



مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية

دورية محكمة شاملة

تصدر عن كلية الإسراء الجامعة
بغداد \ العراق



مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية



رقم الايداع في دارالكتب والوثائق ببغداد (2193) لسنة (2019)
الرقم الدولي للنسخة الورقية (ISSN : 2706 - 7181)
الرقم الدولي للنسخة الإلكترونية (E-ISSN: 2707-1170)

مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية الإسراء الجامعة



المجلد الثالث - العدد السادس - لسنة 2021



التميز المؤسسي الأوربي EFQM

وابعاد المقارنة بين الأداء المؤسسي لوزارة الهجرة والمهجرين

لعامي 2018 - 2020 من خلال منطق RADAR

الباحث عمر طه عمر الباحث حسين داود حليم د. دريد جميل ايشوع

وزارة الهجرة والمهجرين، بغداد\العراق

**European Institution for Quality Management
and Dimensions of Comparison Between
Institutional Performance for Ministry
of Migration and Displaced
for Years (2018-2020) from RADAR Logic**

**Res. Omar Taha Omar, Res. Hussain Dawood Haleem
and Dr. Duraid Jameel Eshoo**

Ministry of Migration and Displaced, Baghdad/Iraq

HUZA7877@gmail.com



المستخلص

اتاح التحول في شكل وطبيعة النظام المؤسسي في العراق بعد عام 2018 فضاءات واسعة لممارسة الدور الذي تلعبه المؤسسات الحكومية من خلال اعتماد منظومة معايير التي تتيح للوزارات تحقيق مستويات اداء باهرة ومستدامة بما يلبي توقعات المعنيين بها (1)، دأبت الوزارة على نفسها النهوض بالواقع المؤسسي من خلال الالتزام بضوابط ادارة تقييم الاداء المؤسسي للوزارات الصادرة من الامانة العامة لمجلس الوزراء حيث تم تشكيل فريق تنسيقي وفريق ساند لدعم وتوثيق الاداء المؤسسي للوزارة عن طريق تجسيد دور الاداء المؤسسي للوزارة بما يعرف بـ((وثيقة الحالة))، برزت مشكلة البحث هو ان الوزارة بحاجة الى وضع اطار اداري مناسب لضمان نجاحها من خلال تقييم وضعها خلال مسيرة التميز ولفهم نقاط القوة وفرص التحسين (الفجوات المحتملة) وكذلك ضرورة وضع هيكل اساسي لنظام ادارة الوزارة بشكل يتناغم مع الوزارات القرينة والمتقدمة بالتميز، الهدف من البحث هو معرفة التقييم الذاتي(الاولي) للوزارة من خلال وثيقتي الحالة لعامي (2018،2020) عن طريق منطوق RADAR والمقارنة بينهما، علماً ان التقييم النهائي للوزارة وجميع الوزارات العراقية يقع على عاتق الامانة العامة لمجلس الوزراء كونها الراعي الرسمي للموضوع، ان اهم النتائج المأخوذة من البحث هو ان التقييم الذاتي لوثيقة الحالة لعام 2018 كان ((96%)) و2020 كان ((244%)).

الكلمات المفتاحية: انموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة؛ منطوق RADAR.

Abstract

The transformation in the form and nature of the institutional system in Iraq after the year 2018 provided ample spaces to exercise the role played by government institutions by adopting a system of standards that allow ministries to achieve impressive and sustainable levels of performance that meet the expectations of those concerned with them. The Ministry has always been committed to advancing the institutional reality by adhering to the controls of managing the institutional performance evaluation of the ministries issued by the General Secretariat of the Council of Ministers, where a coordinating team and a prevailing team were formed to support and document the institutional performance of the Ministry by embodying the role of the institutional performance of the Ministry in what is known as (the case document). The problem of the research emerged, is that the ministry needs to develop an appropriate administrative structure to ensure its success by evaluating its status during the course of excellence, to understand the strength points, and opportunities for improvement (potential gaps), as well as the need to establish a basic structure for the ministry's management system in harmony with the ministries that advanced with distinction. The aim of the research is to know the (first) self-evaluation of the ministry through the two the case documents for the years (2018, 2020) through a RADAR logic and comparison between them, knowing that the final evaluation of the ministry and all Iraqi ministries rests with the General Secretariat of the Council of Ministers being the official sponsor of the subject. The most important results obtained from the research is that the self-assessment of the case document in 2018 was (96%) and in 2020 was (244%).

Keywords: Form of European Institution for Quality Management. RADAR logic.



1 - المقدمة

تعزيزاً لدور الوزارة في حيثيات التميز الاوربي المؤسسي شرعت الوزارة بتشكيل فريق تنسيقي برئاسة السيد الوكيل المحترم ودعمه بفريق ساند مقسم الى (9) معايير كل معيار مكون من 4-6 موظفين يكون على عاتقه اعداد وكتابة منهجيات المعايير وفقاً للأمتثلة الاستشهادية فضلاً عن اثناء الوزارة بالحصول على شهادة المقيم المعتمد الدولي الداخلي (2) والتي اعدتها الامانة العامة لمجلس الوزراء بالتنسيق مع منظمة UNDB من خلال اختبار بين موظفي الوزارة ليتمخض عنه التفوق في الحصول على الشهادة اعلاه من قبل الباحث (حسين داود حليم) ومن هنا انطلقت الوزارة في عام 2018 بتقسيم الادوار والمسؤوليات ليتم اعداد الوثيقة (3) من مبدا العمل بروح الفريق الواحد كلاً حسب المعيار التابع له ليتم بعدها ارسالها الى الامانة العامة لمجلس الوزراء للتقييم ورفد الوزارة بالملاحظات المتعلقة بنقاط القوة وفرص التحسين وفق المنهجيات والنتائج المعدة ليتسنى للفريق المعني معالجة فرص التحسين والمحافظة على نقاط القوة للمنهجيات ومن ثم تحويل فرص التحسين الى نقاط قوة، وفي عام 2020 تم العمل بنفس الاجراءات المذكورة سلفاً. استمد الباحثون من انموذج التميز الاوربي (EFQM) طريقة احتساب التقييم الذاتي من خلال اسناد المنهجيات الى منطوق (RADAR) وربطها بالمفاهيم الاساسية للتميز عن طريق احتساب الدرجات لكل معيار من معايير الوثيقة ليصل التقييم من (0-1000) وان موقع الوزارة الحالي حسب درجات سلم التميز هو ضمن (المبادرون) وهي اولى درجات السلم وبالمثابرة والاصرار والتدريب سيتمكن الفريق الساند من نقل الوزارة من الدرجة الاولى الى الدرجة الاعلى منها وهي درجة (المنجزون).

