

الاستقصاء عن أهمية الحوكمة المُقننة المُستدامة لتدعيم الإدارة الذاتية اللامركزية المرئية على خدمة المجتمع ومكافحة الفساد

Investigating the importance of sustainable codified governance to support visible decentralized self-administration in serving society and combating corruption

إعداد: الأستاذ الدكتور / أحمد محمد السيد عابد

أستاذ مشارك، الهندسة الصناعية، كلية الهندسة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج 16237، المملكة العربية السعودية
أستاذ مساعد، الهندسة الصناعية، كلية الهندسة، جامعة الزقازيق، الزقازيق 44519 – جمهورية مصر العربية

Email: ahmed-abed@zu.edu.eg – a.abed@psau.edu.sa

الأستاذ الدكتور / علي بن سعيد العرجاني

أستاذ مشارك، الهندسة الصناعية، كلية الهندسة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج 16237، المملكة العربية السعودية

Email: a.alarjani@psau.edu.sa

الدكتور / تامر سامي جعفر

أستاذ مساعد، هندسة الحاسبات والنظم، كلية الهندسة، جامعة الزقازيق، الزقازيق 44519، جمهورية مصر العربية / نقيب مهندسي الشرقية

Email: tsgaafar@zu.edu.eg

ملخص البحث:

الإدارة المركزية غير المؤمنة بالتفويض مُعوقه لمحركات التنمية في ظل العولمة المتشابكة، لذلك نسعى لدراسة تأثير التحول للإدارة الذاتية المرئية اللامركزية والمُقننة من خلال تفعيل ثقافة الحوكمة المُمكنة للنظام المؤسسي الإداري الخدمي أو الإنتاجي المُقنن لصلاحيات المدراء والقادة ومُتخذي القرار الوظيفية المُتسم بالشفافية. الإدارة الذاتية ليست باب لانفراد القرار الذي يُلمي الفساد القيمي ولكنها منهج يصف القرارات بالمرونة للقضاء على الوقت الضائع والإنتاج المُهدر وتحسين إرضاء العملاء وما يعود على الناتج المحلي وخدمة المُجتمع. وقد استعرضنا قياس تطبيق الحوكمة المُمكنة من خلال تتبع الكفاءة والفاعلية الشاملة بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية باستخدام نظام (التحكم الإشرافي لمناولة البيانات) SCADA supervisory-control & data-acquisition، والمدعومة بتقنية منع الأخطاء غير المقصودة (Poka-Yoke). قام الباحثون بجمع نتائج استبيانات وتحليلها لأكثر من 870 استبيان تم توزيعهم بمؤسسات خدمية بمصر (مثال: نقابة المهندسين بالشرقية) وأخرى إنتاجية من بينهم إيديال أستاندر لإنتاج الأدوات الصحية. وعقد الباحثون مُقابلات شخصية للاستفسار عن مُسببات إفساد تحقيق الأهداف المرجوة مع العديد من مدراء مؤسسات خدمية وإنتاجية من بينهم شركة تانيا لتعبئة مياه الشرب بمحافظة الخرج وسؤال العديد من طلاب المرحلة الثانوية، وتحصيل 360 استبيان تم اعتمادهم لاستخلاص دراسة تأثير الشراكة والحوكمة المُقننة (كفاءة - فاعلية) والشفافية على نجاح الإدارة الذاتية المُمكنة المرئية عبر نافذة تحقق اللامركزية مع تقنين صلاحيات الإدارة الذاتية للمدراء

والعاملين ساعين تحقيق أعلى رضاء لدى المُستفيدين نتيجة تقليل زمن الخِدمة بنسبة تزيد عن 35% وذلك بتقليل الأخطاء في مناولة البيانات بنسبة تقترب من 44% بالإضافة الى كفاءة الخدمة وعدم الاحتياج للعودة لتلافي أي أخطاء أو إجراءات مفقودة ونف الناتج المحلي بنسبة تقترب من 29.5% أثناء تلقي الخدمة أو السلعة ولأطول فترة زمنية مُمكنة مع مراعاة التحسين المُستمر المواكب لمتطلبات المجتمع.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة والناتج المحلي، الإدارة الذاتية المرئية، مكافحة الفساد، تأثير النظم الصناعية على الناتج المحلي.

Investigating the importance of sustainable codified governance to support visible decentralized self-administration in serving society and combating corruption

Prof. Dr. Ahmed M. Abed

Department of Industrial Engineering, College of Engineering, Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Al Kharj 16273, Saudi Arabia.

Industrial Engineering Department, Zagazig University, Zagazig 44519, Egypt

Email: ahmed-abed@zu.edu.eg – a.abed@psau.edu.sa

Prof. Dr. Ali AlArjani

Department of Industrial Engineering, College of Engineering, Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Al Kharj 16273, Saudi Arabia

Email: a.alarjani@psau.edu.sa

Dr. Tamer S. Gaafar

Assistant Professor, Computer and Systems Engineering, Faculty of Engineering, Zagazig University, Zagazig 44519 - Arab Republic of Egypt

Email: tsgaafar@zu.edu.eg

Abstract:

Central administration that does not believe in delegation is an obstacle to development engines in light of interconnected globalization. Therefore, we seek to study the impact of the transformation of decentralized and codified visible self-administration by activating the culture of mechanized governance of the service or production administrative institutional system that codifies the powers of managers, leaders, and transparent functional decision-makers. Self-management is not a door to unilateral decision-making that fosters moral corruption,

but it is an approach that describes decisions with flexibility to eliminate wasted time and wasted production, improve customer satisfaction, and benefit the local product and community service. We reviewed the measurement of the application of monitored governance by tracking the overall efficiency and effectiveness of service and production institutions using the SCADA system, supported by Poka-Yoke technology (AGSM). The researchers collected and analyzed the results of more than 870 questionnaires that were distributed to service organizations in Egypt (i.e., The Engineers Syndicate in Sharkia) and production organizations such as Ideal Standard for bathtubs. The researchers held personal interviews to inquire about the causes of spoiling the achievement of the desired goals of many managers of service and production organizations such as (*Tania Drinking Water Bottling Company in Al-Kharj Governorate*), and asked many secondary school students, and collected 360 questionnaires that were approved to draw a study of the impact of partnership and regulated governance and transparency (efficiency-effectiveness). the success of the visible automated self-management through a window that achieves decentralization by codifying the powers of self-management for managers and employees seeking to achieve the highest satisfaction among beneficiaries as a result of reducing service time, errors in data handling, by approximately 35% and 44% respectively. Also, increases service efficiency and lack of need to return to avoid any errors or missing procedures and reflect on GDP positively by 29.5% while receiving the service or the commodity, taking into account the continuous improvement in keeping with the requirements of the community.

Keywords: governance and domestic product; visible self-management; anti-corruption; the impact of industrial systems on domestic product.

1. المقدمة والإطار النظري:

تتطلب رؤية 2030 تطوراً متسارعاً يضمن الاستقرار العام ورفع مستوى الرضا بين المستفيدين من الخدمات والمنتجات مما يتطلب من القيادات مواكبة تلك المتطلبات بتفعيل التحول من مدرسة الإدارة المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات ضمن صلاحيات التوصيف الوظيفي المحدد بعناية مما يكفل الاستقلالية الإدارية والفنية، مما ينعكس إيجابياً على المؤسسات وأداء العاملين فيها، وتعد الإدارة الذاتية من مناهج الإدارة الحديثة التي نشأت في ثمانينيات القرن العشرين بالدعوة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات نظراً لأهمية الوقت وانعكاس ذلك إيجابياً على الخدمات والمنتجات (Khalil، 2003، 78)، مع الأخذ في الاعتبار أن تطبيق صلاحيات التوصيف الوظيفي يخضع للتقييم الداخلي والخارجي، ويجب أن يضمن الإطار اللامركزي مشاركة الأطراف المتشاركة في اتخاذ القرار معاً، كل فيما يخصه. ومن هنا يظهر أهمية إشراك المستفيدين والمستهدفين معاً في تحقيق إيجابية الإدارة الذاتية لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسة والفرد.

من ذلك المنظور أكد (Arar & Abu Rami, 2016) أن القرار اللامركزي يقع على عاتق اتفاق كل الأطراف المعنية بالإطار البشري (مُستفيدين و مُستهدفين) والعاملين بالمؤسسات المستهدفة، مما يعزز التشارك والاستقلال فيما يعود عليهم بالنفع والتنمية وإحداث التغيير والتطوير الإيجابي الذي ينعكس إيجابياً على الناتج المحلي، وربما يتطلب ذلك فصل العاملين طبقاً للتخصص الإداري مع احترام التقارب داخل تسلسل ذاتي التقييم (product layout)، ومحو معوقات عدم التوازن بين المسؤوليات والتخصصات المحددة ضمن التوصيف الوظيفي عبر سيطرة الكترونية (نظم معلومات) (AI- 2015، 216) (Sabaie, 2016)، وبناء على ما سبق طرحه نخلص إلى توصيف المشكلة وتأثيرها السلبي على المجتمع والناتج المحلي (Lawrence, P. R. 1986).

2. مشكلة الدراسة:

تعتبر اللامركزية هدف منشود يوفر الجهد والوقت والذي من المأمول ان ينعكس إيجابياً على المستفيدين من الخدمات والمنتجات، إلا أنه يتطلب تأهيل المستهدفين لتحقيق ذلك ضمن إطار توصيف وظيفي دقيق يحول بين الأخطاء غير المقصودة وتلافي ذلك بتوجيههم للتدريب أو الفساد المتعمد بتعليق العقوبات حالة الخروج ضمن إطار التوصيف الوظيفي، ويُعد التفويض لبعض الصلاحيات جانباً هاماً يشمل الشفافية، إلا أن ارتباطه بالنواحي الاقتصادية ربما يجعله عائق، كما أظهر (Thompson, J. D., 1967) - (Ayes, 2014) أن هناك معوقات فنية إما في بطء أداء الخطوات المحددة لتوصيف العامل الوظيفي أو عدم تمكنه من الالتزام المانع للخطأ مما ينعكس سلباً على المُستفيدين، وقد أوصى كابدو، (Cabardo, J. 2016) بالتشجيع على تبني مدرسة الإدارة الذاتية لما لها من آثار إيجابية وضحت له بعد تطبيق المنهج الوصفي في تحليل استبياناته التي جمعها من 119 فرد من المُستهدفين ضمن الإطار البشري داخل نطاق مكاني (منطقة دافا وديل سور في فرنسا)، حيث وجد المستهدفين يقبلون تفويض الصلاحيات بأريحية دون وجود عوائق مادية اقتصادية كما أنه وجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح مالكي المؤسسة، مما يؤكد ممارسة الإدارة الذاتية بكفاءة عالية.

كذلك قام (Foster, S. T., 2001) - (Mohammed, M. 2017) بدراسة تأثير الإدارة الذاتية على تحقيق الخطط الاستراتيجية لإحدى المؤسسات بجمهورية مصر العربية عبر التحليل الوصفي للاستبيانات والتي أظهرت ان المركزية في الإدارة تعد مُعوقاً رئيسياً يحجب فوائد أسلوب التفويض للصلاحيات الذي يُضيق الكثير من الوقت بسبب الإدارة المركزية الذي كان من الممكن ان ينعكس على سرعة تقديم الخدمات والمنتجات عالية الجودة.

بينما وجدنا (Vijayabaskar&Sharveswara, 2019) يدعو لأهمية الإدارة الرشيدة الباعثة لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في سيريلانكا بناء على تطبيق الأسلوب الوصفي لبيانات تم جمعها من 20 مؤسسة مختلفة في جافنا والذي خلص منها لوضع إطار شمولية القيادة المؤسسية، وكذلك أقتفى (Sanusi, Z. 2017) نفس المنهج ولكن تم تطبيقه على عينة عشوائية من 87 فرد داخل إطار مكاني استهدف منطقة جاوة الشرقية بأندونيسيا، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسة وفاعلية المؤسسة وكفاءة العاملين من المستهدفين.

وكذلك أتضح للباحث أن معيار المؤهل العلمي للمستهدفين وعدد سنوات الخبرة له تأثير سلبي على تبني مفهوم الإدارة الذاتية ضمن توصيف وظيفي محدد الصلاحيات كما أظهر ذلك التحليل الوصفي لـ (Al-Mutair, 2019) عندما أجرى استبيانه على عدد 17 فرد من المستهدفين للدراسة بمنطقة بريدة ولم يجد فروق ذات دلالة إحصائية واضحة،

على عكس دراسة (Al-Ghamdi, 2019) التي اجراها بمنطقة الباحة مستهدفاً 324 شخص لدراسة مدى ارتباط نجاح تطبيق الإدارة الذاتية بسنوات الخبرة للقادة المسؤولين شكل فارقا واضحا وأعتبر دلالة إحصائية هامه، كما أوضحت دراسته ان الشراكة في صنع القرار بين القادة والعاملين والمستفيدين كان له أثر إيجابيا، وبنهاية 2019 قام (Bani Mortada) بالتركيز على بعض المؤسسات الخدمية بالدمام واستهدف 91 مسئول قيادي من الفئة المستهدفة من الدراسة وتحليل الاستبيانات التي شملت جوانب الدراسة التحليلية والتي أظهرت تطبيق تبني مؤسسات منطقة الدمام للإدارة الذاتية بدرجة متوسطة كاشفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معياري النوع والخبرة بينما لم يظهر المؤهل العلمي تأثيرا واضحا ذو دلالة إحصائية على عكس المتوقع.

لذلك تبلورت عقيدة الباحثون في الرغبة من دراسة تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة بالتوصيف الوظيفي المؤمن بالتفويض وتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية المرئية عبر إطار منصات الكترونية مُعتمده تراعي الصلاحيات المقننة والمانع للخطأ غير المقصود وتحقيق الشفافية عبر اتخاذ القرارات ليس بمعزل عن باقي الشركاء المستخدمين نفس النظام الإلكتروني والمستفيدين مما يعزز النزاهة ويكافح الفساد وينعكس إيجابياً على الاداء المؤسسي للخدمات والمنتجات، وقد لجأ الباحثون لتطبيق منهجيات البحث الإحصائي الأكثر شيوعاً بين الباحثين السابق ذكرهم واستهداف مؤسسات خدمية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية والزقازيق بجمهورية مصر العربية وكذلك استهداف مؤسسات إنتاجية بمدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية.

3. الهدف من الدراسة:

تستهدف الدراسة تأثير كل ما يعيق الإصلاح المؤسسي وتحقيق النفع الكامل للمستفيدين بواسطة أنشطة مُحكمه مُحددة بصلاحيات محددة يقوم بها المستهدفين، إعمالا لتحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين، وتحقيق أهداف محددة (تسريع العمليات - تقليل التكاليف - جودة الخدمات والسلع). إلا أن الفساد يعتبر أسلوب غير شرعي يُعيق تحقيق الهدف ويضر بالنتائج المحلي الإجمالي ويضعف النمو المؤسسي مما يؤدي إلى مخاطر اجتماعية على أفراد المجتمع (Shafiee, M., 2019)، ومنها اليأس. وقد شهدت المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة طفرة في مكافحة الفساد بعد ما أخذت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد على عاتقها التصدي لكل أشكال الفساد ضمن تطبيق القوانين والاتفاقات الدولية تحقيقاً لمبدأ النزاهة والشفافية وإعلاء روح المواطنة لكل أفراد المجتمع حتى من المقيمين لثُغون أكبر شراكة مُجتمعية تزيل أسباب مُعوقات العدالة والمساواة، وقد أهتم الباحثون بالفصل بالمعنى والمفهوم والتطبيق بين الفساد وعدم الكفاءة والفاعلية. كما قامت جمهورية مصر العربية بتفعيل تدريس مقرر مكافحة الفساد لطلاب السنة الأولى لكل كليات الجامعات الحكومية، تحقيقاً لرؤيتها في إرساء مبادئ الشفافية والنزاهة لدى عقول المجتمع الحقيقية النامية والتمثلة في طلاب الجامعات، وشأنها شأن بعض بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية¹ (Organization for Economic Co-operation and Development OECD)

¹ هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1984 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية التي يتزعمها الفرنسي روبر مار جولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة عمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1984 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (نحو 49 دولة منهم تركيا وإسرائيل من الشرق الأوسط، ومؤخرا تقدمت المغرب للعضوية)

4. أهمية تطبيق الدراسة:

الأهمية النظرية للتطبيق: تكمن أهمية الدراسة في مساهمتها في تطوير مستوى الخدمات وإدارة الإنتاج الوطني وتحسين الأداء التشغيلي المؤثر على الناتج المحلي من خلال التعرف على فوائد تفعيل الإدارة الذاتية المرئية ومحو معوقات التطبيق التي توفر الكثير من الوقت والجهد بالتحول من المركزية إلى اللامركزية، من وجهات نظر الفئة المستهدفة بالإطار البشري داخل نطاق الإطار المكاني المُستهدف (Mohammed, M., 2017).

الأهمية التطبيقية: يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة قادة المؤسسات الموضحين بالإطار البشري المستهدف، وانعكاس فهم أهمية التوصيف الوظيفي والذي يعتبر الإطار العام لتطبيق الإدارة الذاتية المرئية كمنهج حياة خالي من المعوقات وانعكاس ذلك على الإنتاج والخدمات، كما تُعد أهمية الدراسة كونها مرجع يستفيد منه الباحثين في مجال الإدارة والاستفادة من التوصيات التي توصلت إليها، كما أنها قد تشجع مدراء القطاعات الإنتاجية والخدمية في تطبيق الإدارة الذاتية المميكنة المقننة.

ويُعد الغرض الرئيسي من الدراسة التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند التطبيق لمفهوم الإدارة الذاتية من وجهات نظر المستهدفين بالإطار البشري داخل الإطار المكاني المحدد ضمن معايير محددة (القطاع، الكفاءة، مستوى كفاءة الإنتاج والخدمة المقدمة، المؤهل العلمي للمستهدفين وعدد سنوات الخبرة) وتأثير معوقات التطبيق في الوضع الحالي والوضع المستقبلي من وجهة نظرهم (Merhi, M.I. 2021).

