

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

فرع : علوم التسيير

تخصص : ادارة اعمال

العنوان

مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال
- دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي و الجزائر-

إعداد الطالبة

ساري أحلام

تاريخ المناقشة : 2017/01/31

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

- | | | | |
|-----------------|---------------|------------------|-------------------|
| رئيساً. | جامعة المسيلة | استاذ تعليم عالي | برحومة عبد الحميد |
| مشرفاً ومقرراً. | جامعة المسيلة | استاذ تعليم عالي | سعيدى يحيى |
| ممتحناً. | جامعة باتنة | استاذ تعليم عالي | زيتوني عمار |
| ممتحناً. | جامعة الجلفة | استاذ محاضر -أ- | ضيف أحمد |
| ممتحناً | جامعة المسيلة | استاذ محاضر -أ- | بن واضح الهاشمي |

السنة الجامعية 2015/2016





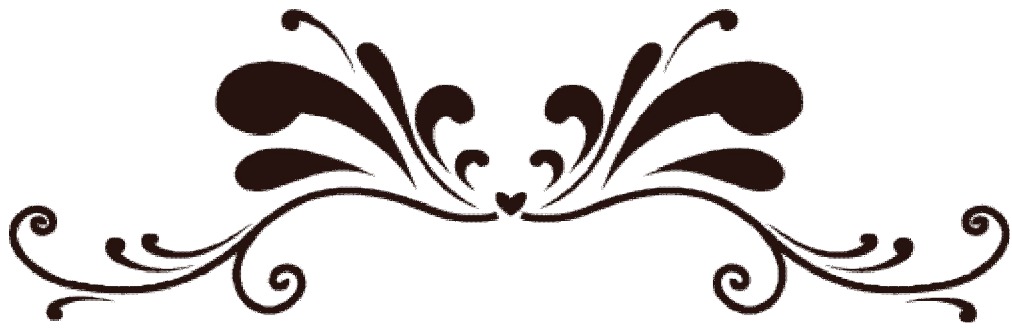
شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

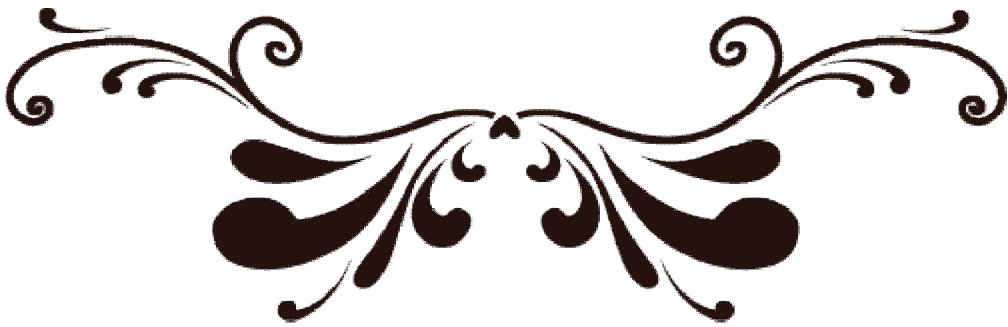
أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من
بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما تم مواجهته صعوبات، وأخص
 بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف سعيدي يحيى الذي لم
يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا
البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة زينبي فريدة والأستاذ مجدي
الشوربجي و الأستاذ رامز الطنبور على ما قدموه لي من مساعدة

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة الجزائرية وعلى رأسهم السيد : شتوري جمال الدين



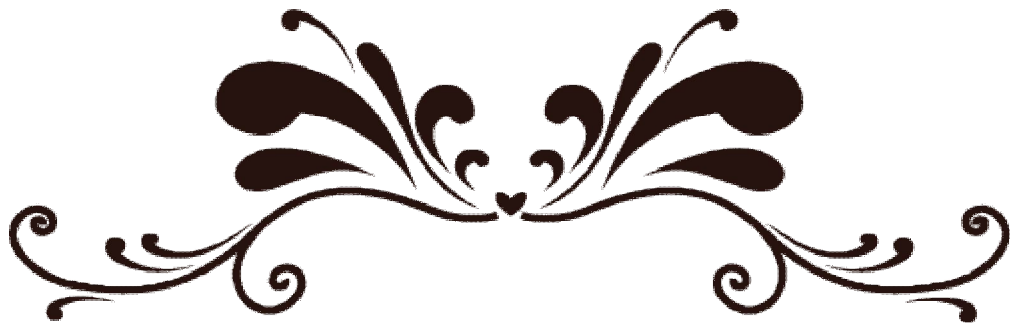
فهرس المحتويات



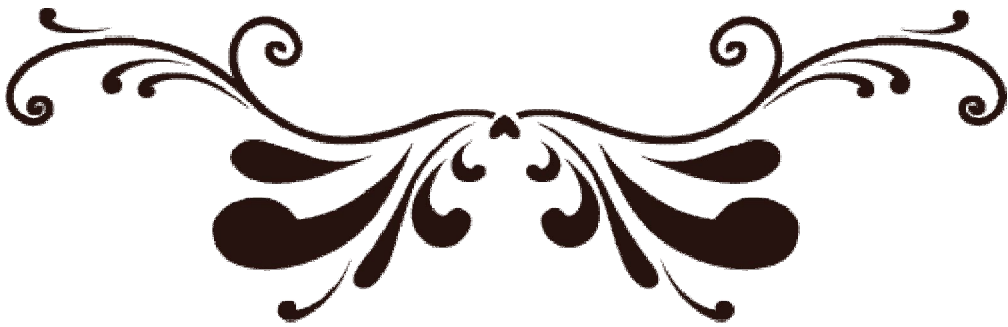
فهرس المحتويات	
I	شكر و عرفان
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة المختصرات
أ-ز	مقدمة عامة
الفصل الاول : الاطار النظري للتميز المنظومي	
18	المبحث الاول : مفاهيم عامة حول التميز في المنظمة
18	المطلب الاول: نشأة مفهوم التميز
20	المطلب الثاني: مفهوم التميز
32	المطلب الثالث: مستويات التميز و تكاليفه
39	المبحث الثاني : الابعاد الاساسية للتميز في المنظمة
39	المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهدافها
46	المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
47	المطلب الثالث : مفهوم الأداء
51	المطلب الرابع : التقييم الذاتي
54	المبحث الثالث : الاطار العام لتطبيق التميز في المنظمة
54	المطلب الأول: مقومات التميز و مبادئه
57	المطلب الثاني: مراحل و خطوات التميز
الفصل الثاني: ادارة التميز في المنظمة و مقومات نجاحها	
63	المبحث الاول : ماهية ادارة التميز
63	المطلب الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز
65	المطلب الثاني : متطلبات ادارة التميز
68	المطلب الثالث : مداخل ادارة التميز
74	المبحث الثاني : مقومات ادارة التميز في المنظمة
74	المطلب الأول : الموارد البشرية و القيادة الفعالة

80	المطلب الثاني : ادارة المعرفة
86	المطلب الثالث : الابتكار و التعلم التنظيمي
93	المبحث الثالث : أسس تحقيق ادارة التميز في المنظمة
93	المطلب الأول : بناء و تطوير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
97	المطلب الثاني : تفعيل البيئة الداخلية للمنظمة
104	المطلب الثالث : بناء و تفعيل مقومات التطوير المستمر
105	المطلب الرابع : التوجه بالسوق و إدارة العلاقات مع العملاء
	الفصل الثالث : نماذج التميز في العالم و آليات عملها
111	المبحث الاول : أشهر نماذج التميز العالمية و معاييرها
111	المطلب الاول : نموذج ديمنج
115	المطلب الثاني :نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي
121	المطلب الثالث : نموذج التميز الأوروبي
126	المبحث الثاني : معايير نماذج التميز الاجنبية
126	المطلب الأول: نموذج التميز الكندي
128	المطلب الثاني: نموذج التميز السنغافوري
130	المطلب الثالث:نموذج التميز لجنوب أفريقيا
132	المطلب الرابع: نموذج التميز لأمريكا اللاتينية و استراليا
136	المبحث الثالث : نماذج التميز الدول العربية
136	المطلب الأول: نماذج و جوائز التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة
144	المطلب الثاني : نماذج و جوائز التميز في المملكة العربية السعودية
148	المطلب الثالث : نموذج التميز المصري و البحريني و الفلسطيني
	الفصل الرابع : تقييم واقع التميز في الاردن، دبي و الجزائر
163	المبحث الاول : تقييم واقع التميز في الاردن
163	المطلب الاول : جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
166	المطلب الثاني : جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص
169	المطلب الثالث : جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز جمعيات الأعمال والمنظمات غير الربحية
171	المطلب الرابع : مقارنة النموذج الاردني للتميز بالنماذج العالمية

174	المبحث الثاني : تقييم واقع التميز في دبي
174	المطلب الاول : جائزة دبي للاداء الحكومي المتميز
194	المطلب الثاني : جائزة دبي للجودة
198	المطلب الثالث : جائزتي دبي للتنمية البشرية والخدمة المتميزة
207	المطلب الرابع : مقارنة نموذج دبي للتميز بالنماذج العالمية
209	المبحث الثالث : تقييم واقع التميز في الجزائر
209	المطلب الاول : الجائزة الجزائرية للجودة.
211	المطلب الثاني : الجائزة الوطنية للابتكار
213	المطلب الثالث : مقارنة النموذج الجزائري بنماذج التميز العالمية و العربية (محل الدراسة)
216	المطلب الرابع : نموذج مقترح لتميز منظمات الاعمال الجزائرية
223	الخاتمة
226	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول



قائمة الجداول

قائمة الجداول

26	الجدول رقم (01) : مقارنة بين مفهوم التميز و إدارة الجودة الشاملة
27	الجدول رقم (02): الاختلاف و التشابه بين مفاهيم التميز و الأيزو
49	الجدول رقم (03) : مقارنة بين قياس الأداء المنظومي و التقليدي
57	الجدول رقم (04) : التحليل و التقييم الكلي للموقف الداخلي للمنظمة
114	الجدول رقم (05): الفائزون بجائزة ديمنج
119	الجدول رقم (06): الفائزون بجائزة مالكولم بالدريج
137	الجدول رقم (07) : مكونات الفئة الاولى
139	الجدول رقم (08) : تصنيف جوائز المشاريع و فرق العمل
141	الجدول رقم (09): جوائز الأفراد
171	الجدول رقم (10) : اوزان معايير النموذج الاردني للتميز في ضوء النماذج العالمية
187	الجدول رقم (11) : اوزان معايير نموذج دبي للتميز في ضوء النماذج العالمية
194	الجدول رقم (12) : اوزان معايير النموذج الجزائري للتميز في ضوء النماذج العالمية والعربية
196	الجدول رقم (13) : اوزان المعايير المقترحة لتمييز منظمات الاعمال الجزائرية



فهرس الأشكال



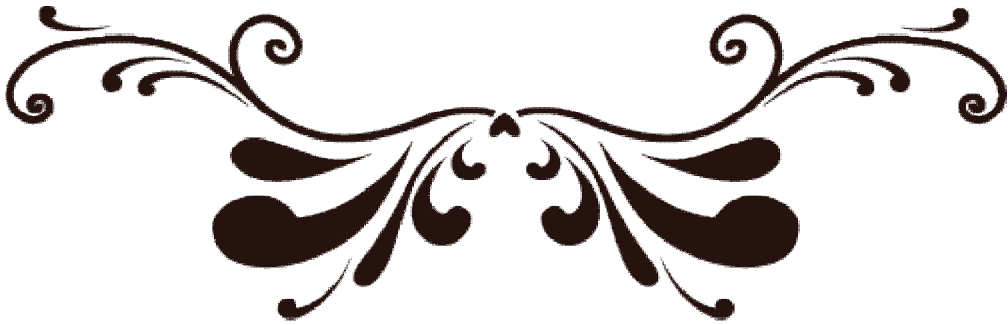
قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

27	الشكل (01): علاقة التميز بالجودة
29	الشكل (02) : مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة
35	الشكل (03) : الأسباب الداعمة للتميز
41	الشكل (04): مراحل إدارة الجودة الشاملة
43	شكل (05) : أهداف إدارة الجودة الشاملة
45	شكل (06) : مزايا الجودة الشاملة
52	الشكل (07) : مراحل التقييم الذاتي
56	الشكل (08) : مبادئ إدارة التميز
60	الشكل (09) : خطوات استمرار التميز
68	الشكل (10) : قوى التنافس الخمس .
70	الشكل رقم(11): التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي للمنظمات
71	الشكل رقم (12): نموذج SWOT لتحليل المنظمة
72	الشكل رقم (13): نموذج التحليل الرباعي
80	الشكل رقم (14) : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات
112	الشكل (15) : نموذج ديمنج
117	الشكل رقم (16) : نموذج مالكولم بالدريج
122	الشكل رقم (17) : نموذج التميز الأوروبي
127	الشكل رقم (18) : نموذج التميز الكندي
129	الشكل رقم (19) : نموذج التميز السنغافوري
131	الشكل رقم (20) : نموذج التميز لجنوب افريقيا
133	الشكل رقم (21) : نموذج التميز لأمريكا اللاتينية
163	الشكل رقم (22) : جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
164	الشكل رقم (23) : فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية
166	الشكل رقم (24) : نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لقطاع الخاص
169	الشكل رقم (25) : نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال
170	الشكل رقم (26) : نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لقطاع المنظمات غير الربحية
173	الشكل رقم (27) : مقارنة اوزان معايير النموذج الاردني بالمعايير العالمية
174	الشكل رقم (28) : جائزة دبي لتميز الأداء الحكومي
194	الشكل رقم (29) : جائزة دبي للجودة
215	الشكل رقم (30) : مقارنة اوزان معايير النموذج الجزائري بالمعايير العالمية و العربية محل الدراسة



المقدمة العامة



مقدمة عامة

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومذهلة في جميع الميادين، الأمر الذي أثر في المنظمات تأثيرا بليغا، فأصبحت تتسم بالديناميكية والتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع. ومن جهة أخرى وفي ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية، وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بات من الضروري على المنظمات أن تعمل على الحفاظ على مكانتها وامتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية الشيء الذي لا يمكن تحقيقه إلا بالتميز.

لقد أصبح التميز المنظومي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف فقط بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها، وحيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة .

و قد زاد الاهتمام بتميز المنظمات منذ ظهور الجوائز العالمية التي تقوم بتتويج وتكريم المنظمات التي تحقق أداء متميزا، بالإضافة إلى تبني بعض الهيئات الدولية لهذا المنهج وجعله مفروضا بصورة غير مباشرة من أجل اللحاق بركب التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كل هذا جعل المنظمات تبحث وتستमित من أجل تحقيق التميز أن لم يكن استجابة لآراء وتطلعات المتعاملين، كان من أجل سمعتها وبقائها في السوق المحلية والعالمية.

الإشكالية الرئيسية

بالرغم من التسارع الكبير الذي تشهده منظمات الأعمال في التعامل مع قضايا التميز إلا أن أغلب المنظمات العربية غاياتها ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل في تحقيق جوائز تستخدم لأغراض مادية.

إن المنظمات الجزائرية والعربية تواجه تحديات كبيرة على جميع الأصعدة، كالفجوة التقنية الكبيرة والشاسعة التي تفصل بينها وبين منظمات الدول المتقدمة والمنافسة غير

مقدمة عامة

المتوازنة مع المنظمات العالمية التي تسيطر على التقنية والخدمات والمنتجات ونظم أعمال متفوقة كثيرا، إضافة أن المنظمات الجزائرية تعاني من صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها فضلا عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها، والتي من شأنها أن تكبل تلك المنظمات وتؤثر على فاعلية أدائها، والحيلولة دون وصول بها إلى درجة التميز المطلوبة. وبناء على ما سبق تتمحور إشكالية البحث في التساؤل التالي:

ما هي مقومات التميز و كيف يمكن تفعيلها في منظمات الأعمال ؟

من خلال التساؤل الرئيسي تظهر لنا الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالتميز المنظومي ؟
- ما هي مقومات نجاح إدارة التميز في المنظمة ؟
- ما هي آليات عمل نماذج التميز العربية والأجنبية ؟
- ما هو واقع التميز في الأردن، دبي والجزائر في ظل المعايير الدولية؟

فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المذكورة آنفا تم صياغة الفرضيات

التالية:

الفرضية الرئيسية : يتم تفعيل مقومات التميز في منظمة الأعمال الجزائرية من خلال

معايير الممكنات والنتائج وأوزانها

- الفرضية الفرعية الأولى: التميز هو الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في ظل المنافسة المحلية

والدولية.

- الفرضية الفرعية الثانية : تقوم إدارة التميز في المنظمة على تحقيق الترابط والتناسق الكامل

بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب

المصلحة.

مقدمة عامة

- الفرضية الفرعية الثالثة: تعمل نماذج التميز العربية والأجنبية بمعايير تتوافق مع بيئتها وثقافتها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية
- الفرضية الفرعية الرابعة: تعتمد منظمات الأردن، دبي والجزائر سياسة تهدف إلى التميز المنظومي عن طريق معايير عالمية متقاربة إلا أن تطبيقها يختلف من بيئة إلى أخرى .

أهمية الدراسة

شهدت السنوات الماضية تداول وتطبيق العديد من نماذج التميز والتي شملت مختلف دول العالم، سواء الأجنبية أو العربية، لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي من شأنها النهوض بالمنظمات التي تسعى إلى التطور والرقى والازدهار وتطوير الاقتصاد، كذلك أن التميز أصبح هاجس العديد من المنظمات العالمية والعربية، بالإضافة إلى انه أصبح احد التوجهات الإدارية الجديدة لتحقيق النتائج الايجابية على جميع الأصعدة وكافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح أثر تطبيق مفهوم التميز التنظيمي في المنظمات الجزائرية ومقارنتها بمثيلاتها في الأردن ودبي وكذا العالمية.
- التعرف على أهم الفروق النسبية لبرامج التميز.
- التعرف على مدى تطبيق مفهوم التميز في منظمات الأعمال بالأردن، دبي و الجزائر.
- تقديم توصيات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أثر تطبيق برامج التميز في المنظمة الجزائرية، وتحقيق مفاهيم التميز فيها.

منهج الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي من شأنه الإجابة على التساؤل المطروح، وذلك بجمع البيانات والحقائق على المشكلة موضوع البحث والوقوف على دلالاتها من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والمحاضرات وغيرها من الوسائل التي ثبت

مقدمة عامة

صدقها، بهدف تحليلها للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة.

هيكل الدراسة

لدراسة هذا الموضوع تم تقسيم هذا العمل إلى أربعة فصول:

تعرض الفصل الأول لمفاهيم عامة حول التميز المنظومي وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول حول مفاهيم عامة حول التميز في المنظمة أما المبحث الثاني فتناول الأبعاد الأساسية للتميز في المنظمة بينما خصص المبحث الثالث للإطار العام لتطبيق التميز في المنظمة .

أما الفصل الثاني: إدارة التميز في المنظمة ومقومات نجاحها وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول حول ماهية إدارة التميز أما المبحث الثاني فتناول مقومات إدارة التميز في المنظمة بينما خصص المبحث الثالث لأسس تحقيق إدارة التميز في المنظمة.

في حين تم التطرق في الفصل الثالث نماذج التميز في العالم وآليات عملها وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول حول أشهر نماذج التميز العالمية ومعاييرها أما المبحث الثاني فتناول معايير نماذج التميز الأجنبية بينما خصص المبحث الثالث لنماذج التميز الدول العربية .

بينما عرض الفصل الرابع تقييم واقع التميز في الأردن، دبي والجزائر وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول حول تقييم واقع التميز في الأردن أما المبحث الثاني فتناول تقييم واقع التميز في دبي بينما خصص المبحث الثالث لتقييم واقع التميز في الجزائر.

الدراسات السابقة

في حدود بحثنا ومن خلال المسح المكتبي الذي تم حول الدراسات التي اعتنت بمتغير

التميز نجد:

1. دراسة قام بها محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان بعنوان : إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية ،أطروحة دكتوراه الفلسفة، 2011، كلية

مقدمة عامة

التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وهدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جدا على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، كما أن درجة أهمية تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية في أبعاد التميز التنظيمي التي كشفت عنها الدراسة كانت بدرجة كبيرة جدا وجاء ترتيبها على النحو التالي: الإستراتيجية، إدارة الكوادر البشرية، القيادة، إدارة العمليات، قياس وتقويم نتائج الأداء، إدارة الموارد المادية، إدارة المعرفة والمعلومات. كما أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية.

2. دراسة قام بها احمد إسماعيل المعاني بعنوان : أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه فلسفة، 2008، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في توافر مستلزمات التمكين الهيكلي لمجموع الشركات بدرجة متوسطة، واحتلت العمليات الممكنة المرتبة الأولى، ثم توافر تكنولوجيا الإنتاج، ثم المعرفة الممكنة. كذلك بينت النتائج إدراك العاملين بكونهم ممكنين بدرجة عالية، واحتل إدراك الكفاءة المرتبة الأولى وتلاه إدراك العاملين بأنهم يشغلون وظيفة ذات معنى من خلال قيمة العمل، ثم إدراك القدرة على التأثير. وبينت النتائج تحقيق الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال الرؤية المرتبة الأولى في تحقيق الجودة الشاملة، تلاه التقييم والقياس، ثم التحسين المستمر. كما أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين توافر مستلزمات التمكين الهيكلي وتحقيق تمكين العاملين النفسي وتأثير كل منهما على تحقيق الجودة الشاملة والتميز.

3. دراسة قام بها ياسين كاسب الخرشه بعنوان : المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة، 2006، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، هدفت الدراسة إلى إبراز اثر المهارات القيادية في استخدام الجدارات الأساسية المتاحة، وتحقيق قيمة العمل، والقيام بالمسؤولية الاجتماعية، وتحديد المهارات والسلوكيات الأساسية للقيادة ذات التأثير في امتلاك عوامل التميز في قطاع البنوك الأردنية.

مقدمة عامة

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود درجة مرتفعة من التميز والمهارات القيادية بالبنوك الأردنية، إضافة إلى أن هناك دورا هاما للمهارات القيادية في امتلاك عوامل التميز في قطاع البنوك الأردنية، كما تبين أن هناك علاقات ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية ومتغيرات الدراسة.

4. دراسة قامت بها أسماء سالم النصور بعنوان : اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، 2010، قسم إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطا، وان مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) كان متوسطا، بالإضافة إلى أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة، وتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كما يوجد تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كذلك يوجد تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لخصائص المنظمة المتعلمة (التعليم المستمر، و الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

5. دراسة قامت بها تغريد عيد الجعبري بعنوان : دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، 2009، قسم إدارة أعمال جامعة

مقدمة عامة

الخليل، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات.

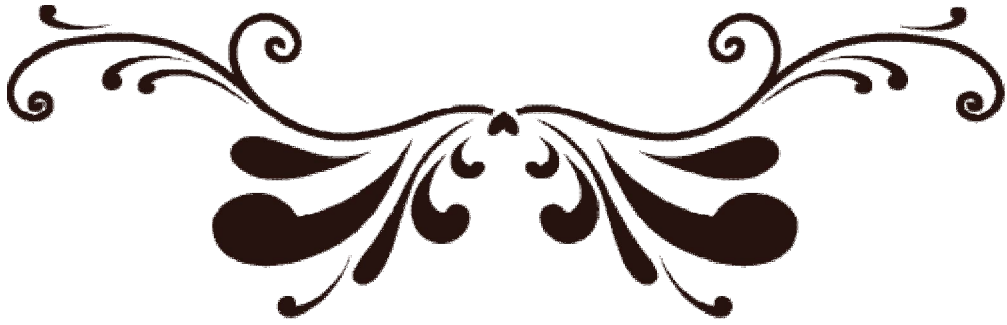
أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تعرضت الدراسات السابقة للتميز في منظمات الأعمال عموماً وهو الأمر الذي يدل على درجة أهمية هذا المتغير في الواقع الاقتصادي والاجتماعي، حيث تناولت بشيء من التفصيل مفاهيم ومعايير التميز المعمول بها في قطاع معين وفق النموذج السائد في بلدها. أما الدراسة الحالية فسوف تتناول التميز بمفاهيمه ومعاييرها في كل من الجزائر والأردن ودبي ومقارنة أوزان هذه المعايير وتقييمها في ظل النماذج العالمية، ومحاولة استنباط مواطن الضعف والقوة في نموذج التميز الجزائري.



الفصل الأول

الإطار النظري للتميز المنظومي



الفصل الأول : الإطار النظري للتميز المنظومي

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التغيرات والتحديات، والتي كانت سببا لبحثها حول ما يجعلها الأكفئ والأفضل والأجدر بالبقاء في السوق المحلية والعالمية على حد سواء، ولعل السبيل الوحيد لبقائها هو تمييزها عن مثيلاتها

يعتبر التميز من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وفلسفة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتضمن بقائها من خلال ما تمتلكه من مقومات، ومن أجل الإحاطة بمفاهيم التميز تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز في المنظمة

المبحث الثاني: الأبعاد الأساسية للتميز في المنظمة

المبحث الأول: الإطار العام لتطبيق التميز في المنظمة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز في المنظمة

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بالتميز، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم. وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمية، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً بحيث لن يكون هناك مكان سوى للمنظمات المتميزة.

المطلب الأول: نشأة مفهوم التميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، ومن أبرزها التوجه من التركيز على الجودة إلى التركيز على التميز.

1- التطور التاريخي لمفهوم التميز

قدم Deming سنة 1950 الجودة كأساس للتميز، وأنشأت اليابان في 1951 نموذج ديمينج، وسنوات تطبيقه حقق نجاحاً كبيراً، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، فظهرت نظرية Z-Uchi في عام 1981، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن الجودة هي خيار استراتيجي للتميز¹، طرح In search of Excellence و ينطلق الكتاب من سابقة نظرية Z حيث أظهرها في تحليلها نقداً للفكر الإداري الغربي، وكان كتابهما من أكثر الكتب مبيعاً في أمريكا وأوروبا مما زاد الاهتمام بالتميز².

نتيجة لتلك القوى الداعمة للتميز برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المنظمات العامة والخاصة وعمالها أن ما تقدمه من منتجات وخدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل للتميز، الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات ذات العلاقة عن طريق إتباع منهج التحسين المستمر، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987 نمودجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية، وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة

1- Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford, p 04

2- إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، أفق الإبداع للنشر والتوزيع، ط 2، الرياض، 1999، ص 536

الأوروبية للجودة EFQM في عام 1991 ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكولم بالدريج وديمنج¹. ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة أصبح حقيقة واقعية².

خلال فترة التسعينيات أسهمت عوامل عدة في تحفيز المنظمات نحو تطوير أدائها وتبني نماذج التميز والتي زاد انتشارها في مختلف دول العالم، ففي الحكومة البريطانية زاد استخدام نموذج التميز في المنظمات الحكومية من 4% إلى أكثر من 60% عام 2003، وتم التوسع في تطبيقاته بمختلف القطاعات، ولوحظ أن 86% من منظمات القطاع العام طبقت نموذج التميز وكان له تأثير قوي جدا لتحقيق التطور³، وتشير دراسات أخرى إلى أن 93% من المنظمات في القطاع الحكومي البريطاني تشهد تطورا وتقدما في مستويات الأداء والخدمة يسبب استخدامها نموذج التميز الأوروبي⁴. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن التميز مرتبط في جذوره التاريخية بمفاهيم الجودة، كما أن نماذج التميز استمدت الكثير من أفكارها من نموذج ديمنج للجودة.

2. التطور التاريخي للتميز المنظومي

إن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد وفيما يلي التطور التاريخي لفكر التميز⁵:

1- Ozkan Tutuncu & Deniz Kucukusta , Relationship Between Job Satisfaction and Business Excellence: Empirical Evidence from Hospital Nursing Departments , Journal of Comparative International Management , Vol. 9, Canada , 2006 , p 41

2 - David Autissier & Faouzi Bensebaa & Fabienne Boudier , L'Atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossier-clés , Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles , paris , 2010 – 2011 , p 255

3 - Alaine Kerr Sommerville , Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education , Submission for PhD, University College London, 2003, p 09

4- علي احمد عبود ، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي ، ملتقى دولي : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، 1- 5 نوفمبر 2009 ، ص 13

5 - Loukas N. Anninos , The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of Management History , vol. 13, no. 4, 2007 pp. 307-321

- في 1980: قدم كل من (Peters Waterman) نموذج McKinsey 7S الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز وتم تقسيمها إلى عناصر Hardware والتي تتكون من الأنظمة، الهياكل، الإستراتيجية، وعناصر ال Software التي تتكون من النمط الثقافي السائد والموظفين والمهارات والقيم المشتركة ويعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.
- في 1981: قام كل من (Athos&Pascale) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.
- في 1982: قام كل من (Peters&Waterman) بتطوير نموذجها السابق من خلال كتابهم الشهير «In Search Of Excellence» حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.
- في 1985: قدم (Austin&Peters) في كتابهم The Passion For Excellence أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على الموارد البشرية والاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة.
- في 1988: أضاف Peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة.
- في 1990: قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.
- في 1992: أكد (Aubert&deGaulejac) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم.....).ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.
- من 1999 إلى 2003: تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو P4 حيث شمل معايير : القيادة، البشر، الشراكة وفرق العمل، العمليات، المنتجات¹.
- في عام 2004: على غرار نموذج P4 طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذج يتكون من المعايير التالية: الفلسفة والعمليات والبشر والشراكة وحل المشكلات.

1 - Dahlgaard Su Mi & dahlgaard Jens J , in search of excellence – past , present and future- , journal of management history , vol 13 , 2007 , p 375

المطلب الثاني: مفهوم التميز

مفهوم التميز أو ما يسمى بـ (Excellence) في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم أصله إغريقي وهو (Aristeia) وقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق¹.

1- المفاهيم الرئيسية للتميز

التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر².

● إن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيرا في أدبيات المعرفة والفكر الإنساني، ولفظ التميز يحمل الكثير من المعاني، وقد اختلفت آراء المفكرين والعلماء حوله، بعضهم اقترح (التفوق)، وبعضهم اقترح (السطوع)، (الامتياز)، (النجاح)، والآخرين اقترحوا السمو³.

● كما يعرف هذا المصطلح بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على أداء متميز⁴.

● تم تعريف المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف

1 - Lokas & Anninos, op cit, p 309

2 - صالح بن سليمان الرشيد، مداخلة بعنوان : نواظير منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية، 2004 ، ص 114

3 - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002، ص 12

4 - Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford,p 04

قدرات أداء منافسيها، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. كما أنها تعبر عن كل فعل ونشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة¹.

• كما عرف التميز بأنه جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية، أي انه يجب إن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية والتفويج تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال².

• التميز المنظومي هو تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، إما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحواً لمنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز مطلب مهم نحواً لارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة، بالإضافة إلى انه ذروة الأداء وهو فضل من العادي وأفضل من المتوقع والتنافس، وأفضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى، كما ينظر إلى القوى العاملة المتميزة بأنها مجموعة من المستخدمين لها التزام عاطفي يمكن أن تضع أو أن تقدم منتجات او خدمات تشكل ميزة تنافسية لأرباب أعمالها³.

• إن تعريف التميز ينطلق من العديد من الكتب والدراسات، المؤتمرات العلمية، والصحف، وهذا التعدد يعكس أهمية اللفظ التي جعلت مداخل الإدارة الجديدة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز مصطلحات مثل العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وتواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية الحديثة التي حددت مفهوم الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة⁴.

1- شوقي جواد وياسين الخرشنة ، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز : دراسة تحليلية في البنوك الأردنية ، ملتقى دولي بعنوان إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2008 ، ص 08

2- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 10

3- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 13

4- عادل زايد، مرجع سابق، ص 13

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

• ممارسات المنظمة

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على : التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، المنفعة المتبادلة بين الشركاء، المسؤولية الاجتماعية المشتركة وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره¹. فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة والفرص المتاحة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، رؤية مشتركة واضحة وهدف جلي وأداء جيد، فالتميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي، وإشراك كافة المستخدمين في كل مصالح المنظمة لتحقيق التميز².

• تفوق المنظمة على مثيلاتها

يشير هذا المفهوم إلى تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الذي يقودها إلى التفرد والتفوق على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها³، وهو تفوق المنظمة في مجال عملها وظهوره بالصورة التي تميزها، فالتميز هو تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل⁴.

• تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود المبذولة لتحديد توقعات العملاء من أجل تحسين وتطوير أداء المنظمة⁵، فالتميز يجعل منتجات المنظمة البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة⁶.

1 - Mohamed Zairi , excellence Toolkit : Building Enabling Capability , publishing TQM college , dubai , 2005, p 17

2 - Mohamed Zairi , excellence Toolkit : delivering sustainable performance , publishing TQM college , dubai , 2005, p 01

3 - نايل سالم الرشيدة ، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2007، ص 11

4 - جون جارندر، ترجمة محمد رضوان ، التميز والمهوية والقيادة ، الجزء 1 ، الدار الدولية للتوزيع والنشر ، القاهرة ، 1989، ص 21

5 -محمد الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان، 2003، ص16

6 - عبد الرحمن توفيق وآخرون ، التميز الإداري والفاعلية القيادية ، مركز الخبرات المهنية (بميك) ، 2008 ، ص6

إن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة¹.

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها " The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أداءها²، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميز ما يلي³:

- القيادة وثبات الغاية: ويعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو الأساس في تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين بعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
- التوجيه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

1 - Thomas Oestreich & Frank Buytendijk , management excellence , oracle corporation, septembre 2008 , oracle corporation , pp 12-13

2 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 25

3 - Porter & Tanner ,op cit, pp 6-7

-**تطوير الشراكات:** منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فنقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح على المدى الطويل.

-**الإدارة بالحقائق:** تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

-**توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

-**المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

2- علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة¹

هناك ترابط شديد بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم التميز، ومن المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما القيادة، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، إلا أن مفهوم التميز اشمل من إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على معايير لقياس الأداء اشمل من الجودة الشاملة، فقياس أداء منهج التميز يستند على نتائج العميل، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية للمنظمة، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمنظمة، وإشباع العميل، وتطوير العاملين.

وما يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة، أيضا، هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة، مما يساعد في فهم وتحديد مفتاح الروابط وعلاقات السبب والنتيجة التي توجد في أعمال المنظمة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة لوضع خطة العمل²، وتوضح أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

1 - james R.evan , quality and performance excellence , south western cengage learning, 6 ed, 2011, pp

2 - Porter & Tanner , op cit , p373

جدول (01) : مقارنة بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القيادة بالمعايير	سلوك القادة المحفز على التميز
الاعتماد بصورة كبيرة على مشاركة الموظفين	الاعتماد على الموظفين و الأطراف أصحاب المصلحة والمجتمع
فلسفة الجودة تحتل مكانة كبيرة في المفهوم	التركيز على الجودة و التمكين و التفويض
التركيز على عملية التحسين	التميز يغطي جميع مداخل المنظمة
التركيز على العميل	التركيز على تقييم الأداء و المقارنات الخارجية
تحقيق منافع مادية و معنوية	يتخلل التميز إستراتيجية المنظمة
تظهر النتائج بعد مدة زمنية متوسطة إلى طويلة المدى	التقويم الذاتي يسمح بظهور النتائج بسرعة

Source : Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford, p373

3- مفهوم التميز وعلاقاته بالمعايير الدولية للجودة¹

هناك اختلافات بين مفاهيم مجموعة المعايير الدولية للجودة 2000: SO9000 ومفهوم التميز، فالأيزو تحدد ما هو مطلوب من المنظمة للحفاظ على توافق وكفاءة نظام الجودة، فهي تعد كنموذج مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة، ولكنها تعطي اقل بكثير من المفاهيم التي تغطيها نماذج التميز، والتي تركز على تميز الأداء لكامل المنظمة في كامل الإطار الإداري²، ويتضح الاختلاف والاتفاق بين مفاهيم التميز والاييزوفي الجدول التالي :

1 - أحمد جميل ومحمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 2 و23 نوفمبر 2011 ، ص ص 158-160

2 - صالح بن سليمان الرشيد، نواظير منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية، 2004 ، ص 125

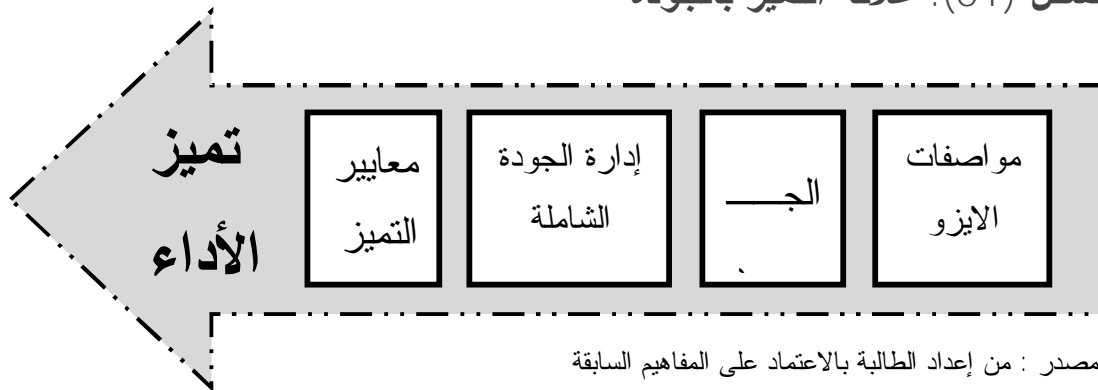
جدول (02): الاختلاف والتشابه بين مفاهيم التميز والأيزو

مفاهيم التميز	مفاهيم الايزو
تعتمد على القيادة و تمكين ومشاركة الأفراد و ثبات الهدف	تعتمد على القيادة و مشاركة الأفراد
الإدارة من خلال العمليات و حقائق فعلية	وضع منهج للعمليات الداخلية
الارتقاء بنظام الإدارة من خلال العمليات	وضع منهج نظامي للإدارة
التعلم و الإبداع و التحسين المستمر و تطوير الشراكات	التحسين المستمر والعلاقات مع الموردين
التركيز على النتائج لجميع أطراف المصلحة	التركيز على إرضاء العميل
التطرق للمسؤولية الاجتماعية	إهمال الجانب الاجتماعي

Source : Alaine Kerr Sommerville , Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education , Submission for PhD, University College London, 2003,p 26

ومن المنطلقات السابقة نجد أن هناك علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة، فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة، مما يفسر إن مختلف الأدبيات التي تناولت مراحل تحقيق التميز تبدأ بتطبيق مجموعة المواصفات الدولية للجودة الأيزو، والتي تسهم في وصول أداء المنظمة لمستوى الجودة عبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فينتهي للمنظمة تحقيق معايير التميز المختلفة ليرقى أداؤها لمستوى التميز، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل (01): علاقة التميز بالجودة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المفاهيم السابقة

4- علاقة مفهوم التميز بالثقافة التنظيمية¹

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى النطاق الشامل والمتكامل من قيم وأخلاقيات وآداب وممارسات العمل السائدة في مؤسسة معينة. فهي تعبر عن مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات داخل المجتمع الواحد.

يتضح من مفهوم الثقافة التنظيمية أنها تعتمد كثيراً على القيم، التي تعبر عن ما يراه الفرد أو الجماعة من خطأ أو صواب، والقيم هي درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، وللقيم أنواع حسب مستوى نطاقها وهي القيم الشخصية، والقيم المشتركة بين جماعة معينة، والقيم المشتركة بين أعضاء تنظيم منظمة معينة، والقيم المشتركة بين أعضاء المجتمع في إحدى الدول، والقيم الإنسانية والاجتماعية المشتركة في العالم.

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة من أهمها الثقافة البيروقراطية التي تعتمد على التحكم والالتزام، والثقافة الإبداعية التي تتسم بالمخاطرة ومواجهة التحديات، وثقافة المساندة التي تتسم بمساعدة العاملين لبعضهم البعض، وثقافة العمليات التي تركز على طريقة انجاز العمل، وثقافة المهمة التي تركز على النتائج، وثقافة الدور التي تعطي أهمية لنوعية التخصصات الوظيفية.

تعتبر ثقافة التميز عن الرؤية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الايجابي في منظمة معينة تميزها عن غيرها من المنظمات.

تختلف ثقافة التميز عن الثقافات التنظيمية الأخرى، فهي تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وتختلف اختلافات بينة عن ثقافة الجودة أو إدارة الجودة الشاملة، فثقافة التميز لها بمجموعة من الملامح من أهمها:

- المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- التركيز على العملاء.
- توجيه العملية.
- المشاركة والتفويض.
- التطوير والتعلم المستمر.
- تقديم إسهامات للمجتمع المحلي.

1- عمر بن عليان الأداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، ص72

كما أن هناك أهمية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز من خلال الإستراتيجية والثقافة، فالتفكير الاستراتيجي يتعامل مع العملاء، وبناء الثقافة يتعامل مع الموظفين، ولا بد من تداخل كليهما، لذا أدركت المنظمات الفاعلية الجوهرية لثقافة تنظيمية متميزة¹.
تعتبر القيادة العليا من العوامل الداعمة لتحقيق ثقافة التميز في المنظمة من خلال دورها في إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة وغرسها في العاملين²، ويمكن لقادة إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة خلال المراحل التي يتضمنها الشكل التالي:

الشكل (02): مراحل إدخال مفاهيم التميز في قيم ورسالة المنظمة

تطوير الرؤية لإدارة التميز	بناء الوعي	تحديد و توثيق قيم و رسالة المنظمة	تكوين لجنة عليا للتوجيه
فهم الاحتياجات تقييم	الاستعانة ب خبراء خارجيين	توضيح الالتزام التنظيمي طويل الأجل	قيادة جهود إدارة التميز
الاستراتيجيات رصد الضغوط الخارجية	استيعاب مفاهيم التميز	إيجاد الترابط بين التميز و التنظيم	التمكين
فهم التحسين المستمر للعملية	إظهار الاقتناع و الالتزام	جعل أطراف المصلحة مركز الاهتمام	

المصدر: صالح بن سليمان الرشيد، مداخلة بعنوان: نحو إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 2004، ص 37
إن التميز التنظيمي يكمن في سمات الإنسان ومهاراته وأسلوب استخدامه لهذه المهارات من خلال التفاعل مع الآخرين، فتميز الأداء التنظيمي يحتاج إلى أداء مرتفع وسلوكيات يشارك في تحقيقها

1- فلاح بن حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان ،2000، ص ص 85-88

2 -Mohammed Zairi , op cit , p 06

فريق عمل يتعاون فيما بينه ليصبح كل فرد فيه متميزاً، وعليه ف أداء العاملين المتميز يتصف بمجموعة من السمات هي¹:

- السمات الذهنية: الذكاء، التفكير المتعدد، التخيل، الابتكار.
- السمات الشخصية: الثقة، الطموح والإصرار على تحقيق التميز وبلوغه.
- السمات الاجتماعية: الذكاء العاطفي، وفن القيادة الآخرين والتواصل معهم.
- السمات التنظيمية: الولاء، الثقة، المواطنة، التشجيع والمشاركة، التحفيز المتميز.

5- خصائص التميز

إن المنظمات التي تحقق تميزاً في الأداء التنظيمي تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة وهي:

- المبادرة: إن التميز يمثل طريقاً في المبادرة، والسعي نحو فرص جديدة وتجاوز المهام الوصفية والمسؤوليات النمطية، فالتميز يقتضي أن يكون الأفراد قادرين على إدارة الجوانب غيرا لموصوفة بأحكام ومواد اللوائح والقوانين.

- البحث عن المعرفة: إن المنظمات المتميزة لا يتوقف أدائها على إدارة شبكة المعلومات فقط، ولكن يتعداها إلى الشبكات الإنسانية وهي الأهم، وكل ذلك يؤكد على مهارات الاتصال والتواصل والمزيد من السلوكيات غير الموصوفة.

- فن إدارة الذات: ويقصد به إدارة المشاعر الذاتية، والعمل على تنمية وصقل قدرات العاملين وفهم مفارقاته.

- فن التبعية: وتعني العمل بإخلاص على إنجاح القائد والمنظمة دون فقدان الاستقلالية الفردية في تكوين رؤية شخصية للأهداف الإستراتيجية، والتبعية هنا تعتمد على رؤية الطريق، والإيمان بالرسالة، والتفاني في أداء مزيد من الأدوار غير الموصوفة.

- القيادة: إن تميز المنظمات يتطلب قيادة ترتفع فوق مستوى التسلط والسيطرة، وتتمتع بمهارات عالية للتأثير فيهم كقدوة حسنة تقوم بمزيد من الأعمال التطوعية التي تدفع التابعين إلى التأثر بالقيادة والسير على نهجهم.

- العمل في فريق: إحدى متطلبات النجاح والتميز السعي إلى بناء فرق العمل والعمل في مجموعات فلم يعد هناك سبيل للعاملين أن يعملوا بمفردهم، وذلك لأن كم المعلومات المتاحة في أي مجال يفوق قدرات الاستيعاب الفردية.

1- احمد إسماعيل المعاني، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2008، ص54

- المعرفة بالهياكل التنظيمية: حيث أن المعرفة بالهياكل التنظيمية تعد من أهم استراتيجيات التميز، وقد افترض لنا مفهوم التميز ثلاثة أنواع من الهياكل هي:
 - أ. الهيكل الرسمي: ويعبر عن الشكل الظاهري، ولا يعكس جوهر ومحتوى المنظمة.
 - ب. هيكل غير رسمي: ويعبر عن شخصية المنظمة وثقافتها، حيث تتحد فيه مراكز القوى الحقيقية من خلال العلاقات المستترة خلف الهيكل الرسمي، وبعيد عن الألقاب الوظيفية لتعكس الجوهر الحقيقي لديناميكية العمل بالمنظمة.
 - ج. التصميم التنظيمي (الادهورراطي): الذي يمثل نمطا متطورا من التصميم التنظيمي، للتعبير عن حالة الهدفية والقصدية، والقدرة على تعامل المنظمة مع التشابك والتعقيد وإشاعة سلطة الخبراء محل سلطة المدراء من خلال الإيمان بالمرونة وتطويع الوسائل ودعم القدرات الإبداعية، والتعامل الواقعي للاستجابة مع التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة وحياتها، والاستفادة من التخصصات وبناء الفرق المؤقتة إزاء تحقيق الأهداف بكل جودة وتميز.
- إن تميز الأداء التنظيمي يتطلب فهما دقيقا للهياكل الوظيفية، وطبيعة أعمالها، والقدرة على إدارة المصالح التنافسية والصراعات التنظيمية وصولا إلى تميز الأداء وتفوقه. وإن المنظمات المتميزة تتمتع بمجموعة من الخصائص وهي¹:
 - قبول الأعمال المتحدية: حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث تفرض النمو والتعلم السريع للمنظمات، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
 - توفر القيادات الكفوة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث أن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
 - تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمات قدرتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، جميع هذه الأحداث تسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
 - الخبرات بعيدا عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج العمل وبالتحديد خدمة المجتمع تقدم غالبا فرص لاكتساب التميز في الأداء.
 - برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما ينم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

- الدقة المعززة : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة. كذلك تجدر الإشارة إلى مجموعة من الخصائص للتميز وهي¹ :
- أ. إن الأداء المتميز في وقت ما أوفي مكان ما لا يعتبر بالضرورة أداء متميزا في وقت آخر أوفي مكان آخر.
- ب. التميز ليس حكرا على منظمة معينة، فالتميز متاح للجميع، أساسها لرغبة والقدرة على تحقيقه.
- ج. التميز ليس وظيفة إدارية، ولكنه نمط وفكر إداري وفلسفة يجب انتهاجها.
- د. إن الجهود الإدارية الرامية إلى تحقيق التميز، تواجه مقاومة شديدة وهذه المقاومة يجب أن يقابلها الإصرار على تحقيق التميز.
- هـ. تكلفة التميز اقل بكثير من تكلفة عدم التميز.

المطلب الثالث: مستويات التميز وتكاليفه

- إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. وان سعي المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز فالمنظمات التي تعتقد فكر إداري جامد لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا².
- كما أن إستراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية:
- طبقة الخدمة الأساسية: تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملين.
 - طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم.
 - طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون، ففيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
 - طبقة الخدمة القصوى، وفيها يعيش المتعاملين حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

هناك ثلاثة عناصر ضرورية لتمييز المهام في المنظمة وهي³:

1 - عادل زايد ، مرجع سابق ، ص ص 23-25

2 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 34

3 - عادل زايد ، مرجع سابق ، ص 59

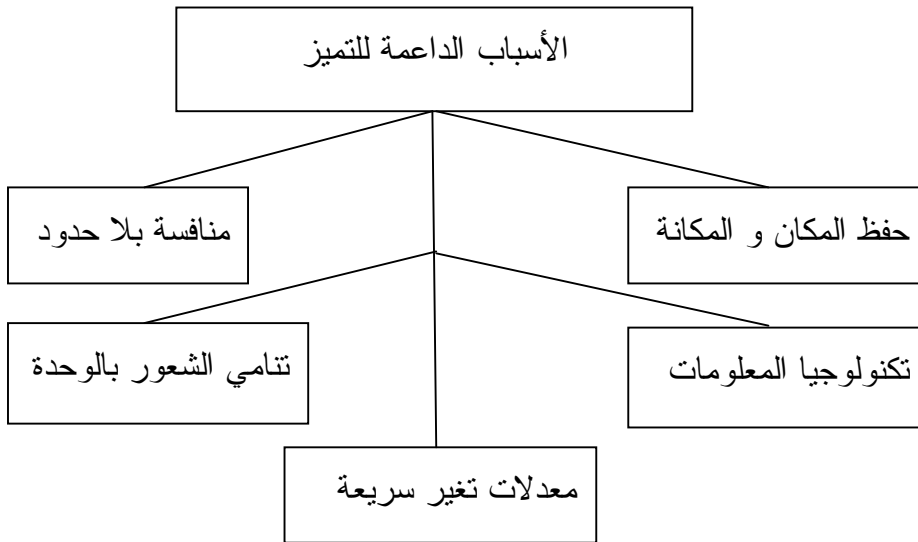
- نوعية المهمة: حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات الغير موصوفة.
- هوية المهمة: حيث تتطلب السلوكيات الإضافية المتميزة للقيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل.
- أهمية المهمة: حيث أن تميز المهام يتحقق من خلال الشعور بأهمية الأدوار الإضافية التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف الكلية.
- تسارعت في السنوات القليلة الماضية مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية التي أسهمت ولا تزال في إعادة صياغة المجتمعات المعاصرة، والانتقال بها إلى أوضاع مغايرة تماما لما كانت عليه في الماضي القريب. مما يجعلنا نعيش عصر التطوير والتغيير المستمرين.
- تفهمت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة المتغيرات المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث كل شيء حول المنظمة في تطور مستمر:
- المجتمع في حركة مستمرة، وتتصاعد تطلعات الأفراد والجماعات بحثا عن مستويات أفضل للمعيشة والرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وفرص العمل الأوفر.
- الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.
- أساسيات التنظيم ومباشرة الوظائف الإدارية تتغير من التقليدية المستقرة، إلى الديناميكية والحركة المستمرة.
- التقنيات تتغير وتتسارع منتجات البحث العلمي والتطوير التقني وتنبلور في مستجدات إنتاجية من سلع وخدمات غير مسبوقه.
- العلاقات وأنماط العمل تتغير، وكذلك تتغير طبيعة التدخلات الحكومية لتنظيم الأعمال وضبط حركة الاقتصاد الوطني وفق مفاهيم تأخذ بمنطق اقتصاد السوق وحرية التنافس.

1 - الأسباب الداعمة للتميز¹

كانت مفاهيم الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية التي مسها التغيير والتطوير نتيجة لتأثير تلك المتغيرات، ومن ثم أصبحنا ندرك إطارا فكريا جديدا للإدارة المعاصرة يختلف كلياً عن مفاهيم وتقنيات الإدارة التي تعارف عليها العالم في العقود السابقة حتى بدايات عقد التسعينيات من القرن الماضي. لذلك تتجه الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى إتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية تتسم بالجرأة والتحرر، وتتطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات المجتمع. في عصر التنافس والتغيير لا تستطيع أن تبقى منظمة ما محتفظة بفكرها الإداري القديم، لأنها بذلك تتجه نحو النهاية المحتومة، بل إن المنظمة لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي إذا ركنت إلى الأساليب التي اتبعتها حتى وصلت إلى هذا الموقع، خاصة مع التطور التقني السريع، بل تجد نفسها مجبرة على التنافس من جديد وبأسلوب جديد، وإن تتميز في كل شيء. إن المنظمات التي تعتق فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً. ولذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز. ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك القوى الداعمة كما يلي :

- معدلات تغير سريعة.
- منافسة بلا حدود.
- حفظ المكان والمكانة.
- تنامي الشعور بالوحدة.
- تكنولوجيا المعلومات.

الشكل (03) : الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 08
 إن اعتناق المنظمات للتميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريًا لأي منظمة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز وهي :

• **التغير ثابت وسريع**: لا يمكن للمنظمة التي حققت نجاحًا في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات ذات طابع التغيير والتطور السريع فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقًا، قد تكون سبب الفشل في الحاضر. ولا بد للمنظمات أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة. فعندما تهب رياح التغيير ينقسم الناس إلى نوعين : النوع الأول يصنع طواحين الهواء والنوع الثاني يبحث عن كهف يختبئ فيه. فالنوع الأول يعني تطبيق التميز الإداري.

• **التغير بلا حدود**: إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، جعل الأسواق المحمية تصبح أثر بعد عين. فأصبح مطلوب من المنظمات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود، كون العالم أصبح قرية صغيرة. كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى. وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى، والقوة تعني امتلاك المنظمة الميزة التنافسية من خلال التميز.

• **حفظ المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان (المنظمة). فهي تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين).
 • **لا بديل عن الجودة:** أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية، فقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحياناً.

2- مستويات التميز

من خلال مراجعة نماذج وأدبيات التميز، يمكن تحديد أربعة مستويات له وهي¹ :

1. **مستوى الأفراد:** حيث يتم تخصيص جوائز لفئة الموظف المتميز والمساند والمشارك.
2. **مستوى الجماعات:** حيث يتم تخصيص جوائز لفرق العمل المتميزة.
3. **مستوى المنظمة:** وفي هذا المستوى هناك عنصران رئيسيان يجب التركيز عليهما وهما التميز التقني والتميز الإداري. وحتى تتميز المنظمة لابد من توافر التميز على المستويين الفردي والجماعي أولاً.

تم تحديد الصفات الأساسية للمنظمة المتميزة كما يلي :

- الالتزام والاستقلالية.
 - البعد عن الهياكل المعقدة والمتقلة بالأعباء.
 - تحديد أدوار الموظفين باستمرار.
 - القرب من العملاء لمعرفة مدى رضاهم.
 - اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - العمل على تأسيس فريق إنتاج مغامر.
 - الإنتاجية من خلال الأفراد.
4. **المستوى الوطني:** والذي سيتم بعد أن تتمتع جميع منظمات القطاع العام بالتميز، في برامج التميز، وتنافس على جوائز التميز، وتعمل جاهدة للمحافظة على هذا المستوى أو تحسينه باستمرار.
- أما ثمرات التميز الإداري فهي² :

• **على المستوى المنظمة:** سرعة انجاز العمل، وخفض التكاليف، وتقليل معدل الأخطاء، وتحسن الأداء.

1 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص 143-146

2 - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 147

● **على مستوى العاملين في المنظمة:** رفع الروح المعنوية للعاملين، وتوسيع صلاحيات الموظف، وظهور ثمار الإبداع والأفكار المتميزة، وتنمية إحساس الموظف بالإنجاز والانتماء للمنظمة، وتنويع قدرات الموظف واستمرار تطوير قدراته، وزيادة تنافس الأفراد لتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء،

● **على مستوى العملاء:** تحقيق نتائج أفضل للخدمة أو المنتج للوصول لرغبات العملاء مما يرفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضا العميل، وتحسين جودة الخدمة بحيث تكون المنظمة قادرة على الإيفاء بمتطلبات العميل، وبالتالي تزداد ثقة العملاء بالمنظمة.

3- تكاليف التميز¹

رغم ما يحققه التميز من فوائد إلا أن تكلفته قد تكون أحياناً عالية، إلا أن تكاليف التميز تقسم بصفة عامة إلى نوعين هما :

● **التكاليف المباشرة :** وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المنظمة، وتقسم إلى ثلاثة أنواع من التكاليف هي : تكاليف الوقاية، تكاليف التقديم، تكاليف الفشل.

● **التكاليف غير المباشرة :** وهي التي ترتبط بالموقف التنافسي للمنظمة، ويصعب قياسها بشكل دقيق، إلا أنها تتضمن التكاليف التالية : تكاليف فقد العملاء بسبب عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات، تكاليف عدم القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية واستغلال طاقاتهم الإبداعية.

4- معادلة التميز²

إن التميز في العالم اليوم الذي يتسم بتسارع المستجدات يقتضي تمكين الأفراد والمنظمات من التأقلم مع الأساليب الجديدة في العمل. وللتغلب على أوجه الضعف في المنظمة، وتمكينها من مواجهة التحديات.

نستطيع تجديد أهم عوامل نجاح المنظمة بما يلي :

● وضوح أسس ومعايير العمل واتخاذ القرارات بشكل جماعي (فرق العمل).
● الاهتمام بمفهوم العملية كأساس في تنظيم العمل والترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشتركة في تحقيق المنتجات.

● الاهتمام والإعداد لمتطلبات المستقبل (التخطيط الاستراتيجي).

● الأخذ بمفهوم إدارة الوقت وما يترتب عليها.

1 - عادل زايد ، مرجع سابق ، ص ص 17-20

2 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص 120-122

- الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمنظمة، وتنظيم الجهود لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية.
 - الاهتمام الكافي بالمتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والمهددات والتعامل معها.
 - ويمكن إتباع الخطوات التالية من أجل تحقيق النجاح وهي :
 - تطوير فعالية النشاط الحكومي.
 - تطوير خطط إستراتيجية فعالة ومراجعة للتطبيقات.
 - بناء منظم جيدا للمنظمات.
 - استخدام نموذج الاستثمار المتكامل.
 - تطوير إستراتيجية فعالة للشركاء والموردين.
 - الاهتمام بالمستوى الاقتصادي.
 - تبني علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.
- رغم تعدد النماذج الإدارية لتمييز الأداء التنظيمي إلا أن معظمها تدور حول محورين هاميين وأساسيين هما :
1. **مسببات التميز:** وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل القيادة والموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية.
 2. **نواتج التميز:** وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة من التميز رضاء العميل وقيادة السوق ونتائج الأعمال الأخرى.

المبحث الثاني: الأبعاد الأساسية للتميز في المنظمة

يعتمد التميز في جوهره على عنصرين أساسيين يتمثلان في إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء. ويعرض هذا المبحث إدارة الجودة الشاملة ومبادئها باعتبارها أساس التميز في الأعمال، وعرض مفهوم الأداء وتقييمه في المنظمة المبني على الشمولية على مستوى كل المنظمة. وذلك من خلال التركيز على نتائج الأعمال كأحد عناصر التميز في المنظمة والتي تعكس ما تم تحقيقه فعلا نتيجة تفاعل العناصر الأخرى المكونة لنماذج التميز .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتميز المنظومي، فتحقيقها يعتبر أول خطوة في طريق التميز .