2 - مشكلة البحث

يرى الباحثان وجود ضبابية باتجاه رحلة الوزارة باتجاه تحقيق التميز وذلك لافتقار التخطيط الاستراتيجي الى بعض المناهج العلمية، افتقار الوزارة الى مقيمين دوليين داخليين من رحم الوزارة، هناك ضعف في اجراءات التدريب المقترنة بالتخصيصات المالية اللازمة لإجرائه.

3 - اهمية البحث

تحديد مكامن القوة (في محاور الممكنات والنتائج) لاستدامتها وتحويل فرص التحسين الى نقاط قوة وذلك للنهوض بواقع الوزارة والارتقاء المؤسسي لها

4 - هدف البحث

أ - التقييم المؤسسي للوزارة لعامي 2018 و 2020 من خلال منطلق RADAR
ب - المقارنة بين التقييمين ومعرفة مدى التطور الحاصل في المجال المؤسسي وحسب معايير EFQM.

5 - الحدود الزمانية

عامي 2018 و 2020

6 - الحدود المكانية للبحث

وزارة الهجرة والمهجرين العراقية.

7 - الية جمع البيانات:

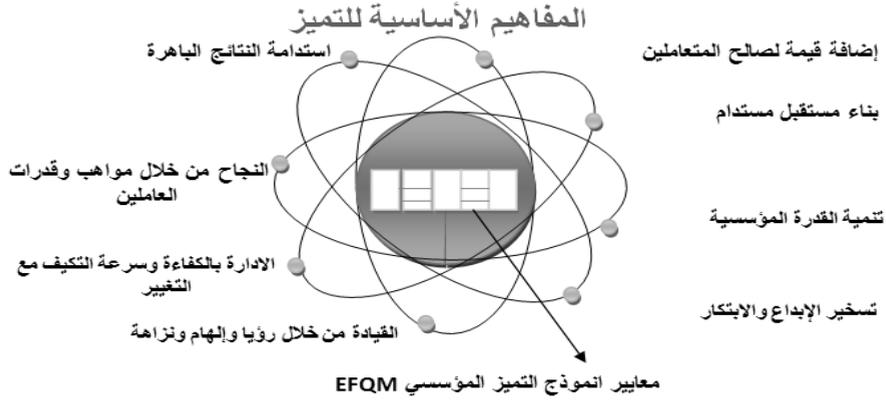
استندت عملية جمع البيانات (كتابة المنهجيات) على الامثلة الاستشهادية الرئيسية والفرعية لكل معيار من معايير التميز المؤسسي EFQM والتي من شأنها تتيح للفريق الساند كتابة المنهجيات (الممكنات) وفق محددات موجودة ضمن تلك الامثلة، فضلاً عن اعداد (النتائج) ضمن المحددات الخاصة بها وبالتالي الخروج بوثيقة حالة وفق الفترة الزمنية المحددة لها

8 - التعاريف

اولاً: المفاهيم الاساسية للتميز \ مجموعة من المفاهيم المجربة التي تم من خلالها بناء انموذج التميز المؤسسي عليها وترتبط ارتباط وثيقاً بمعايير التميز المؤسسي وتصنف الى عدة اصناف:



- 1- اضافة قيمة لصالح المتعاملين
- 2- بناء مستقبل مستدام
- 3- تنمية القدرة المؤسسية
- 4- تسخير الابداع والابتكار
- 5- استدامة النتائج الباهرة
- 6- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين
- 7- الادارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير
- 8- القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة



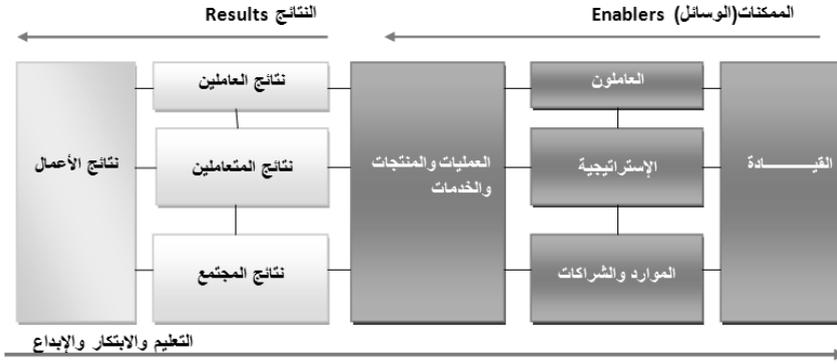
شكل (1) المفاهيم الأساسية للتميز (4:5)

ثانياً: المعايير الأساسية \ تقسم معايير التميز الاوربي EFQM الى قسمين رئيسيين هما (الممكنات، النتائج) وكما موضح في الشكل ادناه:

جدول (1) تصنيف معايير انموذج التميز الاوربي

نوع المعيار	اسم المعيار	ت
الممكنات	القيادة	1
	الاستراتيجية	2
	العاملون	3
	الموارد والشراكات	4
	العمليات والمنتجات والخدمات	5
النتائج	العاملين	6
	المتعاملين	7
	المجتمع	8
	الاعمال	9

معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



شكل (2) معايير المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (13:14)، (12:193)

ثالثاً: منطق RADAR (6:184)، (10:29) \ إطار تقييم ديناميكي واداة ادارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند اليه اية مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من اجل تحقيق ما تطمح اليه من تميز مستدام وينقسم الى قسمين:

1 - عناصر RADAR (9:34) في الممكنات الجدول (2)

العناصر	الخصائص	التفاصيل
المنهج	سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على احتياجات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة، ومبنية على عمليات
التطبيق	متكامل	المناهج تدعم الاستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة.
	منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه
التقييم والتحسين	منتظم	يتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف
	القياس	يتم قياس فاعلية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب
	التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لانتاج فرص التحسين او الابتكار
	التحسين والابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع لتقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها



2 - عناصر RADAR في النتائج جدول (3) (9:34)

