

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي

الدراسات العليا

أثر تطبيق نُظم الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية المصرية (دراسة حالة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري)

رسالة مُقدّمة لاستكمال مُتطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد

أحمد أبو بكر عبد الحافظ

إشراف

أ. د. محمد ماجد خشبة

أستاذ إدارة الأعمال المُتفرغ بمركز
التخطيط والتنمية الصناعية - معهد
التخطيط القومي

د. مها محمد الشال

أستاذ الاقتصاد المُساعد
مدير مركز التخطيط والتنمية الصناعية
- معهد التخطيط القومي

شكر وتقدير

الحمد لله هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام الدراسة الحالية والذي سخر لنا السبل لذلك، متمنياً من الله أن تكون نافعة للباحثين والمهتمين بمجال الجودة الشاملة، ومفيدة لمؤسستي التي أدين لها بالفضل في ثقل خبراتي فيما يتعلق بالجودة الشاملة وممارساتها حيث اتاحت لي الفرصة لتولي هذا الملف في الإدارة العامة للجودة حتى عام ٢٠١٨، ثم عدد من الملفات الأخرى.

أتوجه بالشكر لأساتذتي أ.د./ محمد ماجد خشية، ود./ مها محمد الشال اللذان لم يتوانا عن تقديم الدعم لي طوال فترة إعداد الدراسة الراهنة فكانوا خير معين على إتمامها والفضل كل الفضل بعد الله سبحانه وتعالى يرجع لتوجيهاتهم في إتمام الدراسة على الوجه الأفضل.

وأقدم بالشكر لزملائي أسرة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار الذين تفضلوا بوقتهم لصالح الدراسة الميدانية والمقابلات المتعمقة والتي شكلت أساس التقييم في الدراسة الراهنة.

وأخيراً اختص بالشكر والتقدير أسرتي الكريمة (والدي، وزوجتي وأولادي) الذين هينوا لي البيئة الملائمة لإتمام الدراسة بالتشجيع والرعاية.

الباحث

المستخلص

عنوان الرسالة: أثر تطبيق نُظْم الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحكومية المصرية
(دراسة حالة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري)

الباحث: أحمد أبو بكر عبد الحافظ

المشرفون: ا. د. / محمد ماجد خشبه د. / مها محمد الشال السنة: ٢٠٢٢

الدرجة العلمية: ماجستير التخطيط والتنمية معهد التخطيط القومي

مرت عملية إدارة الجودة بالمؤسسات العامة والخاصة بالكثير من التحول والتغير لتصبح ركيزة التطوير والتميز المؤسسي. فلم تعد المؤسسات تتساءل حول أهمية الجودة وإنما باتت تقيم كيف يتم إدارة المؤسسة لتحقيق التميز والريادة. وتعتبر دولة الإمارات من الدول العربية الرائدة في مجال التميز المؤسسي حيث طرحت عدد من البرامج التي تؤسس ثقافة التميز في العمل الحكومي، وقد نقلت التجربة المصرية عملية تقييم التميز بطرح جائزة مصر للتميز الحكومي. وفي هذا السياق وبالنظر لتفرد مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار كأحد أكثر المؤسسات الحكومية تطوراً ومواكبة لمستجدات التكنولوجيا في العالم، وقد مر ملف إدارة الجودة بالمركز بمراحل بدءاً من عملية تدقيق المخرجات، ثم مهام توثيق ومراجعة العمليات ليحصل المركز بموجبها على شهادة الأيزو لعدد من السنوات. ثم في العام الأخير حصل المركز على شهادة التميز الأوروبي التي توثق خلاصة تجربة المركز في السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي. وقد قيمت الدراسة الحالية أوجه القوة والضعف في منظومة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر المقابلات استمارة استبيان ومقابلات شخصية مع عينة ممثلة من الإدارة الوسطى والعليا للمركز.

الكلمات الدالة: التميز المؤسسي، إدارة الجودة الشاملة، إطار التقييم المشترك.

