادًا على البيانات والمعلومات الدقيقة، بدلاً من الاجتهادات الفردية.

ولا يمكن النظر إلى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية على أنه إجراء شكلي أو برنامج مؤقت، بل هو توجه استراتيجي طويل الأمد يتطلب تغييرًا في الثقافة التنظيمية، وتبني قيم العمل الجماعي، والشفافية، والتحسين المستمر. كما يستلزم وجود قيادة واعية ومؤمنة بأهمية الجودة، قادرة على تحفيز العاملين، وتوفير التدريب المستمر لهم، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:-

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية شاملة تقوم على التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة، من خلال مشاركة جميع العاملين، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم، باستخدام الأساليب العلمية والإدارية الحديثة.

وفي المؤسسات الحكومية، تعني الجودة الشاملة السعي المستمر لتحسين جودة الخدمات العامة، وتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة الموظفين، بما يحقق الأهداف الحكومية بكفاءة وفعالية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية:-

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة في المؤسسات الحكومية نظرًا لدورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الخدمات العامة، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

١- تحسين جودة الخدمات الحكومية:-

تسهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث الدقة والسرعة والموثوقية، وذلك من خلال تحسين الإجراءات وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل وتحقيق رضاهم.

٢- رفع كفاءة الأداء المؤسسي:

تساعد الجودة الشاملة على تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة.

٣- تعزيز رضا المستفيدين:

يركز تطبيق الجودة الشاملة على المستفيد باعتباره محور العملية الإدارية، مما يساهم في تحسين تجربته مع الخدمات الحكومية، وزيادة مستوى رضاه، وتعزيز ثقته في المؤسسات الحكومية.

٤- تقليل الأخطاء والروتين الإداري:

تعمل الجودة الشاملة على الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها، كما تسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التعقيد والبيروقراطية التي تعيق تقديم الخدمات بكفاءة.

٥- تعزيز الشفافية والمساءلة:

يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على وضوح الإجراءات والمعايير، مما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية، ويحد من الممارسات الإدارية غير السليمة.

٦- تحسين صورة المؤسسات الحكومية:

تؤدي جودة الخدمات وتحسن الأداء إلى بناء صورة إيجابية عن المؤسسات الحكومية لدى المجتمع، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الحكومة والمواطنين.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية:-

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل الإطار الفكري لتطبيقها.

ومن أبرز هذه المبادئ:

- التركيز على المستفيد

يُعد المستفيد (المواطن) محور الاهتمام في إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المؤسسات الحكومية إلى فهم احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها وتحقيق رضاه.

- القيادة الفعّالة

تلعب القيادة دوراً رئيساً في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، من خلال تبني فلسفة الجودة، ووضع الرؤية الاستراتيجية، ودعم العاملين، وتحفيزهم على المشاركة في تحسين الأداء.

- مشاركة العاملين

تعتمد الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر، من خلال تمكينهم، والاستفادة من خبراتهم، وتشجيع العمل الجماعي.

- التحسين المستمر

يُعد التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المؤسسات الحكومية إلى تطوير أدائها بشكل دائم، ومواكبة التطورات الإدارية والتقنية، وعدم الاكتفاء بالوضع القائم.

- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات

تركز إدارة الجودة الشاملة على الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين التخطيط ورفع كفاءة الأداء.

- التركيز على العمليات

تهتم الجودة الشاملة بتحسين العمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة، باعتبارها الأساس في تحقيق جودة الخدمات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والتكلفة.

- العمل الجماعي

تشجع إدارة الجودة الشاملة على التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين، مما يعزز التكامل بين الإدارات ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية:-

تُعد معايير إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الضوابط والمؤشرات التي تُستخدم لقياس مدى نجاح المؤسسات الحكومية في تطبيق الجودة وتحقيق أهدافها. وتهدف هذه المعايير إلى ضمان تقديم خدمات حكومية عالية الجودة، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق رضا المستفيدين.

وفيما يلي أهم هذه المعايير مع شرحها:

أ- معيار القيادة:

يركز هذا المعيار على دور القيادة العليا في تبني مفهوم الجودة الشاملة ونشره داخل المؤسسة. ويشمل مدى التزام القيادات بالرؤية الاستراتيجية، ودعم برامج الجودة، وتحفيز العاملين، واتخاذ القرارات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وتُعد القيادة الواعية عنصراً حاسماً في نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.

ب- معيار التخطيط الاستراتيجي:

يقيس هذا المعيار قدرة المؤسسة الحكومية على وضع خطط استراتيجية واضحة تركز على الجودة والتحسين المستمر، وتنسجم مع أهداف الدولة واحتياجات المجتمع. كما يشمل تحديد الأهداف، ووضع مؤشرات قياس الأداء، وربط الخطط بالموارد المتاحة.

ت- معيار التركيز على المستفيد:

يركز هذا المعيار على مدى اهتمام المؤسسة الحكومية بالمستفيدين من خدماتها، من خلال دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم، وقياس مستوى رضاهم، والتعامل مع شكاواهم وملاحظاتهم بفعالية. ويُعد رضا المستفيد مؤشرًا أساسيًا على نجاح تطبيق الجودة الشاملة.

ث- معيار الموارد البشرية:

يهتم هذا المعيار بكفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة الحكومية، ويشمل أساليب اختيار الموظفين، وتدريبهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على الإبداع والالتزام بالجودة. كما يقيس مدى مشاركة العاملين في تحسين الأداء والعمل الجماعي.

ج- معيار العمليات والإجراءات:

يركز هذا المعيار على تحسين العمليات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة الحكومية، من خلال تبسيطها، وتقليل التعقيد والروتين، وتسريع إنجاز المعاملات، وضمان وضوح الإجراءات وسهولة تطبيقها.