العناصر	الخصائص	التفاصيل
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعه ملاحظة من النتائج ،بما فيها النتائج الرئيسية التي تستعرض أداء المؤسسة وفق استراتيجيتها وغاياتها واحتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة
	مدى الصحة	النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها
	التصنيف	يتم تقسيم النتائج بشكل مناسب لتقديم فهما معقلا
	الاتجاهات	اتجاهات إيجابية او المحافظة على أداء جيد على مدى 3 سنوات
	الأهداف (المستهدفات)	يتم تحديد اهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وذلك وفق الغايات الاستراتيجية
الاداء	المقارنات	يتم اجراء مقارنات للنتائج الرئيسية وتكون إيجابية وذلك وفق الغايات الاستراتيجية
	الثقة	بناء على ما تم تاسيسه من علاقات السبب والتاثير، يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويات الاداء في المستقبل

رابعاً: وثيقة الحالة \ هي نموذج تعبر فيه المؤسسة عن حالتها وفقاً للمعايير المعتمدة في تقييم الاداء المؤسسي وتستخدم كدليل استرشادي للمؤسسات وتنقسم الى ثلاثة اقسام:

- 1 - قسم المعلومات الاساسية: حيث تحتوي على معلومات تخص البيئة التشغيلية والجهات المعنية والاهداف الاستراتيجية وحدودها من (5-10) صفحات.
- 2 - قسم الممكنات: يتضمن المنهجيات أو الاليات الرئيسية والتي تتبناها المؤسسة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وحدودها من (10-15) صفحة.
- 3 - قسم النتائج: يستعرض هذا القسم مجموعة من النتائج التي ترتبط بقسم الممكنات التي حققتها المؤسسة بغية تحقيق الاهداف الاستراتيجية وحدودها من (5-10) صفحات.

جدول (4) يوضح طريقة ملئ الجدول وفق المعلومات المطلوبة لوثيقة الحالة

الترميز	العنوان	الوصف	الدليل المتوفر	الروابط والنتائج
3. ب - 1				

الجدول (4) من اعداد الباحثين

العمود الاول: يتم في هذا العمود كتابة رقم المعيار الرئيسي والمعيار الفرعي حسب الادلة الاسترشادين

الرمز 3. ب - 2 يمثل

3: تمثل معيار العاملون في الممكنات
 ب: وهو المعيار الفرعي لمعيار العاملون والذي يمثل دعم خطط العاملون.....
 2: وهو التسلسل الثاني للمعيار الفرعي اعلاه والذي يمثل موائمة خطط العاملين....

العمود الثاني: يتم ذكر المنهجية فيه بحسب توافقها مع الترميز للعمود الاول
العمود الثالث: ذكر تفصيل وشرح لتطبيق المنهجية
العمود الرابع: يتضمن الادلة الثبوتية (اوامر ادارية - صور - خطة..)
العمود الخامس: في هذا العمود يتم وضع الروابط الترميزية التي لها علاقة بمعايير اخرى او نفس المعيار مع اختلاف بالمعايير الفرعية

خامساً: الامثلة الاستشهادية \ وهي سيناريوهات لمنهجيات عدت وفق المعايير الاساسية والتي من خلالها يتم كتابة المنهجيات بحسب ما تحيط به تلك الامثلة.

سادساً: مصفوفة تناغم المفاهيم الاساسية مع معايير الممكنات \ تعتبر هذه المصفوفة وسيلة مهمة لتحديد مدى فاعلية المنهجية وصحتها باعتبارها نقطة قوة وعلى سبيل المثال ان المربع الذي يقع تقاطع بين القيادة (أ) وبناء مستقبل مستدام في هذه الحالة اذا كانت المنهجية مسندة الى اثباتات وتساهم في بناء مستقبل مستدام لذلك تعتبر نقطة قوة وهكذا الحال لبقية المعايير.

المعيار	١. القيادة				٢. الاستراتيجية				٣. العاملون				٤. الشراكات والموارد				٥. العمليات والمنتجات والخدمات			
	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د
المعيار الفرعي																				
إضافة قيمة لصالح المتعاملين																				
بناء مستقبل مستدام																				
تنمية القدرة المؤسسية																				
تسخير الإبداع والابتكار																				
القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة																				
الإدارة بمرورته وسرعة التكيف مع التغيير																				
التحاج من خلال مواهب وقررات العاملين																				
استدامة النتائج الباهرة																				

شكل (3) مصفوفة تناغم المفاهيم الاساسية مع معايير الممكنات(9:7)



سابعاً: أولاً- احتساب الدرجات الاولية لمنهجيات الممكنات بالاعتماد على منطق

RADAR جدول(4)(9:7)

البيان	غير فخر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يحتذى به	المتوج
تعتمد المناهج على منطق واضح، بناءً على احتياجات المعنيين ومبتنية على عمليات.						سليم
المناهج تدعم الإستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة.						متكامل
البيان	غير فخر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يحتذى به	التطبيق
تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حيزه.						متقد
تتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي						منظم
البيان	غير فخر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يحتذى به	التقييم والتحسين والقياس
يتم قياس فعالية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.						القياس
يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع						التعلم والإبداع
يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع في تقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.						التحسين والابتكار
	٠%	٢٥%	٥٠%	٧٥%	١٠٠%	الدرجة
						النتيجة الكلية

الية وضع الدرجات لمعايير الممكنات وفق منطق RADAR:

- يتم وضع نسبة مئوية واحدة فقط ضمن كل صف مبنية على محددات موجودة اسفل كل عمود وهذا يعتمد على:
 - أ- الضوابط المحددة لكل عمود وفقاً لدرجة استعراض المنهجية باحتساب عدد نقاط القوة وفرص التحسين مطابقتها مع مصفوفة المفاهيم الاساسية مع معايير الممكنات.
 - ب- يتم وضع النسبة المئوية في الحقل الذي يتوافق مع المحددات

- ت- تقسم النسب للصفين الثاني والثالث على 2:
(نسبة سليم +نسبة متكامل)/ 2
- ث- تقسم النسب للصفين الخامس والسادس على 2:
(نسبة سليم +نسبة متكامل)/ 2
- ج- تقسم النسب للصفوف الثامن والتاسع والعاشر على 3:
(نسبة سليم +نسبة متكامل)/ 3
- ح- يتم استخراج النسبة المئوية الكلية من خلال المعادلة (الفقرة ت + الفقرة ث + الفقرة ج/3) وهذا الناتج يمثل درجة المعيار الفرعي (ب) للمعيار الاساسي القيادة
- بنفس الطريقة يتم احتساب المعايير الفرعية الاخرى لمعيار القيادة ل يتم جمعها وتقسيمها لتصبح النتيجة النهائية للمعيار من 10%
- بنفس الخطوات اعلاه يتم احتساب جميع المعايير الاساسية للممكناات مع معاييرها الفرعية ليصبح مجموع النسب المئوية من 50%
- ثانيا- احتساب الدرجات الاولية للناتج بالاعتماد على منطوق RADAR