الملخص

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أهم النظم الإدارية لتحقيق التميز المؤسسي والسبيل الرئيس لتحسين الأداء المؤسسي. وقامت الدراسة الحالية بتقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء والمخرجات في إحدى المؤسسات الحكومية وهو مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري الذي تأسس في عام ١٩٨٥ كمركز تابع لمجلس الوزراء المصري يلعب دورًا محوريًا في دعم متخذي القرار، ودفع جهود التنمية، وسد الفجوة المعلوماتية لدى المجتمع ليساهم بفاعلية في تأصيل حق المواطن في الحصول على المعلومة الجيدة في الوقت الملائم. ولتقييم تجربة هذه المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة تم الاستناد إلى إطار التقييم المشترك الأوروبي والذي استخدم لتقييم الوضع الراهن بالمؤسسة ولم يتمكن من قياس الأثر لغياب القياسات القبلية.

ولتحقيق الهدف المشار إليه قدمت الدرات في أربعة فصول:

الإطار النظري للدراسة الذي استعرضه الفصل الأول وقد حددت أهداف الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يمكن عبرها تطوير المنظمات الحكومية.
- دراسة التجارب الدولية والعربية والمحلية في تطبيق وتقييم أنظمة إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء.
- تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري وعوامل النجاح الحرجة بما يسمح بتقديم توصيات عن متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم إجراء لدراسة حالة المركز وعقد المقابلات الشخصية، فضلًا عن جمع البيانات والمعلومات عبر استمارة لاستطلاع رأي إدارة المركز بمستوياتها المختلفة تلا ذلك تجهيز البيانات وتحليلها وبناء المؤشرات التحليلية اللازمة.

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة الذي خُصص له الفصل الثاني من الدراسة والذي تم خلاله دراسة مفهوم الجودة بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص وكذا الأنظمة والأطر الخاصة بتطبيقها. وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة هي جهد مؤسسي تشاركي يعتمد على الأساليب الكمية والكيفية لضمان التحسين المستمر لكافة عمليات المؤسسة بما يتخطى ملاقة توقعات العميل ليفوق تلك التوقعات.

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ أبرزها: التركيز على النتائج، التركيز على العميل، القيادة وثبات الهدف، الإدارة بالعمليات والحقائق، تطوير العاملين وإشراكهم، التعلم والإبداع والتحسين المستمر، تطوير الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية. من بين أدوات إدارة الجودة الشاملة إطار التقييم المشترك المستوحى من نموذج التميز الأوروبي الذي يُقدّم تحليل شامل لأداء المؤسسة، وموقعها على طريق التميز ومساعدتها في فهم القصور ومعالجتها. ويعتمد إطار التقييم المشترك على عدد من المعايير الرئيسية والفرعية يتم على أساسها تقييم المؤسسة تقييماً ذاتياً.

قبل الانطلاق لتقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، كان لابد من استعراض أهم التجارب في تطبيق منهجيات الجودة الشاملة عبر الفصل الثالث من الدراسة الراهنة، ومنها إطار تقييم نظام الجودة في كل من أيرلندا، المؤسسات الحكومية الإسبانية، ومؤسسات التعليم العالي اليونانية، ولم تغفل عن التجربة الرائدة لدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذا نظام إدارة الجودة الشاملة في كل من الجامعات الليبية، ومؤسسات القضاء العراقية، وأحد البنوك الخليجية. على جانب آخر تم إلقاء الضوء على التجربة المصرية واستحداثها لمنظومة التميز الحكومي وانعكاس ذلك على وضع مصر في المؤشرات الدولية ذات الصلة بالجودة.

تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة والتي خُصص لها الفصل الرابع من الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء للرأي بالاستناد لمعايير الجودة الشاملة في إطار التقييم المشترك (Common Assessment Framework) تضمنت الاستمارة ٤٣ معيار فرعي للتقييم تُغطي أحد عشر معياراً رئيسياً، وهي كالتالي:

0 رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمة وأهدافه.