1.4. أهمية الإدارة المميكنة:

يرى الباحثون أهمية الحوكمة المميكنة المقننة لترسيخ وعي الإدارة الذاتية المرئية على المُستويين (المؤسسي، القومي). فنجدها دافعاً أساسياً في خفض تكاليف الخدمات والسلع وما ينعكس إيجابياً على الأرباح جراء خفض العمالة والمباني والإجراءات الروتينية الآكلة للوقت الذي يعد أهم عناصر التنمية (DuPont Quick, 2016). كما أنها تساعد المؤسسات على دراسة رغبات العملاء وميولهم نتيجة للتعاملات السابقة فتستطيع المؤسسة تحقيق رؤية التحسين المستمر المنشودة (Thompson, A.A. 2003)، وبالتالي يمكنها التنافس بالأسواق. وعندما تتبنى المؤسسات الحوكمة المميكنة المقننة فإن ذلك يصب في مصلحة الاقتصاد الوطني (Hill, C.W.L. 2001) وتحقق الرضا لفئات المجتمع من المستهدفين والمستفيدين، مع مراعاة الشراكة والشفافية (أرشد فؤاد التميمي، 2012).

5. التعرف على مُصطلحات إجرائية بالدراسة:

الإدارة: هي العملية التي تحقق أهداف المؤسسات من خلال حُسن توظيف أربعة عناصر أساسية (الموارد البشرية، المُعدات والإمكانات المادية والإدارية المتاحة، الموارد المالية، الأسلوب الأمثل للتطبيق)، وحتى نميز الأسلوب الأمثل للتطبيق وجب توافر أربعة عناصر مميزة فيه (ان يتم في أقل وقت، بأقل مجهود، بأقل تكلفه، بأفضل أداء وجودة أثناء التطبيق).

الإدارة الذاتية: هي تشجيع الجهات السيادية على الإيمان بالتفويض ضمن عناصر الإدارة اللامركزية، وفيها يتم تمكين كل فرد مسؤول بالمجتمع من اتخاذ القرارات المناسبة وتوفير الخطط في ضوء الإمكانيات المتوافرة المتاحة في حدود

اختصاصاته فيما يُشبع حاجات رعاياه من مُقدمي الخدمات ومُنلقي الخدمات، ويتحمل المسؤولية كاملة عند المحاسبة فيما استُخلف فيه من موارد بشرية ومالية، مع الأخذ في الاعتبار الفوارق الثقافية والاجتماعية عند إتمام الخدمة (668 Priscilla, 2014). ويتبنى الباحثون مدخل التأت الخمسة (5S) تبعاً لتطبيق (Arash Ghodrati, 2013) لترسيخ منهجية الإدارة الذاتية المرئية (Jiménez, M., 2019) بمحورياتها (الفني أو التنفيذي - الإداري) تبعاً لـ (نعيمة عدي 2014). ولذلك يميل الباحثون إلى تفعيل الإدارة الذاتية المرئية.

الإدارة الذاتية المرئية: تركز على مراقبة الأنشطة الإدارية والفنية وما يترتب عليها من نفقات مالية من خلال المتابعة الزمنية لأداء الأنشطة وتأثيره على الإنتاجية (معدل الإنتاج) وتم إلحاق لفظ مرئية أيضاً لأنه يمكن رؤية كل نشاط بشكل مستقل دون تدخل بتطبيق مفهوم التأت الخمسة (5s) عند هيكلية النظام المميكن لفرز الصلاحيات وترتيبها وتقيسها بالتوصيف الوظيفي لكل مسؤول.

الخدمات: العلاقة بين مُقدم الخدمة (مُمثل المؤسسة) والمُستجيب لتلقي الخدمة من المُجتمع تتمثل في الخدمة المقدمة في ضوء الإمكانيات المتاحة محققين الأربع عناصر المميزة للتطبيق الأمثل لمفهوم الإدارة (Johnston, R. 2008). ويتم تفعيل الإدارة الذاتية المرئية إجرائياً: عندما يحصل المُستجيب طبقاً لمقياس الإدارة الذاتية على الدرجة الكلية للخدمة المطلوبة حسب الدراسة في الزمن المحدد، وذلك يعني إمكانية تطبيق ذلك المفهوم على أي مستوى مؤسسي (AI- (Ahmed M. Abed, 2020), Sabaie, S. 2015)

المُستهدفين: الأشخاص المُستهدفين بالدراسة على مستوى القيادة (قيادات حكومية، رؤساء مجالس إدارة بالقطاع الخاص، مدراء مصانع ومؤسسات، مشرفين، العاملين) والأفراد المُستحقين للخدمة حتى يتم تعميم المفهوم. ويجب أن يكون هؤلاء الأشخاص مُكلفين بإدارة حيز محدد يقدم خدمة محددة ويستهدف مُستجيبين محددين ضمن إطار توصيف وظيفي محدد الصلاحيات، وقد استهدفت الدراسة مدينة العاشر من رمضان لاختيار مؤسسة إنتاجية ومدينتي الزقازيق والخرج لاختيار مؤسسات خدمية.

الكفاءة: قيام المُستهدفين بالمهام المطلوبة فقط ضمن تسلسل التوصيف الوظيفي المحدد عبر نظام معلوماتي حاكم والتي يتم وصفها (VA , BVA) لكل نشاط مطلوب لتحقيق التنمية المجتمعية (Ibrahim Bafadal, 2019). حيث تعبر VA نشاط يضيف قيمة للمجتمع ويرفع مستوى إرضاء العملاء - بينما BVA هي أنشطة ضرورية لإتمام الخدمة.

الفاعلية: قيام المُستفيدين بتنفيذ المهام المطلوبة بطريقة سليمة من اول مرة وكل مرة.

الإنتاجية: عدد المُستفيدين لخدمة ما في زمن محدد بكفاءة عالية مقارنة بعدد المُستفيدين من مقدمي الخدمة.

المُستفيدين: الأشخاص الذين يتلقوا الخدمة وينعكس عليهم مستوى الأداء والإنتاج بشكل إيجابي.

التوصيف الوظيفي: الخطوات والإجراءات المتسلسلة ضمن الصلاحيات الممنوحة للأشخاص المسؤولين والتي تتم بنفس الأسلوب الذي يتميز بالأربع عناصر سابقة الذكر لكل المُستفيدين ويخضع للتقييم الداخلي والخارجي (Chase, R. 1994).
مُعوقات التطبيق: هي الصعوبات البشرية والإدارية والمالية والتطبيقية التي يواجهها القادة المسؤولين والتي تقيد من تعميم تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية في المؤسسات المختلفة بما يعكس شعوراً بالفساد للمُستفيدين (Bani Mortada, A. 2019).

الوضع الحالي: الوضع الذي عليه المؤسسات منذ عام وقت الدعوة لتطبيق توصيات الدراسة من خلال الاستبيان ومدى تقارب المستوى العام للأداء مع مفهوم الإدارة الذاتية وأهدافها (UNESCO, 2012).

الفساد: كل نشاط فني أو إداري أو مالي يؤديه المُستهدفين من الدراسة، بقصد أو بدون قصد، يحول بين تحقيق العدالة والمساواة بين فئة المستفيدين، وينتج عنه ضرر. ومن مظاهر الفساد (الرشوة، المحسوبية، نهب المال العام، الابتزاز، غسيل الأموال) وفقاً لمنظور (Merhi, M. I., 2018).

الشفافية: ارتباط القول بالفعل فيما يعود بالنفع على المستفيدين وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة (Czapla, Gary 2019).

النزاهة: الصفة التي تلتصق بالمستفيدين من الدراسة عند إعلاء مبادئ الشفافية والكفاءة عند تقديم خدماتهم ومنتجاتهم للمستفيدين.

مكافحة الفساد: آليات منع ارتكاب أنشطة فاسده تضر المستفيدين وبالتالي الدولة، وذلك بتفعيل نظام توصيف وظيفي محدد الصلاحيات لكل مستفيد من الدراسة ويخضع للرقابة والمساءلة من جانب الجهات النيابية والرقابية لتحقيق مستوى أعلى من الشفافية وتوسيع الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لمكافحة أي فسوق عن النسق العام (مصطفى محمود ابوبكر، 2005).

الناتج المحلي الإجمالي: هو قيمة جميع المنتجات والخدمات التي يقدمها المستفيدين للمستفيدين داخل إطار مكاني محدد، خلال إطار زمني محدد، وهو يعكس معدل نمو الحالة الاقتصادية للدولة ما.

الوضع المستقبلي: الوضع الذي آلت إليه المؤسسات بعد تحليل الوضع الحالي وتوصيتها بتطبيق بعض الإجراءات الفعالة لرفع الكفاءة التشغيلية الخالية من المعوقات لمواجهة فساد إضاعة الفرصة البديلة (Tai, K. T., 2020).

6. المفاهيم ذات الصلة:

نظم المعلومات الإدارية: أحد أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتحديد مسؤوليات المستفيدين وصلاحياتهم ضمن إطار التوصيف الوظيفي لهم، مما يساعد المؤسسة بواسطة العديد من البرمجيات لاتخاذ القرارات اللازمة للتخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة على نشاط كل فرد في فئة المستهدفين مع أنشطة المرتبطين معاً ضمن قواعد قانونية تحد كل نشاط، مما يدعم مبدأ الشفافية والحماية للمستخدمين. ومن أهم مميزات تفعيل نظم المعلومات الإدارية القدرة على دمج برمجيات الذكاء الاصطناعي في التعامل مع البيانات سواء تخزينها أو معالجتها أو إعادة بثها مما يوفر الوقت والجهد وتحقيق المبادئ الأربعة كما تم ذكرهم في تعريف الإدارة (Caabardo, J. 2016)-(Arar, K. 2016).

الكفاءة الشاملة: هي استراتيجية إدارية تستمد فعاليتها من حسن الاستفادة من مواهب ومهارات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية بأسلوب إبداعي يضمن التحسن المستمر، سواء على المستوى الإنتاجي الذي يضمن تقديم أفضل المنتجات والسلع الجيدة للمستفيدين، وبالنسبة للمستوى الخدمي الذي تم اختيار قطاع التعليم الجامعي وما قبل الجامعي كقنوات مستهدفة لأهمية تحقيق متطلبات الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي حددت عشرة معايير لتقييم المؤسسة من حيث قدرتها على المنافسة العالمية، والكفاءة تعتبر تنفيذ المطلوب فقط بأقل وقت وجهد وتكاليف وجودة عالية (Vijayabaskar, V. 2019).

الفاعلية الشاملة: تنفيذ المهام المنصوص عليها بالتوصيف الوظيفي باستخدام الأدوات الصالحة لها بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة (اتكنسون فيليب 1996).

معايير الكفاءة الشاملة بالقطاع الخدمي: التخطيط الاستراتيجي، الهيكل والتنظيم، القيادة والحوكمة، المصادقية والأخلاق، الجهاز الإداري، الموارد، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، التقويم المؤسسي وإدارة نظم الجودة (Ishikawa, Km. 1985).

معايير الكفاءة الشاملة بالقطاع الإنتاجي: التدريب والتعليم، مشاركة العاملين، التركيز على المستخدمين، نظام التواصل في المؤسسة، تحقيق جودة المنتجات بالنسبة لمقياس six-sigma.

الحوكمة المُقننة المستدامة: تعتبر الحوكمة جامعة للكفاءة والفاعلية معاً، وتعد أسلوباً لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين وحقوق العاملين بالمؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية وبما يضمن أعلى كفاءة أداء من خلال ممارسة ماهرة لنظام المعلومات الإدارية المُتبع (ERP) وتبني مبادئ تحقق المساواة والعدالة، وقد تصدرت منظمة اليونسكو وأيضاً منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتعزيز مفهوم الحوكمة (Jassim, G. 2018) وفق معايير تتمثل في:

- ✓ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة العمليات الخدمية والانتاجية مُمكن بنظام الكتروني لإدارة نظم المعلومات بالمؤسسات المعنية يحدد صلاحيات كل فرد من المستهدفين لضمان أعلى كفاءة أداء، ويتميز بالشفافية كما سيتم توضيحه بشكل (3).
 - ✓ يساعد على حماية كافة أفراد المنظومة لعطائاتهم ضمن بنود حقوق الملكية الفكرية.
 - ✓ استخدام الأساليب التقويمية الحديثة لتحسين أداء العمليات الخدمية والانتاجية الخالية من الهدر والمنافسة بالأسواق وتعزيز دور الإشراف وقيادته في حدود اختصاصاته، مع الترقية لمصطلح الإدارة الذاتية المرئية.
- وتتأرجح الحوكمة المقننة بين المركزية المطلقة التي تقلل من الانفتاح الجالب للنفع العام ربما لتأخر اتخاذ القرارات، كما نرى ببعض البلدان مثل مصر، واندونيسيا، وأذربيجان، وماليزيا، حيث تكون المؤسسات الخدمية العامة إما وكالات لوزارة تابعة أو شركات مملوكة للدولة، وتسيطر فيها الإدارة المركزية إلى حد كبير (Moradi, S., 2016) - (Merhi, M. I., 2021). بينما نجد مفهوم الإدارة الذاتية جلياً ببيرو وبعض الولايات الأمريكية الوسطى حيث تنفرد المؤسسات التابعة للدولة لإدارة نفسها بنفسها مع الخضوع للجهات الرقابية بكل شفافية، ونرى انتعاش وازدهار تلك المنطقة من العالم في تقديم الخدمات والسلع الإنتاجية بكفاءة عالية. ورغم نجاح التجربة الأمريكية في تطبيق الإدارة الذاتية إلا أن هناك دول فضلت توسط التحول ما بين المركزية إلى اللامركزية بالاعتماد على هيئات مستقلة لمراقبة الأداء لمقدمي الخدمات والسلع (Khalil, N. 2003) ولاسيما ببعض توجهات المملكة العربية السعودية بقطاع التعليم الجامعي حيث إيمانها بالتفويض لأعضاء هيئة التدريس وتطبيق مبدأ الشراكة والشفافية بالنقاش بمجالس الأقسام له كبير الأثر على متلقي الخدمة من الطلاب.

الإدارة المُمكنة: وسيلة تسريع مهام عناصر الإطار البشري، على أن يكون تدخلهم مقنن وفق توظيف وظيفي محدد الصلاحيات لمكافحة الفساد الإداري والمالي، وفيها يتم تبادل نواتج المهام والتكليفات بين أطراف الإطار البشري عبر برمجيات مُعتمدة توفر الوقت بتقليل الاتصال المباشر، وكذلك تضمن أمن المعلومات المتناقلة عبر إطار نظم معلوماتي (غنيم، أحمد محمد، 2008).

بوكا يوكي (بالإنجليزية: Poka-Yoke): مفهوم ياباني معناه تفادي الخطأ ويعد من المفاهيم الداعمة عند تصميم حوكمة نظم المعلومات، ويعتبر المهندس شيغيو شينغو أول من وضع ذلك المفهوم كأساس لإنجاح التصنيع الخالي من الهدر داخل نظام إنتاج تويوتا.

Jidoka (جيدوكا): مفهوم الاستقلالية الذكية مع وجود لمسة بشرية وتعد من المفاهيم الداعمة للحوكمة المقننة الداعمة لتحقيق الإدارة الذاتية الموجهة نحو تحقيق الأهداف (Ching, J.M., 2014).

التأث الخمسة: يعتبر نظام لتحسين الخريطة الذهنية للمستهدفين من الدراسة لفاعلية الاستجابة السريعة، عبر خمس خطوات لتنظيم أماكن العمل والأنظمة والعمليات والمحافظة عليها. وتمثل المصطلحات اليابانية الخمسة: تصنيف؛ ترتيب؛ تلميع؛ توحيد/تقييس؛ تعزيز الاستمرارية (Arash Ghodrati, 2013).

الحوكمة المميكنة لضمان الشفافية والنزاهة معاً: تؤكد الدراسة على تفعيل دور الإدارة الذاتية بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية من خلال نظام إدارة مميكن محدد الصلاحيات، يحدد التوصيف الوظيفي للمستهدفين من الدراسة، لمكافحة الفساد الإداري والمالي والفني المؤثر على المجتمع والنتائج المحلي، إن الإدارة الذاتية المقننة التي تتمتع بالشفافية محركاً أساسياً لمحو بعض الآثار السلبية والتي يعود معكوسها على المجتمع ويمكن تعريفها بمتغيرات مثل (الوقت الضائع، الإنتاج المهدر، المرونة الباعثة لإرضاء العملاء). والغاية الاستراتيجية من تفعيل الإدارة الذاتية هو المحافظة على الأمن المجتمعي وتحقيق ازدهاره. واتباع قواعد تطبيق منهج Jidoka.

7. أطر الدراسة:

الإطار الموضوعي: حدود الدراسة تبلورت حول آثار تطبيق الإدارة الذاتية المرئية المقننة بالحوكمة وكيفية تلافي موعات التطبيق من وجهات نظر المستهدفين بالقطاع الخاص من مدراء ومشرفين وقادة ضمن معايير محددة (القطاع انتاجي/خدمي، الكفاءة، زمن التنفيذ)

الإطار البشري مستهدفين: تم تطبيق الدراسة على مدراء ومشرفين بمدينة العاشر من رمضان ومدينة الزقازيق والذين هم على رأس العمل خلال فترة الدراسة (2022م - 2023م)، ويشمل الإطار فئات (الإدارة العليا وصناع القرار - الإدارة الوسطى من المشرفين وذوي الخبرة - الإدارة التنفيذية من العاملين المهرة). يجب أن يتمتع المستهدفين من الدراسة بثلاث صفات مهارية (فنية - إنسانية - تجريدية).

الإطار البشري مستفيدين: عينة عشوائية من متلقي الخدمة والمستهلكين للمنتجات المستهدفة.

الإطار الزمني: يشمل الإطار الزمني عام 2022م حتى 2023م الموافق عام 1444هـ.

الإطار المكاني: أختار الباحثون دراسة أهداف البحث بجمهورية مصر العربية واختيار مدينة العاشر من رمضان كنموذج مكاني لدراسة فعالية تحقيق أهداف الإدارة الذاتية المرئية المقننة بالقطاع الإنتاجي ومدينة الزقازيق لدراسة قطاع خدمي يتمثل بجامعة الزقازيق وكذلك اختيار مدينة الخرج مكان لدراسة فعالية الإدارة الذاتية وتأثيرها بقطاع خدمي يتمثل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية.