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة¹

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول لأعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم، ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى

2- مراحل إدارة الجودة الشاملة²

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية: في هذه المرحلة لم يكن المصنع موجود بمعنى الكلمة إنما وجود ورشات، فالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية. في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

1 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمّان ، 2005 ، ص 17
2 - عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، 2001 ،ص ص 20-22

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية. في هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة الذي سحب بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

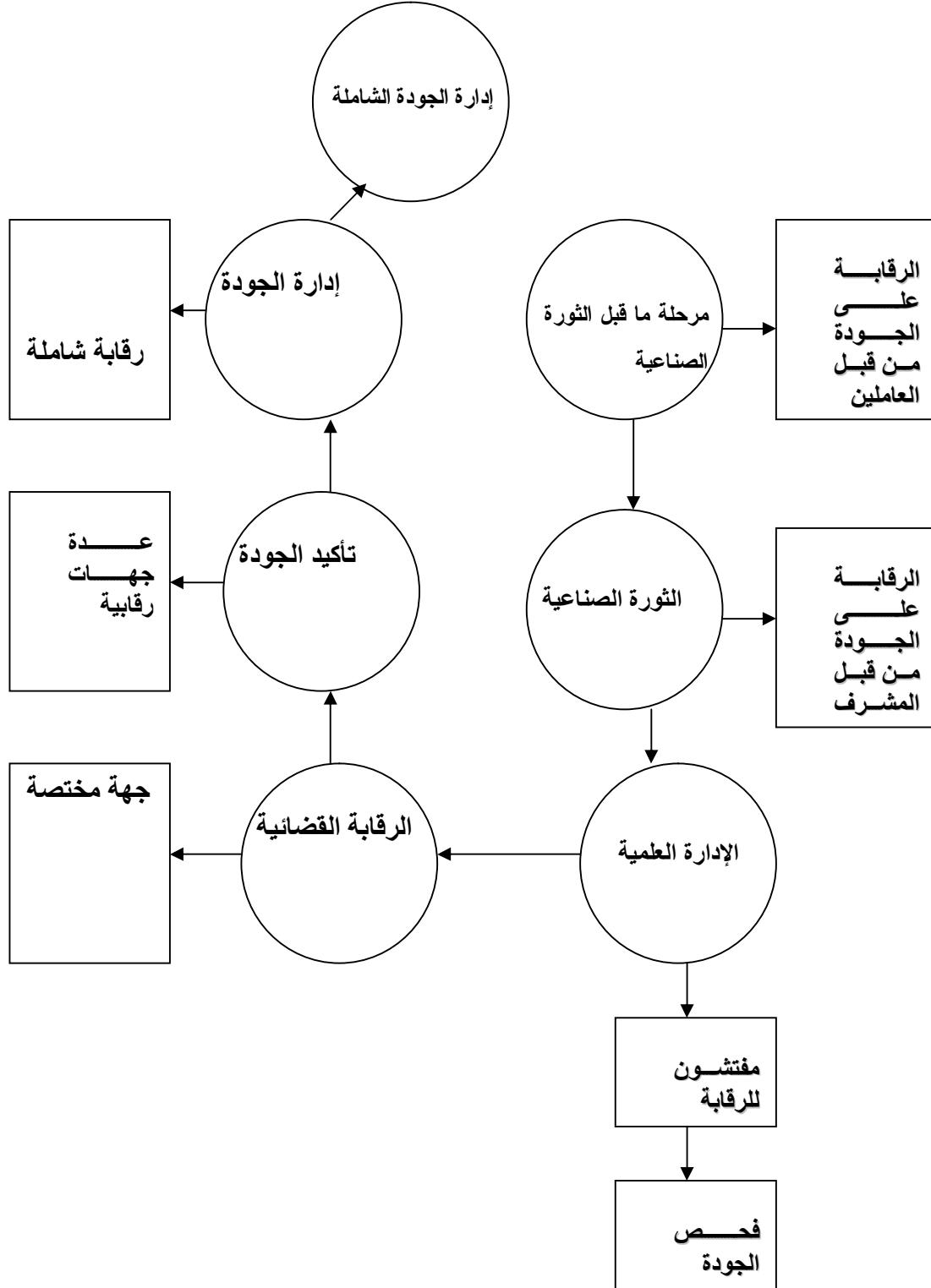
المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة: ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تمييط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، فقد صمم كل من هار ولد دودج وهاري رومينغ أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة: بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة على فلسفة مفادها إن الوصول إلى أعلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية : ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة ولعل شركة إ.ب.م الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية .

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة : ظهر هذا المفهوم عن الجودة في الثمانينات وما زال مستمر حتى يومنا هذا وسبب ظهوره هوترزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأوروبية والأمريكية لحصص كبيرة من الأسواق. والشكل التالي يبين هذه المراحل :

الشكل (04): مراحل إدارة الجودة الشاملة



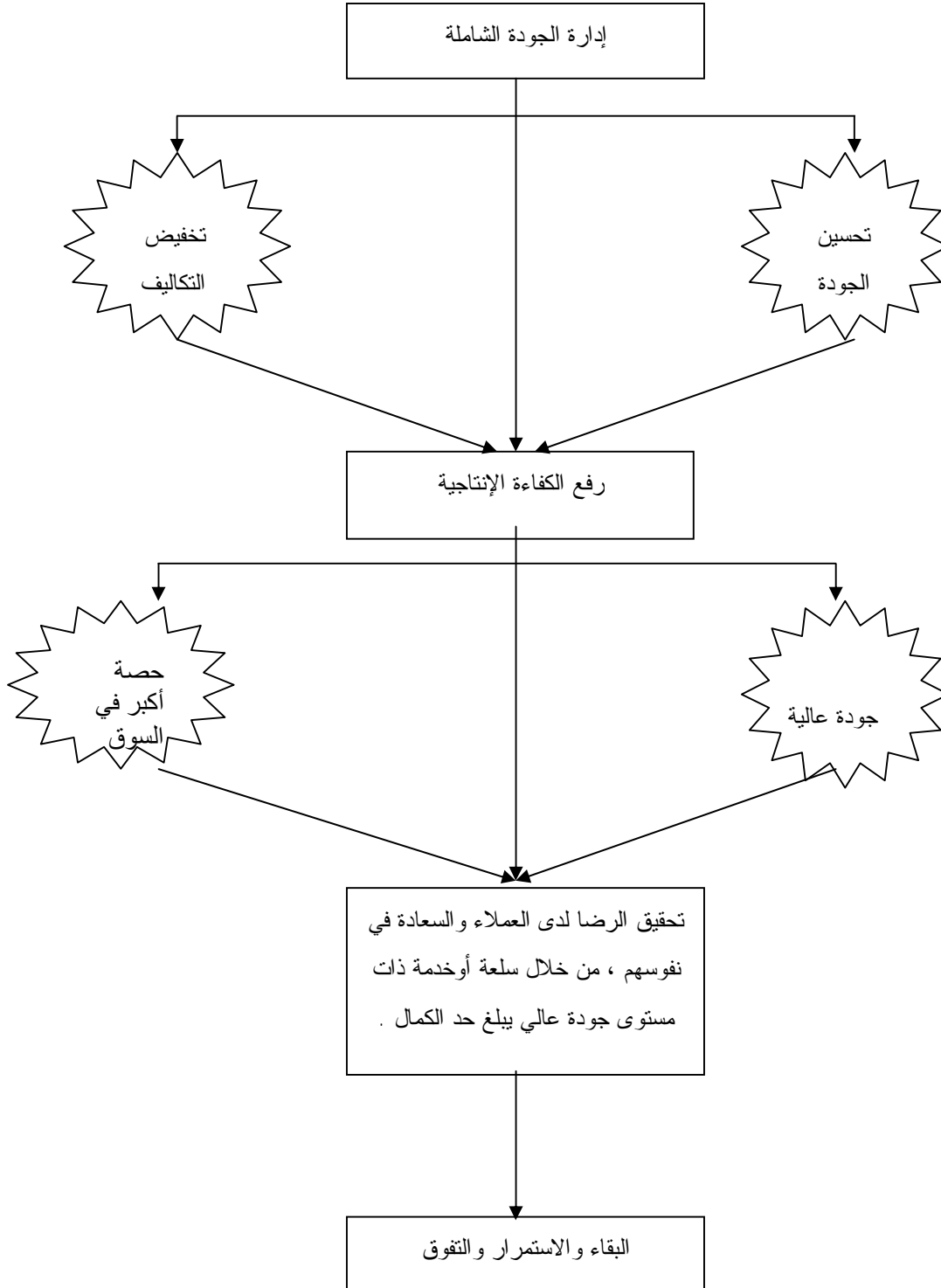
المصدر : عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، 2001

ص 21،

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن المنافسة لا يمكن لأحد أن يصمد في وجهها، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وتخطيها بشكل دائم ومستمر، إن تحقيق المقولة الأنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام. لا يكون في الواقع، إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور المطلوب، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي :

شكل (05): أهداف إدارة الجودة الشاملة

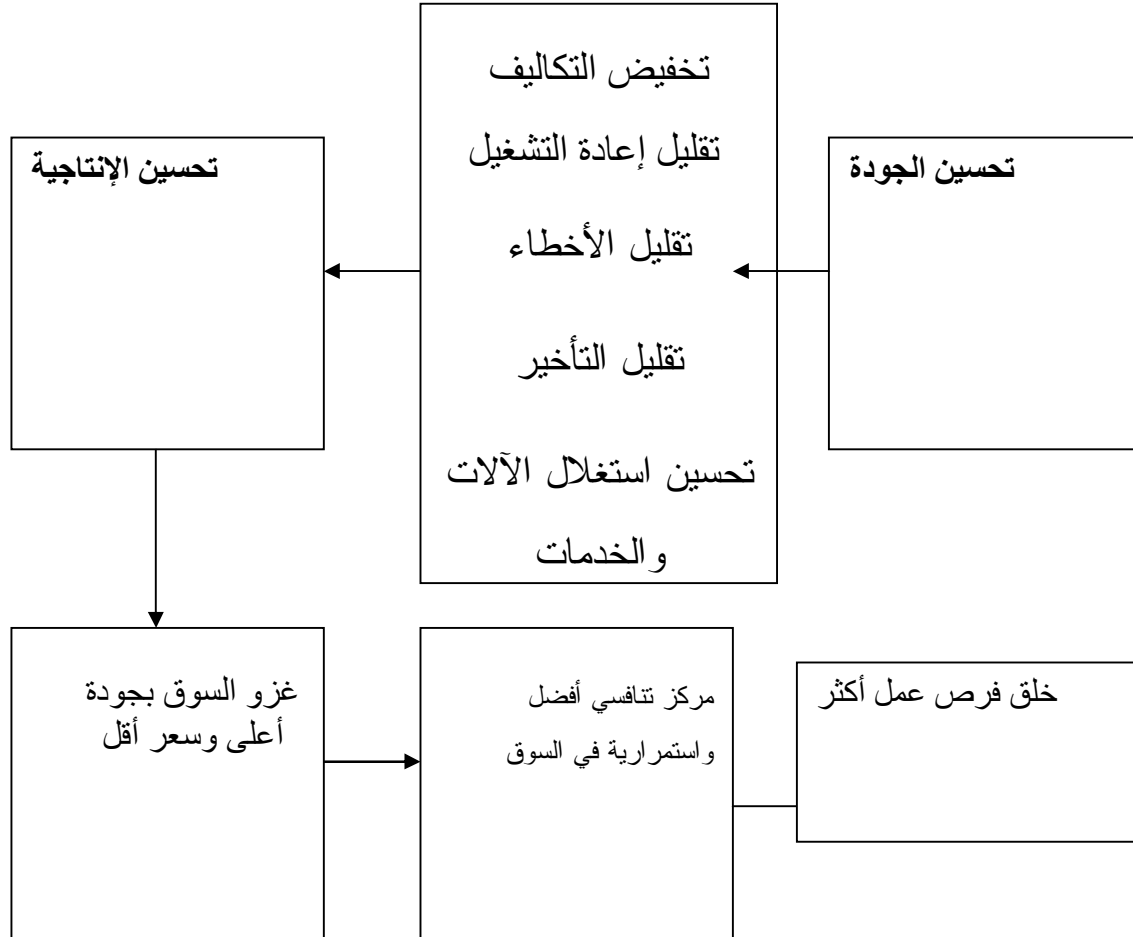


المصدر : عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، 2001 ، ص 40

في ضوء الشكل السابق وفي مسعى لتحقيق مضمونه نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى مايلي:

- 1- فهم حاجيات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث : الجودة .التكلفة .الوقت .الاستمرارية .
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة
- 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- 5- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- 6- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج، والخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق يحدد Deming مزايا الجودة الشاملة فتمايلي :

شكل (06) : مزايا الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة
وللنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002، ص159

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

يمكن أن نجعل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- التركيز على العميل : تقوم الجودة الشاملة على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل،

إن إنضمام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المنشأة ويعدهم عنصرا مهما وحيويا من عناصر مجموعة العملاء .

- التحسين المستمر : تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة والتي تؤدي إلى محصلة نهائية¹

- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة : يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلا من المنافسة بينهم، حيث أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنشأة

- الوقاية بدلا من التفتيش : تتطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات والسلع يكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، هذه الطريقة التقليدية تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب وأخطاء العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بأنواعها سواء كانت الانحرافات لأسباب عامة أو انحرافات لأسباب خاصة .

-المشاركة الكاملة : تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنشأة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنشأة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة .

-اتخاذ القرار بناء على الحقائق : تمتاز المنشآت التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية

1 - باند بيت هولب لاري، ترجمة أسامة أحمد مسلم ، six sigma رؤية متقدمة في إدارة الجودة الشاملة ، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2006 ، ص 28

على آراء شخصية، فليس بمقدور المنظمة إصدار القرارات الارتجالية المبنية على أساس ممكن أن تتجح في عالم يتغير بخطوات متسارعة، إن القرار الذي يتم التوصل إليه يجب أن يكون سريعاً ودقيقاً.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء

يرتبط أداء المنظمة بالنتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تتم داخلها وكيفية استغلال مواردها وفي ما يلي عرض لمفهوم الأداء، مع توضيح للفرق بين كفاءة الأداء وفعالية الأداء. وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء على مستوى المنظمة، فإن ما يجب الإشارة إليه هو ضرورة التفرقة بين مفهوم كل من الأداء، السلوك والانجاز. فلا يجوز الخلط بين هذه المفاهيم، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أنتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

1- مفهوم الأداء

يعرف الأداء على مستوى المنظمة على أنه العمل المنجز بهدف ترقية فعالية المنظمة على المدى القصير والطويل. كما يعرف أداء المنظمة أيضا بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 - أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- يعرف الأداء أيضا بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في انجاز الأهداف المرغوبة وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد¹.

إن الأداء المنظومي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس

1 - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص

الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المنظومي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية¹.

تتجلى أهمية الأداء للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال الاعتماد عليه كبناء معرفي تراكمي شامل يعبر عن مستوى نتائج الأعمال المتحققة من تطبيق عناصر إدارة التميز².

2- مفهوم تقييم الأداء وأهميته³

تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء.

● **على مستوى الاقتصاد:** إن تعريف تقييم الأداء على مستوى الاقتصاد عموماً، هو متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.

● **على مستوى المنظمة:** تتم عملية تقييم الأداء في المنظمة إلا أنها تدخل في تفاصيل أكثر تشعباً داخلها، بغية استخلاص النتائج بدقة ورفعها إلى مراكز المسؤولية العليا لاتخاذ القرارات، وهي بدورها ترفع النتائج بشكل أكثر تلخيصاً لمراكز مسؤولية أعلى كأجهزة المتخصصة بمتابعة تنفيذ الأهداف. فتقييم الأداء على هذا المستوى يعني الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء المنظمة وتنمية وتطوير فاعلية النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.

● **على مستوى الفرد:** تمارس عملية تقييم الأشخاص منذ القدم، وبصفة مستمرة، فقد يتم الحكم على شخص أنه سريع البديهة أو أنه اجتماعي أو انطوائي، أو نشيط الهمة، حيث يتم إجراء مقارنة أوترتيب بسيط. وتتبلور عملية تقييم أداء الأفراد في المنظمة في التقدير المنتظم والمستمر لانجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. وبما أن الموظفين الذي يلتحقون بالمنظمة يطمحون دائماً للترقية وزيادة الأجر فمن الضروري تقييم أعمالهم من زاويتين.

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

1 - كامل بربر ، مرجع سابق ص 136

2 - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 367

3 - كامل بربر، مرجع سابق ، ص 136.

-مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور .
الأداء المنظومي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات: الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما، ونظرا إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المنظومي الذي يبنى أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المنظومي والقياس التقليدي للأداء وفق ما هو وارد في الجدول التالي:

الجدول (03) : مقارنة بين قياس الأداء المنظومي والتقليدي

أداء المنظمة	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المنظمة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياستها العامة	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية. وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة	المفهوم
أجهزة الرقابة المركزية الوزارات المعنية أجهزة السلطة التشريعية	الإدارة العليا أجهزة الرقابة الداخلية	الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه
الفعالية البيئية الفعالية السياسية	الفعالية الاقتصادية الفعالية الإدارية	الوقت المستنفذ التكلفة الجودة	موضوعات القياس
درجة القبول	درجة تقسيم العمل	الوقت المعياري	مؤشرات

الاجتماعي لقرارات المنظمة درجة الاستقلالية في عمل المنظمة مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل مدى التمثيل الاجتماعي للمنظمة	درجة الاختصاص درجة الأنية نظم إنتاج المخرجات درجة المركزية أنظمة الجزاء و تدرجها فعالية الاتصالات	التكلفة المعيارية الأهداف المعيارية	القياس
---	---	--	--------

المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 139.

إن تبني أي أسلوب حديث في الإدارة يحتاج إلى متابعة وقياس للنتائج، فالحكم بنجاح أوفاعلية إدارة المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية ونجاح قياس الأداء والنتائج المترتبة على ذلك. وقدمت إحدى الدراسات تعريف لتقييم الأداء بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة.

أما بالنسبة لإدارة التميز فإن مفهوم تقييم الأداء يمثل العملية التي بموجبها تحدد المعايير والمقاييس لأجل تحديد ما إذا كان الأداء يفي بالحاجات والتوقعات ولغرض تعقب التقدم في التنفيذ، وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك في محاولة لتعزيز الأولى وتقليص الثانية. ويجب تحديد أهداف جودة الأداء وهنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وأهداف المنظمة الرئيسية، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها، عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، وتحسين الأداء الفردي والمنظومي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوى الأهداف، فمثلا في الأداء الفردي نركز على أمور بعينها، لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الأداء المنظومي نقوم بتقييم شامل لأداء المنظمة على المستوى الإستراتيجي وما تطمح إليه في السنوات القادمة¹.

المطلب الرابع: التقييم الذاتي

¹ - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 87

تعتمد معظم المنظمات الباحثة عن التميز على التقييم الذاتي للأداء لتحديد الفرص المتاحة للتحسين، وتشكل هذه العملية مرآة للمنظمة لمعرفة الحقائق، فالتقييم الذاتي هو مراجعة منظمة لأوجه القوة والضعف في المنظمة وتعتمد على تقييم المنظمة لنفسها بالاعتماد على نقاط معينة، تم تحديدها مسبقاً بناءً على نهج معين متبع. ويهدف للتوصل إلى نقاط القوة في المنظمة والعمل على تعزيزها لتصبح قدرات محورية وكذلك تحديد نقاط الضعف ووضع خطط عملية لتخطيها.

لا تنتهي عملية التقييم الذاتي عند مرحلة معينة بل هي عملية مستمرة تقوم بها المنظمة التي تسعى إلى التميز في فترات منتظمة، لكن يختلف الهدف منها بحسب تقدم المنظمة في مراحل التميز، ففي مرحلة البدء تستخدم كأداة لفحص مدى صحة وملائمة المنظمة لخوض رحلة التميز، ثم مع تحقيق التقدم تصبح أحد أدوات التخطيط ومن ثم أداة إستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح الأساليب الإدارية الحديثة الأخرى.

1- منهجية التقييم الذاتي¹

يحتاج إجراء عملية التقييم الذاتي إلى مجموعة من الإجراءات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي، حيث يظهر أن التقييم الذاتي يحتاج إلى:

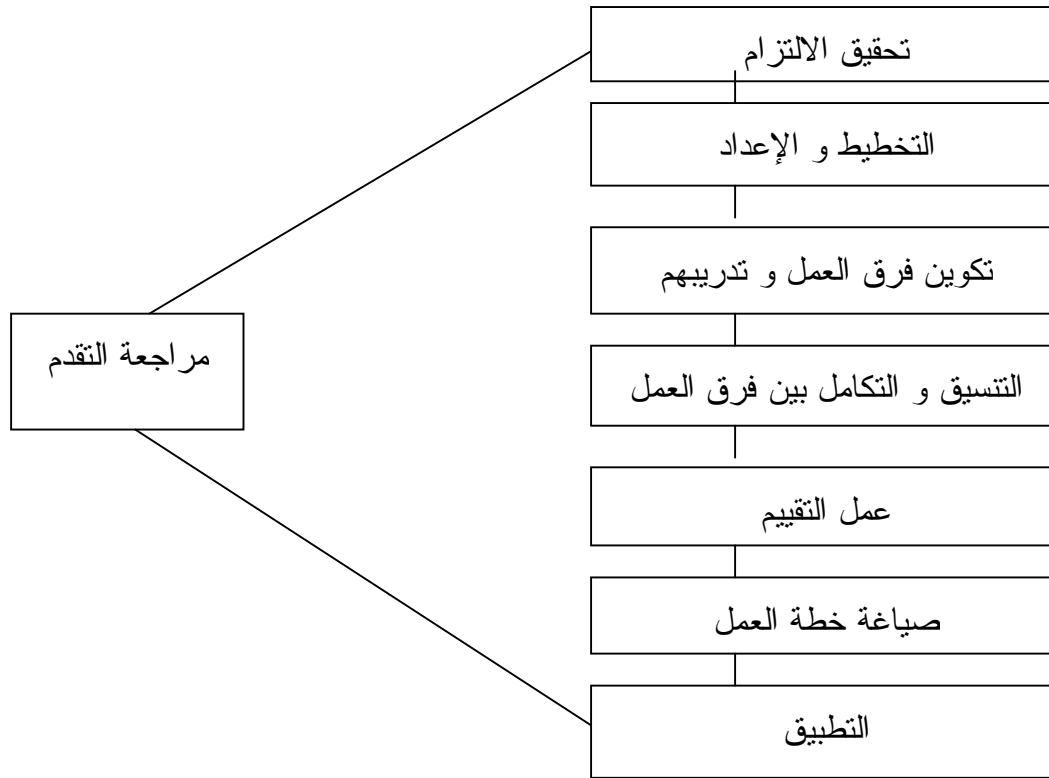
- نشر ثقافة التقييم وتطوير الالتزام به، وتوضيح الأسباب والأهداف من إجراء التقييم.
- التجهيز للتقييم الذاتي من خلال إعداد الخطط المتعلقة به والأمور الواجب التركيز عليها ومستوى التقييم.

- تشكيل فريق العمل ومستوى الإدراك والوعي المطلوب منهم وتدريبهم.
- إيجاد طرق الاتصال والتواصل بين الفرق والتركيز على تحقيق خطط المنظمة الإستراتيجية.
- جمع المعلومات وتحليلها وتسجيل النتائج.
- صياغة خطط التحسين، ووضع التوصيات.
- مرحلة تنفيذ الخطط وتحديد الموارد اللازمة، وتعتبر هذه من أهم الخطوات لأنه بدونها يعتبر التقييم مجرد عمل ورقي لا علاقة له بالتحسين المستمر.

- مراجعة مستمرة ودمج عملية التقييم الذاتي ضمن عمليات المنظمة الدورية.

1 - سناء إبراهيم ابودقة وإياد على الدجنى، التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 11 ماي 2011، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ص08

الشكل (07) : مراحل التقييم الذاتي



Source : www.efqm.com

2- طرق إجراء التقييم الذاتي

توجد عدة عوامل تحدد الطريقة الأفضل لإجراء التقييم الذاتي منها : الموارد المتاحة، الثقافة السائدة، مستوى الوعي والإدراك بالطرق المختلفة، الهدف المنشود من إجراء التقييم. والطرق الممكن استخدامها هي¹:

- طريقة الجوائز: تعتمد على كتابة تقارير تفصيلية تعبر عن مدى تطبيق معايير الجائزة المقدم لها من قبل مقيمين مدربين ويتم إعطاء وزن لكل معيار حسب النسب المحددة في الجائزة.
- الطريقة الممنهجة: من خلال تعبئة نماذج معدة مسبقا لكل معيار من معايير التميز توضح طريقة تطبيق المنظمة لذلك المعيار ونقاط الضعف والقوة والاقتراحات التحسين.

1 - Mohammad bagher Gorji and Azize Emami, Self-Assessment of Organization's Performance with Regard to Enablers Criteria Excellence Model (EFQM), Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 2012, p 3051

- طريقة ورش العمل: تقوم الإدارة العليا بجمع معلومات وعرضها من خلال ورش العمل توضح مدى الالتزام بتطبيق معايير التميز ويتم إقرار الخطط للتحسين.
- طريقة المصفوفات : من خلال الاعتماد على مصفوفة الانجازات التي تتكون عادة من مجموعة من الجمل التي تعبر عن الانجازات المتعلقة بكل معيار من معايير التميز واستخدام مقياس من 1 إلى 10 يعبر عن تقييم كل عبارة في المصفوفة بالنسبة للمؤسسة.
- الاستبيانات : من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة لتقييم الأداء حسب معايير التميز .
- طريقة البرمجة: باستخدام برامج حاسوبية خاصة يتم الإجابة على أسئلة متداخلة ومختارة ثم يقوم البرنامج الحاسوبي بتقييم النتائج من خلال رجوعه إلى قاعدة بيانات مرتبطة بنتائج مؤسسات أخرى.
- منهجية RADAR¹ : يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المنظمة في تحقيق التميز يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review، وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات، أي تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات عن النتائج المستهدفة، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء (أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج).

1 علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 89

المبحث الثالث: الإطار العام لتطبيق التميز في المنظمة

يتطلب تطبيق التميز في المنظمة عدة مقومات ومتطلبات تعتبر حجر الأساس لتفوقها وريادتها في مجال أعمالها، كما تضمن مبادئه الاستمرارية في التآلق وتساعد على تعزيز نقاط القوة وتخفيض نقاط الضعف لمجابهة المنافسة التي زادت بالتطور التكنولوجي والتحالفات الاستراتيجية وغيرها

المطلب الأول: مقومات التميز ومبادئه

إن تحقيق التميز يتطلب توافر المقومات التالية¹ :

● بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويضم العناصر التالية : رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية.

● منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار.

● هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس العمليات، كما تتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات ضمن اختصاصاتهم، واستخدام تكنولوجيا المعلومات أكبر استخدام.

● نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة من أجل رقابة وضبط مسار الجودة.

● نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثه وحفظها واسترجاعها، فضلا عن القواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

● نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها وتقويمه.

● نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وتقويم النتائج والانجازات.

● نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المنظومي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

1 - علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 48

● قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

1- متطلبات التميز¹

يمكن تحديد متطلبات أخرى :

● تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الابتكاري.

● تخصيص الموارد للابتكار الإداري.

● توافر الكفاءات والمهارات الاستشارية

● مشاركة المدير التنفيذي في المجهود الابتكاري.

● تحديد العلاقة بين الإدارة التنفيذية والهيئة الاستشارية.

● وضع إستراتيجية مجهود الابتكار الإداري.

مما سبق نجد أن المنظمات تستطيع تحقيق التميز إذا توفرت لها البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناغم، وتوفرت الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة. وتم استثمارها بكفاءة وفعالية وانضباط، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من سلع وخدمات تتصف بمستوى عال من الجودة التي يرغب بها العملاء ويتوقعونها من المنظمة.

هناك بعض الصفات التي يجب على أي منظمة تسعى للتميز أن تتصف بها، من أجل أهدافها

الإستراتيجية وهي :

1. العميل هونقطة البداية في تفكير الإدارة.

2. إن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجيهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.

3. إن تفويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هوالمعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.

4. إن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدفا استراتيجيا للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

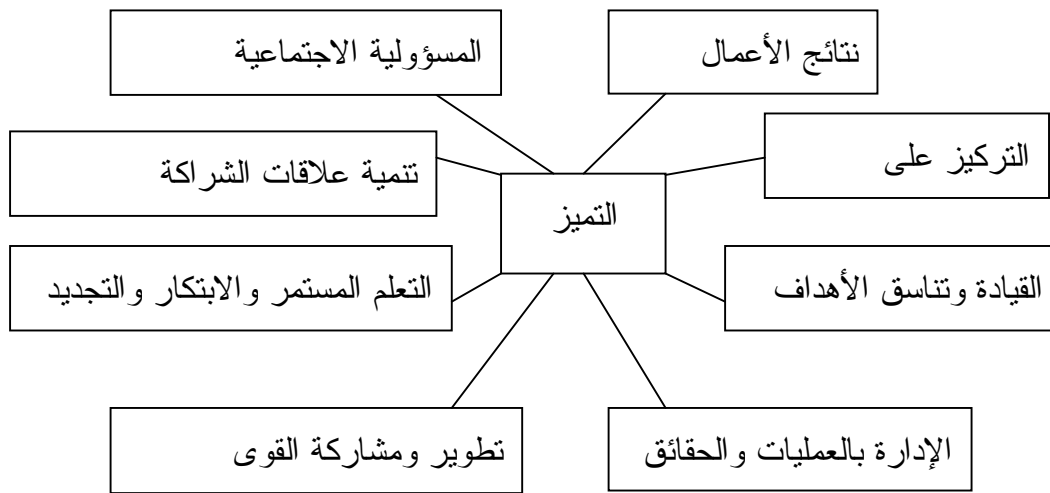
5. أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.

6. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث أنها هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

2- مبادئ إدارة التميز

إن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ الموضحة بالشكل التالي¹ :

الشكل (08) : مبادئ إدارة التميز



المصدر : نهلة احمد قنديل ، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز ، المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، جامعة السويس ، جمهورية مصر العربية ، 9-11 أبريل 2008، ص 2

- نتائج الأعمال : التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات .
- التركيز على الزبائن : التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها .
- القيادة وتناسق الأهداف : التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها .
- الإدارة بالعمليات والحقائق : التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابهة من النظم والعمليات .
- تطوير ومشاركة القوى البشرية : التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تمميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم .
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد : التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين .

1 - نهلة احمد قنديل ، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز ، المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، جامعة السويس ، جمهورية مصر العربية ، 9-11 أبريل 2008، ص ص 1-2

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف : التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات .
 - المسؤولية الاجتماعية : التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة .
 - حتى نستطيع القول إن هذه المنظمة تتبع منهج إدارة التميز، لا بد وأن تتحقق عدة شروط وهي :
 - الولاء للمنظمة والمحافظة على سمعتها وممتلكاتها .
 - إحساس الموظفين الاقتصادي والاجتماعي يحفزهم لتقليل النفقات وتحسين مستوى الجودة .
 - التفكير العلمي في التعامل مع المشاكل .
 - الانفتاح على آراء الآخرين .
 - البعد الإنساني في التعامل والاتصالات .
- المطلب الثاني: مراحل وخطوات التميز**

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتا كبيرا قد تأخذنا ما بين الخمس إلى السبع سنوات، حيث تبدأ المنظمة في السنوات الأولى بتحقيق 300 نقطة فتصنف بأنها منظمة جيدة يظهر فيها بداية التحسن المستمر، وبعد مدة زمنية تحقق 500 نقطة فتكون منظمة جيدة جدا يكون لديها تحسين الأداء واضح، وبعد حوالي سبع سنوات تحقق 700 نقطة فيظهر فيها بداية التميز، ويتطلب ذلك التزاما قويا من القيادة ومزيدا من الصبر و المثابرة.

1- مراحل التميز

- إن تحقيق تميز الأداء يواجهه تحديات متعددة لذلك ينبغي أن يمر بالمراحل التالية¹ :
- البدء في الثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف إستراتيجية معرفة جيدا للجميع والتي تنشر على كافة المستويات .
- دمج الأهداف والغايات في نشاطات المنظمة وعملياتها، وإجراء الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف .
- اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة على القياسات والتقويم لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء .
- التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولا للمستويات الإستراتيجية المرتفعة .
- التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية على التقويم والتحسين المستمر، فهي تبين وجهة نظر العميل الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع .

1 - mohammed zairi , op cit , p 03

إن رحلة المنظمة للتميز تبدأ بالمراحل الأولية، ثم مرحلة اختيار وتطبيق نموذج التميز المناسب، وأخيراً مرحلة استدامة التميز، ويمكن توضيح خطوات تلك المراحل على النحو التالي¹ :

أولاً : المراحل الأولية: التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز، وحددت كما يلي :

-تحديد طرق إجراءات العمل : حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية، والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الأيزو لتحسين إجراءات العمل.

-البناء على أفضل الممارسات بعد تحسين إجراءات عمليات العمل. يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها. ومن المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات المرجعية والتقييم الذاتي .

-تطوير مستوى الأداء : وبعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات، فإن نقل مستوى الأداء لمستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز والتي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز .

ثانياً : مرحلة تطبيق نموذج التميز: وهي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز، والتي حددها نموذج التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي :

•نشر مفاهيم التميز : من خلال استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها وتطبيقها في موقع العمل .

•فهم نموذج التميز : من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في نموذج التميز نفسه، وفهم محتويات ومضمون النموذج.

•نشر الرسالة : ويتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسن المستمر ونشر مفاهيم التميز بين جميع العاملين .

•استخدام نموذج التميز للتقويم : يعمل فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز، واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي .

•وضع خطط التحسين المستمر : تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين لوضع المنظمة على طريق التميز، وذلك من خلال البيانات المحصلة من نتائج

1 - porter and tanner , op cit , p 14

التقويم الذاتي المعتمد على نموذج التميز في المرحلة السابقة، وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء والشركاء.

● تنفيذ خطة التحسين والتطوير : التي تتطلب أن يكون أهداف خطة التطوير واضحة، وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير.

● مراقبة خطة التحسين والتطوير : وذلك لمراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير، على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات.

● إعادة جراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز : وذلك لرصد المكاسب والأهداف المتحققة وقياس تقدم المنظمة على طريق التميز، ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة.

● المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة : من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل جوانب المنظمة للمحافظة على التطور المتحقق.

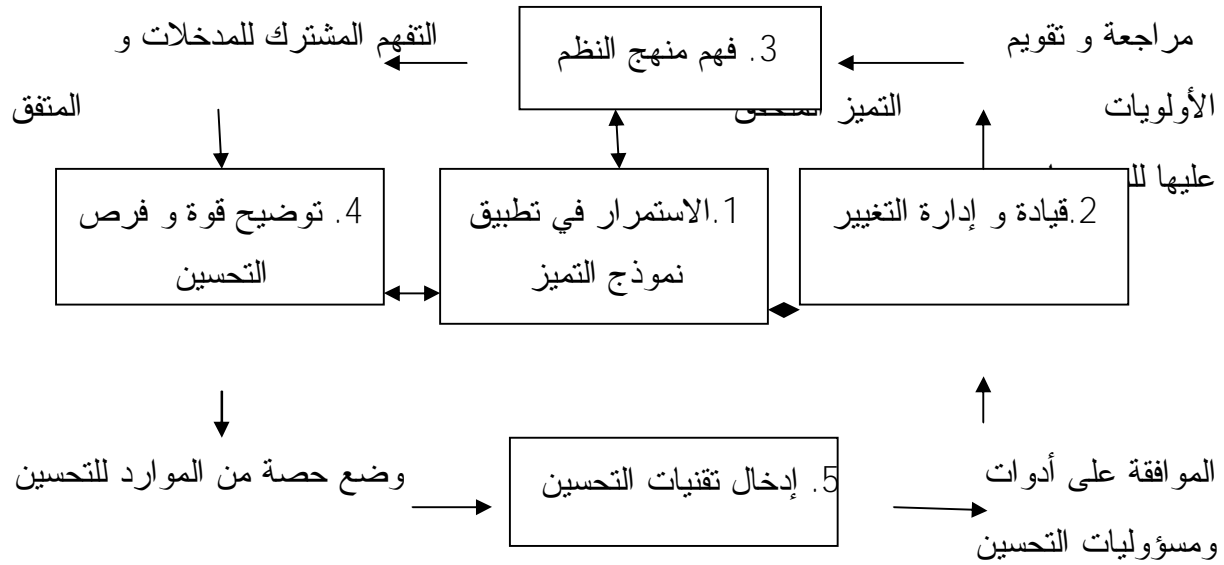
● التركيز على التحسين والتطوير المستمر : من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر وجعل نموذج التميز جزء من ثقافة المنظمة وطريقة إدارة أعمالها.

ثالثاً: **مرحلة استدامة التميز**: وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز في المنظمة والتي قدمتها المنظمة الاستراتيجية "، عبر إتباع الخطوات التالية :

- الاستمرار في تطبيق نموذج التميز.
- قيادة وإدارة التغيير : من خلال البيانات المتوافرة من مراجعة وتقويم التميز المتحقق.
- فهم منهج النظم : التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.
- توضيح قوة وفرص التحسين : وذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين.
- إدخال تقنيات التحسين : من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير، ويتضح ذلك

في الشكل التالي :

الشكل (09) : خطوات استمرار التميز



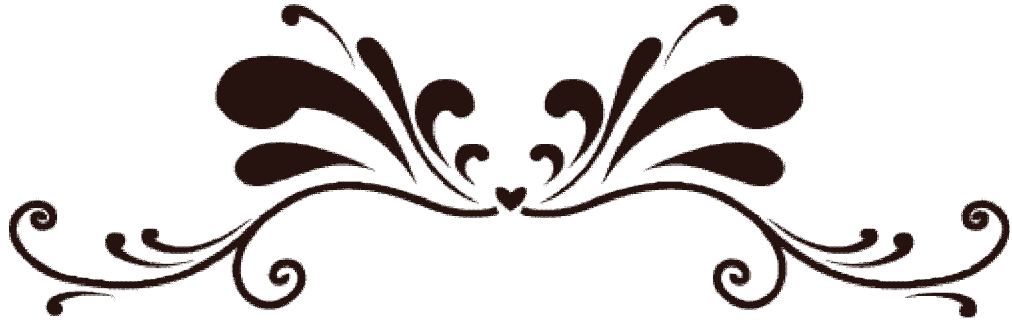
Source : Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford, p 16

● إن رحلة المنظمة للتميز تتطلب تطبيق أدوات تحسين مختلفة من خلال البيانات المتوفرة بالتقويم الذاتي ومعايير نموذج التميز لقياس مستوى تميزها، فيتم تحديد مجالات التحسين وأدواته المطلوبة بناء على طبيعة المنظمة واحتياجاتها، ومن أشهرها استخدام المقارنات المرجعية، ومواصفات الأيزو، وبطاقة الأداء المتوازن،... الخ، وهذه الأدوات ينظر إليها على أنها نشاطات تكميلية كجزء من إستراتيجية مخطط لها لتحقيق التميز، وذلك من منطلق إن التوجهات الإدارية الحديثة تتكامل وتتبلور في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق الذي يجمع كل عناصر التميز التي ينبغي توافرها في المنظمات.¹

1 - أسماء العوايشة ، اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، 2006 ، ص 14

خلاصة الفصل الأول :

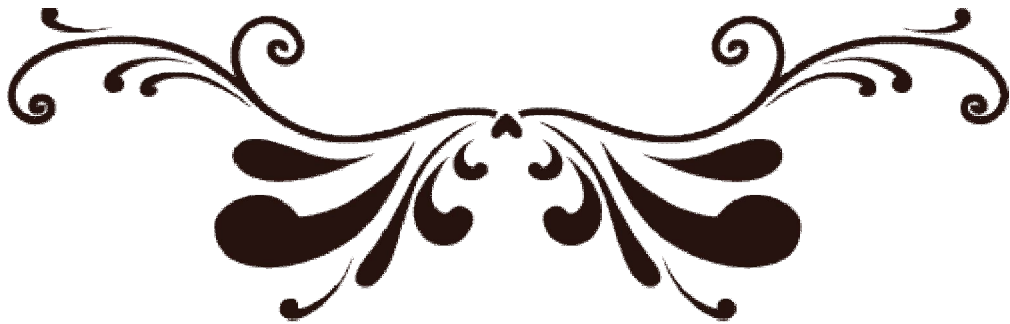
يعبر منهج التميز عن تكامل مجموعة من العناصر تشكل في ظاهرها المحافظة على مكانة المنظمة في السوق، واحترامها لمبادئ وقيم المجتمع الذي تنشط فيه، وتحقيقها لأهدافها المادية، إلا إن تكامل هذه العناصر في جوهره يحقق للمنظمة الريادة والتفوق على جميع الأصعدة وحل المشاكل التي تواجهها او يمكن مواجهتها، بيد أن ذلك يتطلب إدارة متطورة وتعاون وتضافر جهود جميع أصحاب المصلحة بالإضافة إلى توفر ثقافة تعزز هذا التوجه.



الفصل الثاني

إدارة التميز في المنظمة

و مقومات نجاحها



الفصل الثاني: إدارة التميز في المنظمة ومقومات نجاحها

تتطلب إدارة التميز في المنظمة إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخلها، ووجود هياكل مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية بالمنظمة، بهدف بناء ثقافة التميز، ويتطلب ذلك تحقيق التفاعل والتكامل مع عملائها الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، ووجود إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العصر ومتغيراته، والقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات. وخلال هذا الفصل سيتم التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة التميز

المبحث الثاني: مقومات إدارة التميز في المنظمة

المبحث الثالث: أسس تحقيق إدارة التميز في المنظمة

المبحث الأول : ماهية إدارة التميز

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

المطلب الأول: الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. و من ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.¹

يتضمن الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية²:

- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح لغايات والأهداف المرجوة واعتمادها أساساً للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة.

- تستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وهي من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.

- دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ويتطلب ذلك اعتماد الإدارة الإستراتيجية

1 John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance-, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001, p 09

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 12-15

التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في المنظمة من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق إدارة التميز.

- إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

- إن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [الزبائن] أو من العاملين بها، وبذلك تصبح الجودة الشاملة سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

- تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

- يعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز إذ يتيح للإدارة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل للمنظمة التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

- إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم

مصالح ينبغي أن تحافظ إدارة التميز على تحقيقها. كما يكون للمجتمع بأسره مصالح ومتطلبات ينبغي على إدارة التميز تحقيقها.

- تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. و يكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات لتعظيم فرصها للوصول إلى غاياتها.

- القياس أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه. ويتطلب مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

● تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية¹:

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.

- رغبات العملاء وتطلعاتهم هي المحرك لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
- تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار في الحكم عليها.
- المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل على تحقيقه.
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

المطلب الثاني : متطلبات إدارة التميز

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والنمو. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق

رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

تتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز ما يلي¹:

- تنمية وحفز الابتكار
 - تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء
 - الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة
 - الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية
 - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين
 - تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي
 - تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
 - التوجه بالنتائج
 - التركيز على العملاء
 - الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة
 - إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
- يتطلب تحقيق إدارة التميز توافر المقومات التالية²:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم :
 - رسالة المنظمة والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها وتدلل على مبرر وجودها.
 - الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين .
 - الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
 - آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

1 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 18

2 - عادل زايد، مرجع سابق، ص 17

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس العمليات، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
8. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

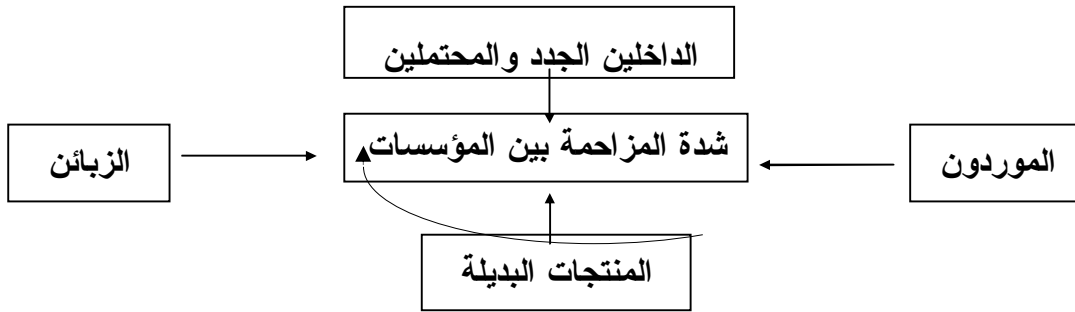
المطلب الثالث : مداخل إدارة التميز

تتطلب إدارة التميز الوقوف على ما يلي :

1- الوضع التنافسي للمنظمة¹ :

تنشط المنظمات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية. ويمكن تمثيل في الشكل الآتي:

الشكل (10) : قوى التنافس الخمس.



source: M. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed.ECONOMICA, 1982, p4

تهديدات الداخلين الجدد: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثر في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط.

شدة المزاخمة: تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات للملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاخمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المنظمات ضد المنافسة أثراً مهماً على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. وتوصف المزاخمة في القطاعات على أنها قوية أو هادئة. وتتجم المزاخمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والتمثلية في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية.

1 - M.Porter, op cit , pp. 7-30

تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف عليها من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تقادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل منظمة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادر على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع.

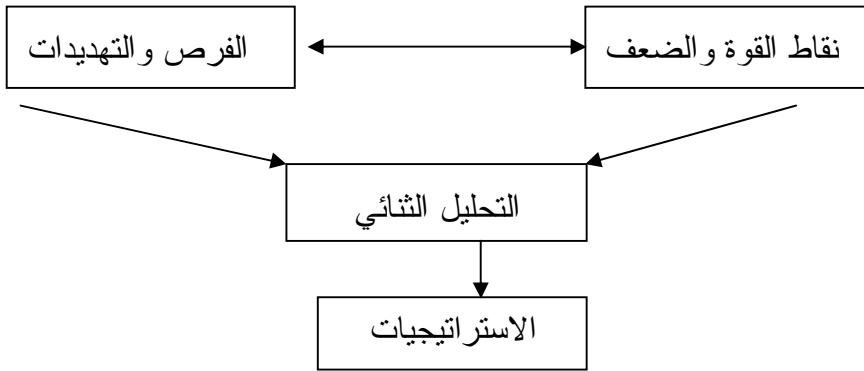
قوة تفاوض الموردين: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وترداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية: درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل.

2- التحليل الداخلي للمنظمة :

إن التحليل الداخلي للمنظمة، من أهم مداخل إدارة التميز في المنظمة، مهما كانت مكانتها، حيث لا يمكن تصور نجاحها إلا إذا كانت على معرفة كاملة بكل احتياجاتها ومواردها ومواطن قوتها وضعفها، ومنه فلا بد من تقييم هذه الإمكانيات بواقعية ودقة من أجل التوصل إلى وضع إستراتيجية في حدود الإمكانيات، والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف فيها، وعليه يطلق بعض المفكرين على عملية تحليل البيئة الداخلية على أنها مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الإستراتيجية للمنافسة، إذ تعتمد على تحليل وفحص وتقييم كل المتغيرات الداخلية المؤثرة على مختلف وظائف المنظمة، فضلا عن ثقافتها ومناخها

التنظيمي، من أجل تحديد هذه النقاط مقارنة بالمنافسين¹، ولهذا فلا بد من التوفيق بين البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والبيئة الداخلية، من أجل تحديد رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(11): التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي للمنظمات



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2001، ص138

سعيًا من المنظمات لاستغلال نقاط القوة التي تتميز في صالحها، لأنه في الغالب لا توجد منظمات متساوية القوة في كل وظائفها، بل لكل منظمة نقاط قوة تفرد بها عن غيرها، ونقاط ضعف تختلف عن بقية المنظمات، وهذا ما يسمح لها بتحديد نوعية الفرص التي سوف تركز عليها والتي تتناسب مع إمكانياتها.

إن المنظمة المتميزة أو الساعية للتميز يتحتم عليها تقييم سمعتها ومكانتها إزاء المتعاملين معها، من خلال جمع آرائهم وتحليل شكاويهم، ومعرفة ما إذا كانت تشكل نقطة قوة أو نقطة ضعف، من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تزيد من تنافسيتها، وهذا ودون أن ننسى حتمية تقييم وتحليل درجة التنسيق والتكامل الموجود بين مختلف وظائف وأنشطة المنظمة، ويمثل الجدول الموالي الموالي بصفة عامة أهم المتغيرات التي يجب تحليلها وتقييمها كليًا لمعرفة الموقف الداخلي للمنظمة ونقاط قوتها بالنسبة لمختلف الوظائف.

1 - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، الأردن، 1999، ص130

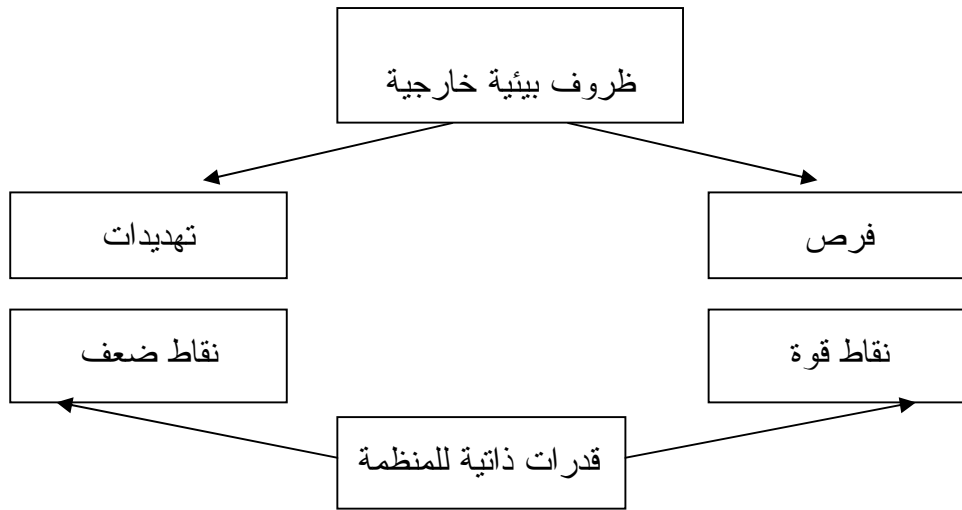
الجدول رقم (04): التحليل والتقييم الكلي للموقف الداخلي للمنظمة

نقاط القوة		نقاط الضعف		الدرجة
حالياً	مستقبلاً	حالياً	مستقبلاً	
				العوامل الداخلية الإستراتيجية
				<ul style="list-style-type: none"> • مجال التنظيم والإدارة • مجال الإنتاج والعمليات والنواحي الفنية • مجال التسويق • مجال التمويل والمحاسبة • مجال الأفراد
				التقييم الكلي

المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، 1995، ص163

يتم تحليل نقاط القوة والضعف عن طريق نموذج للتحليل الاستراتيجي يطلق عليه التحليل الرباعي SWOT وهو يعتمد على تحليل هذه النقاط مقارنة بالتهديدات والفرص المتاحة في السوق، ومن ثم يمكن استخلاص القدرات الذاتية للمنظمة، كما يلي :

الشكل رقم (12): نموذج SWOT لتحليل المنظمة



المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي، دار الجيل للطباعة، 1999، ص126

يعتبر هذا النموذج التحليلي بمثابة تحليل للوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة وانعكاساته على إستراتيجيتها، وليس فقط وضع قائمة من التساؤلات لهذه العناصر الأربعة، ويرى البعض بأن قياس جودة التحليل الرباعي يكمن في استطاعة المنظمة الإجابة على التساؤلات، والتي من بينها¹:

● هل المنظمة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبني عليها إستراتيجية جيدة؟

● هل المنظمة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟

● هل يحول ذلك دون اغتنام فرص جيدة؟

● ما هي نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الإستراتيجية؟

● ما هي الفرص التي يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها؟

● ما هي التهديدات التي يجب أن نقلق تجاهها أكثر؟

● ما هو التحرك الاستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

يمكن أن يستخدم هذا النموذج التحليلي لتنمية عددا من الاستراتيجيات البديلة للمنظمة، بحسب نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية (استغلال الفرص وتجنب التهديدات)، من ناحية أخرى تساعد المصفوفة المديرين والمسيرين على تحليل موقف منظماتهم وتنمية الاستراتيجيات والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وكفاءة، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (13): نموذج التحليل الرباعي

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
استراتيجيات إصلاحية	استراتيجيات هجومية	الفرص
استراتيجيات انكماشية	استراتيجيات دفاعية	التهديدات

المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2001، ص203

تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الكبيرة لا تنتظر الفرص لتأتي إليها، بل في أغلب الأحيان تبحث عنها وتخصص أموالا معتبرة لخلقها واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة عن امتلاكها، كما أن إعداد

1 - سيد الهواري، منظمة القرن الـ21، مرجع سابق، ص90

وصياغة الاستراتيجيات التنافسية السليمة، ينطلق من التغيير الذي ينبع من التهديدات والفرص المتواجدة في البيئة التي تنشط فيها المنظمة، وذلك من خلال التحليل النظامي لمختلف العوامل البيئية والتفاعلات التي تحدث فيما بينها، وهذا بالاستناد إلى أهداف إستراتيجية واضحة ومتناسبة مع الموارد المتاحة للمنظمة، أو مع الميزة الإستراتيجية للمنظمة، وهذا بالأخص في ظل التحولات الكثيرة والسريعة التي تعرفها الساحة الدولية على جميع الأصعدة، وبالتالي تتعدد المخاطر وحالات عدم التأكد التي تواجه المنظمة التي تنشط في السوق المحلي أو الدولي وفي ظل المنافسة المتنامية يوماً بعد يوم، والتي تفرض على المنظمة معرفة كل صغيرة وكبيرة في البيئة المحيطة بها على الصعيدين، والعمل على استغلال الفرص التي تتيحها أحسن استغلال وبطريقة أكثر مردودية وفعالية من منافسيها، كما تعمل على التخلص من التهديدات في السوق من خلال اليقظة المستمرة، الأمر الذي يسمح للمنظمة بالصياغة الناجحة للاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الثاني: مقومات إدارة التميز في المنظمة

إن تطوير المنظمة والارتقاء بها إلى مستوى الأداء العالمي يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من مفاهيم وموروثات إدارية لم تعد تواكب العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تتبع من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة وتناسب مستقبل نظام الأعمال. والتحول إلى إدارة التميز يكرس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة في هذا المشروع الكبير باعتباره مسؤولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا.

المطلب الأول : الموارد البشرية والقيادة الفعالة

تعتبر القيادة عن القدرة على التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وهذا التعريف ينطوي على بعدين : التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز المرؤوسين لانجاز ما يجب أدائه وميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم. وبالتالي لا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين لانجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأن العمل وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين¹.

تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً محددة، يعني هذا التعريف أن²:

- الشخص لا يمكنه أن يقود ما لم يتواجد أناس تابعين كجماعة أو فريق ليقودوهم.
- أن القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير على سلوكيات التابعين وصولاً لأداء مثمر يحقق أهدافاً معينة وأن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال أين تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه وحيث يستطيع القائد الناجح أن يزرع وينمي الحماس في مرؤوسيه، يضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاءهم.
- فالقائد عليه أن يفهم فريق عمله أن عملهم هو مساعدته على القيام بعمله.
- يمكن أن يكون الفرد قائداً دون أن يكون مديراً، فليس كل القادة مدراء أو يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أو يكون مديراً وقائداً في آن واحد، لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي المدير والقائد.

1 - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1989، ص 160

2 - مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 501-507

● فالمدیر يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصبا مسميا ضمن التدرج التنظيمي وأن له قوة تنظيمية يستمدّها من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى ينجح في حفز مرؤوسيه، إرشادهم وحثهم على الأداء المثمر اتجاه تحقيق الأهداف المخططة.

إذا خضع المرؤوسين لمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد ليتجنبوا العقاب، أما إن توفر للمدير كفاءة قدرة التأثير بسماته الشخصية عقليا، وعاطفيا وسلوكيا فان حماس مرؤوسيه سيفجر كامل طاقاتهم فيبدلوا كامل جهودهم وعادة ما يكون المدير الناجح قائدا فاعلا، لكن القائد الناجح قد لا يكون بالضرورة مديرا ناجحا. ويمكن أن يكون الفرد مديرا وقائدا في آن واحد، وهذا ما يتطلبه تحقيق الأداء المتميز للمنظمة حيث أنه غالبا ما يكون المدير هو القائد وهو صاحب المنظمة.

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة¹.

يمكن التمييز بين عدة أنواع للقيادة وذلك حسب الطريقة التي تمارس بها وفيما يلي عرض لأهمها²:

- القيادة الديمقراطية : تقوم على مشاركة العاملين بالآراء والمقترحات وتشجيعهم على المبادرة، والقائد الديمقراطي يقترح الأعمال وينتظر موافقة الجماعة قبل تنفيذها.
- القيادة المتسلطة: تقوم على سلطة القائد دون تشاور مع أحد وتكون أساليب الرقابة عنيفة وعديدة.
- القيادة الشخصية: وهي القيادة التي تتم عن طريق الاتصال الشخصي المباشر فيحدث التوجيه والحفز وهي بسيطة وفعالة.
- القيادة غير الشخصية: وهي التي تزاوّل من خلال نائب للقائد أو عن طريق وسائل اتصال غير شخصية كالالاتصال الكتابي وهي شائعة وتستخدم في معظم المنظمات.

1 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص18

2 - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 155-160

بالنسبة للمنظمة تكون القيادة الشخصية هي الأنسب، مع استخدام القيادة الديمقراطية قدر الإمكان وفي حالة الطوارئ تستخدم القيادة المتسلطة، لأن عامل الوقت ومعالجة الموقف بسرعة يكون حاسما فالمفاضلة بين نوع وآخر من القيادة يحددها الموقف والظروف التي تمر بها المنظمة. بالإضافة إلى توظيف العاملين وتحديد مواقع عملهم وسلطاتهم، يحتاج صاحب المنظمة الاهتمام أيضا بقضايا التوجيه، والتي تشمل كل ما يتعلق بالتأثير في العاملين وقراراتهم وسلوكهم وخلق الولاء فيهم هذه المهمة تكون معقدة في الأعمال الكبيرة بسبب الأعداد الكبيرة للعاملين وتفرقهم في مواقع مختلفة وتعرضهم لضغوطات من جهات عديدة، أما في المنظمة فيمكن أن تكون بسيطة ومعقدة في ان واحد ويمكن اختصارها بالقيادة وذلك بسبب العلاقة المباشرة والشخصية مع العاملين. فأبرز المشاكل الإنسانية التي تواجه المنظمة هي:

- صعوبة الاحتفاظ بالعاملين الجيدين بسبب محدودية الأجر والمزايا التي يمكن منحها ومحدودية الفرص المتوفرة للترقية، ويزداد حجم هذه المشكلة، إذا مارس صاحب العمل مركزية عالية في العمل مما يحرم المساعدين من التطور والشعور بالرضا، الأمر الذي قد يدفعهم إلى ترك العمل مما يضطره إلى تحمل تكاليف تعويض الجيدين منهم.

- كثرة الأعباء والتهديدات التي تجابه صاحب العمل الصغير الأمر الذي قد يشغله عن مشاعر العاملين أو قد لا ينتبه إلى مدى حاجته إليهم.

يمكن التقليل من هذه المشاكل بتمتين العلاقات الشخصية المباشرة مع العاملين ضمن عملية القيادة فالاهتمام بهم وإقامة علاقات جيدة معهم، تمكنه من الوصول إلى تأثير عليهم وكذا الانتباه إلى عدم الرضا التي قد يشعرون به، وذلك قصد معالجته قبل أن يخسرهم. يتصف قائد المنظمة الناجح ببعض الصفات الشخصية، أهمها¹:

- الميل نحو المخاطرة: إن إنشاء أي مشروع جديد ينطوي على مخاطرة، هذه الأخيرة قد تكون منذ بدء المشروع أو تشغيله، فالمالك يعرض أمواله الخاصة للمخاطرة التي تمتد للعائلة أيضا، وكلما زادت الرغبة في النجاح كلما يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة.

- الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة: إن أي شخص يرغب في إنشاء منظمة صغيرة ومتوسطة لا يمكن أن يتوقع أنه سيعمل ثمان ساعات يوميا وخمسة أيام في الأسبوع، فهو أول القادمين

1 - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007،

إلى العمل وآخر المغادرين يوميا، يداوم في الغالب أيام الأسبوع كاملة، لذا لا بد أن يمتلك صاحب المنظمة إرادة قوية تمكنه من العمل لساعات طويلة.

- القدرة على الإشراف على المرؤوسين: من خلال تخطيط العمل وتحديد الأهداف ومتابعة المرؤوسين وتدريبهم وكذا إصدار الأوامر والتعليمات.

- القدرة على حسم الأمور: وذلك من خلال إسناد المهام إلى المرؤوسين وطلب الالتزام بالعمل والاستفسار عن أي معلومة، وأن يقوم بالتحقق من أي تقصير وأن يكون قادرا على مكافأة ومعاقبة من يستحق ذلك.

- الثقة في النفس: على القائد أن يتحلى بالشجاعة والمبادرة وأن يعلن عن أفكاره بوضوح وأن يعمل على تشجيع مرؤوسيه، فالثقة في النفس من أهم أسباب ثقة المرؤوسين في قادتهم.

- القدرة على تحقيق الأهداف: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة على تحقيق النتائج النهائية المطلوبة في عمله وذلك من خلال التحديد الدقيق للأهداف المرجوة والخطوات التي تمكنه من الوصول إلى تحقيقها، وأن يساعد مرؤوسيه على تحقيق الانجازات فانجازاتهم في مجموعها تعبر عن انجازات مؤسسته.

- الاتصال: على القائد الاستماع إلى مرؤوسيه والتفاوض والحديث معهم وعرض المعلومات شفويا وإدارة المقابلات والاجتماعات والمذكرات، فهي من أهم القدرات القيادية التي يجب أن يتحلى بها أي مدير.

- القوة والسيطرة: يجب أن يتحلى القائد بالقدرة والمهارة على التعرف على حدود سلطاته وصلاحياته واتخاذ القرارات وعلى التدخل في الوقت المناسب واستخدام الصلاحيات التي تمس المكافأة والعقاب.

- الحيوية: يتسم القادة بأنهم قادرون على العطاء لفترات طويلة نسبيا، لذا على كل قائد التعرف كمدير على أنسب الأوقات التي يستطيع فيها تقديم أفضل عطاء ويحاول الرفع من مستوى حيويته الجسمانية والذهنية.

على القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمنظّمته الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة.

1. الموارد البشرية :

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها. حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة في المنظمة¹. تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية². تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا باستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها. إذن لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ومتميزة.

يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتبطة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء. وتعتبر المعارف من القدرات الأساسية التي تناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويعد تجديدها من وقت لآخر ضرورة من ضروريات العمل في الوقت الحالي، والمعارف يمكن أن تنقسم إلى نوعين :

• المعرفة النظرية : وهي المعرفة التقنية والعلمية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة، أي يمكن أن تكون أكثر قانونية ومدونة وتستطيع أن تنتقل بسهولة.

• المعرفة التطبيقية : وهي المعارف المكتسبة والمتحصل عليها بالخبرة وعن طريق الممارسة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها، ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل. وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص³.

لا يكفي توفر المعارف لدى الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بل يجب أن يكون لديهم المهارات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية، فالمهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية

1 - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص05.

2 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص25

3 - نفس المرجع ، ص 25.

مكتسبة أو طبيعية في الفرد، حيث تمكنه على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ومن أمثلة المهارات التسييرية نجد :

●المهارة التقنية¹: وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادر على أداء العمل بكفاية عالية، إذن بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

●المهارة الإنسانية : وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة، وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية، حيث لا يتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والافتتاع بقيادته².

●المهارة التنظيرية : تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية.

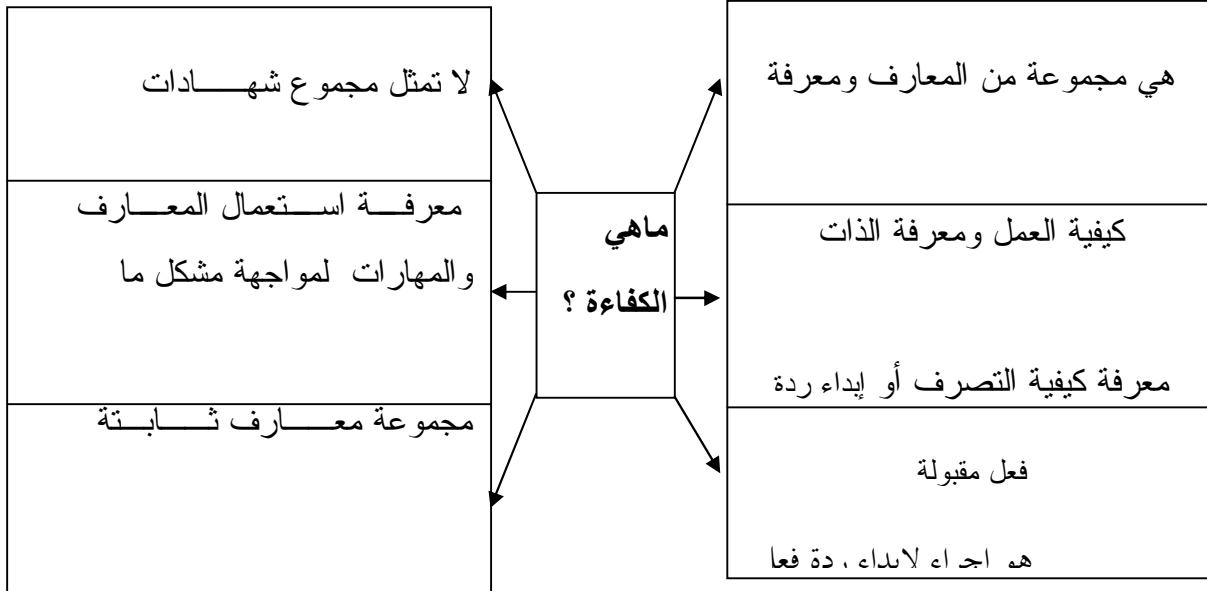
تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة حيث أن توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المترابطة للأشخاص المحصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة. وتعتبر الخبرة ديناميكية وتتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت. والشكل الموالي يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات³.

1 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995، ص 14.

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 103.

3 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

شكل رقم (14) : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



Source : Cecile Dejoux, la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, 2000, P22.

المطلب الثاني : إدارة المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، وهي أدوات الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فأهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، يمكن التعامل معها على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها¹.

1- أنواع المعرفة²

يمكن جمع كل أنواع المعرفة تحت مصطلح واحد وهو المعرفة التنظيمية وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة. فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات

1 - عادل السكري، نظرية المعرفة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999، ص 125

2 - Ronald,J. Baker, Mind Over Matter Why Intellectual capital is tHe Chief Source of Wealth, john wiley and sons, Canada , 2008, p102

والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة. ومن ثم فإن المعرفة التنظيمية تنطبق عليها التقسيمات الأربعة لأنواع المعرفة:

- المعرفة التنظيمية المعلنة: وهي الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها، ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم، والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقاً للنتائج المكلفين بها.

- المعرفة التنظيمية الكامنة: وهي التي يختزلها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه. وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.

- المعرفة التنظيمية الداخلية: وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة ونتائجها وتأثيراتها.

- المعرفة التنظيمية الخارجية: وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة.

إن المعرفة التنظيمية تتفاعل بأنواعها الأربعة وتتشابك فيما بينها لتكون مزيجاً خاصاً يميز كل منظمة ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية المتميزة وثقافتها الذاتية والتي تعرف بها في أوساط الأعمال وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي.

2- مفهوم إدارة المعرفة

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات

المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين. وبذلك فإن إدارة المعرفة تنطوي على ما يلي¹:

- جمع وهيكله، وتصنيف، وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية. ويترتب على ذلك بناء وتنمية وتشغيل قواعد معلومات مشتركة عن العملاء، متطلبات الأداء، المشكلات والحلول الممكنة لها.

- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.

- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، فهم مصدر مهم من مصادر بناء وتنمية المعرفة في المنظمة.

- استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات، ومعايير تقييم الأداء وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامها للمعرفة ومساهمتها في تنميتها. تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية²:

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح لإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو بتفادي التحولات السالبة وما تفرزه من مخاطر ومهددات.

- توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكانيتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة وما تنتجه من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق.

- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.

1 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 35

2 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2008، ص 96

-تهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

-تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من جانب آخر، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.

-مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلم التنظيم.

-توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات في نماذج التميز حتى تتحقق النتائج. وجدير بالذكر أن النموذج الأوروبي للتميز قد تم تطويره في العام 2000 حيث أضيف عنصر التعلم والابتكار ضمن عناصر النموذج للدلالة على الأهمية القصوى التي تحتلها عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتأثيرها في كافة عناصر النموذج¹.

-توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتمييزها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.

-مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى والتي تخلل توازن المنظمة بما تحدثه من ارتباك أو إهدار لموارد أو تعطيل لطاقت أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص. ومن ثم يتوجب على المنظمة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتتمكن من استعادة توازنها داخليا وخارجيا. وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتائج محاولاتهم في الخروج منها.

يتبلور الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المنظمة المعاصرة²:

1 - www.efqm.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 05/02/2014

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 50

- قضية صراع المنظمة من أجل البقاء : تواجه المنظمات المعاصرة وبدرجات متعاطمة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهداف وغاياتها، بل تهدد وجودها في ذاته. وتمكن مصادر الخطر في التطورات والتحويلات التي تصيب المناخ المحيط بالمنظمة وتبدل أوضاع الأسواق وتنشئ حالات جديدة تماما من قواعد نظم الأعمال تعتمد القدرات التقنية الهائلة للمنظمات الأقر على استيعاب واستثمار منتجات العلم والتقنية المتجددة. كما تتعرض المنظمات المعاصرة لمخاطر نابغة من داخلها حين تتقدم تقنياتها، وتضعف قدراتها التنافسية بالقياس لما يحقق المنافسون. وحين تتوقف آلتها الفكرية عن التجدد والابتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة.

في الحالتين نجد أن "المعرفة المتجددة" في المناخ المحيط أو "المعرفة المتقدمة" داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقاءها يتحدد بقدرتها على تحديد رصيدها المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار. ومن ثم فإن "المعرفة" هنا هي الداء وهي الدواء.

- قضية تنمية الفعالية التنظيمية : يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتتسأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود قد تحدد من قدراتها على استثمار الفرص المتاحة. وفي جميع الأحوال فإن توفر الموارد على كثرتها لا يكون هو العامل الحاسم في تقرير ما تحققه المنظمة من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. ولعل المثال الأوضح هنا ما تصادفه كثير من المنظمات في العالم النامي من مواقف يتمثل فيها التناقض بين ما تملكه من منتجات التقنية الحديثة في شكل حاسبات آلية وبرمجيات متطورة قادرة على حل كثير من مشكلات العمل وتطويره والارتفاع بكفاءته، وبين درجة التطبيق الفعلي لتلك الموارد والتقنيات. ففي تلك المنظمات لا تزال الحاسبات الآلية بالأساس هي آلات حاسبة سريعة وكبيرة أو هي تستخدم بالدرجة الأولى في عمليات معالجة النصوص بديلا عن الآلات الكاتبة التقليدية، كما لا تزال الهواتف بالدرجة الأولى وسيلة لإجراء المكالمات وليس كما تحقق في العالم المتقدم أن تصبح وسيلة لتبادل المعلومات وإنجاز الأعمال والوصول الأسرع والأكفأ إلى الأسواق والعملاء أينما كانوا. ومن ثم لا يتحقق للمنظمات في تلك الدول القدرات الهائلة التي تحقها تقنيات الاتصالات والمعلومات رغم امتلاكها لها، والسبب يعود إلى نقص المعرفة بكوامن تلك التقنيات والموارد وأساليب استخدامها وتوظيفها على الشكل الأفضل. و نفس المثال في حالة الموارد البشرية إذ تعجز الإدارة في الكثير من

المنظمات عن تحريك طاقاتهم واستثمار قدراتهم لافتقادها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني وآليات التأثير فيه.

- قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية : وهي ضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية في المجتمعات التي تتعامل فيها. وتحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذ توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها. وبشكل أفضل إذ يتهيأ لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات. أما المنظمات التي لا تستطيع اكتساب تلك المعرفة فإنها تفشل في تحقيق التوافق والانسجام بينها وبين أوضاع المناخ الخارجي المتغيرة ويكون مصيرها في العادة إلى الانهيار والذوال. وتؤكد ظروف العولمة السائدة الآن تلك الحقيقة، فرغم شيوع الفرص أمام كافة المنظمات للتوسع والتعامل في السوق العالمي الكبير، إلا أن النجاح في هذا السباق يبدو حليف تلك المنظمات التي سارعت بدراسة أوضاع المجتمعات المختلفة وتحليل عاداتها الاجتماعية والتعرف على نظمها الاقتصادية والسياسية واكتشفت مفاتيح التعامل فيها، ومن ثم وظفت تلك المعرفة في تطوير نظمها واستراتيجياتها وتعديل منتجاتها لتتوافق مع ظروف تلك المجتمعات. ودليلنا على ذلك ما تفعله كبرى الشركات العالمية الآن من إتباع سياسات إدارة الاختلافات بغرض تنويع منتجاتها وأساليبها لمخاطبة كل شعب وكل مجتمع تتعامل فيه بما يناسب، فضلا عن تنمية قدرتها على التعامل مع الهياكل البشرية المتعددة الجنسيات والتكوين النفسي والاجتماعي ممن يعملون في فروعها المنتشرة في جميع أنحاء العالم. إن سر النجاح في تحقيق التوافق مع المتغيرات يكمن بالتالي في تكوين واستثمار حصيلة معرفية كافية ومتجددة عن أوضاع وثقافات تلك المجتمعات المختلفة الداخلة في هيكل العولمة الجديدة.

3- عمليات إدارة المعرفة¹

تتم إدارة المعرفة من خلال عدة عمليات متكاملة على النحو التالي:

- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها.
- محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة وتقديم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة.

1 - حجازي محمد عباس، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 114

- تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظمة من مصادره الخارجية والداخلية، ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ومحاولة تخليق معرفة تنظيمية متسقة ومتكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي لأعضاء المنظمة وأساس يرتكز عليه الأداء في مختلف قطاعات ومستويات النشاط.

- تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة (لقاءات، اجتماعات، مداورات فرق عمل، ورش عمل، حوارات ثنائية وجماعية، منشورات...)، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل والتفاعل.

- إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضح المعرفة التنظيمية في الاستخدام الفعلي ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار.

- تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة، ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين العملاء والمتعاملين وتكوين قاعدة معرفية عريضة تمثل المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به المنظمة.

يمكن ملاحظة أن كثيرا من منظمات الأعمال العالمية قد أصبحت حريصة على تمييز نفسها بما يتوفر لديها من مخزون معرفي متطور يتمثل في تقنيات متميزة، أساليب عمل متطورة كانت نتاج تفكير وتطوير أعضاء فيها، دراسات وتقارير متخصصة تطرح فيها قضايا عامة تهم المجتمع مثل قضايا البيئة، العولمة، الاحتكار والمنافسة وغيرها.

المطلب الثالث : الابتكار والتعلم التنظيمي

1- الابتكار :

يعد الابتكار من أهم المقومات التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة، وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الابتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة المقدمة، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات¹.

هناك بعض المصطلحات ذات العلاقة بالابتكار كالإبداع والاختراع والتحسين والتي سيتم إيضاحها في ما يلي:

1 - حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 358

- الابتكار والإبداع¹

يدخل التفكير المبدع للفرد أو لمجموعة من الأفراد في صميم عملية الابتكار، والإبداع يتمثل في الوصول إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.

بناء على ذلك يتضح الفرق بين الإبداع والابتكار، ذلك أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أي تحويل الفكرة إلى منتج.

- الابتكار والاختراع

لا بد من تمييز الابتكار عن الاختيار، فالاختراع لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار، لكنه غالباً ما يتم الخلط بين المفهومين، فالاختراع عبارة عن فكرة، رسم أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز، منتج أو عملية أو نظام.

بينما الابتكار لا يحدث إلا عند طرح المنتج الجديد، أو المنتج الذي خضع لتغيير ما في السوق، أو عندما يستخدم في الإنتاج عملية جديدة، أو عملية خضعت لتغيير، فعملية الابتكار هي الجمع بين أنشطة مختلفة (كالتصميم، البحث، دراسة السوق، تطوير أساليب الإنتاج، تغيير الهيكل التنظيمي وتطوير العاملين وغيرها) وهي أنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج.

حيث أن الموارد الملموسة كالنفود والمهندسين تكون والمهندسين تكون أكثر أهمية في الابتكار من أجل نقل الفكرة إلى المنتج الجديد، في حين أن الموارد غير الملموسة كالوقت والتقدم الكلي في العلم والعبقرية هي الأكثر أهمية في الاختراع.

- الابتكار والتحسين

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وملائمة في الاستخدام، في حين أن الابتكار قد يتعلق بالتوصل إلى المنتج أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها أو بالتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.

من أجل تقديم صورة شاملة ومعبرة عن أنواع وأبعاد الابتكار يمكن أن نشير إلى التمييزات الأربعة التالية في توصيف الابتكار²:

1 - نفس المرجع السابق، ص 359

2 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 359

- التمييز بين الابتكار كمنتج والابتكار كعملية : يعبر الابتكار كمنتج عن تقديم منتجات جديدة أو معدلة، بحيث له تأثير مباشر على تكلفة وجودة ونمط ومدى توافر المنتج أو الخدمة، لذلك يكون الابتكار واضحا للمستهلك، وفي حين يكون من السهل تحديد الابتكارات التي ينتج عنها منتجات ملموسة ومادية مثل ابتكار آلات التصوير الفورية، تكون الخدمات المبتكرة أقل من ناحية احتمالات إدراك الآخرين لها كالسحب الآلي من البنوك طوال الأربع والعشرين ساعة.

الابتكار كعملية يتمثل في الوصول إلى طريقة جديدة أو معدلة لصنع السلع وتقديم الخدمات، وفي معظم الحالات يكون التغيير في العمليات غير مرئي بالنسبة للمستهلك، بالرغم من أن هذا التغيير يساعد المنظمة على الأداء بفعالية وكفاءة أكبر، والتكنولوجيا الجديدة هي عملية ابتكار، سواء كانت هذه التكنولوجيا إنتاجية جديدة أو نظام جديد من نظم المعلومات الإدارية أيضا، فالأشكال الجديدة من الإدارة وتنظيم العمل متضمنة الإثراء الوظيفي أو المشاركة أو إعادة هندسة أو برامج الجودة كلها عمليات مبتكرة.

- التمييز بين الابتكار الجذري (الاختراق) والابتكار الجزئي (التحسين) : يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتجات والعمليات والإجراءات، التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها.

الابتكار الجذري يحدث في حالة المنتجات المسوقة حديثا، وتكون وظيفتها وبنائها الفني وخصائص أدائها وتصميمها واستخدام موادها وعناصرها، إما جديدة أو خضعت لتغيير جذري، ويمثل هذا النوع من الابتكار وثبة تقدم تعتمد على تكنولوجيات وطرق مختلفة تماما.

- التمييز بين ابتكار حل المشكلة وابتكار التوصل إلى الجديد أصلا : وهذا التمييز دقيق لأن حل المشكلة بالابتكار قد يعني تقديم حل جديد، إلا أن هذا التمييز يقدم نوعين من التوجهات ترتبط الحالة الأولى بحاجات أنية تتعلق بمشكلة تلح وتضغط لإيجاد حل لها فتكون هذه المشكلة هي المحدث للابتكار وبالتالي فإن الابتكار التحسين عادة ما يكون هذا النمط من حلول المشكلات التي تضغط وتحرك الجهود، في حين أن التوصل إلى الجديد يرتبط بالبحوث وارتداد مجالات وأفاق جديدة لا تكون معروفة، فيكون العمل المحدث للابتكار هو المعرفة العالية والدقيقة لدى فريق البحث، وبالتالي فإن الابتكار الجذري هو ذلك النمط الرامي للتوصل إلى الجديد أصلا وبعبارة أخرى، إن الفكرة الجديدة قد تومض بدون ارتباطات سابقة مما يجعلها وثبة إلى الأمام وهذا هو الابتكار الجذري.

- التمييز بين الابتكار كفرصة فنية والابتكار كفرصة سوقية : يمثل الأول اكتشافا علميا وفنيا في حين أن الثاني هو اكتشاف الفرصة في السوق، والواقع أن الفرصة الفنية بحاجة إلى اختصاص علمي ومقدرة بحثية وهذا ما يرتبط عادة بالابتكار في حدود الفكرة وكذلك المنتج قبل وصوله إلى السوق وهذه الفرصة التي تولد المنتج (الفرصة الفنية) يمكن أن تحقق النجاح في السوق أو لا تحققه، في حين أن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج جديد أو منتج قديم يتم استغلاله نظرا لوجود فرصة سوقية، كما هو الحال للمنتجات التقليدية في التنظيف التي تم استدعاءها بدلا من المواد الكيميائية نظرا للتكاليف الاقتصادية والبيئية لهذه الأخيرة.

2- التعلم التنظيمي

يقوم بين التعلم والابتكار علاقة ترابط، فالابتكارات هي نتائج تعلم، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة يستخدمها أصحاب المشاريع لصياغة أفكار ومشاريع مبتكرة، ومن بين أهم المقومات التي يجب توفرها من أجل تحقيق الأداء التميز هو توفر التعلم على مستوى الفرد والمنظمة. ويعرف التعلم الفردي بأنه التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن¹:

- التعلم يتضمن التغيير، فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.
- التغيير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام والاستمرار النسبي.
- التعلم يؤثر في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل، بحيث يمكن التحقق من حدوث التعلم من خلال ملاحظة السلوك، وهذا نظرا لصعوبة التعرف على ما يدور في عقل الإنسان.
- يحدث التغيير في السلوك، وهذا نظرا لصعوبة التعرف على ما يدور في عقل الإنسان.
- يحدث التغيير في السلوك نتيجة لخبرة أو الممارسة المباشرة أو الغير المباشرة، فالفرد يمكن أن يتعلم من خلال الممارسة الفعلية المباشرة أو بطريقة غير مباشرة وذلك من خلال الملاحظة، ويسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم من خلال الآخرين، وفي هذا المجال يجب التفرقة بين تأثير الخبرة والنضج على سلوك الفرد، فقد يتغير سلوكه ليس نتيجة للخبرة ولكن نتيجة لنضجه، أما التعلم التنظيمي فيعني قدرة المنظمة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصفة مستمرة².

1 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص238-239

2 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 125.

يتطلب بناء التعلم التنظيمي في المنظمة توفر خمسة قواعد أساسية يمكن توضيحها كما يلي¹:

- التمكن الشخصي: يجب على صاحب المنظمة الحرص على تمكين جميع أفراد مؤسسته، ف المنظمة لن تحقق التعلم قبل أن يبدأ الأفراد في التعلم ويأتي التمكن الشخصي من المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها، وشحن الطاقات، وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية.

- النماذج الفكرية: النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية والمعرفية لعقل الفرد، بتعبير آخر، يحدد هذا النموذج كيفية التفكير وكيفية التصرف، بحيث يتطلب بناء التعلم التنظيمي التتمية المستمرة للنماذج الفكرية لأفراد المنظمة والتنسيق فيما بينها في إطار يسمع بتوجيه معارفهم لخدمة أهداف المنظمة.

- التعلم الجماعي: وهو عملية ضبط وتطوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب بها أفرادها وهو يعتمد على قاعدة تكوين رؤية مشتركة، كما يعتمد على التمكن الشخصي، لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة، ويعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصراً حيوياً، لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد، هي وحدات التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة، ولا تستطيع المنظمة التعلم، ما لم تمتلك الفرق القدرة على التعلم.

- الرؤية المشتركة: وتبدأ بالرؤية الفردية، والرؤية الفردية هي ما يعتبره الفرد حقيقة، ويجب أن تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها، ويعني ذلك لقائد منظمة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا بد تكون من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المنظمة.

- التفكير بطريقة المنظومة: لتحديد مصادر المشاكل ووضع الحلول لها، لا بد أن يفسح المجال للتفكير العضوي، الذي كثيراً ما يشار إليه بتفكير المنظومة، وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل فميزة أي منظومة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حد، وتفكير المنظومة هو إطار من المفاهيم يعمل على مساعدة الأفراد داخل المنظمة على رؤية كيفية تغير الأشياء بفعالية بعد معرفة عناصر القوة والضعف في أداء المنظمة.

إن هذه المهارات لا يمكن تتميتها إلا من خلال التزام مستمر بتطبيقها على نطاق واسع في المنظمة ككل والتركيز على العنصر البشري وتفعيل المشاركة ومناقشة جميع الأفكار التي من شأنها أن تساعد في بناء التعلم التنظيمي.

يتطلب بناء التعلم التنظيمي في المنظمة النجاح في المراحل التالية¹:

-تدبير المعرفة: وهي المرحلة التي تسعى المنظمة فيها إلى الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية وذلك قصد معارف، حيث أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع تلك المعلومات.

-توزيع المعلومات: فالمعلومات المتاحة يجب أن توزع على من يحتاجها من العاملين ويتعين أيضا أن تكون واضحة ومفهومة لتكون قابلة للاستخدام المثمر.

-توضيح المعلومات: حيث يجب التأكد من أن العاملين يستطيعون تفسير، فهم واستيعاب المعلومات التي جمعوها وتحقيق أفضل استخدام لها ومن المفيد في هذا الصدد استخدام تكنولوجيا المعلومات.

-تهيئة الذاكرة التنظيمية: أي قدرة المنظمة على تخزين المعرفة التي جمعتها بحيث يمكن أن تستفيد منها حيثما وبقا احتياجات للتغيير، مثل إنشاء سجلات الكترونية توضح مثلا كيف عولجت شكاوي العملاء وما هي أسبابها أو عن الوحدات التي أنتجت معيبة وأسباب ذلك والإجراءات التصحيحية التي اتخذت، كما يمكن تسجيل الممارسات التي نجحت وتلك التي فشلت قصد تعظيم الاستفادة من التجارب السابقة، ويوضع ذلك على شبكة الحاسب الداخلية لتكون في نطاق رؤية المديرين وفرق العمل وإلا عجزت الأجيال الحالية واللاحقة عن التعلم من الأجيال السابقة، وهكذا تتحرر المنظمة نسبيا من أسر الاعتماد على ذاكرة موظف أو مدير معين أو بقائه ضمن قوة العمل بها.

-تحويل رصيد المعرفة إلى خطط عمل: فالرصيد المتراكم الذي تم تحصيله من مصادر التعلم يجب تحويله إلى خطط عمل متطورة واستخدامه ضمن نسيج المعلومات المستخدم في تحليل المشاكل وصنع القرارات، هذا مع إدراك أن رصيد المعرفة هو شيء لا نهائي، انه يتجدد ويتطور باستمرار طالما تتنوع مصادر المعرفة وتظهر تجارب جديدة.

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها. وقد رأينا نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر قدراتهم الفكرية.

1 - حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص ص 104-105.

ويؤدي تعميق فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي¹:

- استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أداءهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق. ولذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية .

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضاهم عنها.

- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.

- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.

- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

1 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 23

المبحث الثالث: إستراتيجية تحقيق إدارة التميز في المنظمة

إن إعداد منظمة للتحويل نحو إدارة التميز يتطلب حشد كل الموارد وتوظيف كل الطاقات المتاحة لها وتوجيهها ناحية تحقيق إنجازات ترضي العملاء والسوق، ويتطلب هذا الحشد جهداً غير عادي من القادة والموارد البشرية الفعالة لانجاز المهام المختلفة للمنظمة، إضافة إلى تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها وتفعيل مقومات التطوير المستمر، الأمر الذي يزيد من فرص نجاحها وتفوقها في البيئة التي تنشط فيها

المطلب الأول: بناء وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تمثل التقنية أحد أهم محددات الكفاءة والتميز في المنظمات المعاصرة شريطة أن تكون مناسبة لاحتياجاتها ومتوافقة مع مجمل عناصرها ومعطياتها. فليس القصد أن تستخدم المنظمة التقنيات الأحدث بغض النظر عن جدواها وإمكانات تفعيلها في ظروف المنظمة الخاصة. لهذا يكون من المهم أن تراجع الإدارة الساعية إلى التميز ما لديها من تقنيات ومدى استثمارها والعائد المتحقق منها، وكذا أهمية أو ضرورة التعديل والتطوير والتحديث في حزمة التقنيات المستخدمة في مختلف عمليات المنظمة¹. ويصبح المضمون الحقيقي لمهمة إعادة تصميم وتطوير الحزمة التقنية هو بالأساس تطبيق لمفاهيم وآليات فرع جديد ونام في الفكر الإداري المعاصر هو إدارة التقنية والتي تطورت نتيجة الطفرات التقنية الهائلة التي تشهدها المنظمات المعاصرة وتحيط بها من كل جانب محققة لها إمكانات ومميزات لم تكن متاحة أبداً من قبل. وتتعدد صور التقنيات الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث والتطوير الأمر الذي يجعل قضية إدارة التقنية تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة².

من أهم ما أفرزته التقنيات الجديدة من أوضاع لها تأثيرها البالغ في نظم الأعمال وتوجهات الإدارة المعاصرة ما يلي³:

- ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات

1 - جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999 ص 28

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 61

3 - نفس المرجع، ص ص 61-62

وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.

- ابتداء أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيداتها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها.

- ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة وفق الرغبات والمواصفات التي يحددها كل مستهلك (عميل) ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع.

- الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.

- تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع والشراء وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية أو نظام الأعمال الإلكتروني من أساسيات العصر الجديد.

- التوسع في نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقي والتخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، وتحقيق الارتباط الوثيق بين نظم الإنتاج والتداول للمنتجين والموردين.

- اعتماد تقنية المعلومات وآليات الاتصالات الحديثة في تحقيق التواصل بين الشركات وبين العديد من مقاولي الباطن والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل والإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها وتصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية.

تهتم إدارة التقنية بتخطيط برامج أساسية في توجيه استخدامات التقنية إلى ما يحقق أعلى قيمة مضافة والإشراف على تنفيذها، ثم متابعة وتقويم نتائج تلك البرامج وموائمتها بالتحديث والتطوير بحسب تطور التقنيات ومعطيات ظروف المناخ المحيط والمنظمة ذاتها. إن الاستثمار في التقنية قرار

تحفه مخاطر كثيرة أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، تعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطياتها، سرعة انتشار التقنية الجدية بين المنافسين الأمر الذي قد يضيع على المنظمة المزايا المستهدفة من الاستثمار فيها، وكذلك سرعة معدل التغيير في التقنية وظهور أجيال جديدة من التقنية تجعل ما تملكه المنظمة متقدماً وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث. وبالنظر إلى خطورة وأهمية التعامل مع موضوع التقنية بهدف اختيار أنسبها وتعميق استخدامها وتحقيق العوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المستهدفة منها، كان من الضروري ابتكار أساليب وآليات متطورة تحقق للإدارة السيطرة على هذا الجانب المهم والمؤثر في مدى نجاحها في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية. وتشمل اهتمامات إدارة التقنية المجالات التالية¹:

- رصد التقنيات المتاحة في مجال أنشطة المنظمة والتقنيات الصاعدة ومتابعة سوق التقنية في العالم سواء في مجال النشاط الأساسي للمنظمة أو المجالات المكملة والمغذية.
- اختيار التقنية المناسبة من بين آلاف البدائل المتاحة.
- أسلوب اقتناء التقنية المرغوبة ومدى الاستثمار المناسب ومصدر تمويله، والمفاضلة بين الأفراد باقتناء التقنية أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار والأعباء المالية بينهم.
- استيعاب التقنية المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي والإداري والبشري بالمنظمة
- توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقها في عمليات المنظمة.
- صيانة التقنية والمحافظة على إمكانياتها وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.
- تطوير وتحديث التقنية بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات وتنظيمات الشركة المختلفة ونظم العمل بها، والتطور العلمي والتقني في مجال الصناعة المعنية والصناعات المتصلة.
- تقييم الأداء التقني وتقويم ما يترتب عليها من فوائد إنتاجية وتسويقية واقتصادية.

لا يقتصر الاهتمام بإدارة وتخطيط التقنية على المستخدم المباشر للتقنية مثل إدارات التصميم والإنتاج والعمليات وغيرها من الإدارات ذات الطبيعة الفنية، بل يمتد الاهتمام بها ليشمل في الأساس الإدارة العليا المسؤولة عن تحقيق الأرباح في نهاية الأمر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث المستمر عن كل ما يحقق لها التفوق والتميز على المنافسين في السوق.

1 - لطفي لويز سيفين، إدارة التكنولوجيا، من إصدارات الجمعية العربية للإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1999، ص 45

إن التعامل الصحيح مع قضية إدارة التقنية يراها في شكل منظومة متكاملة تتناول قضية التقنية في مجالات المنتجات الأساسية من سلع وخدمات وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات يعبر عنها بمصطلحات منصة المنتجات العينية، ومنصة المنتجات المعلوماتية، ومنصة المنتجات البرمجائية¹. كما تشمل إدارة التقنية أساليب تحقيق التكامل بين منصة العمليات ومنصة المنتجات ومنصات التقنية وتحديد المسار التقني، حيث أن الوصول إلى منتجات محددة لها مواصفاتها ومميزاتها وفق التصميم الفني لها [منصة المنتجات] يتطلب اختيار وتصميم سلسلة العمليات أو الأنشطة الإنتاجية المناسبة [منصة العمليات] لتنفيذ التصميم لتحقيق التميز التسويقي وإرضاء العملاء بشكل أكفأ وأسرع من المنافسين، وكذلك فإن تشغيل العمليات الإنتاجية يحتاج إلى تقنيات متناسبة مع طبيعة ومواصفات المنتجات ومتطلبات التنفيذ العيني للتصميمات [منصة التقنيات].

إن تعميق استخدام شبكات الاتصالات ونظم المعلومات المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية ليس هدفاً في ذاته، بل هو وسيلة لتدعيم التوجهات الأساسية لإدارة التميز وهي²:

- التوجه للمستقبل، بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقه في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.
- التوجه للتكامل، حيث تتيح شبكات الاتصالات ونظم المعلومات لإمكانيات هائلة لتنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.
- التوجه التقني، حيث تندمج تقنيات الاتصالات والمعلومات كعنصر رئيسي في البناء الإداري للمنظمة، وتباشر التأثير والتفاعل مع جميع عناصرها.
- تشكل البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات في المنظمات الحديثة من المكونات الرئيسية التالية:

- الحاسبات الآلية المنفردة أو المتجمعة في شبكات.
- قواعد المعلومات المتخصصة والمشاركة.
- وسائل الاتصالات الصوتية، المرئية، والمرتبطة بالحاسبات الآلية.

1 - لطفي لويز سيفين، مرجع سابق، ص 46

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 63

- شبكات تبادل المعلومات الداخلية.

- شبكة الإنترنت.

للإدارة غايات مهمة من وراء تطوير وتفعيل شبكات الاتصالات ونظم المعلومات الشاملة

وهي:

• تحقيق الربط الآني بين جميع قطاعات المنظمة ومواقع العمل بها

• التنسيق والتفاعل الآني في كافة مسائل التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه الموارد لأفضل

الاستخدامات.

• تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء وتحولات السوق.

• تحقيق إمكانية العمل على مدار الساعة بمنطق 24x7.

• التحرر من قيود المكان والزمان حيث تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها [السلع والخدمات] إلى

كل من يطلبها أياً كان موقعه وذلك من خلال التجارة الإلكترونية وإنجاز المعاملات عبر شبكة

الإنترنت.

• تمكين المنظمة من التواصل والتشابك مع الموردين وتطبيق سياسة الشراء والإنتاج في الوقت

مما يخفض الاستثمارات المجمدة في المخزون السلعي الكبير من الخامات ومستلزمات الإنتاج، كما

يجعل البيع مباشرة إلى الموزعين ومنافذ التوزيع ويخفض أو يلغي الاحتياج إلى احتفاظ المنظمة

بمخزون من السلع التامة.

• تطوير كافة نظم العمل في مختلف قطاعات المنظمة والتحول بالتالي إلى المنظمة الإلكترونية

التي تتحرر من قيود المعاملات الورقية وقيود المكان وتنطلق في عملياتها عبر الإنترنت والإنترنت

محقة مستويات أعلى من الإنتاجية والقيمة المضافة والربحية.

المطلب الثاني : تفعيل البيئة الداخلية للمنظمة

1. البناء الإستراتيجي : يقصد به تلك المجموعة من القرارات والاختيارات الحاسمة التي تشكل

توجه المنظمة ومسيرتها المستقبلية، وتحكم اختياراتها في كافة ما يعرض لها من أمور. ويضم البناء

الإستراتيجي العناصر الرئيسية التالية¹:

1 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص10.

●رسالة المنظمة: وهي الغاية أو الغايات الكبرى التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها، والأثر المهم الذي تسعى إلى تأكيده في مجتمع الأعمال والبيئة المحيطة بصفة عامة. إن رسالة المنظمة هي توضيح لشخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، فضلاً عن كونها أساس بناء إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج عملها.

● الرؤية : ويقصد بها الصورة التي تريد المنظمة أن تحققها لنفسها في المستقبل. أي هي المركز المستقبلي المستهدف للمنظمة في نطاق السوق أو الصناعة أو مجتمع الأعمال بشكل عام

●الأهداف الإستراتيجية :وتعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تمس المنظمة كلها وتشارك في تحقيقها أغلب أو كل قطاعاتها ومستوياتها، وتعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تريد المنظمة تحقيقها ويأتي في مقدمتها ما يلي:

-الأرباح، معبر عنها عادة في صورة رقمية كنسبة من الإيرادات .

-العائد على الاستثمار، ويعبر عنه رقمياً كنسبة من إجمالي الاستثمارات الموظفة في المنظمة، أو نسبة من رأس المال أو نسبة من رأس المال المملوك لأصحاب المنظمة، أو نسبة من قيمة الأصول .

-نمو المنظمة، ويقاس عادة بزيادة المبيعات بمعدلات متعالية، أو زيادة حصة المنظمة في السوق، أو نمو معدلات الأرباح وزيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة.

●إقامة نظام للتخطيط الإستراتيجي : يمثل التخطيط الإستراتيجي اللبنة الأساسية في البناء الإستراتيجي للمنظمة، وهو آلية ترجمة الرؤية المستقبلية إلى نتائج قابلة للقياس، وتفعيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورسالة المنظمة. ويتبلور نظام التخطيط الإستراتيجي في إنتاج مجموعة الخطط التي تستهدف نقل المنظمة من موقفها الحالي إلى الموقف المستهدف بحسب طبيعة الظروف الخارجية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها. وتتمثل عناصر التخطيط الإستراتيجي الأساسية في¹ :

-تحليل المتغيرات في المناخ المحيط .

-اختيار الأولويات الحيوية.

-تصميم خطة متكاملة.

-تنفيذ الخطة .

1 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،

- المتابعة الدورية للتنفيذ.

- تقويم النتائج والإنجازات.

2. إعادة الهيكلة¹: على طريق بناء وتفعيل إدارة التميز يجد المدير نفسه مضطراً لإدخال تعديلات هيكلية في بناء المنظمة وعناصرها بحيث تنهياً فرص أفضل لدعم عناصر التميز وإطلاق مجالات الحركة الواسعة أمامها لإنتاج آثارها الإيجابية المستهدفة. وتتضمن إعادة الهيكلة التعامل مع العناصر المحورية التالية:

• التوجهات الإستراتيجية: وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة وإعادة صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

- مراجعة الأهداف الإستراتيجية وتطويرها بما يتفق ومتطلبات المناخ الخارجي.

- توضيح عناصر الإستراتيجية لكافة المسؤولين عن عمليات المنظمة وتأكيد توافقهم مع تطلعاتها.

- مراجعة فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي وتصويب ما قد يكون به من عوامل ضعف أو قصور.

- مراجعة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات وإعادة تصميمها بما يكفل فعاليتها في رصد الأداء والمتغيرات وتوفير الدعم المناسب لاتخاذ القرارات.

• التوجه التسويقي: وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة الموقف التسويقي العام للمنظمة من حيث حصتها في السوق، وتطور المبيعات،

وتطور هيكل العملاء ومدى ثباته أو تغيره.

- مراجعة الطرح التسويقي الذي تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، ومقارنته بما يقدمه

المنافسون وكذا الاستدلال على مدى تقبل العملاء له بتحليل تطور المبيعات حسب شرائح السوق والعملاء المختلفين وفي الفترات الزمنية المختلفة.

- مراجعة نتائج البحوث والتطوير وما تتيحه للمنظمة من فرص تقديم منتجات جديدة أو تحسين

أداء وتطوير استخدامات منتجات قائمة.

- مراجعة الإمكانيات التقنية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة ومدى استثمارها في تقديم

منتجات وخدمات متميزة للسوق.

1 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 72

- مراجعة النطاق الجغرافي للسوق الذي تتعامل فيه المنظمة ودراسة احتمالات نموه في المستقبل، واستبيان الأسواق الواعدة محلياً أو خارج الوطن.
- إعادة تصميم السوق المستهدف من حيث النطاق الجغرافي، شرائح المستهلكين، ونوعيات المنافسين المتوقعين.
- إعادة تصميم المزيج التسويقي من السلع والخدمات وأسعار البيع وطرق و منافذ التسويق والاتصال بالعملاء، وأنواع خدمات ما بعد البيع وغيرها من عناصر المزيج التسويقي.
- بناء إستراتيجية التسويق المتكاملة وإدماجها ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- البناء التنظيمي : وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:
- مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات البناء الإستراتيجي المتجدد للمنظمة والكشف عن نقاط الضعف والقوة فيه.
- مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة وتقويم فعاليتها في تيسير الأداء وتحريك الموارد وتنمية العلاقات بين أفراد المنظمة.
- مراجعة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، والبحث في مدى فعالية الوضع القائم في تيسير الأداء وتوفير المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات.
- مراجعة الهياكل والعلاقات التنظيمية القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصالات والمعلومات ومدى الاستفادة منها.
- الهيكلة الإنتاجي : وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:
- مراجعة فعاليات المنظمة في مجالات البحوث والتطوير ومدى كفاءتها في تمكين المنظمة من إنتاج وتطوير المنتجات [السلع والخدمات] التي ترضي العملاء وتحقق تطلعاتهم.
- مراجعة إمكانيات المنظمة في أنشطة التصميم والابتكار ودرجة استخدامها في تحقيق منتجات متميزة تتفوق بها المنظمة وتنتقل بها إلى الأسواق قبل غيرها من المنافسين.
- مراجعة هيكل الطاقات الإنتاجية المتاحة للمنظمة من آلات وتجهيزات وأصول مادية مختلفة، وتقدير حالتها الإنتاجية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات إرضاء العملاء.
- مراجعة نظم الإنتاج وأسس تصميم وإدارة العمليات [إعادة هندسة العمليات].
- مراجعة نظم ضبط وتأكيد الجودة في العمليات الإنتاجية.

- إعادة تصميم الهيكل الإنتاجي في ضوء نتائج المراجعة الشاملة للعناصر السابقة.
- الهيكل التقني : وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي :
 - حصر التقنيات المتاحة في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة.
 - مراجعة مدى الاستخدام الفعلي للتقنيات المتاحة وما قد تثيره من مشكلات في التطبيق، أو احتمالات تراجع المنظمة عن الاستخدام الكامل لطاقت التقنية.
 - مراجعة مستوى التقنيات المتاحة من حيث إمكاناتها وقدرتها على دعم أنشطة المنظمة مقارنة بالمستوى التقني المتجدد في مجالات نشاط المنظمة.
 - مراجعة اقتصاديات الاستخدام التقنيات المتاحة وجدوى التحديث باستقدام تقنيات أكثر تطوراً.
 - إعادة تصميم الحزمة التقنية بحيث يتم استبعاد التقنيات غير المستخدمة أو المتقادمة وضم تقنيات أكثر تطوراً وتناسباً مع احتياجات المنظمة.
 - اتخاذ إجراءات تدريب الموارد البشرية واستكمال المتطلبات المادية والتقنية اللازمة من أجل وضع التقنيات الجديدة في التطبيق.
- الهيكل البشري : وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي :
 - مراجعة وتقويم الهيكل البشري المتاح للمنظمة من حيث الأعداد وتناسبها مع حجم العمل ومتطلبات الأداء من ناحية، ومن حيث خصائص الموارد البشرية وتوافقها مع متطلبات المنظمة وطبيعة العمل بها.
 - مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية وتقويم فعالية الأنشطة المختلفة التي تباشرها الإدارة المسؤولة عن استقطاب واختيار وتوجيه أداء العاملين وتدريبهم وتقويم فعاليتهم في العمل ورسم برامج تنمية قدراتهم واستثمار خبراتهم ومعارفهم.
 - مراجعة نظم تحديد وإدارة الأجور والمكافآت والمزايا المختلفة التي تقدمها المنظمة لحفز العاملين على تحسين الأداء، ومقارنتها بالمستويات السائدة في السوق، واتخاذ إجراءات إعادة تصميمها بما يكفل قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجاتها والاحتفاظ بهم.
 - مراجعة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة ومدى انفتاحها ومحاباتها لفرص المشاركة والانطلاق الفكري وحفز العاملين على الابتكار والمبادأة بالأفكار والمقترحات، والعمل على تطويرها لتكون أكثر جذباً للعناصر المتميزة من الأفراد ذوي المعرفة والخبرة والقدرة الذهنية العالية.

- إعادة تركيب هيكل الموارد البشرية بتحديد الأعداد والنوعيات المناسبة لاحتياجات العمل حالياً وفي المستقبل، واتخاذ الإجراءات لتنفيذ التعديلات المترتبة على ذلك.

• الهيكل المالي : وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

-مراجعة الهيكل التمويلي للمنظمة وتبين مدى اتساقه مع متطلبات النشاط وتوافقه مع الأسس السليمة في الإدارة المالية من حيث تناسب تكلفة الأموال مع العائد من توظيفها واستثمارها في عمليات المنظمة، ومدى التوازن بين المال المملوك لأصحاب رأس المال والأموال المقترضة، وقدرة المنظمة على الوفاء بالقروض وخدمتها مع عدم المساس بمستوى الربحية .

-مراجعة مستويات القيمة المضافة التي تحققها أنشطة المنظمة ومقارنة البدائل الهادفة إلى تعظيم هذه القيمة بالتركيز على الأنشطة الأكثر إنتاجاً للقيمة المضافة والتخلص من الأنشطة الأقل قيمة مضافة وإسنادها إلى جهات خارجية.

-إعادة هيكلة نظم الحسابات والإدارة المالية لتصبح قادرة على احتساب القيمة المضافة الاقتصادية واتخاذها أساساً في تقويم جدوى الأنشطة وطرق استخدام الأصول.

-مراجعة هيكل الاستثمارات التي تديرها المنظمة (أوراق مالية، عقارات، مساهمات في مشروعات أخرى...) وتقويم جدواها وإعادة تخطيطها.

•النظم الإدارية : وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى حصر ومراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية وتقويم جدواها وفعاليتها في تيسير أعمال المنظمة، ومن أهم تلك النظم:

-نظم التخطيط والمتابعة وتقويم الأداء.

-نظم إدارة الأداء.

-نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات .

-نظم الاتصالات .

3. كفاءة وفعالية الموارد البشرية : إن العمل من أجل تحقيق إدارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات. ويصبح تكوين وتفعيل وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع التحول نحو إدارة التميز التي يجب أن تلقى اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا. وتتبلور عناصر تلك المهمة الشاقة والخطيرة في محورين رئيسيين¹:

1 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 74

- معالجة أوجه القصور في نظم وممارسات إدارة الموارد البشرية .
 - إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية : وذلك وفق الرؤية التالية:
 - تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .
 - إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة بحيث تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية الأفضل وفق طبيعة العمل واحتياجاته .
 - ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى سياسات واضحة ترشد عمليات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، إدارة الأداء، تنمية الموارد البشرية وتعويضهم وصيانة مهاراتهم وتنميتها .
 - تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية متناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطورات المتوقعة .
 - مراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية الموجود بالمنظمة وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل الصحيح والمناسب لاحتياجات المنظمة، وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .
 - تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة .
 - مقارنة نظم وآليات التعامل مع الموارد البشرية السائدة في المنظمة مع ممارسات المنظمات المماثلة أو المنافسة والمشهود لها بالتفوق والتميز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة .
 - إدماج مفهوم وآليات إدارة الجودة الشاملة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية .
 - تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز .
 - أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفه للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .
4. القيادة الإدارية : ركزت كل نماذج التميز على أهمية القيادة الإدارية وأفردت لها مكاناً مهماً ضمن عناصر التميز وممكناته. والمقصود بالقيادات الإدارية كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز. أي أنهم ليسوا بالضرورة

من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل وحسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم¹. وذلك من خلال خطة إعداد وتدريب القيادات والتي يتم تصميمها وتنفيذها على عدة محاور كما يلي²:

- الإعداد المعرفي، ويعنى بتزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي. وتضم عملية الإعداد المعرفي المحاور التالية : محور المعرفة السياسية، محور المعرفة الإدارية، محور المعرفة الاقتصادية، محور المعرفة الثقافية، محور المعرفة التقنية .

- التدريب المهاري، ويقصد إلى صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية. وتتركز في مهارات ثلاث رئيسية:

✓ المهارة الفكرية، وهي القدرة على تصور المشكلات وجمع خيوطها، وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج.

✓ المهارة الإنسانية، وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة.

✓ المهارة الفنية، وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره القائد والعاملين معه، ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، مما يمكن القائد من مساعدة ومساندة العاملين معه في حل ما قد يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها الآلية والمادية ويعمل على توفيرها في التوقيت الصحيح، الأمر الذي ييسر للعاملين معه تحقيق أهداف الأداء المنوطة بهم.

- التمكين، يقصد به تخويل القادة بالصلاحيات وتحميلهم مسؤوليات تحقيق نتائج مستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف لهم في علاقاتهم بالقائمين على أداء الأعمال لتحقيق تلك النتائج.

المطلب الثالث : بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر

يتحقق مستوى إدارة التميز إذا توفرت للمنظمة إمكانيات التطوير المستمر في العمليات والمنتجات ونظم العمل بها وآليات التعامل مع العملاء وأطراف المناخ الخارجي. ولا يأتي التطوير المستمر من فراغ، بل ينبع من المصادر الجوهرية التالية³:

1 - محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 236.

2 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 75

3 - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 69-71

- التوجهات الإستراتيجية للمنظمة متمثلة في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها والتي تستوعب التطوير والتحديث باعتبارهما من المقومات الأساسية للمنظمة.
 - البناء التنظيمي المرن الذي يتيح الفرص لأفراد وجماعات العمل بالمنظمة للإبداع في الأداء وابتكار وسائل جديدة ومنتجات متطورة لإرضاء رغبات العملاء، ويحفز العاملين ويكافئهم على المبادرة والابتكار.
 - ثقافة المنظمة التي تحابي الإبداع والابتكار وتشجع قيم التطوير والتحديث وقبول التغيير والمبادرة إلى التعامل مع المتغيرات وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق مستويات الأداء الأعلى.
 - أنماط القيادة الإدارية التي تحفز العاملين على التقدم باقتراحاتهم ومبتكراتهم وتكافئهم على الجيد منها وتضعه موضع التطبيق.
 - توجهات الإدارة العليا وقبولها لمفهوم تمكين العاملين ومنحهم حرية الحركة واتخاذ القرارات وتشكيل أنماط الأداء بحسب متطلبات الموقف، مما يحفزهم على إعمال الفكر وإطلاق طاقاتهم الذهنية، ومن الركائز الأساسية حتى تتحقق للمنظمة فرص تفعيل عمليات التطوير المستمر:
 - نظم فعالة للمعلومات ترصد المتغيرات في الأسواق، وتطورات التقنية ومستحدثات العلم، وممارسات المنافسين واتجاهاتهم للتطوير والابتكار، فضلاً عن رغبات العملاء وآرائهم وتقويمهم لمستوى خدمات المنظمة والشكاوى التي تصدر منهم بحق المنظمة أو منتجاتها أو العاملين بها.
 - نظام فعال ومتطور لإدارة الموارد البشرية يستطيع التمييز والكشف عن العناصر البشرية المؤهلين لممارسة الابتكار والتجديد والتطوير بما يتوفر لهم من القدرات الفكرية والذهنية والمهارات والخبرات التقنية والعلمية، فضلاً عن الحماس والتحفز والميول المحابية للإقدام وحب التغيير وعدم الركون للمعتاد أو الخوف من الجديد.
 - قدرات مالية وإنتاجية تسمح بمباشرة أعمال البحوث والتطوير وفق توجهات إستراتيجية وخطط وبرامج مدروسة تخرج بها من نطاق العمل العفوي أو العشوائي إلى مجال الابتكار المنظم.
 - نظم للحوافز تشجع الأفراد والجماعات على التفكير والاقتراح والابتكار وتجعل لهم نصيب فيما يتحقق من إنجازات تقنية وعلمية وما يترتب عليها من أرباح وعوائد اقتصادية ومالية.
- المطلب الرابع : التوجه بالسوق وإدارة العلاقات مع العملاء**
- يتبلور معنى التوجه بالسوق في الأسس التالية¹:

- تبدأ الإدارة من السوق بالتعرف على احتياجات العملاء المستهدفين وتفهم ظروف وأوضاع السوق وما يجري فيه من أنشطة المنافسين وغيرهم من أطراف لهم تأثير على فرص المنظمة في الوصول إلى العملاء.
- تنتهي الإدارة بالسوق من خلال التعرف على مدى تقبل العملاء لما تقدمه لهم المنظمة من سلع أو خدمات، ومدى تميزها عما يقدمه المنافسون .
- الهدف الأساسي للإدارة هو تأمين مركز تنافسي متقدم والمحافظة على ولاء العملاء واستمرار تعاملهم معها، وكذا اكتساب شرائح جديدة ومواقع متقدمة في السوق باستمرار. من خلال تطوير منتجات وخدمات ترضي العملاء وتحقق رغباتهم وتطلعاتهم المتغيرة وتتفوق على المنافسين.
- تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق، المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الساعية إلى إدارة التميز
- مواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل تتطلب التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي وابتكار أساليب ومداخل جديدة للوصول إلى السوق المستهدف.
- لا يكفي العمل على تحسين موقف المنظمة في الأسواق الحالية، وإنما ينبغي العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً.
- لا يكفي وجود خطط وبرامج تسويق جزئية، ولكن المطلوب تنمية إستراتيجية شاملة لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية.
- أهمية الإبداع والابتكار لإعادة صياغة الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة
- أهمية التركيز على إبداع وتنمية القدرات المحورية لبناء القدرة التنافسية.
- الميزة التنافسية للمنظمة الحديثة هي أن تكون منظمة متميزة وليس مجموعة من المنتجات المتميزة.
- السوق المستهدفة لم توجد بعد، أي أن مسؤولية المنظمة أن تكتشف وتخلق السوق الذي يناسبها.
- البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلية أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين.
- يستند التفوق التسويقي إلى طاقات البحث العلمي والتطوير التقني المتميز.
- يعتمد التفوق التسويقي على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية المتميزة [بما فيهم المستهلكين].

يتطلب نجاح الإدارة في تأكيد توجهها بالسوق أن تباشر الأمور التالية والتي تسرع بتحولها نحو إدارة التميز :

- إدارة المنافسة بمعنى تحديد الأهداف التنافسية ورصد المنافسين وتخطيط العمليات التسويقية برؤية واضحة لما يفعله الآخرون.
 - إدارة النشاط التسويقي من منظور منفتح يرى السوق العالمي إطاراً رحباً تتعامل فيه المنظمة دون أن تنحصر بالضرورة في السوق المحلي المحدود.
 - التعامل بفعالية مع السوق المحلي بمفهوم عالمي، والعكس تأكيد الهوية المحلية حين الانطلاق إلى الأسواق العالمية.
 - تطوير أجهزة التسويق والبيع وتنمية قدرات القائمين عليها والتركيز على بناء اهتمامهم بالعملاء وتنمية وعيهم بمفهوم الخدمة .
 - نشر فكر التسويق ومفاهيم إرضاء العملاء بين جميع العاملين في المنظمة وليس فقط أعضاء جهاز البيع والتسويق. إن الهدف أن يسود المنظمة وعملياتها جميعاً الفكر التسويقي المتحرر والمنطلق من رغبات العملاء.
 - تنمية سياسات وآليات لضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها باستمرار، وسرعة الاستجابة لآراء العملاء.
- يتكامل مع مهمة التوجه بالسوق توجه الإدارة المعاصرة لبناء وتنمية علاقات مستمرة وفعالة مع عملائها تقوم بمقتضاها كافة أجزاء المنظمة بتنسيق أعمالها وفعاليتها من أجل تحسين خدماتها للعملاء وكسب رضائهم واستمرار علاقتهم بالمنظمة، وقد تطورت في السنوات الأخيرة مجموعة مفاهيم وآليات تشكل قاعدة لمهمة إدارية جديدة هي إدارة علاقات العملاء والتي تعتمد إلى حد كبير على تقنيات الاتصالات والمعلومات لضمان التواصل والتفاعل المستمر بين المنظمة وعملائها، ولا تتوقف اهتمامات إدارة علاقات العملاء عند الممارسات التقليدية من نوع الاستجابة إلى شكاوى العملاء أو تحقيق رضاهم عن طريق حل ما قد يواجهونه من مشكلات في استخدام المنتجات التي ابتاعوها من المنظمة مثل عملية رد المشتريات أو صيانة وإصلاح السلع إذا أصابها عطب، بل تتجاوز هذا المفهوم التقليدي لتصبح إستراتيجية كاملة تتعاون كل أطراف المنظمة في تنفيذها.¹

1 Stanley A. Brown & Moosha Gulycz, Performance Driven CRM,Wiley,2002, p. 107.

تستطيع المنظمة الساعية إلى تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة علاقات العملاء من أجل الوصول إلى إدارة التميز تحقيق غايتها إذا استكملت المقومات التالية¹:

- تكوين رؤية خاصة لتنمية العلاقات مع العملاء وإدماجها في الرؤية العامة للمنظمة، بمعنى أن تصبح إقامة وتنمية وإدارة العلاقات مع العملاء جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة وفلسفتها العامة.
- ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية تتكامل مع إستراتيجيات التسويق بالمنظمة لتحديد المداخل والآليات الأفضل التي تتبعها المنظمة في الوصول إلى عملائها والتواصل معهم وإدماجهم في نسيج تنظيمها وإشراكهم في عملياتها.
- تحويل إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية، ووضع الآليات المناسبة لمتابعتها وتقييم فعاليتها.