ح- معيار نظم المعلومات وتحليل البيانات:

يقيس هذا المعيار مدى توافر نظم معلومات حديثة ودقيقة تدعم اتخاذ القرار، وتساعد في متابعة الأداء، وقياس جودة الخدمات الحكومية. كما يشمل استخدام البيانات في التخطيط، والتقييم، والتحسين المستمر.

خ- معيار التحسين المستمر:

يهتم هذا المعيار بقدرة المؤسسة الحكومية على تطوير أدائها بشكل مستمر، من خلال مراجعة السياسات والإجراءات، والاستفادة من نتائج التقييم، وتطبيق أساليب حديثة لتحسين جودة الخدمات.

د- معيار الشفافية والمساءلة:

يركز هذا المعيار على وضوح القوانين والأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة الحكومية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ومحاسبة المقصرين، بما يعزز النزاهة ويحد من الفساد الإداري.

ذ- معيار النتائج والأداء المؤسسي:

يقيس هذا المعيار النتائج التي تحققها المؤسسة الحكومية نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل:

- مستوى رضا المستفيدين
- كفاءة الخدمات المقدمة
- تحسين الأداء المالي والإداري
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وتُعد النتائج النهائية المؤشر الحقيقي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة.

ر- معيار التوافق مع النماذج والمعايير الدولية:

تعتمد العديد من المؤسسات الحكومية على معايير ونماذج عالمية لتطبيق الجودة الشاملة، مثل:

- معايير ISO 9001
 - نماذج التميز المؤسسي
- ويهدف هذا المعيار إلى ضمان توافق الأداء الحكومي مع أفضل الممارسات الدولية في مجال الجودة.

تطبيقات الجودة في الخدمات العامة:-

تُعد الخدمات العامة من أهم الوظائف التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمجتمع، وتشمل خدمات التعليم، والصحة، والبلديات، والنقل، والخدمات الإدارية وغيرها. ونظرًا لتزايد توقعات المواطنين وارتفاع مستوى الوعي المجتمعي، أصبح تطبيق مفاهيم الجودة في الخدمات العامة ضرورة ملحة لضمان تقديم خدمات فعّالة، عادلة، وذات مستوى عالٍ من الكفاءة. وتمثل تطبيقات الجودة في الخدمات العامة الجانب العملي لإدارة الجودة الشاملة، حيث تنتقل من الإطار النظري إلى الممارسة الفعلية

١- تحليل احتياجات المستفيدين:

يركز هذا العنصر على دراسة احتياجات المواطنين وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية من الخدمات العامة، من خلال:

- الدراسات الميدانية والاستبيانات
- تحليل الشكاوى والمقترحات
- دراسة الخصائص السكانية والاجتماعية

ويسهم هذا التحليل في تصميم خدمات تتوافق مع متطلبات المجتمع وتحقق رضا المستفيدين.

٢- تحديد أهداف الخدمة:

يتطلب تطبيق الجودة في التخطيط وضع أهداف واضحة ومحددة لكل خدمة عامة، بحيث تكون:

- واقعية وقابلة للتنفيذ
- قابلة للقياس والتقييم
- منسجمة مع السياسات الحكومية

ويساعد وضوح الأهداف على توجيه الجهود وتحقيق جودة الخدمة بكفاءة.

٣- تحديد معايير الجودة:

يُعد تحديد معايير الجودة من العناصر الأساسية في تخطيط الخدمات العامة، وتشمل:

- زمن تقديم الخدمة
- دقة الإجراءات
- سهولة الحصول على الخدمة
- مستوى التكلفة

وتُستخدم هذه المعايير لاحقًا لقياس مستوى الأداء وتقييم جودة الخدمة.

٤- دراسة الموارد المتاحة:

يركز هذا العنصر على تحليل الموارد اللازمة لتقديم الخدمة، مثل:

- الموارد البشرية
- الموارد المالية
- الموارد التقنية

ويهدف ذلك إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة دون التأثير على جودة الخدمة.

٥- تصميم إجراءات تقديم الخدمة:

يشمل هذا العنصر تخطيط خطوات وإجراءات تقديم الخدمة، من خلال:

- تبسيط الإجراءات
- تقليل عدد الخطوات
- إزالة التعقيد والروتين

تطبيق الجودة في تصميم الإجراءات:-

يُعد تصميم الإجراءات الإدارية من أهم مراحل تقديم الخدمات العامة، حيث تؤثر الإجراءات بشكل مباشر في سرعة إنجاز الخدمة وجودتها ومستوى رضا المستفيدين. ويهدف تطبيق الجودة في تصميم الإجراءات إلى تبسيط العمليات الإدارية، وتقليل الروتين، والحد من الأخطاء، بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء الحكومي.

ويتحقق ذلك من خلال العناصر الآتية:

- تحليل الإجراءات الحالية

يركز هذا العنصر على دراسة الإجراءات الإدارية القائمة وتحليلها بدقة، من حيث عدد الخطوات، والوقت المستغرق، والجهات المشاركة في تنفيذها. ويساعد هذا التحليل على اكتشاف نقاط الضعف والاختناقات الإدارية التي تعيق سرعة وجودة تقديم الخدمة.

- تبسيط الإجراءات

يُعد تبسيط الإجراءات من أهم عناصر تطبيق الجودة، ويشمل:

- تقليل عدد الخطوات غير الضرورية
- دمج الإجراءات المتشابهة
- تقليل عدد الموافقات الإدارية

ويسهم ذلك في تقليص زمن إنجاز الخدمة وتحسين تجربة المستفيد.