الإطار المقياسي: تبلورت القياسات على تحليل الاستبيانات التي تم نشرها طبقاً للحد المكاني خلال الحد الزمني ضمن الفئة المستهدفة الموضحة بالحد البشري وقد أعتبر مستوى رضا المستفيدين طبقاً لمقياس six-sigma معياراً بين 0 إلى 6 دلالة على القياس.

1.7. إطار ومنهجية الدراسة:

تم تبني منهج البحث الإحصائي الوصفي عبر الاستبيانات لتقييم الوضع الحالي لتلافي معوقات تطبيق الحوكمة الداعمة للإدارة الذاتية المرئية والتأثير السلبي على خدمة المجتمع من وجهات نظر مدراء مؤسسات إنتاجية وخدمية ضمن الإطار البشري والمكاني للدراسة، وقد تأثر الباحثون بطريقة الاستبيانات التي قدمها (Denison, D.R. 1991) - (Jassim, G.) (2018)، حيث قسم الاستبيانات إلى جزئين:

أهتم الجزء الأول بالتحقق من واقع تبني مفهوم الإدارة الذاتية لمكافحة الفساد بالتطبيق الفعلي من عدمه من خلال 39 سؤال موزعين على ثلاث محاور (محور الإدارة عبر 12 سؤال، محور التأهيل الفني عبر 18 سؤال، محور مالي عبر 9 أسئلة)، بينما اهتم الجزء الثاني للتحقق من معوقات التطبيق الحقيقية من وجهة نظر المدراء المستهدفون عبر 11 سؤال تم تقسيمهم إلى محورين (محور معوقات بشرية عبر 6 أسئلة، ومعوقات إدارية عبر 5 أسئلة)، وقد كانت كل الأسئلة ضمن نطاق ليكارت الخماسي في الاختيارات من (1 إلى 5) حيث تمثل 1 معارض بشدة وتمثل 5 موافق بشدة، وقد تمحورت أسئلة المعوقات سواء بسبب العامل البشري أو معوقات إدارية حول إعاقة حماية النزاهة وإعاقة مكافحة الفساد. يعتمد نموذج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية لاستيفاء معايير الجودة (MBNQA) والثقافة التنظيمية على نموذج القيم المتنافسة الذي طوره دينيسون وسبريتسر (1991)، وباستخدام معاملات ارتباط بيرسون قمنا باختبار الارتباط بين كل عنصر من العناصر الستة لمعايير MBNQA والأبعاد الثقافية الأربعة لنموذج القيم المتنافسة.

تتفق نتائجهم مع نتائج (Chang, F.S. & Wiebe 1996) حيث ترتبط ثقافة فريق العمل والثقافة التنموية بدرجات عالية. وتتمحور الستة معايير للممارسات التنظيمية حول (القيادة، والاستراتيجية والتخطيط، والتركيز على العملاء، والمعلومات والتحليل، وإدارة الأفراد) ومعياري واحد للأداء التنظيمي (نتائج الأعمال). تم بناء هذه الدراسة أيضاً على هيكل عمل (Hill, 2001) من خلال فحص العلاقة بين ممارسات الأداء وأبعادها المتعددة مع الثقافة التنظيمية، والتي تمثل انعكاساً للثقافة التنظيمية متعددة الأبعاد.

2.7. المبادئ التي يجب أن يتبناها المدراء (المستهدفين من الدراسة) لتحقيق فاعلية القرارات النافعة:

- سهولة اتخاذ القرار عبر نظام معلوماتي مُعتمد فيما يحقق احتياجات الإدارة وموثوق ويسهل على المدراء صياغته بأسلوب يسهل على المرؤوسين فهمه وتطبيقه.
- كشف الأخطاء ذاتياً عبر نظام معلوماتي موثوق يقترح الإصلاح لتلك الأخطاء، مع تحديد المسئول عن الخطأ ومكان ظهوره في أي إدارة لتصحيح الوضع قبل إحداث ضرر على المستفيدين، على أن يتم ذلك فور ظهوره والذي يطلق عليها Gemba walk.
- تبني سياسات الإدارة الذاتية المقيدة عبر نظام معلوماتي إلكتروني متفق عليه مؤسسياً يُفصح عن مدى التزام الأفراد للقواعد واللوائح المنظمة للعمل كرقب أول لأي نشاط يتم داخل المؤسسة (Faccio, M., 2014).
- إخضاع كل الأنشطة التي يقوم بها المستهدفين من الدراسة (المدراء، والعاملين) للرقابة المباشرة والتصحيح الفوري ضمن تقنية (Poka-yoke)، مفهوم (5'S) وتحويل كل الأنشطة إلى متغيرات قابلة للقياس ليسهل تتبعها.

3.7. أخطاء يجب أن يتجنبها المدراء:

1.3.7. الصراع المهني: ونستشعر بالمؤسسات الخدمية (قطاع التعليم) أن التنافسية بين المؤسسات وأفراد المؤسسة الواحدة أخذ في التصاعد الذي ربما يخلق حالة من التحفيز ولعب دورا إيجابيا يعزز البعد الثالث للارتقاء بسمعة المؤسسة، إلا أن هذا التنافس يُعد سلاح ذي حدين، حيث أنه يخلق مناخ يرفع من احتمالات ممارسة السلوك غير الأخلاقي مما يدفع بعض من المستهدفين من الدراسة من المدراء والمسؤولين لتحقيق الكسب الخاص وإساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم (د. مصطفى محمود ابوبكر، 2005). إلا أن التنافسية هدفها الأسمى (تنويع الموارد، جعل الموارد أكثر فاعلية مُضيفة قيمة للمؤسسة، حسن استغلال الموارد التقليدية لتوليد قيمة مضافه جديده، تقليل النفقات على ما لا يعود بالنفع قصير الاجل). ومن الجدير بالذكر الدراسة التي أجراها Ernst Fehr and Klaus Schmidt للمستهدفين بأكثر من 100 مؤسسة خدمية (تعليمية) بالولايات المتحدة تقدم كثافة بحثية كبيرة حول تأثير السلوك غير الأخلاقي (المتعارف عليه ذاتياً) في مواقف حياتية والتي تؤكد ان أداء العمل تحت ضغط قد يخلق حالة من السلوك غير الأخلاقي الذي يحمي قدراتهم التنافسية وربما اعتدال حالة التنافس تؤدي إلى نتائج مرغوبة تعود بالنفع على الناتج المحلي (الإنتاجية) بنسبة تقترب من 3%.

نلاحظ ان العمل بالمؤسسات الخدمية التعليمية الجامعية خصيصاً أكثر تعقيداً من المؤسسات الإنتاجية، نظراً لتعرض الأكاديميين لحالة من العمل التنافسي في أكثر من حلبة تنافسية مختلفة في مضمونها معاً، ف نجد عضو هيئة التدريس منشغل بالمضمار التدريسي، مضمار البحث العلمي، مضمار اللجان التي تعكس صداها لخدمة المجتمع، وأخيراً مضمار الثقافة المستمرة في مجال التخصص. والسؤال هل اعتدال التنافسية يمكن ان يظهر مع تطبيق منهجية الإدارة الذاتية.

2.3.7. عدم الاعتدال بين مضامير الأداء: بالأونة الأخيرة والسعي الدؤوب للمؤسسات الخدمية لتحقيق الاعتماد الدولي لتحتل موقعا مرموقاً بين نظرائها على مستوى العالم، نجد أن مضمار البحث العلمي حظي بأولوية تفوق مضمار التدريس في العديد من بيئات العمل الأكاديمي (Barry Render, 1994)، وعند التأمل بما تم في بولونيا في أوكرانيا حيث طلب زيادة إنتاجهم العلمي البحثي دون أي تمييز تحفيزي في رواتبهم أو أعبائهم التدريسية، حيث ذكر البعض من فئة المستهدفين من الدراسة بأنهم استجابوا لطلب الإدارة العليا بالمؤسسة ولكن بتقديم أبحاث مزيفة لا تعود على المجتمع بأي فائدة ولا تعكس نتائج حقيقية وذكر آخرين انهم لجأوا للفساد بمخالفة ضميرهم المهني والخروج لخلق مضمار موازي غير شرعي مريح (مضمار الدروس الخصوصية) لتساعدهم على تحقيق توجه الإدارة العليا في إبراز المؤسسة الخدمية ضمن أعلى تصنيفات من خلال وضع مضمار الإنتاج البحثي في أعلى سلم الأولويات، إلا أن التضارب خلق حالة أرضية خصبة للفساد (Samuel Bowles, 2005). لقد غفل المستهدفين من الدراسة أنهم أصحاب رسالة وليس موظفون، وعليهم الامتثال للأخلاق التي ترتقي بمستويات الأمانة في كل نشاطاتهم وبكفاءة عالية وان ذلك قلب مفهوم الإدارة الذاتية، وان تقنين العباء في كل مضمار يمكن ان يحقق تنمية متوقعة بمقدار 9%.

3.3.7. مكافآت لا تناسب الكفاءة والجهد المبذول: عدم تناسق قيمة المكافأة مع الجهد المبذول في مضمار التدريس والبحث العلمي معاً واللذان يحققان تنمية قومية باعتراف الحكومات ووكالات التمويل لدور القطاع الخدمي التعليمي وتأثيره المباشر على خدمة المجتمع والناتج المحلي (جبر إبراهيم الداور، 2013) – (د. عبدالستار العلي، 2000). إلا أن التنقيح للإنتاج العلمي وتصنيفه ومدى ارتباطه بالمجتمع وتأثيره الإيجابي على المواطنين والناتج المحلي، يجب ان يكون له أعلى أثر يوازن قيمة المكافأة الممنوحة بشرف للباحثين (أحد المستهدفين من الدراسة) ويعزز من المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

لذلك، يجب توجيه عناية الأكاديميين من خلق تصور (رؤية بحثية) تتماشى مع توجهات الإدارة العليا ذات هدف يعزز من خدمة المجتمع ونهضة الناتج المحلي وانعكاسه على الفرد والمجتمع وتأثره بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة والتوازن بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية (Potes Ruiz, P., 2014).

وقد أدخلت على سبيل المثال بعض المؤسسات الخدمية معامل معدل الاستشهاد للبحث المنشور خلال الستة أشهر الأولى لنشر البحث، ويتم إضافة عنصر مجال البحث حسب التخصص وانعكاسه على خدمة المجتمع، ووقتها تقوم الإدارة العليا بتصنيف اهتماماتها من المجالات البحثية مثل (المجال الزراعي الموجه، المجال الصحي الموجه، المجال البيئي المقنن، المجال الهندسي الموجه،). وإعطاء كل منهما نقطتين (Mark Bray, 2009). وبالتالي يتم تعديل مدى تحديد المكافآت بما يتناسب مع الإضافات الجديدة وعندها نعيد مفهوم الإدارة الذاتية للمستهدفين من الدراسة، حيث ان النشر العلمي دون استشهاد سيكون له أثر سلبياً على قيمة المكافأة وان الاستشهاد المتنوع يعتبر قبول المجتمع لما قدمته له من خدمة البحث المنشور واعترافاً انه لا يصح الا الصحيح، ودخول معامل الاستشهاد دفع الباحثين إلى الميل للأبحاث التطبيقية التي يمكن ان تنفع المجتمع مع زيادة حصيلته تلك الأبحاث بنفع على الناتج المحلي يقترب من 6.5% من إجمالي النمو المعلن.

4.3.7. عدم المساواة في بيئات العمل: المحرك الأساسي لتبني مفهوم الإدارة الذاتية للأفراد وإعلاء قيمة الضمير المُحفز للسلوك الأخلاقي هو ارتباطه بإدراك العدالة الإجرائية في توزيع الموارد وتحقيق المساواة المنصفة للجميع. وإلا سيلجأ البعض للانحراف وممارسة سلوكيات غير أخلاقية، وأوضحت دراسة تمت بالولايات المتحدة ان عدم المساواة في بيئات العمل بين القرناء من المثبتين والعاملين بعقود مؤقتة المدة وصلت لانخفاض بالرواتب تتراوح بين 22% إلى 31%. والمستغرب بالدراسة أن المثبتين كانوا يجدوا غضاظة وصراع مهني مع المتفوقين من المتعاقدين حتى لا يظهرها ضعف إمكاناتهم بأداء الخدمات المختلفة (د. محمد عبدالفتاح الصيرفي، 2003). وان فكرة ان الكل يعمل بعقود ربما اشعر الجميع بالمساواة في التقييم مما كان له مردود نافع على الناتج المحلي يقترب من 3% من إجمالي مستوى النمو السنوي لجمهورية مصر العربية.

5.3.7. مخاطر السُلطة مع عدم الكفاءة وعدم الكفاية: نظرا للتحول السريع لتوزيع السلطات للإداريين قليلي الكفاءة في استخدام البرمجيات الحاسوبية للأنظمة المسيطرة الموثوقة المعتمدة من المؤسسات على مستوى القطاع الخدمي والانتاجي، مما أدى إلى مقاومة الضوابط والمعايير وانتهاك قيد التوصيف الوظيفي البناء المحدد للصلاحيات المحقق لمبدأ العدالة والمساواة في تقديم الخدمات والسلع عموماً، خالفة بذلك فرصاً للفساد. حيث كلما تعرض المستهدفين من الدراسة لضغوط تغذية النمو المعرفي (اقتصاد المعرفة). شهدت عدة بلدان أوروبية، مثل الدنمارك وهولندا والمملكة المتحدة، تركيزاً في القوة التنفيذية في يد الفريق الإداري على حساب الخبرات الأكاديمية التقليدية. قامت إصلاحات متعددة في العقدين الماضيين، في كل من أوروبا والولايات المتحدة، على افتراض أن الجامعات يمكن أن تخدم احتياجات الاقتصاد بصورة أفضل إذا وضع المزيد من الكفاءات في أيدي الإداريين، لقد ازد هذا التحول المخاوف حول السلطة المفرطة للإداريين وحول تهميش الهيئات الأكاديمية أدت موجة من قضايا الاختلاس التي ضمت إدارات عليا في الولايات المتحدة إلى الكشف عن احتمال عدم قيام الترتيبات الجديدة بوضع ضوابط ومعايير غير كافية على التنفيذيين في الجامعات (Judith Gappa, 2000). إلا أن من المتوقع أن ضبط معيار الكفاءة سيجرك النمو في الناتج الإجمالي بمقدار 8%

4.7. إجراءات جمع البيانات:

يُعد الإطار المكاني قيد للدراسة حيث شمل 870 قيادي مسئول من المستهدفين بالدراسة عام 1444 هـ عبر تصميم جوجل فورم وارسالهم عبر وسائل التواصل بشكل عشوائي في أكتوبر 2022م وقد تجاوب 512 شخص من الإطار البشري المُستهدف لمؤسسات خدمية وإنتاجية، تم حصرهم خلال الفترة من 3 نوفمبر حتى 15 نوفمبر 2022م، وتم فرزهم وانتقاء القطاعات المطبقة للحوكمة المميكنة بنسب متفاوتة وقد أستجاب لمدة ثلاث شهور عدد 360 من المستهدفين بالدراسة والمنتمين لـ 31 مؤسسة إنتاجية بمدينة العاشر من رمضان، وأربعة مؤسسات خدمية (جامعة الزقازيق - نقابة المهندسين الفرعية بالشرقية - أحد سلاسل توزيع السلع الغذائية) بجمهورية مصر العربية ومؤسسة جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية. ولقد تفاوتت نسب الاستجابة بين الجهات المختلفة في الحضور والاهتمام وقد قام مدير مؤسسة ايدبال استاندرد لصناعة البانيوهات بتطبيق دقيق ومبهر للأهداف الدراسة وكذلك قسم الهندسة الصناعية بكلية الهندسة جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالخرج التي أظهرت تجاوباً عالياً. وتم الحصول على المعلومات اللازمة لفحص التحيز في عدم الاستجابة من مصدرين: متابعة رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية للمتابعة. ثم تمت معاودة المهتمين لشرح فكرة البحث والرغبة بالمشاركة بتطبيق بعض المفاهيم الإدارية التي تنعكس إيجابياً على الإنتاجية والخدمات عبر سلسلة من ورش العمل الموضحة لكيفية التطبيق على غرار (Ibrahim, S., 2011).