خلاصة الفصل الثاني :

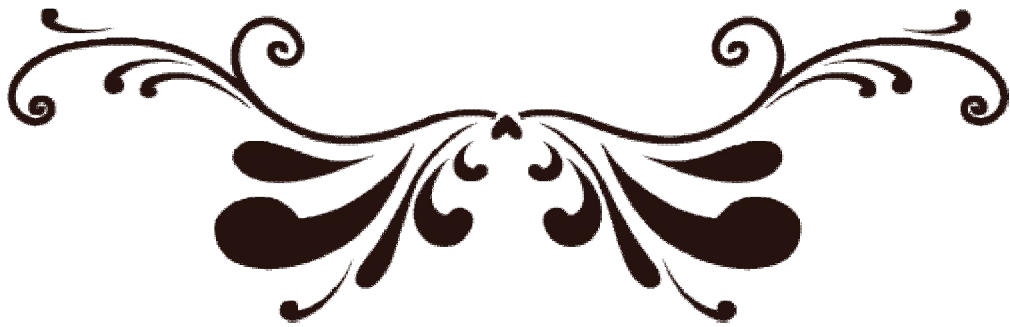
ان ادارة التميز تعبر عن منهج شامل يجمع مقومات بناء المنظمات المتفوقة والرائدة، فهو يحقق لها قدرة عالية على مجابهة التغيرات والتحديات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، ويضمن لها تحقيق الاداء المتميز الذي هو غايتها.

يتم تحقيق التميز عن طريق نماذج تعبر عن مجموع الاساليب المستخدمة بالاعتماد على مجموعة من المعايير يصطلح على تسميتها بمعايير التميز، والتي تتم صياغتها على ضوء احتياجات منظمات الاعمال وطموحاتها التي تتوافق مع بيئتها وثقافتها.



الفصل الثالث

نماذج التميز في العالم و آليات عملها



الفصل الثالث : نماذج التميز في العالم وآليات عملها

يتم تحديد المركب المناسب لتحقيق الأداء المتميز من خلال نماذج التميز، فنماذج التميز عبارة عن مجموعة من المعايير بأوزان محددة وفق أسس علمية .

وقد زاد مفهوم التميز أهمية مع ظهور جوائز عالمية لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الأداء المتميز، لذا عملت الكثير من دول العالم على إنشاء هذه الجوائز لتحقيق طموحها وفق ما يتأقلم مع ثقافتها وإمكانياتها ومبادئها. و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : أشهر نماذج التميز العالمية ومعاييرها

المبحث الثاني: معايير نماذج التميز الأجنبية

المبحث الثالث: نماذج التميز الدول العربية

المبحث الأول : أشهر نماذج التميز العالمية ومعاييرها

جاءت نماذج التميز لتعبر عن مدى توجه واهتمام المنظمات للرقى بمستواها في بيئتها التي تنشط فيها، فلكل نموذج مجموعة من المعايير وفق درجة أهمية لكل عنصر منها، والتي تختلف من برنامج إلى آخر .

المطلب الأول : نموذج ديمينج

يعتبر نموذج ديمينج(Deming) الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان في 1951، حيث اتبعت اليابان إستراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية، بغية جذبها للاستثمار . فرافق ذلك هجرة عدد كبير من علماء الادارة الأمريكيين إلى اليابان؛ الذين لم يجدوا اهتماما بأفكارهم في أمريكا، ليجدوا اعتناقاً كلياً لها في أوساط اليابانيين؛ ومن أشهرهم إدوارد ديمينج وزميله جوزيف جوران¹ .

عمل ديمينج على تطوير أفكاره واختبارها فظهرت رقابة الجودة الشاملة، وبرامج حلقات الجودة . ويقوم هذان المفهومان على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والأخذ برأيه بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو العميل، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن؛ لكسب رضا المستهلك أو العميل، وضمان الربحية والمنافسة، وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل . حققت أفكار ديمينج نجاحاً باهراً، حيث لم تلبث الصناعات اليابانية كثيراً بجودتها الشاملة، حتى غزت العالم أجمع بدءاً ببالاسواق الأمريكية² .

تقوم منظمة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق انجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات³، ويهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية، ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظريةKaizen في

1 - The Deming Prize Committee , **The Deming Prize Guide** , Union Of Japanese Scientists And Engineer, 2010 , P 02

2 - Ibid , P 03

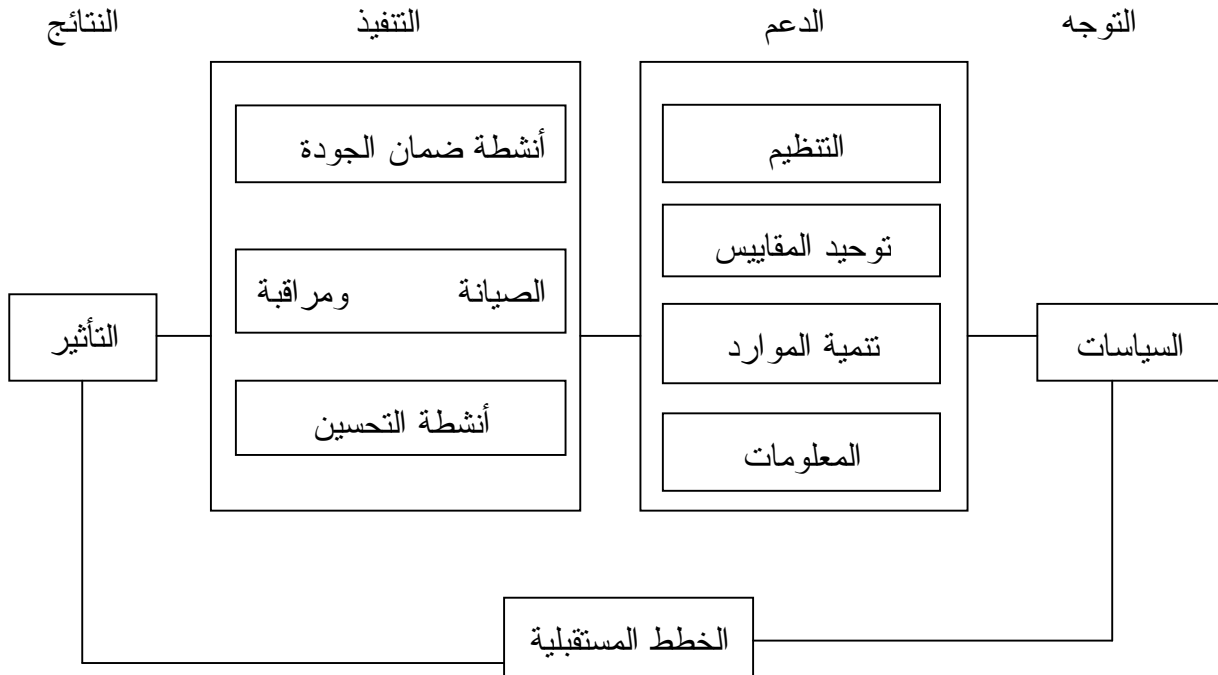
3 - Rajashekharaiiah Jagadeesh , **Emphasis On Human Resource Management In Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards' Criteria** , International Journal of Economics, Commerce and Management , United Kingdom Vol II, Issue 1, 2014 , p 06

التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي. وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربعة مجموعات رئيسية هي¹:

- التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.
- الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.
- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين.

- النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتضح تلك النقاط في الشكل الموالي :

الشكل (15) : نموذج ديمينج



Source : ¹- Porter L.J. & Tanner S.J. **Assessing Business Excellence**, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, second Edition, 2004, Oxford, p 201

تستند جائزة ديمينج على المعايير العشرة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على تلك المعايير بواقع 100 نقطة 10% لكل معيار على ألا يقل نتيجة كل معيار عن 50 نقطة وألا تقل

1 - Rajashekharaiiah Jagadeesh , **Quality Leaders - Learning From The Deming Prize Winners In India**, International Journal for Quality Research, 2014 , p 431

النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عن 70% من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية¹:

- معيار السياسات 100 نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، وإجراءاتها المستخدمة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.
 - معيار التنظيم 100 نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات.
 - معيار المعلومات 100 نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وتنظيم المعلومات.
 - معيار توحيد المقاييس 100 نقطة: ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير، ومحتوى المعايير، ومستوى الالتزام بالمعايير، ومدى تطويرها بشكل منظم.
 - معيار تنمية الموارد البشرية 100 نقطة: ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بالخطط التعليمية والتدريبية للعاملين، ومستوى حالة الوعي بالجودة، ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.
 - معيار أنشطة ضمان الجودة 100 نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة، وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى حالة إرضاء العملاء، وحماية البيئة.
 - معيار أنشطة التحسين 100 نقطة: ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولوية التعامل معها، وخطط علاجها.
 - معيار الصيانة ومراقبة الأنشطة 100 نقطة.
 - معيار التأثير 100 نقطة: ويعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على الشركات وعلى المجتمعات المحلية والدولية.
 - معيار الخطط المستقبلية 100 نقطة: ويتناول هذا المعيار خططا لتحسين الجودة في المستقبل على أساس عدد من المتغيرات منها تحديد مستوى الحالة الراهنة.
- يعتبر ديمنج أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، فكان يرى أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في حدود اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، لذلك فإنه كان يؤمن بضرورة تشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها.

يعرض الجدول التالي الفائزين بجائزة Deming منذ تأسيسها :

الجدول (05) : الفائزون بجائزة Deming

الشركات الفائزة	السنة
Motosaburo MASUYAMA	1951
Tetsuichi ASAKA, Kaoru ISHIKAWA, Masao KOGURE, Masao GOTO, Hidehiko HIGASHI, Shin MIURA, Shigeru MIZUNO, Eizo WATANABE	1952
Toshio KITAGAWA	1953
Eizaburo NISHIBORI	1954
Shigeiti MORIGUTI	1955
Yasushi ISHIDA	1956
Ziro YAMAUTI	1957
Takeshi KAYANO	1958
Kenichi KOYANAGI, Genichi TAGUCHI	1959-60
Takeo KATOU	1961
Ikuro KUSABA	1962
Noboru YAMAGUCHI	1963
Sadakichi SHIMIZU	1964
Masumasa IMAIZUMI	1965
Masashi ASAO, Kiyomi KADOKAWA, Kazufumi SEKI Tadasu FUJITA	1966
Jiro KONDO	1967
Shinobu TOSHIMA	1968
Tadakazu OKUNO	1969
Tatsuo SUGIMOTO	1970
Teiichi ANDO , Yoshio KONDO, Shoichi SHIMIZU	1971
Kotaro ITOH	1972
Koichi OHBA	1973
Koji KOBAYASHI	1974
Taro YAMAMOTO, Yoshitsugu OHMAE	1975
Katsuyoshi ISHIHARA	1976
Osamu FURUKAWA	1977
Yoji AKAO	1978
Hajime MAKABE	1979
Shoichiro TOYODA	1980
Hajime KARATSU	1981
Hiroshi SHIOMI	1982
Minoru TOYODA	1983
Tatsuo IKEZAWA	1984
Yoshinobu NAYATANI	1985
Motosaburo MASUYAMA	1986
Ryoichi KAWAI	1987
Ryuichi KOBAYASHI	1988
Ren-ichi TAKENAKA	1989

Hitoshi KUME	1990
Shoichiro KOBAYASHI	1991
Kenji KUROGANE	1992
Masao NEMOTO	1993
Yasutoshi WASHIO	1994
Takanori YONEYAMA	1995
Ayatomo KANNO	1996
Kenzo SASAOKA	1997
Noriaki KANO	1998
Katsuya HOSOTANI	1999
Yotaro KOBAYASHI	2000
Matabee MAEDA	2001
Shiro FUJITA	2002
Shoji SHIBA	2003
Tadashi YOSHIZAWA	2004
Akira TAKAHASHI	2005
Hajime SASAKI	2006

المصدر : ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية - مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز - ، جامعة الموصل ، العراق ، 2001 عن الموقع <http://www.kaa.jo>

المطلب الثاني: نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكولم بالدريج في 1987، ويستمد أفكاره من نموذج ديمنج الياباني، ويهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية¹:

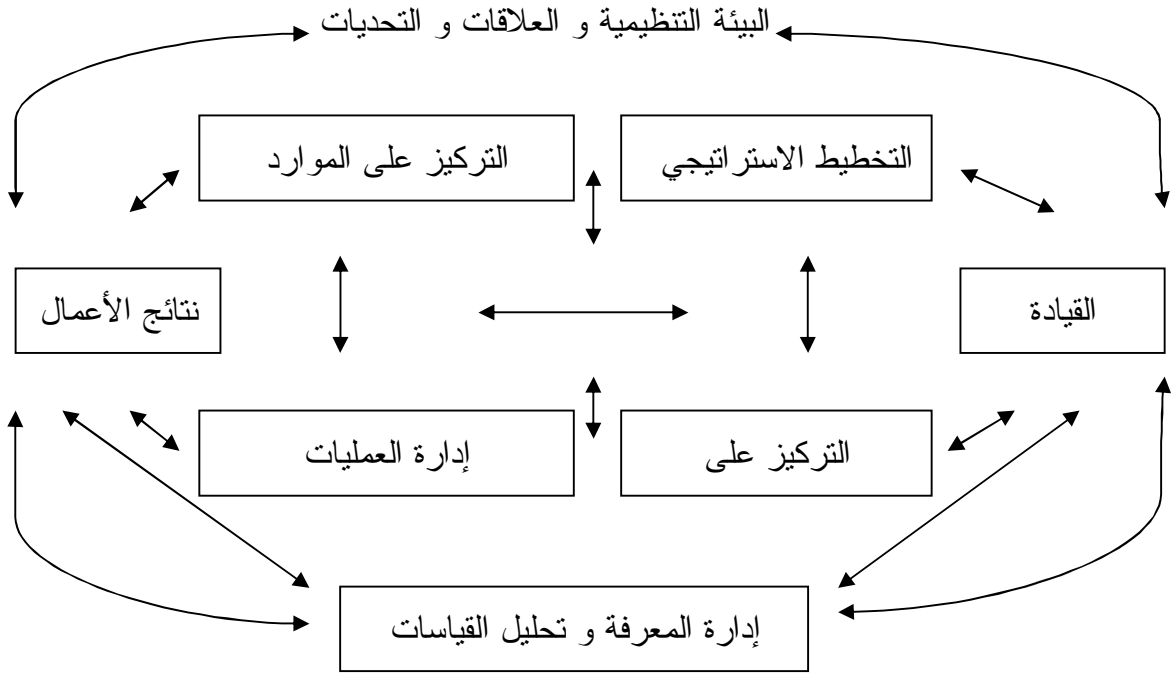
- القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.

- التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.
- التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي يتطلب توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يتضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.
- قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
- المرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.

1 - Baldrige National Quality Program , **Criteria for Performance Excellence** , the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010 , p 48

- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
- الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
- انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء.
- و تعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات :
- المجموعة الأولى : القيادة، والإستراتيجية، والتوجه للعملاء، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة والسعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة
- المجموعة الثانية : الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال والتي تركز على انجاز أعمال المنظمة وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.
- المجموعة الثالثة : إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين ويشير السهم الأفقي بمركز النموذج إلى العلاقة المركزية بين القيادة ونتائج الأداء التنظيمي، ويتضح ذلك في الشكل التالي :

شكل رقم (16) : نموذج مالكولم بالدريج



Source : Baldrige National Quality Program , **Criteria for Performance Excellence** , the National Institute of Standards and Technology, 2009-2010, p 06

و تستند جائزة بالدريج الأمريكية على معايير التميز السبعة والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية¹:

• معيار القيادة: وخصص له 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وهو يبحث في كيفية قيام القيادة بمسئوليتهم تجاه الجمهور وممارسات المواطنة الصالحة، من خلال معيارين فرعيين هما:

✓ قيادة المنظمة من خلال الرؤية والقيم، والأداء والاتصالات.

✓ المسؤولية الاجتماعية من خلال السلوك القانوني، والدعم للمجتمع.

• معيار التخطيط الاستراتيجي: وخصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وهو يبحث في قيام المنظمة بوضع اتجاهات إستراتيجية وخطط العمل الاستراتيجي، من خلال معيارين فرعيين هما:

✓ تطوير الإستراتيجية.

1 - Baldrige National Quality Program , op cit , pp 07-26

- ✓ تطبيق الإستراتيجية.
- معيار التركيز على المتعاملين: وخصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من مجموع الكلي، وهو يبحث في كيفية تحديد متطلبات وتوقعات العملاء، من خلال المعيارين الفرعيين هما:
 - ✓ معرفة المتعاملين.
 - ✓ العلاقات بالمتعاملين ورضائهم.
- معيار إدارة المعرفة وتحليل القياسات وخصص له 90 نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي. وهو يبحث في تحليل البيانات والمعلومات التي تدعم عمليات المنظمة الرئيسية، فالمعلومات والتحليلات تعد مهمة للإدارة الفاعلة بالمنظمة، من خلال معيارين فرعيين هما:
 - ✓ تحليل قياسات أداء المنظمة ومراجعة تطوير الأداء.
 - ✓ إدارة المعرفة وتقنية المعلومات.
- معيار الموارد البشرية: وخصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وهو يبحث في قيام المنظمة بتنظيم القوى العاملة وتطوير كامل إمكاناتها، من خلال معيارين فرعيين هما:
 - ✓ تقوية ارتباط بالعمل من خلال تشجيع وتطوير قوى العمل.
 - ✓ بيئة قوى العمل وذلك من خلال فرص العمل، ومناخ قوى العمل، وتقويم قوى العمل.
- معيار إدارة العمليات: وخصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وهو بحث في إدارة وتصميم وتحسين تقديم الخدمات والإنتاج، من خلال معيارين فرعيين هما:
 - ✓ تصميم عمليات العمل.
 - ✓ تطوير إدارة عمليات العمل.
- معيار نتائج الأعمال: وخصص له 450 نقطة بما يعادل 45% من المجموع الكلي، وهو يبحث في أداء المنظمة وتحسين أداء المنظمة وتحسين الأداء في مجالات العمل الرئيسية. والنقاط موزعة بالتساوي بواقع 75 نقطة على المعايير الفرعية التالية:
 - ✓ مخرجات التركيز على المتعاملين.
 - ✓ المخرجات المالية.
 - ✓ نتائج التأثير للعمليات التنظيمية.
 - ✓ مخرجات الخدمات والمنتجات.
 - ✓ مخرجات قوى العمل.
 - ✓ مخرجات القيادة والمسؤولية الاجتماعية.

يعتبر النموذج الأمريكي من النماذج الرائدة في العالم وذلك لما حققه من انجازات لمنظمات الأعمال الأمريكية من نجاحات متتالية، وهو الأمر الذي جعله نموذجا يعتدى به في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات .

و الجدول الموالي يوضح بعض الفائزين بجائزة التميز الأمريكية :

الجدول رقم (06) : الفائزون بجائزة مالكولم بالدريج

السنة	الفائز بالجائزة	السنة	الفائز بالجائزة
2015	- MidwayUSA - Charter School of San Diego - Charleston Area Medical Center Health System - Mid-America Transplant	2001	- Harland Clarke (formerly Clarke American Checks, Inc.) - Pal's Sudden Service - Chugach School District - Pearl River School District - University of Wisconsin-Stout
2014	- PricewaterhouseCoopers Public Sector Practice - Hill Country Memorial - St. David's HealthCare - Elevations Credit Union	2000	- Dana Corporation - Torque Traction Technologies Inc. (formerly Spicer Driveshaft Division) - KARLEE Company, Inc. - CH2M Hill OMI (formerly Operations Management International, Inc.) - Los Alamos National Bank
2013	- Pewaukee School District - Sutter Davis Hospital	1999	- STMicroelectronics, Inc. - Region Americas - BI - The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. (now Part of Marriott International) - Cargill Kitchen Solutions (formerly Sunny Fresh Foods, Inc.)
2012	- Lockheed Martin Missiles and Fire Control - MESA - North Mississippi Health Services - City of Irving, Texas	1998	- Boeing Mobility (formerly Airlift & Tanker Programs) - Solar Turbines Incorporated - Texas Nameplate Company, Inc
2011	- Henry Ford Health System - Schneck Medical Center - Southcentral Foundation - Concordia Publishing House	1997	- 3M ESPE Dental Products (formerly 3M Dental Products Division) - Solectron Corporation - Merrill Lynch Credit Corporation - Xerox Business Services
2010	- MEDRAD (now Bayer HealthCare Radiology & Interventional) - Nestlé Purina PetCare Co. - Freese and Nichols Inc.	1996	- ADAC Laboratories (now part of Phillips Medical Systems) - Dana Commercial Credit Corporation (now part of Dana

	<ul style="list-style-type: none"> - K&N Management - Studer Group - Montgomery County Public Schools - Advocate Good Samaritan Hospital 		<ul style="list-style-type: none"> Holding Corporation) - GFK Custom Research North America, Inc. (formerly Custom Research, Inc.) - Trident Precision Manufacturing, Inc.
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Honeywell Federal Manufacturing & Technologies, LLC - MidwayUSA - AtlantiCare - Heartland Health - VA Cooperative Studies Program Clinical Research Pharmacy Coordinating Center 	1995	<ul style="list-style-type: none"> - Armstrong Building Products Operations, a Division of Armstrong World Industries, Inc. - Corning Incorporated, Telecommunications Products Division
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Cargill Corn Milling - Iredell-Statesville Schools - Poudre Valley Health System (now part of University of Colorado Health) 	1994	<ul style="list-style-type: none"> - AT&T Consumer Communications Services - Verizon Information Services (formerly GTE Directories Corporation) - Wainwright Industries, Inc
2007	<ul style="list-style-type: none"> - PRO-TEC Coating Company - Mercy Health System - (now part of MercyRockford Health System) - Sharp HealthCare - City of Coral Springs - U.S. Army Armament Research, Development and Engineering Center (ARDEC) 	1993	<ul style="list-style-type: none"> - Eastman Chemical Company - Ames Rubber Corporation
2006	<ul style="list-style-type: none"> - Premier Inc. - MESA Products, Inc. - North Mississippi Medical Center 	1992	<ul style="list-style-type: none"> - AT&T Network Systems Group, Transmission Systems Business Unit (now part of Alcatel-Lucent) - Texas Instruments Incorporated, Defense Systems & Electronics Group (Now part of Raytheon Company) - AT&T Universal Card Services (now part of Citigroup) - The Ritz-Carlton Hotel Company (now part of Marriott International) - Graniterock Company (formerly Granite Rock Company)
2005	<ul style="list-style-type: none"> - Cargill Kitchen Solutions (formerly Sunny Fresh Foods, Inc.) 	1991	<ul style="list-style-type: none"> - Solectron Corporation - Zytec Corporation (now part of

	<ul style="list-style-type: none"> - DM Petroleum Operations - Park Place Lexus - Jenks Public Schools - Richland College - Bronson Methodist Hospital 		<ul style="list-style-type: none"> Artesyn Technologies) - Marlow Industries, Inc.
2004	<ul style="list-style-type: none"> - The Bama Companies, Inc. - Texas Nameplate Company, Inc. - Kenneth W. Monfort College of Business - Robert Wood Johnson University Hospital Hamilton 	1990	<ul style="list-style-type: none"> - Cadillac Motor Car Company - IBM Rochester - Federal Express Corporation - Wallace Co., Inc.
2003	<ul style="list-style-type: none"> - MEDRAD, Inc. - Boeing Support Systems (formerly Boeing Aerospace Support) - Caterpillar Financial Services Corporation -- U.S. - Stoner, Inc. - Community Consolidated School District 15 - Baptist Hospital, Inc. - Saint Luke's Health System 	1989	<ul style="list-style-type: none"> - Milliken & Company - Xerox Corporation, Business Products & Systems
2002	<ul style="list-style-type: none"> - Motorola Government and Enterprise Mobility Solutions (formerly CGISS: Commercial, Government & Industrial Solutions Sector) - Branch-Smith Printing Division - SSM Health Care 	1988	<ul style="list-style-type: none"> - Motorola, Inc. - Westinghouse Electric Corporation Commercial Nuclear Fuel Division - Globe Specialty Metals, Inc. (formerly Globe Metallurgical Inc.)

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/02/13 Source : www.nist.gov/baldrige/baldrige-award/feedback-report

المطلب الثالث : نموذج التميز الأوروبي

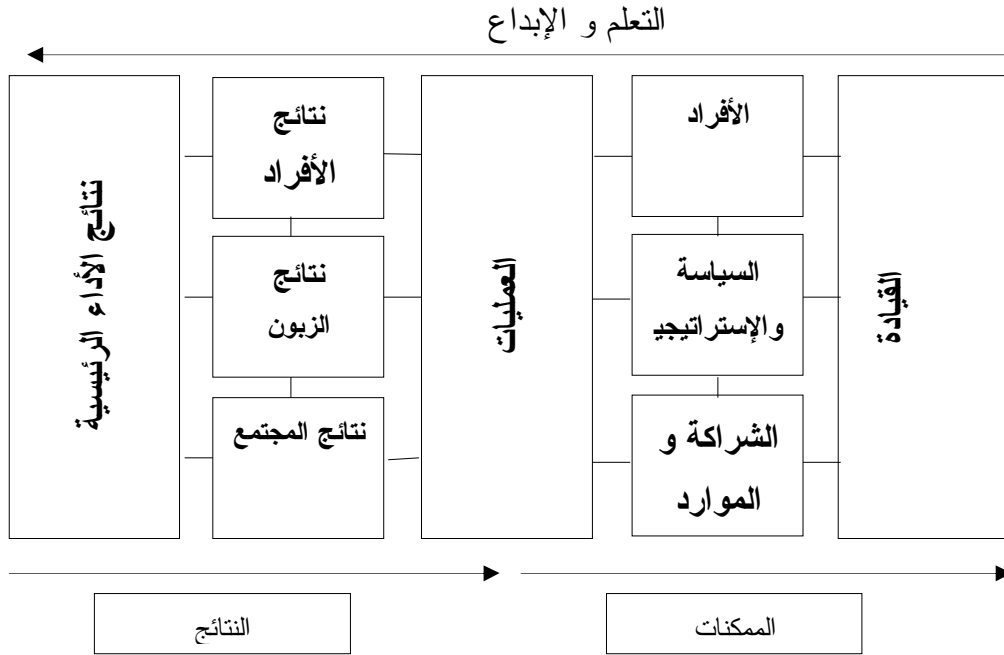
أنشأت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM نموذج التميز الأوروبي عام 1991، وذلك من خلال الاستفادة من ايجابيات نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي ونموذج ديمينج، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من اكبر الشركات الأوروبية، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية¹:

• التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة: حيث يتوقف التميز على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة كافة.

1 - www.efqm.org ,The EFQM Excellence Model In Action , EFQM publication , 2010 , p 05 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2013/06/04

- التركيز على العميل: للتأكد من رضاه عن تميز الخدمات.
 - القيادة وثبات الهدف: سلوك القيادة يعمل على توضيح الهدف داخل بيئة المنظمة، ويمكن موظفيها من تحقيق التميز.
 - الإدارة بالعمليات والحقائق: الأنشطة المترابطة تؤدي لفاعلية أفضل، وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن تصورات أصحاب المصلحة.
 - تنمية الأفراد ومشاركتهم: إن القيم المشتركة والثقافة المبنية على الثقة والتمكين والمشاركة وتدريب الموظفين، تحقق إمكانات أفضل للموظفين.
 - الاستمرار في التعلم والإبداع والتحسين: يكون أداء المنظمة أفضل عندما يقوم على إدارة المعرفة في ثقافة تتسم بالتعلم المستمر والإبداع والتحسين.
 - تنمية وتطوير الشراكات: تصبح فاعلية المنظمة أفضل عندما يكون لها علاقات منفعة متبادلة، ومبنية على أساس الثقة وتبادل المعرفة والتكامل مع شركائها.
 - المسؤولية الاجتماعية: ويمثل النهج الأخلاقي اتجاه المجتمع.
- تعتمد آلية عمل النموذج على العلاقة السببية بين المعايير ويتضح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (17) : نموذج التميز الأوروبي



Source : www.efqm.org ,The EFQM Excellence Model In Action , EFQM publication , 2010, p 06 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2013/06/04

و تستند جائزة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة على معايير التميز التسعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية¹:

أولاً : معايير الممكنات ولها 500 نقطة بما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يلي:

1. معيار القيادة: وله 100 نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، وهو يبحث في سلوك القادة نحو تطوير وتسهيل المهمة والرؤية والقيم التنظيمية، ووضع النظم المطلوبة للتغيير والنجاح المستمر، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

- سلوك القادة قدوة لمجتمع التميز.
- توفر بيئة مشجعة للإبداع والتميز.
- يطور القادة الرسالة، الرؤية، والقيم.
- مشاركة القادة في تحسين إدارة المنظمة.
- يشارك القادة مع كل أصحاب المصلحة.
- القادة يحفزون ويدعمون الموظفين.
- نشر ثقافة التميز في المنظمة.

2. معيار السياسة والإستراتيجية: وله 80 نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تطوير النظرة الإستراتيجية لتنفيذ مهام المنظمة ورؤيتها، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الإستراتيجية، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

- السياسة والإستراتيجية متصلان ومتطابقان.
- السياسة والإستراتيجية مبنية على معلومات من قياس الأداء والتعلم والإبداع.
- تطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية.
- السياسة والإستراتيجية تنتشر من خلال إطار عمل العمليات الرئيسية.
- بناء السياسة والإستراتيجية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.

3. معيار الموارد البشرية: وله 90 نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، وهو يبحث في إدارة وتطوير وتحفيز كامل إمكانات الأفراد، فالمنظمة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم، وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعلمهم لصالح المنظمة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

1 - The EFQM Excellence Model In Action, op cit , pp 07-40

- تخطيط وتحسين الموارد البشرية.
 - إشراك وتمكين الأفراد.
 - الاعتراف بالأفراد ومكافأتهم.
 - تطوير قدرات الأفراد وفرق العمل.
 - التحوار بين الأفراد والمنظمة.
4. معيار الموارد والشراكة: وله 90 نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، وهو يبحث في التخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والإستراتيجية والعمليات التشغيلية الفاعلة. وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:
- إدارة الشراكات الخارجية وتعزيزها.
 - إدارة المواد.
 - الإدارة المالية.
 - إدارة التقنية.
 - إدارة المعلومات والمعرفة.
5. معيار العمليات: وله 140 نقطة بما يعادل 14% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي ترضي عملاءها وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:
- تصميم العمليات بصورة منهجية وإدارية.
 - تطوير العمليات بطرق إبداعية لتحسين الأداء.
 - تصميم وتطوير الخدمات على أساس توقعات العملاء.
 - تسليم وإنتاج المنتجات والخدمات.
 - تعزيز وإدارة العلاقات مع العملاء.
- ثانياً :** معايير النتائج ولها 500 نقطة بما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يلي:
1. المعيار نتائج المتعاملين: وله 200 نقطة تما يعادل 20% من المجموع الكلي، وهو يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:
- مقاييس رأي المتعاملين.
 - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

معيار نتائج الموارد البشرية: وله 90 نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تحقيق النتائج الرامية للأفراد العاملين، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

- مقاييس رأي الموارد البشرية.
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

2. معيار نتائج المجتمع: وله 60 نقطة بما يعادل 6% من المجموع الكلي، وهو يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

- مقاييس رأي المجتمع.
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

3. معيار نتائج الأداء المؤسسي: ولها 150 نقطة بما يعادل 15% من المجموع الكلي، وهي تبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المنظمات والمتفق عليها في سياستها وإستراتيجيتها لانجاز ما يتعلق بأدائها المخطط له، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

- مخرجات الأداء الرئيسية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية.

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أكثر النماذج انتشارا في العالم وذلك لما له من شهرة في الأوساط العربية والأجنبية، الأمر الذي جعل معاييرها من أكثر المعايير تطبيقا في العالم .

المبحث الثاني: معايير نماذج التميز الأجنبية

طورت بعض الدول نماذج ومعايير لصنع التميز، وحددت معايير لقياس مستواه المحقق، وتطرح نماذج إدارة التميز آليات مساندة للإدارة في تطبيق مفاهيم التميز. والهدف من تقديم هذه الجوائز هو تعزيز الاهتمام بالجودة والممارسات في إدارة التميز.

المطلب الأول: نموذج التميز الكندي

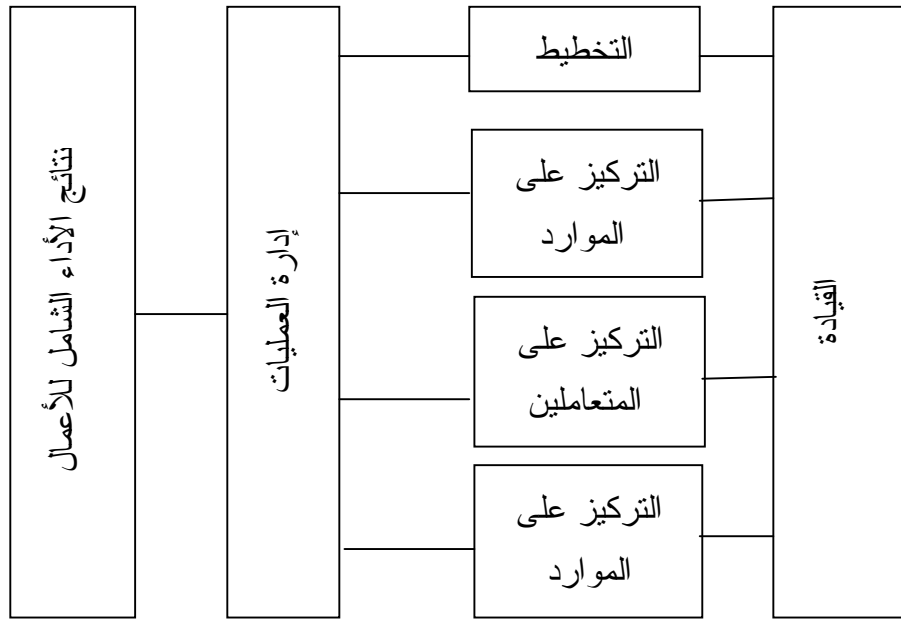
أنشأ المعهد الوطني الكندي للجودة "NQI" نموذج التميز في 1992، ويستخدم هذا النموذج لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التميز، كما يستخدمه العديد من المنظمات الخاصة إطاراً لتحقيق التميز التنظيمي، والنموذج شبيهه بنموذج بالدريج الوطني الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية¹:

1. القيادة من خلال المشاركة: تعمل القيادة على تطوير نهج التحول والتغيير في تفكير وسلوك الإدارة في جميع المستويات، وتحقيق المشاركة الفاعلة والنشطة للإدارة العليا.
2. التركيز على العملاء وأصحاب المصلحة: من أجل تحقيق الهدف، ويسعى الجميع بالمنظمة جاهدين لتلبية احتياجات العملاء.
3. التعاون و فرق العمل: فرق العمل هي الزاوية الرئيسية لتنمية العلاقات بين الأطراف.
4. وقائية إدارة العمليات: حيث تعد المنظمة شبكة مترابطة من العمليات، ولتيسير تحقيق التحسن يتم تطبيق الوقاية والتصحيح للقضاء على الأسباب الجذرية للأخطاء.
5. الواقعية في اتخاذ القرار: تتخذ القرارات على أسس واقعية من البيانات، والمقارنات الداخلية والخارجية، وفهم أسباب وتأثير آليات العمل.
6. التعلم المستمر ومشاركة الأفراد: يجب أن تعطى الفرصة للجميع لتطوير إمكاناتهم الكاملة، والاستفادة من قدراتهم على الإبداع لتحقيق السعي إلى التميز.
7. التركيز على التحسين المستمر والعصف الفكري: إن التركيز على العصف الفكري هو الزاوية الرئيسية للتحسين المستمر، فبعض النظر عن مقدار التحسن الذي تم انجازه، فهناك دائماً طرق مبتكرة للقيام بالأفضل.

1 Canada Awards for Excellence (CAE) PROJECTS CATEGORY, 2012, p 27

8. التقيد بالالتزامات لجميع أصحاب المصلحة والمجتمع: للمنظمة مسؤولياتها لتلبية تطلعات موظفيها، وعملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة، بما فيها الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع. و تقوم آلية عمل النموذج على تحقيق نتائج الأداء الشامل المتميز ويتضح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (18) : نموذج التميز الكندي



Source : Canada Awards for Excellence PROJECTS CATEGORY, 2012, p12

و تستند جائزة التميز الكندية على المعايير السبعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية¹:

1. معيار القيادة: وله 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: الاتجاه الاستراتيجي، ومشاركة القيادة، والتحسين المستمر.

2. معيار التركيز على المتعاملين: وله 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: المعرفة نحو العملاء والسوق والمنتج، وإدارة علاقات العملاء، والتحسين المستمر.

1 Canada Awards for Excellence PROJECTS CATEGORY, 2012, pp 12-16

3. معيار التخطيط: وله 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: إعداد الخطة، وتنفيذها، ومراجعتها، والتحسين المستمر.
4. معيار التركيز على الموارد البشرية: وله 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: تخطيط الموارد البشرية، وتوافر البيئة التشاركية، والتعليم المستمر، وإرضاء الموظفين، والتحسين المستمر.
5. معيار إدارة العمليات: وله 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وتقاس من معايير فرعية هي: تنمية العمليات، ضبط العمليات، تحسين العمليات، والتحسين المستمر.
6. معيار الموارد والشراكة: وله 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي: الشراكة، وإدارة الموردين والشركاء، والتحسين المستمر.
7. معيار نتائج أداء الأعمال: وله 450 نقطة بما يعادل 45% من المجموع الكلي، موزعة بالتساوي بواقع 75 نقطة على المعايير الفرعية التالية:

✓ نتائج التركيز على المتعاملين.

✓ نتائج إدارة العمليات.

✓ نتائج المسؤولية تجاه المجتمع.

✓ نتائج التركيز على الموارد البشرية.

✓ نتائج الشراكات.

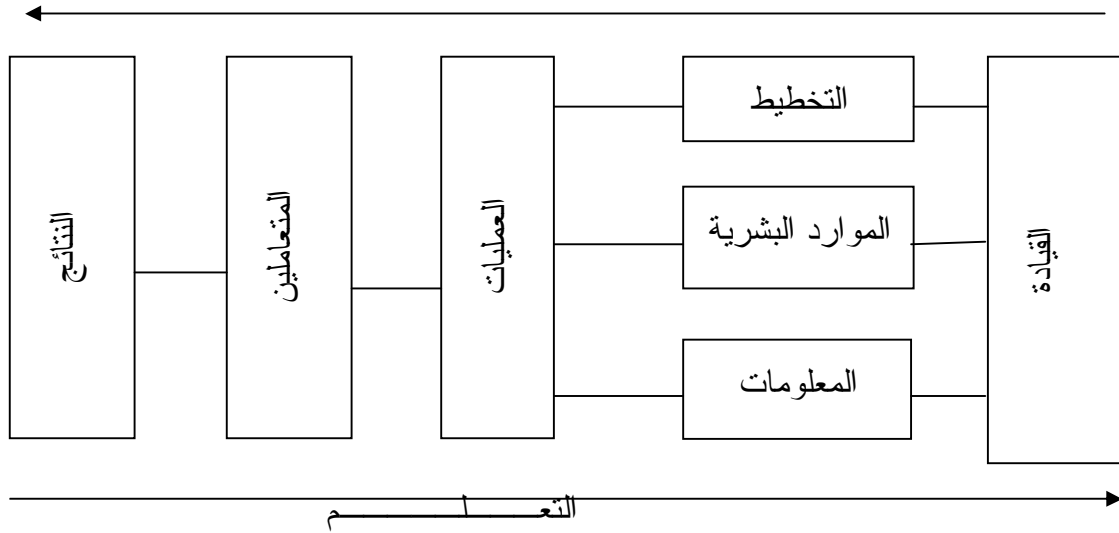
✓ نتائج التركيز على الملاك والمساهمين.

يعتبر النموذج الكندي احد النماذج التي تمت صياغتها وفق بيئة الأعمال الكندية وذلك على أساس معايير التميز الأوروبية والأمريكية

المطلب الثاني: نموذج التميز السنغافوري

- أنشئ نموذج التميز السنغافوري 1994، بالاستفادة من نموذج بالدريج الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم المعايير الرئيسية إلى ثلاث مجموعات، هي¹:
1. **مجموعة السائق**: وتشتمل على معيار القيادة التي تقود إجراءات تنظيم المنظمة.
 2. **مجموعة التنظيم**: وتشتمل على إجراءات تنظيم المنظمة من خلال معايير الخطط والمعلومات والموارد البشرية والعمليات والمتعاملين، والتي يتحقق من خلالها النتائج.

3. مجموعة النتائج: وتشتمل على معايير النتائج.
 ووضع التعلم والإبداع على جانبي النموذج لتأثيرهما على إدارة المنظمة.
 الشكل رقم (19) : نموذج التميز السنغافوري
 الإبداع



Source : MH CHEONG & ASSOCIATES CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS, SINGAPORE
 QUALITY AWARD FOR BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 2 ISSUE 4 January 2001, p02

و تستند جائزة التميز السنغافورية على المعايير السبعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية:

- ✓ معيار القيادة وخصص له 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي : وضوح الرؤية، وتوفير ثقافة وبيئة تنظيمية متميزة، وتشجيع الإبداع لتحسين الأعمال، والتركيز على تلبية احتياجات المعنيين كافة، والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.
- ✓ معيار التخطيط: وخصص له 80 نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي: وضع خطط لأداء أعمال المنظمة وتحسينها، وتطبيق الخطة، وإجراء تقييم شامل للخطة من خلال التركيز على التعلم والتغذية الراجعة من المتعاملين.
- ✓ معيار المعلومات: وخصص له 70 نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معيارين فرعيين هما: إدارة المعلومات، والقياس والمقارنة المرجعية.

✓ معيار الموارد البشرية: وخصص له 110 نقطة بما يعادل 11% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي: توفر خطط شاملة للموارد البشرية، والمشاركة والالتزام، والتعليم والتدريب والتنمية للموظفين، وصحة الموظفين وإرضائهم، وتقويم أدائهم.

✓ معيار العمليات: وخصص له 100 نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: تطوير إدارة العمليات، وعمليات الإبداع، واختيار الموردين والشركاء وتقويم أدائهم، وتقوية الشراكات الخارجية.

✓ معيار المتعاملين: وخصص له 110 نقطة بما يعادل 11% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي: التركيز على تحقيق خدمات تتوافق مع احتياجات المتعاملين وبما يفوق توقعاتهم، وتقوية العلاقات مع العملاء، وإرضاء العملاء، ووضع الحلول للمشكلات التي تواجه الخدمات من خلال البحث عن الأساليب الحديثة.

✓ معيار النتائج الشاملة: وخصص لها 400 نقطة بما يعادل 40% من المجموع الكلي، موزعة على النتائج الفرعية التالية:

■ نتائج المتعاملين 140 نقطة.

■ نتائج العاملين 80 نقطة.

■ نتائج المالية والموارد 90 نقطة.

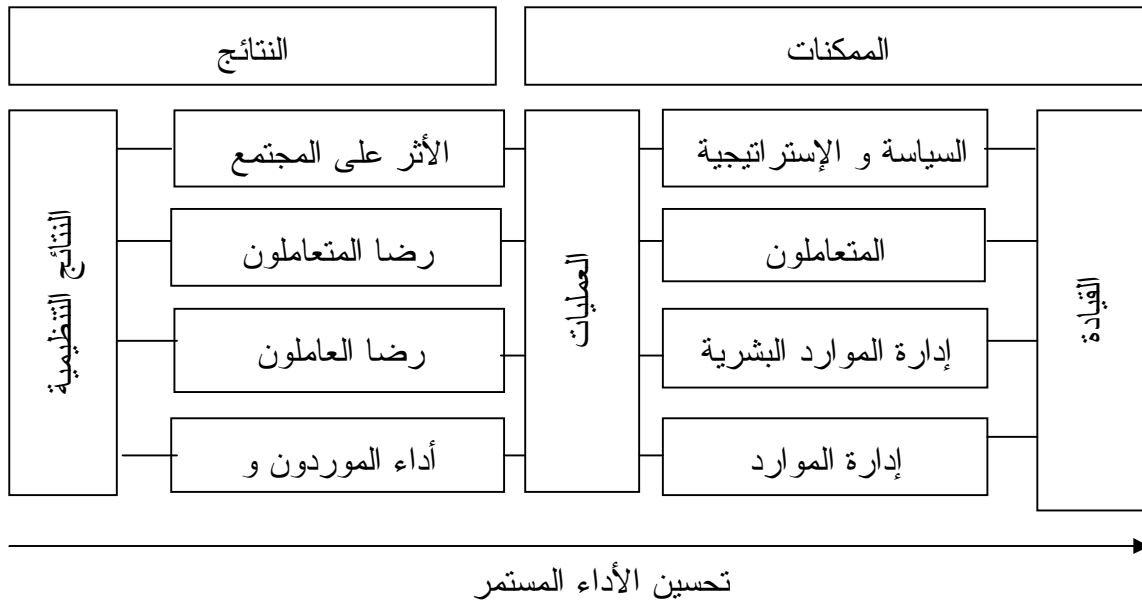
■ نتائج العمليات 90 نقطة.

أضاف نموذج التميز السنغافوري مفهوم التركيز على المعرفة وذلك للحصول على المعرفة والتقنية الحديثة التي تحتاج إليها المنظمة.

المطلب الثالث: نموذج التميز لجنوب أفريقيا

أنشأت منظمة جنوب إفريقيا للتميز SAEF عام 1997م نموذج التميز، وذلك بناء على الخبرة المكتسبة من نموذج مالكولم بالدريج الأمريكية، ونموذج التميز الأوربي، فالنموذج يضم معايير ممكنات وأخرى نتائج، إلا أنه يختلف عن النموذج الأوربي من حيث عدد المعايير الرئيسية فالنموذج يضم 6 معايير ممكنات و 5 معايير للنتائج¹، وهي موضحة بالشكل التالي :

الشكل رقم (20) : نموذج التميز لجنوب إفريقيا



Source : THE SOUTH AFRICA QUALITY AWARD, 2011, p 02

و تستند جائزة التميز في جنوب أفريقيا على المعايير الإحدى عشر للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 250 نقطة على معايير النموذج الرئيسة والفرعية التالية¹:

- أولا : معايير الممكنات: ولها 125 نقطة بما يعادل 50% من مجموع الكلي موزعة كما يلي:
 1. معيار القيادة: وله 25 نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي. وهذا المعيار يبحث في تركيز القيادة بجميع مستوياتهم على تكوين ثقافة التميز والتحسين المستمر من خلال سلوكها الأمثل، والموازنة بين الأهداف الموجهة للعملاء والأهداف السياسية.
 2. معيار السياسات والاستراتيجيات: وله 17 نقطة بما يعادل 6.8% من المجموع الكلي، وهو يبحث في نشر السياسات والاستراتيجيات وتحويلها إلى خطط وإجراءات، وتعتمد في ذلك على ثقافة الداخلية، وأولويات العمليات، والتوجه لاحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة والمجتمع.

1 THE SOUTH AFRICA QUALITY AWARD, 2011, p 02

3. معيار التركيز على المتعاملين: وله 15 نقطة بما يعادل 6% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم وتوقعاتهم.
4. معيار إدارة الموارد البشرية: وله 23 نقطة بما يعادل 9.2% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تحرير إمكانات الموظفين الكاملة وتطويرها وتمكينهم.
5. معيار إدارة الموارد والمعلومات: وله 15 نقطة بما يعادل 6% من المجموع الكلي، وهو يبحث في استخدام المعلومات بكفاءة وفعالية.
6. معيار العمليات: وله 30 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تحديد العمليات، وتصميمها، وإدارتها، وتقويمها وتحسينها.

ثانياً : معايير النتائج وله 125 نقطة بما يعادل 50% من المجموع الكلي موزعة كما يلي:

1. معيار نتائج الأثر على المجتمع: وله 15 نقطة بما يعادل 6% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تأثير النتائج على البيئة والسلطات والهيئات الأخرى.
2. معيار نتائج إرضاء المتعاملين: وله 43 نقطة بما يعادل 17,2% من المجموع الكلي، وهو يبحث في إرضاء العملاء الخارجيين وأصحاب المصلحة.
3. معيار نتائج إرضاء العاملين: وله 22 نقطة بما يعادل 8.8% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تلبية احتياجات ومتطلبات وتطلعات الموظفين.
4. معيار نتائج أداء الموردين والشركاء: وله 7 نقطة بما يعادل 2.8% من المجموع الكلي، وهو يبحث في الخدمات المقدمة من الموردين والشركاء.
5. معيار النتائج التنظيمية: وله 38 نقطة بما يعادل 15,5% من المجموع الكلي، وهو يبحث في انجاز الأهداف المخطط لها التي تلبى احتياجات وتطلعات الجميع.

يعد نموذج التميز لجنوب إفريقيا إطاراً لقياس التميز للمنظمة، ويقوم على مفاهيم التميز التي يعتمد عليها نموذج التميز الأوروبي التي سبق الإشارة إليها. وتشبه آلية عمل هذا النموذج آلية عمل النموذج الأوروبي.

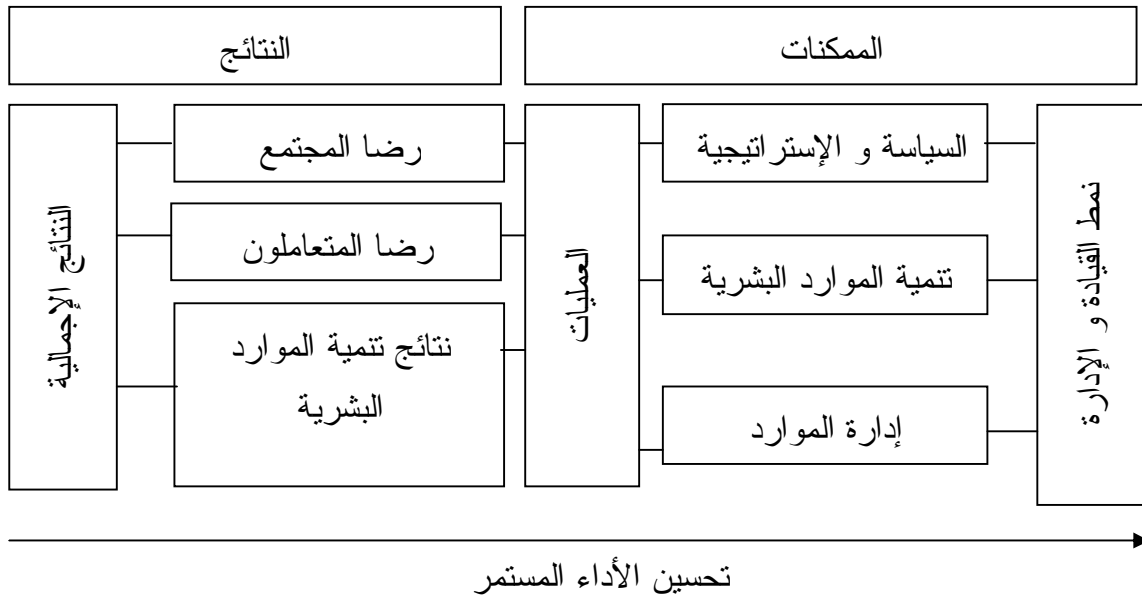
المطلب الرابع: نموذج التميز لأمريكا اللاتينية وأستراليا

قامت أمريكا اللاتينية وأستراليا بصياغة نماذج للتميز بالاعتماد على النموذج الياباني والأمريكي والأوروبي لتحقيق الأداء المتميز بمنظوماتها.

1- نموذج التميز لأمريكا اللاتينية¹

تم إقرار نموذج التميز اللاتيني IEM في مؤتمر القمة التاسع عام 1999 لرؤساء دول أمريكا اللاتينية، والنموذج يستمد أفكاره من النموذج بالدريج الوطني، ونموذج التميز الأوروبي. والشكل التالي يوضح معايير النموذج :

الشكل رقم (21) : نموذج التميز لأمريكا اللاتينية



المصدر : محسن منجيد، دور الاندماجات الجهوية لأمريكا اللاتينية في تحقيق التنمية - المركوسور نموذجاً-، رسالة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية جامعة اكدال، الرباط، 2013، ص 69

و تستند جائزة التميز لدول أمريكا اللاتينية على المعايير التسعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على المعايير الرئيسية والفرعية التالية:

أولاً : معايير الممكنات ولها 600 نقطة بما يعادل 60% من المجموع الكلي موزعة كما يلي:
 أ. معيار نمط القيادة والإدارة: وخصص له 140 نقطة بما يعادل 14% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معيارين فرعيين هما:

- رؤية القادة في إظهار التزامن نحو ثقافة وقيم التميز في الأداء.

¹ - محسن منجيد، دور الاندماجات الجهوية لأمريكا اللاتينية في تحقيق التنمية - المركوسور نموذجاً-، رسالة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية جامعة اكدال، الرباط، 2013، ص 69

- المشاركة في عمليات الإدارة والتحسين والتطوير لدعم التنفيذ الفعال للسياسة والإستراتيجية وتوقعات احتياجات مختلف أصحاب المصلحة.
 - ب. معيار السياسة والإستراتيجية: وخصص له 100 نقطة تما يعادل 10% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معيارين فرعيين هما:
 - السياسة والإستراتيجية توضع بناء على المعلومات لتحقيق الاحتياجات في الحاضر والمستقبل مختلف أصحاب المصلحة.
 - عمليات التحسين والتقويم ونشر السياسة والإستراتيجية المتقدمة.
 - ج. معيار الموارد بشرية: وخصص له 140 نقطة بما يعادل 14% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معيارين فرعيين هما:
 - التخطيط والتحسين للموظفين لبناء القدرات والمعرفة لدى الموظفين.
 - الاهتمام والتقدير للموظفين وتمكينهم ومشاركتهم.
 - د. معيار إدارة الموارد: وخصص له 100 نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معيارين فرعيين هما:
 - تطوير العلاقات مع الموردين وفقا لسياسة والإستراتيجية.
 - إنشاء آليات لتحسين أداء ومشاركة الموردين.
 - هـ. معيار التركيز على المتعاملين: وخصص لها 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معيارين فرعيين فرعيين هما:
 - تحديد احتياجات وتوقعات العملاء فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات.
 - تصميم وتطوير المنتجات والخدمات.
- ثانيا : معايير النتائج ولها 400 نقطة بما يعادل 40% من المجموع الكلي موزعة كما يلي:**
- أ. معيار نتائج المتعاملين: وخصص له 110 نقطة بما يعادل 11% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معيارين فرعيين هما:
 - قياس الانطباعات الداخلية والخارجية للخدمات والولاء والتحفيز.
 - المسؤولية تجاه المجتمع.
 - ب. معيار نتائج الموارد البشرية: وخصص له 90 نقطة تما يعادل 9% من المجموع الكلي.
 - ج. معيار نتائج المجتمع: وخصص له 90 نقطة تما يعادل 9% من المجموع الكلي.
 - د. معيار النتائج المؤسسية: وخصص له 110 نقطة تما يعادل 11% من المجموع الكلي.

2. نموذج التميز الاستراتيجي

أنشأت منظمة المعايير الدولية الاسترالية SAI نموذج التميز الاستراتيجي 2002، بالاستفادة من نماذج التميز العالمية مثل نموذج بالدريج الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، وذلك لإدخال التحسين في أداء أعمال المنظمات الاسترالية. ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:

• القيادة من خلال القدوة والمثل: وذلك يوفر توجهها واضحا، وبناء تنظيمي يركز على تحقيق الأهداف باستمرارية.

• تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء: واستخدامها في خطط واستراتيجيات المنظمة وإنتاجها وخدماتها.

• التحسين المستمر للعمليات.

• تنمية قدرات الأفراد: من خلال إطلاق مهاراتهم الإبداعية للتغيير والتحسين.

• تنمية ثقافة المنظمة: للتكيف والاستجابة لاستمرارية التحسين والإبداع والتعلم.

• تحسين الأداء: من خلال استخدام البيانات والمعلومات والمعرفة، وذلك لفهم المتغيرات المؤثرة، ولتطوير الإستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات.

• السلوك الأخلاقي اتجاه المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

• التركيز على استمرارية النتائج والقيم والمخرجات.

و المعايير الرئيسية للنموذج هي "القيادة، والإستراتيجية والتخطيط، والمعلومات والمعرفة، والموارد البشرية، والتركيز على المتعاملين، وإدارة العمليات والتحسين والإبداع، وثبات النجاحات. ولتحقيق التميز في تلك المعايير فعلى المنظمة مراعاة المنطلقات التالية:

• الوضوح في التوجه: يسمح للمنظمة بأن تركز في تحقيق الأهداف.

• الاتفاق المتبادل على الخطط: يحقق توجه المنظمة إلى النشاط المحدد.

• تفهم احتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل: يعد عاملا مؤثرا في إستراتيجية المنظمة.

• تحسين المخرجات: من خلال تطوير النظم والعمليات المرافقة.

• مجهود المنظمة: ويتم إدراكه من خلال الأفراد وحماسهم وإبداعهم ومشاركته.

• استمرار التحسين والإبداع: ويعتمد على استمرار التعلم.

• الاستخدام المؤثر للحقائق: فالبيانات والمعرفة تقود لتحسين القرارات.

• المنظمات تزود الأفراد بالقيم: بإشعارهم بأهمية توفير مجتمع نظيف وامن وعادل.

• الاستمرارية وتحدد من خلال قدرة المنظمة لخلق وتزويد قيمة لكل أصحاب المصلحة.

● القيادات العليا: ولهم دور فعال في خلق بيئة مؤيدة لتطبيق التميز، وهذا الجهد من القيادة ضروري لإيصال المنظمة لمجهودها الحقيقي.

تعتبر نماذج التميز الياباني والأوروبي والأمريكي إحدى العلامات البارزة في تاريخ التميز المنظومي لما لها من معايير تمت دراستها وفق أسس علمية دقيقة بغية تحقيق أهداف المنظمات والدول وهي التميز .

المبحث الثالث: نماذج التميز الدول العربية

تولت الدول في دعم وتشجيع التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على احد النماذج العالمية، فعلى مستوى الدول العربية اعتمدت معظمها على النموذج الأمريكي أو النموذج الأوروبي، مع وجود بعض التعديل فيما يتعلق بتوزيع النقاط المعبرة عن أهمية كل معيار، بالإضافة إلى التعديل في توزيع المعايير الفرعية والرئيسية.

المطلب الأول: نماذج وجوائز التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة

1. نموذج برنامج أبو ظبي للأداء الحكومي التميز¹

تم إطلاق جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز في عام 2006 لتقدير وتحفيز الأداء المتميز وتشجيع التنافس الإيجابي لتحقيق الاستدامة في منظومة الإدارة الحكومية بفعالية وذلك دعماً لرؤية حكومة أبو ظبي . ولقد تبنت جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز المفاهيم والمبادئ العالمية للتميز بحيث تشمل جميع مكونات التميز.

تهدف جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز إلى المساهمة في تحقيق التقدم من خلال:

- تقييم مستوى كل جهة في سعيها نحو التميز بما يتيح تحديد نقاط القوة الرئيسية ومجالات التحسين.
- تقديم تغذية راجعة مستقلة وهادفة حول الأداء وذلك لتحفيز إجراءات سد ثغرات الأداء التي تم تحديدها.
- خلق فهم ومفردات موحدة ومنهج متبادل للسعي نحو التميز والوصول إلى ثقافة حكومية مشتركة تسهم في تحقيق رؤية أبو ظبي.
- تحديد وتقدير إنجازات الجهات الساعية نحو مستوى أداء عالمي.

1 جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، كتيب حفل الجائزة الدورة الثالثة 2013، 24: ديسمبر 2014، ص ص 04-13

- ضمان التركيز الواضح على طرق إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها بشكل عام في جميع الجهات الحكومية وتوفير منهجية واضحة لقياس التقدم المستمر.

تطور هيكل الجائزة منذ دورته الأولى ليوكب أولويات حكومة أبو ظبي، وجاء على أثره التصميم الحالي لهيكل جوائز أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز في دورته الرابعة وذلك بالاعتماد على المفاهيم والمبادئ العالمية للتميز والتشاور مع أصحاب العلاقة. وتمت دراسة نماذج التميز المختلفة والاطلاع على الجوائز المحلية والإقليمية والعالمية للوصول إلى الهيكل الأمثل. ويتكون الهيكل من ثلاث فئات رئيسية تشمل الجائزة الرئيسية للجهات، المشاريع/فرق العمل، وسام رئيس المجلس التنفيذي "الأفراد"، للتأكيد على أن الجهات الحكومية المتميزة هي تلك الجهات التي تقدر العاملين وتنشر ثقافة التمكين وتحقق التوازن بين انجاز الأهداف المؤسسية والفردية وأهداف فرق العمل المختلفة.

