



لواء أ.ح./ محدى فؤاد حجازى

مستشار الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية

محافظ أسوان الأسبق

تطبيق معايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر

مقدمة :

يهدف التطوير الإدارى إلى تحويل النظم البيروقراطية إلى نظم مرنة تُعنى بالتجديد والإصلاح والإبداع الإدارى باستغلال متغيرات العصر فى كل العلوم والمجالات والتوجهات الحديثة مثل الحكومة الرقمية والتحول الرقمية والحكومة الإلكترونية بما يضمن تقديم الخدمات أو المنتجات أو إدارة الأعمال بطريقة سهلة ومرنة وفى أقل وقت ممكن وبأقل استهلاك للموارد بما فيها الموارد البشرية. منظومة الإدارة المحلية هى جميع الأجهزة التى تعمل فى مجال إدارة المحليات فى مصر على جميع المستويات من وزارة التنمية المحلية حتى مستوى الحى والقرية، وهذه الأجهزة - خاصة من مستوى المحافظة فأقل - هى التى يتعامل معها المواطن فى مناخ الحياة سواء كانت يومية أو موسمية، وبالتالي فهذه الإدارات المحلية مسؤولة عن تحقيق رضا المواطن الذى يُعد الركيزة الأولى، وأحد أهم أهداف الأمن القومى.

أ- ماهى متطلبات تطبيق أطر التميز المؤسسى على

أجهزة الإدارة المحلية فى مصر؟

ب- ماهى الأجهزة المنوط بها تطبيق التميز المؤسسى

على وحدات الإدارة المحلية فى مصر؟

ج- كيف يمكن تطبيق معايير التميز المؤسسى

على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر من خلال

مراحل متتالية؟

منهج الدراسة :

أ- المنهج الوصفى فى التعريف بماهى التميز المؤسسى،

وتنظيم أجهزة الإدارة المحلية فى مصر واستنباط

مراحل وإجراءات تطبيق معايير التميز المؤسسى على

أجهزة الإدارة المحلية.

ب- المنهج التطبيقي فى وضع تصور لمراحل تطبيق

التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر.

إشكالية الدراسة :

إلى أى مدى يسهم التميز المؤسسى فى تطوير أجهزة

الإدارة المحلية فى مصر؟

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الوصول لأسلوب مناسب لمراحل

تطبيق معايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية

فى مصر من خلال الآتى :

أ- التعرف على مفهوم التميز المؤسسى ونماذجه

المختلفة.

ب- تحليل واقع القطاع المحلى فى مصر ومدى تطبيق

نموذج للتميز المؤسسى والنتائج المتوقعة.

التساؤلات التى تطرحها الدراسة :

على ضوء موضوع الدراسة وإشكالياتها والهدف منها

فإنها تطرح التساؤلات الآتية :



محتويات الدراسة :

- أ- الإطار النظرى والمفاهيمى للتميز المؤسسى.
- ب- متطلبات تحقيق التميز المؤسسى داخل أجهزة الإدارة المحلية فى مصر.
- ج- مقترح إجراءات تطبيق قواعد التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر.
- د - النتائج والتوصيات.

أولا : الإطار النظرى والمفاهيمى للتميز المؤسسى :

1- تعاريف التميز المؤسسى :

- أ- وفقاً للجمعية الأمريكية للجودة، يُعرّف مُصطلح (التميز المؤسسى) بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار للمعايير والعمليات التى تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التى تلبى متطلبات العملاء، علاوة على ذلك ووفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإن المنظمات المتميزة هى تلك التى تحقق وتحافظ على مستويات الأداء المتميز أو تتجاوز توقعات المعنيين^(١).
- ب- يُعرّفه البعض أنه حالة من الإبداع الإدارى والتفوق التنظيمى تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها؛ بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء العاملون فى المؤسسة^(٢).
- ج- ويُعرّف بأنه القدرة على استخدام وتنسيق موارد المؤسسة فى تكامل وتفاعل بما يُمكنها من مواجهة التغيرات البيئية المحيطة الخارجية والداخلية واستثمار قدراتها الذاتية؛ مما يحقق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة، وكذا أهداف وتوقعات المعنيين والمحيطين بها^(٣).
- د- ويرى البعض أن التميز المؤسسى هو التمرد التنظيمى وترسيخ ثقافة التميز داخل المؤسسة، والقدرة على استخدام كل مواردها الاستخدام الأمثل لتحقيق أعلى معدلات النمو، والوصول إلى رضا العملاء وأصحاب المصالح والعاملين^(٤).
- هـ- ويرى البعض الآخر أن التميز الممؤسسى هو فلسفة الإدارة التى تركز على عدد من القيم الجوهرية وتضمن التطبيق الناجح لقيادة الأداء والتحول

والتنفيذ لمجموعة من الاستراتيجيات، وتروج لثقافة التعلم والإبداع والابتكار بما يدعم تحقيق نتائج باهرة ومستدامة وفق أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة لتلبية أو تتجاوز توقعات المعنيين^(٥).

و- على ضوء القواسم المشتركة بين التعريفات السابقة وآراء الخبراء فى هذا المجال، يمكن تعريف التميز المؤسسى بأنه: إجادة الأعمال من خلال إنشاء إطار للقيم والمعايير والعمليات يؤكد إشراك العاملين، والإبداع فى العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، واستخدام موارد المنظمة بكفاءة على نحو يُعزز من مرونتها فى تلبية مطالب العملاء/المواطنين.