المنظمات، التي رفضت المشاركة في الاستطلاع، ذكرت أسبابها بشكل عام وهي ضيق الوقت ونقص الموارد وعدم الرد الابد الحصول على موافقات من الإدارة العليا. ويشكل ذلك المجتمع 41.38% من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (1) خصائص العينة العشوائية للدراسة لثلاث متغيرات (الوقت الضائع، مرونة الاستجابة لإرضاء العملاء، الإنتاج المهدر على مقياس six-sigma) ضمن استبيانات صُممت طبقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة. وبما أن المقياس الأولي أعتد على (50) استبيان، فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها الباحثون هي (50)، درجة وتعادل (1 من 5) بينما أعلى درجة هي (250) وتعادل (5 من 5) وقد أعتبر هذا المقياس مرجعياً عند تحليل نتائج عدد 360 استبيان، بحيث يمثل متوسط الإجابات ([1-2.33],[2.33-3.66],[3.66-5.00]) ضعيف، متوسط، ومرتفع على التوالي، وقد لجأ الباحثون إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل مدى تأثير الإجابات لأسئلة الاستبيان، مع الأخذ بالاعتبار التحدي الاستراتيجي ثلاثي الأبعاد (البُعد القيمي من خلال أخلاق الأفراد بالإطار البشري المقاس بالوقت الضائع المتعمد، البُعد التنموي المنعكس على الناتج المحلي والمقاس بسرعة الاستجابة، بُعد المكانة من واقع الوضع الحالي لسمعة مؤسسات النطاق المكاني والمقاسة جودة الإنتاج والخدمات).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الإنتاجية، المرونة، ومستوى جودة المؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات	المتغير	المحاور	الأهداف
31.11%	112	25% < من الوقت (قطاع خدمي)	الوقت الضائع X	إداري	الكمية المطلوبة
68.81%	248	25% > من الوقت (قطاع إنتاجي)	تسريع العمليات	فني	
			ويقاس بالإنتاجية	مالي	

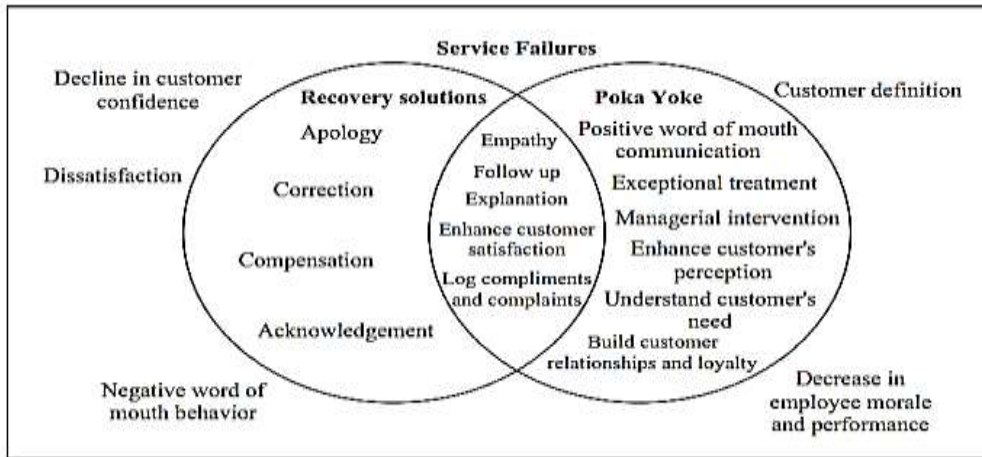
22.78%	82	(قطاع خدمي)		المرونة وسرعة	إداري	الوقت المطلوب
77.22%	278	(قطاع انتاجي)		الاستجابة وتقاس بالانتاجية	فني مالي	المكان المطلوب
10.00%	36	قطاع خدمي	1.0 - 3.0	الإنتاج المهدر ويقاس بجودة	إداري	مستوى الأداء المطلوب أو المتوقعة
5.566%	20	قطاع انتاجي				
22.56%	81	قطاع خدمي	3.1 - 5.0	المخرجات على مقياس ستة سيجم	فني	
55.56%	200	قطاع انتاجي				
0.834%	3	قطاع خدمي	5.1 - 6.0	وينعكس على تقليل التكاليف	مالي	
5.566%	20	قطاع انتاجي				
100.0	360					المجموع

وقد ربط الباحثون الأهداف المطلوبة والمعتمدة على المتغيرات الثلاثة بجدول (1) بمحاور ثلاثة تعزز مقاومة معوقات التطبيق وهي المحور المالي، الفني، الإداري.

5.7. الوصف القياسي للطريقة المقترحة:

يُعد الوصف القياسي للطريقة المقترحة لتطبيق الحوكمة المُقننة معتمدة على خمسة مراحل (مرحلة التشخيص والتخطيط – مرحلة تصميم الأجهزة المناسبة – مرحلة التتبع للسلوكيات – مرحلة ضبط الأداء – مرحلة التنبؤ بالانحرافات) متسلسلة تبعاً للمنهجية المقترحة (**Automated Governance work Self-Management**) وارتباط أسس الحوكمة المقننة وتفعيل الإدارة المرئية بالمحاور الأساسية الثلاثة (مالي – اداري – فني) (Paranitharan, K.P., 2018). وتداخل أنظمة متطورة لإنجاح المنهجية المقترحة منها Poka-yoke المصممة لتفادي الاجراءات الخاطئة ويُشار إليه باسم الحل اللاحق في هذه الدراسة، ومع ذلك، في قطاع الخدمات، يصبح من الصعب وضع قياس إحصائي للجانب غير الملموس لخدمة العملاء (فoster، 2001). نتيجة لذلك، يمكن أن يكون لـ Poka-yoke تأثير كبير على صناعة الخدمات لأنه يضع تدابير أمانة من الفشل على العمليات التي يمكن أن تحدث فرقاً في الحفاظ على العلاقة مع العميل.

لا يتطلب سوى وضع قيمة جيدة أو سيئة في العملية. يناقش تشيس وستيوارت (1994) استخداماً أكثر عدوانية للأمان الفاشل في عمليات الخدمة من خلال ملخص موجز للأمثلة ويوفران إطاراً متواضعاً لإلهام مثل هذا الاستخدام.



شكل (1). إطار شامل لتصميم خدمات آمنة من الفشل لإرضاء العملاء

يجب إدارة مشاركة العملاء وإدراكهم لتحقيق الجودة الشاملة داخل الخدمة، وبالتالي تصنيف الأخطاء الأساسية لتكون محمية من الفشل (Kumar, N., 2018) على أنها إما قائمة على الخادم أو تستند إلى العميل. يتم تحديد الأخطاء المستندة إلى الخادم بشكل أكبر كما هو الحال في المهمة أو المعالجة أو البعد الملموس للخدمة. تتضمن أخطاء مهمة الخادم أداء خاد غير صحيح مثل الترتيب غير المناسب للأدوات الجراحية من قبل طاقم غرفة العمليات؛ تمثل صواني الإمساك ذات المسافة البادئة مثلاً على نير Poka يمنع مثل هذه الأخطاء.

8. القضية الاستراتيجية لمكافحة الفساد ومعوقات تفعيل الإدارة الذاتية المرئية:

يمكن توضيح الاستراتيجية عبر مثلث العدالة الناجزة ومثلث الفساد الافتراضي، والذي يؤكد أن الإدارة الذاتية هي أقصر طريق لإنجاز المهام (Mintzberg, H. 1993) مع مراعاة الحوكمة النظامية عبر المنصات الإلكترونية المعتمدة والتي تحدد توصيفا وظيفيا محدد الصلاحيات يصعب تجاوزه. وقد ذكرنا سابقا ان مجتمع المستهدفين من الدراسة بالقطاع الخاص بالمؤسسات الإنتاجية بينما اهتم الباحثون بالقطاع الخدمي المتمثل في قطاع التعليم ما قبل الجامعي والتعليم الجامعي، حيث يمكن توافر مبدأ تكافؤ الفرص بين المؤسسات الإنتاجية في تقديم منتجات عالية الجودة تحظى برضاء المستفيدين (الكمية المطلوبة، الوقت المطلوب، المكان المطلوب بالجودة المطلوبة أو المتوقعة) وكذلك بين أفراد المجتمع في تلقي خدمة التعليم بمؤسسات التعليم العامة الساعية لتحقيق مستوى الأداء والاعتماد، ولكن يجب التعرف على الأساليب الحديثة في المساءلة الرقابية والتي تبدأ من الرقابة الذاتية ضمن مفهوم الإدارة الذاتية. وقد استنتجنا أهمية تفعيل مبدأ poka-yoke لإزالة معوقات التطبيق بتفعيل الشراكة بين العميل (المستفيدين) والخادم (المستهدفين)، حيث نجد ان الخدمات والتعامل معها له معوقات بشرية تتمثل في (عمل غير صحيح - العمل غير مطلوب - اكتمل العمل بترتيب خاطئ - اكتمل العمل ببطء شديد - عدم الاعتراف بالعمل - عدم الاستماع إلى العميل - عدم الاستجابة بشكل مناسب للعميل) إلا أن المستهدفين من الدراسة توحدوا على ان المحور المالي له تأثير مباشر لفشل تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة، لذلك وضع الباحثين ثلاث خطوات لتفعيل أهداف الدراسة.

وتتمثل الخطوات في (التحضير - الالتقاء - التدقيق) وقد وجد الباحثين المعوقات التنظيمية تتمحور في (عدم توفر المواد - عدم فهم دورهم في المعاملة - عدم الاشتراك في الخدمة الصحيحة)، بينما عدم القدرة على التنفيذ من المعوقات الفنية (عدم تذكر خطوات عملية الخدمة - عدم اتباع تدفق النظام - عدم تحديد الرغبات - عدم اتباع التعليمات) وبالنهاية نجد المعوقات البشرية

الإعتمادية والموثوقية: مدى ثبات الأداء المتوقع من المستفيد بواسطة المستهدف لأطول فترة ممكنة سواء لتحقيق تمام خدمة ما أو تشغيل منتج ما (المهام الواجبة فقط).	
الصلاحية: أقصى مدة زمنية تكون فيها الخدمة المقدمة صالحة وكذلك المنتج المقدم صالح للتشغيل بنفس كفاءة المرة الأولى وذلك لكل مرة تشغيل.	
الاستجابة والتكيف: مدى تجاوب مقدم الخدمة أو السلعة من المُستهدفين مع متطلبات المستفيدين ويمكن تسميته بمتغير الاتصال الفعال.	
الجمالية: إحساس المستفيد بتفرده بتلقي خدمة ما أو سلعة ما مميزه جمالياً.	
السُّمعة: المكانة التي حققها المستهدفين من المدراء والقادة في مواقع عملهم جراء خبرة ومعلومات مكتسبة عن الخدمة المقدمة أو السلعة.	
الاستمرارية: تحقيق رغبات المستفيدين مع مراعاة العدالة والمساواة بكفاءة عالية وفاعلية مستدامة.	
الأدوات: يجب ضمان توافر الأدوات الداعمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المحكمتين بنظام مميكن يسير لسهولة تقديم الخدمات والسلع للمواطنين	
المضمون الذاتي للخدمة: يعبر عن السعي للتنمية وتحقيق الأرباح المشروعة من كسب العملاء نتيجة لاقتناعهم بالخدمات والسلع التي يحصلون عليها	
التوقيت: ونعتبره متغير ثابت يعبر عن التزام المؤسسة باستيفاء متطلبات العملاء في الوقت المحدد المتفق عليه، ويعكس ثقة مدى الثقة في تقديم الخدمة أو السلعة.	

ولإجابة على ذلك، قام الباحثون بالاستفسار عن مدى تأثير الأبعاد الثلاثة بأي من المحاور الثلاثة حسب أهمية المستهدفين بالإطار البشري، وقد أظهر جدول (3) أهمية المحور المالي أكثر من الإداري ثم جاء المحور الفني بالترتيب الثالث. ونستنتج من ذلك توافر المهارات الفنية وأنها لا تشكل مشكله باعثة للفساد او الاخلال باي من الأبعاد الثلاثة، إلا أن الانحراف المعياري له الأكبر مما يظهر تفاوتات في مهارات العاملين، وذلك لا يشكل نتيجة تحتاج لملاحظه لقناعة الباحثون بحرية المؤسسات بتقدير الكفاءة المهارية الفردية، إلا أن الانحراف المعياري للمحور المالي يعد مشكلة والتي يجب الا تخرج بعيدا عن قيمة متوسط النمو والنتائج المحلي والا يكون هناك اسراف مهدر لم يعد على المجتمع بالنفع، بينما المحور الإداري كنا نظن ان يكون صاحب أقل انحراف، إلا أن ربما لازالت المخاوف من الحوكمة المميكنه محركه لقناعات المدراء الذين يظنون ان سيطرتهم سيتم تحجيمها أو لأن الإدارة الذاتية من المفاهيم الحديثة على المسامح رغم رؤيتنا بتطبيقها ببعض المؤسسات التي تمت زيارتها، أو اتباع بعض المؤسسات للإدارة المركزية ولا تستطيع التحول الشفاف نحو اللامركزية ومنح السلطات المحوكمه.

وقد توافق ذلك مع استنتاج (Jassim, G. 2018) (Bani Mortada, A. 2019) تفعيلاً لمقترحات (Moradi, S. 2016) بأن قناعة المدراء والعاملين بأن تأثير الأبعاد الثلاثة بالمحاور كانت بدرجة متوسطة. لقد وجد الباحثون ان تطبيق الحوكمة المدعومة بأسس الإدارة الذاتية في إنجلترا غربا و أستراليا شرقا جاء بدرجة مرتفعة كما أشار Moradi, S. & Beidokhti, (2016) إلا أن الرغبة قوية لتطبيق مفهوم التوصيف الوظيفي لدى المدراء بالقطاع الإنتاجي أكثر من القطاع الخدمي كما تم

استنتاجه عام 2019 عبر دراسة Al-Ghamdi, R.

جدول (3): الوسط الرياضي والانحراف المعياري لواقع سؤال المدراء لتفعيل الإدارة الذاتية الحاكمة بالتوظيف الوظيفي.

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
1	المحور المالي	2.52	.8400	متوسطة
2	المحور الإداري	2.33	0.745	منخفضة
3	المحور الفني	2.21	0.852	منخفضة
الإدارة الذاتية		2.35	0.712	متوسطة

ورأى الباحثون فهم معنى الكفاءة الشاملة المميزة لتطبيق الإدارة الذاتية ضمن نظام حوكمة مميكن سعيًا لتحقيق أعلى مستوى الأداء في الخدمات المقدمة والسلع تبعاً لتعريفات خبراء الهندسة الصناعية المعنيين بتحسين الأداء المؤسسي، مثل "كروسبي" و"جوران" و"إدوارد ديمنج"، و"جابلونسك" كما ذكر في (Walter Feinberg 2010)، إلا أن أغلبهم ركز على جانب الكفاءة واغفل الفاعلية وبالتالي لم يقدموا توصيفا دقيقا لمعنى الحوكمة المقننة والميكنة عند سعيهم لتحقيق أكبر قدر من شمولية دراسة الخدمات وتجويد السلع المقدمة، وهذا جعل من الصعب الوصول إلى رؤية واضحة لمعنى الحوكمة، إلا أن أبرز محاولات التعريف جاءت على النحو التالي:

- ✓ **منظمة الأداء البريطانية**، عرفت مستويات الأداء على أنها فلسفة إدارية تسعى لتحقيق احتياجات المستفيدين والمؤسسة معاً، مما يظهر اهتمامها للبعد التنموي والمكانة معاً من الأبعاد الاستراتيجية الثلاثة وإغفال البعد القيمي والأخلاقي، الذي يظهر جلياً في متغير الاستجابة والتكيف وكذلك الأداء المرهون بالكفاءة والفاعلية معاً، ويعتبر متشابهاً مع تعريف معهد الجودة الفيديالي (Arcaro, S. 1997) – (د.احمد عقاد جاوش، 2000).
- ✓ **بهارات واكهلو**، يعد من أول الرواد الذين أشاروا لكفاءة والفاعلية معاً، حينما أوصى بتكامل المستهدفين من الدراسة لتقديم خدمات ومنتجات للمستفيدين بتأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وبكل مرة. ويرى الباحثون أن بهارات قد أرسى لتحقيق الحوكمة، إلا أنه أغفل التحسين المستمر طبقاً لمتغيرات البيئة التي تؤدي بها الخدمة، لذلك تبني **جوزيف جابلونسكي** تحقيق التحسين المستمر بالشراكة المستمرة بين المستهدفين من الدراسة (على مستوى المؤسسة وليس المجتمع) وتشجيع فرق العمل".
- إلا أن هوفر دعى لتصميم نظام يكفل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي". بين كل الأطر المعنية بالدراسة. ثم تقدم رونالد براند و ستيفن كوهن بجمع مفهوم بهارات واكهلو و جوزيف جابلونسكي ولكن دعوا لتطبيق الكفاءة والفاعلية لكل جزئيات المهام المطلوبة للخدمات أو المنتجات المقدمة له" (د.محمد عبدالفتاح محمد الصيرفي، 2003).
- لم يقدم **ستيفنسون أو سينكس** (1999) أكثر مما قدمه قرناء التطوير السابقين، وتبني الباحثون مفهوم الحوكمة على أنها نظام مميكن يمكن من خلاله تقنين صلاحيات الإدارة الذاتية للمدراء والعاملين ساعين تحقيق أعلى رضاء لدى المستفيدين من العملاء اثناء تلقي الخدمة أو السلعة ولأطول فترة زمنية ممكنة مع مراعاة التحسين المستمر المواكب لمتطلبات المجتمع (د. جمال محمد ضانة، 2015). وقد لمس الباحثون إيجابية الميكنة في تحقيقها للخصوصية والأمان،

والدقة في استرجاع المعلومات مع السرعة المنشودة، وأيضاً جعلت المستهدفين والمستفيدين في نظام واحد وشراكة واحدة. إلا أن من سلبياتها ظهور مصطلح البطالة ولكن الباحثون يرى أن الميكنة وان وفرت بعض فئات العاملين الإداريين إلا أنها فتحت مجال للمنافسة بالأسواق وخلق فرص عمل تحتاج إلى مهاريين تنفيذيين وما كان على المجتمع إلا تأهيل العمالة سالفة الذكر لعمل career shift

1.1. هيكل تطبيق الحوكمة المُمكنة المُقنن الداعم لمفاهيم الإدارة الذاتية (Automated Governance work Self-) (Management):

حتى نتوقع نجاح تطبيق الإدارة الذاتية المدارة عبر نظام حوكمة مُمكن و مُقنن، أطلقنا عليه (AGSM) وهو عبارة عن اتحاد نظام (SCADA) مع تقنية (Poka-Yoke) الموضح بشكل (3)، فيجب التخلص من التخبط السياسي في ضبط الإطار القانوني المطلوب لحركة النظام المعلوماتي المؤسسي (John Baylis, 2001)، بالإضافة إلى تقليل مقاومة العاملين للتغيير وتقوية القدرة المحلية لتوفير أنظمة النقل المعلوماتية (الإنترنت) حتى تتمكن من إزالة الأسباب العامة المعيقة لترسيخ فكرة الإدارة الذاتية المتقدمة الموجهة، ويمكن تقسيم المعوقات إلى أربعة مسببات (تنظيمية – تقنية – بشرية – مالية) يتأثر كل منها بمحور من الثلاثة سواء الإداري، الفني، أو المالي. تشترك المعوقات التنظيمية والتقنية في خلق تخوف لدى المسؤولين بأن الحوكمة المُمكنة المُقننة تمثل تهديداً لسلطاتهم مما يستشفه العاملين ويدفعهم لخلق حالة بشرية مقاومة للتغيير معللين عدم توافر موارد مالية وأن العاملين أولى بها.