0 إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار.

0 تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها.

0 التخطيط للموارد البشرية.

0 إشراك الموظفين وتحفيزهم.

0 تحديد كفاءات العاملين التي تدعم أهداف المؤسسة.

0 الشراكات.

0 إدارة المالية.

0 إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة.

0 إدارة المرافق والأصول.

0 تطوير الخدمات والمنتجات.

ولجمع البيانات اللازمة تم استهداف السادة المديرين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر المقابلات الشخصية لاستيفاء استمارة الاستقصاء وذلك باستخدام اسلوب المعاينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية عادية من إدارة المركز بمختلف المستويات الوظيفية. **وقد حقق المركز أداء جيد إلى حد ما يحتاج إلى مزيد من التعزيز،** حيث حصل المركز على ٦٥ نقطة من أصل مائة نقطة في المؤشر المركب لتطبيق لنظام لإدارة الجودة الشاملة بالمركز بالاستناد إلى معايير الإطار المشترك للتقييم Common Assessment Framework، وهو ما يُعتبر أداء جيد إلا انه يحتاج إلى المزيد من التعزيز والعمل خاصة بالنسبة للمعايير التي سجلت أداء متراجع.

• **أهم جوانب القوة في أداء المركز،** ظهرت نقاط القوة الرئيسة للمركز في الجوانب الإدارية بشكل رئيس والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على:

(١) إدارة العمليات،

(٢) صياغة رؤية ورسالة وإطار قيمي وأهداف استراتيجية وتشغيلية،

(٣) تحديد الكفاءات التي تدعم تلك الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية،

(٤) إرساء والتحسين المستمر لنظام إدارة المؤسسة،

(٥) إدارة الموارد البشرية،

(٦) إشراك وتحفيز العاملين.

• **أهم الجوانب التي تحتاج الى تحسينات في عمل المركز،** فيما ظهرت النقاط التي تحتاج إلى المزيد من التعزيز والدعم في الجوانب التشغيلية على النحو التالي:

(١) إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة،

(٢) إدارة المرافق والأصول،

(٣) إدارة المالية،

(٤) تطوير الخدمات والمنتجات الخاصة بالمركز،

(٥) إدارة الشراكات.

ويُمكن رصد عدد من التوصيات الهامة منها اجراء التقييم الذاتي للمؤسسة بشكل دوري للوقوف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ومناطق التحسين المحتملة، والتنسيق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لبحث إمكانية استنساخ تجربة المركز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والخبرة المكتسبة في هذا المجال للتطبيق بالجهاز الإداري للدولة.

أخيرًا تجدر الإشارة إلى أبرز الملفات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث المستقبلي حيث لم يسعها البحث الحالي:

- أطر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية غير الخدمية، تلك المؤسسات التي لا تتعامل مباشرة مع العامة أو الجمهور مثل المؤسسة الخاصة بدراسة الحالة في الرسالة الراهنة.
- أثر التطور التقني الهائل وأساليب التعامل مع وتحليل البيانات وتقنيات لذكاء الاصطناعي على أليات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- دور التحول الرقمي في التحسين المستمر بالمؤسسات وقدرة المؤسسات الحكومية على التحول رقميًا بما يحسن العمليات ويعزز من رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة.
- قياس أثر استحداث منظومة التميز الحكومي والجوائز المنبثقة عنها على نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية المصرية.