أ. جوائز الفئة الأولى

تم تصميم جوائز الفئة الأولى والتي تتضمن الجائزة الرئيسية للجهات وجوائز محركات التميز لمواكبة أولويات حكومة أبو ظبي وبالاعتماد على أفضل الممارسات وبالتشاور مع الجهات الحكومية ذات العلاقة بهدف استدامة التحسين ونشر ثقافة التميز في حكومة أبو ظبي .

وتبين معايير الجائزة الرئيسية للجهات وجوائز محركات التميز المحاور المختلفة لممارسات الجهة الحكومية في تطبيق الممكنات ورصدها للنتائج. وتعد نماذج جوائز الفئة الأولى أطراً عملية لتقييم الأداء، وتحقيقها النتائج المخطط لها.

وبغض النظر عن حجم الجهة أو غير ذلك من العوامل الفارقة الأخرى، فإن الأمر الجوهري يتمثل في وجود معايير للتميز يتم إدراكها وتبادلها بين جميع الجهات. ويؤدي تبنيها إلى تيسير الفهم الموحد والتقدم في مسيرة التميز وتحقيق رؤية حكومة أبو ظبي وذلك من خلال: ضمان تطبيق أفضل الممارسات، توفير منهجية واضحة لقياس التقدم المستمر، توفير أطر واضحة للتقييم الذاتي.

تتكون الفئة الأولى من ثلاث فئات :

جدول رقم (07) : مكونات الفئة الأولى

المشاركة	تفاصيل الفئات	
إلزامي	الجهة المتميزة على مستوى حكومة أبو ظبي	الجائزة الرئيسية للجهات
إلزامي	الجهة المتميزة في القيادة	الجوائز الفرعية للجهات

	الجهة المتميزة في تقديم الخدمات		
	الجهة المتميزة في الاهتمام وتطوير الموارد البشرية		
إلزامي	الجهة المتميزة في إدارة المعرفة	جوائز محركات التميز للجهات	
إلزامي	الجهة المتميزة في مجال استدامة التوظيف		
	الجهة المتميزة ماليا		
	الجهة المتميزة إلكترونيا		
إلزامي	الجهة المتميزة في إدارة المخاطر		

المصدر : جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، كتيب حفل الجائزة الدورة الثالثة 2013، 24، ديسمبر 2014، ص 08

الجائزة الرئيسية للجهات : تعتبر هذه الجائزة الأرفع من بين جميع الجوائز حيث تحصل عليها الجهة التي تحقق أعلى مستويات الأداء بشكل عام.

الجوائز الفرعية للجهات : تركز الجوائز الفرعية الثلاثة على مجالات أساسية في المنظومة المؤسسية لدعم عملية تحقيق التميز منها :

- **جائزة التميز في القيادة** : تعكس أهمية القيادة ودورها في الهام وبناء ثقافة التميز وتحقيق رؤية الجهة ورسالتها وقيادة الجهة بشكل عام للوصول إلى الأهداف المحددة واستدامة الأداء.

- **جائزة الجهة المتميزة في تقديم الخدمات** : التأكيد على أهمية التركيز على المتعاملين الذين يشكلون محور العمل الحكومي من خلال رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتقديمها بمستوى يفوق توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم مع التأكيد على الاستخدام الأمثل للموارد.

- **جائزة الجهة المتميزة في الاهتمام وتطوير الموارد البشرية** : التركيز على أهمية العنصر البشري وأنهم أساس تكوين النظام المؤسسي وذلك بالاهتمام بهم وتقديرهم وتطويرهم لدعم أداء الجهة.

جوائز محركات التميز للجهات: تعتبر جوائز محركات التميز ومتطلباتها انعكاسا لتوجهات حكومة أبو ظبي ومتطلبات الفترة الحالية. وهي تغطي الأساسيات للوصول لتحقيق النضج المؤسسي من خلال التركيز على أساسيات التميز بشكل عام ومنها :

- **جائزة الجهة المتميزة في إدارة المعرفة** : صممت هذه الجائزة بهدف إبراز أهمية المعرفة من خلال توفير أدوات إدارة المعرفة ونشرها وتوظيفها واستثمارها وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

- **جائزة الجهة المتميزة في مجال استدامة التوطين** : صممت هذه الجائزة للتأكيد على أهمية بناء الكفاءات والقدرات المواطنة والإستفادة منها وتشجيع الجهات على إشراك العاملين المواطنين وتمتية قدراتهم وإعداد القيادات المستقبلية مما يساهم في تعزيز الإستدامة في إمارة أبو ظبي .
- **جائزة الجهة المتميزة مالياً** : صممت معايير جائزة الجهة الحكومية المتميزة مالياً لتتضمن أفضل الممارسات في التخطيط المالي وإعداد الموازنة وتمتية الإيرادات وترشيد النفقات وإدارة الأصول. وللتأكيد على أهمية المراقبة والتدقيق والالتزام بالأطر التنظيمية والتشريعات وقياس النتائج المالية.
- **جائزة الجهة المتميزة إلكترونياً** : صممت هذه الجائزة تحقيقاً لرؤية حكومة أبو ظبي لبرنامج الحكومة الإلكترونية وأهمية ليكون أحدد الممكنات الرئيسية للوصول لمخرجات أفضل وفعالية أكبر .
- **جائزة الجهة المتميزة في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال** : تهدف هذه الجائزة بوضع إستراتيجية ونظام إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للجهة وكيفية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وتنظيمها حيث تحتاج الإستراتيجية إلى فهم شامل للمخاطر التي يتم مواجهتها لتتمكن الجهة من إدارتها بشكل فعال .

ب. جوائز الفئة الثانية:

- لقد تبنت جائزة المشاريع/الفرق المبادئ العالمية وأفضل الممارسات في إدارة المشاريع وفرق العمل بهدف استدامة التحسين ونشر ثقافة التميز في حكومة أبو ظبي. ولإستخدام هذه المعايير في تقييم مشاريع وفرق عمل الجهات الحكومية المتنافسة.
- وتبين المعايير المحاور المختلفة لممارسات المنشأة الحكومية في تنفيذها لمشاريعها ورصدها لنتائج أداء تلك المشاريع. ويعد نموذج الجائزة إطاراً عملياً للتقييم يتيح تقييم الأداء، وتحققها النتائج المخطط لها. ويتيح النموذج الموازنة والربط بين الأسلوب والنتائج وأيضاً الموازنة بين السبب والأثر. ويتكون نموذج جائزة المشاريع /الفرق من ستة معايير، خمسة منها تمثل 'الممكنات'، والمعيار السادس يركز على النتائج. ويعد النموذج بمثابة إطار عمل يبين أهمية الاستفادة من التغذية الراجعة في إدارة المشاريع لتحقيق نتائج أفضل.
- بغض النظر عن حجم المشروع وصعوبته أو غير ذلك من العوامل الفارقة الأخرى، فإن الأمر الجوهري يتمثل في وجود إطار للتمييز يتم إدراكه وتبادلته بين جميع الجهات. ويؤدي تبني الإطار المشترك إلى تيسير الفهم الموحد والتقدم تجاه مستوى متميز في إدارة المشاريع وذلك من خلال:
- ضمان تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.

- توفير منهجية واضحة لقياس التقدم المستمر .
 - توفير إطار واضح للتقييم الذاتي .
- وتم تصنيف جوائز المشاريع وفرق العمل حسب التصنيفات الخمس التالية:

جدول رقم (08) : تصنيف جوائز المشاريع وفرق العمل

المشاركة	تفاصيل الفئات	
إلزامي	المشروع/ فريق العمل التحويلي الاستراتيجي	جوائز المشاريع / فرق العمل
	المشروع/ فريق العمل المشترك المتميز	
	المشروع/ فريق العمل الفني/ التقني المتميز	
إلزامي	المشروع/ فريق العمل المتميز في خدمة المتعاملين	الفئة الثانية
	المشروع/ فريق عمل التحسين الداخلي المتميز	

المصدر : جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، كتيب حفل الجائزة الدورة الثالثة 2013، 24: ديسمبر 2014، ص 10

جائزة المشروع/فريق العمل التحويلي الاستراتيجي : تتضمن فئة المشاريع التحويلية الإستراتيجية إجراء تغيير واسع النطاق له تأثير كبير على الجهة أو العمل الحكومي مع الجهات الأخرى أو إمارة أبو ظبي بشكل عام.

جائزة المشروع/ فريق العمل المشترك المتميز : تختص هذه الجائزة بالمشاريع المشتركة والتي تضم فرق عمل من جهتين وأكثر.

جائزة المشروع/ فريق العمل الفني/ التقني المتميز: تركز هذه الجائزة على مشاريع تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات والخدمات وتطوير الأداء.

جائزة المشروع/ فريق العمل المتميز في خدمة المتعاملين: تستهدف هذه الجائزة مشاريع تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين لتحقيق مستويات عالية من الجودة وبشكل فعال.

جائزة المشروع/ فريق عمل التحسين الداخلي المتميز: صممت هذه الجائزة لتقدير المشاريع الداخلية في الجهة بهدف تحسين العمليات ورفع الأداء.

ج. جوائز الفئة الثالثة

صممت معايير جوائز الأفراد بالاعتماد على المبادئ العالمية وأفضل الممارسات لتعزيز ثقافة التميز بين العاملين في الجهات الحكومية وإبراز المتميزين وتحفيزهم. ويعد نموذج الجائزة إطاراً

عملياً للتقييم الذاتي يتيح تقييم الأداء والممارسات للموظفين في الوظائف القيادية/الإشرافية وغير الإشرافية، ويتيح النموذج الموازنة والربط بين الممارسات والنتائج. وبغض النظر عن طبيعة عمل الفرد، فإن الأمر الجوهرى يتمثل في إيجاد إطار للتميز يتم إدراكه وتبادلته بين جميع الأفراد حيث أنهم الركيزة الأساس في دعم مسيرة التميز. ويؤدي تبني الإطار المشترك إلى:

- تقديم نماذج متميزة للعاملين بالجهات الحكومية في أبو ظبي.
- توفير إطار واضح للتقييم الذاتي.
- ضمان تطبيق أفضل الممارسات وإيرازها.
- إبراز المتميزين وتكريمهم.
- وتنقسم الأوسمة إلى ثلاثة مجموعات:

الجدول رقم (09): جوائز الإشرافية:

المشاركة	تفاصيل الفئات	
إلزامي	الموظف المتفاني ذو الخدمة الطويلة	وسام رئيس
	المدير التنفيذي	المجلس
	مجال الإشراف الإداري	التفذي
	مجال الدعم الإداري	"الأفراد"
	المجال التخصصي	
	المجال التقني / الفني	
	مجال خدمه المتعاملين (الإشرافي)	
	مجال خدمة المتعاملين (الغير إشرافي)	
	المجال الميداني	
	الموظف الجديد	

المصدر : جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، كتيب حفل الجائزة الدورة الثالثة 2013، 24، ديسمبر 2014، ص 12

المجموعة القيادية / الإشرافية : وتشمل ما يلي :

- المدير التنفيذي المتميز: خصصت هذه الفئة لموظفي فئة المدراء التنفيذيين.

- **الموظف المتميز في مجال الإشراف الإداري**: خصصت هذه الجائزة للموظفين الذين يؤدون أدواراً تتعلق بالإشراف الإداري بغض النظر عن مسماه الوظيفي (مثل مدير إدارة أو قسم الخ).
- **الموظف المتميز في مجال خدمة المتعاملين (إشرافي)**: خصصت هذه الفئة للموظفين الذين تتطلب طبيعة وظائفهم الإشراف على مراكز أو نقاط تقديم الخدمة للمتعاملين مثل مدير مركز خدمة المتعاملين، مشرف خدمة المتعاملين وما شابه.
- **المجموعة الفنية/المهنية والمساندة** : وتشمل ما يلي :
 - **الموظف المتميز في المجال التقني/الفني** : يعتبر موظفاً تقنياً أو فنياً كل من يمارس مهارات تقنية أو فنية في مجال معين من مجالات العمل، على سبيل المثال في المجالات العلمية أو الهندسية أو تكنولوجيا المعلومات أو الطبية،... الخ، مثال على ذلك المهندس، محلل برامج الحاسب الآلي، فني مختبرات، فني وسائل سمعية وبصرية وما شابهه.
 - **الموظف المتميز في مجال الدعم الإداري**: يعتبر موظف الدعم الإداري كل من يقوم بأعمال إدارية أو كتابية في الجهة التي يعمل بها ولكنه لا يشغل منصباً قيادياً أو إشرافياً، على سبيل المثال وليس الحصر، موظف إداري أو مساعد إداري، ضابط شؤون الموظفين، ضابط مشتريات، أمين مخزن، سكرتير، أمين صندوق، كاتب وما شابه.
 - **الموظف المتميز في المجال الميداني**: خصصت هذه الجائزة لجميع العاملين بالوظائف المهنية التخصصية والاستشارية والمسميات الوظيفية التي تتدرج ضمن هذه الفئة، على سبيل المثال وليس الحصر: خبير، أخصائي، باحث، محاسب، مدقق، مترجم، مدرس، طبيب، صيدلي، ممرض، قاضي، وكيل نيابة، مخرج، إعلامي، محرر، محاسب، مدقق حسابات وما شابهه.
 - **الموظف المتميز في المجال الميداني** : خصصت هذه الجائزة لجميع موظفي الجهات الذين تتطلب طبيعة وظائفهم العمل الميداني غير المكتبي خارج موقع جهة عملهم على اختلافها وتنوع مسمياتها على سبيل المثال وليس الحصر مراقب، مفتش، رجل شرطة وما شابهه .
 - **الموظف المتميز في مجال خدمة المتعاملين (غير إشرافي)**: خصصت هذه الجائزة لجميع الموظفين الذين تتطلب طبيعة وظائفهم التواصل المباشر مع المتعاملين ولا يشغل منصب إشرافي (مثل موظفي الاستقبال وموظفي تقديم المعلومات وموظفي الاتصال وما شابهه).
 - **الموظف الجديد المتميز**: خصصت هذه الجائزة لجميع الموظفين حديثي التخرج والعاملين لدى الجهات الحكومية في إمارة أبو ظبي، شريطة إكمالهم مدة لا تقل عن ستة أشهر ولا تزيد

عن سنتين ونصف من تاريخ التعيين إلى وقت التقديم للجائزة في العمل لدى الجهة المعنية في تاريخ تقديم طلب المشاركة في أي مجال.

المجموعة الأخرى: وتشمل ما يلي:

- **الموظف المتفاني ذو الخدمة الطويلة:** خصصت هذه الجائزة لجميع الموظفين الذين أكملوا أكثر من عشرين عاماً في الخدمة في مختلف المستويات الوظيفية في حكومة أبو ظبي ويجب أن يكون على رأس عملة غير متقاعد.

2. نموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي¹

تم تأسيس برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، بموجب القرار رقم (22/165) بالجلسة رقم (9) المنعقدة بتاريخ 12/6/2006م وموافقة مجلس الوزراء، وتم إطلاق الدولة الأولى لجائزة الإمارات لأداء الحكومي المتميز في عام 2009، وتستند الجائزة على معايير نموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، من أجل أن تكون أرفع وأسمى جائزة للتميز المؤسسي على مستوى الوزارات والهيئات الحكومية الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، على أن تكون مشاركة الجهات الحكومية إجبارية، تنقسم جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز إلى خمس فئات مختلفة و22 جائزة وذلك لتراعي التنوع في طبيعة عمل الجهات الاتحادية وتلبي أهداف برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في دعم تحقيق الريادة في كافة المجالات. كما تختلف فئات جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز من حيث طريقة التقدم للجائزة. وفيما يلي سرد لفئات الجائزة المختلفة:

1. الفئة الرئيسية :

- الجهة الاتحادية الرائدة: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في جميع معايير منظومة التميز الحكومي التي تنطبق على الجهة.

2. فئات على مستوى المحور :

- أفضل جهة في مجال الابتكار: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في محور الابتكار

- أفضل جهة في مجال الممكنات: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في محور الممكنات

3. فئات على مستوى المعايير الرئيسية :

- أفضل جهة في مجال تقديم الخدمات: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في المعيار الرئيسي (خدمات سبع نجوم) ضمن محور تحقيق الرؤية

¹ www.skgep.gov.ae تم الاطلاع عليه بتاريخ 13/02/2015

- أفضل جهة في مجال الحكومة الذكية: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في المعيار الرئيسي (الحكومة الذكية) ضمن محور تحقيق الرؤية
- أسعد بيئة عمل: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في المعيار الرئيسي (رأس المال البشري) ضمن محور الممكنات
- أفضل جهة في مجال الحوكمة الإدارية والمالية: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في المعيار الرئيسي (الحوكمة) ضمن محور الممكنات
- 4. **فئات على مستوى المعايير الفرعية:**
 - أفضل تحقيق للأجندة الوطنية: تمنح للجهة/مجموعة الجهات التي تحقق أفضل نتيجة في المعيار الفرعي (التخطيط ومتابعة تنفيذ الأجندة الوطنية) ضمن المعيار الرئيسي (الأجندة الوطنية)
 - أفضل جهة في تصنيف نظام النجوم: تمنح للجهة التي تحقق أفضل نتيجة في نتائج تصنيف نظام النجوم ضمن المعيار الرئيسي (خدمات سبع نجوم)
 - فضل خدمة حكومية مشتركة : تمنح للخدمة المشتركة التي تحقق أفضل نتائج في معايير التقييم والمرتبطة بتحسين الخدمة
- 5. **فئات أوسمة رئيس مجلس الوزراء**
 - وسام رئيس مجلس الوزراء لأفضل وكيل وزارة / مدير عام
 - وسام رئيس مجلس الوزراء في المجال الإشرافي
 - وسام رئيس مجلس الوزراء في المجال الفني / التقني
 - وسام رئيس مجلس الوزراء في مجال الوظائف المتخصصة
 - وسام رئيس مجلس الوزراء في المجال الإداري
 - وسام رئيس مجلس الوزراء في المجال الميداني
 - وسام رئيس مجلس الوزراء في مجال خدمة المتعاملين
 - وسام رئيس مجلس الوزراء للموظفين المتميزين الجدد
 - وسام رئيس مجلس الوزراء لأفضل معلم
 - وسام رئيس مجلس الوزراء لأفضل طبيب
 - وسام رئيس مجلس الوزراء لأفضل مدير مركز خدمة
 - وسام رئيس مجلس الوزراء للموظفين المبتكرين

المطلب الثاني : نماذج وجوائز التميز في المملكة العربية السعودية¹

1. نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة

تم إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة بموجب الموافقة السامية رقم 7/ب/18670 وتاريخ 1420/11/27هـ، والتي تهدف إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات في المملكة، وتمنح للقطاعات التي تحقق أعلى معدلات الجودة.

تشرف على الجائزة وترسم سياستها لجنة عليا برئاسة وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة وعضوية معالي محافظ الهيئة نائباً وأميناً عاماً للجائزة وعدد من وكلاء الوزارات المعنية مثل التجارة والصناعة ، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة بالإضافة إلى أمين عام مجلس الغرف السعودية ورئيس اللجنة الوطنية السعودية للجودة وممثلاً للقطاع الخاص في مجالي الخدمات والصناعة.

كما تم تشكيل لجنة عامة للجائزة من المتخصصين في الجودة من الجهات المختلفة في المملكة العربية السعودية. وتهدف هذه الجائزة إلى :

- نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها.
- تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني.
- العمل على رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.
- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.

- تحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية.
- حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية.
- تكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق أعلى مستويات الجودة.
- زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع.
- التركيز على كسب الولاء الدائم والعلاقات المتينة مع العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين بتطبيق أفضل النظم لتحديد وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم.

¹ www.saso.gov.sa تم الاطلاع عليه بتاريخ 13/02/2015

- تأسيس قاعدة معلوماتية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
 - تبني التخطيط الإستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والأهداف ووسائل تحقيقها.
 - تدريب وتطوير الكوادر البشرية الوطنية وتوفير الظروف الملائمة للعمل وزيادة الكفاءة والقدرات الفنية والعملية في مجال الجودة.
 - الاستفادة من كافة الموارد الوطنية المتاحة لتحسين الأداء التشغيلي والاقتصادي على مستوى المنشآت ومن ثم على المستوى الوطني.
 - ممارسة قياس مستويات الأداء في الأعمال المختلفة (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات أداء المنشآت المنافسة وقياس التحسن في النتائج على مر الزمن
 - التعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.
 - زيادة أعداد المتخصصين في مجال الجودة من مقيمين وفنيين وخبراء.
- صدر الأمر الملكي بإنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة في عام 2000م، وكانت الدورة الأولى للجائزة في عام 2007م، وتستند معايير الجائزة على معايير جائزة ونموذج التميز الأوروبي EFQM، وأضافت الجائزة معياراً عاشراً هو المعلومات والتحليل، ويمكن وصف معايير الجائزة بأنها نموذج لفظي يصف المعايير اللازمة للتميز في صورة كلمات مكتوبة، كما أنه نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية للمعايير.
- و تختلف الجائزة في توزيع نقاط والنسب الكمية للمعايير عن الجوائز الأخرى، حيث يتم توزيع 1000 نقطة على المعايير الرئيسة للجائزة وهي :
- القيادة الإدارية وله 150 نقطة بنسبة 15%
 - التخطيط الاستراتيجي وله 90 نقطة بنسبة 9%
 - الموارد البشرية وله 100 نقطة بنسبة 10%
 - إدارة العمليات وله 180 نقطة بنسبة 9%
 - إدارة الموردين والشراكة وله 50 نقطة بنسبة 5%
 - التركيز على العميل وله 100 نقطة بنسبة 10%
 - المعلومات والتحليل وله 50 نقطة بنسبة 5%
 - التأثير على المجتمع وله 100 نقطة بنسبة 10%
 - نتائج الأعمال ولها 180 نقطة بنسبة 18%.
2. نموذج جائزة محمد بن ناصر للتفوق

تم الإعلان عن جائزة الأمير محمد بن ناصر للتفوق في عام 2004، وتتميز الجائزة بأنها نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية للمعايير، حيث قسمت 100 درجة على 11 معيار، تتمثل في وجود خطة مكتوبة تشمل الأهداف والوسائل والبرنامج الزمني وآلية التنفيذ وخصص لها 10 درجات، وضوح المهام والواجبات الوظيفية للعاملين ووجود دليل إجرائي في الإدارة ووضوح الصلاحيات المفوضة للعاملين وخصص لها 10 درجات، دور الإدارة في المحافظة على أوقات الدوام الرسمية وخصص لها 10 درجات، وجود المقر المناسب والمشمول على المرافق الرئيسية وخصص لها 10 درجات، استخدام التقنيات الحديثة في أعمال الإدارة وخصص لها 15 درجات، وجود بيئة محفزة على العمل ومشجعة على تقديم المبادرات والمشاريع الإبداعية وخصص لها 10 درجات، وجود برامج تنمية الموارد البشرية وخصص لها 10 درجات، مدى رضا المستفيدين من خدمات الإدارة وخصص لها 5 درجات، مشاركة الإدارة في الفعاليات ذات العلاقة بطبيعة الإدارة وخصص لها 5 درجات، إسهام الإدارة في خدمة المجتمع وخصص لها 5 درجات، انجاز عمل مميز قامت به الإدارة وخصص لها 10 درجات.

3. نموذج جائزة محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز

تم إنشاء جائزة التميز في التميز في المنطقة في 2007، وللجائزة عشرة معايير رئيسية مستمدة من معايير نموذج بالدريج الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، وتتمثل معايير الجائزة مع قيمها النسبية هي "القيادة الفعالة ويمثل 15%، والإبداع والتميز ويمثل 15%، وتقنية المعلومات ويمثل 15%، والخدمات المقدمة للمستفيدين ويمثل 15%، والتنظيم والإجراءات التنفيذية لأداء المهام ويمثل 15%، وإدارة وتنمية الموارد البشرية ويمثل 15%، والتفاعل والتواصل مع المجتمع ويمثل 5%، وبيئة العمل المادية ويمثل 5%، والثقافة والأخلاقيات المهنية ويمثل 5%"، وأضيف إليها مؤخرًا معيار الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

4. نموذج جائزة محمد بن سعود للأداء المتميز

تم إنشاء جائزة التميز في منطقة الباحة 2007، والمعايير الرئيسية للجائزة تستند إلى معايير نماذج التميز العالمية وبشكل خاص نموذج التميز الأوروبي. وتتمثل المعايير في : القيادة الفعالة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، وإدارة الموردين، وإدارة العمليات، والمعلومات والتحليل، والتأثير على المجتمع، وتقنية المعلومات والإدارة الالكترونية، ونتائج الأعمال ومجموع نقاط

الجائزة 100 نقطة موزعة على الأنشطة التنفيذية للإدارة بواقع 50 نقطة، وأنشطة خدمة المنطقة 25 نقطة، وقياس الحاكم الإداري للمنطقة 25 نقطة، على أن لا تقل نتيجة مجموع النقاط عن 80 نقطة".

5. نموذج جائزة مكة للتميز

أنشأ مجلس مكة الثقافي في عام 2008م جائزة مكة للتميز برئاسة أمير منطقة مكة المكرمة رئيس مجلس مكة الثقافي، وتسعى الجائزة إلى تكريم الجهد المميز والفكر المبدع في جميع المجالات الفكرية والعلمية والعملية في منطقة مكة المكرمة، وذلك بإذكاء روح المنافسة للتميز والارتقاء بمستوى الأداء والجودة.

للجائزة سبعة فروع وهي: التميز في خدمات الحج والعمرة، التميز الإداري، التميز الثقافي، التميز الاجتماعي، التميز العمراني، التميز البيئي، التميز العلمي والتقني. وقد حدد لتلك الفروع المعايير التالية: تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مجلس مكة الثقافي، توافر عنصري الأصالة والابتكار، تحقق التميز في جميع الأعمال التي تقدم للمنافسة.

المطلب الثالث : نموذج التميز المصري والبحريني والفلسطيني

1. نموذج جائزة التميز القومية بجمهورية مصر العربية¹

جائزة التميز القومية بمصر معينة بالمؤسسات الصناعية الإنتاجية، فهي ضمن برنامج تحديث الصناعة المصرية، وقسمت الجائزة إلى مجال التميز في الجودة، ومجال التميز في الإبداع، وقد عقدت الدورة الأولى للجائزة 2005، حيث تمثل المعايير الرئيسية لجائزة التميز في الجودة: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال. أما مجال التميز في الإبداع فتستند إلى المعايير التالية:

توافر ثقافة تتصف بالإبداع، وتوافر إستراتيجية الإبداع، وتوافر نظم تتصف بالإبداع، وإدارة الموارد، ونتائج الأعمال.

2. نموذج مركز البحرين للتميز بمملكة البحرين²

في 2008م ولدت الرغبة لدى الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة لإنشاء مركز البحرين للتميز تماشياً مع التغيرات العالمية في مفاهيم الإدارة الحكومية وتنافس الدول في برامج التميز والجودة للارتقاء بأداء العمل الحكومي إلى اعلي المستويات، وتتمثل معايير النموذج البحرين للتميز في :

¹ www.egyptexcellence.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 16/02/2015

² www.moe.gov.bh تم الاطلاع عليه بتاريخ 16/02/2015

المعيار 1- القيادة والفرق القيادية:

يغطي معيار القيادة والفرق القيادية الكيفية التي يتم بها استيفاء متطلبات القيادة ومتطلبات صناعة الفرق القيادية، من خلال تحديد المنهجيات، التي تحدد دورهم في استحداث مهمة المؤسسة ورؤيتها، وتسهيل تحقيقها على الواقع. كما أن المعيار يحدد المواصفات العامة للقيم المطلوبة لصناعة الفرق القيادية التي تضرب المثل من خلال الأفعال والسلوكيات الملائمة، كم أنها تتعلق بالكيفية التي يشارك بها القياديون في استحداث وتطوير الثقافة والأنظمة القيادية.

• الكيفية التي تستحدث القيادة والفرق القيادية رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها وكيف تصبح

قدوة ونموذجاً لثقافة الامتياز:

- كيف يحدد الفريق القيادي بالمؤسسة منهجيات مدروسة بعناية الاستحداث وتطوير وإدارة التغيير نحو رسالة ورؤية المؤسسة؟

- كيف يقوم الفريق القيادي بترتيب أولويات التحسين، ويقوم بالمشاركة الشخصية والفاعلة في ذلك؟

- كيف يتم مراجعة وتحسين فعالية دور الفرق القيادية وإعداد الصف الثاني في كل تخصصات المؤسسة؟

- كيف يتم تشجيع ومساندة أنشطة التعلم أو دعم إنشاء مجتمعات نقل وإدارة المعرفة، وذلك لضمان استدامتها؟

• الكيفية التي تشارك بها القيادة والفرق القيادية في التحقق من استحداث وتطبيق منهجيات مستدامة للمؤسسة:

- كيف يتم تنظيم هيكلية المؤسسة بحيث تساعد على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات؟

- كيف يتم التحقق من استحداث وتطوير المنهجيات؟

- كيف يتم التحقق من وجود سلسلة من الآليات التي تحقق الاستدامة في استحداث وتطوير ونشر وتحديث السياسات والاستراتيجيات؟

- كيف يتم وضع منهجيات للتحقق من القياس السليم والمراجعة المستدامة للنتائج الرئيسية؟

• الكيفية التي تحقق المشاركة المتميزة للقادة والفرق القيادية في إدارة العلاقات مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع:

- كيف يتفهم ويوفر القادة والفرق القيادية الاحتياجات والتوقعات، وكيف يتجاوبون معها؟

- كيف تقدم القيادة والفرق القيادية بالمؤسسة بتأسيس الشراكات؟

- كيف يتم الدفع نحو أنشطة التحسين مع أو من خلا الشركاء؟
- كيف يتم تقدير وإثابة الموارد البشرية والمعنيين على مساهمتهم في الأعمال، وتطبيق منهجيات تدعم اقتصاد المعرفة، أو تدفع نحو روح الإبداع؟
- **الكيفية التي يعمل بها القادة والفرق القيادية على حفز ومساعدة وتقدير الموارد البشرية في المؤسسة:**

- كيف يقوم القادة والفرق القيادية بالعمل على تبليغ الموارد البشرية رسالة ورؤية المؤسسة وقيمها وسياساتها واستراتيجياتها، وخططها وأهدافها؟
- كيف يتم الإصغاء للعاملين والتجاوب مع ما يطرحون؟
- ما هو دور القيادة والفرق القيادية في مساندة وتشجيع الموارد البشرية على تحقيق خططهم وأهدافهم من خلال منهجيات التحسين والتمكين؟
- كيف يستخدم القادة منهجيات إدارة التغلب على مراحل حساسة من مسيرة التميز؟

المعيار 2- إدارة المعرفة:

يغطي هذا المعيار الكيفية التي تدير بها المؤسسة وتطور منهجيات إدارة المعرفة واستراتيجياتها والأداء الداعم لعملياتها. كما إن هذا المعيار يدعم المؤسسة في وضع منهجيات وآليات تدعم المؤسسات للتحويل نحو اقتصاد المعرفة من خلال توفير سبل عملية تدعم روح المبادرة وإدارة الذات وحب الشراكة المعرفية بما يحقق التميز في الأداء وسرعة الاستجابة للمتعاملين والمعنيين، ويعزز عزم دائرة الإبداع.

• الكيفية التي يتم بها التخطيط لإطلاق المبادرات الإستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة لدى

المؤسسة:

- كيف يتم التخطيط لوضع فرق عمل لممارسة تطبيقات إدارة المعرفة؟
- كيف يتم تحديد المجتمع الممارس في المؤسسة؟
- كيف يتم المشاركة في ورش خاصة لنشر الألفة وتوحيد المفاهيم في صناعة المجتمعات الممارسة لإدارة المعرفة؟
- كيف يتم تحديد مشروع معين أو القيمة المضافة لدعم مهارات إدارة المعرفة في المجتمع الممارس؟

- **الكيفية التي يتم بها تحديد وإدارة الأصول المعرفية المتوفرة لدى المؤسسة:**

- كيف يتم جمع وتصنيف المعلومات ومن ثم إدارة المعرفة لدعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المؤسسية الحالية والمستقبلية؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتطوير وتنفيذ إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة بما يساعدها على مخاطبة رؤية مملكة البحرين ومتطلبات نموذج البحرين للتميز في اقتصاد المعرفة؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات والمعارف المطلوبة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف المطلوبة؟
 - **الكيفية التي يتم بها إدارة وتبادل المعرفة:**
 - كيف تقوم المؤسسة بتبادل أفضل المعارف والممارسات بين الموارد البشرية في المؤسسة، أو بين التخصصات المشابهة في مملكة البحرين؟
 - كيف يتم تبادل المعرفة المطلوبة لإدارة التقنية في المؤسسة؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتعزيز وتنشيط روح التفكير الإبداعي من خلال الاستخدام السليم والتبادل المعرفي؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتحديد وحماية الملكية الفكرية الخاصة بها وبموظفيها واعتبارها أصل من الأصول المعرفية؟
 - **الكيفية التي تدار بها المعرفة في المؤسسة اليوم وفي المستقبل:**
 - كيف تقوم المؤسسة بالتلاؤم مع التوجه العالمي في تثبيت التنافسية نحو اقتصاد المعرفة؟
 - كيف يتم التعرف على تطبيقات الإدارة المعرفية التي تدعم روح المبادرة والتعلم (من خلال توفير نقلة تنظيمية جديدة لمفاهيم إدارة الأداء وتحديد مصادر المعرفة)؟
 - كيف يتم التحول نحو إيجاد الأفراد وفرق العمل والمؤسسات التي تستطيع أن تطور أداءها ومنهجياتها من خلال منهجيات الإبداع في التحول إلى تطوير الكم المعرفي وتحسين الكفاءات المعرفية؟
 - كيف يتم تطوير الالتزام في حفظ المعرفة والمحافظة على المعرفة الحرجة؟
 - كيف يتم وضع منهجيات قياس المعرفة والتي تمكن من قياس مدى التطور في تطبيقات إدارة المعرفة وكذلك معايير قياس مدى الأثر المعرفي؟
 - كيف يتم وضع منهجيات قياس المعرفة بناء على معايير تمكين إدارة المعرفة في التحول لتكون قيمة مضافة لصناعة اقتصاد المعرفة لمملكة البحرين؟
- المعيار 3- السياسات والاستراتيجيات:

يؤسس المعيار لثقافة تدعم التوجه نحو أن تتبع المؤسسة منهجية واضحة في وضع السياسات والاستراتيجيات تساعد في تحقيق رؤيتها ورسالتها بطريقة فاعلة. ويحدد المعيار أهمية أن تركز هذه المنهجية على مشاركة جميع المعنيين وبدءا بالموارد البشرية، وتأخذ بعين الاعتبار المجال المتخصص الذي تعمل فيه.

كما يعنى هذا المعيار بالكيفية التي تنفذ بها المؤسسة استراتيجياتها عبر السنوات وأثرها على المعنيين، وأثرها على كل المعايير ذات الصلة.

• **الكيفية التي تم بها بناء السياسات والاستراتيجيات على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين:**

- كيف تقوم المؤسسة بالاستفادة من المعلومات التي تجمعها بشكل يضمن فهم بيئة العمل المحيطة بها (شاملا الوضعية الاقتصادية)، وبما ينعكس على التوقع السليم للاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لجميع المعنيين؟

- كيف تقوم المؤسسة بتحديد الأساليب المناسبة لفهم وتحديد الاحتياجات والتوقعات (الحالية والمستقبلية) لجميع المعنيين بمن فيهم المتعاملين والموارد البشرية والشركاء؟

- كيف تقوم المؤسسة بدراسة المعلومات المؤثرة على القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية؟

- كيف تقوم المؤسسة بوضع التصورات على مدى تأثير السياسات والاستراتيجيات على جميع أنواع المعنيين على المدى الطويل؟

• **الكيفية التي تنبني عليها السياسات والاستراتيجيات بناء على المعلومات المستقاة من قياسات الأداء، والدراسات والأنشطة ذات الصلة بالتعلم والإبداع والشفافية وإدارة المعرفة:**

- كيف تقوم المؤسسة بالاستفادة من نتائج قياس الأداء المؤسسي الداخلي في صياغة خطتها الإستراتيجية؟

- كيف تقوم المؤسسة بالاستفادة والتحليل لأنشطة التعلم المختلفة (النتائج السابقة للأداء، مختصر لأنواع فرص التحسين، الدراسات والبحوث، الزيارات الميدانية، ورش العمل، والمؤتمرات وزيارات أفضل الممارسات) في صياغة سياساتها وخططها الإستراتيجية؟

- كيف تقوم المؤسسة بالاستفادة من التقنيات الحديثة ونقل أفضل الممارسات في إدارة المعرفة عند تطوير سياساتها واستراتيجياتها، وكيف تضمن استدامة مثل هذه المنهجية؟

- كيف تقوم المؤسسة بتحقيق الاستفادة القصوى من آراء ومقترحات جميع الموارد البشرية والمتعاملين وبقية المعنيين في صياغة خططها واستراتيجياتها؟

• **الكيفية التي يتم بها استحداث وتطوير ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات:**

- كيف تقوم المؤسسة باستحداث سياسات واستراتيجيات تتسق مع رسالة ورؤية مملكة البحرين وقيمها، وتكون مترابطة مع احتياجات وتوقعات المتعاملين والمعنيين؟

- كيف تقوم المؤسسة باستحداث سياسات واستراتيجيات مبنية على المعلومات المستقاة من أنشطة التعلم والإبداع أو من متطلبات الشفافية واقتصاد المعرفة؟

- كيف تضمن المؤسسة التوازن عند صياغة السياسة والإستراتيجية بين احتياجات وتوقعات جميع المعنيين على المدى المتوسط والطويل؟

- كيف تضمن المؤسسة في أثناء عملية التخطيط وجود بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات والمخاطر؟

• **الكيفية التي يتم بها تطبيق السياسات من خلال إطار من العمليات الرئيسية:**

- كيف يتم تحديد وتصميم إطار العمليات الرئيسية (منظومة تسلسل القيم) المطلوبة كوسائط لتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة؟

- كيف تقوم المؤسسة بتحديد مسئولين ذات صلاحيات عالية عن العمليات الأساسية والمعايير الرئيسية لنموذج البحرين للتميز، وبما يترابط مع تطبيق السياسات والاستراتيجيات؟

- ما هي الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في شرح وإيصال وتعميم السياسات والاستراتيجيات والخطط والأهداف لجميع المعنيين؟

- كيف يتم توصيل وتنزيل السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتطوير الخدمة من الإدارة العليا إلى الخط الأمامي؟

المعيار 4- الموارد البشرية:

يتعلق هذا المعيار بالمنهجيات التي تضعها المؤسسة للالتزام تجاه المورد البشري، وبما يحقق إطلاق الطاقات والقدرات الكامنة لديهم على المستوى الفردي والجماعي، وذلك سعياً نحو تحقيق رؤية حكومة مملكة البحرين ونموذج البحرين للتميز. كما يقوم المعيار على إعلاء قيم العدل والمساواة وإشراك الموارد البشرية والشفافية. وتهتم أيضاً برعايتهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بصورة تحفزهم وتعزز التزامهم وولائهم للمؤسسة، وتصنع منهم أصولاً معرفية ثمينة وممكنة.

• **الكيفية التي يتم بها التخطيط والإدارة والتطوير للموارد البشرية للمؤسسة:**

- كيف يتم استحداث وتطوير سياسات واستراتيجيات وخطط للموارد البشرية؟
- كيف يتم ضمان التوافق والمواءمة بين خطط الموارد البشرية وبين متطلبات التطبيق الفعال للسياسات والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والعمليات الرئيسية؟
- كيف يتم إشراك الموارد البشرية وممثليهم في استحداث وتطوير سياسات واستراتيجيات وخطط الموارد البشرية؟
- كيف يتم الربط بين خطط الموارد البشرية حسب السياسات والاستراتيجيات، ومع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإطار عملياتها الرئيسية؟
- **الكيفية التي يتم بها تحديد وتنمية معارف وكفاءات الموارد البشرية، والعمل على الإبقاء عليها:**
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مصفوفة وجدول الكفاءات، أو بناء على المسؤوليات الجديدة بالنسبة للأهداف أو العمليات المطلوب تحقيقها؟
- كيف يتم إعداد وتطوير الخطط التدريبية بشفافية تضمن تمكين الموارد البشرية من المعارف والمهارات المطلوبة والمناسبة والمستجدة التي تؤهلها لمقابلة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل في المؤسسة؟
- **الكيفية التي يتم بها تقييم مشاركة الموارد البشرية نحو التميز:**
- كيف تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العنصر البشري من خلال تصميم كسب الخبرات المتبادلة من خلال العمل؟
- كيف يتم تطوير المهارات من خلال فرق العمل لإنجاز مبادرات ومهام تحقق التميز المنشود؟
- كيف يتم ربط الأهداف الفردية وأهداف فرق العمل مع أهداف ومقاصد المؤسسة؟
- كيف يتم تثمين جهود الموارد البشرية (أفراد أو فرق العمل) في أنشطة التحسين؟
- **الكيفية التي ينشأ بها حوار وتواصل فعال بين المؤسسة والموارد البشرية:**
- كيف يتم تقييم وتحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين المؤسسة والموارد البشرية؟
- كيف يساعد الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي على تفعيل قنوات الاتصال على مستوى الوحدات التنظيمية؟

- ما هي الوسائل أو الوسائط التي تستخدمها المؤسسة في تفعيل التواصل بين الإدارة العليا والموارد البشرية من أعلى إلى أسفل (من القادة إلى القواعد) ومن أسفل إلى أعلى (من القواعد إلى القادة) وفي الاتجاه الأفقي (بين أقسام وفروع وقطاعات المؤسسة)؟

- كيف يتم تطوير سياسات واستراتيجيات وخطط للتواصل بناء على احتياجات التواصل والحوار الحقيقية والمناسبة لطبيعة بيئة العمل؟

• **الكيفية التي تتم بها إثابة وتقدير ورعاية الموارد البشرية في المؤسسة:**

- كيف تقوم المؤسسة بصياغة ومراجعة نظام الأجور والعلاوات بما يفي بمتطلبات العيش الكريم للعاملين ورعايتهم. ويتوافق مع سياسات مملكة البحرين؟

- كيف يتم ربط المكافآت وعمليات إعادة التوزيع للقوى العاملة والاستغناءات وشروط التوظيف الأخرى بالسياسات والاستراتيجيات والمستجدات في سوق العمل ورؤية مملكة البحرين؟

- كيف تقوم المؤسسة بمكافأة وتقدير مجهود الموارد البشرية سعياً لتحفيزهم وإشراكهم بأقصى مدى في صناعة التميز؟

- تقدير الموارد البشرية في المؤسسة بغرض الإبقاء على مشاركتهم وممارستهم للصلاحيات المفوضة إليهم.

• **الكيفية التي يتم بها الكسب أو المحافظة على المتميزين في المؤسسة:**

- كيف تقوم المؤسسة بتحديد مستويات لمزايا الموارد البشرية، مثل خطط الإحلال الوظيفي، وخطط التقاعد المبكر، ومتطلبات الرعاية الصحية الخاصة، أو رعاية الطفولة؟

- كيف يتم تشجيع الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي تضمن الاستقرار والأمان للمجتمع المدني؟

- كيف تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم مدى ملائمة وفعالية أساليب المكافأة والاعتراف والتحفيز والرعاية للعاملين والعمل على تطويرها؟

- كيف تعبر المؤسسة عن التزامها بعملية البخرنة المناسبة ووضع المنهجيات الملائمة لتدريب وتأهيل وتوظيف المواطنين، مع ضمان استمرارية خدمة أولئك الذين يعملون في وظائف خالية، والعمل على تطويرهم؟

المعيار 5- الشراكة والموارد:

يتعلق هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المؤسسة وتدير شراكاتها الخارجية ومواردها الداخلية على نحو يدعم سياساتها واستراتيجياتها ويضمن سير عملياتها على نحو سليم. وتشمل هذه الشراكات

الشراكة مع المجتمع أولاً، ثم الشراكة مع الموردين، ثم الشراكة مع المؤسسات التخصصية العالمية في نفس مجال المؤسسة. أما في إدارة الموارد فيتوقع أن تكون هنالك أيضاً منهجيات واضحة تحدد سبل الإدارة للتقنية والإدارة المالية والإدارة لموارد الخدمات الفنية والخدمات المساندة بداية من عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يتم التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ضماناً لتحقيق أهدافها من جهة، وتلبية احتياجات المجتمع ورؤية مملكة البحرين من جهة أخرى.

● الكيفية التي يتم بها تحديد متطلبات الشراكة المؤسسية:

- كيف تقوم المؤسسة بتعريف وتحديد فرص الشراكة وعلى أسس مستدامة؟
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد الشركاء الرئيسيين (محلياً وإقليمياً وعالمياً) في القطاعين العام والخاص وتقييم فرص الشراكة معهم بما يتوافق وسياساتها واستراتيجياتها المعلنة، شاملاً ذلك ما يتوافق مع رؤية مملكة البحرين؟

- كيف تقوم المؤسسة بوضع منهجيات الشراكة مع الجهات المعنية (الحكومية أولاً)، ثم (الخاصة والأهلية ثانياً) بما يضمن تحقيق التكامل وليس التضاد في الأعمال؟
- كيف تضمن المؤسسة وجود أسس لصياغة منهجيات التكامل المؤسسي التي تضمن عدم تكرار المهام مع جهات حكومية أخرى وإنما تكاملها؟

● الكيفية التي تتم بها إدارة الشراكات المؤسسية:

- كيف تقوم المؤسسة باختيار الموردين والعمل على تأهيلهم وقياس أداءهم تدريجياً؟
- كيف تدعم المؤسسة الموردين في حال توافرها مع الجدوى والقيمة الاقتصادية؟
- كيف تضمن المؤسسة الشفافية في نشر وتقييم منهجية التعامل مع الموردين والشركاء بما في ذلك مراجعة العقود أو ما شابه؟

- كيف تقوم المؤسسة بمراجعة منهجية إدارة الشراكة دورياً؟

● الكيفية التي تتم بها إدارة الشراكة المجتمعية:

- كيف يتم الربط بين رؤية البحرين المحفزة نحو الشراكة المجتمعية والسياسات والمنهجيات التي تضعها المؤسسة وتراجعها لتنفيذ أعمالها؟
- كيف تقوم المؤسسة باختيار الشركاء من مؤسسات المجتمع المدني؟
- كيف تحدد وتقيس المؤسسة أثر أعمالها وفعاليتها على المجتمع في مملكة البحرين؟
- كيف تحدد المؤسسة طبيعة الشراكة المجتمعية لإعداد الثروة البشرية في مملكة البحرين بما يتوافق مع رؤية مملكة البحرين ومنهجية مركز البحرين للتميز؟

- **الكيفية تتم بها الإدارة المالية بما يضمن استدامة التميز؟**
 - كيف تقوم المؤسسة بضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية التي تدعم وتساند السياسات والاستراتيجيات. وتتوافق مع رؤية مملكة البحرين؟
 - كيف تقوم بضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأعمال المطلوبة حسب الأولويات، وبالتوزيع الفعال والعادل بين مختلف الأنشطة؟
 - كيف تقوم المؤسسة باستحداث وتنفيذ استراتيجيات وعمليات مالية؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتنمية الإيرادات وترشيد النفقات؟
- **الكيفية التي تتم بها إدارة المباني والمعدات، والموارد:**
 - كيف تتم الاستفادة من الأصول الثابتة (المباني والمعدات والموارد) في دعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتطوير وتطبيق إستراتيجية متكاملة لإدارة المباني والمعدات والممتلكات الأخرى دعماً للسياسة والإستراتيجية؟
 - كيف تقوم المؤسسة بضمان تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والممتلكات المتاحة وتمديد مدة صلاحيتها لأطول فترة ممكنة، وبما يضمن أمنها وسلامتها؟
 - كيف يتم قياس وإدارة أي تأثيرات ضارة لأصول المؤسسة على المجتمع أو الموارد البشرية في المؤسسة (بما في ذلك التأثيرات على الصحة والسلامة)؟
- **الكيفية التي تتم بها إدارة التقنية بما يضمن استدامة السعي نحو التميز:**
 - كيف يتم تحديد وتقييم التقنيات البديلة والأخذة في الظهور على السياسات والاستراتيجيات أو الأعمال الحالية في المؤسسة؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتطوير إستراتيجيتها بما يمكنها من تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التقنية؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتحديد التقنيات القديمة واستبدالها في الوقت المناسب بأخرى، وبما يضمن استمرار أفضل الموارد؟
 - كيف تقوم المؤسسة بتسخير التقنيات الحديثة لدعم جهود التطوير والتحسين المستمر؟
- **الكيفية التي يتم بها إدارة الموردين لتحقيق مشاريع إبداعية:**
 - كيف يتم إدارة العلاقة مع الموردين بما يضمن التبادل المعرفي والعمل بروح الشراكة؟

- كيف تقوم المؤسسة بتوضيح العائد على الاستثمار من الشراكة بين المؤسسة ومورديها لتقديم خدمات إبداعية؟

- كيف تستفيد المؤسسة وتحقق التمازج بين ثقافتها وثقافة مورديها المتميزين؟

- كيف تقوم المؤسسة بتحديد متطلبات الإبداع في الخدمة من خلال مورديها؟

المعيار 6- إدارة العمليات:

يختص هذا المعيار بالكيفية التي تقوم بها المؤسسة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها بغرض دعم ومساندة تحقيق رؤية المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها. كم أن هذا المعيار يدعم تحقيق الرضاء التام وتوليد القيمة المتزايدة للمتعاملين والمعنيين ومملكة البحرين.

كما أن هذا المعيار هو المؤشر الأساس لمدى توفر العمليات التي بها الإبداع والتعلم والشفافية وإدارة المعرفة، وهو المعيار الذي يتحقق من خلاله كفاءة وفعالية تبسيط وتيسير الإجراءات للمستفيد من الخدمة.

• الكيفية التي يتم بها تصميم العمليات ذات القيمة المضافة وإدارتها على نحو منتظم:

- كيف تصمم المؤسسة عملياتها الرئيسية ذات القيمة المضافة، وبما يتصل مع تسلسل القيم، بما يضمن تحقيق سياساتها واستراتيجياتها؟

- كيف تقوم المؤسسة بإدارة العمليات ذات القيمة المضافة، من خلال نظام موحد وموثق ومطبق بصورة فعالة؟

- كيف تقوم المؤسسة بتطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات وبما يناسب تطوير متطلبات المتعاملين، منها على سبيل المثال لا الحصر بطاقة الأداء المتوازن، ونظام إدارة الجودة الأيزو 9000 أو نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 أو أي من الأنظمة المناسبة لطبيعة العمليات في بيئة العمل؟

- كيف تقوم المؤسسة بقياس ومراجعة منهجيات إدارة العمليات وكيف يمكن أن يقود ذلك إلى تحسينات مستمرة؟

• الكيفية التي يتم بها التحسين للعمليات وصناعة الإبداع بما يحقق الإرضاء والقيمة المضافة للمتعاملين والمعنيين:

- كيف تقوم المؤسسة بتحديد فرص التحسين وحسب الأولويات؟

- كيف تتم الاستفادة من أنشطة التقييم الذاتي والمراجعة الإدارية في تحسين العمليات؟

- كيف تتم الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن أنشطة التعلم المؤسسي في تحديد فرص التحسين والتطوير وترتيب الأولويات؟

- كيف يتم الاستفادة من مشاركة الموارد البشرية في عمليات التطوير وتبسيط الإجراءات؟
- **الكيفية التي يتم بها إدارة التغيير بناء على احتياجات وتوقعات المتعاملين والمعنيين:**
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد دقيق وعلمي وعملي وبشكل مستدام ومتجدد لاحتياجات وتوقعات المتعاملين والمعنيين الآنية والمستقبلية بحديث يدعم منهجياتها في إدارة التغيير؟
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد دقيق وعلمي وعملي وبشكل مستدام ومتجدد لتصورات المتعاملين والمعنيين بشأن خدماتها الموجودة حالياً؟
- كيف تقوم المؤسسة بإدارة التغيير لتحقيق الرضا لجميع فئات المتعاملين والمعنيين وطبيعة احتياجاتهم؟
- كيف تتم الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين (وغيرها من وسائل تجميع المعلومات) لتحديد الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية؟
- **الكيفية التي يتم بها ضمان التوفر للخدمات بانتظام:**
- كيف يتم إنتاج الخدمات التي تتماشى مع التصميمات والتطورات بما يضمن تقديم خدمات ذات كفاءة وفاعلية؟
- كيف يتم الحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات الجديدة أو الحالية وكيف يتم قياسها ومراجعتها؟
- كيف يتم إعلام وتعريف الموارد البشرية بجميع الخدمات المعلوماتية والمعرفية للمؤسسة؟
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد التحسينات المطلوبة لتطوير خدماتها إرضاء لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم؟
- **الكيفية التي تتم بها الاستفادة من الحكومة الإلكترونية أو الموقع الإلكتروني الخاص بها في تقديم خدمات المؤسسة التنافسية:**
- كيف تقوم المؤسسة بتحديد ومقابلة متطلبات الاتصالات اليومية بالمتعاملين والمعنيين، من خلال الحكومة الإلكترونية أو الموقع الإلكتروني الخاص بها، وبما يضمن التواصل والاستجابة الفعالة والسريعة؟
- كيف تقوم المؤسسة بالمتابعة والمبادرة والحوار مع المتعاملين والمعنيين لضمان رضاهم عن الخدمات المقدمة، من خلال الحكومة الإلكترونية أو الموقع الإلكتروني الخاص بها؟
- كيف يتم استخدام وسائل فعالة للتواصل مع المتعاملين (استبيانات، لقاءات... الخ) بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين وتعزيز رضاهم؟

- كيف يتم تدريب الموظفين وإعطائهم الصلاحيات والموارد اللازمة لضمان كفاءة تعاملهم مع جميع المتعاملين سواء مباشرة أو من خلال المواقع الإلكترونية.

تستند جائزة مملكة البحرين للتميز إلى النموذج من خلال توزيع الوزن النسبي للمعايير الرئيسة للنموذج وهي الممكنات وحدد وزنها النسبي 50% من المجموع الكلي موزعة على "معايير القيادة والفرق القيادية ووزنه النسبي 8%، وإدارة المعرفة ووزنه النسبي 8%، والإستراتيجية والسياسات ووزنه النسبي 8%، والموارد البشرية ووزنه النسبي 8%، والشراكة والموارد ووزنها النسبي 8%، وإدارة العمليات ووزنها النسبي 10%. أما معايير النتائج فقد حددت أوزانها النسبية 50% من المجموع الكلي موزعة على معيار نتائج الموارد البشرية ووزنه النسبي 8%، ونتائج تطبيقات إدارة المعرفة ووزنه النسبي 5%، ونتائج الأداء المؤسسي ووزنه النسبي 15%"

3. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع¹

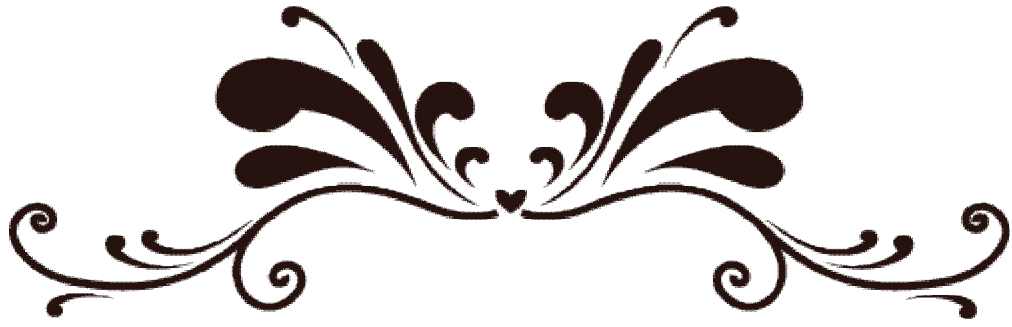
جاءت جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع بمبادرة من صبيح طاهر المصري في 2007، تشجيعاً لأفضل أداء إداري وللمبادرات الإبداعية في المؤسسات الفلسطينية، وفي إطار الحرص على تنمية وتطوير دور هذه المنظمات في خدمة عملائها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها وتفعيل مبادراتها، ومن أجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الإدارة والأداء. وتشمل خمس فئات هي: المنظمة المتميزة، التجربة المتميزة، الموظف المتميز، المنظمة المتميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الشخصية المتميزة من ذوي الاحتياجات الخاصة. أما المعايير الخاصة بتقييم المنظمة المتميزة فتشمل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية، التقنيات والانترنت، إدارة الموارد، إدارة العمليات، خدمة الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي

¹ www.pal-awards.ps تم الاطلاع عليه بتاريخ 13/02/2015

خلاصة الفصل الثالث

أولت العديد من دول العالم اهتماما بالغا بالتميز، الأمر الذي جعلها تجتهد في صياغة نموذج بمعايير تتوافق مع بيئتها وثقافتها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية، وحرصا منها على تطبيق هذا النموذج أنشأت جوائز لتكريم جهود المنظمات الساعية للتفوق والريادة التي حققت أداء متميزا.

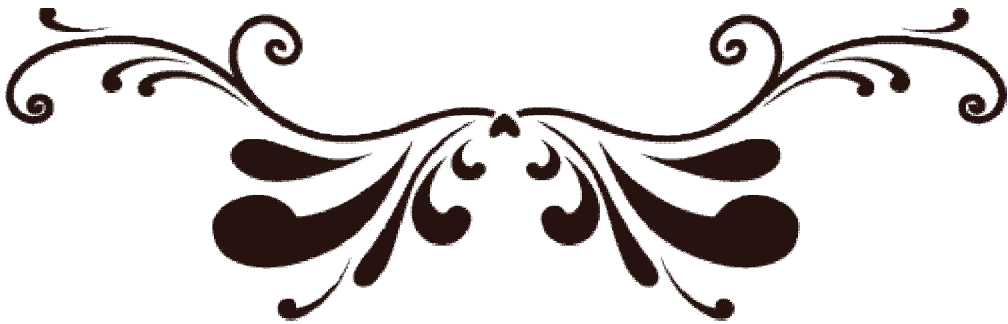
ساهمت جوائز التميز بشكل كبير في تعزيز التوجه نحو الجودة الشاملة والأداء المتميز، وهو ما أدى إلى تطور العديد من المنظمات، ومن هذا المنطلق فإن منظمات الأعمال تسعى لتحقيق التميز وهو الأمر الذي يحثها على البحث الدائم على مسببات التميز وتطويرها من أجل تحقيق متطلباتها وطموحاتها.



الفصل الرابع

تقييم واقع التميز في الأردن ، دبي

والجزائر



الفصل الرابع : تقييم واقع التميز في الاردن، دبي والجزائر

كانت منظمات الاردن، دبي والجزائر من المنظمات التي حظيت بالاهتمام من طرف مسؤوليها باتباع برامج التميز، حيث قامت حكوماتها بصياغة نماذج مختلفة للتميز حسب بيئتها وحسب سهوة تطبيقه في بيئتها وطموحاتها وثقافتها السائدة، وقامت بتطبيق معايير التميز وحققت من ورائها مكاسب مادية ومعنوية، بالاضافة الى تطوير ادائها لمستوى يرقى في بعض المنظمات للمنافسة العالمية.