- توحيد الإجراءات

يركز هذا العنصر على توحيد الإجراءات داخل المؤسسة الحكومية أو بين الجهات المتشابهة، بحيث يتم تقديم الخدمة بالطريقة نفسها لجميع المستفيدين، مما يحقق العدالة ويقلل التباين في الأداء.

- وضوح الإجراءات

يتطلب تطبيق الجودة أن تكون الإجراءات واضحة ومفهومة لكل من الموظفين والمستفيدين، من خلال:

- إعداد أدلة إجرائية واضحة
- توضيح المتطلبات والمستندات اللازمة
- تحديد مسؤوليات كل جهة أو موظف

ويسهم وضوح الإجراءات في تقليل الأخطاء وسوء الفهم.

- تقليل الزمن والتكلفة

يركز هذا العنصر على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الخدمة وتقليل التكلفة المترتبة عليها، سواء على المؤسسة الحكومية أو المستفيد، دون التأثير على جودة الخدمة أو دقتها.

- استخدام التكنولوجيا في الإجراءات

يُعد إدخال التكنولوجيا عنصراً أساسياً في تحسين تصميم الإجراءات، ويشمل:

- أتمتة الإجراءات الإدارية
- تقديم الخدمات إلكترونياً
- تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية

ويسهم ذلك في تسريع الإنجاز وتحسين الدقة وتقليل الأخطاء.

تطبيق الجودة في الموارد البشرية:-

تُعد الموارد البشرية العنصر الأهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الحكومية، إذ يعتمد مستوى جودة الخدمات العامة بدرجة كبيرة على كفاءة الموظفين وأدائهم. ويهدف تطبيق الجودة في الموارد البشرية إلى تطوير قدرات العاملين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر.

ويتحقق ذلك من خلال العناصر الآتية:-

- التخطيط السليم للموارد البشرية:

يركز هذا العنصر على تحديد الاحتياجات الفعلية من الكوادر البشرية من حيث العدد والتخصص، بما يتناسب مع حجم الخدمات المقدمة وأهداف المؤسسة. ويسهم التخطيط الجيد في تجنب العجز أو الفائض الوظيفي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

- الاستقطاب والاختيار على أساس الكفاءة:

يتطلب تطبيق الجودة اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تعتمد على الكفاءة والمؤهلات والخبرة، بما يضمن توفير كوادر قادرة على أداء المهام بكفاءة عالية والمساهمة في تحقيق أهداف الجودة.

- التدريب والتطوير المستمر:

يُعد التدريب أحد أهم عناصر تطبيق الجودة في الموارد البشرية، حيث يهدف إلى:

- رفع مستوى مهارات الموظفين
- تعزيز معرفتهم بمفاهيم الجودة
- تطوير قدراتهم في استخدام التقنيات الحديثة

ويسهم التدريب المستمر في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

- تمكين الموظفين:

يركز هذا العنصر على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار التطويرية. ويساعد التمكين على تعزيز روح المسؤولية والانتماء الوظيفي.

- تقييم الأداء الوظيفي:

يشمل هذا العنصر وضع نظم واضحة وعادلة لتقييم أداء الموظفين، تعتمد على معايير موضوعية ومؤشرات أداء محددة. ويسهم التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط التطوير المناسبة.

- التحفيز والمكافآت:

يرتبط تطبيق الجودة بوجود نظام حوافز يشجع الموظفين على الأداء المتميز والالتزام بالجودة، سواء من خلال المكافآت المالية أو المعنوية، مما يزيد من دافعية العاملين ويحفزهم على الإبداع.

- تحسين بيئة العمل:

يهتم هذا العنصر بتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث:

- العلاقات الإنسانية الإيجابية
- العدالة الوظيفية
- السلامة المهنية
- وضوح الأدوار والمسؤوليات

وتسهم بيئة العمل الجيدة في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.

- نشر ثقافة الجودة:

يتطلب تطبيق الجودة ترسيخ ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية الجودة والتحسين المستمر، من خلال التوعية، والتدريب، والقنوة الإدارية، مما يجعل الجودة جزءاً من السلوك اليومي للموظفين.

- العمل الجماعي وبناء فرق العمل:

يشجع تطبيق الجودة على العمل بروح الفريق، وتبادل الخبرات بين الموظفين، وتحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية:-

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات الحكومية إلى تبنيها من أجل تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات العامة وتحقيق رضا المستفيدين. ورغم ما تحقّقه الجودة الشاملة من فوائد متعددة، إلا أن تطبيقها في المؤسسات الحكومية يواجه العديد من المعوقات التي تحد من فاعليتها وتؤثر سلبيًا في تحقيق أهدافها. وتتبع هذه المعوقات من طبيعة العمل الحكومي، والثقافة التنظيمية السائدة، والبيئة الإدارية والتشريعية، فضلاً عن التحديات البشرية والتقنية.

ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، وتحليل أسبابها، وبيان أثرها على الأداء الحكومي، بما يسهم في إيجاد حلول مناسبة لتجاوزها ودعم جهود الإصلاح الإداري.

أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية:-

١- ضعف دعم القيادة العليا

يُعد ضعف التزام القيادة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات الحكومية، حيث يتطلب نجاح الجودة وجود قيادة واعية ومؤمنة بفلسفتها. وعندما يقتصر الاهتمام بالجودة على المستويات الإدارية الدنيا دون دعم حقيقي من القيادات العليا، فإن تطبيقها يصبح شكليًا وغير فعال.

٢- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات

تتسم المؤسسات الحكومية بكثرة الإجراءات واللوائح والروتين الإداري، مما يعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي تقوم على المرونة وتبسيط العمليات. وتؤدي البيروقراطية إلى بطء اتخاذ القرار، وتأخير تنفيذ مبادرات الجودة، وانخفاض كفاءة الأداء.