جدول (5) (9:7)

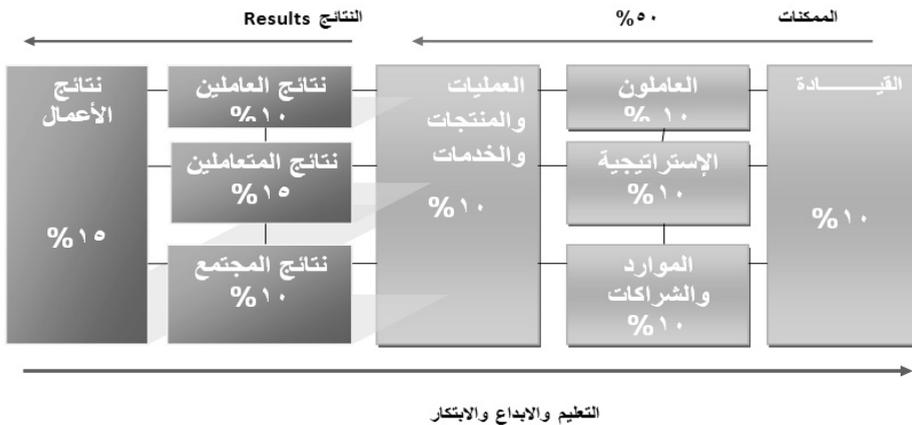
الصفة وسهولة الاستخدام	البيان	غير قدر على الاستعراض	قوة محدودة على الاستعراض	قوة على الاستعراض	قوة كلمة على الاستعراض	تموجا عالميا يجتاز به
السطح ومدى الصلة	مجموعة متلاحمة من النتائج، بما في ذلك النتائج الرئيسية، التي تستعرض أداء المؤسسة وفق استراتيجيتها وهياكلها واهدائها وتولعات المهتمين ذوي الصلة. النتائج حديثة ودقيقة ويمكن الاضطلاع عليها.					
الصحة والتصنيف	يتم تقسيم النتائج بشكل مناسب لتقديم فهمها معقدا					
الاداء	البيان	غير قدر على الاستعراض	قوة محدودة على الاستعراض	قوة على الاستعراض	قوة كلمة على الاستعراض	تموجا عالميا يجتاز به
الاتجاهات	اتجاهات ايجابية او المحافظة على أداء جيد لمدة ثلاث سنوات على الاقل.					
الاهداف	يتم تحديد اهداف كما يتم تحقيقها للنتائج الرئيسية بشكل مستمر وفقاً للغايات الاستراتيجية.					
المقارنت	يتم اجراء مقارنت خارجية للنتائج الرئيسية وتكون ايجابية وفقاً للغايات الاستراتيجية.					
الثقة	بناء على ماتم تأسيسه من علاقات المصنوع والتأثير يمكن الوثوق بالمحافظة على مستويت الاداء في المستقبل.					
الدرجة		0%	20%	50%	70%	100%
النتيجة الكلية						

الية وضع الدرجات لمعايير النتائج وفق منطوق RADAR:

- يتم وضع نسبة مئوية واحدة فقط ضمن كل صف مبنية على محددات موجودة اسفل كل عمود وهذا يعتمد على:
- أ- الضوابط المحددة لكل عمود وفقاً لدرجة استعراض المنهجية باحتساب عدد نقاط القوة وفرص التحسين
- ب- يتم وضع النسبة المئوية في الحقل الذي يتوافق مع المحددات
- ت- تقسم النسب للصفوف الثاني والثالث والرابع على 3:
(نسبة النطاق + نسبة الصحة + نسبة التصنيف) / 3
- ث- تقسم النسب للصفوف السادس والسابع والثامن والتاسع على 4:
(نسبة الاتجاهات + نسبة الاهداف + نسبة المقارنات + نسبة الثقة) / 4
- ج- يتم استخراج النسبة المئوية الكلية من خلال المعادلة
(الفقرة ت + الفقرة ث) / 2 وهذا الناتج يمثل درجة المعيار الفرعي
(أ. الانطباعات) للمعيار الاساسي مثلًا نتائج العاملون

سابعاً: النقاط الاجمالية (اوزان المعايير)

النقاط الإجمالية - أوزان المعايير



شكل (4) اوزان معايير التميز الاوربي

خطوات تطبيق نموذج التميز المؤسسي EFQM لاحتساب الدرجات وفق التقييم

الذاتي حسب منطـق RADAR:

سيتم استعراض منهجيات احدى معايير الممكنات لوثيقة الحالة لوزارة الهجرة والمهجرين لعام 2018 وهو (معيـار الاستراتيجية) واهـدى معايير النتائج لوثيقة الحالة لعام 2020 وهي (نتائج الاعمال)

اولاً: منهجيات معيار (الاستراتيجية) الممكنات

تقوم الوزارة بأعداد خطة استراتيجية كل 4-5 سنوات تتضمن الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية التي من خلالها تضمن تطبيق رؤية ورسالة الوزارة ويتم اعداد وتنفيذ خطط سنوية وسياسات لتطبيق الاستراتيجية وتقوم الوزارة بتطبيق هذه المعايير حسب المنهجيات التالية:

جدول (6-7) منهجيات معيار الاستراتيجية لعام 2018 (7:9)