و الحكم على مدى تميز هذه المنظمات يمكن معرفته من خلال مقارنة نماذج الدول محل الدراسة بالنماذج العالمية، وذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف في نماذجها او اوزان المعايير المكونة لها . وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث :

المبحث الاول : تقييم واقع التميز في الاردن

المبحث الثاني : تقييم واقع التميز في دبي

المبحث الثالث : تقييم واقع التميز في الجزائر

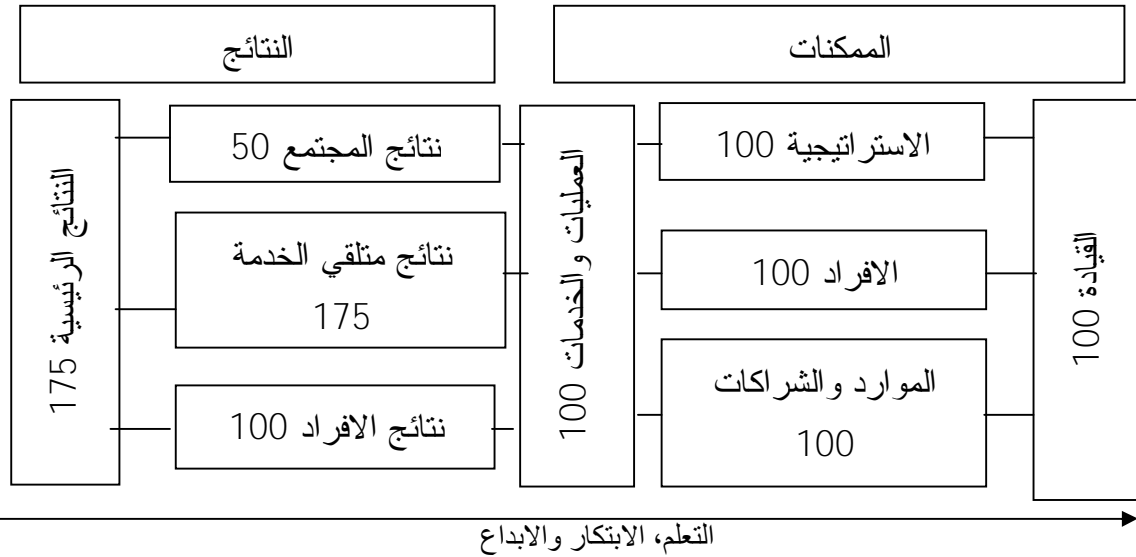
المبحث الاول : تقييم واقع التميز في الاردن

تعتبر المماكة الاردنية الهاشمية من اول المبادرين الى تصميم وتطبيق نماذج التميز في الدول العربية، ولقد تم تصميم نموذج تميزها على ضوء النماذج العالمية وبالاخص النموذج الاوروبي، وهو ما جعل منظماتها تخطو خطوة كبيرة نحو المنافسة العالمية

المطلب الاول : جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية¹

تم انشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 2002/9/4، بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمنظمات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

الشكل رقم (22) : جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية



المصدر : www.kaaps.jo تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/01/22

تم تصميم نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وفق جملة من المعايير مقسمة الى مجموعتين هي الممكنات و النتائج.

1 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/01/22 www.kaaps.jo

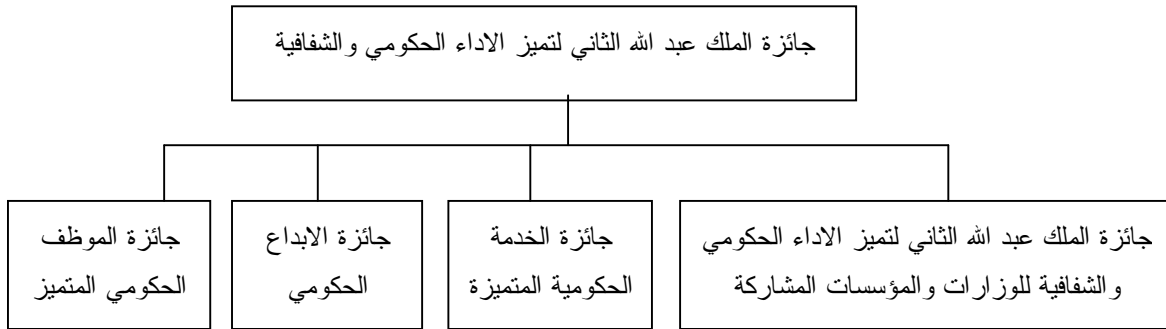
تضم الممكنات خمسة معايير هي القيادة، الاستراتيجية، الافراد، الموارد و الشراكات، العمليات و الخدمات، بمجموع 500 نقطة موزعة بالتساوي فيما بينها أي بمقدار 100 نقطة لكل منها.

تضم النتائج أربعة معايير هي نتائج الافراد، نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية، بمجموع 500 نقطة الا انها لم تقسم بالتساوي بل كان التركيز على نتائج متلقي الخدمة والنتائج الرئيسية بوزن 175 نقطة وذلك تجذير ثقافة التميز في منظمات القطاع العام.

تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المنظمات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين منظمات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة .

استحدث مركز الملك عبد الله الثاني للتميز آلية جديدة لتحديد المنظمات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ابتداءً من الدورة الرابعة (2009/2008)، حيث تم إيجاد ثلاث مراحل هي المرحلة الذهبية والمرحلة الفضية والمرحلة البرونزية، بحيث يتم تحديد المنظمات الفائزة في كل مرحلة كل حسب العلامة التي تحققها، أما التي تنحصر بينها المنافسة ولا تحصل على الجائزة فتحصل على ختم التميز، ويأتي استحداث هذه الآلية بهدف تحفيز المنظمات المشاركة على التحسين المستمر وتطوير أدائها والمضي في مسيرة التميز .

الشكل رقم (23) : فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية



المصدر : www.kaaps.jo تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/01/22

تنقسم جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية الى ثلاثة اقسام هي :

1. **جائزة الخدمة الحكومية المتميزة:** تهدف الجائزة إلى بناء إطار عمل لتحسين مستوى الخدمات وعملية تقديمها لمتلقي الخدمة، وبناء ونشر ثقافة الخدمة الحكومية المتميزة، وذلك بتقديم الخدمات إلى كافة فئات متلقي الخدمة بكل فاعلية وتميز حتى يلمس متلقي الخدمة أثرها، كما تهدف

إلى تطوير آليات وأنظمة التعامل مع "صوت متلقي الخدمة" مثل التعامل مع الشكاوى والاقتراحات وقياس درجة رضا متلقي الخدمة وتحديد احتياجاتهم، وتفعيل وسائل الاتصال والتواصل مع متلقي الخدمة والعمل على تحسينها بما يمكن الجهات الحكومية من رفع مستوى التفاعل مع المواطنين.

2. **جائزة الإبداع الحكومي:** تهدف الجائزة إلى تشجيع المنظمات الحكومية على تبني الإبداع في إدارتها وعملياتها ونشاطاتها وخدماتها، وإلى بناء ثقافة الإبداع لديها لتصبح أكثر قدرة على مواجهة زيادة الطلب على خدماتها من قبل المواطنين وإدارة التعامل مع الموارد المتاحة بكفاءة لتمكينها من تقديم خدماتها بأعلى مستويات الجودة والدقة وزيادة رضا المتعاملين. وتأتي هذه الجائزة إيماناً بوجود طاقات كامنة لدى موظفي القطاع العام والتي إذا ما تم توجيهها وتوفير البيئة الداعمة لها ستؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الإبداع والابتكار اللازمين لتحسين الخدمات.

3. **جائزة الموظف الحكومي المتميز:** تقوم كل منظمة بترشيح ثلاثة موظفين لجائزة الموظف الحكومي المتميز. وهي ثلاث فئات:

الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/الإشرافي المتميز

الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/الفني المتميز

الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز

4. **جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية للوزارات والمنظمات**

المشاركة: تخص هذه الجائزة الوزارات و المنظمات المشاركة لمرة أو اكثر بهدف تحسين مستوى اداء الوزارات ومنظمات القطاع العام، وفق ما يلي :

- الوزارات والمنظمات المشاركة لأكثر من مرة : إن الوزارة أو المنظمة الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات، والذي يأتي من نتائج التقرير النهائي (الإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية)، ونتائج كل من المتسوق الخفي، قياس رضا متلقي الخدمة ورضا الموظف. يدل هذا الفوز على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية التي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة منها لمتلقي الخدمة.

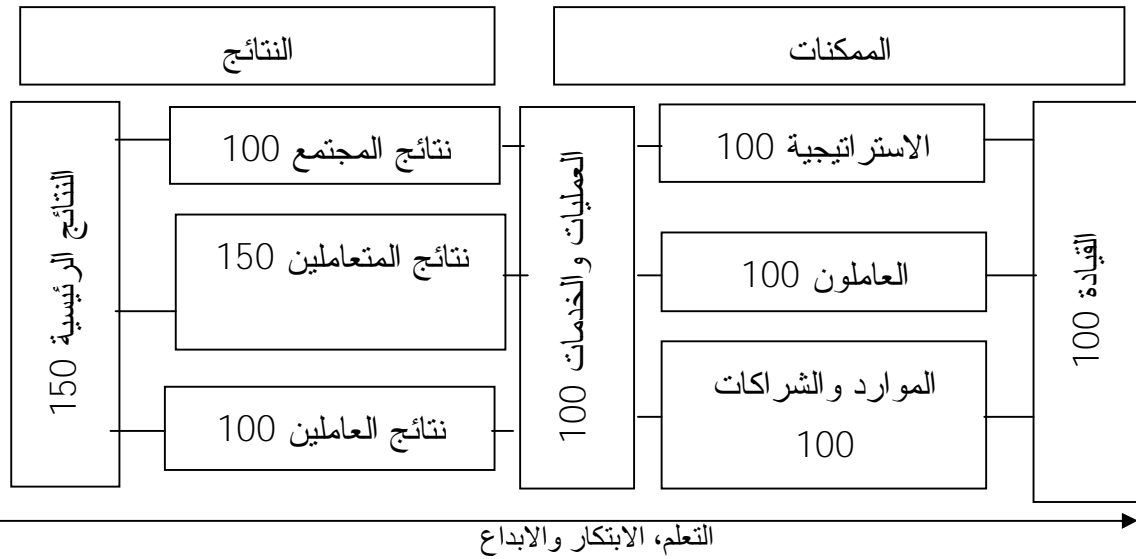
- أفضل إنجاز : أضيفت فئة أفضل إنجاز بناء على توجيهات الأمير فيصل بن الحسين رئيس مجلس الأمناء بهدف تحفيز الوزارات والمنظمات المشاركة لأكثر من مرة على تحسين أدائها، حيث تحصل عليها الجهات التي تحقق قفزة نوعية في أدائها مقارنة بنتيجتها في الدورة السابقة بغض النظر عن الموقع الذي تحفقه ضمن الجهات المشاركة.

• الوزارات والمنظمات المشاركة لأول مرة : إن آلية تحديد الوزارة أو المنظمة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة الوزارات والمنظمات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على مثيلاتها المشاركة لأول مرة.

المطلب الثاني : جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص¹

أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص في 1999 كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني، وذلك بهدف تعزيز التنافسية لدى المنظمات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمنظمات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها. كما تهدف الجائزة إلى تحفيز منظمات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

الشكل رقم (24) : نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص



المصدر : www.kaaps.jo تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/01/22

تم تصميم نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص وفق جملة من المعايير مقسمة الى مجموعتين هي الممكنات و النتائج.

1 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/01/22 www.kaaps.jo

تضم الممكنات خمسة معايير هي القيادة، الاستراتيجية، الافراد، الموارد و الشراكات، العمليات و الخدمات، بمجموع 500 نقطة موزعة بالتساوي فيما بينها أي بمقدار 100 نقطة لكل منها.

تضم النتائج أربعة معايير هي نتائج الافراد، نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية، بمجموع 500 نقطة الا انها لم تقسم بالتساوي بل كان التركيز على نتائج متلقي الخدمة و النتائج الرئيسية بوزن 150 نقطة و ذلك على خلاف وزنها في النموذج السابق مع زيادة وزن معيار نتائج المجتمع بهدف تحقيق زيادة اهتمام منظمات القطاع الخاص في تأثير النتائج على البيئة والهيئات الأخرى.

يساعد الاشتراك في الجائزة على قياس الأداء الحالي للمنظمة من خلال تبني أفضل الممارسات الدولية في تطوير الأنظمة الداخلية وعملية التقييم الذاتي بهدف تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، كما يساهم في تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها :

- إلهام وتحفيز الموظفين لبذل أقصى جهودهم للحصول على الجائزة وبث روح الحماس في المنظمة.

- إظهار أهم الإنجازات وبالتالي الإرتقاء باسم وسمعة المنظمة أمام العملاء وأصحاب العلاقة .

- تحصل كل منظمة مشاركة على تقرير تقييمي حول أدائها يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين، مما يساعد المنظمات على اعتماد معايير الجائزة في فحص وتطوير أنظمتها وأدائها .

تحصل المنظمة الفائزة على معاملة تفضيلية من قبل كل من مؤسسة المواصفات والمقاييس ودائرة الجمارك الأردنية والمنظمة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO) ودائرة العطاءات الحكومية ودائرة اللوازم العامة والملكية الأردنية، وذلك كما يلي:

1. منظمة المواصفات والمقاييس :

- اختصار عملية منح منتجات المنظمة الفائزة علامة الجودة الأردنية، بحيث يتم فقط فحص المنتج وفقاً لمتطلبات المواصفات الخاصة بعلامة الجودة، واختصار عملية التدقيق على أنظمة الجودة.

- التسريع في عملية منح شهادات المطابقة لمنتجات المنظمة الفائزة المعدة لغايات التصدير .
- وضع المنظمة الفائزة ضمن القائمة الذهبية للمنظمات الأردنية وبالتالي تقليل عدد عمليات التفتيش التي تتم على منشأتها ضمن عملية التفتيش الدورية على المصانع.

- وضع المنظمة الفائزة ضمن قائمة الموردين المعتمدين لمؤسسة المواصفات والمقاييس (خدمات ومنتجات) ومنحها معاملة تفضيلية من قبل لجان العطاءات ولجان المشتريات الخاصة بالمنظمة عند تطابق منتجاتها مع المواصفات المطلوبة.
- اعتبار المنظمة الفائزة شريكا رئيسيا لمؤسسة المواصفات والمقاييس ومنحها أفضلية المشاركة في كافة نشاطاتها ولجانها الفنية وإشراكها في عمليات وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعملها .
- منح المنظمة الصناعية الفائزة أفضلية المشاركة في أعمال اللجان الفنية الدولية للتقييم تحت مظلة مؤسسة المواصفات والمقاييس .
- إعطاء المنظمة الفائزة الأولوية عند طلب عمليات المعايرة لأجهزة القياس المستخدمة في منشأتها وتسريع هذه العمليات .
- إحاطة المنظمة الفائزة بشكل مباشر بالتطورات والتعديلات التي تتم على التعليمات والمواصفات والقواعد الفنية والإجراءات المرتبطة بطبيعة منتجاتها وخدماتها.
- مخاطبة هيئات التقييم في الدول العربية والأجنبية والتي قامت مؤسسة المواصفات والمقاييس بتوقيع اتفاقيات تعاون ومذكرات تفاهم معها لمنح المنظمة الفائزة معاملة تفضيلية عند دخول منتجاتها لتلك الدول .
- اعتبار مستوردات المنظمة الفائزة ضمن المسرب الأخضر في تعليمات التفتيش المبني على درجة الخطورة.

2. دائرة الجمارك الأردنية

- إدراج المنظمة الفائزة ضمن قائمة منظمات برنامج القائمة الذهبية، شريطة تحقيق المنظمة لمقاييس الإلتزام المعتمدة لدى دائرة الجمارك الأردنية.
- زيادة فرص حصول المنظمة الفائزة على أحد المسربين الأخضر أو الأصفر في كافة المراكز الجمركية، شريطة تحقيق المنظمة لمقاييس الإلتزام المعتمدة لدى دائرة الجمارك الأردنية .
- دعوة المنظمات الفائزة في الدورات اللاحقة للانضمام لبرنامج القائمة الذهبية المعمول به في الدائرة، للاستفادة من التسهيلات الممنوحة للمنظمات المدرجة في برنامج القائمة الذهبية وفق الأسس والمعايير المعتمدة في دائرة الجمارك الأردنية.

3. المنظمة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية (JEDCO)

- خصم إضافي مقداره (35%) من الرسوم التي تتحملها المنظمة والبالغة (30%) من رسوم المشاركة في المعارض والنشاطات الترويجية المنظمة من قبل المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية خارج الأردن، علماً بأن هذه المعارض تدعمها المنظمة بما نسبته 70%.

- خصم مقداره (25%) من رسم الاشتراك في الندوات وورشات العمل.

4. **دائرة العطاءات الحكومية** : منح المكاتب الهندسية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص خمس علامات إضافية إلى التقييم الفني للعطاءات التي تشارك فيها ولمدة دورة واحدة من تاريخ الحصول عليها.

5. **دائرة اللوازم العامة** : في العطاءات التي يتم تقييمها على أساس العلامات، يتم منح المناقص الفائز بالجائزة خمس علامات إضافية إلى مجموع العلامات التي يستحقها نتيجة التقييم الفني. يشترط لمنح الميزة المذكورة أعلاه بأن يقوم المناقص الفائز بالجائزة بتقديم شهادة تثبت حصوله على الجائزة وأن تكون سارية المفعول عند تقديم عرضه.

6. **الملكية الأردنية** : تمنح الملكية الأردنية كل منظمة فائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص عن فئتها تذكرتي سفر مجانيين (على الدرجة السياحية) ذهاباً وإياباً مستخدمة لأغراض العمل إلى أي دولة في العالم ضمن شبكة خطوط الملكية الأردنية.

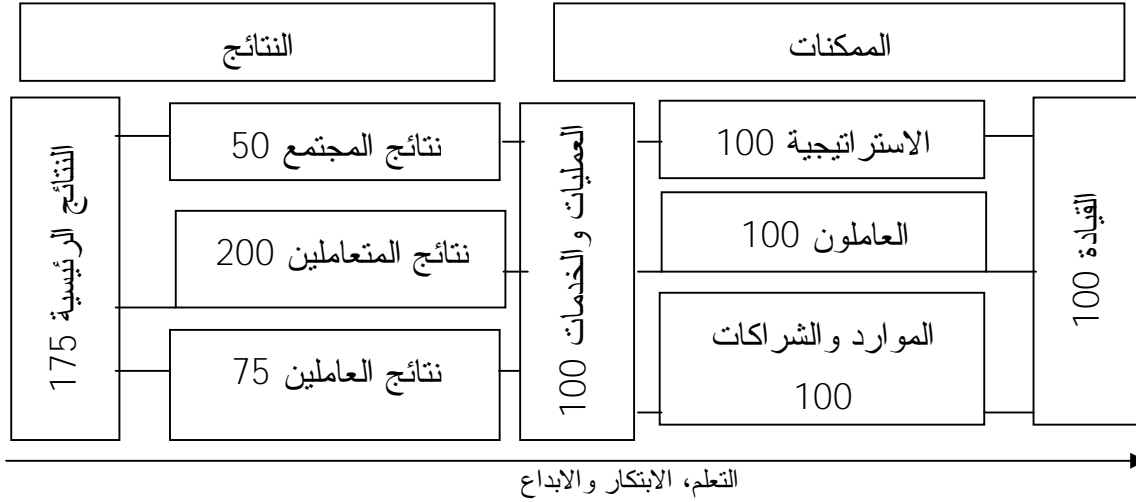
المطلب الثالث : جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لجمعيات الأعمال والمنظمات غير الربحية¹

تم إنشاء جائزة لقطاع جمعيات الأعمال بهدف وضع معايير لجمعيات الأعمال والمنظمات غير الربحية الأردنية مبنية على أفضل الممارسات الدولية، حيث تعمل الجائزة كمحفز لهذه الجهات لتقديم الخدمة الأفضل للقطاعين العام والخاص، وقد بدأ المركز بتطبيق نموذج التميز الأوروبي في 2013 الخاص بالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة لهذه الجائزة.

تحصل كافة جمعيات الأعمال والمنظمات غير الربحية المشاركة على تقرير تقييمي حول أدائها يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين، بما يساعد الجمعية والمنظمة على تطوير أدائها ونظامها الإداري.

1 تم الاطلاع عليه بتاريخ 22/01/2014/ www.kaaps.jo

الشكل رقم (25) : نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال



المصدر : www.kaaps.jo تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/01/22

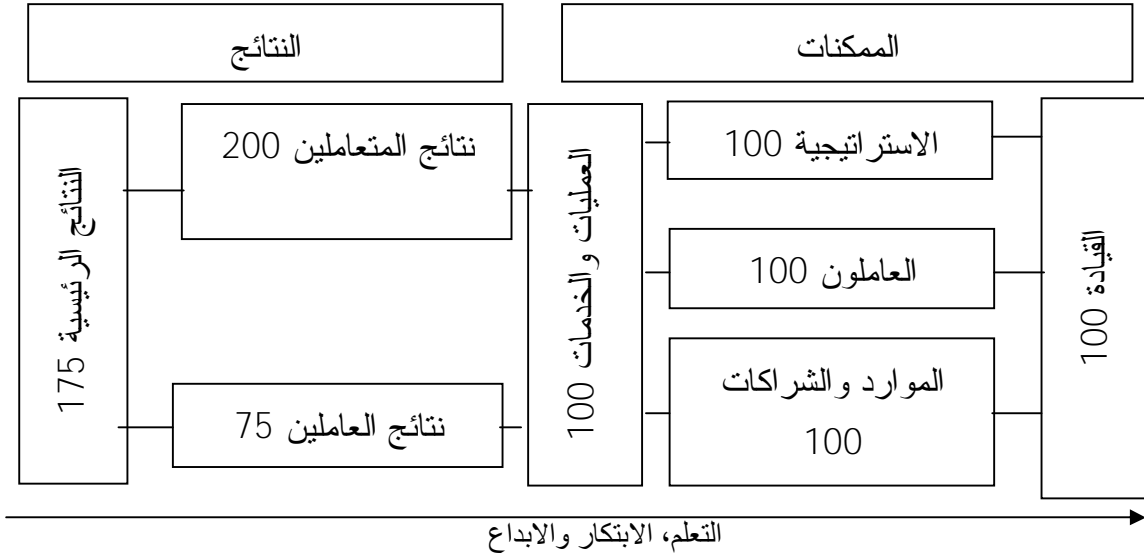
تم تصميم نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لقطاع جمعيات الأعمال وفق جملة من المعايير مقسمة الى مجموعتين هي الممكنات و النتائج. تضم الممكنات خمسة معايير هي القيادة، الاستراتيجية، الافراد، الموارد و الشراكات، العمليات و الخدمات، بمجموع 500 نقطة موزعة بالتساوي فيما بينها أي بمقدار 100 نقطة لكل منها.

تضم النتائج أربعة معايير هي نتائج الافراد، نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية، بمجموع 500 نقطة الا انها لم تقسم بالتساوي بل كان التركيز على نتائج متلقي الخدمة والنتائج الرئيسية بوزن 200 نقطة و 175 نقطة على التوالي، فيما حدد وزن معيار نتائج المجتمع بـ 50 نقطة و نتائج العاملين بـ 75 نقطة.

يمكن لجمعيات الأعمال والمنظمات غير الربحية المشاركة الاستفادة من الكتب والمراجع التي قامت المنظمة الأمريكية للرؤساء التنفيذيين لجمعيات الأعمال والمنظمات غير الربحية بتزويد مكتبة مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بها. كما يمكنها مقارنة نفسها مع نظيراتها خارج الأردن، وذلك بالاستعانة بالإحصاءات والدراسات التي قامت المنظمة الأمريكية للرؤساء التنفيذيين لجمعيات الأعمال والمنظمات غير الربحية بتوفيرها لها.

شكل رقم (26) : نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لقطاع المنظمات غير

الربحية



المصدر : www.kaaps.jo تم الاطلاع عليه بتاريخ 2014/01/22

تم تصميم نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص وفق جملة من المعايير مقسمة الى مجموعتين هي الممكنات و النتائج.

تضم الممكنات خمسة معايير هي القيادة، الاستراتيجية، الافراد، الموارد و الشراكات، العمليات و الخدمات، بمجموع 500 نقطة موزعة بالتساوي فيما بينها أي بمقدار 100 نقطة لكل منها.

تضم النتائج أربعة معايير هي نتائج الافراد، نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية، بمجموع 500 نقطة الا انها لم تقسم بالتساوي بل كان التركيز على نتائج المتعاملين بمقدار 200 نقطة وذلك لان هذا القطاع من شأنه التأثير فيهم لتحقيق اهداف المنظمة.

المطلب الرابع : مقارنة النموذج الاردني للتميز بالانماذج العالمية

استمد النموذج الاردني أغلب أفكاره من مفاهيم التميز للنموذج الأوروبي، إلا أنها تنوعت في آليات التطبيق المتبعة وفي العلاقات الداخلية بين المعايير. والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (10) : اوزان معايير النموذج الاردني للتميز في ضوء النماذج العالمية

النموذج الاردني	النموذج الاوربي	النموذج الامريكي	النموذج الياباني	النموذج المعايير
100	80	85	100	السياسات والاستراتيجية
			100	التنظيم
		45	100	المعلومات وتحليلها
		45	100	توحيد المقاييس
100	90	85	100	الموارد البشرية
			100	أنشطة ضمان الجودة
			100	أنشطة التحسين
			100	انشطة الصيانة والمراقبة
			100	التأثير
			100	الخطط المستقبلية
100	100	120		القيادة
		85		التركيز على المتعاملين
100	140	85		إدارة العمليات
100	90			الموارد والشراكة
200-150-175	200	75		نتائج المتعاملين
75-100	90	75		نتائج الموارد البشرية
100-50	60	75		نتائج المجتمع
150-175	150	225		نتائج الأداء المنظمي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على معايير النماذج السابقة الذكر

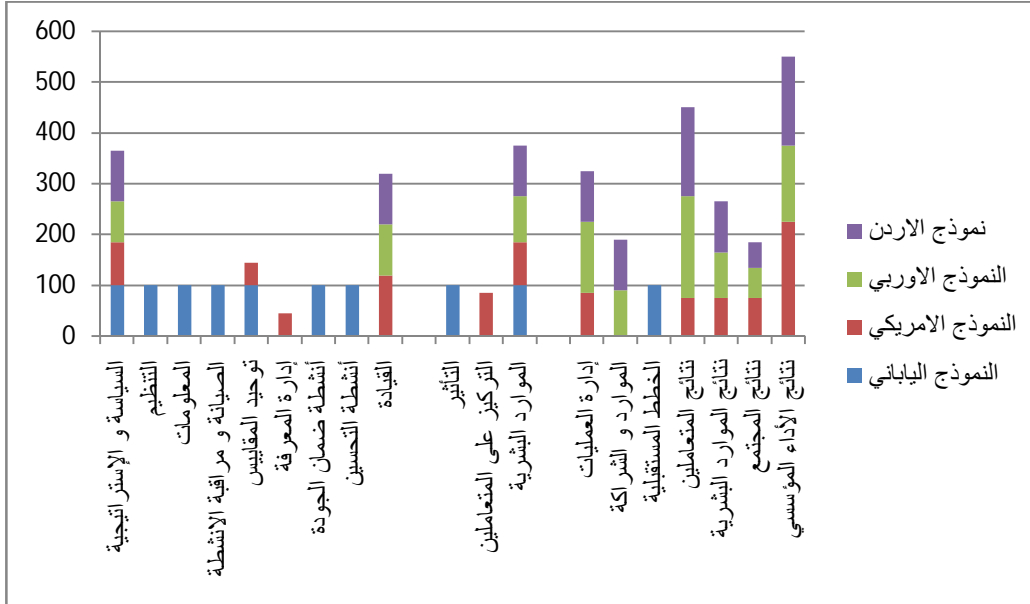
رغم التزام النموذج الاردني للتميز بمفاهيم ومعايير التميز الاوروبية الا ان اوزان المعايير المكونة للنموذج تختلف اختلافا كليا عن نظيرتها في النموذج الاوربي حيث كانت هذه الاخيرة - في بعض اوزان المعايير - اقرب الى النموذجين الامريكي والياباني.

- حافظ النموذج الاردني بكل اصنافه على معايير الممكنات واوزانها (500 نقطة) كما هو معمول به في النموذج الاوربي و هي كالتالي : القيادة 100 نقطة، العاملون 100 نقطة، الاستراتيجية 100 نقطة، الشراكة و الموارد 100 نقطة، العمليات و الخدمات 100 نقطة. و لعل السبب في ذلك يرجع لاستخدام الرادار RADAR في عملية التقييم، لذا تم تخصيص 50% من الدرجات للممكنات و50% منها للنتائج، مما يضمن للمنظمة القدرة على استدامة أدائها في

المستقبل. فهو يقوم (RADAR) بتوفير منهجية منظمة لتقييم أداء أية منظمة باعتماده على منطق واضح لمنهجيات تدعم الاستراتيجية وترتبط بمنهجيات أخرى ذات الصلة، ويتم تنفيذها بشكل منظم ليتيح للمنظمة المرونة وسرعة التكيف.

- تم التركيز في نتائج النموذج الاردني للتميز (500 نقطة) بمختلف اصنافه على معيار نتائج المتعاملين ونتائج الاداء المنظمي كما هو الحال في النموذج الاوروبي الا ان اوزانها مختلفة.
- تسعى جائزة تميز الاداء الحكومي و الشفافية لضمان قيام منظمات القطاع الحكومي بواجباتها على افضل وجه بمستويات عالية من الجودة والكفاءة والدقة الامر الذي يوجب قياس رضا متلقي الخدمة، لذا تم التركيز على معيار نتائج متلقي الخدمة و النتائج الرئيسية بالدرجة الاولى يليها معيار نتائج الافراد في حين تم الاهتمام بنتائج المجتمع بشكل ضئيل.
- تسعى جائزة تميز القطاع الخاص لتطوير منظمات القطاع الخاص و تفوقها ليس فقط على الصعيد الوطني و انما الدولي كذلك، تهدف الجائزة لابراز الجهود المتميزة للقطاع الخاص و اهم انجازاته لتطوير منتجاته وخدماته، الامر الذي يوجب قياس رضا متلقي الخدمة، لذا تم التركيز على معياري نتائج متلقي الخدمة و النتائج الرئيسية بالدرجة الاولى يليها معياري نتائج الافراد ونتائج المجتمع لما لها من أهمية بالغة.
- تعمل جائزة التميز لقطاع الاعمال و المنظمات غير الربحية على تطوير هذا القطاع والوصول باداء منظماته الى المستوى الدولي، ويعتمد نجاح هذا القطاع على رضا العملاء لذا تم التركيز في جائزة التميز لقطاع الاعمال على معياري نتائج المتعاملين و النتائج الرئيسية بقدر عال لكنها لم تهمل باقي النتائج على عكس نموذج جائزة التميز للمنظمات غير الربحية و التي الغت نتائج المجتمع تماما.
- ان اختلاف اوزان المعايير افقد النموذج قيمته الحقيقية حيث انه تم اقتباس النموذج الاوروبي بارتجالية، فلم يتم بناء نموذج تخطيطي يوضح العلاقات بين المعايير كما هو معمول به في نماذج التميز العالمية الأخرى، إنما جعلته نموذجا رياضيا يصف المعايير ويحدد قيمها الكمية. وذلك ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (27) : مقارنة اوزان معايير النموذج الاردني بالمعايير العالمية



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (10)

يلاحظ في النموذج غياب عدد من المعايير الرئيسية منها معيار أنشطة ضمان الجودة وأنشطة التحسين، بالإضافة الى ادارة المعرفة وتوحيد مقاييس الاداء والتنظيم. فقد أنشئت جوائز التميز الاردنية بهدف تعزيز التنافسية لدى المنظمات عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمنظمات وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها. كما تهدف إلى تحفيز المنظمات على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها. وهو الامر الذي يحتم على نموذج التميز الاردني مراعاته .

ان المعايير التي تم اهمالها من شأنها التأثير على تحقيق الاداء المتميز، فغياب معيار توحيد مقاييس الاداء من شأنه جعل المنظمة تهتم بتقييم الاداء بطرق تقليدية الامر الذي سيعيق تحقيق الاداء المتميز، كذلك غياب أنشطة ضمان الجودة والتحسين من شأنه ضعف التوجه لتحقيق الجودة المطلوبة وعدم الاهتمام بأنشطة التحسين المتطورة الأمر الذي سيحول دون تمكين العاملين من المستوى المطلوب لتحقيق جودة عالية.

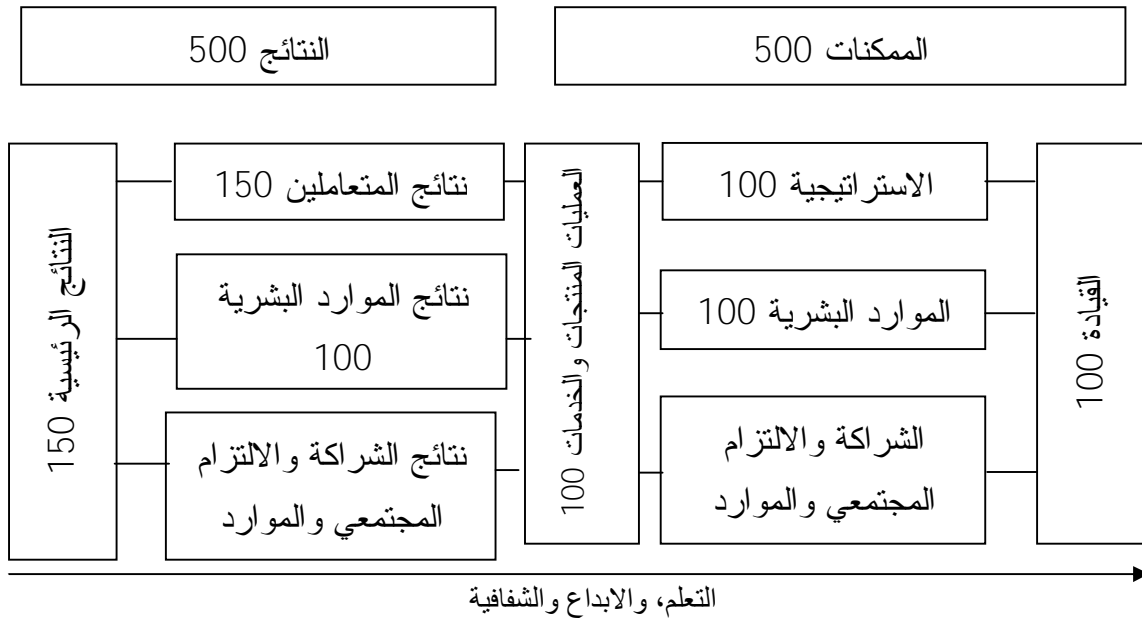
المبحث الثاني : تقييم نموذج دبي للتميز

تعتبر امارة دبي من السباقين في تصميم نموذج للتميز بمعايير قامت بتحديثها عدة مرات بناء على عدة مصادر أهمها النموذج الاوربي، بهدف تعزيز الجودة، الإنتاجية والتنافسية في

المنظمات العاملة بها. تم إطلاق عدة جوائز في هذا الشأن تتمثل في : جائزة دبي للاداء الحكومي المتميز، جائزة دبي للجودة، برنامج دبي للخدمة المتميزة وجائزة دبي للتنمية البشرية. **المطلب الاول : جائزة دبي للاداء الحكومي المتميز¹**

أنشئ برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز في 1997 بأمر من محمد بن راشد آل مكتوم حاكم امارة دبي الذي يسعى لتطوير أداء الدوائر الحكومية بكافة عناصرها سواء في خدماتها أو إدارتها أو تطوير وابتكار أساليب جديدة لإدارتها وتطوير كوادرها الوظيفية.

الشكل رقم (28) : نموذج دبي للاداء الحكومي المتميز



المصدر : دليل برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز، الامانة العامة للمجلس التنفيذي، حكومة دبي، 2015، ص 26
يمثل الشكل أعلاه نموذج دبي للاداء الحكومي المتميز المتكون من مجموعتين هما الممكنات والنتائج، و تضم مجموعة الممكنات خمسة معايير كالتالي :

1. **القيادة** : يتناول هذا المعيار دور ومهارات وممارسات وأداء القادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها، وعلى الرغم من أهمية ومحورية دور القيادة العليا، إلا أن دور ومهارات وممارسات وأداء جميع المديرين والمشرفين يعتبر عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة، ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:

1 دليل برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز، الامانة العامة للمجلس التنفيذي، حكومة دبي، 2015 ص ص 26-42

- تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المنظومية وتحديد الأهداف وتقديم القدوة الحسنة
- ثقافة التميز : و يشمل النقاط التالية:
 - إعداد وصياغة الرؤية والرسالة وتحديد القيم المنظومية والأهداف.
 - ترسيخ ثقافة منظمية من خلال تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك.
 - التعريف بالرؤية والرسالة لجميع المعنيين وحشد الجهود من أجل تحقيقهما، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز في القطاع الحكومي.
 - ضمان الموازنة بين الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى والأولويات قصيرة المدى.
 - مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية ومدى تطويرها.
 - المشاركة في المجموعات المهنية المتخصصة والمؤتمرات والندوات خاصة تلك المتعلقة بالجودة والتميز.
 - المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم المستمر وضمان الإستفادة من النتائج المترتبة عليها.
 - تشجيع العمل بروح الفريق والتعاون على كافة المستويات والوحدات التنظيمية.
 - ضمان الإستفادة القصوى من الموارد المالية المتاحة.
- المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل : ويشمل النقاط التالية:
 - وضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ الإستراتيجية.
 - ضمان عدم التداخل والإزدواجية في المهام مع أي جهات أخرى.
 - ضمان تطوير وتطبيق أنظمة فعالة لإدارة العمليات.
 - تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية.
 - ضمان إيجاد نظام فعال لإعداد وتطبيق ومراجعة وتحديث الإستراتيجية.
 - ضمان إيجاد نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي الرئيسية.
 - ضمان إيجاد وتطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتحديد وتعزيز عمليات التحسين المستمر.
- تعامل القادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع) والإلتزام بتحقيق رضاهم والتعاون معهم : و يشمل النقاط التالية:
 - التعاون مع الفئات المعنية للقيام بمشاريع ومبادرات تطوير مشتركة.

- إجراء مراجعة منتظمة للأهداف والممارسات المتعلقة بإحتياجات جميع الفئات المعنية وكيفية تلبيةها والإستجابة لها.
- إيجاد قنوات إتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة مع جميع المعنيين.
- الإطلاع على نتائج قياس رأي الفئات المعنية وعلى تظلماتهم والإقتراحات المقدمة منهم ومراجعتها والتعرف على مؤشراتها والعمل على تحسين نتائجها.
- تقدير الجهود والمساهمات المتميزة لجميع الفئات المعنية سواء كان هذا التقدير موجهاً لفرق عمل أو أفراد من هذه الفئات.
- المشاركة الفعالة في مبادرات موجهة لخدمة المجتمع.
- **دور القادة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
- الجهود الشخصية للقادة في تحفيز ومكافأة وتقدير إنجازات الموارد البشرية وفرق العمل بالإسلوب والتوقيت الملائم، بما في ذلك ضمان التقييم العادل والدقيق للأداء السنوي للموارد البشرية.
- إتصال القادة مع الموارد البشرية والإستماع لهم والتحاور معهم والإستجابة لمتطلباتهم.
- مساندة القادة للأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم.
- المساهمة الشخصية للقادة في نشاطات تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتهم بما في ذلك مشاركتهم كمتدربين أو محاضرين أو رعاة في برامج التدريب وفي المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- تشجيع الموارد البشرية على المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر، والحرص على تمكين الموارد البشرية وتفويض الصلاحيات لهم.
- إعداد جيل من القادة القادرين على تحمل المسؤولية والخدمة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في مختلف الوحدات التنظيمية.
- الجهود الشخصية لتوفير ظروف عمل إيجابية وملائمة تلبي إحتياجات الموظفين وتساعد في تطورهن المهني وتقديمهن الوظيفي.
- تعزيز ثقافة ترشيد الإنفاق وحسن توظيف الموارد المتاحة لدى الموارد البشرية.
- **توفير القادة لبيئة ملائمة مشجعة على الإبداع :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
- توفير الموارد اللازمة للإبداع وتشمل نظام للتعامل مع إقتراحات الموظفين.

- تشجيع وتحفيز المبدعين.
- تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء.
- تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.
- **تبنى القادة لسياسة التغيير :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - فهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير .
 - تحديد وإختيار التغييرات الواجب إجرائها داخلياً وفي العلاقات الخارجية.
 - قيادة خطط التغيير وتخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير .
 - إدارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير .
 - الإدارة الفعالة لتأثيرات عملية التغيير على جميع المعنيين.
 - شرح عمليات التغيير ومبرراته إلى الموارد البشرية وإلى جميع المعنيين .
 - دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير .
 - مراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة جميع المعنيين وتبادل المعرفة المكتسبة معهم .
- **الحوكمة وصنع القرار :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - نظام فعال مدعوم بقوانين وسياسات للحوكمة
 - وضوح وفهم الأنظمة والتعليمات وتخفيض مستوى الغموض والقابلية للتأويل فيها.
 - أنظمة قانونية وتشريعات تضمن امكانية ابلاغ المعنيين (داخليا و خارجيا) عن أية ممارسات غير قانونية للجهات ذات الاختصاص وحماية المبلغ.
- 2. **الإستراتيجية :** يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة. ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:
 - **بناء الإستراتيجية على الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تجميع وتحليل معلومات كافية تضمن فهم ومعرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة.
 - معرفة ومراعاة والإستجابة لإحتياجات وتوقعات جميع المعنيين .
 - مراعاة وفهم التطورات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة.

• إعتقاد الإستراتيجية على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي وما شابه : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- الإستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية الرئيسة.
- الإستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسي.
- الإطلاع والتعرف على أفضل الممارسات المطبقة وضمان الإستفادة منها.
- فهم والإستفادة من نتائج/ تأثيرات المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتقنية وما شابه.
- الإستفادة من المعلومات والاقترحات المقدمة ونتائج آراء جميع المعنيين.
- إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
- تطوير ومراجعة وتحديث الإستراتيجية بما يتفق مع الرؤية والرسالة ومفاهيم التميز.
- التوازن بين المتطلبات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين.
- تتضمن الإستراتيجية سيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات.
- تتضمن الإستراتيجية تحديدا لعوامل النجاح والفرص الحالية والمستقبلية.
- تجسد الإستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.
- تتضمن الإستراتيجية تحديدا للجهات المسؤولة عن الإعداد والمراجعة والتحديث.
- ضمان مواءمة الإستراتيجيات مع الشركاء.
- إنتظام مراجعة وتحديث الإستراتيجية والتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها.
- مراعاة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية.
- شرح وإيصال الإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسة : ويمكن أن

يشمل ذلك النقاط التالية:

- تحديد وشرح الإطار العام الذي يتضمن سلسلة العمليات والإجراءات الرئيسة اللازمه لتطبيق والإستراتيجية.
- شرح الإستراتيجية لمختلف المستويات الوظيفية وتقييم مدى إستيعابهم لها.
- إعتقاد الإستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات التنظيمية.
- المواءمة وتحديد الأولويات والإتفاق على الخطط والأهداف وإيصالها لجميع المعنيين.

- **متابعة تنفيذ الإستراتيجية وتقييم مستوى تحقيق الأهداف من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية ومؤشرات قياس أداء محددة :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تطوير وتطبيق نظام للمتابعة والتقييم.
 - متابعة تنفيذ الإستراتيجية وخططها التنفيذية من خلال تطبيق آلية متكاملة للتقارير والنقد في الإنجاز.
 - متابعة مستوى الإنفاق على الإستراتيجية والخطط التنفيذية من خلال تقارير مالية دورية.
 - تقييم مستوى تحقيق الأهداف والإنجازات المترتبة على ذلك.
- **إدارة المخاطر والطوارئ :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - ضمان إعداد سياسة متكاملة لإدارة المخاطر والطوارئ.
 - نشر الوعي والمعرفة بمفهوم وأهمية إدارة المخاطر والطوارئ والتعامل معها من خلال اللقاءات والتدريب والمنشورات التوعوية والمطبوعات والملصقات ... الخ.
 - تحديد المخاطر والطوارئ المحتملة بكافة أنواعها وتحديد احتمالية حدوثها والآثار الناجمة عن ذلك وتحديد مستوياتها وأولويات التعامل مع المخاطر والطوارئ.
 - إعداد خطة تنفيذية لإدارة المخاطر تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة وغيرها.
 - إتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن التنفيذ الفعال لخطة إدارة المخاطر والطوارئ والتعلم منها ومراجعة وتحديث الخطة بناءً على تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية.
 - توفير الموارد البشرية والمالية والمعرفية والبنية التحتية اللازمة لإدارة المخاطر والطوارئ.
 - توفير قاعدة معلومات عن المخاطر بما يضمن الإستفادة منها في تحليل المخاطر والطوارئ والحد من تأثيراتها وإدارتها بفعالية.
- 3. **الموارد البشرية :** يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدراتهم، وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والإهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الإستخدام الأفضل لما لدى الأفراد وفرق العمل من معرفة ومهارات.

ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:
- **تخطيط وإدارة الموارد البشرية :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- مدى وجود سياسات وإستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية العاملة، ومدى معرفة الموارد البشرية بها.
- وجود هيكل تنظيمي معتمد وبطاقات وصف وظيفي واضحة تضمن التنفيذ الكفاء والفعال للعمليات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- المناهج والأساليب المطبقة في تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- ضمان التوافق والمواءمة بين خطط الموارد البشرية وبين متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- ضمان إختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل.
- مدى الإستفادة من قياسات الرأي الموجهة للموارد البشرية ومن المعلومات والآراء الواردة منهم في تطوير سياسات وإجراءات وممارسات وخطط الموارد البشرية.
- تطوير وتحديث الوصف الوظيفي لجميع الوظائف ورسم المسار الوظيفي للموارد البشرية.
- الإلتزام بتطبيق التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على إختلاف مجالاتها.
- تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.
- **تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تحديد وتصنيف معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية ووضعها في أماكن العمل والوظائف الملائمة.
 - تحديد الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
 - إعداد الخطط التدريبية التي تضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل.
 - تطوير وتفعيل فرص ومبادرات التعلم المستمر للأفراد وفرق العمل.
 - قياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية.
 - توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموارد البشرية على الارتقاء بمستويات تحصيلها الأكاديمي.
 - ربط الأهداف الفردية وأهداف فرق العمل مع الأهداف العامة، ومراجعة وتطوير هذه الأهداف بشكل منظم.
 - تقييم أداء الموارد البشرية بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم وتوفير معلومات منتظمة للموارد البشرية عن مستويات الأداء لتحسين هذه المستويات، وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.

- ضمان كفاءة وفعالية عمليات تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن جدوى برامج تطوير القدرات وانعكاساتها الإيجابية على الإنتاجية والأداء الفردي والمؤسسي.

● **تمكين ومشاركة الموارد البشرية :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- تشجيع ومساندة الموارد البشرية على مستوى الأفراد وفرق العمل للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات.

- تشجيع مشاركة الموارد البشرية في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية.

- توفير الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة التي تشجع الموارد البشرية على المبادرة والإبداع.

- تفويض الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من إنجاز مهام عملهم.

- تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة.

● **الإتصال والحوار مع الموارد البشرية والتعامل معهم بشفافية :** ويمكن أن يشمل ذلك

النقاط التالية:

- تحديد إحتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموارد البشرية، وتفعيل قنوات الإتصال بناء على هذه الإحتياجات، خاصة الاتصالات على مستوى الوحدات التنظيمية.

- تطبيق إستراتيجيات وسياسات تسمح بالإتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي البناء.

- تطبيق إستراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على أفضل الممارسات والإنجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل.

- مراعاة التنوع الثقافي والإجتماعي للموارد البشرية.

- التطبيق الفعال لنظم التظلم الوظيفي.

- الشفافية في إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها.

- الشفافية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من ترقيات ونقل وتدريب وما شابه.

● **مكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- تشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة ماديا ومعنويا على مستوى الأفراد وفرق العمل، وربطها مع تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.

- زيادة الوعي والمشاركة في الموضوعات المتعلقة بالسلامة المهنية والقضايا المجتمعية.

- تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء التنظيمي.

- توفير بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على المزيد من البذل والعطاء من خلال تأسيس مراكز رعاية وحضانة للأطفال وما شابه من مبادرات تحفيزية.
- مراعاة أسس الإستحقاق والجدارة في مكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية وبما يضمن حسن وكفاءة استخدام الموارد المتوفرة.
- **التوطين** : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - إعداد وتطبيق خطة متكاملة للتوطين.
 - جذب وتوظيف وضمان إستمرار خدمة الموارد البشرية المواطنة.
 - تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية المواطنة.
 - البرامج المطبقة لضمان التقدم الوظيفي والمهني للموارد البشرية المواطنة.
 - البرامج المطبقة لتأهيل وتشجيع عمل المواطنين في وظائف أو مهن معينة تتدنى فيها نسبة التوطين.
- 4. **الشراكة والإلتزام المجتمعي والموارد** : يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والمبادرات المجتمعية وإدارة الموارد المتاحة لدعم الإستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف، ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:
 - **إدارة الشراكة والموردين** : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - بناء شراكات فعالة مع الجهات الحكومية وغير الحكومية المرتبطة بالأداء وتقديم الخدمات لضمان تحسينها وتطويرها.
 - تحديد وتصنيف الشركاء والموردين محلياً وإقليمياً ودولياً وفي القطاعين الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وفرص الشراكات المستقبلية وفقاً للخطة الإستراتيجية.
 - رسم إطار وحدود علاقات الشراكة والتوريد بما يحقق المنفعة المتبادلة، ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف.
 - ضمان تبادل المعرفة المنظومية والتوافق الثقافي المنظومي مع الشركاء والموردين على كافة المستويات.
 - دعم مشاريع التطوير المشتركة بما فيها تحسين الأداء و تبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين والمبادرات المجتمعية.
 - نشر وتعميم مفاهيم ومهارات وتطبيقات الإبداع والتفكير الإبتكاري من خلال الشراكة البناءة.

- تقييم وإختيار الشركاء والموردين بشفافية.
- **الإلتزام المجتمعي** : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تطوير وتطبيق إستراتيجية للإلتزام المجتمعي لضمان إستخدام الموارد والشراكات المنظومية بكفاءة وفاعلية في دعم المبادرات المجتمعية وتلبية الحاجات والتوقعات الفعلية للمجتمع.
 - المشاركة الفاعلة في النشاطات المجتمعية وإدارة النشاطات التطوعية للموظفين وتبني المبادرات المجتمعية وفقا لاحتياجات وتوقعات المجتمع.
 - ضمان وجود مؤشرات أداء داخلية واستطلاع رأي لقياس مستوى رضا فئات المجتمع عن مبادرات الإلتزام المجتمعي.
 - المشاركة الفاعلة في الحفاظ على الهوية الوطنية للدولة.
 - **إدارة الموارد المالية** : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تطوير وتطبيق إستراتيجية مالية لضمان إستخدام الموارد المالية في دعم الإستراتيجية.
 - مراعاة التوجهات والسياسات العامة لحكومة دبي بشأن الإدارة الفاعلة للموارد المالية والإلتزام بالنظام المالي لحكومة دبي ولائحته التنفيذية والتشريعات ذات العلاقة.
 - استخدام آلية فاعلة لتحديد الإحتياجات الفعلية من الموارد المالية وإعداد الموازنات مع الإلتزام بتعليمات (تأشيرات) الموازنة وتطبيق معايير إعداد الموازنات والمعايير المحاسبية.
 - إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية وضمان الإستفادة منها.
 - دراسة الإنعكاسات المالية للمشروعات وتحليل البدائل لإختيار الملائم منها.
 - تحليل النتائج والإنجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة.
 - تطبيق برامج ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات مع ضمان زيادة القيمة المضافة للمتعاملين.
 - إعداد وتطبيق عمليات حوكمة رئيسة على كافة المستويات التي تتطلب ذلك.
 - تطوير وتطبيق نظام فعال لمراجعة الإنفاق المالي والإستفادة من نتائج المراجعة.
 - بناء نظام معلومات مالية يوفر معلومات عن حجم المخصصات ومستوى الإنفاق منها وبما يدعم عمليات صنع القرار.
 - **إدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد)** : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تطوير وتطبيق إستراتيجية لإدارة الممتلكات بشكل يدعم الإستراتيجية.
 - ضمان الجدوى الإقتصادية من حيازة الممتلكات.
 - الإستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق.

- الصيانة الفعالة للممتلكات وخاصة الوقائية منها.
 - إدارة أمن الممتلكات والتخزين الأمثل للمواد.
 - تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد.
 - ضمان كفاءة وفعالية عمليات إدارة الممتلكات بما يضمن الاستفادة القصوى منها.
 - **إدارة الموارد التقنية** : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تطوير وتطبيق إستراتيجية لإدارة الموارد التقنية بشكل يدعم الإستراتيجية.
 - تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع الإستراتيجية.
 - ضمان الجدوى الإقتصادية من حيازة الموارد التقنية.
 - الإستغلال الأمثل للموارد التقنية المتوفرة.
 - إبتكار تقنيات حديثة وتكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير المؤسسي والإرتقاء بالأداء والخدمات.
 - ضمان كفاءة وفعالية عمليات إدارة الموارد التقنية بما يضمن الاستفادة القصوى منها.
 - **إدارة المعرفة** : ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تطوير وتطبيق إستراتيجية وأنظمة لإدارة المعرفة بما يتواءم والخطة الإستراتيجية.
 - توفير بيئة ملائمة وبنية تحتية داعمة لإدارة المعرفة.
 - نشر الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة وضمان الفهم الكامل لمضامينها التطبيقية.
 - توفير آليات تضمن الاستفادة من كافة البيانات والمعلومات والمعرفة.
 - تحديد الإحتياجات المعرفية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
 - حصر الموجودات والمصادر المعرفية بشكلها المعلنة والضمنية.
 - ضمان نشر وتعميم وتبادل المعرفة داخلياً وخارجياً من خلال توفير قنوات وآليات إتصال داخلية وخارجة فعالة.
 - تعظيم الموجودات المعرفية والإستفادة منها للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
 - ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف.
 - زيادة الإبداع والتفكير الإبتكاري من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المعرفية.
5. **العمليات والخدمات** : يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف، وصولاً إلى تقديم خدمات مبدعة ومتميزة مع تحقيق أداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين. ويتضمن هذا المعيار الرئيسي المعايير الفرعية التالية:

- **تصميم وإدارة العمليات :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تحديد وتصميم العمليات (خاصة الرئيسية) اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - تطبيق نظام لإدارة العمليات، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة وتحسين العمليات ضمن مواصفات قياسية عالمية لإدارة العمليات.
 - تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء.
 - معالجة الموضوعات المتعلقة بالتداخل والإزدواجية في أداء المهام داخلياً ومع الشركاء لضمان إنجاز فعال للعمليات من البداية وحتى النهاية.
 - مراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تحقيق الأهداف.
 - تطبيق مفهوم حساب التكاليف وتحليلها بهدف ضمان فاعليتها.
- **تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن زيادة القيمة المضافة وإرضاء المتعاملين والمعنيين:** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
 - تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.
 - الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين، والطرق المحسنة لأداء العمليات.
 - الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
 - استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
 - تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات وتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
 - شرح المعلومات المتعلقة بتغيير أو تعديل العمليات للموارد البشرية والمتعاملين.
 - ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
 - تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.
- **تصميم وتطوير الخدمات بناءً على إحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم :** ويشمل ذلك:
 - الاستفادة من نتائج قياس رأي المتعاملين في تحديد إحتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية وللتعرف على آرائهم بالخدمات التي تقدم لهم حالياً.
 - تحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق مع إحتياجات وتوقعات المتعاملين ويزيد من كفاءة تقديمها.

- فهم تأثير التكنولوجيا الجديدة على الخدمات المقدمة والإستخدام الأفضل لأحدث التقنيات في تصميم وتطوير الخدمات.
- تصميم وتطوير خدمات جديدة إستجابة لإحتياجات وتوقعات المتعاملين.
- وصف الخدمات من حيث متطلبات الحصول عليها وإجراءات وقنوات تقديمها والوقت اللازم لتقديمها وتكلفتها وتحديد متلقي هذه الخدمات.
- كفاءة تصميم وتطوير الخدمات المتكاملة التي يشترك في تقديمها أكثر من جهة.
- الإبداع والمبادرة في تصميم وتطوير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- حساب وتحليل التكاليف المتعلقة بتصميم وتطوير الخدمات بهدف ضبطها وتخفيضها على أن لا يكون على حساب مستوى جودتها.

● **تقديم الخدمات :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- تقديم الخدمات وفقاً للتصميم والتطوير المعتمد لها.
- التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.
- الإبداع والمبادرة في تقديم خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين.
- حساب وتحليل التكاليف المتعلقة بإجراءات تقديم الخدمات بهدف ضبطها وتخفيضها على أن لا يكون على حساب مستوى جودتها.

● **إدارة وتقوية علاقات المتعاملين :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- تحديد متطلبات الإتصال المنتظم مع المتعاملين والإستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الإتصال.

- المبادرة للإتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة إحتياجاتهم وتوقعاتهم وإهتماماتهم.
- متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة.
- الإلتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات المتعاملين.
- إستخدام وسائل فعالة بإنتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستويات رضاهم.
- دراسة وتحليل ومعالجة شكاوى وإقتراحات المتعاملين.
- مراعاة التنوع الثقافي والإجتماعي للمتعاملين.
- **إدارة البيئة والطاقة والسلامة المهنية :** ويمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:
- تبني سياسة لإدارة البيئة والطاقة والسلامة المهنية.

- نشر الوعي بمفاهيم المحافظة على البيئة وحمايتها وترشيد استخدام الطاقة وتحقيق متطلبات الصحة والسلامة المهنية.
 - حصر وتحديد الآثار السلبية المحتملة لطبيعة العمل والأنشطة على الموارد البشرية والبيئة والموارد الطبيعية والطاقة وتصنيف هذه الآثار وفقاً لدرجة خطورتها.
 - المحافظة على الطاقة والموارد غير المتجددة الأخرى وإستخدام بدائل وتقنيات حديثة لترشيد إستخدامها.
 - تطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية في مجال إدارة البيئة والطاقة والسلامة المهنية.
 - توفير طرق وأدوات ومستلزمات تضمن المحافظة على البيئة والطاقة وتحقيق شروط الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية.
 - قياس وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن أنشطة العمل والمرافق والمواد وإستخداماتها.
 - قياس وتقرير الأداء المتعلق بالبيئة بشكل دوري والتحسين المستمر بناء على ذلك.
- اما مجموعة النتائج فتضم أربعة معايير هي كالتالي :

1. **نتائج المتعاملين** : يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم، ويشمل هذا المعيار الرئيسي المعيارين الفرعيين التاليين:

- **مقاييس رأي المتعاملين** : تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين (من خلال إستبيانات الرأي، ومجموعات النقاش، والشكاوى، ورسائل الشكر وما شابه). ويتم اختيار الدورية الملائمة لدراسات رضا المتعاملين (نصف سنوي أو سنوي أو كل سنتين مرة) في ضوء طبيعة المهام وحجم الإمكانيات وما شابه، على أن الأهم من ذلك هو درجة مصداقية ومدى موضوعية نتائج القياس بما في ذلك شمولية القياس ومستوى الإستفادة من نتائج هذه المسوحات والدراسات وترجمتها إلى خطط تطويرية تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي بشكل عام. هذا ولن يكون لمدى دورية عمليات القياس ودرجة تكرارها تأثير على نتائج التقييم المؤسسي. وحسب طبيعة العمل ، يمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:

✓ الإنطباع العام:

- إمكانية الوصول.
- المرافق الخدمية.
- الإتصال.
- المرونة.