٢- أهمية التميز المؤسسى :

- أ- يرى الباحثون أهمية التميز المؤسسى أنه بمنزلة الإطار الذى يحتوى وينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويساعدها فى تحقيق الآتى^(٦) :
- تقييم موقعها على مسار التميز وتحديد الفجوة بين مصادر قوتها الكاملة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها.
- تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تُسهل تكامل المبادرات وإزالة الازدواج وتحديد الفجوات.
- بناء أساس لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- ب- ويرى بعض الباحثين أن أهمية التميز المؤسسى تظهر فى كونه وسيلة ضغط على المؤسسات حال اتباعها أحد نماذج التميز لتبنى برامج وخطط تمكنها من الآتى^(٧) :
- انتقاء المعلومات التى تساعدها فى اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع قدرات المؤسسة.
- إبراز العقبات الحالية والمستقبلية التى تواجهها المؤسسة، ووضع الحلول المناسبة للتخلص منها من خلال الاعتماد على فرق عمل تتميز بالمهارة والقدرة على التحليل والإبداع.
- تحديد موقع المؤسسة على طريق التقدم نحو تحقيق أهدافها من خلال قدرتها على العمل بما يتناسب مع مواردها المتاحة وقدرتها على استغلال هذه الموارد لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ز- توفير نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها مع وضع أنظمة للاختيار والتدريب والترقى.
ح- توفير نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.

٤- نماذج ومعايير التميز المؤسسي:

أ- النماذج الدولية للتميز المؤسسي

• ترتبط أهمية تبنى النماذج الدولية للتميز المؤسسي بأبعاد عديدة أهمها إمكانات التطبيق فى المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء بما يرفع من مستويات الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات بأنواعها، كما مثلت المفاهيم المرتبطة بالجودة لاسيما مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) لمنشأ تاريخى لمفهوم التميز المؤسسي، والتي أسست علمياً لكل النماذج الدولية الحديثة للتميز وأهمها النموذج الأوروبى.

• يشير الواقع الدولى المعاصر إلى تطوير العديد من الأساليب للارتقاء بالجودة المؤسسية، حيث ظهرت عديد من الجوائز العالمية التى تقوم بتطبيق نماذج محددة للجودة، وهذه النماذج / الجوائز تستهدف تقييم جهود المؤسسات لتحقيق الجودة الشاملة، وهى نماذج تتفق فى استهداف تشجيع المؤسسات لرفع جودة السلع والخدمات والأنشطة وتختلف فى الجوانب التى تركز عليها فى كل مستوى (العمليات/ المتلقى/ العميل أو الأنشطة المطبقة)، ومن أمثلة هذه النماذج: النموذج (الأمريكى، اليابانى، دى، الأوروبى لتمييز الأداء (EFQM) (١٠).

ب- يُعد النموذج الأوروبى لتمييز الأعمال (EFQM)

أحد أبرز نماذج التميز، وقد تم إعداده بواسطة (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)، وسيتم استعراض هذا النموذج بدرجة من التفصيل لنجاح تطبيقاته وكونه أصبح يمثل مرتكزاً للتنمية الإدارية المستدامة القائمة على المعايير والمواصفات العالمية المطبقة فى عديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (١١).

ج- معايير التميز طبقاً للنموذج الأوروبى (٢٠١٣م):

تم تطوير هذه المنهجية الأوروبية لتقوم بتقييم

ج- ويرى الباحث أنه يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي من ثلاث جهات نظر مجتمعة كالآتى (٨):

• من وجهة نظر المؤسسة نفسها فإن أهمية التميز المؤسسي نجاحها فى أداء مهامها وتحقيق أقصى عائد مادي ومعنوي.

• من وجهة نظر العاملين فى المؤسسة فإن أهمية التميز المؤسسي لهم فى تحقيق تقسيم العمل بينهم وتحديد المهام والمسئوليات بدقة دون ازدواج أو ثغرات ويحقق أداءهم مهامهم بأقل مجهود وفى أقل وقت دون معاناة أو مشكلات فيما بينهم فى أداء العمل.

• من وجهة نظر متلقى الخدمة أو المنتج فإن أهمية التميز المؤسسي تكمن فى تحقيق الرضا له من خلال توفير الوقت والنفقات والاستخدام الأمثل لموارده.

٣- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

أصبح تحقيق التميز المؤسسي ضرورة ملحة يصعب تجاهلها أو عدم وضعها ضمن الخطط المستقبلية للمؤسسات، ولتحقيقه توجد بعض المتطلبات التى لا بد أن تسعى المؤسسات لتوفيرها، وهى كالآتى (٩):

أ- التوجه الاستراتيجى، ويعنى تصميمًا استراتيجيًا متكاملًا يشمل التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم عدة عناصر (رسالة المؤسسة، النتائج التى تسعى لتحقيقها، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية التى تسعى لتحقيقها).

ب- وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليمة للخطط والبرامج.

ج- إعداد منظومة متكاملة من السياسات التى تحكم وتنظم عمل المؤسسة.

د - استخدام هياكل تنظيم مرنة ومتناسبة مع متطلبات الإدارة، كما يؤخذ فى الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهيكل التنظيمى.

هـ- توفير نظم متطورة لتحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات وآليات الرقابة وضبط الجودة.

و- توفير نظام معلومات متكامل وعمل نظام لقواعد وآليات توظيفها لدعم واتخاذ القرار.



- المعيار الثامن : نتائج المجتمع: يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع، ويشمل معيارين فرعيين .

- المعيار التاسع : نتائج الأداء الرئيسية: يتناول هذا المعيار مدى تحقيق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط والاستراتيجيات والأهداف ويشمل معيارين فرعيين.