الترميز	العنوان	الوصف	الدليل المتوفر	الروابط والنتائج
أ.٢	تحليل البيئة الخارجية	تبنت الوزارة اجراء تحليل للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها بناء على تحليل (SWOT) المعتمد في اعداد الاستراتيجيات من خلال توزيع استمارة الى دوائر الوزارة وفروعها في المحافظات عند اعداد اي خطة استراتيجية كل 4-5 سنوات وذلك لتحديد الاهداف الاستراتيجية للوزارة تأخذ بنظر الاعتبار البيئة الخارجية ومتغيراتها المتوقعة وبما يتلاءم مع خطة التنمية الوطنية المعتمدة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ كتيبا المرقمة: ٣٤٠٠٣٤١٠٣٤٢٠٣ ❖ ٤٣٤٤ ❖ في ٢٠١٧/١/١٥ 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ١.ج.٢ ❖ ١.أ.٤ ❖ ١.ب.٤ ❖ ٣.ب.٤ ❖ ٥.٤.٥.٥
٢.ب.٢	تحليل البيئة الداخلية	تبنت الوزارة اجراء تحليل للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين. التي تواجهها بناء على تحليل (SWOT) المعتمد في اعداد الاستراتيجيات من خلال توزيع استمارة الى دوائر الوزارة وفروعها في المحافظات عند اعداد اي خطة استراتيجية كل 4-5 سنوات وذلك لتحديد الاهداف الاستراتيجية للوزارة تأخذ بنظر الاعتبار البيئة الامكانات الخاصة بالوزارة ومتغيراتها المتوقعة وبما يتلاءم مع خطة التنمية الوطنية المعتمدة.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ كتيبا المرقمة: ٣٤٠٠٣٤١٠٣٤٢٠٣ ❖ ٤٣٠٠٣٤٤ ❖ في ٢٠١٧/١/١٥ 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ٣.ب.٣ ❖ ٢.ب.١ ❖ ٢.د.١ ❖ ٤.د.١ ❖ ٥.د.١ ❖ ٥.أ.٣ ❖ ١.ب.٣
١.ج.٢	صياغة الخطة الاستراتيجية	قامت الوزارة بوضع الاهداف الاستراتيجية بناء على فهم البيئة الداخلية والخارجية وبما ينسجم مع خطة التنمية الوطنية والسياسات المعتمدة عند اعداد الخطة كل (٤) سنوات وبما يضمن تنفيذ الرؤيا والرسالة الخاصة بالوزارة.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الخطة الاستراتيجية ٢٠١٥ - ٢٠١٨ 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ١.٢



الروابط والنتائج	الدليل المتوفر	الوصف	العنوان	الترميز
❖ ٢.أ.٤ ❖ ١.ب.٤ ❖ ٣.ب.٤ ❖ ٤.أ.٥ ❖ ٥.أ.٥	❖ ٤.أ.١ ❖ ٣.١.١ ❖ ٢.ب.١ ❖ ١.د.١ ❖ ٢.د.١	❖ الخطة السنوية ٢٠١٧ ❖ والخطة السنوية ٢٠١٨	اعداد الخطة السنوية	١.د.٢
	❖ الكتاب المرقم: ١٤٤ في ٢٠١٨/٤/٢٣	قامت الوزارة بإرسال الخطة الاستراتيجية الى جميع الجهات ذات العلاقة التي تطلب تزويدها بها لتعزيز العلاقات مع الشركاء وبما ينسجم مع أهداف الخطة الاستراتيجية، دون التثيد بمدد محددة وحسب ما تقتضيه حاجة تلك المؤسسات وعلى وجه الخصوص الحكومات المحلية والجهات الرقابية	اعسام الخطة الاستراتيجية	٦.د.٢

ثانياً: تحديد نقاط القوة وفرص التحسين لمعيار الاستراتيجية وفقاً للمنهجيات المسندة الى الامثلة الاسترشادية الخاصة بها وحسب الجدول (8)

الجدول (8) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

رموز منهجية الاستراتيجية												
نتيجة	د.2		نتيجة	ج.2		نتيجة	ب.2		نتيجة	أ.2		معايير RADAR
	فرص تحسين	نقاط قوة		فرص تحسين	نقاط قوة		فرص تحسين	نقاط قوة		فرص تحسين	نقاط قوة	
10	0	1	10	0	1	40	0	4	20	0	2	سليم
10	0	1	10	0	1	40	0	4	10	0	1	متكامل
10	0	1	10	0	1	30	0	3	40	0	2	منفذ
0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	منتظم
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	القياس
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	التعلم والابداع
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التحسين والابتكار
5%			5%			20%			15%			النتيجة النهائية

جدول (9) يمثل توزيع الاوزان على معيار الاستراتيجية

رمز المعيار (الخطة الاستراتيجية) 2.أ						
المنهج	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجا عالميا يجتذى به
سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على احتياجات المعنيين ومبنية على عمليات.		20			
متكامل	المناهج تدعم الاستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة.		10			
التطبيق	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجا عالميا يجتذى به
منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.		40			
منظم	تم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي		10			
التقييم والتحسين	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجا عالميا يجتذى به
القياس	يتم قياس فعالية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.	0				
التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع	0				
التحسين و الابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع في تقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.	0				
الدرجة		0%	25%	50%	75%	100%



الجدول (9) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

رمز المعيار (الخطة الاستراتيجية) 2.ب						
المنهج	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتذى به
سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على احتياجات المعنيين ومبنية على عمليات.			40		
متكامل	المناهج تدعم الاستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة.			40		
التطبيق	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتذى به
منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.			30		
منظم	تم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي		0			
التقييم والتحسين	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتذى به
القياس	يتم قياس فعالية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.	0				
التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع	0				
التحسين و الابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع في تقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.	0				
الدرجة		0%	25%	50%	75%	100%

الجدول (10) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

رمز المعيار (الخطة الاستراتيجية) ج.2						
المنهج	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتذى به
سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على احتياجات المعنيين ومبنية على عمليات.		10			
متكامل	المناهج تدعم الاستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة.		10			
التطبيق	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتذى به
منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.		10			
منظم	تتم التنفيذ بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي					
التقييم والتحسين	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتذى به
القياس	يتم قياس فعالية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.					
التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع					
التحسين و الابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع في تقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.					
الدرجة		0%	25%	50%	75%	100%



الجدول (11) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

رمز المعيار (الخطة الاستراتيجية) 2.د						
المنهج	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتدى به
سليم	تعتمد المناهج على منطق واضح، بناء على احتياجات المعنيين ومبنية على عمليات.		10			
متكامل	المناهج تدعم الاستراتيجية وترتبط بمناهج أخرى ذات الصلة.		10			
التطبيق	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتدى به
منفذ	تم تنفيذ المناهج في جميع النواحي ذات الصلة كل في حينه.		10			
منظم	تم تنفيذ المناهج بشكل منظم ويتيح للمؤسسة المرونة وسرعة التكيف المؤسسي					
التقييم والتحسين	البيان	غير قادر على الاستعراض	قدرة محدودة على الاستعراض	قدرة على الاستعراض	قدرة كاملة على الاستعراض	نموذجاً عالمياً يجتدى به
القياس	يتم قياس فعالية وكفاءة المناهج وتطبيقها بشكل مناسب.					
التعلم والإبداع	يتم استخدام التعلم والإبداع لإنتاج فرص التحسين أو الإبداع					
التحسين و الابتكار	يتم استخدام مخرجات القياس والتعلم والإبداع في تقييم التحسينات والابتكارات ووضعها حسب الأولوية وتنفيذها.					
الدرجة		0%	25%	50%	75%	100%