٣- غياب التخطيط الاستراتيجي للجودة

تعاني بعض المؤسسات الحكومية من غياب رؤية استراتيجية واضحة لتطبيق الجودة الشاملة، حيث يتم التعامل معها كمبادرات مؤقتة أو برامج جانبية، وليس كنهج إداري طويل الأمد، مما يحد من استدامة تطبيق الجودة ونتائجها.

ثانيًا: المعوقات البشرية:

١ - مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من أكثر المعوقات شيوعًا في المؤسسات الحكومية، حيث يفضل بعض الموظفين الأساليب التقليدية في العمل ويخشون التغيير خوفًا من زيادة الأعباء أو فقدان الامتيازات، مما يعرقل تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

٢ - ضعف الوعي بمفهوم الجودة

يؤدي نقص المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها إلى سوء فهم أهدافها ومتطلباتها، حيث يعتقد بعض الموظفين أن الجودة تزيد من الأعباء الوظيفية بدلًا من تحسين الأداء.

٣ - نقص التدريب والتأهيل

يعاني تطبيق الجودة الشاملة من ضعف البرامج التدريبية المتخصصة التي تركز على مفاهيم الجودة وأساليبها، مما يؤدي إلى عدم قدرة الموظفين على تطبيقها بالشكل الصحيح.

ثالثًا: المعوقات المالية والمادية:

١ - محدودية الموارد المالية

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير موارد مالية كافية لتنفيذ برامج التدريب، وتطوير الأنظمة، وتحسين بيئة العمل. إلا أن محدودية الميزانيات في بعض المؤسسات الحكومية تشكل عائقًا أمام التطبيق الفعلي للجودة.

٢ - نقص الموارد التقنية

يؤدي ضعف البنية التحتية التقنية، وقلة استخدام نظم المعلومات الحديثة، إلى صعوبة جمع البيانات وتحليلها وقياس الأداء، وهي عناصر أساسية في تطبيق الجودة الشاملة.

رابعًا: المعوقات الثقافية والتنظيمية:

١ - ضعف ثقافة الجودة

تفتقر بعض المؤسسات الحكومية إلى ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتحسين المستمر، حيث لا تُعد الجودة جزءًا من السلوك اليومي للموظفين، بل تُنظر إليها كمهمة إضافية أو مسؤولية جهة معينة فقط.

٢ - ضعف العمل الجماعي

يؤثر غياب روح الفريق والتعاون بين الإدارات والوحدات التنظيمية على نجاح تطبيق الجودة الشاملة، التي تقوم أساسًا على العمل الجماعي وتكامل الجهود.

خامسًا: المعوقات التشريعية والقانونية:

١ - الجمود في الأنظمة والقوانين

قد تشكل بعض الأنظمة والتشريعات الصارمة عائقًا أمام تطبيق الجودة الشاملة، خاصة عندما لا تتيح مرونة كافية لتطوير الإجراءات أو إدخال أساليب عمل جديدة.

٢ - تضارب الصلاحيات

يؤدي عدم وضوح الصلاحيات وتداخل الأدوار بين الجهات الحكومية إلى صعوبة تطبيق الجودة وتحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف الأطراف.

سادسًا: أثر معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

تؤدي هذه المعوقات إلى:

- ضعف جودة الخدمات العامة
- انخفاض رضا المستفيدين
- هدر الموارد المالية والبشرية
- بطء تطوير الأداء الحكومي
- فشل مبادرات الجودة أو تحولها إلى تطبيق شكلي

الفصل الثالث: إدارة الأزمات وصنع القرار الإداري

مقدمة

أصبحت الأزمات ظاهرة متكررة في بيئة العمل الحديثة بسبب التعقيد والتغير السريع (اقتصاد، أمن سبيراني، أوبئة، أعطال تشغيلية، أزمات سمعة). وتُعد الإدارة الناجحة للأزمات اختبارًا حقيقيًا لقدرة المنظمة على الحفاظ على استمرارية الأعمال، وحماية الإنسان والموارد، وتقليل الأثر المالي والسمعة. وفي قلب إدارة الأزمة يوجد عنصر حاسم القرار الإداري. فالقرار في وقت الأزمة لا يشبه القرار في الظروف الطبيعية؛ إذ تنقلص الخيارات، ويزداد الضغط النفسي، وتتغير الأولويات من تحسين الأداء إلى تقليل الخسائر وحماية الأرواح واستعادة الاستقرار.

مفهوم الأزمة

الأزمة: حدث مفاجئ/متسارع يهدد أهداف المنظمة أو سمعتها أو مواردها.

مفهوم إدارة الأزمات

هي مجموعة سياسات وإجراءات تهدف إلى الاستعداد للأزمات، والاستجابة الفاعلة أثناء وقوعها، والتعافي بعدها، مع استخلاص الدروس لمنع التكرار أو تقليل الاحتمال.

خصائص الأزمات

تتميز الأزمات بعدد من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن المشكلات الإدارية العادية، وتفسر سبب خطورتها وحاجتها إلى قرارات استثنائية

ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:-

- عنصر المفاجأة

غالبًا ما تقع الأزمات بشكل مفاجئ أو تتصاعد بسرعة دون إنذار كافٍ، حتى في المنظمات التي تمتلك أنظمة رقابية. وتؤدي المفاجأة إلى إرباك القيادات والعاملين، وتقلل من الوقت المتاح للتفكير والتحليل، مما يفرض الحاجة إلى قرارات عاجلة.

- ضغط الوقت

تُعد ضيق الفترة الزمنية من أبرز خصائص الأزمات، حيث يجب اتخاذ القرار في وقت قصير جدًا مقارنة بالقرارات الروتينية. وكلما تأخر القرار، زادت حدة الأزمة واتسع نطاق أثارها، وهو ما يجعل السرعة عاملاً حاسماً في إدارة الأزمة.