د- النموذج الأوروبي المُحدَث (EFQM2020) : شمل هذا النموذج المحدث ثلاثة محاور هي: (التوجه والتنفيذ والنتائج) ، واشتملت على سبعة معايير فرعية كالآتى (١٢):

- محور التوجه: تضمن معيارين رئيسيين هما:
 - المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية.
 - المعيار الثانى: الثقافة المؤسسية والقيادة.
- محور التنفيذ: تضمن ثلاثة معايير رئيسية هي:
 - المعيار الثالث: إشراك المعنيين.
 - المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة.
 - المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول.
- محور النتائج وتضمن معيارين رئيسيين هما:
 - المعيار السادس: انطباعات المعنيين.
 - المعيار السابع: الأداء الاستراتيجى والتشغيل.

هـ- ويرى الباحث أنه بمقارنة محتويات النموذجين السابقين للتميز المؤسسى فإن النموذج الأول (٢٠١٢م) يتميز عن النموذج الثانى (٢٠٢٠م) فى أنه يهتم بالتفاصيل سواء فى المعايير الرئيسية أو فرعياتها، أما النموذج الثانى (٢٠٢٠م) فيتميز عن الأول فى أنه يتماشى مع التوجهات الدولية الحديثة ويُبرز أهمية المشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة، كذا فإن النموذج الأول (٢٠١٢م) لا يترك للعاملين على تطبيق التميز المؤسسى حرية التفكير، بل أوضح جميع التفاصيل وقد تكون هناك تفاصيل مهمة (حسب نوع المؤسسة)، أما النموذج الثانى (٢٠٢٠م) فإنه وضع عناوين واسعة للتوجهات ثم المعايير بما يُعطى حرية التفكير والإبداع لمنفذى التميز المؤسسى، لهذا فإنه قد يكون من المناسب أن يُستخدم النموذج الأول (٢٠١٢م) لتطبيق التميز المؤسسى على المؤسسات الناشئة أو التى لم تعمل

تسعة مجالات ، خمسة منها ترتبط بكيفية التشغيل (الممكنات، والمنهجيات) أما الأربعة الأخرى فترتبط بالنتائج وترتكز على مجالات نتائج الأداء، وفيما يلى نستعرض المعايير التسعة الرئيسية (١٢).

- المعيار الأول: القيادة: يُركز هذا المعيار على دور ومهام وممارسات أداء القادة، ويتوسع إلى أداء جميع المديرين والمشرفين، ويشمل هذا المعيار ستة معايير فرعية.

- المعيار الثانى : الاستراتيجية والسياسات: يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل دقيقة ومتطورة، ويتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية.

- المعيار الثالث : الموارد البشرية: يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدرات العاملين وضمان تحقيق العدل والمساواة بينهم، ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية.

- المعيار الرابع : الشراكات والموارد: يتضمن هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لدعم السياسة والاستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف، ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية.

- المعيار الخامس : العمليات: يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين إجراءات العمل لتحقيق الأهداف، ويتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية.

- المعيار السادس : نتائج المتعاملين/ المواطنين/المستفيدين: ويُعنى هذا المعيار بقياس مدى تحقيق النتائج ومستوى رضا المستفيدين أو المتعاملين، ويشمل معيارين فرعيين.

- المعيار السابع : نتائج الموارد البشرية / العاملين: يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية، ويشمل معيارين فرعيين.

- المادة ١٧٨: يكون للوحدات المحلية موازنات مالية مستقلة يدخل في مواردها ماتخصه الدولة لها من موارد، والضرائب والرسوم ذات الطابع المحلى الأصلية والإضافية، وتطبق فى تحصيلها القواعد والإجراءات المتبعة فى تحصيل أموال الدولة، وكل ذلك على النحو الذى ينظمه القانون.
- المادة ١٧٩: ينظم القانون شروط وطريقة تعيين أو انتخاب المحافظين ورؤساء الوحدات الإدارية المحلية الأخرى ويحدد اختصاصاتهم.
- المادة ١٨٠: تنتخب كل وحدة محلية مجلسًا بالاقتراع العام السرى المباشر لمدة أربع سنوات، ويُشترط فى المترشح ألا يقل عمره عن إحدى وعشرين سنة ميلادية، وينظم القانون شروط الترشح الأخرى وإجراءات الانتخابات، على أن يُخصَّص ربع عدد المقاعد للشباب دون سن خمس وثلاثين سنة، وربع العدد للمرأة على ألا تقل نسبة تمثيل العمال والفلاحين عن خمسين بالمائة من إجمالي عدد المقاعد، وأن تتضمن تلك النسبة تمثيلًا مناسبًا للمسيحيين وذوى الإعاقة، وتختص المجالس المحلية بمتابعة تنفيذ خطة التنمية ومراقبة أوجه النشاط المختلفة، وممارسة أدوار الرقابة على الأجهزة التنفيذية من اقتراحات وتوجيه أسئلة وطلبات إحاطة واستجابات وغيرها، وفى سحب الثقة من رؤساء الوحدات المحلية على النحو الذى ينظمة القانون، ويحدد القانون اختصاصات المجالس المحلية الأخرى ومواردها المحلية و ضمانات أعضائها واستقلالها.
- المادة ١٨١: قرارات المجلس المحلى الصادرة فى حدود اختصاصه نهائية ولا يجوز تدخل السلطة التنفيذية فيها إلا لمنع تجاوز المجلس هذه الحدود، أو الإضرار بالمصلحة العامة أو بمصالح المجالس المحلية الأخرى، وعند الخلاف على الاختصاص لهذه المجالس المحلية للقرى أو المراكز أو المدن يفصل فيه المجلس المحلى للمحافظة، وفى حالة الاختلاف على اختصاص المجالس المحلية للمحافظات تفصل فيه على وجه الاستعجال الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة وذلك كله وفقًا لما ينظمه القانون.