ورأى الباحثون أن الوعي ببعض التقنيات التي من شأنها تعزيز تطبيق الحوكمة المُمكنة وإزالة عقبات التطبيق يرسخ من مفهوم الإدارة الذاتية المتقدمة الموجهة لجعلها أسلوب حياة يعود بالنفع على المجتمع ككل. ومن ضمن تلك التقنيات (S⁵ – Jidoka -Poka yoke)، يُمثل الشكل (4) إطار القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية (مقتبس من Denison and Spritzer 1991) والتي تُعتبر أساساً لتحديد المسؤوليات ومقسم لبعدين، البعد الرأسي هو محور السيطرة على إمكانية وصف توجيهين متناقضين، بين تلك التي تؤثر على المرونة والتي تثير الثبات والتحكم، بينما البعد الأفقي هو المحور الداخلي والخارجي الذي يحفز صيانة وتحسين المنظومة الحالية والآخر يركز على التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، وهذا الشكل من المؤثرات على العديد من كلاسيكيات النظرية التنظيمية مثل (لورنس ولورش 1986)، (Zuzek, A., 1996) و (طومسون 1967). ينتج عن الجمع بين البعدين الرأسي والأفقي أربعة أرباع من الأبعاد الثقافية (فريق العمل والشراكة، والتنموي، والتسلسل الهرمي، والعقلاني). تركز ثقافة فريق العمل على المرونة والتنظيم الداخلي، مما يعزز تنمية الموارد البشرية مع التركيز على الانفتاح والمشاركة والتماسك والالتزام، كما نصح به إدوارد ديمنج في دورته الموجهة لتحقيق الإجابة كما ذكر (Boyre, G., 2000 – Mintezberg, H. 1993). بينما تؤكد ثقافة التنمية على البيئة الخارجية مع إطفاء صفة المرونة لتحرك نحو النمو، وتحفيز الإبداع، واكتساب الموارد، والابتكار، والتكيف المستمر مع البيئة الخارجية فيما نطلق عليه الاستدامة، والذي أسس له جوران في ثلاثيته والتي تهتم (التخطيط – الضبط – التحسين). وتتمحور الثقافة العقلانية حول مُستجدات البيئة الخارجية في إطار مُقنن يؤكد على الإنتاجية وسمو الأداء لتحقيق التنافسية. وبالنهاية يتم التحكم في الثقافة الهرمية وتوجيهها داخلياً لتحقيق الاستقرار الداعي إلى الالتزام بالقواعد والأنظمة.

تهدف هذه الورقة إلى إظهار كيفية تطبيق AGSM من خلال بعض المتغيرات المؤثرة وفقاً لاعتبارات اللامركزية المستخرجة من مصفوفة (decentralization Function Deployment) dCFD، والتي تستند إلى مثالية كل نشاط يتم تنفيذه في مكان العمل وله ارتباط مباشر مع المستفيدين مقابل تكاليف دالة الخسارة كما تم عرضها بجدول رقم (4) بناءً على حجم التكاليف التي تم إنفاقها لتصحيح مسارات الانحراف بمساعدة نموذج الشبكات العصبية (Samia Elattar, 2020). لذلك، يُقترح إنشاء هيكل اللامركزية (HodC) على غرار House of Quality (HoQ)، والذي يتكون من خمس خطوات متتالية - تم وضعها من خلال 185 استجابة من إجمالي 360 المشاركين حول معالجة اللامركزية كما مبين بجدول (5).

وتعد الخطوات الخمسة التالية موضحة لتفصيل تطبيق منهجيتنا المقترحة

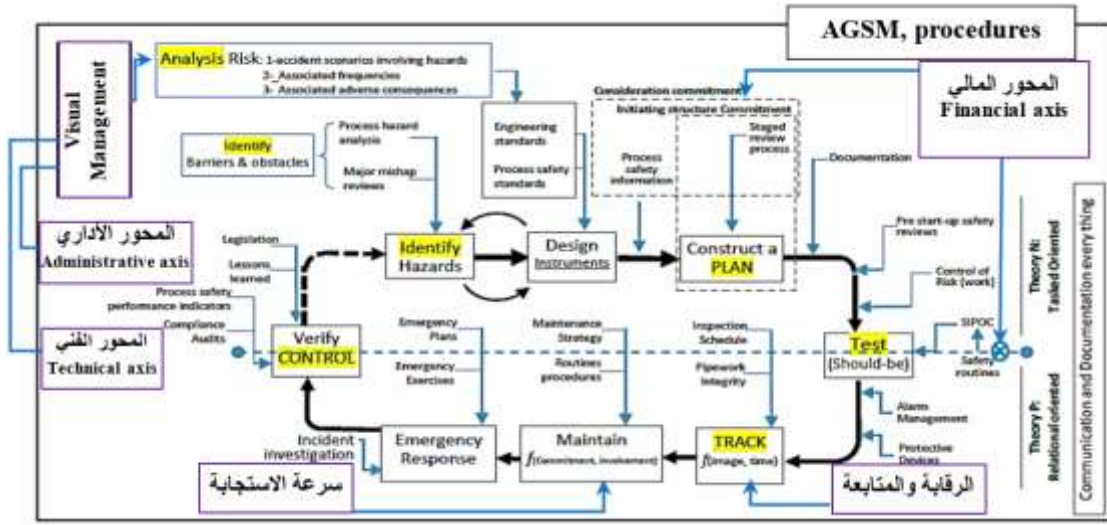
- (1) مراقبة جميع الأنشطة للحفاظ على انحراف العمليات ضمن أقل من 1% من خلال الإدارة المرئية.
 - (2) إنشاء دراسة جدوى حول الإجراءات التصحيحية لأسباب الأخطاء في لحظة ظهورها (أي في الوقت المناسب).
 - (3) تم تحميل جميع الأنشطة والبيانات ورصدها وتحديثها عبر نظام معلومات تخطيط موارد المؤسسات.
 - (4) تم تحديد جميع العيوب في قائمة أمان مخصصة موضحة في الشكل (3).
 - (5) محاولة أن تكون أقل تكلفة في حدود 100% من تنفيذ إجراءات السلامة في المؤسسة.
- جدول (4) أنواع التكاليف انخفاض الأداء الموضحة بمنهجية AGSM وأوزانها حسب تقدير المستهدفين بالاستبيانات

وزن التأثير	مصدر التأثير	CoPP تكلفة ضعف مستوى الأداء
0.036	1.1 معدات	
0.081	2.1 عمالة (people)	ارتفاع أعداد الأنشطة
0.16	3.1 مواد خام	1. تكاليف مباشرة
0.325	4.1 ممارسات خاطئة	الضرورية
0.003	1.2 اعداد تقارير	أعداد متوسطة
0.245	2.2 مراقبة	للأنشطة الضرورية
0.021	3.2 تصاريح العمل	2. تكاليف غير مباشرة
0.014	1.3 الالتزامات	
0.005	2.3 دعاوى قضائية	أعداد منخفضة
0.001	3.3 تدمير الممتلكات	للأنشطة الضرورية
0.319	4.3 الحوادث والاصابات	3. تكاليف الطوارئ
0.12	1.4 العلامة التجارية	الالتزام بالأنشطة
0.12	2.4 ولاء المؤسسة	4. تكاليف داخلية مباشرة
0.63	3.4 فريق العمل	الضرورية
0.04	1.5 عقبات	
0.145	2.5 إحباط يؤدي للإلغاء	عبء العملاء
		5. تكاليف خارجية مباشرة

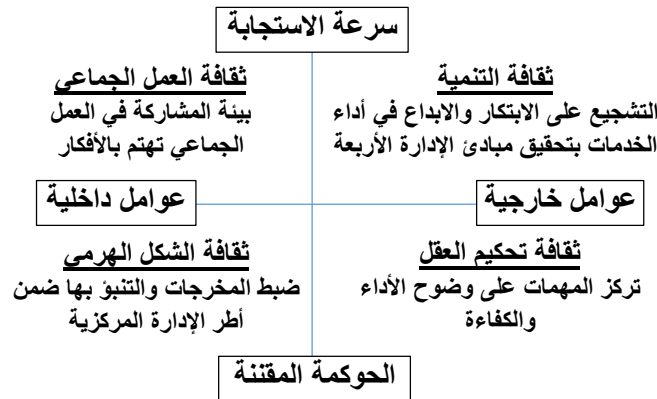
3.5. الوقت الضائع	0.235
4.5. الاستبدال	0.421
5.5. البطالة	0.128
6.5. فقد المكانة	0.189
7.5. الضمانات	0.021
8.5. التخفيضات	0.201

عبء المؤسسة

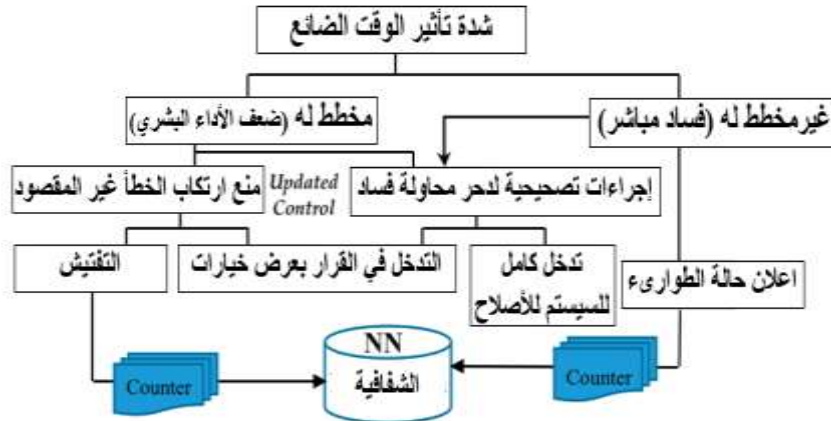
وقد تم عرض المؤلفون الثقافات الأربعة الداعمة للتطبيق على المُستجيبين وعمل ورش عمل للمساعدة على التطبيق وتم شرح مفاهيم تطبيق AGSM لترسيخ منهجية الإدارة الذاتية المرئية في مناولة الأنظمة المميكنة و تساعد على تنظيم مكان العمل لتحقيق الكفاءة وتقليل الفاقد وتحسين الجودة الخدمية والإنتاجية من خلال بيئة منظمة (Arash Ghodrati, 2013) وعندما تُصبح بيئة العمل متوافقة مع تحقيق التأت الخمسة، نجد العاملين أصبح لديهم القدرة على إدارة الذات دون تشتت و ينعكس بشكل إيجابي على أداء العمليات وبالتالي يصبح المُستهدف من الدراسة قد أصاب متفوقا المحور الإداري والفني معاً.



شكل (3): خطوات الحوكمة المقتنة المميكنة المستدامة الأربعة، د. أحمد محمد عابد [49]



شكل (4): القيم الثقافية التنظيمية الأربعة



شكل (5): خطة معالجة النظام لتقليل أوقات التوقف عن الخدمة أو الانتاج

ومن ذلك المنطلق يتشكل منظومة الحوكمة المقننة المميكنة بتأسيس استراتيجيتها على الأسس الثلاثة (الأخلاقي- التنموي- المكانة) والتي يتم تفعيلهم لمحاور ثلاثة (إداري - فني - مالي) لاستهداف ثلاث أهداف (تسريع العمليات والخدمات - تقليل التكاليف - الجودة).

ووجد الباحثون تأثر الأهداف الثلاثة بتحقيق مناهج ثقافة تنظيمية رباعية الأطراف (فريق العمل - التنوي - الهرمي - العقلاني) مع التزام فريق العمل بتقليل أوقات التعطل التي تضر بمصالح المستفيدين كما موضح بشكل (4) حيث يساعد على تقليل أوقات التوقف عن الخدمات أو الإنتاج حتى تظهر فوائد الحوكمة المميكنة للمستفيدين واتصالها بالمنهج العقلاني المرتبط بتطبيق قواعد (Poka-yoke) بينما المنهج التنموي يلتزم بقواعد (Jidoka) (Ching, J.M.,2014).

ويعتبر ذلك تمهيدا مهما لدراسة مدى إزالة مسببات إعاقة تحقيق هيكل الحوكمة المقننة المميكنة سواء (التنظيمي - التقني - البشري - المالي). ويعد ذلك الملخص أساس بناء الاستبيان الكاشف لأهمية تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة من عدمه بعد معاودة مراملة المستجيبين للدراسة والتطبيق. يُعتبر AGSM تحسناً رياضياً لتفعيل ما نسبه نظرية القرار استناداً إلى قيم دالة الخسارة أو دالة التكلفة التي تحدد نشاط أو قيمه لمتغير واحد أو أكثر (أي تكاليف ووقت NNVA و NVA) التي يمكن التحكم في مساراتها كما هو موضح في الشكل (3). ويستهدف الإطار المقترح تقليل الخسائر المترتبة على التعطل (ضعف المحور الفني) وعدم رضا العملاء (ضعف سرعة الاستجابة بالمحور الإداري) وخسائر التكاليف والجودة (ضعف المحور الإداري - ضعف المحور المالي) ويمكن التعبير عن مقياس معدل الخسارة بواسطة Py_i كما موضح بمعادلة (1).

$$Py_i = \frac{RPN \times \sum_i (VA)_i}{\sum_i (BVA)_i + \sum_i (NVA)_i} = \frac{\sum_i (VA \text{ Costs, time})_i}{\sum_i (BVA \text{ Costs, time})_i} = \frac{RPN \times \sum_i (VA \text{ Costs, time})_i}{\sum_i (CoPP)_i} \dots (1)$$

يجب أن يكون السؤال: كيف يتم تنفيذ VA بطريقة تحقق الحد الأدنى من الوقت (NNVA)؟

لذلك تشير المثالية المنشودة بواسطة المعادلة (2) إلى أن فعالية الإطار المقترح يتم حسابها باستخدام نسبة عدد الأسباب الصحيحة إلى العدد الإجمالي للأسباب المحتملة والمتوسط على سيناريوهات المعالجة للأشخاص المشاركين بالدراسة وعدددهم 185 من أصل 360 تم تجميعهم بعد نشر 870 استبيان عشوائياً والتي تم جمعها في الجدولين 9 و 10، وتحديد مقياس المثالية في الأداء طبقاً للمعادلة (2).

$$Ideality\ index = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^i \frac{Py_i}{C_i \times n_i} \times w_i \dots (2)$$

حيث:

N = عدد سيناريوهات التصحيح التي تم التحقيق فيها لتقليل فرص الخسائر (محور فني، اداري) والتي تسبب إضاعة الوقت في انجاز أنشطة الخدمات والسلع.

n_i = عدد الأسباب المحتملة للخلل بكفاءة النظام بسبب الفساد أو عدم الكفاءة.

C_i = تكلفة الأسباب المحتملة للخلل حالة حدوثها.

w_i = وزن الأسباب المحتملة للخلل المتسبب في ضرر المستفيدين.

Ideality = عدد الأسباب المحتملة الصحيحة للأعطال الناتجة عن الخطأ الذي تم اكتشافه i .

ومن دراسة الباحث وجد أن الأخطاء المتعلقة بالسلوك (Fault) تؤدي إلى انحراف في سرعة الاستجابة وفقاً لشكلها سواء كان نظامياً أو عشوائياً، حيث يظهر السلوك الزمني مقارنة بالمسار الدائم مقدار الانحراف، ويمكن للنظام اكتشاف ذلك من خلال المعادلة (3)

$$Fault\ Occurrence = 1 - R(t) = \omega$$

$$= 1 - \frac{\text{fault free activites}}{\# \text{ of all activites at a certain service or process}} \dots (3)$$

ويتم تحديد معدل حدوث الخطأ على أنه المعدل الفوري للتوقف غير المخطط له في حالة الطوارئ كما بالمعادلة (4):

$$\frac{d_n}{d_t} = \lambda_t = \frac{1}{\# \text{ of activites}} \left(\frac{\# \text{ of faults}}{\text{time interval}} \right) \dots (4)$$

ويتم تحديد نسبة مستوى الخطورة S_v المترتبة على ضعف المحور الإداري والفني إلى مستوى المعالجة (الوقت المستغرق لإنهاء الخدمة التي يظهر بإجراءاتها أخطاء أو إعادة سلة لجودتها المرغوبة)، سواء كان مخططاً أم لا كما هو موضح في الشكل (5) لإصلاح خطأ محدد، بواسطة المعادلة (5) على النحو التالي:

$$S_v = E\{T_R\} = \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N T_{Ri} \dots (5)$$

حيث T_{Ri} الوقت المتعارف عليه لتصحيح مسار الإجراءات الخدمية والانتاجية حتى لا تنخفض الاستجابة.

2.9. الاستبيان وأهم التساؤلات:

لقد تم بناء الاستبيان على نفس مراحل المنهجية المقترحة لتطبيق الحوكمة المميكنة المقننة، وقد تجزأت المنهجية إلى خمسة مراحل (مرحلة التشخيص والتخطيط - مرحلة تصميم الأجهزة المناسبة - مرحلة التتبع للسلوكيات - مرحلة ضبط الأداء - مرحلة التنبؤ بالانحرافات)، وقد تم ربط المراحل الخمسة بالمحاور الأساسية الثلاثة (مالي - إداري - فني) حسب الترتيب المستنتج من جدول رقم (3) ودراسة مدى تأثير كل منهم بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة لتحقيق الأهداف الثلاثة الموضحة بجدول رقم (2). وقد تنوعت المتغيرات كالتالي كما هو مبين بالجدول (5) مع ثبات قيمة p -values لكل المتغيرات بصفر:

وقد تم استخراج العديد من الأسئلة حول المراحل الخمسة ومتغيراتها المراد قياسها وارتباطها بالمحاور الثلاثة وتأثرها بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة

1. ما مدى رغبة تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر المُستهدفين بالإطار البشري داخل نطاق الإطار المكاني؟ سواء للمؤسسات الخدمية أو الإنتاجية؟
2. أي المحاور التشغيلية الثلاثة أكثر تأثيراً على الأهداف المنشودة؟
3. ما مدى علاقة الاستراتيجية ثلاثية الأبعاد بالمحاور التشغيلية؟
4. هل الحوكمة المميكنة المُقننة داعمة لتفعيل الإدارة الذاتية الموجهة؟
5. هل العمل ضمن فرق عمل تُشكل شراكة داخلية تُحسن الأداء العام؟
6. ما هي الأسباب المباشرة وغير المباشرة لإرضاء العملاء؟
7. هل الدلالات الإحصائية لتحليل الانحراف المعياري عند مستوى ($\alpha = 0.05$) يُظهر فروق بين الوضع الحالي والمستقبلي المأمول من وجهة نظر المُستهدفين والمُستفيدين بالإطار البشري ضمن نطاق الإطار المكاني؟
8. ما مُعوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر المُستهدفين والمُستفيدين؟ وبأي المحاور تتأثر؟
9. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ التأت الخمسة S'5 على الكفاءة التشغيلية المؤسسية؟
10. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ Poka Yoke على الكفاءة التشغيلية المؤسسية؟
11. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ مفاهيم Jidoka على الكفاءة المؤسسية؟
12. رصد أهم الاتجاهات المُعاصرة لمكافحة الفساد في المؤسسات الوطنية سواء بالقطاع العام أو الخاص
13. كيفية تعزيز دور المؤسسات الخدمية لنشر ثقافة مكافحة الفساد؟
14. ما الاستراتيجيات الحديثة والأنسب لمكافحة الفساد؟

1.2.9.1. مصداقية أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان على 17 محكماً من المتخصصين في المجالات الخدمية والإنتاجية، بواقع 10 من مدراء كبرى الشركات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، وعدد 7 من أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الخدمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز والمستشفى الجامعي، للتحقق من مدى ملائمة الأسئلة المطروحة لغرض الدراسة، وإن إضافة أسئلة أو حذف أخرى أو دمج أسئلة معاً حسب ما يتطلبه عرض الدراسة تبعاً لآراء المحكمين.