- المبادرة.
- الإستجابة.
- العدل والإهتمام والتفهم.
- ✓ الخدمات:
- الجودة والنوعية.
- القيمة.
- درجة الإعتمادية.
- الإبداع في التصميم.
- مدى ملائمة الخدمة.
- ✓ تقييم الخدمات:
- قدرات وسلوك الموظفين.
- النصيحة والدعم.
- الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات.
- معالجة شكاوى المتعاملين.
- تدريب المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة.
- مدة الإستجابة.
- ✓ الشفافية:
- سهولة الوصول للمعلومات.
- شفافية متطلبات وإجراءات الحصول على الخدمة.
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين : هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بـ: وتحسين الأداء فيما يتعلق بالمتعاملين. وحسب طبيعة العمل، يمكن أن يشمل ذلك:
- ✓ الإنطباع العام:
- رسائل الشكر والتقدير.
- التواصل مع المتعاملين.
- شهادات الإعتماد والجوائز المتخصصة.
- ✓ الخدمات:

- الإبداع في تصميم وتطوير الخدمة.
 - الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة.
 - ✓ تقديم الخدمات:
 - نسبة الأخطاء.
 - نسبة الشكاوى.
 - معالجة الشكاوى.
 - الأداء مقارنة بالأهداف.
 - الوقت اللازم للحصول على الخدمة.
 - ✓ الشفافية:
 - نسبة توثيق الخدمات بأدلة إجراءات وتعميمها.
2. نتائج الموارد البشرية : يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم ويشمل هذا المعيار الرئيسي المعيارين الفرعيين التاليين:
- **مقاييس رأي الموارد البشرية :** تعبر هذه المقاييس عن رأي الموارد البشرية (من خلال إستبيانات الرأي، ومجموعات النقاش، ومقابلات شخصية، وتقييم أداء وما شابه). ويتم اختيار الدورية الملائمة لدراسات رضا الموارد البشرية (نصف سنوي أو سنوي أو كل سنتين مرة) في ضوء طبيعة المهام وحجم الإمكانيات وما شابه، على أن الأهم من ذلك هو درجة مصداقية ومدى موضوعية نتائج القياس بما في ذلك شمولية القياس ومستوى الإستفادة من نتائج هذه المسوحات والدراسات وترجمتها إلى خطط تطويرية تنعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي بشكل عام. هذا ولن يكون لمدى دورية عمليات القياس ودرجة تكرارها تأثير على نتائج التقييم المؤسسي. ويمكن أن يشمل ذلك:
 - ✓ التحفيز:
 - فرص التطور الوظيفي.
 - الإتصال.
 - التفويض والتمكين الوظيفي.
 - المشاركة.
 - دور القيادة.
 - فرص التعلم والإنجاز.

- التقدير .
- وضع الأهداف والتقييم العادل للأداء .
- الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المنظومية .
- الشراكات والدور المجتمعي والبيئي .
- التدريب والتنمية .
- ✓ الرضا الوظيفي :
- النظام الإداري .
- شروط التوظيف .
- المرافق والخدمات .
- الأمن والسلامة .
- الأمان الوظيفي .
- الأجور والمزايا .
- علاقات الزمالة .
- إدارة التغيير .
- توفير الموارد اللازمة للعمل
- بيئة العمل .
- نظم الحوكمة ومنع استغلال السلطة
- ✓ الشفافية :
- شفافية أنظمة وإجراءات الموارد البشرية .
- شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .
- ✓ التوظيفين :
- برامج تطوير قدرات المواطنين .
- فرص التقدم الوظيفي للمواطنين .
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية : هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحديد والتنبؤ بـ: وتحسين الأداء المتعلق بالموارد البشرية. ويمكن أن يشمل هذا المعيار :
- ✓ مستويات الرضا :
- مستويات الغياب .

- مستويات الإجازات المرضية.
 - نسبة حوادث العمل.
 - التظلمات.
 - معدل دوران العمل.
 - ✓ التحفيز والمشاركة:
 - المشاركة في فرق التحسين.
 - المشاركة في نظم الإقتراحات.
 - المشاركة في برامج التدريب والتطوير (الداخلية والخارجية).
 - الفوائد القابلة للقياس من فرق العمل.
 - تقدير جهود الموظفين وفرق العمل (مادي أو معنوي).
 - نسبة الإستجابة لقياسات الرأي.
 - ✓ الإنجازات:
 - الكفاءات المطلوبة مقارنة بالكفاءات المتوفرة.
 - الإنتاجية.
 - مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - ✓ الخدمات المقدمة للموارد البشرية:
 - دقة خدمات شؤون الموظفين.
 - فعالية الإتصال.
 - سرعة الإستجابة للإستفسارات والطلبات.
 - تقييم التدريب.
 - ✓ التوظيف:
 - نسب التوظيف في مختلف المستويات الوظيفية/ فئات الوظائف.
 - نسب الزيادة في أعداد المواطنين.
 - معدلات استمرارية الخدمة.
3. نتائج الشراكة والإلتزام المجتمعي : يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالشراكة والإلتزام المجتمعي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. ويشمل هذا المعيار الرئيسي المعيارين الفرعيين التاليين:

- **مقاييس رأي الشركاء والموردين و المجتمع :** تعكس هذه المقاييس رأي الشركاء والموردين والمجتمع بناءً على المعلومات التي يتم الحصول عليها من إستبيانات الرأي، والتقارير، واللقاءات والإجتماعات العامة ... الخ. ويمكن أن يشمل هذا المعيار الفرعي النتائج التالية:
 - ✓ الإدارة الفعالة للشراكة والموردين
 - رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة، ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف.
 - ضمان تبادل المعرفة المنظومية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات.
 - دعم مشاريع التطوير المشتركة بما فيها تحسين الأداء و تبسيط الإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين والمبادرات المجتمعية.
 - نشر وتعميم مفاهيم ومهارات وتطبيقات الإبداع والتفكير الإبتكاري من خلال الشراكة البناءة.
 - الشفافية في تقييم وإختيار الشركاء والموردين
 - ✓ الإلتزام بالعمل كمنظمة مسؤولة في المجتمع (كمنظمة وأفراد) :
 - توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع.
 - المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع.
 - تقليل الآثار السلبية للأزمات والطوارئ والكوارث.
 - توظيف ذوي الإحتياجات الخاصة.
 - المشاركة في التدريب والتعليم لفئات المجتمع وتدريب الطلاب وحديثي التخرج.
 - المشاركة في الأعمال التطوعية والمبادرات المجتمعية.
 - المشاركة الفاعلة في الحفاظ على الهوية الوطنية لدولة الإمارات العربية المتحدة.
- **مؤشرات الأداء المتعلقة بالشراكة والموردين والمجتمع :** هذه مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحسين الأداء المتعلق بالشراكة والموردين والمجتمع:
 - عدد المبادرات المجتمعية.
 - كفاءة الإنفاق على المبادرات المجتمعية (ليس بالضرورة أن تكون بالكامل موارد مالية).
 - تأثيرات المبادرات المجتمعية (عدد المستفيدين، الفئات المستفيدة،... الخ)
 - عدد الشراكات والقيمة المضافة من الشراكات.

- عدد والقيمة المضافة لمبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء.
- أداء الموردين
- أسعار الموردين
- 4. نتائج الأداء الرئيسية : يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتفق مع الإستراتيجية. ويشمل هذا المعيار الرئيسي المعيارين الفرعيين التاليين:

• **مخرجات الأداء الرئيسية :** هذه المقاييس تحدد نتائج الأداء المخطط لها، وبناءا على طبيعة العمل والإستراتيجية، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

- ✓ النتائج المالية وتشمل:
 - درجة الالتزام بالموازنة.
 - ترشيد النفقات.
 - الفائض.
 - العائد على الإستثمار.
- ✓ النتائج غير المالية وتشمل:
 - الوقت اللازم لإطلاق خدمة أو مشروع أو مبادرة.
 - نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والإستراتيجية.
 - نتائج التطبيقات الإلكترونية (المعاملات المنجزة، الخدمات المقدمة، الإقتراحات الواردة... الخ)

- معدلات الإبداع (عدد المشاريع الجديدة، نسبة الإقتراحات المطبقة ... الخ)

• **مؤشرات الأداء الرئيسية :** هذه مقاييس عملياتية من أجل مراقبة وفهم وتحديد العمليات والتنبؤ بـ: وتحسين نتائج الأداء المؤسسي. وحسب طبيعة العمل والأهداف والعمليات، يمكن أن يشمل هذا المعيار النتائج التالية:

✓ العمليات

- الوقت اللازم للإنجاز.
- نسبة الأخطاء.
- الإنتاجية.
- الإبداع والتحسين.

- ✓ البيئة والطاقة والسلامة المهنية
- الأثر البيئي
- الإستثمار الأمثل للطاقة
- السلامة المهنية.
- ✓ المباني والأجهزة والمواد
- نسبة الأعطال.
- كفاءة الإسـتعمال.
- معدل دوران المخزون.
- ✓ المعرفة
- سهولة الوصول إليها.
- دقتها.
- ملاءمتها.
- توفرها في الوقت الملائم.
- المشاركة والتبادل.
- ✓ نتائج مالية
- الإستهلاك.
- تكاليف الصيانة.
- التدفق النقدي.

المطلب الثاني : جائزة دبي للجودة¹

تأسست هذه الجائزة في عام 1994، وذلك بهدف تقديم النموذج الأمثل لتميز قطاع الأعمال في كافة المنظمات العاملة في دبي. وقد استوحيت فكرة جائزة دبي للجودة من منطلق رؤية سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الإمارات العربية المتحدة ورئيس الوزراء وحاكم دبي. وبما أن جائزة دبي للجودة تضع المعايير العامة فيما يتعلق بالجودة وتميز قطاع الأعمال في

الإمارة، فقد تم تصميمها بناءً على المعايير القياسية التي وضعتها المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمتاحة لكافة المنظمات العاملة في دبي، و الشكل التالي يوضح معايير الجائزة :

الشكل رقم (29) : نموذج جائزة دبي للجودة



المصدر : www.sheikhmohammed.ae تم الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/25

تم تصميم نموذج جائزة دبي للجودة وفق جملة من المعايير مقسمة الى مجموعتين هي الممكنات والنتائج.

تضم الممكنات خمسة معايير هي القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد والشراكة، العمليات المنتجات والخدمات، بمجموع 500 نقطة موزعة بالتساوي فيما بينها أي بمقدار 100 نقطة لكل منها.

تضم النتائج أربعة معايير هي نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج الشراكة والنتائج الرئيسية، بمجموع 500 نقطة الا انها لم تقسم بالتساوي بل كان التركيز على نتائج المتعاملين والنتائج الرئيسية بوزن 150 نقطة لكل منهما، فيما حدد وزن معيار نتائج الموارد البشرية و نتائج الشراكة بـ 100 نقطة لكل منهما.

تمثل جائزة دبي للجودة واحدة من أنجح نماذج الشراكات الناجحة ما بين القطاعين العام والخاص، ذلك أنه قد تم اختيار خبراء التقييم في الجائزة من بين كبار المسؤولين التنفيذيين والمدراء في منظمات القطاعين. ولا بد للمتقدمين لجائزة دبي للجودة من إيضاح تحقيقهم التحسين

المستمر والمستدام لجودة الأداء، كما يتوجب عليهم إلقاء الضوء على مراحل عملية التحسين وليس على كيفية الحصول على الجائزة، ذلك أن رحلة تحقيق التميز وتطبيق أنشطة التعزيز سوف تفيد المنظمة أكثر من استهداف الحصول على الجائزة.

تخضع عملية قياس الأداء لتطبيق المعايير التي وضع الإطار العام لها في الملحق رقم (01). وبالتالي حتى يتم الحفاظ على المصداقية وعلى استمرار الجائزة، ينبغي أن توضح المنظمات الرابحة عن أنشطة التحسين المستدام مع تحقيقها لنتائج تعكس الاتجاهات المعتمدة خلال السنوات القادمة. وتوجد ثلاث فئات مختلفة لجائزة دبي للجودة وهي كالتالي:

1. الفئة الذهبية لجائزة دبي للجودة الذهبية

تقدم هذه الجائزة لل منظمات العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية التي فازت بجائزة دبي للجودة سابقاً، وذلك بعد التأكد من تبنيتها لإجراءات التطوير المستدام الملموس في مستوى الأداء طوال الفترة الزمنية الماضية. ويجوز للفائزين إعادة التقدم للحصول على الجائزة بعد ثلاث سنوات متتالية من تاريخ الحصول على التقارير الفنية الخاص بهم.

2. جائزة دبي للجودة

تمنح هذه الجائزة إلى المنظمات العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة مثل الصناعة، والخدمات، والسياحة، وأعمال الإنشاءات، والتمويل، والأعمال المهنية والتجارة، ويجوز أن يتقدم الفائزون للحصول على الجائزة الذهبية بعد ثلاث سنوات من تاريخ الحصول على التقارير الفنية الخاص بهم.

3. شهادة دبي لتقدير الجودة

يمنح الفائزون في هذه الفئة شهادة تقديراً لجهودهم وإقراراً بالأعمال التي يقومون بها في سبيل تحقيق التميز. وقد تم إتاحة هذا البرنامج تقديراً للمنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية، وكثيراً ما تستخدمه المنظمات كخطوة أساسية تؤهلهم للتقدم لجائزة دبي للجودة، كما أن هذه الفئة متاحة لل منظمات الكبرى وللأقسام الموجودة داخل المنظمات.

تسري مدة الجائزة لمدة ثلاث سنوات كحد أقصى، وبالتالي لا يجوز للحاصلين على الجائزة الاستمرار في استخدام شعارات الجائزة على الأدوات المكتبية، وفي الحملات الإعلانية ومواد التسويق بعد ثلاث سنوات من الفوز والسبب في ذلك هو أنه لا يجوز تفسير الحصول على الجائزة باعتباره بلوغاً لأعلى المستويات الممكنة التي يمكن للمنظمة أن تحققها. وإن الحفاظ على

الريادة هي خطوة أصعب من مرحلة الجائزة، وبالتالي قد تتوقف المنظمة عن القيام بدور القدوة إذا ما تم إهمال الجهود التي يتم بذلها في إطار الابتكار والتعزيز المستمر.

يتم تشجيع المنظمات على إعادة التقدم للحصول على الجائزة كل ثلاث سنوات، وعلى الرغم من ذلك فإن مرات التقدم التالية ينبغي أن تركز على التوجهات الحديثة وعمليات التحديث وأنشطة التحسين طوال السنوات الثلاث الماضية، بدلاً عن تقديم نسخة مطورة من ملف التسليم السابق.

يجوز للمنظمات التي تم الإقرار بأدائها في برنامج التقدير أن تعيد التقدم للحصول على جائزة دبي للجودة بعد عامين من الإقرار بجهودها وحصولها على التقارير الفنية. ويجوز للمنظمات أيضاً من كافة الفئات التي لم تتمكن من الحصول على الجائزة أن تعيد التقدم للحصول على الجائزة بعد عامين من تاريخ الحصول على أول تقرير فني، ولقد صُمم هذا النظام لضمان حصول المنظمة على فترة زمنية ملائمة وكافية لتنفيذ أنشطة التحسين ولمعالجة أهم موضوعات التقارير الفنية على نحو فعال.

عادةً ما يتم اختيار محكمي جائزة دبي للجودة من كبار المدراء والمدراء التنفيذيين العاملين بمنظمات القطاعين العام والخاص في الإمارات العربية المتحدة. وفي كل سنة يقوم فريق أمانة جائزة دبي للجودة باختيار مجموعة إضافية من المحكمين وذلك لإدراج المهارات والخبرات الجديدة على عملية التقييم. وتتم دعوتهم للتقدم كي يكونوا من كبار المحكمين، وإذا ما تم قبولهم، يحصلون على تدريب، يتضمن برنامج تحضيري تليه دورة تدريبية مكثفة لمدة ثلاث أيام. وعند نجاحهم في اجتياز التدريب يتأهلون للقيام بدور خبراء تقييم الجائزة. وعلى مدار السنوات السبعة عشر الماضية دربنا ما يزيد عن 1000 مسئول تنفيذي من المنظمات الرائدة في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة كي يكونوا خبراء تقييم للجائزة. ويلعب المحكمين دوراً خاصاً، حيث أنه بعيداً عن مهمة تقييم المنظمات المتقدمة، يقومون كذلك بتطبيق نموذج الجائزة في منظمة كل منهم على حدة.

ويتطلب التأهل للقيام بدور خبير تقييم، الوفاء بالمعايير التالية

- خبرة مناسبة في مجال إدارة الجودة أو تكنولوجيا المعلومات أو التمويل أو الموارد البشرية أو الإدارة العامة، في أي صفة إدارية أو إشرافية لمدة لا تقل عن ثمان 8 سنوات.
- يجب أن يكون المتقدم خريج حاصل على درجة البكالوريوس على الأقل.
- إجادة اللغة الإنجليزية قراءةً وكتابةً، وتحديثاً حيث أنه سيكون عليهم قراءة وفهم مستند تتراوح عدد صفحاته ما بين 35 - 75 صفحة وذلك لمناقشته مع الزملاء ولإجراء زيارة للموقع.

- يجب أن يحب الشخص التعلم انطلاقاً من حبه للتعلم والفهم ليس حباً في الحصول على المزيد من شهادات التأهيل.
- عادة ما سيطلب منهم المشاركة في جائزة دبي للجودة لأكثر من دورة واحدة.
- يجب أن يكون لدى المتقدم الوقت الكافي بعد إنجاز عمله الرئيسي لقضائه في عملية التقييم.
- إن لم يكن صاحب العمل مستعداً للاستغناء عن المتقدمين من نوفمبر - فبراير من العام التالي، للتدريب، واجتماعات الإجماع و/أو زيارات المواقع، يجب أن يكون لدى المتقدمين الاستعداد للنضحية بأجازاتهم الشخصية السنوية لتغطية ذلك. حيث سيطلب منهم الحصول على نصف يوم للاجتماع في سبتمبر، وثلاثة أيام للتدريب في نوفمبر، ويوم واحد للاجتماع ما قبل زيارة الموقع في ديسمبر، ويومان لاجتماعات الإجماع في يناير، ومن يوم إلى يومين لإجراء الزيارات إلى المواقع في فبراير من العام التالي. وسوف يخضع المحكمين إلى 3 أيام من التدريب المستمر. كما أنهم سوف يحصلون على التقدير اللازم في نهاية عملية التقييم.
- بالإضافة إلى ما سبق، فهناك بعض المعايير الأخرى التي ينبغي تقديمها ألا وهي النزاهة والمهنية والقدرة على استكمال عملية التقييم، في الوقت المناسب وبسرية تامة وهي من المؤهلات الأساسية، وسوف تكون الأولوية للمرشحين الذين يمثلون المنظمات الذين ينتظر منهم تطبيق معايير الجائزة في منظماتهم.
- تمنح الأولوية لمواطني دولة الامارات، المحكمين الحاصلين على شهادة نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمقيم الذين يجيدون اللغة العربية والانجليزية.
- من المهم الحفاظ على سمعة ونزاهة جائزة دبي للجودة، ويطلب من المحكمين ولجنة التحكيم التوقيع على تعهدات بالسرية، وينبغي عليهم الوفاء بأعلى معايير النزاهة بحيث لا تثار أي شكوك فيما يتعلق بالتحيز والمحاباة، وبحيث لا يتم الكشف عن المعلومات ذات الحساسية التجارية خارج عملية الجائزة. ويجب أن يوافق المتقدمون لكي يصبحوا من فريق المحكمين أو كبار المحكمين على الالتزام بإجراءات الجائزة، وذلك للحفاظ على الموضوعية عند التعامل مع طلبات التقديم وإصدار التوصيات، هذا إلى جانب إخطار الفريق أمانة الخاصة بجائزة دبي للجودة بأي نزاعات محتملة ما أن يصل إليهم علم بذلك.

المطلب الثالث : جائزتي دبي للتنمية البشرية والخدمة المتميزة¹

1. جائزة دبي للتنمية البشرية

اطلقت جائزة دبي للتنمية البشرية في 2002 وذلك للإقرار ومكافأة مبادرات الموارد البشرية التي يتم تبنيها من خلال منظمات الأعمال المفردة نحو تحقيق أهداف التنمية البشرية في دبي.

تعد جائزة دبي للتنمية البشرية جزء من إحدى المبادرات الرئيسية التي أطلقتها دائرة دبي للتنمية الاقتصادية في عام 2002 من قبل صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي. تهدف الجائزة للتعرف ومكافأة مبادرات الموارد البشرية التي اتخذتها منظمات الأعمال والتي تساهم في تحقيق هدف التنمية البشرية في دبي، المبادرات التي تتعدى مجرد توفير فرص العمل، ولكن تهدف إلى تطوير قدرات جميع العاملين بغض النظر عن الجنسية التي ينتمون إليها وتأكيد دورهم في مستقبل هذا البلد من خلال التدريب والتوجيه المكثف. وتهدف جائزة دبي للتنمية البشرية إلى تحقيق ما يلي:

- تعزيز الوعي وتقهم المتطلبات الضرورية لتطوير وتنمية مواطني الإمارات العربية المتحدة، في القطاع الخاص بدبي.
- تشجيع القطاع الخاص في دبي على المشاركة الفعالية في تطوير مواطني الإمارات العربية المتحدة وتجنييد أكبر عدد ممكن من مواطني الإمارات العربية المتحدة.
- مكافأة الجهود المتميزة والإنجازات التي يحققها القطاع الخاص في دبي في مجال تنمية مواطني الإمارات العربية المتحدة والإقرار بها.
- تشجيع القطاع الخاص في دبي على تقديم خدمات التنمية والتدريب، للمساعدة على تعزيز قدرات وكفاءة الباحثين عن عمل بين مواطني الإمارات العربية المتحدة.
- إجراء الأبحاث والإحصاءات المتعلقة بتنمية مواطني الإمارات العربية المتحدة ونشرها.
- تحقق المنظمات المشاركة في جائزة دبي للتنمية البشرية المزايا التالية:
- القيام بدور رائد في عالم الأعمال اليوم
- اجتذاب المواطنين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من قدرات المنظمة على تحقيق النمو.

- منح نفسها إطار العمل القيم لجائزة دبي للتنمية البشرية.
 - بالإضافة إلى ذلك، فسوف يحصل الفائزون على المزايا التالية:
 - الحصول على المركز المرموق عند الفوز بالجائزة
 - سوف يتم ترقية المنظمات الفائزة إلى درجة المنظمات من الفئة أ في وزارة العمل، هذا إلى جانب الحصول على كافة المزايا التي تمنح للمنظمات من الدرجة أ
 - الاستفادة من التغطية الإعلامية الموسعة للفائزين وشعارهم وغير ذلك من المعلومات الأخرى التي ستظهر على موقع الجائزة
 - سيتمتع الفائزون بحق استخدام شعار الجائزة
 - تتمثل معايير الجائزة فيما يلي :
 - المعيار الأول: القيادة 20%
- للمنظمات المتميزة قادة يقومون بصياغة مستقبل العاملين لديهم، كما يمثلون القدوة والنموذج المحتذى في التزامهم بقيم المنظمة ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات. كما أن القادة ملتزمون بالتطوير المستمر للعاملين بالمنظمة واضعين نصب أعينهم تيسير تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم مع الحفاظ على أهداف وغايات المنظمة في منظورهم. وينقسم هذا المعيار الى معايير فرعية هي كالتالي:
- أ. الالتزام 10%
- يطور القادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ المنظمة كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها
 - يتواصل القادة مع العاملين في المنظمة لتعميم القيم المنظمة والتوجه والتوقعات الاستراتيجية للمنظمة، وضمان استيعابها التام.
 - يخلق القادة البيئة المناسبة للتمكين والابتكار والتعلم وتحسين الأداء بين كافة العاملين.
 - يتبنى القادة منهجية لفهم، توقع والاستجابة لاحتياجات والتوقعات المختلفة من العاملين.
 - يضمن القادة وضوح وشفافية الاستراتيجيات والسياسات لجميع أعضاء الإدارة بإعطاء الأولوية لمواطني دولة الإمارات في التوظيف والترقية والتقدم الوظيفي.
 - تشجيع القادة للعاملين على المشاركة في الأنشطة التي تساهم وتخدم المجتمع بشكل عام.
 - يقوم القادة بتعزيز وتشجيع مبدئ تكافؤ الفرص والتنوع.

- يعتبر القادة التوطين استثماراً طويل الأمد ويتجلى بتضمين الإدارة العليا للمنظمة أهدافاً موقّعة للمنظمة معبرة عن هذا التصور.
- تم رصد ميزانية وموارد مناسبة لتحقيق خطة التوطين.
- ب. الدعم 10%
- يقوم القادة بدعم العاملين لتحقيق خططهم وتطلعاتهم وأهدافهم، وتتمين جهودهم وإنجازاتهم في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
- للعاملين قدرة الوصول إلى القادة والإدارة العليا ببسر.
- يحرص القادة على إشراك العاملين في التغييرات التي تطرأ لضمان النجاح المستدام للمنظمة.
- يحرص القادة على اختبار وتحسين الأفكار الواعدة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها ضمن الأطر الزمنية المناسبة.
- يعي القادة القدرات الحالية والمحتملة للعاملين ويحددون مجالات التطوير المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- يقارن القادة مستويات أداء العاملين مع معايير مستويات الأداء ذات الصلة لفهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين.
- يضمن القادة تقييم وتقدير أداء المدراء والاشرفيين رسمياً على تحقيق أهداف التوطين ضمن مسؤولياتهم.
- يسهل القادة ويشجعون تبادل المعلومات والمعارف وأفضل الممارسات، مما يفعل الحوار في المنظمة.
- يستوعب القادة احتياجات الاتصال للعاملين واستخدام الاستراتيجيات والأدوات المناسبة للحفاظ على الحوار

المعيار الثاني: العاملون 30%

المنظمات المتميزة تسعى إلى جذب وتطوير وتدريب والإبقاء على الأفراد المناسبين في المناصب المناسبة، ذلك مع ضمان ثقافة تنظيمية تسمح بالاستفادة المتبادلة من تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية. كما تقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز مبادئ العدالة والمساواة. وتقوم برعايتهم، والتواصل معهم، ومكافأتهم والاعتراف بإنجازاتهم، مما يحفز العاملين، وينمي التزامهم

نحو المنظمة ويمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة. وينقسم هذا المعيار الى معايير فرعية هي كالتالي:

أ. الاستقطاب 10%

- استخدام استطلاعات الرأي والمسوحات وغيرها من وسائل للتعرف على آراء العاملين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتحسين الاستراتيجيات والسياسات والخطط المرتبطة بالعاملين.
- تدير المنظمة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقل والتعاقب الوظيفي، بسياسات ملائمة، تكفل تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.
- يتم تطبيق خطة توظيف سنوية قائمة على توظيف المواطنين في المناصب المستهدفة قد تفضل بعض المنظمات فترات قد تمتد من ثلاث الى خمس سنوات فيما يختص بخطة التوظيف.
- المشاركة في المعارض ذات الصلة، ومعارض الوظائف والأيام المفتوحة، والزيارات المدرسية والعروض التقديمية، والتفاعل مع مقدمي خدمات التعليم والتوظيف من أجل جذب أفضل المواهب المتاحة.

- التعريف الواضح للمهارات والكفاءات ومستويات الأداء للعاملين المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

ب. التطوير والتدريب 10%

- تخصيص ميزانية سنوية لتدريب وتطوير العاملين لديها.
- برامج التدريب الوظيفي على رأس العمل محددة وتهدف إلى تحقيق الكفاءات الوظيفية اللازمة.
- وجود برامج يتولى من خلالها العاملين التدريب والتطوير المهني لعاملين آخرين، وخاصة لمواطني الإمارات العربية المتحدة.
- تقييم ومساعدة العاملين على تطوير أدائهم، والمشاركة والانخراط في المنظمة.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي وظائف جديدة، وتنفيذ الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها من خلال تقييم الأداء.
- وجود خطط التطوير الفردي لجميع مستويات العاملين، مع وضع مسارات النمو الوظيفية بوضوح للعاملين.
- تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات مما يحقق حواراً في جميع انحاء المنظمة.

ج. الحفاظ على الكفاءات 10%

- وضع جداول المرتبات والمزايا، ومراجعتها بشكل دوري بالمقارنة بمستويات سوق العمل.
- ضمان وصول العاملين ذو الامكانيات والأداء الممتاز إلى المناصب الإدارية العليا، أو تحديد هؤلاء العاملين لتولي هذه المهام.
- تحدد المنظمة أسباب ترك العاملين لوظائفهم وتقوم بإجراء مقابلات انهاء العمل وتوثيقها وتحليلها.
- ضمان توفر الكفاءات اللازمة لدى العاملين والموارد والفرص.
- تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم في خدمة المجتمع ككل
- ضمان التوازن الصحي بين العمل والحياة للعاملين في مواجهة واقع الاتصال المستمر، وتزايد العولمة وطرق جديدة للعمل.
- نشر ثقافة الدعم، والتقدير، والتواصل والرعاية بين الأفراد والفرق
- احترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المنظمة بخدمتها

المعيار الثالث: نتائج العاملين 40%

المنظمات المتميزة تطور وتضع أهداف لمؤشرات الأداء للتحقق من صحة التطبيق الناجح للاستراتيجية وسياساتها، وذلك بالتوافق مع احتياجات وتطلعات العاملين، ومما يقيم صلات واضحة بين هذه الاحتياجات والتطلعات والنتائج المتحصلة. كما تبين نتائج هذه المؤشرات نتائج إيجابية ومستدامة للأهداف المحددة لما لا يقل عن 3 سنوات، ومقارنتها مع نتائج منظمات أخرى، فضلا عن عرض تصور للنتائج المستقبلية، استنادا إلى استراتيجيات المنظمة. كما يتم تصنيف النتائج من أجل فهم احتياجات وتوقعات مجموعات محددة داخل المنظمة. وينقسم هذا المعيار الى معايير فرعية هي كالتالي:

أ. الإنطباعات 20%

هي إنطباعات العاملين عن المنظمة. ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر، بما في ذلك مسوحات الرأي والمجموعات التجريبية، والمقابلات والتقييم المنظم. كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً - من منظور العاملين -، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المنظمة الخاصة بالعاملين والعمليات والسياسات الداعمة لها.

ب. مؤشرات الأداء 20%

هي مقاييس داخلية تستخدمها المنظمة لمراقبة وفهم والتنبؤ بأداء العاملين وتحسينه , فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات العاملين لديها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المنظمة الخاصة بالعاملين إلي جانب العمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن لهذا المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي:

- أنشطة انخراط ومشاركة العاملين بما في ذلك النتائج المتعلقة بعدد المشاركين في نظام الاقتراحات وعدد المشاركين في برامج التدريب، ومعدلات الاستجابة للمبادرات المتعلقة بالعاملين
- أنشطة إدارة الكفاءات والأداء بما في ذلك النتائج المتعلقة بعدد العاملين الذين قد أضافوا مهارات جديدة / الكفاءات، عدد الكفاءات الجديدة التي أضيفت إلى المنظمة، مؤشر الأداء العام، وإنتاجية الموظفين، الخ

- التدريب وأنشطة التطوير الوظيفي

- التواصل الداخلي

- عدد ونسب العاملين في الفئات المختلفة

- دوران العاملين ومتوسط طول مدة الخدمة

- التأخر، الغياب، الخ

- ظروف العمل بما في ذلك النتائج المتعلقة عدد الحوادث في مكان العمل، والانبعاثات في

مكان العمل، الخ

المعيار الرابع: نتائج المجتمع 10%

المنظمات المتميزة تطور، وتضع أهداف لمؤشرات الأداء لتحديد والتحقق من صحة التطبيق الناجح للاستراتيجية والسياسات الاجتماعية والبيئية، وذلك بالتوافق مع احتياجات وتطلعات أصحاب العلاقة الخارجيين المعنيين، ومما يقيم صلات واضحة بين هذه الاحتياجات والتطلعات والنتائج المتحصلة. كما تبين نتائج هذه المؤشرات نتائج إيجابية ومستدامة للأهداف المحددة لما لا يقل عن 3سنوات، ومقارنتها مع نتائج منظمات أخرى، فضلاً عن عرض تصور للنتائج المستقبلية، استناداً إلى استراتيجيات المنظمة. كما يتم تصنيف النتائج من أجل فهم احتياجات وتوقعات مجموعات محددة من أصحاب العلاقة الخارجيين في المجتمع. وينقسم هذا المعيار الى معايير فرعية هي كالتالي:

أ. الإنطباعات 5%

هي انطباعات المجتمع عن المنظمة. ويمكن الحصول على هذه الانطباعات عبر عدد من المصادر، بما في ذلك المسوحات والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة، والمنظمات غير الحكومية وممثلي المنظمات العامة والهيئات الحكومية. كما يجدر بهذه الإنطباعات أن تعطي فهماً واضحاً - من منظور المجتمع - حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المنظمة الاجتماعية والبيئية والعمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن أن تشمل المقاييس الإنطباعات حول مايلي:

- صورة وسمعة المنظمة
- الأثر البيئي المتعلقة بالانبعاثات، وإعادة التدوير، وتقليص النفايات، الخ
- التأثير الاجتماعي المتعلقة بالأداء الاجتماعي مثل المشاركة في الجمعيات الخيرية، والتعليم، والعمل التطوعي، الخ
- تأثير مكان العمل المتعلقة بالتأثير على الاقتصاد المحلي / العالمي، والالتزام بالقوانين، الخ

ب. مؤشرات الاداء البيئية والاجتماعية 5%

هي مقاييس داخلية تستخدمها المنظمة لمراقبة وفهم والتنبؤ بأداءها وتحسينه، فضلاً عن التنبؤ بتأثيرها على إنطباعات اصحاب العلاقة المعنيين في المجتمع. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهماً واضحاً حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المنظمة الاجتماعية والبيئية والعمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن لهذا المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي:

- المؤشرات البيئية على سبيل المثال الاداء المسؤول في عمليات المشتريات ومصادرنا، النقل، إعادة التدوير، والحد من استهلاك الماء والكهرباء، الخ
- الأنشطة المجتمعية مثلاً عدد العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة، دعم الأنشطة الرياضية والترفيهية، المساهمة في دعم الصحة والعافية، الخ
- أداء الصحة والسلامة المهنية على سبيل المثال عدد الحوادث العمل، مستويات الضوضاء في مكان العمل، نوعية الهواء في أماكن العمل، الانبعاثات السامة، الخ.
- الإلتزام بالتشريعات والحوكمة المنظمة على سبيل المثال الاعتمادات، الموافقات، والالتزام بضوابط التصدير / الاستيراد، الخ.

- عدد مواطني دولة الإمارات العاملين، والمدربين، والمرفعين، الخ
- الجوائز وشهادات التقدير

- الأنشطة المتعلقة بنشر التميز المنظمي في المجتمع.

2. برنامج دبي للخدمة المتميزة

في إطار الجهود المتواصلة لرفع معايير خدمة العملاء، اتخذت الدائرة الاقتصادية مبادرة نحو تأسيس برنامج دبي للخدمة المتميزة في 2002، وذلك بهدف تعزيز التميز في معايير خدمة العملاء بالقطاع الخاص، والإقرار بالأعمال التي تقدم الخدمة المتميزة للعملاء.

ولقد صمم برنامج دبي للخدمة المتميزة لاكتساب ثقة العميل ولجعل تجربة التسوق في دبي متعة حقيقية. ويجمع ذلك البرنامج بين كافة الأعمال المشاركة على لائحة مشتركة لأخلاقيات الأعمال والمعايير الأساسية لتميز خدمة العملاء. وباعتبار هذا البرنامج أول خاتم لجودة الخدمة في المنطقة، فلقد صمم البرنامج ليكون مكماً لجائزة دبي للجودة وبرنامج دبي لتقدير الجودة. وتم تصميم هذا البرنامج ليتلاءم مع كافة الأعمال، وخاصة الأعمال الموجودة في قطاع الخدمات حيث تكون خدمة العملاء هي عامل الاختلاف الأكثر تميزاً ما بين مختلف المنافسين في مجال الأعمال.

ويهدف برنامج دبي للخدمة المتميزة الى :

- الحرص على ثقة العميل من خلال السلوك الذي يتميز بأعلى المستويات الأخلاقية
- مساعدة الأعمال من خلال التعرف على مناطق تعزيز خدمة العملاء
- تقديم أفضل الممارسات الإدارية وتعزيز الإنتاجية وكفاءة الأعمال.
- تشجيع الأعمال التي تعمل على دعم توجه دبي نحو الجودة والإقرار بها ومكافأتها وتوحيدها.
- تعزيز الأعمال التي تتمكن من البقاء لمدة أطول وذلك لتقديم معايير أعلى من خدمة العملاء.
- تأمين سمعة دبي الجيدة على المستويين المحلي والعالمي.

يعتمد برنامج دبي للخدمة المتميزة على العضوية، حيث يلتزم الأعضاء بلائحة أخلاقيات العمل مع تلبية المعايير الخاصة بخدمة العملاء المتميزة. ويتوقع من أعضاء برنامج دبي للخدمة المتميزة أن يتمتعوا بدرجة عالية من الرقي من خلال الالتزام الصارم والواضح بتطبيق معايير أفضل في مجال خدمة العملاء في مفاصل الأعمال.

وتعتمد المعايير الخاصة باعتماد عضوية برنامج دبي للخدمة المتميزة على تحقيق مجموع درجات يبلغ 75% كحد أدنى في تقارير اختبار مدى الاستعداد للعضوية، وبناء على فهمه الواضح للأساسيات المختلفة في تقديم الخدمة ومعايير كل صناعة في تقديم المنتجات والخدمات، وذلك من خلال الأعمال الاستشارية المتكاملة والخبرة الصناعية. وقام برنامج دبي للخدمة المتميزة بتطوير معايير فرعية لتقييم معايير خدمة العملاء وفق فئات الأعمال المناسبة. وفي الوقت الحالي، يغطي

البرنامج مجموعة مختلفة من معايير التقييم لكافة أنواع الأعمال، وتتم مراقبة التزام الأعضاء بالمعايير على نحو منظم من خلال عملية التسوق السرية اليقظة.

- الأزياء
- معارض السيارات
- المقاهي
- الالكترونيات
- الأحذية
- الأثاث
- بيع التجزئة العام
- محال المجوهرات
- خدمات الصرافة
- البصريات
- الصيدليات
- المطاعم
- الخدمات المصرفية الخاصة بالتجزئة
- خدمات السفر

يتمتع الأعضاء بمسئولية جماعية فيما يتعلق بالحفاظ على معايير الخدمات والحفاظ على البرنامج في مواجهة الدعاية السلبية والممارسات السيئة. يطلب من كافة أعضاء برنامج دبي للخدمة المتميزة الالتزام بلائحة أخلاقيات العمل، وهي كالتالي:

- عرض الأسعار بوضوح على كافة المنتجات وفق ما هو ملائم.
- الالتزام بعدم المتاجرة في البضائع المزيفة.
- تبني سياسة واضحة في الرد والاستبدال والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات التالفة أو التي بها عيب و/أو الخدمات الناقصة.
- تقديم منتجات بضمانات سارية، متى لزم الأمر.
- إضافة القيمة إلى المنتجات من خلال خدمة ما بعد البيع المناسبة والتي يعتمد عليها وفق ما يقتضيه الأمر.
- الحرص على توافق معرفة العاملين مع مجموعة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها.

- التعهد بتدريب وتطوير العاملين.
 - تجنب مخاطر السلامة والمخاطر الصحية على كل من العملاء والعاملين.
 - دعم السياسات الصديقة للبيئة.
 - تمثيل برنامج دبي للخدمة المتميزة على نحو جيد واتخاذ الإجراءات الفورية لإصلاح أوجه القصور التي ظهرت في تقرير المتسوق السري التابع لبرنامج دبي للخدمة المتميزة.
- المطلب الرابع : مقارنة نموذج دبي للتميز بالنماذج العالمية**
- استمد نموذج دبي للتميز أغلب أفكاره من مفاهيم التميز الخاصة بالنموذج الأوروبي، والتزم بكل المعايير واوزانها وطبيعة العلاقات بينها، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (10) : اوزان معايير نموذج دبي للتميز في ضوء النماذج العالمية

النموذج المعايير	النموذج الياباني	النموذج الامريكي	النموذج الاوربي	نموذج دبي
السياسات والاستراتيجية	100	85	80	100
التنظيم	100			
المعلومات وتحليلها	100	45		
توحيد المقاييس	100	45		
الموارد البشرية	100	85	90	100-300
أنشطة ضمان الجودة	100			
أنشطة التحسين	100			
انشطة الصيانة والمراقبة	100			
التأثير	100			
الخطط المستقبلية	100			
القيادة		120	100	100-200
التركيز على المتعاملين		85		
إدارة العمليات		85	140	100
الموارد والشراكة			90	100
نتائج المتعاملين		75	200	150
نتائج الموارد البشرية		75	90	100-400
نتائج المجتمع		75	60	100
نتائج الأداء المنظمي		225	150	150

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على معايير النماذج سابقة الذكر

قامت امانة دبي بتصميم نموذج لجائزة دبي للاداء الحكومي و التي تهدف الى تطوير اداء الدوائر الحكومية بكافة عناصرها سواء في خدماتها أو ادارتها، من خلال إمكانات تمت صياغتها على ضوء النماذج العالمية للتميز من أجل تحقيق النتائج المنشودة بالاعتماد على التعلم و الابتكار والشفافية.

رغم اعتماد نموذج دبي لتمييز الاداء الحكومي في أغلب مفاهيمه على النموذج الاوروبي الا انه لم يلتزم بنفس المعايير، فالنموذجان يشتركان في كل من معيار القيادة، الموارد البشرية، ادارة العمليات، الموارد و الشراكة الا انه اضاف لهذا المعيار الالتزام المجتمعي بهدف خدمة و تنمية المجتمع و تفعيل دور الدوائر الحكومية للمساهمة بشكل فعال في التميؤ البشرية و الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

لم يقتصر النموذج على التغيير في مكونات المعايير الاساسية للممكنات و لكن تم أيضا تغيير أوزانها حتى تتوافق مع بيئة الدولة و ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، حيث قامت بعدة تعديلات حتى وصلت الى ضرورة مساواة أوزان معايير الممكنات ببعضها بمقدار 100 نقطة لكل معيار و ذلك محاذاة للنموذج الياباني.

تم اضافة معيار نتائج الشراكة و الموارد و الالتزام المجتمعي بوزن 100 نقطة للنتائج وهو الامر الجديد في نماذج التميز حيث لم تظهر نتائج الشراكة و الموارد من قبل في أي نموذج للتميز بل كانت تقاس ضمن النتائج الرئيسية للمنظمة. اما باقي المعايير فلا تختلف عن النموذج الاوروبي بتركيزها على نتائج المتعاملين و النتائج الرئيسية بوزن 150 نقطة لكل منهما في حين حدد وزن نتائج الموارد البشرية بـ100 نقطة.

اعتمد نموذج جائزة دبي للجودة بشكل كبير على النموذج الاوروبي حيث حافظ على نفس معايير الممكنات و النتائج الا ان اوزانها فقط تغيرت، فالقيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الموارد و الشراكة، العمليات منتجات وخدمات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع يقدر وزن كل منها بـ 100 نقطة، بينما حذي معيار نتائج المتعاملين و معيار النتائج الرئيسية بـ 150 نقطة لكل منهما بالاعتماد النموذج على التعلم و الابداع و الابتكار.

صمم نموذج جائزة التميز للتنمية البشرية بطريقة مختلفة حيث ركز على المورد البشري و نتائجه بدرجة عالية، حيث خصص 300 نقطة من الممكنات للمورد البشرية و 400 نقطة من النتائج لنتائجه بهدف تطوير قدراتهم و التأكيد على دورهم في تنمية الدولة.

المبحث الثالث : تقييم واقع التميز في الجزائر

يعتبر النموذج الجزائري حديث العهد مقارنة بالاردن ودبي، الا انه جمع مجموعة من المعايير تضمن للمنظمات الجزائرية الوصول للجودة المطلوبة، وهو الامر المطلوب تحقيقه في الوقت الراهن، ولقد تم تصميم النموذج بناء على معايير النموذج الاوروبي .

المطلب الاول : الجائزة الجزائرية للجودة¹

أصبحت المنظمات بمختلف أنواعها تشكل قطاعا محوريا في الاقتصاد الجزائري وذلك لما لها من أهمية بالغة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال قدرتها على خلق الثروة وتوفير فرص العمل ودفع عجلة النمو الاقتصادي ومن ثم الرفاهية للفرد والمجتمع، الاقتصادية والاجتماعية.

لكن هذه المنظمات اليوم تعمل في ظل اقتصاد تسوده المنافسة الشديدة وهو ما يحول دون تقدمها وتطورها بل يهدد استمرار وجودها خاصة في ظل التحرير المتزايد للاقتصاد الوطني وتنفيذ اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي والانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وعليه عملت السلطات العمومية الجزائرية على اتخاذ بعض الإجراءات وسن العديد من التشريعات قصد النهوض بالمنظمات وتمييزها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية ولعل خير دليل على اهتمام السلطات الجزائرية بالمنظمات هو إنشاء نموذج للتميز، ويعتبر من النماذج الرائدة في افريقيا والذي انشأ اقتداء بنماذج التميز السبابة وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها، وقد اقترح لأول مرة سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي .

ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس الاستحقاق وشهادة شرفية وتمنح الجائزة سنويا ويشمل كل المنظمات العمومية أو الخاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي .

تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها أسس والمعيار الثامن خاص بالنتائج، والمنظمة الراغبة في الترشح توضح تقريرا كاملا حول وضعية هذه المعايير تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال سنة ومختلف الاجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة،

¹ Le prix algerien de la qualite ,décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02, direction generale de la competitivite industrielle, ministere de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, 2012, pp 8-12

ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز ويوضح التقرير في 5 نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي في 31 جويلية (الملحق رقم (02)) حيث يخضع إلى تقسيم ومراجعة من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين بإضافة إلى خبراء في التقييم ثم تأتي الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجابات مع مدراء ومسؤولي المنظمة بحيث تمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا . ويكون الحفل تحت إشراف الوزارة المشرفة على النموذج يكون مصادفا لليوم الوطني للتنمية المحدد بتاريخ 19 ديسمبر. ويتم التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية، وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

المعيار الأول: التزام الإدارة 120 نقطة

يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المنظمة بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة.

المعيار الثاني: استراتيجية واهداف الجودة 80 نقطة

ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

المعيار الثالث: الاستماع للزبائن 200 نقطة

ويظهر هذا المعيار ما يلي:

- الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين، ...
- أساليب المنظمة في معالجة التظلمات والشكاوى ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة وخدماتها المرافقة ...
- أساليب المنظمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية الإعلامية،...).

المعيار الرابع: ضمان الجودة 120 نقطة

ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

المعيار الخامس: قياس الجودة 100 نقطة

يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

المعيار السادس: تحسين الجودة 80 نقطة

يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

المعيار السابع: مشاركة العمال 100 نقطة

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها ودرجة تثمين دورهم في ذلك.

المعيار الثامن: النتائج 200 نقطة

ويتم التركيز على النتائج التالية:

- نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن.
- نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العمال.
- نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصص السوقية،...
- نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

- نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات... الخ

المطلب الثاني : الجائزة الوطنية للابتكار¹

الإبتكار هو نشاط منظم داخل المنظمات يتمحور حول مجموعات العمل، وأفرقة الخبراء وشبكات الابتكار. الشركات الأكثر تقدماً تستخدم الابتكار لتطوير منتجات العمل والعمليات ذات القيمة المضافة العالية في اتجاه أسواقها والوصول إلى وضع أفضل تنافسية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية

السياق الحالي، كل يوم أكثر تطلبا يدفع شركاتنا لدمج الابتكار في نهجها الاستراتيجي. وإدراكا لأهمية دعم الابتكار في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. ويتم تنظيم وتسيير هذه الجائزة من طرف وزارة التنمية الصناعية وترقية الإستثمار.

إن المنظمات المبتكرة، الناشطة في الصناعة والخدمات الموجهة للصناعة بما في ذلك تكنولوجيات الإعلام والاتصال، التي تخضع لتعريف المنظمات الصغيرة والمتوسطة الوارد في القانون رقم 01-18 الموافق 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المنظمات الصغيرة والمتوسطة المهمة بهذا الإعلان مدعوة لاستخراج استمارة ودليل الترشح من : وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة 04، شارع احمد ياي عمارة الكوليزيه، الأبيار، الجزائر العاصمة او على مستوى المديرية الولائية للصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار.

و قد اسست الوزارة اهمية لجانب الابتكار في المنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال رؤيتها التي ترجع الابتكار اهم وسيلة لتحقيق جملة من الاهداف اهمها :

- خفض النفقات: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف).

- زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

-تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني - مثلا - ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن؛ لتقديم الخدمة الأفضل لهم. كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني - وفي كل مكان - مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

-إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائننا.

-إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة. لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

-إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

جائزة الإبتكار تتنافس عليها المنظمات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال الصناعة أو الخدمات الصناعية، تمنح الميداليات وشهادات التقدير وجوائز نقدية لأفضل منظمة مبتكرة. هاته الجوائز النقدية محددة في المادة 3 من المرسوم التنفيذي 08-323 المؤرخ 14 شوال 1429 الموافق 14 أكتوبر 2008 كما يلي:

- . الجائزة الأولى: 1000.000 دج.
- . الجائزة الثانية: 800.000 دج.
- . الجائزة الثالثة: 600.000 دج.

أهداف الجائزة الوطنية للإبتكار

تهدف الجائزة الوطنية للإبتكار إلى تعزيز الإبتكار وإستخدام البحث العلمي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة قصد تحسين تنافسياتها. تجزي وتشجع المنظمات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ميدان الصناعة والخدمات المقدمة للصناعة التي حققت تكنولوجيات الإعلام والإتصال التابعة لها ابتكارات في المنتجات أو التنظيم الذي يدفع بها نحو التفوق.

المشاركة في مسابقة نيل هذه المسابقة هي:

- إختيار النهج الذي يحسن التنافسية.
 - الإعتراف بالجهود والإبتكارات المنجزة من طرف المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتميئها.
 - تعزيز صورة علامة المنظمة بفصل الجائزة الوطنية للإبتكار.
 - حث وإشراك الإطارات الجامعية التي تنمو وتتطور ضمن المنظمة.
 - تعريف الزبائن بإبتكاراتكم في المنتجات أو التنظيم.
- يرسل ملف الترشح في 05 نسخ للتقييم من طرف لجنة الجائزة في ظرف مغلق مدة 90 يوما.

المطلب الثالث : مقارنة النموذج الجزائري بنماذج التميز العالمية والعربية (محل الدراسة)

استمد النموذج الاردني للتميز أغلب أفكاره من مفاهيم التميز الخاصة بالنموذج الأوروبي، إلا أنها تنوعت في آليات التطبيق التي اتبعتها وفي العلاقات الداخلية بين المعايير، واتبع النموذج تسلسل المعايير التي تحقق التميز. والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (13) : اوزان معايير النموذج الجزائري للتميز في ضوء النماذج العالمية والعربية

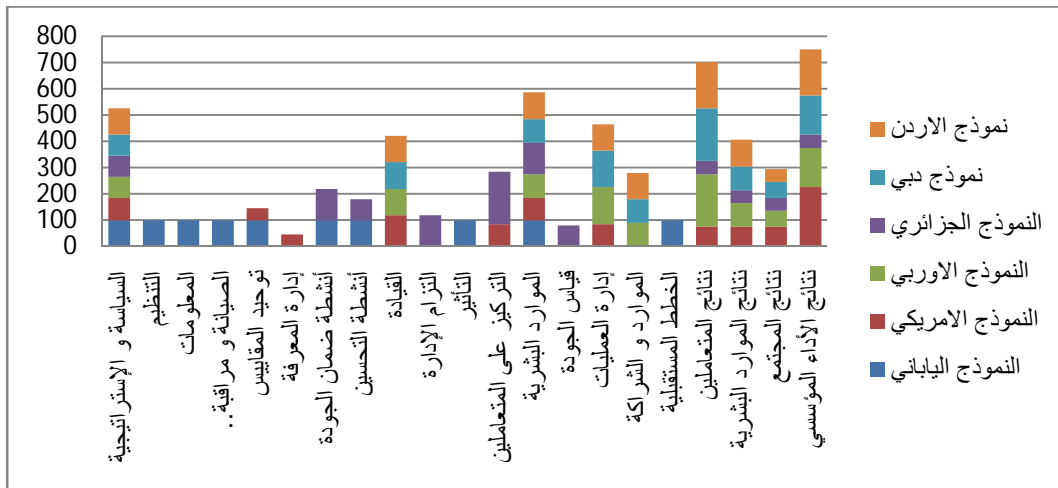
النموذج الجزائري	نموذج دبي	النموذج الاردني	النموذج الاوروب ي	النموذج الامريك ي	النموذج الياباني	النموذج المعايير
80	80	100	80	85	100	السياسات والاستراتيجية
					100	التنظيم
				45	100	المعلومات وتحليلها
				45	100	توحيد المقاييس
100	90	100	90	85	100	الموارد البشرية
120					100	أنشطة ضمان الجودة
80					100	أنشطة التحسين
					100	انشطة الصيانة والمراقبة
					100	التأثير
					100	الخطط المستقبلية
	100	100	100	120		القيادة
120						التزام الادارة
100						قياس الجودة
200				85		التركيز على المتعاملين
	140	100	140	85		إدارة العمليات
	90	100	90			الموارد والشراكة
50	200	-175 200-150	200	75		نتائج المتعاملين
50	90	75-100	90	75		نتائج الموارد البشرية
50	60	100-50	60	75		نتائج المجتمع
50	150	150-175	150	225		نتائج الأداء المنظمي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على معايير النماذج سابقة الذكر

بالنسبة للنموذج الجزائري فرغم اعتماد تصميميه على النموذج الاوروبي الا انه يختلف عنه في معايير الفرعية والرئيسية رغم كون الهدف واحدا، حيث ركز النموذج الجزائري على مشاركة العاملين والالتزام بالادارة بينما ركزت النماذج العالمية على عنصر القيادة والموارد البشرية وذلك لطبيعة بيئة العمل التي تنشط فيها المنظمات الجزائرية، اضافة الى تركيز النموذج على الجودة، و الهدف من ذلك هو النهوض بالمنظمات الصناعية ولحقها بالركب العالمي في مقاييس الجودة، وذلك تماشيا مع ظروفها الصناعية والسياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

على الرغم من كون مفاهيم نماذج التميز واحدة الا ان كل دولة تحاول اقلته وصياغته وفق ظروفها وبيئتها وثقافتها، والشكل التالي يبين مقارنة اوزان معايير النموذج الجزائري بالمعايير العالمية والعربية محل الدراسة

الشكل رقم (30) : مقارنة اوزان معايير النموذج الجزائري بالمعايير العالمية والعربية محل الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (12)

و يلاحظ في النموذج الجزائري غياب العديد من المعايير الرئيسية منها معيار ادارة العمليات والموارد والشراكة وادارة المعرفة وتوحيد مقاييس الاداء والتنظيم، وجها كانت اساسا للوصول للنهوض ب المنظمات وتميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية. والنموذج الجزائري يستخدم معايير النتائج للنموذج فقط باعتبارها أساسا لقياس مخرجات الاداء، او للمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية مع منظمات أخرى مماثلة.

ان عدم التزام المنظمات الجزائرية بمعايير التميز العالمية وتطبيقها بجورها وامكانياتها يجعل هذه المنظمات غير قادرة على تفهم فجوات الأداء وتحسينها، اضافة الى عدم مقدرتها على تشخيص مواطن القوة والضعف، كذلك عدم تحقيق ثقافة تنظيمية متميزة تركز على رضا العاملين والمتعاملين

وتحسين المسؤولية الاجتماعية ونوعية المخرجات، وعدم تحقيق التحسين المستمر، الامر الذي يؤثر على فاعلية القرار والوصول إلى الأداء المتميز

المطلب الرابع : نموذج مقترح لتميز منظمات الاعمال الجزائرية

حتى يحقق نموذج التميز الجزائري غايته وطموحاته وجب على السلطات تعديل النموذج باضافة بعض المعايير وتعديل اوزانها بما يتوافق مع بيئتها وثقافتها واوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (13) : اوزان المعايير المقترحة لتميز منظمات الاعمال الجزائرية

النموذج الجزائري	النموذج المعايير
80	السياسات والاستراتيجية
	التنظيم
40	المعلومات وتحليلها
40	توحيد المقاييس
100	الموارد البشرية
140	أنشطة ضمان الجودة
80	أنشطة التحسين
	انشطة الصيانة والمراقبة
	التأثير
	الخطط المستقبلية
	القيادة
120	التزام الادارة
80 تحذف	قياس الجودة
100	التركيز على المتعاملين
	إدارة العمليات
	الموارد والشراكة
50	نتائج المتعاملين
50	نتائج الموارد البشرية
50	نتائج المجتمع
150	نتائج الأداء المنظمي

و بالتالي فان النموذج المقترح يعتمد على مجموعة من المعايير ينبغي توافرها لتحقيق اولى خطوات التميز، وتعتمد آلية النموذج المقترح على تقسيم المعايير الى اربعة مجموعات وهي :

✓ **المجموعة الاولى** : وتضم التزام الادارة والسياسات والاستراتيجيات، وتحدد هذه المعايير درجة توجه المنظمة الى منهج التميز ووضوح اهدافها وتركيزها على تبني نهج استراتيجي يحقق اداء متميزا .

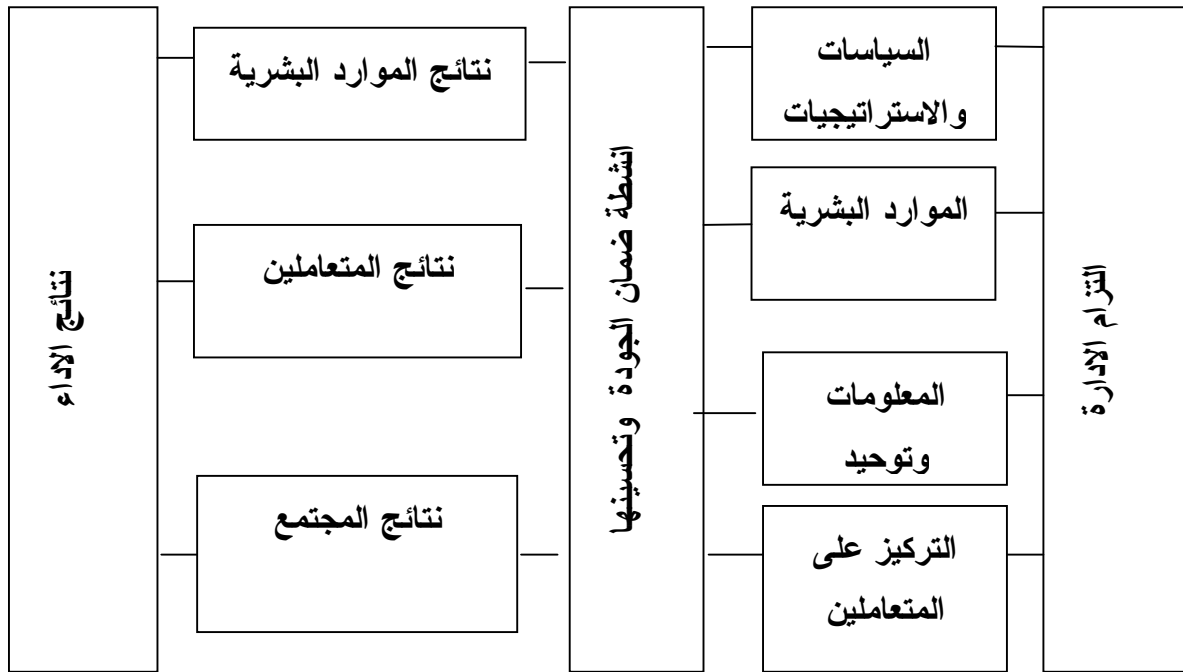
✓ **المجموعة الثانية** : وتضم الموارد البشرية، المعلومات وتوحيد المقاييس، وتحدد هذه المعايير مدى دعم المنظمة لتحقيق التميز .