بقواعد التميز المؤسسى على الإطلاق لأن هذه المرحلة من الإنشاء تتطلب العمل بهذه المعايير بتفاصيلها كاملة حتى تصل المؤسسة إلى حالة التميز المؤسسى البسيطة، أما النموذج الثانى (٢٠٢٠م) فيمكن استخدامه فى المؤسسات القديمة والقائمة بالفعل والتي طبقت معايير التميز المؤسسى من قبل ولكنها تريد رفع مستوى التميز وشموله على كل العناصر حتى فيما يتعلق بعلاقة المؤسسة بالدولة وخدمة المجتمع والتوجهات الدولية الحديثة، ويُقترح الاسترشاد بالنموذج الأوروبى (٢٠١٢م) فى تطبيق قواعد التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر.

ثانيًا: متطلبات تحقيق التميز المؤسسى داخل أجهزة الإدارة المحلية فى مصر:

١- الإدارة المحلية فى الدستور المصرى الصادر عام ٢٠١٤م:

- هناك مواد فى دستور ٢٠١٤م تُعنى بالإدارة المحلية بطريقة غير مباشرة، وهناك مواد أخرى لها علاقة مباشرة بالإدارة المحلية وعددها (٩) مواد، وجاءت نصوص المواد الخاصة بالمحليات كمايلى^(١٤):
- المادة ١٧٥: تُقسّم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية منها المحافظات والمدن والقرى، ويجوز إنشاء وحدات إدارية أخرى تكون لها الشخصية الاعتبارية إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك، ويراعى الظروف الاقتصادية والاجتماعية عند إنشاء أو إلغاء الوحدات المحلية أو تعديل الحدود بينها، وذلك كله على النحو الذى يُنظمه القانون.
 - المادة ١٧٦: تكفل الدولة دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية والنهوض بها وحسن إدارتها، ويحدد البرنامج الزمنى لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية.
 - المادة ١٧٧: تكفل الدولة توفير ماتحتاجه الوحدات المحلية من معونة علمية وفنية وإدارية ومالية، وتضمن التوزيع العادل للمرافق والخدمات والموارد، وتقريب مستويات التنمية وتحقيق العدالة الاجتماعية بين هذه الوحدات طبقًا لما ينظمه القانون.



تطبيق معايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر

لواء أ.ح/ مجدى فؤاد حجازى

من درايتهم بطبيعة أدوار الأجهزة المحلية المختلفة التى سيقومون بمراقبة أعمالها، وهذا يحقق الدور المجتمعى لأجهزة الإدارة المحلية وهو هدف من أهداف التميز المؤسسى.

٢- التنظيمات الأساسية للإدارة المحلية فى

مصر^(١٥)؛

- أ- وزارة التنمية المحلية.
- ب- الأمانة العامة للإدارة المحلية .
- ج- المجلس الأعلى للإدارة المحلية.
- د - الأقاليم الاقتصادية .
- هـ- وحدات الإدارة المحلية (المحافظة- المركز- المدينة- الحى- القرية).

٣- متطلبات تحقيق التميز المؤسسى داخل

الوحدات المحلية^(١٦)؛

- لتحقيق التميز المؤسسى لابد من توافر مجموعة من العناصر داخل الوحدات المحلية فى مصر متمثلة فى الآتى:
- أ- وجود قيادة فاعلة تتولى توفير مقومات إدارة التميز، حيث تُعد القيادة محور الفاعلية الإدارية؛ فكلما حَسُنَتْ مؤهلات ومواصفات هذه القيادات تَعَزَزَ دورها فى تحقيق الأهداف.
 - ب- القناعة الكافية من القيادات الإدارية فى تطبيق إدارة التميز، حيث إن وجود القيادات فى حد ذاته لا يكفى لتطبيق إدارة التميز.
 - ج- الدعم المالى الكافى لتطبيقات إدارة التميز فى الوحدات المحلية حيث يُعد من أهم المتطلبات لتوفير البنية التحتية اللازمة ودعم أنظمة الحوافز والمساندة فى عمليات الاستقطاب للعمالة المتميزة.
 - د - تبنى القيادات الإدارية العليا فلسفة إدارة التميز، حيث يفيد فى عمليات إقناع القيادات الوسطى والعاملين فى جميع المستويات الإدارية على المشاركة والمساندة، وتذليل الصعوبات والمعوقات لتوفير الموارد المطلوبة.

٤- أن تبنى الوحدات المحلية نموذجاً للتميز

يُعد من أرقى الخطوات التى يمكن أن تتبعها لأنه سيميزها عن غيرها من المؤسسات وسيتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وسيدفع بها للدخول فى المنافسة مع المؤسسات الحكومية/عناصر الإدارة المحلية الأخرى،

- المادة ١٨٢: يضع كل مجلس محلى موازنته وحسابه الختامى على النحو الذى ينظمه القانون.
- المادة ١٨٣: لا يجوز حل المجالس المحلية بإجراء إدارى شامل وينظم القانون طريقة حل أى منها وإعادة انتخابه.