ومن خلال الاسلوب اعلاه في حساب الدرجات التقييمية لمعيار الاستراتيجية ادناه استخلاص لجميع الدرجات لمعايير الممكنات لعامي 2018،2020 وكما موضح في الجدول (13)

الجدول (13) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

ت	معايير الممكنات	درجة 2018	درجة 2020
1	القيادة	7%	24%
2	الاستراتيجية	11.2%	25%
3	العاملون (الموارد البشرية)	9%	27%
4	الموارد والشراكات	16%	3%
5	العمليات والمنتجات والخدمات	15%	34%
	مجموع الممكنات	58.2%	113%

- ومن خلال الجدول (13) تم احتساب النسبة المئوية لدرجة التقييم لمعيار الاستراتيجية (11.2%) لوثيقة الحالة عام 2018 وهي نتيجة لمجموع $(2أ^2 + 2ب + 2ج + 2د)$ عددها) وكما في ادناه:

$$n \setminus \text{المعايير الفرعية} = \sum_1^n \text{معايير الاستراتيجية}$$

$$= \sum_1^4 2أ^2 + 2ب + 2ج + 2د \setminus 4$$

- معيار الاستراتيجية = 11.2%
- ان مجموع الممكنات 58.2% يضاف اليه مجموع النتائج لتصبح النتيجة من (1000) اي بعد استخراج النتائج تصبح النتيجة النهائية من (1000) اي النسبة تكون من (1000)

ثانياً: (نتائج الاداء العام) النتائج

ان المؤسسات المتميزة تقوم بتطوير النتائج المالية وغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجيتها والسياسات الداعمة لها وكما تظهر النتائج بشكل ايجابي او مستدام على مدى ثلاث سنوات ومدى تأثيرها على مؤشرات الاداء والمخرجات ذات الصلة وحسب الامثلة الاسترشادية الموضحة في ادناه:



<p>9ب. مؤشرات أداء الاعمال: وتتضمن الآتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. المؤشرات المالية. 2. مؤشرات أداء العمليات الرئيسية. 3. أداء الشركات والموردين. 4. التقنيات والمعلومات والمعرفة 	<p>9أ. مخرجات الاعمال وتتضمن الآتي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. عرض المخرجات المالية. 2. انطباعات المعنيين بمصالح العمل. 3. الأداء والمقارنة بالموازنة. 4. حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها. 5. مخرجات العمليات الرئيسية.
--	---

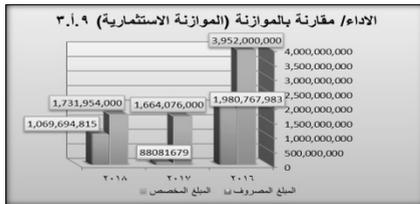
9/أ مخرجات الاعمال الاشكال (5،.....،16) بحسب التصنيف



تم المحافظة على أداء الموظفين مع فئات عناية الوزارة وسرعة إنجاز المعاملات للسنوات الثلاث الماضية وبتعامل ممتاز معهم

نسبة التقدم في تسهيلات استلام المنح المالية (4) وترتبط بالمنهجية (1.ب.3)، (5.هـ.4)، (5.هـ.5)

ان انخفاض نسبة الصرف بالنسبة للموازنة التشغيلية لعام 2016 و 2017 هو لقلة التمويل من قبل وزارة المالية حيث يقتصر التمويل على فصل الرواتب وفصل الإغاثة والمعونة الاجتماعية اما عام 2018 فان وزارة المالية قامت بتمويل الوزارة لحساب التشغيلي مع تمويل الرواتب بموجب كتب التمويل الواردة الينا وترتبط بالمنهجية (4.ب.2)



ان انخفاض نسبة الانجاز يعود الى قلة التمويل من وزارة المالية لعام 2016 و 2017 اما نسبة انجاز عام 2018 تعتبر جيدة

لاتوجد نسبة تقدم للإسباب المذكورة اعلاه وترتبط بالمنهجية (4.ب.2)، (4.ب.2)



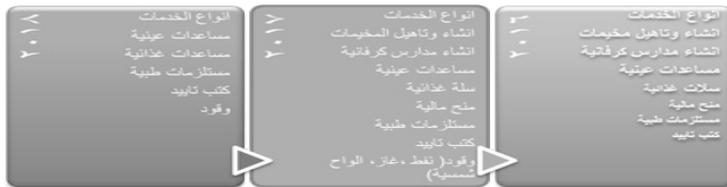
تعتبر انخفاض نسبة التأييدات هو مقدار تقدم في عمل الوزارة وذلك لعودة الاستقرار الى محافظات التي تعرضت الى العمليات الارهابية وقلة طلب عمل التأييدات



يتم تقديم المساعدات حسب طلبات الحاجة الواردة اما فيما يخص المنح المالية فكانت قليلة في عام 2017 ولم يتم توزيع منح مالية في عام 2018 لقلّة التخصيصات المالية نسبة تقدم المساعدات الغذائية: (2062731) نسبة تقدم المساعدات العينية: (3889073) بالنسبة للمنح المالية لا يوجد تقدم لعدم توفر التخصيصات المالية الكافية وترتبط بالمنهجية (1.ج.1)، (3.ج.5)، (4.ج.5)، (4.ب.5)، (5.ب.4)، (2.ج.2)



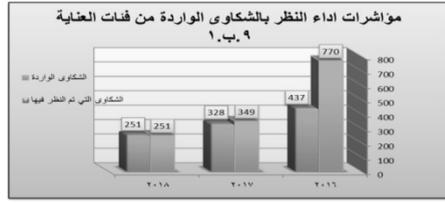
مخرجات العمليات / انواع الخدمات: تقوم وزارتنا بتقديم العديد من الخدمات للعائدين من الخارج من توزيع قطع اراضي و منح مالية و تاييدات و بناء مجمعات سكنية للكفاءات العائدة للسنوات الماضية الا ان حالة النزوح التي شهدها البلد بسبب احداث داعش الراهبية فان الخدمات اصبحت اغاثية تقدم للنازحين وكما مبين في الجدول اعلاه للسنوات 3 المنصرمة وترتبط بالمنهجية (1.أ.5)