فهرس المحتويات

١	مقدمة
٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	المبحث الأول: أهداف ومحددات البحث
٥	أولاً: خلفية المشكلة محل الدراسة
٦	ثانياً: أهداف الدراسة
٧	ثالثاً: أهمية الدراسة
٧	رابعاً: متغيرات الدراسة
٨	خامساً: فرضيات الدراسة
٨	سادساً: منهجية الدراسة
٩	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٩	أولاً: ماهية المؤسسات الحكومية
١٠	ثانياً: مبررات تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية
١١	ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي
١٤	رابعاً: الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
١٦	خامساً: عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية (إنتاجية/ خدمة)
١٧	سادساً: متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الحكومية (إنتاجية/ خدمة)
٢١	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق
٢٣	المبحث الأول: تطور مفاهيم وأبعاد وتطبيقات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
٢٣	أولاً: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٢٦	ثانياً: المفاهيم المختلفة للجودة
٢٧	ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٣٠	رابعاً: تطبيقات ومناهج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (جوائز ومعايير ونماذج عمل)
٣٤	المبحث الثاني: إطار التقييم المشترك في إدارة الجودة الشاملة
٣٤	أولاً: النشأة والتطور
٣٥	ثانياً: أهداف إطار التقييم المشترك
٣٥	ثالثاً: معايير إطار التقييم المشترك
	الفصل الثالث: خبرات تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات الحكومية - من واقع تجارب عالمية وعربية ومحلية

المبحث الأول: التجارب العالمية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية.....	٤١
أولاً: إطار لتقييم لنظام إدارة الجودة في أيرلندا	٤١
ثانياً: إطار لتقييم الوضع الراهن لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية الأسبانية	٤٢
ثالثاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونتائجها-التجربة اليونانية.....	٤٥
المبحث الثاني: خبرات في تطبيق الجودة الشاملة من واقع بعض التجارب العربية.....	٤٧
أولاً: منظومة التميز الحكومي بالإمارات العربية المتحدة	٤٧
ثانياً: جائزة التميز الحكومي العربي – المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة الدول العربية.....	٥٥
ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بين الواقع والمأمول.....	٥٩
رابعاً: مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة القضاء (العراق أنموذجاً).....	٦٠
خامساً: الإدارة الإلكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية في بنك الخليج AGB.....	٦١
المبحث الثالث: خبرات مستخلصة من واقع بعض التجارب المحلية.....	٦٣
أولاً: التأثير التفاعلي للمعوقات الهيكلية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات- دراسة حول المؤسسات الخدمية المصرية	٦٣
ثانياً: جائزة مصر للتميز الحكومي.....	٦٥
ثالثاً: جهود الدولة المصرية في إعلاء معايير الجودة والتميز في المؤسسات الحكومية ووضع مصر في المؤشرات العالمية المرتبطة.....	٦٩
الخلاصة	٨٢
الفصل الرابع: دراسة حالة: تقييم ونظرة مستقبلية لتجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٨٤
المبحث الأول: تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	٨٦
أولاً التعريف بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار	٨٦
ثانياً ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار	٩٤
المبحث الثاني: تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	٩٧
أولاً: أداة جمع البيانات.....	٩٧
ثانياً: طريقة جمع البيانات	٩٨
ثالثاً: توصيف العينة المُحققة.....	٩٨
المبحث الثالث: نتائج تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة...١٠٢	١٠٢
المبحث الرابع: نتائج ومقترحات الدراسة وقضايا للبحث المستقبلي.....	١١٩
أولاً: نتائج الدراسة.....	١١٩
ثانياً: توصيات الدراسة.....	١٢٣

١٢٥	ثالثاً: قضايا مُقترحة للبحث المستقبلي
١٢٦	قائمة المراجع
١٢٧	أولاً المراجع العربية:
١٢٨	ثانياً المراجع الأجنبية:
١٢٩	ثالثاً المواقع الإلكترونية:
	ملحق رقم (١): المعايير الرئيسة والفرعية لإطار التقييم المشترك CAF المطبق في تقييم
١٣٣	تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري
١٤٤	ملحق رقم (٢): استمارة استطلاع رأي تقييم المركز بالنسبة لإطار التقييم المشترك