الاستنتاجات من دراسة نص مواد الدستور الواردة

الخاصة بالإدارة المحلية كالتالى:

- إن قراءة مواد دستور ٢٠١٤م المتعلقة بالإدارة المحلية لتدل على أن هناك علاقة واضحة بينها وبين قواعد ومعايير التميز المؤسسى كما تحقق مطالبه مثل التوجه الاستراتيجى الذى يشمل الرسالة والرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية التى يسعى لتحقيقها.
- تضمنت مواد الدستور التوجه نحو إعداد منظومة متكاملة من السياسات التى تحكم وتنظم عمل منظومة الإدارة المحلية فى مصر، وكذا استخدام هياكل تنظيم مرنة ومتناسبة مع متطلبات الإدارة.
- إن الخوف من الصلاحيات التى تم النص الدستورى عليها والتى اختصت بها المجالس المحلية المنتخبة خوفاً ليس فى محله حيث إن أى جهة عمل تتطلب وجود رقابة عليها، ولاشك فى أهمية الدور الرقابى لصلاحيات المحليات لمنع الفساد ومن ثمَّ عدم إهدار المال العام، ومحصلته النهائية تحقيق رضا المواطن وهو من أهم أهداف الأمن القومى المصرى وهدف من أهداف التميز المؤسسى.
- إن تحديد صلاحيات للإدارات المحلية التنفيذية وقياداتها ويقابله تمتع المجالس الشعبية المنتخبة بصلاحيات رقابية وبشكل خاص الحق فى الاستجواب من شأنها خلق بيئة مختلفة للمحليات فى مصر خلال الفترة المقبلة وبصفة خاصة لدعم بناء الجمهورية الجديدة فى مجالاتها المختلفة ولدعم الأمن القومى المصرى.
- النسب الدستورية لتمثيل الشباب والنساء والعمال والفلاحين والمسيحيين وذوى الإعاقة تمثل إطاراً مناسباً لتشكيل المجالس المحلية وتمثيل كل فئات المجتمع بها بهدف تحقيق رغباتهم، ويتطلب الأمر تدريب عناصر من كل هذه الفئات على كيفية تقديمهم للانتخابات وعرض أنفسهم على الناخبين، ولا بد

- نموذج التميز الحكومي الأردني يتصف بشكل أساسي بإدخال مفهوم الترابط والتكامل الثلاثي الأبعاد (المؤسسي والقطاعي والوطني) مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الرئيسية للمهام الحكومية ليشمل إدارة العمليات والخدمات الحكومية والحكومة الرقمية، بالإضافة إلى الخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية ومنها أجهزة الإدارة المحلية (١٨).

ب- ماليزيا :

تعد التجربة الماليزية من أنجح التجارب في العالم في العديد من المجالات ومنها مجال الإدارة المحلية واهتمامها بالعمل بمبادئ وأسس التميز المؤسسي وأبرزها الآتي (١٩):

- إنجاز الأعمال والمشروعات من خلال وضع خطط استراتيجية دقيقة على أسس (وضوح الرؤى والرسالة والأهداف) وهي من مبادئ التميز المؤسسي.
- التركيز على العمل بمبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة التي تهتم بتحسين العمل والإنتاج ونشر ثقافة الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها والعمل بروح الفريق واختصار الإجراءات الإدارية.
- وضع دليل الإجراءات على مستوى أجهزة الخدمة المدنية والأجهزة المحلية الذي يحدد بدقة الإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ الأعمال والزمن اللازم وصلاحيات الموظفين واستخدام النافذة الواحدة في تنفيذ المعاملات.

ثالثاً: مقترح إجراءات تطبيق قواعد التميز المؤسسي على أجهزة الإدارة المحلية في مصر:

يُقترح أن يتم تطبيق قواعد التميز المؤسسي على أجهزة الإدارة المحلية من خلال ثلاث مراحل كالآتي:

١- المرحلة الأولى: الإجراءات التنظيمية

لتصميم نماذج التميز المؤسسي

- أ - تحديد الجهة المسؤولة عن تطبيق قواعد التميز المؤسسي في المستويات المختلفة:
- على مستوى وزارة التنمية المحلية.
- تتولى الأمانة العامة للإدارة المحلية مهمة تطبيق التميز المؤسسي على أجهزة الإدارة المحلية في مصر.
- تشكيل مجموعة عمل داخل الأمانة العامة للإدارة المحلية يرأسها أحد المحافظين السابقين (يُفضل من تولى أكثر من محافظة في أقاليم مختلفة)، ويكون

وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من توافر مجموعة من العناصر داخل الوحدات المحلية لكي تصبح قادرة على تحقيق التميز متمثلة في الآتي:

أ- **توافر القيادة الكفوة**: التي تعمل بقدر الإمكان على تسهيل الأمور والإجراءات للعاملين من أجل مواجهة العقبات التي تواجههم وتكون على قدر عالٍ من الخبرة والدراية التي تمكنها من تحديد الأهداف الحالية والمستقبلية ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها.

ب- **تفوق العنصر البشري**: وذلك بأن يكون العاملون بالمؤسسة على قدر عالٍ من الوعي والكفاءة التي تمكنهم من مساعدة القيادة في وضع الخطط اللازمة لتحقيق التميز وقدرتهم على التنفيذ.

ج- **أن تكون المؤسسة قادرة على تحمل المصاعب**: بمعنى قدرتها على مجابهة الأزمات التي قد تواجهها مع توظيف الموارد المتاحة أو جلب موارد إضافية لمجابهة الأزمات.

د - **تعزيز نظام المراقبة والمتابعة**: وذلك من خلال تبنى مجموعة من الأساليب والوسائل التي تضمن سير العمل وفقاً للخطط الموضوعة مسبقاً.

٥- جهود الحكومة المصرية في تحقيق التميز المؤسسي (جائزة التميز المؤسسي الحكومي) (١٧):

دعمًا للتنافسية المؤسسية والعمل بروح الفريق تولدت فكرة تنظيم مسابقة سنوية للتميز الحكومي على مستوى المؤسسات والوحدات الحكومية ومنها الوحدات المحلية بمستوياتها المختلفة، وقد تم تصميم الجائزة بالاعتماد على منظومة التميز الإماراتي، وتعتمد معاييرها على ثلاثة محاور رئيسية هي: تحقيق الرؤية والابتكار والممكّنات.