- التشابك والتعقيد

تتداخل في الأزمة عوامل متعددة (إدارية، فنية، قانونية، إعلامية، إنسانية)، مما يجعل حلها لا يقتصر على إدارة واحدة أو تخصص واحد، بل يتطلب تنسيقاً عاليًا بين عدة أطراف.

- الحساسية الإعلامية والرأي العام

تجذب الأزمات اهتمام وسائل الإعلام والجمهور، ويزداد التدقيق في تصرفات المنظمة وقراراتها. وأي ضعف في التواصل أو تضارب في التصريحات قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتحويلها إلى أزمة سمعة.

- التأثير النفسي

تفرض الأزمات ضغطاً نفسياً كبيراً على القيادات والعاملين، مثل:

- القلق
 - التوتر
 - الخوف من المسؤولية
- وهذا التأثير قد ينعكس سلباً على جودة القرارات إذا لم تتم إدارته بشكل احترافي.

أنواع الأزمات :-

تتنوع الأزمات التي تواجه المنظمات باختلاف مصادرها وطبيعتها، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية:

- الأزمات التنظيمية والإدارية

وهي أزمات ناتجة عن:

- ضعف الهيكل التنظيمي
- سوء التخطيط
- تضارب الصلاحيات
- قرارات إدارية خاطئة

وتؤدي هذه الأزمات إلى انخفاض الأداء، وزيادة الصراعات الداخلية، وقد تهدد استقرار المنظمة على المدى الطويل.

- الأزمات المالية والاقتصادية

تنشأ نتيجة:

- العجز المالي
- سوء إدارة الموارد
- الاختلاس أو الفساد المالي
- انخفاض الإيرادات أو الإفلاس

- الأزمات البشرية

تتعلق بالعنصر البشري، مثل:

- الحوادث المهنية
- الإضرابات العمالية
- النزاعات الحادة بين الموظفين
- الأخطاء البشرية الجسيمة

وغالبًا ما يكون لها بعد إنساني وقانوني وإعلامي في الوقت نفسه.

- الأزمات التقنية والتكنولوجية

تنجم عن:

- تعطل الأنظمة الإلكترونية
- فشل البنية التحتية التقنية
- الهجمات السيبرانية
- تسريب البيانات

- أزمات السمعة والإعلام

تحدث بسبب:

- شائعات أو أخبار سلبية
- أخطاء في التواصل الإعلامي
- سوء التعامل مع العملاء أو المستفيدين
- مواقف أخلاقية أو قانونية

وتتميز هذه الأزمات بسرعة انتشارها وصعوبة السيطرة عليها، خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

- الأزمات القانونية

تنشأ نتيجة:

- مخالفات قانونية
- قضايا قضائية
- عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح

وقد تؤدي إلى عقوبات مالية أو إدارية، إضافة إلى الإضرار بسمعة المنظمة.

- الأزمات الصحية والبيئية

تشمل:

- الأوبئة
- التلوث البيئي
- الكوارث الطبيعية (زلازل، فيضانات، حرائق)

وتتميز بأنها غالبًا خارجية المصدر، وتتطلب تنسيقًا مع جهات حكومية ومجتمعية متعددة.

- الأزمات السياسية والأمنية (خاصة بالقطاع العام)

ترتبط بـ:

- الاضطرابات السياسية
- التهديدات الأمنية
- القرارات السيادية الطارئة

وغالبًا ما يكون لها تأثير واسع يتجاوز المنظمة إلى المجتمع ككل.

مراحل إدارة الأزمة:-

تختلف إدارة الأزمات في الإدارة العامة عن القطاع الخاص؛ لأنها ترتبط بحماية المصلحة العامة، وضمان استمرارية الخدمات الأساسية، والالتزام بالأنظمة واللوائح، والتعامل مع تعدد الجهات الحكومية والرقابية والإعلامية. وتتم إدارة الأزمة بثلاث مراحل رئيسية متكاملة:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والاستعداد)

تُعد هذه المرحلة حجر الأساس في الإدارة العامة؛ لأن فشل الاستعداد ينعكس مباشرة على المجتمع وثقة المواطنين بالدولة.

١- الرصد المبكر والتحليل الاستباقي

في الإدارة العامة يتم رصد المؤشرات التي قد تقود إلى أزمة من خلال:

- تقارير الأداء الحكومي
- شكاوى المستفيدين
- تقارير الرقابة والتفتيش
- مؤشرات السلامة والصحة العامة
- البلاغات الميدانية

٢- تحليل المخاطر على المصلحة العامة

تركز الإدارة العامة على تقييم المخاطر وفق:

- تأثير الأزمة على المواطنين
- تأثيرها على الخدمات الأساسية (صحة، أمن، تعليم، نقل)
- أثرها على الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي

ويتم ترتيب الأزمات حسب درجة الخطورة المجتمعية وليس الربحية.

٣- إعداد خطط الطوارئ الحكومية

تشمل هذه الخطط:

- سيناريوهات أزمات محتملة (صحية، بيئية، تقنية، أمنية)
- تحديد الأدوار بين الجهات الحكومية
- إجراءات واضحة للتصعيد الإداري
- آليات التنسيق مع الجهات العليا

وتُعد هذه الخطط مرجعاً رسمياً لصنع القرار وقت الأزمة.

٤- تشكيل لجان وفرق إدارة الأزمات

تُشكل فرق أو لجان رسمية تضم:

- قيادات تنفيذية
- ممثلين من الجهات ذات العلاقة
- مختصين قانونيين وإعلاميين

وذلك لضمان وحدة القرار ومنع تضارب الصلاحيات.