مصدر الاشكال (5-16): وثيقة الحالة لوزارة الهجرة والمهجرين المرسلّة إلى

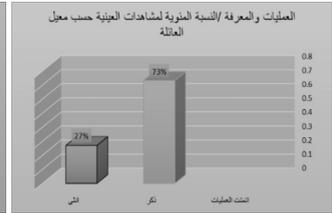
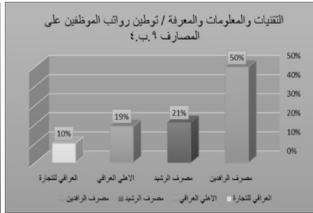
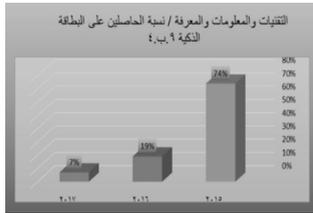
الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2020. (8:35)

9/ ب مؤشرات اداء الاعمال (8:35)



توجد نسبة تقدم بأداء المنظمة الدولية لشؤون اللاجئين في توزيع المنح المالية = (21954) لا توجد نسبة تقدم في المساعدات العينية المقدمة من قبل المنظمة وترتبط بمعيار 3.د.2

حصل انخفاض واضح في عدد الشكاوى مما يبين نسبة تقدم واضحة بواقع (186) بين عام 2016 و2018 وترتبط بمعيار 2.ه.5



مصدر الاشكال (5-16): وثيقة الحالة لوزارة الهجرة والمهجرين المرسله إلى

الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 2020.

جدول (14) احتساب الاوزان وفق منطق RADAR

رموز منهجية الاستراتيجية						معايير RADAR
نتيجة	ب.9		نتيجة	أ.9		
	فرص تحسين	نقاط قوة		فرص تحسين	نقاط قوة	
60	0	3	70	0	5	النطاق ومدى الصلة
60	0	3	70	0	5	الصحة
60	0	3	70	0	5	التصنيف
35	1	3	70	0	5	الاتجاهات
0	0	0	0	0	0	الاهداف
0	0	0	0	0	0	المقارنات
60	0	3	30	1	2	الثقة
40%			45%			النتيجة النهائية

الجدول (14) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

- تقع النتيجة (70) ضمن حدود القدرة الكاملة على الاستعراض وفق الجدول () بحسب عدد نقاط القوة فإذا كانت (5) فهي تمثل حدود القدرة الكاملة على الاستعراض و لا يمكن الوصول الى اعلى من ذلك للدرجة المثلى

$$- \text{معيار نتائج الاداء العام} = \sum_1^n \text{المعايير الفرعية} \setminus n$$

$$- = \sum_1^2 9أ + 9ب \setminus 2 \times (150\%)$$

$$- \text{النتيجة النهائية للمعيار} = 40\% + 45\% \setminus 2 \times (150\%) =$$

$$- \text{النتيجة النهائية للمعيار} = 71\%$$

ومن خلال الاسلوب اعلاه في حساب الدرجات التقييمية لمعيار نتائج الأداء العام ادناه استخلاص لجميع الدرجات لمعايير النتائج لعامي 2018، 2020

جدول (15) النتائج النهائية لمعايير النتائج لعامي (2020,2018)

ت	معايير النتائج	درجة 2018	درجة 2020
1	العاملون	18%	16%
2	المتعاملون	20%	31%
3	المجتمع	0%	13%
4	الاداء العام(الاعمال)	0%	71%
	مجموع النتائج	38%	131%

الجدول (15) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب



النتائج

أولاً: من خلال النتائج التي تم ايجادها وحسب درجات معايير الممكنات وفق الجدول () وجد الاتي:

- 1 - التقدم واضح بصورة عامة في جميع المعايير قياساً بالنسب المئوية العائدة لمنهجيات الممكنات لعام 2020
- 2 - ان درجة التقدم الكلية قد وصلت الى 54.8% وهي درجة ملحوظة
- 3 - ان اعلى (درجة التقدم) من معايير الممكنات قد حصدها معيار العمليات وبواقع (19%)
- 4 - ان النسبة المئوية لمعيار الممكنات لعام 2018 كانت (58%)
- 5 - ان النسبة المئوية لمعيار الممكنات لعام 2020 كانت (113%)

جدول (16) الدرجة النهائية لمعايير الممكنات والمقارنة حسب درجة التقدم

ت	معايير الممكنات	درجة 2018	درجة 2020	درجة التقدم
1	القيادة	7%	24%	17
2	الاستراتيجية	11.2%	25%	13.8
3	العاملون (الموارد البشرية)	9%	27%	18
4	الموارد والشراكات	16%	30%	14
5	العمليات والمنتجات والخدمات	15%	34%	19
	مجموع الممكنات	58.2%	113%	54.8

الجدول (16) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

ثانياً: من خلال النتائج التي تم ايجادها وحسب درجات معايير النتائج وفق الجدول (17) وجد الاتي:

- 1 - التقدم واضح بصورة عامة في جميع المعايير قياساً بالنسب المئوية العائدة لمنهجيات النتائج لعام 2020

- 2 - ان درجة التقدم الكلية قد وصلت الى 93% وهي درجة ملحوظة
- 3 - ان اعلى (درجة التقدم) من معايير النتائج قد حصدها معيار نتائج الاداء العام وبواقع (71%)
- 4 - ان النسبة المئوية لمعيار النتائج لعام 2018 كانت (38%)
- 5 - ان النسبة المئوية لمعيار النتائج لعام 2020 كانت (131%)

جدول (17) الدرجة النهائية لمعايير النتائج والمقارنة حسب درجة التقدم

ت	معايير النتائج	درجة 2018	درجة 2020	درجة التقدم
1	العاملون	18%	16%	-2
2	المتعاملون	20%	31%	11
3	المجتمع	0%	13%	13
4	الاداء العام(الاعمال)	0%	71%	71
	مجموع النتائج	38%	131%	93

الجدول (17) من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسوب

- الحصيـلة النهائيـة لوثيقة الحالة لعام 2018 قد حصدت (96%)
- الحصيـلة النهائيـة لوثيقة الحالة لعام 2020 قد حصدت (244%)

الإستنتاجات

الارتقاء المؤسسي الملحوظ وفق النتائج ادى الى تربع الوزارة وفق سلم التميز المؤسسي من مرحلة المبادرون الى مرحلة المنجزون وكما في

الشكل (17) والجدول (18) سلم التميز ومستوياته(11:31)



المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الاول
المبادرون	المنجزون	المؤثرون	المتكاملون	المبدعون
200-1	400-201	600-401	800-601	1000-801