٦- تجارب بعض الدول في تطبيق قواعد

التميز المؤسسي على الأجهزة الحكومية والإدارة المحلية:

أ - الأردن :

- تبنت مديرية التطوير المؤسسي وضبط الجودة بوزارة الإدارة المحلية مشروع التميز المؤسسي بالوزارة، ومن خلال هذا المشروع ستنافس فئة الوزارات الصغيرة والمتوسطة في الدورة التاسعة من جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.



تطبيق معايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر

لواء أ.ح/ مجدى فؤاد حجازى

- وجود نماذج للتميز المؤسسى على المستويات المختلفة لأجهزة الإدارة المحلية.

د- المدة المقترحة لهذه المرحلة ستة أشهر.

٢- المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق التجريبي

أ- الغرض من هذه المرحلة تجربة تطبيق قواعد وإجراءات ونماذج ومعايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية بمستوياتها المختلفة.

ب- يُقترح أن يتم فى هذه المرحلة التطبيق على العينات الآتية:

- على مستوى المحافظة يتم اختيار ثلاث محافظات إحداها حضرية والأخرى ريفية والثالثة محافظة مختلطة بين الريف والحضر (القاهرة/ الجيزة/ الإسكندرية).

- مستوى المركز والمدينة والحى والقرية يتم اختيار نموذج واحد من كل مستوى على مستوى كل محافظة.

- يتولى تنفيذ الإجراءات والمتابعة والتقييم اللجنة المختصة من الأمانة العامة للإدارة المحلية على المستويات المختلفة.

ج- محصلة المرحلة الثانية:

- تطبيق قواعد التميز المؤسسى على عينة من أجهزة الإدارة المحلية على المستويات المختلفة.

- الخروج بالدروس المستفادة من هذه التجارب سواء فى مجال التخطيط مثل تعديل نماذج التميز المؤسسى لتكون قابلة للتطبيق الفعلى الواقعى أو فى مجال التطبيق بتعديل أسلوب العمل للوصول إلى المستوى المطلوب بأقل جهد وأقل وقت ممكن.

د- المدة المقترحة لهذه المرحلة ستة أشهر.

٣- المرحلة الثالثة: مرحلة تعميم معايير

التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية

أ- الغرض من هذه المرحلة تطبيق قواعد التميز المؤسسى على جميع أجهزة الإدارة المحلية من أعلاها إلى أدناها بعد التعديلات التى تم إدخالها على ضوء المرحلة الثانية (العينة).

ب- يتم فى هذه المرحلة تطبيق قواعد التميز المؤسسى على جميع المستويات بجميع محافظات مصر بواسطة العاملين الذين تم تدريبهم على المستويات المختلفة فى المرحلة الأولى باستخدام خبرات العاملين

أعضاء هذه المجموعة ممن سبق توليهم وظائف نائب محافظ/سكرتير عام/سكرتير عام مساعد/رئيس مركز/رئيس مدينة/رئيس حى/رئيس قرية وينتظر توليهم وظائف أعلى مستقبلاً.

- تكون مهمة هذه المجموعة بالتعاون مع أقرانهم بالمحافظات تصميم نماذج تميز مؤسسى لجميع الجهات والأجهزة المحلية على جميع المستويات. على مستوى المحافظة يُقترح تولى فرع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بكل محافظة مهمة تطبيق التميز المؤسسى من خلال تدريب مجموعة من موظفى الفرع على أداء هذه الأعمال.

- على مستوى المركز/المدينة/الحى/القرية يتم تكوين قسم بكل منها مسئول عن تطبيق التميز المؤسسى من الموظفين العاملين فى مجال التنظيم والإدارة والشئون المالية والإدارية والموارد البشرية.

ب- تأهيل العاملين فى مجال قيادة عمل التميز المؤسسى: عقد دورة تأهيل للمجموعة التى ستكون على رأس هذا العمل تحت إشراف الأمانة العامة للإدارة المحلية، وتكون هذه الدورة لمدة شهر بمعهد الإدارة المحلية بسقارة، ويتولى التدريس فى هذه الدورة أساتذة الجامعات والمتخصصون فى مجال التميز المؤسسى، وتكون الدورة مهتمة بموضوعين رئيسيين هما:

• تصميم نماذج التميز المؤسسى للمستويات المحلية المختلفة.

• تطبيق نماذج التميز المؤسسى على المستويات المحلية المختلفة.

- عقد دورة تأهيل مماثلة لكل مستوى من المستويات المختلفة (محافظة/مركز/مدينة/حى/قرية) على مستوى كل محافظة، يتولى التدريس بها المتخصصون فى مجال التميز المؤسسى من الجامعات الإقليمية والمتخصصين فى هذا المجال من جميع الجهات المعنية.

ج- المحصلة النهائية للمرحلة الأولى

- تكوين كوادر مدربة على قيادة مشروع التميز المؤسسى فى الأجهزة المحلية على مستوياتها المختلفة من مستوى وزارة التنمية المحلية حتى مستوى الحى والقرية.

من خلال دورات تدريبية بواسطة المتخصصين في هذا المجال.

د - يتطلب تنفيذ التميز المؤسسى أن يكون على مراحل: تبدأ الأولى باختيار وانتقاء وتكوين وتدريب أطقم العمل، ثم الثانية بتنفيذ قواعد التميز المؤسسى على عينة من الوحدات المحلية فى جميع المستويات، ثم المرحلة الثالثة وهى تعميم تطبيق قواعد التميز المؤسسى على كل الأجهزة المحلية فى مصر، ويجب أن يعقب ذلك المتابعة والرقابة والتقييم الدائم والمستمر وتطوير نماذج التميز المؤسسى بصفة دائمة.