2.2.9.2. ثبات أداة الدراسة:

تم العمل على استهداف عينة استطلاعية من 50 قيادي مسئول من المستهدفين بالدراسة بشكل مبدئي وتوزيع الاستبيانات مرتين بينهم فاصل زمني 15 يوم، أُخذين في الاعتبار مُعامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على المقياس مع حساب ثبات الاتساق كرونباخ ألفا للمقياس Cronbach's و ثبات إعادة للمجالات كما تم عرضه بالجدول رقم (6) وعلاقته بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة.

جدول (5): مراحل تطبيق منهجية تطبيق الحوكمة المميكنة الداعمة للإدارة الذاتية

المرحلة	مراحل تنفيذ منهجية الحوكمة المميكنة المقننة AGSM	وزن التأثير	t-Value	Cronbach's Alphas
التشخيص والتخطيط المبدئي، Eigenvalue = 2,901، بتباين قيمته 8.431	: نشر خطة التوعية بمزايا اللامركزية وعيوبها بين جميع العمال والإدارات	0.795	15.111	0.904
	: تحديد الأخطاء المحتملة بالمحاور الثلاثة (عدم المساواة -	0.862	16.610	
	: تخطيط إجراءات العمل على أساس خلوها من مضار المستفيدين والمستهدفين	0.885	17.744	
	: تقييم الفحوصات الدورية لتنفيذ أنشطة الوقاية والامتثال للوائح	0.876	16.839	
	: التأكد من أن جميع المخاطر يتم قياسها، والتحقق فيها، وتحليلها، وتوثيقها	0.794	----	
تصميم الأجهزة المناسبة، Eigenvalue = 13.079 بتباين قيمته 43.502	: التحكم في تأثير الإدارة الذاتية على اللامركزية	0.727	10.953	0.897
	: إطار منهجي لتحديد أهداف اللامركزية	0.689	10.247	
	: إطار منهجي لتحقيق أهداف اللامركزية	0.478	10.670	
	: إطار منهجي لإثبات أن أهداف اللامركزية قد تحققت	0.717	15.074	
	: التحكم في تأثير AGSM على الإدارة الذاتية	0.734	13.999	
	: إطار منهجي لتعديل وتحقيق أهداف اللامركزية	0.742	18.382	
	: إطار منهجي لإثبات أن أهداف اللامركزية قد تم تحقيقها	0.760	----	
تتبع السلوكيات بالمحاور الثلاثة، Eigenvalue = 1.936 بتباين قيمته 8.412	: مقياس حدوث الخطأ في المؤسسات المشاركة بالاستبيان	0.619	13.079	0.899
	: خمد أي ممارسات ينتج عنها صراع مهني غير نافع للمؤسسة	0.637	13.722	
	: إضاعة الوقت المستغرق في المؤسسات المشاركة بالاستبيان	0.741	10.824	
	: تردد الأعطال في المؤسسات المشاركة بالاستبيان	0.818	12.696	
ضبط الأداء، Eigenvalue = 1.596 بتباين قيمته 3.339	: تقليل عدد الأخطاء الإدارية التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء	0.822	13.079	0.936
	: تقليل عدد الأخطاء في المرحلة الفنية في الشركات المشاركة بالاستبيان	0.832	13.722	
	: تقليل عدد الأخطاء في المرحلة المالية في الشركات المشاركة بالاستبيان	0.817	10.824	
	: تقليل عدم الاعتدال بين تحميل العاملين للأنشطة المختلفة	0.829	12.696	
	: انخفاض تكاليف الخسائر في الشركات المشاركة بالاستبيان (الجدول 4)	0.741	11.492	0.861

13.204	0.840	: تخفيض الأنشطة الإدارية NNVA في الشركات المشاركة بالاستبيان	النتيجة بالانحرافات، Eigenvalue = 1.148 ، بتباين قيمته 2.825
13.565	0.848	: تخفيض الأنشطة الفنية NNVA في الشركات المشاركة بالاستبيان	
13.214	0.841	: تخفيض الأنشطة المتسببة بالخسائر في الشركات المشاركة بالاستبيان	
----	0.871	: قياس تكلفة الإنتاج الضعيف بسبب أخطاء NNVA و يجب التحكم فيها	

وقد أظهرت الاستبيانات أن المحور المالي صاحب التأثير الأعلى كما تم استعراض جدول (3)، والذي تناول تسعة تساؤلات، حيث تصدر أن اللامركزية المقننة المحكومة تمنح المسؤولين اتخاذ القرارات المالية المناسبة بالتشارك مع المستفيدين من الخدمات والسلع حيث حقق متوسط 2.83 بانحراف معياري 1.476 بدرجة متوسطة الأهمية، والاهتمام بالمرافق وضم صيانتها للتوصيف الوظيفي للمدراء المختصون دون الانتظار لجهات مركزية يُحسن من تحقق الأهداف بنسبة متوسط حسابي 2.89 مع تقديم تقرير مالي قابل للمساءلة بشفافية والذي وافق (د.عبدالستار العلي 2000). وقد انفردت المؤسسات الخدمية بقدرتها على توظيف منسوبيها وتوجيههم للاستفادة من مرافق المؤسسة لزيادة موارد المؤسسة دون مواعيد العمل الرسمية (تونسيند، باتريك 1998) والبحث عن مصادر تمويل والذي تصدر تقدم بدرجة متوسط حسابي 2.50 وجاء تشجيع القطاع الخاص ليشكل ذراع تشاركي بين إدارته وإدارة المؤسسات الخدمية التي تحقق توامه معها (د. محفوظ أحمد جواد 2006) وشكلت متوسط 2.84.

جدول (6): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات لإعادة للمجالات والدرجة الكلية.

الأبعاد	المحور	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مكثنة والسمعة	المحور الإداري	86.0	83.0
	المحور الفني	91.0	86.0
	المحور المالي	90.0	86.0
	الإدارة الذاتية	91.0	89.0
	معوقات التطبيق	84.0	77.0
	الأداة ككل	0.92	0.90

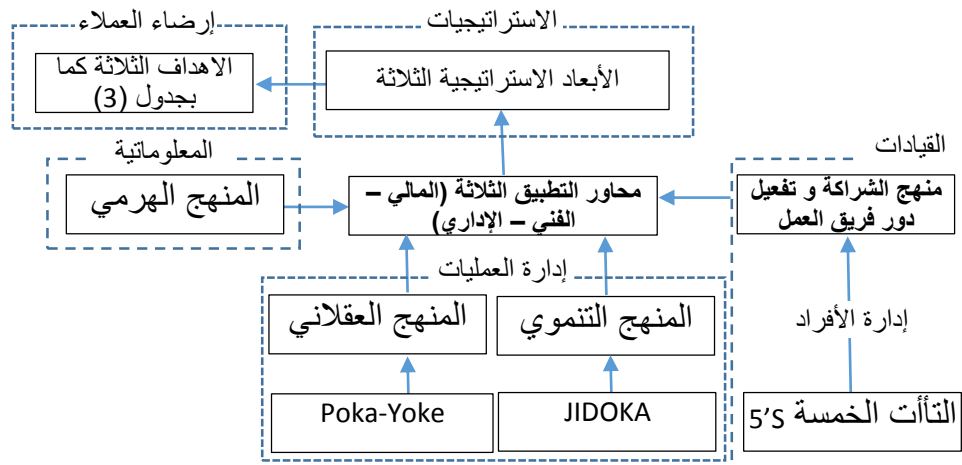
بينما أهتم المحور الإداري بتحديد الدورات التدريبية التي تحقق فارق في أداء الخدمات وجودة السلع والذي حقق اهتمام بمتوسط 3.16 بدرجة متوسطة مع الاهتمام بضبط الهيكل التشغيلي الذي يحقق رؤية ورسالة كل مؤسسة مع إدراج أهمية التفويض والايتمان به لمرونة الإجراءات الإدارية (دمدحت محمد أبو النصر 2009) وتحقيق سرعة الاستجابة بمتوسط أهمية 2.26 وتركيز العاملين على أن يتولى قيادة المؤسسة من أبناء المؤسسة وليس من أي فرع خارجي له علاقة شراكة بالمؤسسة،

وقد وجدنا إصرار المدراء والعاملين على ربط القطاع الخدمي بالصناعي لتحقيق التكامل والذي أظهرته درجة أهمية بمتوسط حسابي 2.38 والتأكيد كليا على مركزية القرارات المقننة ضمن نظام حوكمة مميكن. وحتى نحقق تقدم في المحور الإداري وتأثره بالبعد القيمي والتنموي عندما طالب الأغلبية بتفعيل دور Voice of Customer وتشجيع المهتمين منهم في التحاور من أجل قرار منجز ومرضي بنسبة متوسط 4.39.

وقد ركز المدراء والعاملين من فئة المستهدفين من الدراسة عند استطلاع الرأي إلى ان تطوير الذات فنيا جاء منخفضا إلا أن تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد جاء بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي 4.55 وفي الاستبيان ذاته توجهت الإدارات المختلفة للفت الانتباه للتشجيع على التبادل المهاري الفني بين العاملين في القطاعات المتناظرة برغبة تحقيق 2.84. وهذه القيم تتقارب مع ما أكدت عليه دراسة جاري كازبلا (Gary Czaplá, 2019)

تظهر النتائج الأولية أن مقاييس كرونباخ للمكونات العشرة التي يمكن تلخيصها في (القيادة من المستهدفين - استراتيجية التنفيذ - إرضاء العملاء - الاستفادة من المعلومات - إدارة الأفراد وتكوين فرق عمل - إدارة العمليات الفنية التنفيذية - ثم الثقافات الأربعة) كما هو موضح بالشكل رقم (6)، وقد وجد أنه تتجاوز النقطة الحرجة الموصي بها وهي 0.7، يشمل المحور الأول (الإداري) ممارسات القيادة وإدارة الأفراد التي تتعلق في الغالب بجوانب العلاقات الإنسانية في المنظمة. يمكن ملاحظة ذلك من خلال الممارسات المدمجة في هذين البنائين، مثل تبادل القيم عبر نموذج يُحتذى به، والتمكين، والإدارة التشاركية، وخلق الوحدة بين الإدارات، والتدريب، والتطوير، وخلق بيئة عمل عالية الأداء، والتواصل. ويشمل المحور الثاني (الفني) على تركيز العمل وممارسات إدارة العمليات، والتي يمكن أن ترتبط ببعض عناصر التحكم في نظام الحوكمة المقنن المُميكن.

من ناحية أخرى، يشتمل المحور الثالث (المالي) على التخطيط الاستراتيجي وبنى المعلومات والتحليل والتي تعتبر أيضًا تمثل عنصر التحكم في نظام الحوكمة المدعوم بالإدارة الذاتية. وذلك لأن كلا العمليتين ترتبط ارتباطًا وثيقًا ببعضهما البعض كمكونات رئيسية لضمان الكفاءة والغرض الأساسي منها هو تحقيق درجة عالية من المطابقة وتقليل الاختلاف مع القيم القياسية العالمية.



شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لتطبيق الحوكمة المقننة المميكنة الداعمة للإدارة الذاتية الموجهة

Ys (WHATs)	Xs (HOWs) Functional Requirement							الإجمالي	
	الوزن النسبي	زمن استكمال النشاط	التوثيق	صلاحية البيانات	إجراءات تنفيذ الخطة	التفوق الإداري	التفوق الفني		معياري الكفاءة والفاعلية
سرعة الاستجابة للتعامل مع الأخطاء وحلها	19.03	H	H	L	H	-	H	-	713.94
اتباع الإجراءات التصحيحية في أقل من دقيقة	12.1	L	L	M	L	-	M		108.88
الاعتماد على قواعد بيانات محلية	20.83	-	M	L	-	H	-	M	333.23
تقليل التكاليف والنفقات	24.81	-	L	L	-	M	-	H	347.32
ممارسات خاطئة	5.51	L	L	-	M	L	L	-	38.59
إهلاك مواد خام	17.46	H	L	H	H	L	L	-	523.74
الإجمالي		348.4	296.018	258.4	359.4	284.8	232.9	285.8	2065.7
وزن التأثير (Py_i)		16.87%	14.33%	12.51%	17.40%	13.79%	11.28%	13.83%	

Ys (WHATs)	Xs (HOWs)							الإجمالي
	درجة الأهمية	سرعة الاستجابة للتعامل مع الأخطاء وحلها	اتباع الإجراءات التصحيحية في أقل من دقيقة	الاعتماد على قواعد بيانات محلية	تقليل التكاليف والنفقات	ممارسات خاطئة	إهلاك مواد خام	
موثوقية الميكنة (المحور المالي)	5	H	-	H	M	-	H	150
سرعة الاستجابة (محور فني)	3	L	H	M	H	-	L	66
فريق العمل (محور اداري)	3	-	L	H	H	-	M	66
وزن التأثير (Py_i)		19.30%	12.10%	20.83%	24.81%	5.51%	17.46%	

10. مناقشة علاقة المحاور والمتغيرات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية عبر استخدام برنامج Minitab وتقييم الانحرافات المعيارية لرؤية تطبيق الحوكمة المميكنة المُقننة للمسئوليات ومدعومة بفكر الإدارة الذاتية من وجهات نظر المستهدفين من الدراسة حسب متغيرات الوقت الضائع، سرعة الاستجابة للعملاء، ومدى جودة المنتجات والخدمات، للوصول لتحليل يفسر الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية عبر اختبار "t test" لأثر التحكم في الوقت الضائع و سرعة الاستجابة لأداء خدمات العملاء و السلع المقدمة لهم، بينما انحاز الباحثون للتحليل الأحادي للتباين لتفسير مدى جودة المنتجات والخدمات على حد سواء، والجداول التالية تناقش ذلك.

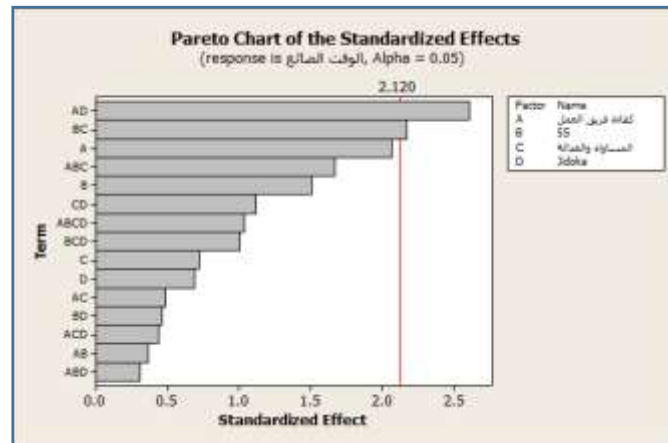
أولاً: متغير الوقت الضائع بسبب المركزية والمؤثر على الانتاجية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير الوقت الضائع على واقع تفعيل الحوكمة.

المحاور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المحور الإداري	قطاع خدمي	143	2.33	0.742	0.125	358	0.009
	قطاع انتاجي	217	2.32	0.755			
المحور الفني	قطاع خدمي	52	2.22	0.856	0.260	358	0.795
	قطاع انتاجي	308	2.19	0.845			
المحور المالي	قطاع خدمي	211	2.46	0.847	-1.869	358	0.062
	قطاع انتاجي	149	2.64	0.815			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الوقت الضائع بالنسبة للمحاور الثلاثة بالنسبة للدرجة الكلية. ويظهر التحليل الإحصائي اتفاق المستهدفين بالدراسة من المدراء والعاملين حول أهمية تطبيق الحوكمة المميكنة وتفعيل دور الإدارة الذاتية اللامركزية تحت شروط الشراكة (فرق عمل متخصصة) والشفافية (Jidoka)، وذلك لأنهم يعانون من الاعمال الروتينية المسببة لضياح الوقت وتحول بين فرص التطوير والإبداع.

ويظهر أيضاً شكل (7) أهمية التدريب على إدراج مبادئ التأت الخمسة في تقديم الخدمات والسلع لتحقيق العدالة والمساواة ونرى أن أهم ما في التأت الخمسة مبدأ الفرز الذي يحقق سرعة الاستجابة وأداء الخدمة ومبدأ التصنيف الذي يؤثر إيجابياً على وصول طلب الخدمة إلى الفريق الأنفع والأكثر تخصصية.