- 1 - في معيار نتائج المجتمع، وجد ضعف أداء الدوائر المتعلقة باستطلاعات الرأي، حيث لا يوجد استطلاع رأي بانطباعات المجتمع على الخدمات التي تقدمها الوزارة فضلاً عن تأثيرها بالمحيط الخارجي.
- 2 - في معيار التخطيط الاستراتيجي، لم نجد المستهدفات في وثيقة الحالة لا في 2018، ولا في 2020. وهذا قلل من تقييم أداء الوزارة،
- 3 - في معيار التخطيط الاستراتيجي، وجد ضعف في خطة الطوارئ كونها تحتوي على حالة النزوح في حالة الاعمال العسكرية، ولا توجد سيناريوهات في حالة التلوث أو الكوارث
- 4 - وجد في معيار القيادة، غياب المنهجية في عمل هيئة الرأي، متمثلاً ذلك في عدم وجود أساس للمعلومات والتقارير التي على أساسها يتم وضع جدول الأعمال، وعدم وجود إعلام مسبق للتشكيلات بجدول أعمال هيئة الرأي (عملاً بمبدأ الشفافية إحدى ركائز الأداء المؤسسي المتميز).

- 5 - في معيار الموارد البشرية غياب منهجية أو آلية لقياس أثر التدريب ومن الممكن استخدام مصفوفة المهارة لقياس اثر التدريب
- 6 - في معيار الشراكات والموردين، افتقار منهجية علمية لتحديد الشراكات والموردون وعلى مختلف أنواعهم (منظمات دولية، موردين،... إلخ) وحسب التصنيفات (منجزاتهم، الخدمات التي يقدموها.. وغيرها).

التوصيات

- وفقاً لمعطيا البحث وللوصول بالوزارة الى التميز المؤسسي والبحث عن سبل النجاح والارتقاء لمناظرة الوزارات المتقدمة، خرج الباحثان بالتوصيات التالية، وكما يلي:
- 1 - دعم الفريق الساند للحصول على الشهادة المذكورة اعلاه من خلال تدريب المتميزين منهم بعد توفر التخصيص المالي المناسب، علماً انه تم حصول موافقة معالي الوزير السابق المحترم على التدريب ولكن الوضع الذي يمر به البلد حال دون تنفيذه.
 - 2 - الایعاز إلى دائرة التخطيط والمتابعة بما يلي:
 - أ- وضع برنامج لمتابعة الخطة الاستراتيجية، وخطة الطوارئ، وكذلك متابعة تنفيذ السياسات، والبرامج والأنشطة الأخرى وفق منهجية علمية. وعلى سبيل المثال تطبيق اجراءات العمل لبند المواصفات (ISO 45001 في 2018)، (ISO14001 في 2015).
 - ب- اعتماد منهاج يوضح توقع الاثر طويل وقصير الامد وفقا للتغيرات من خلال تطبيق نموذج PSTEL وهذا يتناغم مع التغيرات المستقبلية وبالتالي يدعم الخطة الاستراتيجية.
 - ج- اعداد خطة طوارئ شاملة لكافة السيناريوهات المحتملة كالكوارث الطبيعية والتلوث والأوبئة وغيرها. وتحديثها باستمرار، وضع أوزان للأنشطة في الخطط، واعتماد جداول الخطط التنفيذية كمرفقات أساسية مع أي خطة او برنامج او نشاط.



د- العمل وفق منهجية وضع المستهدفات للعام المقبل، كون عدم وجودها قد ساهم في تقليل درجة التقييم، لعدم وجودها لا في وثيقة الحالة لعام 2018 ولا وثيقة الحالة لعام 2020 على الرغم من اننا قمنا بإعطاء دورة بهذا الخصوص في قسم التدريب.

3 - إعادة النظر باللجنة المشكلة للهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للوزارة. وتقليص عدد تشكيلات الوزارة كون الوزارة أصلاً تعاني من الترهل التنظيمي والوظيفي. وهو أحد اعتراضات مجلس الدولة على إقرار النظام الداخلي المقترح للوزارة.

4 - الايعاز إلى دوائر الوزارة، وقسم الإعلام، بضرورة اجراء استبيانات واستطلاعات الرأي على الموقع الإلكتروني للوزارة، لفئات العناية والموظفين، والمواطنين.

المصادر

1. انموذج التميز للمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (2013).
2. الشهادة الدولية المعتمدة الداخلية لإدارة الجودة (2013).
3. ضوابط ادارة عملية تقييم الاداء المؤسسي للوزارات وفق قرار مجلس الوزراء رقم 114 في 2018
4. مجموعة دبي للجودة (2013) EFQM Internal Assessor Training
5. انموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، منطلق رادار، مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2013).
6. تقييم الاداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الاوربي EFQM2013، (2017)، دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة العراقية: الباحث زيد علي حيدر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد.
7. وثيقة الحالة لوزارة الهجرة والمهجرين المرسلة إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء، (2018).
8. وثيقة الحالة لوزارة الهجرة والمهجرين المرسلة إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء، (2020).
9. جائزة دبي للجودة (2013).
10. انموذج التميز المؤسسي EFQM السعودية، (2013).
11. ورشة تقييم الاداء المؤسسي، الامانة العامة لمجلس الوزراء، (2017).
12. The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care; UDO NABITZ1, NIEK KLAZINGA2 AND JAN WALBURG; International Journal for Quality in Health Care (2000),Volume 12, Number 3,pp. 191–201.
13. The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model; Henrik Andersen, Gavin Lawrie and Michael Shulver,(2000).
14. Correlations within the EFQM Business Excellence Model by Applying A Factor Analysis; Pop, Nicolae Al.; Pelau, Corina; Amfiteatru Economic, (2017), Journal, Iss. 44, pp.28-40.





AL Esraa

**University College Journal
for Social and Humanities Sciences**

A Periodical Comprehensive Refereed Scientific
Journal - Issued by: AL-Esraa University College,
Baghdad - Iraq

ISSN: 2706 - 7181.
E-ISSN: 2707 - 1170
The number of deposit at books and documents
house,(2193), Baghdad,Iraq (2019).



Vol.(3), No.(6)-2021

ISSN: (2706 - 7181).
E-ISSN: (2707 - 1170)
The number of deposit at books and documents
house,(2193), Baghdad,Iraq(2019).

Republic of Iraq
Ministry of higher education
and scientific research
AL-Esraa University College



AL-Esraa

University College Journal

for Social and Humanities Sciences

Scientific Journal
Issue by AL-Esraa University College
Baghdad / Iraq

Volume(3) – N°. (6),
2021