٢- التوصيات :

أ- تكليف وزارة التنمية المحلية بإعداد مشروع متكامل لتطبيق قواعد التميز المؤسسى على جميع المستويات المحلية فى مصر بالتعاون مع جميع أجهزة الدولة المختلفة على أن تقوم الوزارة بعمل دراسة متكاملة لهذا الموضوع تشمل خطة زمنية للتطبيق ومراحل التنفيذ والمسئوليات والمهام واعتماد هذه الدراسة من مجلس الوزراء حتى تكون ملزمة لجميع الجهات داخل الدولة وعناصرها بالمحليات.

ب- انتقاء العاملين فى مجال التميز المؤسسى على جميع المستويات من مستوى الأمانة العامة للإدارة المحلية حتى مستوى الحى والقرية من المتميزين فى وظائفهم السابقة وممن يصلحون للترقى لوظائف أعلى حتى يحرصوا على أداء عملهم على الوجه الأكمل حرصاً على مستقبلهم.

ج- التقييم المستمر للعمل طوال مراحل الخطة الزمنية لتنفيذ قواعد التميز المؤسسى وتعديل الخطة الرئيسية والخطة الفرعية، مما يؤدي إلى النجاح التام فى نهاية الفترة الزمنية المخططة.

د- عقب الانتهاء من تطبيق قواعد التميز المؤسسى على الأجهزة المحلية فى مصر تستمر الأمانة العامة للإدارة المحلية فى تقييم مستوى التميز المؤسسى فى الأجهزة المحلية ومحاسبة المقصرين ومكافأة المتميزين وتطوير نماذج التميز المؤسسى.

المنفذين فى المرحلة الثانية (العينة) ، وكل ذلك تحت إشراف وتقييم اللجنة المنوطة بذلك بالأمانة العامة للإدارة المحلية.

ج- محصلة المرحلة الثالثة

- تطبيق قواعد التميز المؤسسى على جميع أجهزة الإدارة المحلية على جميع المستويات فى كل محافظات مصر.

د - المدة المقترحة لتنفيذ هذه المرحلة تكون عامين.

٤- لا بد أن تكون هناك إجراءات دائمة لتقييم ومتابعة تنفيذ قواعد التميز المؤسسى فى أجهزة الإدارة المحلية بغرض :

أ - تقييم جميع الوحدات المحلية فى مستوى أداء الأعمال باستخدام قواعد التميز المؤسسى.

ب- مكافأة المُجيدِين ومحاسبة المقصرين.

ج- الوقوف على نقاط القوة والضعف مع استمرار التنفيذ، ويترتب على ذلك تعديل فى نماذج ومعايير التميز المؤسسى ثم تعميمها على المستويات المختلفة.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة :

١- نتائج الدراسة :

أ- التميز المؤسسى أحد أهم سمات الإدارة الحديثة على مستوى العالم، وتبرز أهميته فى أنه يمكن تطبيقه فى كل مجالات الإدارة سواء الإنتاجية أو الخدمية وعلى جميع المستويات من مستوى الأجهزة العليا فى الدولة وحتى أدنى مستوى من مستويات العمل.

ب- تبرز أهمية تطبيق قواعد ومعايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر كون هذه الأجهزة تمثل أكثر من نصف أجهزة الدولة وأنها تؤدى العديد من الخدمات وتدير العديد من المشروعات الإنتاجية فى مجالات متعددة منها الصناعات الصغيرة والنقل ومجالات أخرى متعددة.

ج- تطبيق قواعد التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية يتطلب تكوين وتأهيل مجموعات عمل على كل المستويات بدءاً من مستوى وزارة التنمية المحلية حتى أدنى مستوى لتقوم بتصميم نماذج التميز المؤسسى فى جميع المجالات، والأمر يتطلب دقة اختيار العاملين فى هذا المجال ممن قاموا بممارسة العمل التنفيذي، كما يجب تدريبهم



تطبيق معايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر لواء أ.ح/ مجدى فؤاد حجازى

الخلاصة:

أصبح التميز المؤسسى من أهم موضوعات الإدارة بصفة عامة؛ لكون مصر على أعتاب مرحلة جديدة من مراحل العمل الوطنى على طريق إنشاء الجمهورية الجديدة، كما أن تطبيق قواعد التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية بما تحتويه المحليات من أجهزة محلية وعناصر تابعة للوزارات والأجهزة المركزية والمؤسسات العامة يمثل نحو أكثر من نصف أجهزة الدولة، كما تبرز أهمية أخرى لموضوع التميز المؤسسى فى أنه يحقق أحد أهم أهداف الأمن القومى المصرى وهورضا المواطن، ومن هنا برزت أهمية تطبيق قواعد التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر من خلال مراحل تطبيق عملية تتفهم الواقع وتدركه، وتحرص على المستقبل وتعمل لمصلحته.

الموامش:

- (١) حسام الدين مصطفى، رسالة دكتوراه، دور التحول الرقمى فى تحقيق التميز المؤسسى، الكلية العسكرية للعلوم والإدارة، كلية التجارة جامعة حلوان، مصر، ٢٠٢٢، ص ١٦١.
- (٢) على السلمى، خواطر فى الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ٢٠٠١، ص ١٥٢.
- (٣) عابدة سيد خطاب، العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربى، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٤، ص ٧٣.
- (٤) محمد على السيد عمر هنادى، إدارة التنوع كمتغير وسيط فى العلاقة بين إدارة رأس المال الفكرى وتحقيق التميز المؤسسى، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٩، ص ٣٩.
- (٥) حسام الدين مصطفى، مرجع سابق، ص ١٦٤.
- (٦) عبدالرحمن إبراهيم عثمان، المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسى، إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، الاتحاد العربى للمكتبات والعلوم (إعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، ٢٠١٤، ص ١٨٢.
- (٧) مروة محمد عبد الهادى، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، العدد ٧٧، دراسة بعنوان التميز المؤسسى داخل الوحدات المحلية فى القطاع الحكومى، ٢٠٢٢، ص ١٠٠.
- (٨) مجدى فؤاد حجازى، التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق، الدورية المحكمة «الأمن القومى والاستراتيجية»، الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية، يناير ٢٠٢٤، ص ٣-٤.
- (9) Shin.dooyoung et al, (1998), Critical Implementation Issues in total quality management, AM advanced Management Journal, vol.1 no 3,pp22-41,15 Aug 2023.
- (١٠) عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبى للجودة (EFQM) كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٣ - العدد ٢، مصر، ٢٠١٣، ص ٢٢-٢٣، <https://eja.journals.ekb.eg>.
- (١١) نواف أبو شمالة، المعهد العربى للتخطيط، سلسلة قضايا التنمية فى الدول العربية، الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسى العدد (١٦٠)، الكويت ٢٠٢٣، ص ٦-١٨.
- (١٢) التميز المؤسسى وفق معايير الجودة الأوروبية (Efqm 2013) <https://www.youtube.com.6june2024>. (20 Jun. 2024)
- (١٣) نورهان أحمد شوقى، الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالتميز المؤسسى وفق معايير النموذج الأوروبى EFQM 2020، مقالة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٢٠. <https://jso.Joupmols.ekp.eg/artical.6june2024..> (19 Jun. 2024)
- (١٤) الدستور المصرى الصادر عام ٢٠١٤.

الموامش :

- (١٥) الهيئة العامة للاستعلامات- نظام الإدارة المحلية
<https://www.sis.gov.eg/seetion.6june2024>. (20 Jun. 2024)
- (١٦) محمود محمد الطعمنة، نظم الإدارة المحلية : المفهوم، الفلسفة، الأهداف، الملتقى العربي الأول، نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، صلالة، سلطنة عمان ٢٠٠٢، ص ٢٣-٣٤.
- (١٧) مروة محمد عبد الهادي، مرجع سابق، ص ١١٥-١١٦.
- (١٨) أحمد العماري، التطور المؤسسي للجماعات المحلية في ظل التنمية المستدامة، الأردن ٢٠٢٣، صحيفة الدستور.
<https://www.addustour.com/articles/1330909.6june2024>. (20 Jun. 2024)
- (١٩) نادية فاضل عباس فضلى، التجربة التنموية في ماليزيا (٢٠٠١-٢٠١٠)، مجلة دراسات دولية، العدد (٥٤) بغداد ٢٠١٢، ص ١٥٥-١٥٩.
<https://www.iasj.net/iasj?fune.6june2024>. (20 Jun. 2024)



تطبيق معايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر
لواء أ.ح/ مجدى فؤاد حجازى

تطبيق معايير التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر

■ لواء أ.ح/ مجدى فؤاد حجازى

مستشار الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية
محافظ أسوان الأسبق

المستخلص :

تبرز أهمية التميز المؤسسى فى الإدارة بصفة عامة فى أنه يصلح للاستخدام فى جميع الأنشطة والأعمال وفى كل القطاعات (زراعة - صناعة - إنتاج - خدمات)، وعلى جميع المستويات من مستوى الدولة ووزاراتها حتى مستوى الوحدة الإنتاجية أو الخدمية الصغرى، ومن أهم المؤسسات التى يجب تطبيق قواعد التميز المؤسسى عليها فى مصر، أجهزة الإدارة المحلية بكل مستوياتها من المحافظة إلى الحى والقرية بالإضافة إلى العناصر الممثلة للوزارات والأجهزة المركزية بالمحافظات، وتنبع أهمية تطبيق قواعد التميز المؤسسى على الأجهزة المحلية فى أنها تمثل أكثر من نصف أجهزة الدولة فى مصر، فإذا ما نجح تطبيق قواعد التميز المؤسسى عليها فإننا نكون بصدد تحقيق التميز المؤسسى على معظم مؤسسات الدولة بما يحقق رضا المواطن كأحد وأهم أهداف الأمن القومى، وقد تناول الدراسة من خلال إلقاء الضوء على الإطار النظرى والمفاهيمى للتميز المؤسسى ثم عرض متطلبات تحقيق التميز المؤسسى داخل الأجهزة المحلية، وعقب ذلك عرض مقترح لمراحل تطبيق قواعد التميز المؤسسى على أجهزة الإدارة المحلية فى مصر من خلال ثلاث مراحل تستغرق ثلاث سنوات، واختتمت الدراسة بالنتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية : التميز المؤسسى، الإدارة المحلية.

Applying Institutional Excellence Standards to Local Administration Bodies in Egypt

■ Major General/ Magdy Fouad Hegazy

Consultant of the Military Academy for Advanced and Strategic Studies
Former Governor of Aswan

Abstract:

The importance of institutional excellence in management lies in its applicability to all activities and sectors (agriculture, industry, production, and services) at all levels from the state and its ministries to small production or service units. Among the key institutions where institutional excellence principles should be applied in Egypt are local administration bodies at all levels, including governorates, districts, and villages, as well as representatives of ministries and central agencies in the governorates.

The significance of applying institutional excellence principles to local administrative bodies stems from the fact that they constitute more than half of Egypt's state institutions. If successful, this implementation could lead to achieving institutional excellence across most state institutions, thereby enhancing citizen satisfaction a primary goal of national security.

The study sheds light on the theoretical and conceptual framework of institutional excellence, outlines the requirements for achieving excellence in local administrative bodies, and proposes a three-phase plan to implement institutional excellence principles in Egypt's local administration over three years. The study concludes with findings and recommendations.

Keywords: Institutional excellence, local administration.