فهرس الجداول

جدول رقم (١ - ١): أبرز مشكلات تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات والحلول المقترحة.....	٢٠
جدول رقم (١ - ٢): أبرز جوائز وتطبيقات الجودة.....	٣٠
جدول رقم (٢ - ٢): المعايير الرئيسية والفرعية لإطار التقييم المشترك.....	٣٦
جدول رقم (١ - ٣): عينة من عناصر التقييم المستخدمة لممارسات الجودة الأساسية الواردة بمعايير التمييز.....	٤٤
جدول رقم (٢ - ٣): عينة من عناصر تقييم ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.....	٤٦
جدول رقم (٣ - ٣): الجودة الشاملة في سياق برنامج عمل الحكومة المصرية ٢٠١٨ / ٢٠١٩، وحتى ٢٠٢١ / ٢٠٢٢.....	٧٠
جدول رقم (٣ - ٤): ترتيب مصر في أبرز المؤشرات الفرعية لركائز مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩.....	٧٤
جدول رقم (١ - ٤): الجوائز التي حصل عليها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار منذ انشاؤه وحتى عام ٢٠١١.....	٩٠
جدول رقم (٢ - ٤): توزيع المجيبين وفقاً للوظيفة.....	٩٩
جدول رقم (٣ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الأول "رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمه وأهدافه" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٤
جدول رقم (٤ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثاني "إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٦
جدول رقم (٥ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثالث "تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٧
جدول رقم (٦ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الرابع "التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١٠٨
جدول رقم (٧ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الخامس "تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٠
جدول رقم (٨ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السادس "إشراك الموظفين وتحفيزهم" وفق الخصائص الخلفية للمبحوثين.....	١١١
جدول رقم (٩ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السابع "الشراكات" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٢
جدول رقم (١٠ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثامن "إدارة المالية" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٤
جدول رقم (١١ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار التاسع "إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٥
جدول رقم (١٢ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية لمعيار "إدارة المرافق والأصول" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٦
جدول رقم (١٣ - ٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الحادي عشر "تطوير الخدمات والمنتجات" وفق الخصائص الخلفية للمجيبين.....	١١٨

فهرس الأشكال

شكل رقم (١- ١): أبرز العوامل المستخدمة لقياس العلاقة بين الجودة الشاملة والابتكار المؤسسي في عدد من مؤسسات الإمارات.....	١٣
شكل رقم (١- ٢): أبرز معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....	١٥
شكل رقم (١- ٣): معوقات إدارة الجودة الشاملة مرتبة.....	١٦
شكل رقم (٢- ١): مبادئ الجودة الشاملة.....	٢٨
شكل رقم (٢- ٢): نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.....	٣٢
شكل رقم (٢- ٣): الخطوات العشر لتحسين المؤسسات وفقاً لإطار التقييم المشترك.....	٣٨
شكل رقم (٣- ١): إطار تقييم وعي المجتمع بالتميز.....	٤١
شكل رقم (٣- ٢): أهداف منظومة التميز الحكومي.....	٤٧
شكل رقم (٣- ٣): محاور ومعايير جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز.....	٤٨
شكل رقم (٣- ٤): أقسام التقييم في برنامج دبي للتميز الحكومي.....	٥١
شكل رقم (٣- ٥): فئات جائزة التميز الحكومي العربي.....	٥٥
شكل رقم (٣- ٦): معايير تقييم الجوائز الفردية.....	٥٦
شكل رقم (٣- ٧): معايير تقييم الجائزة المؤسسية الرئيسية.....	٥٧
شكل رقم (٣- ٨): معايير تقييم الجائزة المؤسسية الفرعية.....	٥٨
شكل رقم (٣- ٩): فئات جائزة مصر للتميز الحكومي.....	٦٥
شكل رقم (٣- ١٠): معايير تقييم جائزة المؤسسة المتميزة.....	٦٦
شكل رقم (٣- ١١): معايير تقييم جائزة المواقع الإلكترونية المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية.....	٦٧
شكل رقم (٣- ١٢): معايير تقييم جائزة الابتكار والابداع المؤسسي.....	٦٨
شكل رقم (٣- ١٣): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي.....	٧٢
شكل رقم (٣- ١٤): وضع مصر في ركانز مؤشر التنافسية العالمي بالمقارنة بمتوسط المنطقة لعام ٢٠١٩.....	٧٣
شكل رقم (٣- ١٥): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر كفاءة الحكومة خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٥
شكل رقم (٣- ١٦): ترتيب مصر في مؤشرات الحوكمة لعام ٢٠١٩.....	٧٦
شكل رقم (٣- ١٧): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٧
شكل رقم (٣- ١٨): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر حرية الرأي والمسائلة خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٧
شكل رقم (٣- ١٩): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر جودة الإجراءات التنظيمية خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٨
شكل رقم (٣- ٢٠): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر سيادة القانون خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٨
شكل رقم (٣- ٢١): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر السيطرة على الفساد خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٧٩
شكل رقم (٣- ٢٢): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٩.....	٨٠
شكل رقم (٣- ٢٣): تطور قيمة وترتيب مصر في مؤشر الحكومة الإلكترونية.....	٨١
شكل رقم (٣- ٢٤): تطور قيمة مصر في مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال.....	٨٢
شكل رقم (٤- ١): مراحل عمل مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار عبر تاريخه.....	٨٧