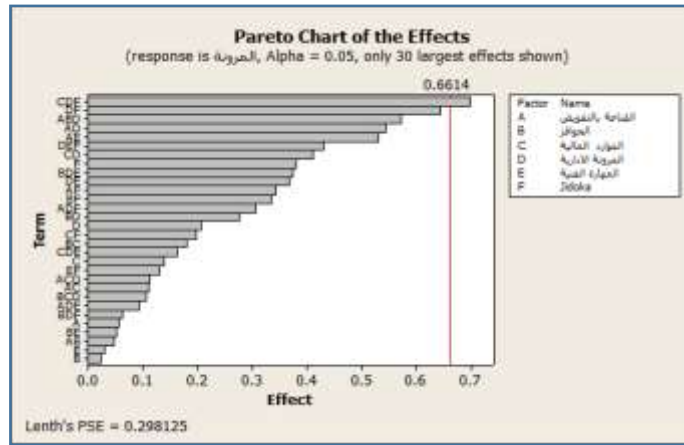


شكل (7). تأثير الشراكة والشفافية على تقليل الوقت الضائع

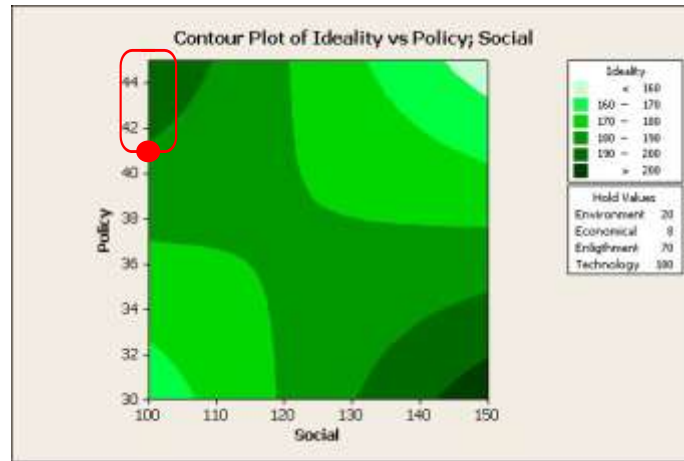
ثانياً: متغير المرونة وسرعة الاستجابة للعملاء:

ونستنتج من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تظهر أن متغير المرونة وسرعة الاستجابة للعملاء بالنسبة للدرجة الكلية جلياً في المحور المالي رغم قناعة 346 مستهدف بأهمية المحور المالي وأثره

الإيجابي على ارتفاع مستوى الرضا لدى العملاء، ويمكن تفسير ذلك إلى أن واقع تطبيق الحوكمة المُمكنة المُقننة لا يرتبط بالمرونة بقدر ما أن تطبيق الفكرة يحتاج إلى الاستقلالية والتحول إلى اللامركزية في الإدارة وإشراك مقدمي الخدمات والسلع والعاملين في اتخاذ القرار مع المدراء، وربما الاتفاق الكبير في استجاباتهم يعود إلى تقارب امتلاكهم للمهارات الإدارية والفنية، إلا أن شكل (8) يوضح أهمية تكامل المحاور الثلاثة لتلافي سلبيات تباطؤ الاستجابة في أداء الخدمات مما يعكس عدم الإحساس بالمساواة والعدالة في مقدمي الخدمة وكذلك عدم الثقة في السلع المقدمة. ويوضح أيضا شكل (9) قرب تأثير تداخل المرونة الإدارية بالحوافز والقناعة بالتفويض لما له مردود إيجابي على المرونة وانعكاساتها على الناتج المحلي.



شكل (8). تأثير محاور التنمية على المرونة والاستجابة



شكل (9). قياس تأثر المحور الفني بالسياسات المؤثرة على المرونة والاستجابة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر متغير المرونة وسرعة الاستجابة للعملاء.

المحاور	المتغير	العدد المهتمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	قطاع خدمي	118	2.22	0.705	-1.921	358	0.055

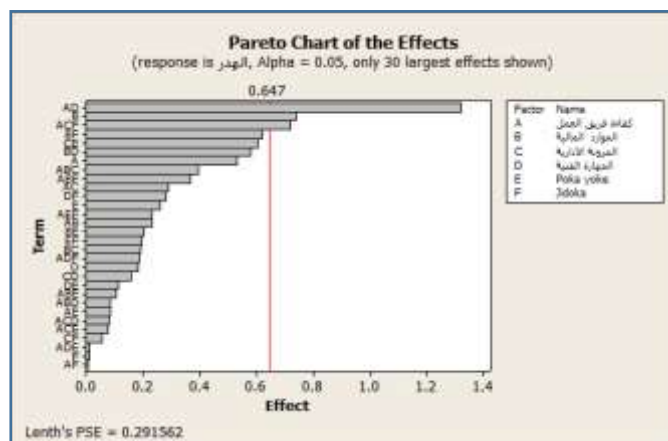
			0.760	2.38	242	قطاع إنتاجي	المحور الإداري
0.109	358	-1.606	0.778	2.11	263	قطاع خدمي	المحور الفني
			0.883	2.26	97	قطاع إنتاجي	
0.192	358	1.307	0.907	2.60	14	قطاع خدمي	المحور المالي
			0.805	2.48	346	قطاع إنتاجي	

ثالثاً: متغير جودة أداء الخدمات والسلع:

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة من وجهات نظر المستهدفين المستجيبين للدراسة بسبب اختلاف فئات متغير جودة السلع والخدمات، وكذلك يوضح شكل (10) مدى ارتباط كفاءة فريق العمل مع المهارة الفنية وانفراد تأثير الموارد المالية لتحقيق تلك الجودة المنشودة وأهمية تكامل فريق العمل الكفؤ من خلال إدارة مرنة تؤمن بالشراكة والشفافية مع الاهتمام الكبير بتطبيق مبادئ Poka-Yoke دون غيرها، ويستنتج الباحثون أن ذلك يرجع لإكساب المستهدفين من الدراسة الثقة بأنه لن يقع منهم أخطاء أثناء استخدام الحوكمة المميكنة المقننة وأن دائماً هناك داعم لضبط سير وتدقيق المعلوماتية بين أطراف الشراكة المأمولة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير مستوى جودة الخدمة والسلع

المحاور	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الإداري	ج: 1.0 - 3.0	154	2.22	0.733
	ب: 3.1 - 5.0	66	2.33	0.777
	أ: 5.1 - 6.0	140	2.44	0.731
المحور الفني	ج: 1.0 - 3.0	154	2.04	0.777
	ب: 3.1 - 5.0	66	2.30	0.886
	أ: 5.1 - 6.0	140	2.35	0.887
المحور المالي	ج: 1.0 - 3.0	154	2.33	0.822
	ب: 3.1 - 5.0	66	2.73	0.893
	أ: 5.1 - 6.0	140	2.62	0.799



شكل (10). المؤثرات الأكثر وضوحا على جودة الخدمات والسلع

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لأثر مستوى متغير مستوى جودة الخدمة والسلع.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المحاور
0.042	3.219	1.765	2	3.530	بين المجموعات	المحور الإداري
		0.548	357	195.796	داخل المجموعات	
			359	199.326	الكلي	
0.0039	5.537	3.921	2	7.841	بين المجموعات	المحور الفني
		0.708	357	252.819	داخل المجموعات	
			359	260.660	الكلي	
0.001	7.142	4.879	2	9.758	بين المجموعات	المحور المالي
		0.683	357	243.829	داخل المجموعات	
			359	253.586	الكلي	

حيث نجد بـ الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير مستوى جودة الخدمة والسلع في جميع المحاور وليبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): المقارنات البعدية بطريقة شففيه لأثر مستوى الأداء على تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة.

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	ج	ب	أ
المحور الإداري	1.0 - 3.0	2.22			
	3.1 - 5.0	2.33	0.11		

	0.11	*0.22	2.44	5.1 - 6.0	المحور الفني
			2.04	1.0 - 3.0	
		0.26	2.30	3.1 - 5.0	
	0.05	*0.31	2.35	5.1 - 6.0	
			2.33	1.0 - 3.0	المحور المالي
		*0.40	2.73	3.1 - 5.0	
	0.01	*0.29	2.62	5.1 - 6.0	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 05.0$) يتبين من الجدول (9)

وقد اتضح وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 05.0$) بين مستويات جودة خدمات (أ) و (ج) لصالح مستوى الأداء الأعلى بكل المحاور المؤثرة والذي فسره الباحثون بدراسة المستهدفين لأهمية الجودة العالية على إرضاء العملاء من خلال تطبيق الحوكمة المقننة الكاشفة لصلاحيات كل عضو بفريق العمل.

إلا أن رغم كل ذلك الاهتمام والوعي اكتشف الباحثون وجود معوقات بشرية لتفعيل الحوكمة المميكنة بشكل فعال ومستمد بأرجاء المؤسسة ويتجلى ذلك في قلة تقبل المرشحين من المستهدفين للتدريب من أجل التغيير للأفضل بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.239 (3.45، 1.239) وذلك لعدم تفعيل انطلاقة التطبيق والخوف من التطبيق عبر الحاسوب الذي ربما يشكل عائق كاشف للمسئوليات لهم (3.01، 1.057) وقد احتل عائق تخوف المدراء من تفويض صلاحياتهم لتقليل الوقت الضائع وتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة بدرجة متوسطة (2.98، 0.989) وأخيرا عائق قلة ثقة المدراء المستهدفين من الدراسة بالمرؤوسين لديهم من العاملين بدرجة تباين (3.4، 1.108) وبالتالي احتل معوقات التطبيق البشرية بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.645

من وجهة النظر هذه، فإن كلا من التخطيط الاستراتيجي والتعامل المعلوماتي المميكن والتحليل تعكس بشكل جيد المحور الإداري الأول (الإداري ومن ثم التخطيط) ثم التقييم الداخلي لعمليات الإدارة الاستراتيجية. ثم ننتقل للمحور الثاني (الفني) و عملية التنفيذ، التي تنتهي بالرقابة والفحص Hill and Jones 2003، Thompson and Strickland، 2001، بالنظر إلى أن هاتين الخطوتين يتم إجراؤهما عادةً بطريقة رسمية ومنهجية (Mintzberg, 1993)، فمن المناسب تصنيفها إلى عناصر التحكم في إدارة الحوكمة المدعومة بمفاهيم الإدارة الذاتية الموجهة للعملاء وإدارة العمليات. باختصار، في حين أن كلا هذين البنائين لهما علاقة بالتحكم، فإن عناصر الإدارة الذاتية تركز على العمليات، وبالنهاية المحور المالي الذي يتحكم في تحريك المحورين السابقين من خلال التخطيط والعناصر الخارجية لعملية الإدارة الاستراتيجية، وتوجهها أكثر نحو العمل بأكمله.

11. تأثير المساءلة الرقابية عند تنفيذ الإطار المقترح:

الرقابة الحالية لم تعد كافية لحماية المستفيدين من الضرر الواقع عليهم جراء الممارسات غير المتقنة نتيجة قلة الكفاءة الإدارية أو الفنية أو تعدد التلاعب لإلحاق ضرر متعمد بفئة من المستفيدين، لذلك يجب السعي إلى تطوير المهارات الرقابية الكاشفة للتجاوزات عبر المنصات الإلكترونية المعتمدة وتطوير شخصية المستهدفين من الدراسة من المدراء واعلاء قيم الأخلاق والرقابة الذاتية، تعزيزاً لمبدأ الشفافية.

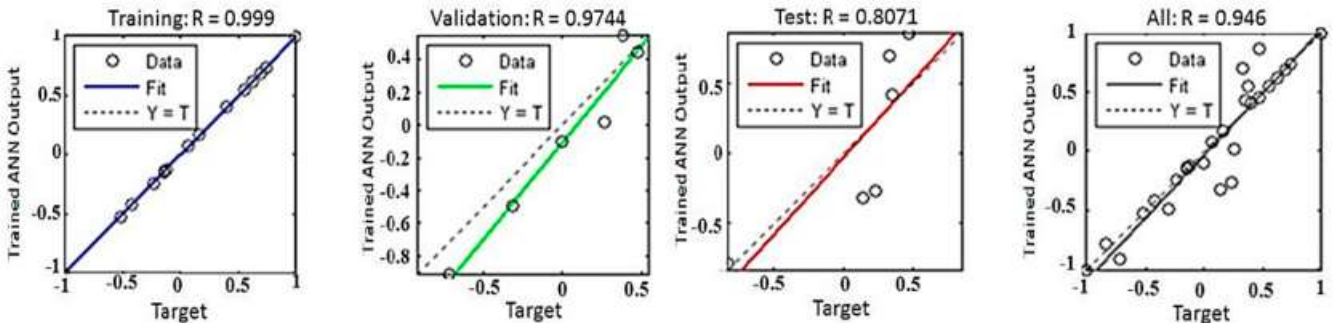
وتتمتع الأساليب الحديثة المانعة لارتكاب الأخطاء غير المتعمدة من خلال تفعيل مفاهيم الـ (poka-yoke) والاستعانة بأنظمة نظم المعلومات التي تقترح أفضل البدائل لإنجاز مهمة محددة وتحلل النتائج لتفعيل التقييم الداخلي للمؤسسة (Juan, J., 2005).

يوضح الجدول (12) بيانات إدخال الشبكة العصبية المستخدمة لرقابة وقت الخدمة او الإنتاجية للتأكد من خلو ممارسات الأنشطة من تعمد الفساد. يبلغ عدد الخلايا العصبية 25 خلية بما يتمشى مع عدد متغيرات المراحل الخمسة للمنهجية المقترحة، بينما تحتوي الطبقة الثانية من نماذج الشبكة على 13 خلية عصبية تعبر عن المتغيرات الأكثر تأثيراً على المحاور الثلاثة وترتبط بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة. تم تنفيذ تحليل الانحدار على مجموعة بيانات تدريب محددة تم تحميلها على مجموعة البيانات المحلية لتحديد أداء تشغيل عالي الدقة مع معامل الارتباط R، والذي يقارب قيمة 0.999. كان أداء تتبع الفاصل الزمني للأعطال عبر MSE البالغ 0.027 في Epoch 3 و R بين الهدف والإخراج لبيانات التحقق 0.9744.

تم توضيح نتائج تحليل الشبكة العصبية المستخدمة في هذا العمل في الشكل (11)، حيث يصبح التقارب صالحاً عندما يكون R بين القيم القياسية المحسوبة من الجدول 11 والإخراج المتوقع < 80٪، لتقليل العيوب المتعلقة بالأخطاء المشابهة لـ (Lindstrom, J. 2020) وآخرون. نهج للوصول إلى الصفر أخطاء.

جدول (12) معلومات الشبكة العصبية المستخدمة في رقابة الأداء

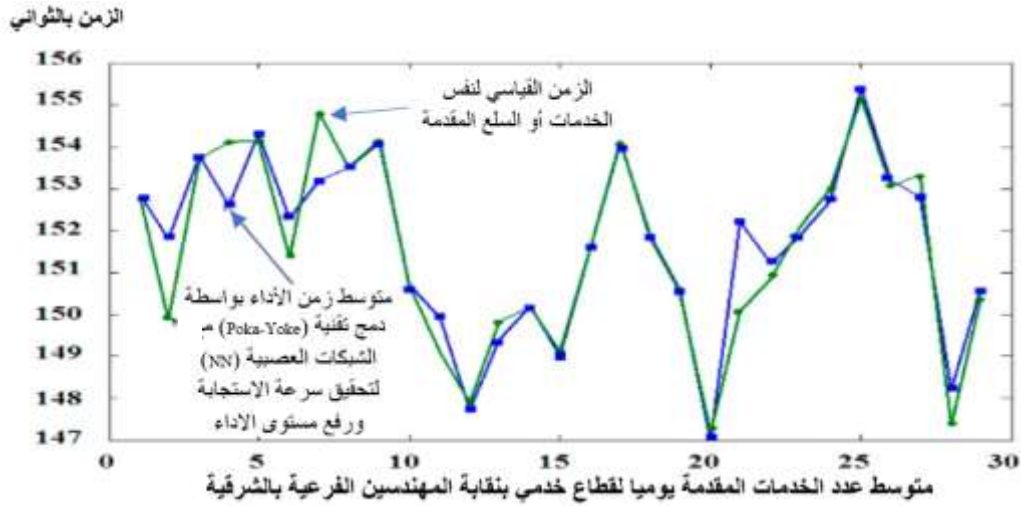
Parameters	Down	Up
X ₁ Neuron number	2	25
X ₂ Learning rate	0.01	0.4
X ₃ Training epoch	100	2800
X ₄ Momentum constant	0.1	0.9
X ₅ Number of training runs	3	7



شكل (11): نتيجة تدريب الشبكة المقترحة AGSM

وبالتمتع في التحدي الاستراتيجي ثلاثي الأبعاد الذي يعتبر محور ارتكاز لتفعيل هيكلية الإدارة الذاتية المرئية التي يجب ان تتمتع بثلاث أبعاد، أولها البعد القيمي من خلال أخلاق الأفراد بالإطار البشري سواء من المستهدفين من الدراسة من مُدراء

وعاملين وكذلك فئة المستفيدين طبقا لدراسة (International Herald Tribune US 2013). وقد تم تطبيق المنهجية لمتوسط ازمة أداء الخدمات والإنتاجية القياسي وما يتم رصده حتى يتم تقييم المحور الإداري للمحور الفني ويقلل من التأخر المضر بالمحور المالي كما هو موضح شكل (12) ويعود بالنفع على المستفيدين.



شكل (12): مراقبة زمنية لأداء الخدمات لتحريك المحور الإداري بسرعه لتفعيل دور المحور الفني

والسؤال، هل ينعكس الالتزام القيمي والأخلاقي على التنمية وقيمة نمو الناتج المحلي مما يثبت أركان الدولة ومؤسساتها تجاه تحقيق الازدهار، وهل ينتشر الازدهار بكامل النطاق المكاني ويؤثر إيجابيا على مكانة الدولة ومؤسساتها وتشكل سمعة عالمية مرموقة تعود بالنفع على خدمة المجتمع وإجمالي الناتج المحلي).

من هذا المنطلق نستشعر ان الفساد ومعوقات تطبيق الإدارة الذاتية آفات تآكل أطراف أوطاننا وتضعف مكوناتها، وبالعودة لتعريف الإدارة بالبداية نجد ان الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يشكل بداية مهمة لتحقيق الهدف (Stephan Vincent- (Lancrin 2009).