٥- التدريب وبناء الجاهزية المؤسسية

تشمل:

- تدريب القيادات الحكومية على إدارة الأزمات
- تنفيذ تمارين محاكاة
- رفع وعي الموظفين بإجراءات الطوارئ

ويؤدي ذلك إلى تقليل الارتباك الإداري عند وقوع الأزمة.

ثانيًا: مرحلة أثناء الأزمة (الاستجابة وإدارة الحدث):

تُعد هذه المرحلة الأكثر حساسية في الإدارة العامة؛ لأنها تخضع لمتابعة القيادة العليا والرأي العام ووسائل الإعلام.

١- الاعتراف الرسمي بالأزمة

يُعد الاعتراف السريع والمنظم بالأزمة خطوة جوهرية، لأنه:

- يمنع الشائعات
- يعزز المصداقية الحكومية
- يطمئن المجتمع

ويكون الاعتراف من خلال جهة رسمية مخولة.

٢- تفعيل القيادة الحكومية وإدارة الصلاحيات

في هذه المرحلة يتم:

- تفعيل لجنة أو مركز إدارة الأزمة
- تحديد قائد واحد للقرار
- تفويض الصلاحيات وفق الأنظمة

وهذا يقلل البيروقراطية ويسرع الاستجابة.

٣- جمع المعلومات الحكومية الدقيقة

تركز الجهات الحكومية على:

- المعلومات الميدانية من الجهات المختصة
- تقارير الجهات الرقابية
- البيانات الإحصائية العاجلة

وذلك لدعم القرار الإداري بالمعلومات الأكثر موثوقية.

٤- صنع القرار الإداري أثناء الأزمة

تتجه القرارات الحكومية إلى:

- حماية الأرواح والممتلكات
- ضمان استمرارية الخدمات العامة

٥- الاتصال الحكومي وإدارة الإعلام

تشمل:

- توحيد الرسائل الإعلامية
- تعيين المتحدث الرسمي
- إصدار بيانات دورية
- الرد على الاستفسارات

ويُعد الاتصال الحكومي عنصرًا حاسمًا في تهدئة الرأي العام.

٦- المتابعة والتقييم اللحظي

تتم مراجعة القرارات بشكل مستمر وتعديلها حسب تطورات الأزمة، مع رفع تقارير للقيادة العليا.

ثالثًا: مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي والمساءلة والتعلم):

تهدف هذه المرحلة إلى استعادة الاستقرار وتعزيز كفاءة الإدارة العامة مستقبلاً.

١- استعادة الخدمات العامة

تركز الحكومة على:

- إعادة تشغيل المرافق
- ضمان جودة الخدمات
- دعم الفئات المتضررة

بما يحقق عودة الحياة العامة إلى وضعها الطبيعي.

٢- تقييم الأضرار والآثار المجتمعية

يشمل التقييم:

- الخسائر البشرية والمادية
- أثر الأزمة على المواطنين
- أثرها على الثقة في الأجهزة الحكومية

ويُستخدم هذا التقييم في قرارات التعويض والدعم.

٣- استخلاص الدروس المستفادة

يتم:

- توثيق التجربة
- تحديد نقاط القوة والقصور
- تحديث الخطط والإجراءات

لتحسين الجاهزية المستقبلية.

(5) التطوير المؤسسي والوقاية المستقبلية تشمل:

- تعديل السياسات العامة
- تطوير الأنظمة والتشريعات
- تعزيز التنسيق بين الجهات

بما يرفع كفاءة الإدارة العامة في مواجهة الأزمات القادمة.

مهارات اتخاذ القرار في الإدارة العامة:

تُعد مهارات اتخاذ القرار من أهم المهارات القيادية في الإدارة العامة، نظرًا لارتباط القرارات الحكومية بالمصلحة العامة، واستمرارية الخدمات، وحماية المجتمع، والالتزام بالأنظمة والتشريعات. وتزداد أهمية هذه المهارات في أوقات الأزمات؛ حيث تُتخذ القرارات في ظل ضغوط زمنية وإعلامية ومجتمعية عالية.

مفهوم مهارات اتخاذ القرار:

تشير مهارات اتخاذ القرار إلى مجموعة القدرات العقلية والتنظيمية والسلوكية التي تمكن القيادات الإدارية من اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل، بما يحقق أهداف الجهة الحكومية، ويحافظ على المصلحة العامة، ويقلل المخاطر والآثار السلبية، خاصة في الظروف الطارئة.

أهمية مهارات اتخاذ القرار:

تتبع أهمية مهارات اتخاذ القرار في القطاع العام من عدة اعتبارات، من أبرزها:

- تأثير القرار الحكومي على شريحة واسعة من المواطنين
- ارتباط القرار بالأنظمة والقوانين والمساءلة
- تعدد الجهات الحكومية وتشابك الاختصاصات
- الحاجة إلى تحقيق العدالة والشفافية
- الحفاظ على الثقة العامة في مؤسسات الدولة

نماذج صنع القرار الإداري في الإدارة العامة:-

تُعد نماذج صنع القرار الإداري أطراً نظرية وعملية توضح كيف تُتخذ القرارات داخل المنظمات، وما هي الافتراضات التي تقوم عليها، والعوامل التي تؤثر في اختيار البديل المناسب. وفي الإدارة العامة، تكتسب هذه النماذج أهمية خاصة؛ نظراً لارتباط القرار بالمصلحة العامة، والأنظمة، والمساءلة، وتعدد أصحاب المصلحة

أولاً: نموذج القرار العقلاني

يقوم هذا النموذج على افتراض أن متخذ القرار:

- يمتلك معلومات كاملة ودقيقة
- يحدد المشكلة بوضوح
- يحلل جميع البدائل الممكنة
- يختار البديل الذي يحقق أعلى منفعة وأقل تكلفة