- شكل رقم (٤ - ٢): الأهداف الاستراتيجية لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ٨٧
- شكل رقم (٤ - ٣): الهيكل التنظيمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار * ٨٩
- شكل رقم (٤ - ٤): أبرز الجهات الدولية التي تم بناء شراكات معها خلال العامين الأخيرين ٩١
- شكل رقم (٤ - ٥): جوائز مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ضمن الدورة السادسة عشر لمسابقة درع الحكومة الذكية العربية ٩٣
- شكل رقم (٤ - ٦): معايير تقييم تجربة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تطبيق الجودة الشاملة ٩٧
- شكل رقم (٤ - ٧): توزيع المبحوثين وفقاً للعمر ٩٩
- شكل رقم (٤ - ٨): توزيع المبحوثين وفقاً للنوع الاجتماعي ١٠٠
- شكل رقم (٤ - ٩): التركيب العمري والنوعي للسادة المبحوثين في العينة المُحققة ١٠٠
- شكل رقم (٤ - ١٠): توزيع المبحوثين وفقاً للمؤهل الدراسي ١٠١
- شكل رقم (٤ - ١١): المؤشر العام لتقييم المركز ١٠٣
- شكل رقم (٤ - ١٢): مؤشر تقييم المركز للمعايير الرئيسة ١٠٣
- شكل رقم (٤ - ١٣): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الأول "رسم توجهات للمركز وتطوير رؤيته ورسالته وقيمه وأهدافه" ١٠٤
- شكل رقم (٤ - ١٤): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثاني "إرساء نظام لإدارة أداء المركز وتحسينه باستمرار" ١٠٥
- شكل رقم (٤ - ١٥): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثالث "تحديد العمليات وتصميمها وإدارتها" ١٠٧
- شكل رقم (٤ - ١٦): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الرابع "التخطيط للموارد البشرية وإدارتها وتطويرها" ١٠٨
- شكل رقم (٤ - ١٧): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الخامس "تحديد كفاءات العاملين التي تدعم الأهداف الفردية والمؤسسية والاستفادة منها وتطويرها" ١٠٩
- شكل رقم (٤ - ١٨): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السادس "إشراك الموظفين وتحفيزهم" ١١١
- شكل رقم (٤ - ١٩): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار السابع "الشراكات" ١١٢
- شكل رقم (٤ - ٢٠): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الثامن "إدارة المالية" ١١٣
- شكل رقم (٤ - ٢١): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار التاسع "إدارة التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة" ١١٥
- شكل رقم (٤ - ٢٢): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار العاشر "إدارة المرافق والأصول" ١١٦
- شكل رقم (٤ - ٢٣): تقييم المركز وفق المعايير الفرعية للمعيار الحادي عشر "تطوير الخدمات والمنتجات" ١١٧