12. الاستنتاجات والتوصيات:

- التحول من المركزية إلى اللامركزية بإدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية ضمن حوكمة نظام مميكن يؤهل الجميع بتحمل مسؤولية الإدارة الذاتية المرئية ويشجع على تفويض الصلاحيات حسبما تقتضي الحاجة والذي يتوقع حسب تفريغ الاستبيانات من زيادة الناتج المحلي للفرد والمجتمع بنسبة تقترب من 6.21%.
- تأهيل المستهدفين من الدراسة من المدراء والعاملين بدورات تمحو التخوف من استخدام الأنظمة المعلوماتية النافعة لتحقيق الإدارة الذاتية المرئية مثل (SCADA) والمدعومة بتقنية تلافى الأخطاء غير المقصودة في مسار إجراءات الخدمة أو عمليات إنتاج منتج معين (Poka-yoke) مما يرفع كفاءة الأداء بنسبة تقترب من 9%.
- العمل على توفير موارد الدعم المالي بالاستفادة من جميع أعضاء المؤسسة من العاملين وترشيد الاستهلاك من خلال تطبيق مفاهيم التآآت الخمسة والـ Poka-yoke.

4. ضرورة منح العمال مزيداً من الاستقلالية الفنية تحت إشراف الإدارة المرئية لتمكينهم من التطبع بمفاهيم الإدارة الذاتية.
5. العمل الجاد على محو المعوقات البشرية والإدارية لحد الفساد من خلال تنظيم السلوك الأخلاقي بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية من مجموع الأعراف الجماعية لصناعة مكانتها، حتى لا ندفع المبتدئين بتبرير خرق القيم للأخلاقية مما يروونه من انتهاكات عدائية منتشرة بالمؤسسة ويعطي ترخيصاً للسلوك غير الأخلاقي (Sheila Slaughter, 1997)، ويولد مناخ يدعو للفساد.

ومكافحة المناخ الفاسد يعود بالنفع على المجتمع كما تبين من الأسئلة 11 الخاصة بالمعوقات، والتي تؤكد إجماع أغلب المؤسسات أن النتائج الإجمالية ارتفع بنسبة تقترب من 29.5% بعد نجاح المدراء في مقاومة ثمات إفشال أهداف الدراسة. ويوضح تحليل الاستبيانات أيضاً نتائج ما ترتب على بعض المؤسسات التي قبلت تطبيق مفاهيم الحوكمة المُقننة للصلاحيات ومُوجهة لدعم الإدارة اللامركزية (الذاتية) على خدمة المجتمع والنتائج المحلي، حيث أظهرت جامعة الزقازيق طبقاً لتصنيف التاييمز البريطاني لمؤسسات التعليم العالي للجامعات العربية في إصداره الثاني لتصنيف الجامعات بالعالم العربي لعام 2022، حيث جاء ترتيب جامعة الزقازيق على مستوى جامعات العالم العربي الذي تم تصنيفهم في هذا الإصدار بالمركز (36) ضمن 169 جامعة ومؤسسة تعليمية في 15 دولة عربية وهم: (مصر والسعودية، والإمارات، والكويت، والعراق، وتونس، والجزائر، والمغرب، والأردن، ولبنان، وفلسطين، وقطر، وعمان، والبحرين) واحتلت الجامعة المركز الـ (6) محلياً على مستوى 34 جامعة مصرية تم تصنيفها في هذا الإصدار. بينما طبقاً لتصنيف ويبومتر كس الإسباني الدولي لعام 2023 حيث تقدمت بالترتيب 49 مركزاً عالمياً عن تصنيف يوليو 2023 حيث كانت تحتل الجامعة المركز الـ 1115 عالمياً، كما تقدمت بالترتيب على مستوى الجامعات الإفريقية مركزاً واحداً حيث كانت تحتل المركز الـ 16 في تصنيف يوليو 2022 وحافظت الجامعة على مركزها عربياً حيث جاءت في المركز الـ 16 ضمن 1368 جامعة عربية مدرجة بالتصنيف، كما جاءت في المركز الخامس محلياً ضمن 78 جامعة مصرية تم ظهورها في هذا التصنيف، في حين كان ترتيب الجامعة في المركز السادس في يوليو الماضي، وفقاً لتصنيف ويبومتر كس الدولي لعام 2022². ويعد ذلك التقدم نافعا لخدمة المجتمع بارتفاع ثقة سوق العمل في خريجي الجامعات ومدى مهاراته وتعتبر تلك الطفرة تقدماً نتيجة التزام المؤسسة بمعايير الجودة وتطبيق الحوكمة المميكنة التي دعي لها فخامة رئيس الجمهورية لمواجهة الفساد الإداري وتطبيق الشمول المالي المانع للفساد المالي وتقدم مستوى الخريج ابلغ دليل نجاح المحور الفني في دوره. وقد أظهرت نقابة المهندسين الفرعية بالشرقية نجاحاً في تقديم عدد من الخدمات لأكثر من 42 ألف مهندس من محافظة الشرقية وبإطلاق تطبيق نقابتي المُميكن، أصبح من اليسير تنفيذ الخدمات عبر الجوالات وزيادة إقبال المستفيدين لطلب الخدمات بنسبة تزيد 23.06% عن العام السابق لتطبيق الحوكمة المقننة المميكنة مما عاد بالنفع على رضا العملاء.

تم قياس متغير خدمة المجتمع من خلال مستوى رضا المستفيدين بالإقبال على الخدمات والذي أظهر تقدماً بنسبة 18.6% خلال العام الماضي حتى 31-مايو 2023 لعشرة مؤسسات خدمية متنوعة أخرى.

بينما شاهد الباحثين تصدراً لنجاح شركة متعددة الجنسيات مثال ايديال استاندرد لصناعة البانيوهات والأدوات الصحية بارتفاع مستوى رضا العملاء بنسبة 16.3% عن العام الماضي نتيجة استبيان أجرته الشركة لقياس مستوى الرضا للعملاء وتصدرت

² <https://www.zu.edu.eg/Contents/Index/1113>

النساجون الشرقيون في خدمة المجتمع بمنتجات عالية الجودة دعت لإقبال عملاؤها بجمهورية مصر العربية والصين والولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 27.14% عن العام السابق نظرا لنجاح تطبيق الإدارة الذاتية في فروعها وربطه بأعداد المبيعات دون ارجاع. وتفوقت ثمانية وثلاثون شركة أخرى تقدم سلع مختلفة بزيادة الإقبال على السلع بنسبة 12.6% عن العام السابق نظرا لتطبيقهم للتواصل مع العملاء عبر تطبيقات الحوكمة المقننة الموجهة للأهداف.

Acknowledgment; The authors extend their appreciation to Prince Sattam bin Abdulaziz University for funding this research work through the project number (PSAU/2023/03/2509)

قائمة المصادر العربية

1. اتكنسون، فيليب. (1996م). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج 1، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
2. أركارو، جانيس . (2001م). إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ترجمة د. سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر القاهرة.
3. ارشد فواد التميمي، و احمد فارس القيسي. (2012). اثر الادوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاسها على القيمة الاقتصادية المضافة - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق النقدية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية -العدد 19 العدد 70، 171.
4. تونسيند، باتريك وجيبهارت. جون. (1998م). كيف تحقق الجودة؟ ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا، توزيع المؤتمر للتجارة، الرياض.
5. جبر ابراهيم الداعور، و محمد نواف. (2013). مدى التزام المصارف العامة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 15 العدد 01، 253.
6. د. خضير كاظم حمود، (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، ص 16.
7. غنيم، أحمد محمد. (2008). الإدارة الإلكترونية أفق الحاضر وتطلعات المستقبل. المكتبة المعاصرة، المنصورة، مصر، ص28.
8. د. عبد الستار العلي، (2000). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1).
9. د. محمد عبد الفتاح محمد الصيرفي، (2003). الإدارة الرائدة، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، ص 33.
10. د. مصطفى محمود أبو بكر، (2005). الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهة الإداري من التخلف والفساد (الإسكندرية: الدار الجامعية).
11. نعيمة عبدي. (2014). اثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات- دراسة نقدية تحليلية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات- العدد 7 العدد 2، 114-136.

ثانيا - الدوريات:

12. د. أحمد عقاد جاووش، (2000). إدارة الجودة الشاملة والتدرب، مجلة إدارة الأعمال، القاهرة 89، ص ص 16 – 17.

13. د. جمال محمد ضانه، (2015). جودة الخدمة وأثرها على رضا الزبائن، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 1(ص 190).
14. جابلونسكي. جوزيف. (2000). إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج2 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" الجيزة، القاهرة.
- هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1984 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية التي يتزعمها الفرنسي روبير مار جولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة عمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1984 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (ب للعضوية)

References

15. Al-Ghamdi, R. (2019). School self-administration among school leaders
16. Al-Mutairi, A. (2019). The reality of exercising leadership skills among primary schools' principals in Buraidah from the point of view of female teachers. *Journal of Social Service*, 61(2), 251-283.
17. Al-Sabaie, S. (2015). Activating the self-administration approach in developing the administrative performance of the principal. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 163 (199), 222256.
18. Ahmed M. Abed, Samia Elattar, Fadwa Alrowais. (2020). "Safety Maintains Lean Sustainability and Increases Performance through Fault Control", *Appl. Sci.*, 10(19), 6851; (ISSN 2076-3417; <https://doi.org/10.3390/app10196851>).
19. Arash Ghodrati, Norzima Zulkifli, (2013). "The Impact of 5S Implementation on Industrial Organizations' Performance", *International Journal of Business and Management Invention* (ISSN), Volume 2 Issue 3, PP.43-49.
20. Arar, K. & Abu rami, A. (2016). School-Baswd Management: Arab Education system in Israel, *journal administration*. 54(2). 191-208.
21. Ayes, A. (2014). *School Administration, Its Theories and Applications*. Amman: Dar Al-Messiah for Publishing and Distribution.
22. Bani Mortada, A. (2019). The possibility of applying school self-administration and its obstacles as seen by leaders and principals of secondary schools in Dammam educational region: A field study. *University of Jordan, Mainstay of Scientific Research*, 1 (46) 83-.301
23. Cabardo, J. (2016). Level of participation of the school stakeholders to tge Different school – lintiatad Activities and the Implementation of school –Based Management. *Journal of Inquiry and Action in education*. 8(1). 81-94.

24. Czapla, Gary Czapla. (2019). principals experiences of outonmy in Nebraska schools with increased hipanic/Latino student populations, ph., D, Nebraska, Lincoln, University 2014. Available, online, at <https://scholar.google.com/eg/in,9>.
25. Chang, F.S. and Wiebe, H.A. (1996), "The ideal culture profile for total quality management: a competing values perspective", Engineering Management Journal, Vol. 8 No. 2, pp. 19-26.
26. Chang, J.I.; Liang, C. (2009). Performance Evaluation of Process Safety Management Systems of Paint Manufacturing Facilities. J. Loss Prev. Process Ind, 22, 398–404.
27. Chase, R., & Stewart, D. (1994). Make Your Service Fail-Safe. Sloan Management Review, 35(3), 35-44.
28. Denison, D.R. and Spreitzer, G.M. (1991), "Organizational culture and organizational development: a competing values approach", Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, pp. 1-21.
29. DuPont Quick 4-Step Review of Process Safety Management. 2016. Available online: http://www2.dupont.com/DuPont_Sustainable_Solutions/en_US/assets/downloads/Quick4-StepReview_Sheet.pdf (accessed on 3 April 2016).
30. Ernst Fehr and Klaus Schmidt, 'The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism, (2006): Experimental Evidence and New Theories', in 5/ Serge-Christophe Koln and Jean Mercier (eds.), Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity, vol. I/.Amsterdam: Elsevier ,pp. 615–691
31. Foster, S.T. (2001). Managing Quality An Integrative Approach. New Jersey: Prentice Hall.
32. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2001), Strategic Management Theory – An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, MA, New York, NY.
<http://leanmanufacturingtools.org/192/what-is-5s-seiri-seiton-seisoseiketsu-shitsuke/>.
33. Ibrahim Bafadal, bam bang Budi Wiyono, Ahmad Yusuf Sobri (2019). The Implementation of School Based Management, and Its Effect on the Teachers' Work Motivation and the School Quality, Indonesia Universal Journal of Educational Research 7(9). 20212026.
34. Ishikawa, Km. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International. pp 97-99
35. Ibrahim, S.; Halim, M.A.; Abed, A.M. (2010). Modeling VSM with quality Control using Image Verification. In Proceedings of the AL-Azhar Engineering 11th International Conference, AEIC 11, Cairo, Egypt, 23–24; Volume 5, pp. 181–193.

36. Jassim, G. (2018). The reality of applying the school self-administration to governmental school principals in light of the knowledge economy from their point of view. Ain Shams University - Faculty of Education - Egyptian Association for Reading and Knowledge, 199. 89-123.
37. Judith Gappa, Ann Austin and Andrea Trice, Rethinking Faculty Work (2000),: Higher Education's Strategic Imperative, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 437-461.
38. Jiménez, M.; Romero, L.; Fernández, J.; Espinosa, M.M.; Domínguez, M. Extension of the Lean 5S Methodology to 6S with An Additional Layer to Ensure Occupational Safety and Health Levels. Sustainability 2019, 11, 3827.
39. Johnston, R., & Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery - Customer recovery, process recovery and employee recovery. International Journal of Operations & Production Management, 28(1), 79-99.
40. Khalil, N. (2003). A comparative study of educational administration in France and the United States of America and the possibility of benefiting from it in Egypt. Education Journal, The Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration. 9 (6). 77-146.
41. Kumar, N.; Mathiyazhagan, K. (2018). Sustainability in lean manufacturing: A systematic literature review. Int. J. Bus. Excell. [CrossRef]
42. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1986), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard Business School Press, Boston, MA.
43. Lindstrom, J.; Kyosti, P.; Birk, W.; Lejon, E. (2020). An Initial Model for Zero Defect Manufacturing. Appl. Sci. 10, 4570. [CrossRef]
44. Moradi, S. & Beidokhti, (2016). Comparative comparison of Implementing School-Based Management in Developed countries in the Historical Context: from Theory to practice, International Education studies. 9(9). 191-198.
45. Mark Bray, Confronting the Shadow Education System, (2009): What Government Policies for What Private Tutoring? (Paris: UNESCO available at: www.unesco.org/iiep/eng/publications/recent/abstracts/2009/Bray_Shadoweducation.htm).
46. Mohammed, M. (2017). A proposed imagine for applying schoolcentered administration to achieve the goals of the strategic plan for pre-university education in the Republic of Egypt. Educational Journal. 49 (1). 458-536.

47. Mintzberg, H. (1993), "The pitfalls of strategic planning", California Management Review, Vol. 36 No. 1, pp. 32-47.
48. Priscilla, W. (2014). School-Based Management. Encyclopedia of education economic & finance. 2(3). 667-671
49. Merhi, M. I. (2018). Does national culture have any impact on e-government usage? International Journal of Technology Diffusion, 9(3), 29-45.
50. Merhi, M. I. (2021). Multi-country analysis of e-commerce adoption: The impact of national culture and economic development. Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, 13(3), 86-108
51. Merhi, M. I., & Ahluwalia, P. (2021). A global examination of country-level factors impacting corruption. International Journal of Public Sector Performance Management, 8(1/2), 5-17.
52. Papadopoulos, Y. (2003). Model-based system monitoring and diagnosis of failures using state charts and fault trees. Int. J. Lean Sustain. Engng. Syst. Saf, 81, 325–341.
53. Potes Ruiz, P.; Kamsu Foguem, B.; Grabot, B. (2014). Generating knowledge in maintenance from Experience Feedback. Knowl. Based Syst, 68, 4–20.
54. Paranitharan, K.P.; Ramesh Babu, T.; Iskanius, P.; Pal Pandi, A. (2018). An integrated model for achieving sustainability in the manufacturing industry—An empirical study. Int. J. Bus. Excell, 16, 82–109.
55. Stéphan Vincent-Lancrin, (2009). Trends and Perspectives', in Vincent-Lancrin and Kärkkäinen. pp. 63–88.
56. Sheila Slaughter and Larry Leslie, Academic Capitalism, (1997): Politics, Policies, and the Entrepreneurial University.)Baltimore: Johns Hopkins University Press, pp 29-31
57. Samuel Bowles, Robert Boyd and Ernst Fehr (2005.), Moral Sentiments and Material Interests. The Foundations for Cooperation in Economic Life (Cambridge, MA: MIT Press, pp 151–193.
58. Shafiee, M.; Enjema, E.; Kolios, A. (2019). An Integrated FTA-FMEA Model for Risk Analysis of Engineering Systems: A Case Study of Subsea Blowout Preventers. Appl. Sci, 9, 1192.
59. Sanusi, Z., & AL. (2017). Effects of Corporate Governance Structures on Enterprise Risk Management Practices in Malaysia. ZuraidahMohd-Sanusi et al, Effects of Corpor International Journal of Economics and Financial Issues 7 (01), ISSN: 2146-4138, 12.

60. Tai, K. T., Porumbescu, G., & Shon, J. (2020). Can e-participation stimulate offline citizen participation: an empirical test with practical implications. *Public Management Review*, 22(2), 278-296.
61. Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, NY.
62. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
63. UNESCO, 'Youth and Skills (2012): Putting Education to Work', technical note (Paris: UNESCO, pp. 118.
64. Vijayabaskar, V. & Sharveswara, R. (2019). Effectiveness of School Based Management in Empowering the Leadership of Schools, International Conference Uva Wellassa University.
- Jouran, Mm. (1992). *on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services*, New York: the free press, PP67-68.
65. Walter Feinberg, and Jonas Soltis, (2010), *School and Society (New York) Teachers College Press,* (Washington, DC: World Bank, at:, <http://web.worldbank.org>
66. Zuzek, A.; Biasizzo, A.; Novak, F. (1996). Towards a general test presentation in the test sequencing problem. In *Proceedings of the Second International On-Line Testing Workshop;* IEEE Computer Society Press: Biarritz, France, pp. 236–237.

Books:

67. Barry Render & Jay Heizer, (1994). *Principles of Operations Management* (Boston Allyn and Bascon).
68. Boyre, G., J. et al, (2000). *Report to the Best value project Group, Wales Evaluation study on Best value*).
69. John Baylis and Steve Smith, (2001). *The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations* (New York: Oxford University Press, 1st).
70. Juan J. (2005). "Components of Successful Total Quality Management" (the T.Q.M magazine).
71. William Stevenson J, (1999). *Productions Operations Management*, 6th Ed. The McGraw Company, PP 492.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.6>