خطوات النموذج

١. تحديد المشكلة بدقة
٢. جمع المعلومات والبيانات
٣. تحديد البدائل
٤. تقييم البدائل
٥. اختيار البديل الأفضل
٦. تنفيذ القرار ومتابعته

تطبيقه في الإدارة العامة

يُستخدم هذا النموذج في:

- التخطيط الحكومي
- إعداد السياسات العامة
- القرارات طويلة المدى

محدوديته في الأزمات

يصعب تطبيقه أثناء الأزمات بسبب:

- ضيق الوقت
- نقص المعلومات
- تعقيد البيئة الحكومية

ثانيًا: نموذج العقلانية المحدودة (Bounded Rationality)

يرى هذا النموذج أن متخذ القرار:

- لا يمتلك معلومات كاملة
- قدراته العقلية محدودة
- يعمل تحت ضغوط زمنية وتنظيمية

لذلك لا يبحث عن أفضل قرار مثالي، بل عن قرار مقبول ومُرضٍ (Satisficing).

تطبيقه في الإدارة العامة

يُعد من أكثر النماذج واقعية في القطاع العام، خاصة في:

- القرارات التشغيلية
- القرارات اليومية
- إدارة الأزمات

أهميته في إدارة الأزمات

يسمح باتخاذ قرارات سريعة تقلل الخسائر حتى في ظل غموض المعلومات.

ثالثًا: النموذج التدريجي (Incremental Model)

يقوم على فكرة أن القرارات:

- لا تُتخذ دفعة واحدة
- بل عبر تعديلات صغيرة وتدرجية
- مع تقييم مستمر للنتائج

تطبيقه في الإدارة العامة يُستخدم في:

- تطوير السياسات العامة
- تعديل الأنظمة واللوائح
- إصلاح البرامج الحكومية

علاقته بالأزمات يُستخدم عندما:

- لا تكون الأزمة حادة جدًا
- تسمح الظروف بتجربة قرارات جزئية
- يكون التغيير الجذري عالي المخاطر

رابعاً: نموذج القرار الجماعي (Collective Decision Model) يعتمد على مشاركة:

- عدة قيادات
- جهات حكومية مختلفة
- خبراء ومستشارين

في صنع القرار بدلاً من القرار الفردي.

تطبيقه في الإدارة العامة
شائع في:

- اللجان الحكومية
- المجالس العليا
- إدارة الأزمات الوطنية

مميزاته

- تنوع الخبرات
- تقليل الأخطاء الفردية
- تعزيز الشرعية والمقبولية

سلبياته

- بطء القرار
- صعوبة التوافق أحياناً

خامساً: نموذج القرار المركزي (Centralized Decision Model) يركز السلطة في:

- جهة عليا
- قائد واحد
- لجنة مركزية

تطبيقه في الإدارة العامة
يُستخدم في:

- الأزمات الكبرى والوطنية

أهميته في الأزمات

يحقق:

- سرعة القرار
- وحدة التوجيه
- منع تضارب الصلاحيات

سادساً: نموذج القرار اللامركزي (Decentralized Decision Model)

يقوم على تفويض الصلاحيات إلى:

- الإدارات المحلية
- الفروع
- القيادات الميدانية

تطبيقه في الإدارة العامة يُستخدم في:

- إدارة الخدمات المحلية
- الأزمات الميدانية
- الحالات التي تتطلب سرعة الاستجابة

علاقته بالأزمات يساعد في:

- تسريع الاستجابة
- تخفيف الضغط عن المركز
- التكيف مع الظروف المحلية

سابعاً: النموذج السياسي لصنع القرار (Political Model)

يرى أن القرار:

- نتيجة تفاوض
- صراع مصالح
- توازن قوى بين أطراف متعددة

تطبيقه في الإدارة العامة:

يظهر في:

- القرارات التشريعية
- السياسات العامة الكبرى
- القضايا ذات الحساسية المجتمعية

ثامناً: النموذج الطارئ (Crisis / Contingency Model)

يُصمم خصيصاً للأزمات، ويقوم على:

- قرارات سريعة
- معلومات جزئية
- أولوية تقليل الضرر

يُستخدم في:

- الكوارث الطبيعية
- الأوبئة
- الحوادث الكبرى

المقارنة بين النماذج في الإدارة العامة

النموذج	السرعة	الدقة	مناسب للأزمات
العقلاني	منخفضة	عالية	لا
العقلانية المحدودة	عالية	متوسطة	نعم
التدريجي	متوسطة	متوسطة	أحياناً
الجماعي	منخفضة	عالية	جزئياً
المركزي	عالية جداً	متوسطة	نعم
اللامركزي	عالية	متوسطة	نعم
السياسي	منخفضة	متغيرة	محدود
الطارئ	عالية جداً	كافية	نعم جداً

دور التقنية في دعم اتخاذ القرار في الإدارة العامة:-

أصبحت الإدارة العامة تواجه بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير السريع وتزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على طبيعة القرارات الحكومية. ولم يعد اتخاذ القرار الإداري في القطاع العام يعتمد على الخبرة الشخصية أو التقدير الفردي فقط، بل أصبح يتطلب الاستناد إلى بيانات دقيقة ومعلومات آنية وتحليلات علمية. وفي هذا السياق، برزت التقنية كعامل حاسم في دعم اتخاذ القرار الإداري، من خلال ما توفره من نظم معلومات وأدوات تحليلية تساهم في رفع جودة القرار، وتقليل المخاطر، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي، خاصة في أوقات الأزمات والطوارئ.

مفهوم التقنية ودورها في دعم القرار الإداري:

يقصد بالتقنية في دعم اتخاذ القرار مجموعة الأنظمة والأدوات الرقمية التي تُستخدم في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتقديمها لمتخذ القرار في صورة معلومات واضحة تساعد على اختيار البديل الأنسب. وتشمل هذه التقنية نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، وقواعد البيانات الحكومية، ولوحات المؤشرات الرقمية، إضافة إلى تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة. وتكمن أهمية هذه التقنية في قدرتها على تحويل القرار الإداري من قرار يعتمد على الحدس والتجربة إلى قرار قائم على المعرفة والبيانات، بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة.

أهمية التقنية في اتخاذ القرار في الإدارة العامة:

تكتسب التقنية أهمية خاصة في الإدارة العامة نظراً لاتساع نطاق تأثير القرارات الحكومية وارتباطها المباشر بالمصلحة العامة. فالقرار الحكومي لا يقتصر أثره على منظمة واحدة، بل يمتد إلى المجتمع ككل، مما يفرض على متخذ القرار مستوى عالياً من الدقة والمسؤولية. وتساهم التقنية في تعزيز هذه الدقة من خلال توفير معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب، كما تساعد على تقليل التحيز الشخصي، وتحقيق العدالة والشفافية، وتمكين القيادات من التعامل مع المشكلات المعقدة التي تتطلب تحليل كميات كبيرة من البيانات في وقت قصير.

مجالات إسهام التقنية في دعم اتخاذ القرار:

تلعب التقنية دوراً محورياً في دعم القرار الإداري عبر عدة مجالات رئيسية. فهي تساهم أولاً في تحسين عملية جمع البيانات من مصادر متعددة، سواء كانت بيانات تشغيلية أو إحصائية أو ميدانية، بما يضمن شمولية المعلومات ودقتها. كما تساعد في معالجة هذه البيانات وتحليلها باستخدام أدوات رقمية متقدمة تتيح اكتشاف الأنماط والاتجاهات، الأمر الذي يدعم فهم المشكلة بشكل أعمق. إضافة إلى ذلك، تتيح التقنية بناء سيناريوهات متعددة وتوقع النتائج المحتملة لكل بديل من بدائل القرار، مما يمكن متخذ القرار من اختيار الخيار الأقل مخاطرة والأكثر تحقيقاً للأهداف العامة. كما تؤدي التقنية دوراً مهماً في تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتوحيد التقارير، وهو ما يقلل من تضارب القرارات ويرفع كفاءة الاستجابة.

دور التقنية في دعم القرار أثناء الأزمات:

تتجلى أهمية التقنية بشكل أكبر في أوقات الأزمات والطوارئ، حيث تتسم القرارات الحكومية بالسرعة والحساسية وارتفاع مستوى المخاطر. ففي هذه الظروف، تُمكن التقنية القيادات الإدارية من الوصول إلى معلومات لحظية تعكس الواقع الميداني، وتساعد على تقييم تطور الأزمة بشكل مستمر. كما تسهم نظم دعم القرار في مساعدة مراكز القيادة والتحكم على تنسيق الجهود بين الجهات المعنية، وتقديم صورة شاملة للوضع، مما يدعم اتخاذ قرارات سريعة تهدف إلى حماية الأرواح، وضمان استمرارية الخدمات العامة، وتقليل الآثار الاجتماعية والاقتصادية للأزمة.

أثر التقنية على جودة القرار الإداري:

يسهم توظيف التقنية في رفع جودة القرار الإداري من خلال تحسين دقته وموضوعيته وشفافيته. فالقرارات القائمة على بيانات وتحليلات موثوقة تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المرسومة وأقل عرضة للأخطاء. كما تساعد التقنية على توثيق القرارات والإجراءات المرتبطة بها، مما يعزز مبدأ المساءلة الإدارية و يتيح تقييم القرارات بعد تنفيذها، والاستفادة من التجارب السابقة في تحسين الأداء المستقبلي.

التحديات المرتبطة باستخدام التقنية في دعم القرار:

على الرغم من الدور المهم للتقنية، إلا أن استخدامها في دعم القرار في الإدارة العامة يواجه عددًا من التحديات، من أبرزها ضعف تكامل الأنظمة بين الجهات الحكومية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات المتقدمة، إضافة إلى مخاطر الأمن السيبراني واعتماد بعض القرارات على بيانات غير محدثة. وقد تؤدي هذه التحديات إلى تقليل فاعلية التقنية إذا لم تتم معالجتها ضمن إطار استراتيجي شامل.

متطلبات تفعيل دور التقنية في اتخاذ القرار:

لتفعيل الدور الإيجابي للتقنية في دعم اتخاذ القرار، يتطلب الأمر تطوير البنية التحتية الرقمية في الجهات الحكومية، وتوحيد قواعد البيانات، وبناء قدرات القيادات الإدارية في مجال التحليل الرقمي، إضافة إلى تعزيز الأمن السيبراني وربط مخرجات الأنظمة التقنية مباشرة بعملية صنع القرار، وليس الاكتفاء باستخدامها لأغراض توثيقية فقط.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن نجاح الإدارة العامة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية، وفعالية تطبيق الجودة الشاملة، ورشادة صنع القرار الإداري. كما أكدت أن التكامل بين هذه العناصر يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

التوصيات

- الاهتمام بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.
- تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الحكومية.
- دعم اللامركزية والمشاركة في صنع القرار الإداري.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم القرار وتحسين الأداء.

المراجع

- أبو النصر، مدحت إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية، ٢٠١٧
- السلمي، علي إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار غريب، ٢٠١٥
- الخطيب، أحمد الإدارة العامة الحديثة. عمان: دار المسيرة، ٢٠١٩
- العتيبي، ناصر إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. الرياض: دار العلوم، ٢٠٢٠
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية دليل الموارد البشرية. السعودية، ٢٠٢١.