✓ **المجموعة الثالثة** : وتضم أنشطة ضمان الجودة، أنشطة التحسين والتركيز على المتعاملين، وتحدد الجانب التنفيذي للنموذج .

✓ **المجموعة الرابعة** : وتضم هذه المجموعة نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء المتعاملين، ونتائجها الخاصة بإرضاء الموارد البشرية، وكذلك النتائج المتعلقة بالجوانب المالية، والمتعلقة بالعمليات الإنتاجية، بالإضافة الى نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع .

و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (31) : النموذج المقترح لتميز منظمات الاعمال الجزائرية



التعلم والابداع والشفافية

المصدر : من اعداد الطالبة

و تستند جوائز التميز حسب النموذج على عشرة معايير والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية :

المعيار الأول :التزام الإدارة 120 نقطة

يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المنظمة بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة. وينطوي هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:

✓ توفير بيئة مشجعة للإبداع والتميز.

✓ تطوير الرسالة، الرؤية، والقيم.

✓ نشر ثقافة التميز في المنظمة.

المعيار الثاني السياسة والاستراتيجية 80 نقطة

ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

✓ السياسة والإستراتيجية مبنية على معلومات من قياس الأداء والتعلم والإبداع.

✓ السياسة والإستراتيجية تركز على الجودة

✓ تطوير وتحديث السياسة والإستراتيجية لتحقيق الجودة

✓ بناء السياسة والإستراتيجية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.

المعيار الثالث :التركيز على المتعاملين 100 نقطة

ويظهر هذا المعيار ما يلي:

✓ الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس رضا الزبائن

✓ أساليب المنظمة في معالجة التظلمات والشكاوى ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة وخدماتها المرافقة.

✓ أساليب المنظمة في تحليل ودراسة الوضع التنافسي لها.

المعيار الرابع : انشطة ضمان الجودة وتحسينها 220 نقطة

ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات، وذلك من خلال :

- ✓ تصميم وتطوير الخدمات على أساس توقعات العملاء.
- ✓ تسليم وإنتاج المنتجات والخدمات.
- ✓ تعزيز وإدارة العلاقات مع العملاء.
- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات.

المعيار الخامس :المعلومات وتوحيد المقاييس 80 نقطة

يبين هذا المعيار تحليل المعلومات وطرق تداولها من مصادرها الخارجية والداخلية وتحليلها، توحيد معايير العمل ومستوى الالتزام بها، اضافة الى تحليل قياسات أداء المنظمة ومراجعة تطوير الأداء وذلك يدعم عمليات المنظمة الرئيسية، ويضم معيارين فرعيين هما:

- ✓ تحليل المعلومات
- ✓ توحيد المقاييس

المعيار السادس: الموارد البشرية 100 نقطة

يظهر هذا المعيار درجة اهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظومي، ودورهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، وذلك من خلال :

- ✓ تخطيط وإشراك وتمكين الموارد البشرية.
- ✓ الاعتراف بجهود الموارد البشرية ومكافأتهم.
- ✓ تطوير قدرات الموارد البشرية وفرق العمل.
- ✓ التحوار بين الموارد البشرية والمنظمة.

المعيار السابع : نتائج المتعاملين 50 نقطة

يبحث هذا المعيار في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

- ✓ مقاييس رأي المتعاملين.
- ✓ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

المعيار الثامن : نتائج الموارد البشرية 50 نقطة

يبحث المعيار في تحقيق النتائج الرامية للعاملين، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

✓ مقاييس رأي الموارد البشرية.

✓ مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

المعيار التاسع : نتائج المجتمع 50 نقطة

يبحث هذا المعيار في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات... الخ، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

✓ مقاييس رأي المجتمع.

✓ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

المعيار العاشر : نتائج الاداء 150 نقطة

يبحث هذا المعيار في قياس نتائج الأداء التي حددتها المنظمات والمتفق عليها في سياستها وإستراتيجيتها لانجاز ما يتعلق بأدائها المخطط له، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:

✓ مخرجات الأداء الرئيسية.

✓ مؤشرات الأداء الرئيسية.

• تبقى اوزان معايير السياسة والاستراتيجية والتزام الادارة، وتظهر هذه المعايير مدى اهتمام الإدارة بالجودة من خلال نشر ثقافة الجودة في البيئة الداخلية والخارجية، ودرجة وضوح غايات واهداف المنظمة ورؤيتها وتوجهها نحو التميز.

• يتم تغيير وزن الموارد البشرية من 120 الى 100 لان منظمات الاعمال المتميزة تركز على مهارة وكفاءة المورد البشري وضرورة مشاركته في رحلة التميز، وضرورة تكوينهم وتحفيزهم، ومدى مواكبتهم للتغيرات على جميع الاصعدة وذلك من خلال المعلومات التي تسعى المنظمة الى الحصول عليها من مصادرها الموثوقة وتحليلها بشكل علمي، حتى يتسنى للعمال تطبيقها بصورة جيدة.

• يتم تغيير وزن أنشطة ضمان الجودة وتحسينها من 120 الى 220 ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في مواصفات السلع والخدمات المقدمة، وكيفية اختيار للمعايير التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة، وسبل تحسين جودة المنتجات والخدمات.

• يتم تغيير وزن التركيز على المتعاملين من 200 الى 100 ويهتم هذا المعيار بقياس وفاء الزبائن ومعالجة الشكاوى ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة، كذلك تحليل ودراسة المنافسين .

- تم اضافة معيار المعلومات وتوحيد المقاييس بوزن 80 وذلك لان المعلومات وادارتها وتحليلها من اهم عناصر تحقيق الجودة والاداء المطلوبين، كما انها عنصر هام وضروري للحصول على المستجدات في الامور التي تتعلق بالبيئة التنافسية. كما ان توحيد المقاييس يمكن المنظمة من معرفة الاداء الذي يتم عن طريقه تحقيق الهدف المنشود.
 - يتم تغيير وزن النتائج وتوزع على نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء المتعاملين (50 نقطة)، ونتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الموارد البشرية (50 نقطة)، بالاضافة الى نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع (50 نقطة)، فيما يخص الجزء الاكبر لنتائج اداء المنظمة (150 نقطة).
- يعتبر النموذج المقترح مزيجا من نماذج التميز العالمية، حيث اعتمد على أنشطة ضمان الجودة وتحسينها لان المنظمات الجزائرية في الوقت الراهن تحتاج لتحقيق ذلك، وهو ما سيدعم الاقتصاد الوطني بشكل ملحوظ، ومما لا شك فيه ان المتعامل المحلي سيزيد توجهه نحو المنتجات والخدمات الوطنية التي تم انتاجها وفق مواصفات الجودة، بالاضافة الى ان تحقيق الجودة هو اولى خطوات التميز المنظومي. اما بقية المعايير فمحتوياتها واوزانها قريبة جدا من النموذج الاوروبي وهو الانسب لبيئة الاعمال الجزائرية.

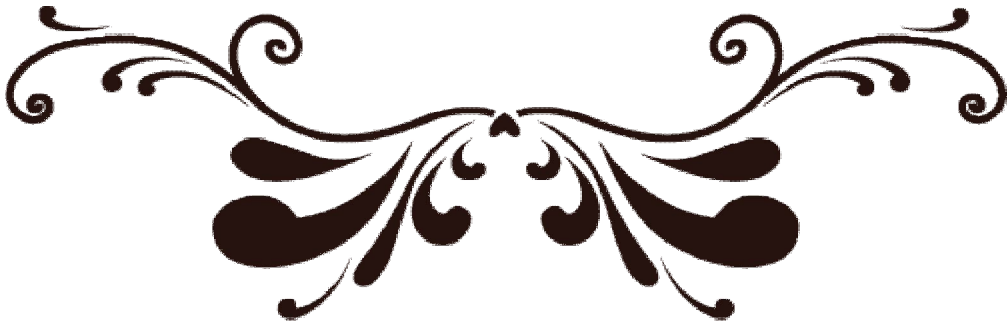
خلاصة الفصل الرابع

بالرغم من تلك الانتقادات التي وجهت لنماذج التميز في الاردن، دبي و الجزائر الا ان ايجابياتها تطغى كثيرا على سلبياتها، ويتضح ذلك في انتشار معاييرها وبنائها لنماذج مختلفة في العديد من دول العالم التي أثبتت نجاحها في توجيه سعي المنظمات نحو تحقيق التميز.

اهتمت نماذج التميز في الدول محل الدراسة (الاردن، دبي و الجزائر) بمفاهيم التميز الاوروبي الا انها لم تغفل على بعض العناصر التي تفيد في تطبيقها على ارض الواقع، فهي لم تلتزم حرفيا بما تناوله النموذج الاوروبي و لكنها قامت بتعديله بما يتناسب مع بيئتها، و لعل اكبر دليل على نجاح هذه النماذج هو زيادة المشتركين لنيل جوائز التميز.



الخطامة



الخاتمة:

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمة أصبحت مسألة الاستمرار الشغل الأساسي لأي منظمة، حيث يعتبر التميز حالياً أحد الشروط الأساسية للبقاء، باعتباره منهج شامل وهذا المنهج يقوم على مبادئ يلتزم بها جميع أطراف المصلحة للوصول إلى أفضل النتائج، وفي ظل المنافسة المحلية والدولية وزيادة عدد المنظمات، أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات التميز بهدف تحقيق أداء متميز .

و بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم الوصول إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

نتائج الدراسة :

- التميز يمثل الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في ظل المنافسة المحلية والدولية
- تستند معايير التميز المنظومي إلى وجود إستراتيجية واضحة المعالم، تديرها المنظمة بمساعدة موظفين أكفاء عبر عمليات تشغيلية منظمة، إلى جانب بناء شراكات تصب في المصلحة البعيدة المدى.
- إن المنظمة المتميزة تحرص دوماً على تعزيز مفهوم الانتماء الوظيفي، الذي يعد معضلة تشمل كلا من الوفاء والرضا الوظيفي، وسعادة المجتمع، عبر تنفيذ المبادرات الإستراتيجية الهادفة إلى الارتقاء بمختلف أنشطتها.
- يعتمد النموذج الأردني للتميز على مفاهيم التميز المعمول بها في النموذج الأوروبي إلا أن أوزان المعايير المكونة للنموذجين ليست واحدة مما يجعل النموذج الاردني مجرد نموذج رياضي يعتمد على قيم كمية.
- يعتمد النموذج الأردني للتميز أربعة أصناف تختلف باختلاف القطاع، الأمر الذي يؤدي إلى احتمالية تفضيل القطاع الخاص عن القطاع الحكومي.
- صمم نموذج دبي للتميز بالاعتماد على النموذج الأوروبي إلا انه لم يطبق نفس معاييرها، حيث تم تعديله بما يتماشى مع بيئة الأعمال التي تنشط فيها منظماته فقط وعدم قدرتها على الفوز بجوائز عالمية بمعايير مدروسة بشكل علمي لا يراعي البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمة.
- أضافت إمارة دبي معيار الالتزام المجتمعي في نموذجها الخاص بتميز الأداء الحكومي رغم وجوده ضمناً في نماذج التميز العالمية والذي يتم قياسه في معيار نتائج المجتمع.
- تم إهمال العديد من المعايير في نموذج دبي للتنمية البشرية حيث ركز على الموارد البشرية والقيادة في الممكنات ونتائج الموارد البشرية والمجتمع في النتائج، مما يجعله نموذجاً خالياً من أسس أخرى من شأنها تحقيق مستويات عالية من الأداء للمنظمة والفرد.

- اعتمدت الدولة الجزائرية على مفاهيم التميز المعمول بها في النموذج الأوروبي وصممت نموذجاً خاصاً بها يتماشى مع بيئتها الصناعية، حيث تم تخصيص الجائزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط وإهمال جميع الهيئات الأخرى التي من شأنها تنمية المجتمع وخدمته.
- صمم النموذج الجزائري للجودة بمعايير مختلفة قليلاً عن النماذج العالمية حيث ركزت على أنشطة الجودة وتحسينها بشكل ملحوظ والسبب في ذلك هو محاولتها للنهوض بالقطاع الصناعي.
- تشترك نماذج التميز العالمية مع نماذج الدول محل الدراسة في المفاهيم الأساسية التي ينطلق منها النموذج إلا أنها تختلف في بعض المعايير وأوزانها.
- تنتهج الدول محل الدراسة منهجية RADAR لتقييم الأداء في منظمات أعمالها.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها تم اختبار فرضيات البحث كالتالي:
- يتم تفعيل مقومات التميز من خلال معايير الممكنات والنتائج وأوزانها، حيث حددت أغلب النماذج العالمية معايير للتمييز ضمن مجموعة من الممكنات تضم في الغالب القيادة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، ومجموعة من النتائج تضم في الغالب نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع ونتائج الأداء وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية .
- التميز هو الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في ظل المنافسة المحلية والدولية، ذلك لان المنظمة تعيش دوماً في منافسة حادة اتسع نطاقها من المحلي إلى العالمي وآليات التميز وحدها قادرة على مجابهة ذلك ومنه نجد أن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.
- إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة وربط المدخلان بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس، وذلك لاعتمادها على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي معها، بالإضافة إلى اعتمادها على الموارد البشرية وبناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف والتطوير المستمر وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- تعمل نماذج التميز العربية والأجنبية بمعايير تتوافق مع بيئتها وثقافتها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية، حيث أن أغلبية هذه النماذج مستوحاة من النماذج العالمية المشهورة وهي النموذج الأوروبي والأمريكي والياباني، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- تعتمد معظم المنظمات الأردن، دبي والجزائر سياسة تهدف إلى التميز المنظومي وذلك من خلال تحقيق الأداء المتميز للنهوض باقتصادها الوطني، فعدد المنظمات المشاركة في مسابقات جوائز التميز بمختلف أنواعها في تزايد كبير في كل دورة، وذلك يؤكد توجهها نحو تطبيق نموذج التميز المعمول به في بيئتها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الاقتراحات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تفعيل مقومات التميز من خلال معايير الممكنات والنتائج في المنظمة الجزائرية وهي كالتالي:

1. على الدولة الجزائرية بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التميز قائمة على توجيه النتائج من خلال دور الإدارة في صياغة إستراتيجية واضحة المعالم تشرك فيها العاملين.

2. على الدولة الجزائرية صناعة قادة قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة وتحرص على التحسين المستمر.

3. على الدولة الجزائرية تخصيص جوائز للموارد البشرية المتميزة وذلك تقديرا لجهودهم وخلق شعور لديهم بأهمية وقوة سلوكهم المؤثر في المنظمة.

4. على الدولة الجزائرية زيادة الإعلانات حول المنظمات الفائزة بجوائز التميز.

5. على الدولة الجزائرية تعميم جوائز التميز على جميع الهيئات والإدارات وعدم اكتفائها بمشاركة المنظمات ذات النشاط الصناعي، وذلك عن طريق إلزام كل المنظمات بالمشاركة.

6. على الدولة الجزائرية تحديث نموذج التميز خاصتها بصورة مستمرة حتى تضمن وصول منظمات أعمالها لمستوى الأداء الدولي.

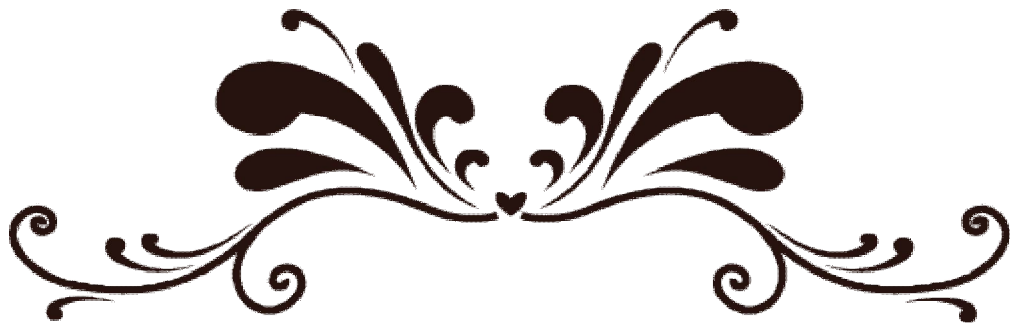
آفاق البحث :

لم ينل موضوع التميز القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الأكاديمية بعد، لذا فإن الدراسة تفتح آفاقا واسعة تصب في خانة الاهتمام بهذا الموضوع سيما على المستوى الوطني، ويمكن اقتراح مجموعة من المواضيع تتمثل في :

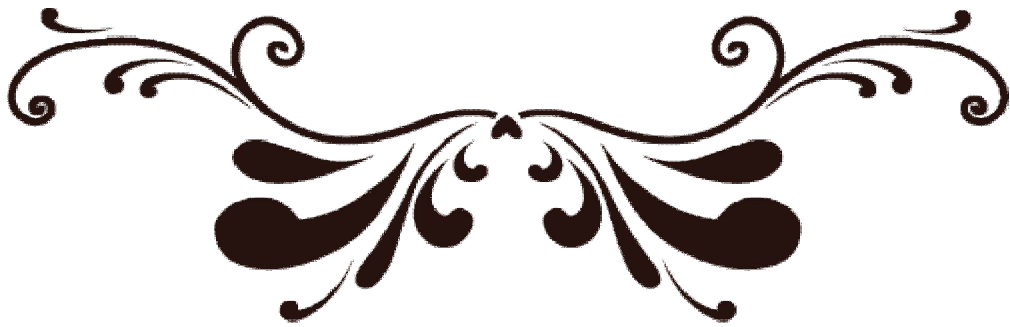
✓ دور نماذج التميز في بناء صورة ذهنية للمنتجات الوطنية

✓ معايير التميز ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

✓ دور جوائز التميز في تحقيق النمو الاقتصادي



قائمة المراجع



قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، أفاق الإبداع للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، 1999، ص 536
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002
3. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1989
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990
5. باند بيت هولب لاري، ترجمة أسامة أحمد مسلم، six sigma رؤية متقدمة في إدارة الجودة الشاملة ، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2006
6. بركات فايزة ، واقع و آليات تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة ، 2004 ،
7. جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، كتيب حفل الجائزة الدورة الثالثة 2013، 24 ديسمبر 2014
8. جمال أبو شنب ، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999
9. جون جاردرنر، ترجمة محمد رضوان ، التميز الموهبة و القيادة ، الجزء 1 ، الدار الدولية للتوزيع والنشر، القاهرة ، 1989
10. حجازي محمد عباس، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005
11. حسن إبراهيم بلوط، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
13. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2005
14. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001

15. سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية:مدخل استراتيجي،دار النشر اليازوري العلمية،الأردن،1999
16. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005
17. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002
18. ضرار العتيبي و آخرون ، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007
19. عادل السكري، نظرية المعرفة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1999
20. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
21. عبد الرحمن توفيق و آخرون ، التميز الإداري و الفاعلية القيادية ، مركز الخبرات المهنية (بميك)، 2008
22. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2002
23. عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، 2001
24. فلاح بن حسن الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية :مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000
25. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، 2000
26. لطفي لويز سيفين ، إدارة التكنولوجيا ، من إصدارات الجمعية العربية للإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1999
27. ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004
28. محمد الصيرفي ، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم ، دار حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2009
29. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995
30. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002

31. مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003
32. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998
33. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2008
34. نهلة احمد قنديل ، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز ، المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، جامعة السويس ، جمهورية مصر العربية ، 9 11 أبريل 2008
35. نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007

المنتقيات :

36. أحمد جميل و محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 2 و 23 نوفمبر 2011
37. سناء إبراهيم ابو دقة و إياد على الدجني، التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة)، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، 11 ماي 2011 ، جامعة الزرقاء الأهلية ، الأردن
38. شوقي جواد و ياسين الخرشنة ، المهارات القيادية و دورها في تبني إستراتيجية التميز : دراسة تحليلية في البنوك الأردنية ، ملتقى دولي بعنوان إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2008
39. صالح بن سليمان الرشيد، مداخلة بعنوان: نحو إطار منهجي للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع و التجديد، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 2004
40. علي احمد عبود ، دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي ، ملتقى دولي : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، 1 5 نوفمبر 2009
41. عمر بن عليان الأيداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012

أطروحات الدكتوراه :

42. محسن منجيد، دور الاندماجات الجهوية لأمرিকা اللاتينية في تحقيق التنمية: المركوسور نموذجاً، رسالة دكتوراه ، معهد العلوم الاقتصادية جامعة اكدال ، الرباط ، 2013

43. نايل سالم الرشيدة ، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2007

رسائل الماجستير

44. احمد إسماعيل المعاني، اثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2008

45. أسماء العوايشة ، اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، 2006

46. ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000

المراجع باللغة الأجنبية

1. Baldrige National Quality Program , Criteria For Performance Excellence , The National Institute Of Standards And Technology, 2009 2010
2. Canada Awards For Excellence (Cae) Projects Category, 2012
3. Dahlgaard Su Mi & Dahlgaard Jens J , In Search Of Excellence – Past , Present And Future , Journal Of Management History , Vol 13 , 2007
4. David Autissier & Faouzi Bensebaa & Fabienne Boudier, L'atlas Du Management : L'encyclopédie Du Management En 100 Dossier Clés, Editions D'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2010 – 2011
5. James R.Evan , Quality And Performance Excellence , South Western Cengage Learning, 6 Ed, 2011,
6. John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving World Class Performance , Butterworth Heinemann, Oxford, 2001
7. Loukas N. Anninos , The Archetype Of Excellence In Universities And Tqm, Journal Of Management History , Vol. 13, No. 4, 2007
8. Mh Cheong & Associates Certified Public Accountants, Singapore Quality Award For Business Excellence, Vol. 2 Issue 4 January 2001

9. Mohamed Zairi , Excellence Toolkit : Building Enabling Capability , Publishing Tqm College , Dubai , 2005
10. Mohamed Zairi , Excellence Toolkit : Delivering Sustainable Performance , Publishing Tqm College , Dubai , 2005
11. Mohammad Bagher Gorji And Azize Emami, Self Assessment Of Organization's Performance With Regard To Enablers Criteria Excellence Model (Efqm), Research Journal Of Applied Sciences, Engineering And Technology, 2012,
12. Ozkan Tutuncu & Deniz Kucukusta , Relationship Between Job Satisfaction And Business Excellence: Empirical Evidence From Hospital Nursing Departments , Journal Of Comparative International Management , Vol. 9, Canada , 2006 ,
13. Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, Second Edition, 2004, Oxford,
14. Porter L.J. & Tanner S.J. Assessing Business Excellence, Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, Second Edition, 2004, Oxford,
15. Rajashekharaiiah Jagadeesh , Emphasis On Human Resource Management In Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards' Criteria , International Journal Of Economics, Commerce And Management , United Kingdom Vol Ii, Issue 1, 2014
16. Rajashekharaiiah Jagadeesh , Quality Leaders Learning From The Deming Prize Winners In India, International Journal For Quality Research, 2014
17. Ronald,J. Baker, Mind Over Matter Why Intellectual Capital Is The Chief Source Of Wealth, John Wiley And Sons, Canada , 2008,
18. Sheffield Hallam University , Applying Self Assessment Against The Efqm Excellence Model In Further And Higher Education , Higher Education Funding Council For England , United Kingdom , 2003
19. Stanley A. Brown & Moosha Gulycz, Performance Driven Crm,Wiley,2002,

20. The Deming Prize Committee , The Deming Prize Guide , Union Of Japanese Scientists And Engineer, 2010 ,

21. The Efqm Excellence Model In Action , Efqm Publication , 2010

22. The South Africa Quality Award, 2011

23. Thomas Oestreich & Frank Buytendijk , Management Excellence , Oracle Corporation, Septembre 2008 , Oracle Corporation

المواقع الالكترونية

1. www.egyptexcellence.com
2. www.moe.gov.bh
3. www.palawards.ps
4. www.saso.gov.sa
5. www.skgep.gov.ae



قائمة الملاحق



ملحق 01 : الفائزين بجائزة Deming منذ تأسيسها

الشركات الفائزة	السنة	ت
Motosaburo MASUYAMA	1951	1
Tetsuichi ASAKA, Kaoru ISHIKAWA, Masao KOGURE, Masao GOTO, Hidehiko HIGASHI, Shin MIURA, Shigeru MIZUNO, Eizo WATANABE	1952	2
Toshio KITAGAWA	1953	3
Eizaburo NISHIBORI	1954	4
Shigeiti MORIGUTI	1955	5
Yasushi ISHIDA	1956	6
Ziro YAMAUTI	1957	7
Takeshi KAYANO	1958	8
Kenichi KOYANAGI, Genichi TAGUCHI	1959-60	9
Takeo KATOU	1961	10
Ikuro KUSABA	1962	11
Noboru YAMAGUCHI	1963	12
Sadakichi SHIMIZU	1964	13
Masumasa IMAIZUMI	1965	14
Masashi ASAO, Kiyomi KADOKAWA, Kazufumi SEKI Tadasu FUJITA	1966	15
Jiro KONDO	1967	16
Shinobu TOSHIMA	1968	17
Tadakazu OKUNO	1969	18
Tatsuo SUGIMOTO	1970	19
Teiichi ANDO , Yoshio KONDO, Shoichi SHIMIZU	1971	20

Kotaro ITOH	1972	21
Koichi OHBA	1973	22
Koji KOBAYASHI	1974	23
Taro YAMAMOTO, Yoshitsugu OHMAE	1975	24
Katsuyoshi ISHIHARA	1976	25
Osamu FURUKAWA	1977	26
Yoji AKAO	1978	27
Hajime MAKABE	1979	28
Shoichiro TOYODA	1980	29
Hajime KARATSU	1981	30
Hiroshi SHIOMI	1982	31
Minoru TOYODA	1983	32
Tatsuo IKEZAWA	1984	33
Yoshinobu NAYATANI	1985	34
Motosaburo MASUYAMA	1986	35
Ryoichi KAWAI	1987	36
Ryuichi KOBAYASHI	1988	37
Ren-ichi TAKENAKA	1989	38
Hitoshi KUME	1990	39
Shoichiro KOBAYASHI	1991	40
Kenji KUROGANE	1992	41
Masao NEMOTO	1993	42

Yasutoshi WASHIO	1994	43
Takanori YONEYAMA	1995	44
Ayatomo KANNO	1996	45
Kenzo SASAOKA	1997	46
Noriaki KANO	1998	47
Katsuya HOSOTANI	1999	48
Yotaro KOBAYASHI	2000	49
Matabee MAEDA	2001	50
Shiro FUJITA	2002	51
Shoji SHIBA	2003	52
Tadashi YOSHIZAWA	2004	53
Akira TAKAHASHI	2005	54
Hajime SASAKI	2006	55

ملحق 02 : الفائزون بميدالية الجودة اليابانية

اسم الشركة	السنة	ت
Toyota Motor Co., Ltd.	1970	1
Nippon Electric Co., Ltd.	1973	2
Nippon Steel Corporation	1975	3
Aisin Seiki Co., Ltd.	1977	4
Toyota Auto Body Co., Ltd.	1980	5
Komatsu Ltd.	1981	6
Aisin-Warner Ltd.	1982	7
The Takaoka Industrial Co., Ltd.	1985	8
Aisin Seiki Co., Ltd.	1990	9
Aisin AW Co., Ltd.	1991	10
Aisin Chemical Co., Ltd. Takenaka Corporation	1992	11
Aisin Keikinzo Co., Ltd.	1994	12

Maeda Corporation	1995	13
Philips Taiwan Ltd.	1997	14
Sanden Corporation Sundaram-Clayton Ltd., Brakes Division (India)	2002	15

ملحق 03 : الفائزين بجائزة مالكولم بالدريج

سنة الفوز	النشاط	اسم الشركة	ت
2008	عناية صحية تصنيع تعليم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poudre Valley health ▪ Cargill Corn milling ▪ Iredell- Statesville School 	1
2007	منظمات صغيرة عناية صحية عناية صحية منظمات لا تهدف إلى الربح منظمات لا تهدف إلى الربح	<ul style="list-style-type: none"> • PRO-TEC Coating Co., Leipsic, Ohio • Mercy Health System, Janesville, Wisc • Sharp HealthCare, San Diego, Calif. City of Coral Springs, Coral Springs, Fla. • U.S. Army Armament Research, Development and Engineering Center (ARDEC), Picatinny Arsenal, N.J. 	2
2006	منظمة خدمات منظمات صغيرة عناية صحية	<ul style="list-style-type: none"> • Premier, Inc., San Diego, Calif. • MESA Products, Inc., Tulsa, Okla. • North Mississippi Medical 	3

		Center, Tupelo, Miss	
2005	منتجات طب الأسنان	3M Dental Products Division	4
1998	الطائرات	Boeing Airlift and Tanker Programs	5
1992	معدات البناء والهندسة	Granite Rock	6
1990	الحواسيب وملحقاتها	IBM Rochester	7
1992	معدات دفاعية	Raytheon (Texas Instruments)	8
1998	مولدات وتوربينات	Solar Turbines	9
1991، 1997	معدات تصنيع اليكترونية مبتكرة	Solectron	10
1998	معدات كهربائية ومعدات الحواسيب	Texas Nameplate	10

ملحق 04 : الفائزون بجائزة التميز للأداء الحكومي والشفافية

الدورة السادسة(2013/2012)

الوزارة / المؤسسة	المركز	الفئة
فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة		
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المركز الأول	المرحلة
وزارة النقل	المركز الثاني	الفضية
وزارة الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات	المركز الأول	المرحلة
وزارة العمل	المركز الثاني	البرونزية
وزارة التربية والتعليم	المركز الثالث	
فئة المؤسسات المشاركة أكثر من مرة		
المديرية العامة للدفاع المدني	المركز الأول	المرحلة
البنك المركزي الأردني	المركز الثاني	الفضية
دائرة الجمارك الأردنية	المركز الأول	المرحلة
مؤسسة المواصفات والمقاييس	المركز الثاني	البرونزية
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	المركز	
إدارة المعلومات الجنائية	الثالث	
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي		
5.إدارة السير المركزية	1.إدارة الإقامة والحدود	ختم التميز
6.هيئة	2.مدينة	

التأمين	الحسين الطبية - مديرية الخدمات الطبية الملكية		
7. أمانة عمان الكبرى	3. هيئة الأوراق المالية		
8. إدارة ترخيص السواقين والمركبات	4. المؤسسة العامة للغذاء والدواء		
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة			
أكاديمية الأمير حسين بن عبد الله الثاني للحماية المدنية/ المديرية العامة للدفاع المدني	المركز الأول	المرحلة البرونزية	
هيئة تنظيم الطيران المدني	المركز الثاني		
ديوان الخدمة المدنية	علامة ختم التميز		
جائزة أفضل إنجاز			
وزارة الخارجية وشؤون المغتربين			
جائزة الإبداع الحكومي			
دائرة الجمارك الأردنية		المستوى الثالث	
إدارة السير المركزية			
جائزة الخدمة الحكومية المتميزة			

خمس فروع لمؤسسات (نجمتين من أصل خمسة في مستوى تقديم الخدمة)
1. المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي-الإدارة العامة
2. إدارة ترخيص السواقين والمركبات - قسم ترخيص شمال عمان
3. المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي - فرع إدارة التقاعد
4. المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي - فرع إدارة ضمان شمال عمان
5. أمانة عمان الكبرى-منطقة تلاع العلي

الدورة الخامسة (2011/2010)

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المركز الأول في المرحلة الفضية
وزارة الطاقة والثروة المعدنية	المركز الأول في المرحلة البرونزية
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
وزارة النقل	المركز الثالث في المرحلة البرونزية
فئة الوزارات المشاركة لأول مرة	
حجبت	
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
البنك المركزي الأردني	المركز الأول في المرحلة البرونزية
ادارة السير المركزية	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
دائرة الجمارك الأردنية	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
هيئة تنظيم قطاع الاتصالات	المركز الأول في المرحلة البرونزية

فئة أفضل انجاز	
حجبت	

الدورة الرابعة (2009/2008)

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المركز الأول في المرحلة البرونزية
وزارة التربية والتعليم	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
فئة الوزارات المشاركة لأول مرة	
وزارة المالية	المركز الأول في المرحلة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
صندوق التنمية والتشغيل	المركز الأول في المرحلة البرونزية
هيئة الأوراق المالية	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة	المركز الثاني في المرحلة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
الوحدة الاستثمارية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	المركز الأول في المرحلة البرونزية
فئة أفضل انجاز	
وكالة الأنباء الأردنية	فئة أفضل انجاز
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	فئة أفضل انجاز
المديرية العامة للدفاع المدني	فئة أفضل انجاز

الدورة الثالثة (2007/2006)

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة*	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	الجائزة الذهبية
وزارة الصناعة والتجارة	الجائزة الذهبية

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	الجائزة الفضية
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
مؤسسة المواصفات والمقاييس	الجائزة الذهبية
دائرة مراقبة الشركات	الجائزة الفضية
هيئة الأوراق المالية	الجائزة البرونزية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة**	
مؤسسة المدن الصناعية	الجائزة الذهبية
مديرية مؤسسة الإسكان والأشغال العسكرية	الجائزة الذهبية
البنك المركزي الأردني	الجائزة الفضية
فئة أفضل إنجاز	
دائرة الجمارك الأردنية	

الدورة الثانية (2005/2004)

فئة الوزارات المشاركة	
وزارة الصناعة والتجارة	المركز الأول
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المركز الثاني
وزارة التربية والتعليم	المركز الثالث
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
إدارة ترخيص السواقين والمركبات	المركز الأول
أمانة عمان الكبرى	المركز الثاني
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	المركز الثالث
فئة أفضل إنجاز	

إدارة السير المركزية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة
هيئة الأوراق المالية
الأداء الشامل المتميز
مديرية الأمن العام

الدورة الأولى (2004/2003)

المركز	المؤسسة
الأول	مؤسسة المواصفات والمقاييس
الثاني	إدارة ترخيص السواقين والمركبات
الثالث	مؤسسة تشجيع الاستثمار
الرابع	دائرة ضريبة الدخل
الرابع مكرر	هيئة تنظيم قطاع النقل

الدورة السادسة (2013/2012)

فئة الموظف القيادي / الإشرافي المتميز
<p>الأستاذ الدكتور محمود أبو خلف / إستشاري أول جراحة عامة وجراحة الجهاز الهضمي في مستشفى الجامعة الأردنية</p> <p>عميد مختبرات صالح ملكاوي / رئيس اختصاص تقني المختبرات الطبية في مديرية الخدمات الطبية الملكية</p> <p>المهندسة هدى الشيشاني / مدير مديرية الأوامر التغييرية وتغير الأسعار في دائرة العطاءات الحكومية</p> <p>الدكتورة الصيدلانية مرام البسطي / رئيس قسم الصيدلة في مستشفى البشير</p>

الفاضلة نجاح البريقي / مديرة مديرية التشغيل في محافظة الزرقاء في وزارة العمل

فئة الموظف الإداري / الفني المتميز

السيد وصفي الطراونة/ مشرف مجموعة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

الرائد المهندس أحمد المهيرات/ رئيس قسم الهيئة التدريسية بكلية الدفاع المدني في
المديرية العامة للدفاع المدني

المقدم الطبيب فراس الحموري/ إستشاري جراحة كلى ومسالك بولية وزراعة أعضاء في
مديرية الخدمات الطبية الملكية

السيدة ريما الزريقات/ مشرفة تربوية في وزارة التربية والتعليم

فئة الموظف المساند المتميز

السيد جاسر المشني/ مدقق مائي في وزارة المياه والري

الرقيب جميلة صباح/ مدخلة بيانات ومسؤول تدقيق المذكرات القضائية في إدارة التنفيذ
القضائي

الوكيل هزاع ذنبيات/ رقيب سير وخبير بالإشارات اليدوية في إدارة السير المركزية
ملازم ثاني سميرة الزيودي/ سائق سيارة محطة الفحص الفني المتنقلة في إدارة ترخيص
السواقين والمركبات

السيد يوسف صوالحة/ مدخل بيانات وأرشفة إلكترونية في وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي

الرقيب أول رائد الطوره/ مدير قلم في شعبة الإشراف والمتابعة في مديرية مؤسسة
الإسكان والأشغال العسكرية

الدورة الخامسة (2011/2010)

الوزارة/ المؤسسة	الموظف الحكومي المتميز	الفئة
إدارة السير المركزية	العقيد المهندس باسم قطيشات	الفئة الأولى: جوائز الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	السيد مروان الرفاعي	
الخدمات الطبية الملكية	العميد الطبيب وائل النعسان	
مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي	السيد علي بني عيسى	
المديرية العامة للدفاع المدني	العقيد الركن مروان السميقات	
الخدمات الطبية الملكية	اللقيب الطبية لارا أبو غزالة	الفئة الثانية: جوائز الموظف الإداري/ الفني المتميز
إدارة التنفيذ القضائي	الرقيب علاء الترك	
مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي	السيد شريف الشرفاء	
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	الدكتورة الصيدلانية خولة مرّار	
وزارة الطاقة والثروة المعدنية	م. لينا المبيضين	
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	السيد علي القضاة	الفئة الثالثة: جوائز
مؤسسة المدن الصناعية	السيد هاشم الطراد	

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	السيدة هند الطراونة	الموظف المساند المتميز
إدارة ترخيص السواقين والمركبات	الوكيل منال المحاميد	
مؤسسة المواصفات والمقاييس	السيد شادي عوض	
هيئة تنظيم قطاع الاتصالات	السيد أحمد الطحاينة	
دائرة الجمارك الأردنية	رقيب أول جمارك وصفي العواقله	

الدورة الرابعة (2009/2008)

الوزارة/ المؤسسة	الموظف الحكومي المتميز	الفئة
دائرة العطاءات الحكومية	المهندس محمد خالد الهزايمة	الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي / الإشرافي المتميز
وزارة التربية والتعليم	الدكتور هاني يوسف الجراح	
البنك المركزي الأردني	الدكتور عمر محمد الزعبي	
مؤسسة المواصفات والمقاييس	السيد أسامه أحمد ملحم	
مديرية مؤسسة الإسكان والإشغال العسكرية	المقدم الدكتور المهندس ثروت محمد مصالحة	
مدينة الحسين الطبية	العميد الطبيب زهران طالب بدير	الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري / الفني المتميز

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	السيد شامان عبد المجيد المجالى	الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز
إدارة السير المركزية	الرقيب لارا نائل الطوال	
المديرية العامة للدفاع المدني	الوكيل محمود فرحان البخيت	
أمانة عمان الكبرى	السيد خالد محمد الخطيب	
دائرة الإحصاءات العامة	السيد مازن عبد الكريم البطوش	

الدورة الثالثة (2007/2006)

الوزارة/ المؤسسة	الموظف الحكومي المتميز	الفئة
إدارة ترخيص السواقين والمركبات	الرائد وحيد النوافلة	الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز
البنك المركزي الأردني	الفاضلة نيللي بطشون	
وزارة التربية والتعليم	الدكتورة منى عماد الدين	
دائرة الجمارك الأردنية	المهندس زكريا نصيرات	
المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري	المهندس محمود عبيد	
مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي	المهندس عبد الله عودات	الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	المهندس نصر حسنين	

وزارة التخطيط والتعاون الدولي	الفاضلة ميساء سلمان	الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز
إدارة السير المركزية	الرفيق خلود النعيمات	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	الفاضلة سمر الوبير	

الدورة الثانية (2005/2004)

الوزارة/ المؤسسة	الموظف الحكومي المتميز	الفئة
مؤسسة المناطق الحرة	السيد رزق عليجات	الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز
سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة	الفاضلة ريما الزعمر	
دائرة الأحوال المدنية والجوازات	السيد سلمان القضاة	
إدارة المعلومات الجنائية	النقيب حسين العبادي	
مؤسسة المواصفات والمقاييس	المهندسة علا زواتي	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	السيد نايف المشاقبة	
إدارة ترخيص السواقين والمركبات	الوكيل كفاح الخلايلة	
إدارة التنفيذ القضائي	ملازم أول براء عبيدات	
مؤسسة التدريب المهني	السيد محمد العلاونة	
دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	السيد عمر بني ارشيد	
إدارة ترخيص السواقين	العريف نصر المساعيد	الفئة الثالثة:

والمركبات		جائزة الموظف المساعد المتميز
إدارة السير المركزية	العريف سلاف حسين	
هيئة تنظيم قطاع النقل العام	السيد محمد منصور	
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	الفاضلة ميسون حسونة	

الدورة الأولى (2004/2003)

الوزارة/ المؤسسة	الموظف الحكومي المتميز	الفئة
دائرة الجمارك الأردنية	المهندس مروان غرايبة	الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز
مؤسسة المواصفات والمقاييس	المهندسة علا حرز الله	الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز

أسماء المؤسسات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز القطاع الخاص

الدورة الأولى 2000/1999

- الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم المحدودة (مودال)
- بنك الإسكان
- مؤسسة التقنية المتقدمة بروتك
- سيتي بنك عمان
- المركز العربي للدراسات الهندسية

2. الدورة الثانية 2002/2001

- شركة بترا للصناعات الهندسية

- سيتي بنك
- شركة الأوسط للمقاولات
- ساورسيج الأردن
- 3. الدورة الثالثة 2004/2003
- شركة بترا للصناعات الهندسية
- أرابتك جردانة
- الكلية العلمية الاسلامية
- مركز الاستشارات الهندسية (سجدي وشركاه)
- مزارع أليسا
- 4. الدورة الرابعة 2006/2005
- شركة الكينا لصناعة الورق الصحي
- الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم (مودال)
- الملكية الأردنية
- المستشفى التخصصي
- شركة الأسمدة اليابانية الأردنية
- مركز الاستشارات الهندسية (سجدي وشركاه)
- مزارع أليسا

5. الدورة الخامسة 2009/2008

- شركة الثلج والصودا والكاكوز الأردنية (بيبيسي)
- المستشفى التخصصي
- الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة
- المركز العربي للدراسات الهندسية
- مركز الاستشارات الهندسية (سجدي وشركاه)

6. الدورة السادسة 2011/2010

- شركة الثلج والصودا والكاكوز الأردنية (بيبيسي)
- شركة ألمنيوم البتراء
- شركة اتحاد المستشارين للهندسة والبيئة
- الشركة الأردنية لحلول التصنيع والخدمات
- شركة مجموعة الاستشارات المخبرية الأردنية - مختبرات مدلاب
- شركة مجموعة الاستشارات المخبرية الأردنية - مختبرات مدلاب

7. الدورة السابعة 2013/2012

- شركة فاين لصناعة الورق الصحي
- شركة ألمنيوم البتراء - علامة ختم التميز
- الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة "تمويلكم"

- فندق كراون بلازا عمان - علامة ختم التميز
- بنك القاهرة عمان - علامة ختم التميز
- الشركة المثالية للطباعة
- الشركة المتكاملة للتأجير التمويلي
- الشركة الأهلية لتنمية وتمويل المشاريع الصغيرة
- المؤسسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر
- مركز الاستشارات الهندسية (سجدي وشركاه)
- شركة الثلج والصودا والكازوز الأردنية (شركة بيبسي) - علامة

ختم التميز

ملحق 5 : الهيئات الفائزة بجائزة الخدمة الحكومية المتميزة

عدد النجوم	الفرع	اسم الجهة	الترتيب
★ ★ ★	ادارة ضمان جنوب عمان	المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي	1
★ ★	عمان المركز	المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي	2
★ ★	ماركا الرئيسي	إدارة ترخيص السواقين والمركبات	3
★ ★	ادارة التقاعد	المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي	4
★ ★	قسم ترخيص شمال عمان	إدارة ترخيص السواقين والمركبات	5
★ ★	المقر الرئيسي	إدارة الإقامة والحدود	6
★ ★	جمرك المطار	دائرة الجمارك الاردنية	7
★ ★	مديرية شمال عمان	دائرة ضريبة الدخل	8
★ ★	منطقة تلاح العلي	أمانة عمان الكبرى	9
★ ★	مديرية غرب عمان	دائرة ضريبة الدخل	10
★ ★	المقر الرئيسي	وزارة الصناعة والتجارة	11
★ ★	مديرية جنوب عمان	دائرة ضريبة الدخل	12
★ ★	ادارة ضمان شمال عمان	المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي	13
★ ★	الرئيسي عمارة البرج	دائرة ضريبة الدخل	14
★	المقر الرئيسي	المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري	15
★	مركز جمرك المنطقة الحرة-الزرقاء	دائرة الجمارك الاردنية	16
★	المقر الرئيسي	دائرة الأحوال المدنية	17
★	الفرع الرئيسي راس العين	أمانة عمان الكبرى	18
★	المقر الرئيسي	دائرة مراقبة الشركات	19
★	منطقة البرموك	أمانة عمان الكبرى	20
★	المقر الرئيسي	دائرة الأراضي والمساحة	21
★	شرق عمان	صندوق المعونة الوطنية	22
★	جنوب عمان	دائرة الأراضي والمساحة	23
★	جمرك عمان	دائرة الجمارك الاردنية	24
★	مكتب أحوال و جوازات وادي السير	دائرة الأحوال المدنية	25
★	غرب عمان	صندوق المعونة الوطنية	26
★	منطقة وادي السير	أمانة عمان الكبرى	27
-	وادي السير	صندوق المعونة الوطنية	28
-	مديرية تسجيل شمال عمان-الجبيهة	دائرة الأراضي والمساحة	29
-	مكتب أحوال و جوازات ماركا	دائرة الأحوال المدنية	30
-	المقر الرئيسي	إدارة التأمين الصحي	31

ملحق 06 : المؤسسات الفائزة بجوائز التميز في اماره دبي

في 2014: وكرم صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل

مكتوم الشركات الفائزة بجائزة دبي للجودة وهم سلطة المنطقة الحرة بمطار

دبي من قطاع المناطق الحرة؛ وفندق جميرا بيتش من القطاع السياحي؛ والشركة العربية للسيارات من القطاع التجاري.

وكرم سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم؛ وسعادة سامي القمزي مدير عام دائرة التنمية الاقتصادية بدبي الشركات العشر الفائزة بجائزة دبي لتقدير الجودة والتي ضمت كلاً من جميرا زعبيل سرايمن قطاع السياحة؛ وصرافة الغرير من القطاع المالي؛ وحضانة اورثشارد البريطانية - فرع المنحول وجميرامن قطاع التعليم؛ والنجم الثلاثي للنقل من قطاع الخدمات؛ وإمداد من قطاع الخدمات؛ وناين ويست - مجموعة أباريل من قطاع التجزئة؛ وهايبر ماركت اللولو - المكتب الإقليمي، الخدمات اللوجستية المركزية - فرع القصيص والبرشاء والكرامة من القطاع التجاري؛ وأسواق من القطاع التجاري؛ ومجموعة شركات نكايمن القطاع التجاري؛ وأسكون رود كونستركشن (أسكون لمقاولات الطرق) من قطاع المقاولات.

وكرم سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم؛ ومعالي محمد الفرقاوي الشركات الفائزة بجائزة دبي للتنمية البشرية ضمن فئتين، هما جائزة دبي للتنمية البشرية وجائزة دبي لتقدير التنمية البشرية. وضمت قائمة الفائزين بجائزة دبي للتنمية البشرية كلاً من موانئ دبي العالمية - المكتب الرئيسي من قطاع الخدمات اللوجستية؛ وبنك دبي التجاري من القطاع المالي.

وضمت قائمة الفائزين بجائزة دبي لتقدير التنمية البشرية كل من هيئة الإمارات للهوية؛ وشركة بتروال الإمارات الوطنية (إينوك)، ومواصلات

الإمارات من القطاع الحكومي؛ وبنك الاتحاد الوطني من القطاع المالي؛ ومركز الإمارات العربية المتحدة للصرافة من القطاع المالي؛ وهايبر ماركت اللولو - المكتب الإقليمي، الخدمات اللوجستية المركزية - فرع القصيص والبرشاء والكرامة من القطاع التجاري؛ وشركة انتركويل العالمية من القطاع الصناعي؛ وحضانة اورتشارد البريطانية - فرع المنحول وجميرا من قطاع التعليم.

وفي 2013 تم تكريم الشركات الفائزة بجائزة دبي للجودة ضمن 3 فئات وهم جائزة دبي للجودة (الفئة الذهبية)، وجائزة دبي للجودة، وجائزة دبي لتقدير الجودة. وضمت قائمة الفائزين بجائزة دبي للجودة (الفئة الذهبية) كل من هيلتون دبي جميرا من القطاع السياحي، وبنك الاتحاد الوطني من القطاع المالي. وعن فئة جائزة دبي للجودة، تم تكريم دانوب لمواد البناء من القطاع التجاري، وغاز الإمارات من القطاع الصناعي، ومركز الإمارات العربية المتحدة للصرافة من القطاع المالي.

وضمت قائمة الفائزين بجائزة دبي لتقدير الجودة كلاً من كاريما لصيانة التكييف (ذات مسؤولية محدودة) من قطاع الخدمات، والتنمية للخدمات من قطاع الخدمات، والعالمية للأمن من قطاع الخدمات، ومستشفى رأس الخيمة من القطاع الصحي، وشيفت ليسينغ لتأجير السيارات من قطاع الخدمات، واينوك لصناعة الزيوت والشحوم من القطاع الصناعي، وفي اف اس من قطاع الخدمات، ومبادئ عمل ألدو من مجموعة أباريل من قطاع التجزئة، وشركة دبي للمطبات من القطاع الصناعي، وبراييم هلت كير جروب من القطاع الصحي، وشركة أبوظبي للخدمات الصحية - صحة من القطاع الصحي.

وتم تكريم الشركات الفائزة بجائزة دبي للتنمية البشرية ضمن فئتين وهما فئة جائزة دبي للتنمية البشرية وفاز بها بنك دبي الإسلامي من القطاع المصرفي، وفئة جائزة دبي لتقدير التنمية البشرية وفازت بها وزارة التربية والتعليم من القطاع الحكومي .

أما بالنسبة لـ "جوائز التميز في الأداء لمتنافذ البيع بالتجزئة"، فقد تم تقسيمها إلى العديد من الفئات تضمنت الإلكترونيات، وخدمات السفر، والأزياء، والتجارة العامة، والأحذية والمجوهرات والبصريات. وشملت قائمة الفائزين كلاً من بلج إنس فرع دبي مول، ودناتا للرحلات فرع برجمان، وسبرينغفيلد فرع سفير مول رأس الخيمة، وناشيرياليزر فرع مول الإمارات، والمحلات الكبرى - ديجيتال فرع مردف سيتي سنتر، وناين ويست فرع العين مول، وبيور جولد للمجوهرات فرع الكرامة، والجابر للنظارات فرع البوادي مول. وقد حصلت 'ذي فيس شوب' على جائزة 'أفضل علامة تجارية' عن فئة الأعمال الصغيرة، في حين فازت 'المحلات الكبرى' بنفس الجائزة عن فئة الأعمال المتوسطة، و'ناين ويست' عن فئة الأعمال الكبيرة، و'مركز الإمارات العربية المتحدة للصرافة' عن فئة الأعمال الخاصة، و'بيور جولد للمجوهرات' و'الجابر للنظارات' عن فئة الأعمال المتميزة.

و في 2012 : تم خلال الحفل تكريم الشركات الفائزة بـ«جائزة دبي للجودة» ضمن ثلاث فئات، هي: «جائزة دبي للجودة (الفئة الذهبية)»، «جائزة دبي للجودة»، «جائزة دبي لتقدير الجودة».

وضمت قائمة الفائزين بـ«جائزة دبي للجودة (الفئة الذهبية)» كلاً من:
فندق هيلتون دبي جميرا من القطاع السياحي، وبنك الاتحاد الوطني من القطاع
المالي، وعن فئة جائزة دبي للجودة، تم تكريم شركة «دانوب لمواد البناء» من
القطاع التجاري، وشركة «غاز الإمارات» من القطاع الصناعي، و«مركز
الإمارات العربية المتحدة للصرافة» من القطاع المالي.

وضمت قائمة الفائزين بجائزة دبي لتقدير الجودة كلاً من: «كاريما لصيانة
التكييف» من قطاع الخدمات، و«التنمية للخدمات» من قطاع الخدمات، و«العالمية
للأمن» من قطاع الخدمات، و«في إف إس» من قطاع الخدمات، و«شيفت ليسينغ
لتأجير السيارات» من قطاع الخدمات، و«إينوك لصناعة الزيوت والشحوم» من
القطاع الصناعي، و«مبادئ عمل ألدو» من مجموعة «أباريل» من قطاع التجزئة،
وشركة «دبي للمطبات» من القطاع الصناعي، ومستشفى رأس الخيمة من
القطاع الصحي، و«برايم هلت كير غروب» من القطاع الصحي، وشركة أبوظبي
للخدمات الصحية — صحة من القطاع الصحي.

وتم تكريم الشركات الفائزة بـ«جائزة دبي للتنمية البشرية» ضمن فئتين،
هما: «جائزة دبي للتنمية البشرية»، وفاز بها بنك دبي الإسلامي من القطاع
المصرفي، و«جائزة دبي لتقدير التنمية البشرية»، وفازت بها وزارة التربية
والتعليم من القطاع الحكومي.

أما بالنسبة لـ«جوائز التميز في الأداء لمتنافذ البيع بالتجزئة»، فتم تقسيمها إلى العديد من الفئات، التي تضمنت الإلكترونيات، خدمات السفر، الأزياء، التجارة العامة، الأحذية، المجوهرات والبصريات.

وشملت قائمة الفائزين كلاً من: «بلج إنس» فرع دبي مول، و«دنانا للرحلات» فرع برجمان، و«سبرينغفيلد» فرع سفير مول رأس الخيمة، و«ناتشيراليزر» فرع مول الإمارات، و«المحلات الكبرى. — ديجيتال» فرع مردف سيتي سنتر، و«ناين ويست» فرع العين مول، و«بيور جولد» للمجوهرات فرع الكرامة، و«الجابر للنظارات» فرع البوادي مول.

وحصلت «ذي فيس شوب» على جائزة «أفضل علامة تجارية» عن فئة الأعمال الصغيرة، في حين فازت «المحلات الكبرى» بالجائزة نفسها عن فئة الأعمال المتوسطة، و«ناين ويست» عن فئة الأعمال الكبيرة، و«مركز الإمارات العربية المتحدة للصرافة» عن فئة الأعمال الخاصة، و«بيور جولد للمجوهرات» و«الجابر للنظارات» عن فئة الأعمال المتميزة.

2011 : وتم تكريم الشركات الفائزة بجائزة دبي للجودة ضمن فئتين وهما فئة جائزة دبي للجودة والفئة التقديرية. وعن فئة جائزة دبي للجودة، تم تكريم 'مارس جي سي سي'، و'شركة الخليج للسكر' من القطاع الصناعي، و'شركة الاتحاد للبناء والاستثمار' من قطاع المقاولات، و'أكسيوم تليكوم' من قطاع الخدمات، و'مستشفى زليخة' من قطاع الرعاية الصحية، و'كلية دبي الطبية للبنات' من قطاع التعليم العالي.

وضمت قائمة الفائزين بشهادات برنامج دبي لتقدير الجودة كلاً من سلطة
واحة دبي للسايكون من القطاع الحكومي، وكلاً من القوة لخدمات التنظيف
وصيانة المباني و شركة اوتيس و خدمات النقل المدرسي و أمن مجموعة
طيران الإمارات من قطاع الخدمات، وكل من القرق
للصباغ و شركة انتركويل العالمية من القطاع الصناعي. وتمنح شهادات
برنامج دبي لتقدير الجودة إلى المؤسسات التي حققت تقدماً في مسيرتها نحو
الجودة.

وتم تكريم الشركات الفائزة بجائزة دبي للتنمية البشرية ضمن فئتين وهما
فئة جائزة دبي للتنمية البشرية والفئة التقديرية. وفازت هيئة الطرق والمواصلات
في دبي من القطاع الحكومي بجائزة دبي للتنمية البشرية. وحصل بنك المشرق
من القطاع المالي، وكلاً من بلدية مدينة العين، و هيئة الإمارات للهوية
من القطاع الحكومي، على شهادات تقدير نظراً لدورهم الكبير في تنمية الموارد
البشرية.

أما بالنسبة لـ "جوائز التميز في الأداء لمانافذ البيع بالتجزئة"، فقد تم
تقسيمها إلى العديد من الفئات تضمنت الإلكترونيات، والآثاث، والتجارة
العامّة، وخدمات الصرافة، والصيديات، والمقاهي، والأحذية. وشملت قائمة
الفائزين كلاً من: 'جاكيس للإلكترونيات' فرع دبي مول، و 'صيدلية آستر
الشفاء' فرع المدينة العالمية، و 'ناتشيراليزر' فرع تاوان سنتر
جميرا، و 'نعومي' فرع العين سنتر، و الإمارات العربية المتحدة

للصرافة 'فرع الفجيرة، و'كولد ستون كريماري' فرع عجمان سيتي سنتر، و'أنجلوت' فرع بوادي مول - العين، و'مارينا للأثاث'.

وقد حصلت 'لامودا' على جائزة "أفضل علامة تجارية" عن فئة الأعمال الصغيرة، في حين فاز 'تشارليز' بنفس الجائزة عن فئة الأعمال المتوسطة، و'بيور جولد للمجوهرات' (فرعي الكرامة وسوق الذهب) عن فئة الأعمال الكبيرة، و"الجابر للنظارات" (فرع مزهر) عن فئة الأعمال الخاصة.

في 2007: وفازت حديقة الألعاب المائية وايلد وادي بالفئة الذهبية قطاع السياحة وبنك دبي التجاري بنفس الفئة عن القطاع المالي، وحصل على جائزة دبي للجودة كل من فندق جميرا بيتش عن قطاع السياحة، وشركة مارس جي سي سي عن قطاع الصناعة، كما فازت دي اتش آل (دبي) بشهادة تقدير عن "التميز في معيار إدارة العمليات".

وضمنت قائمة الفائزين بشهادات برنامج دبي لتقدير الجودة كل من مدرسة دبي الثانوية الحديثة من قطاع التعليم، وبراييم هيلث كير جروب من قطاع الصحة، وجميرا أبراج الإمارات من قطاع السياحة، وبتكو بلفور بيتي - قسم السقالة من قطاع الخدمات، وشركة النابودة لينج أورورك من قطاع الانشاءات. وتمنح شهادات برنامج دبي لتقدير الجودة إلى المؤسسات التي حققت تقدماً في مسيرتها نحو الجودة.

وكرم الدكتور عمر محمد أحمد بن سليمان محافظ مركز دبي المالي العالمي في الحفل نفسه أربع شركات فائزة بجائزة دبي للتنمية البشرية عن عام

،2007 وذلك ضمن فئتي جائزة دبي للتنمية البشرية، وجائزة دبي للتنمية البشرية (شهادة تقدير).

وفاز مصرف الشارقة الإسلامي من القطاع المالي بجائزة دبي للتنمية البشرية، وحصات كل من موانئ دبي العالمية (قطاع شبه الحكومي)، وأملاك التمويل (القطاع المالي)، وتوتال أبوالبخوش (القطاع الصناعي)، على شهادات تقدير نظراً لدورهم الكبير في تنمية الموارد البشرية. وتهتم جائزة دبي للتنمية البشرية بشكل رئيسي بموضوع توظيف المواطنين في شركات القطاع الخاص، حيث تساعد الشركات المشاركة على تأسيس وتطبيق برامج متخصصة في إدارة الموارد البشرية عادت بالنفع على كافة الموظفين بغض النظر عن جنسياتهم.

ملحق 07 : استمارة المشاركة في جائزة دبي للجودة



جائزة دبي للجودة
DUBAI QUALITY AWARD

DED/2510/QF/001

For Office Use

Intention to Participate in the

NO.

Dubai Quality Award Registration Form

Please fax the completed form along with your Trade License copy to the Award office on Fax No: 04-4455825, however, we would appreciate your efforts to promote an environment-friendly culture by sending the registration information through email (instead of fax) to: dqa@dubaided.gov.ae

We would like to participate in the Dubai Quality Award for the year

Please find below the following information fully completed.	
Organisation Name: (In English)	
(In Arabic)	
Business Activity (Nature of Business):	
Address:	
Trade license Number/ Year of Establishment:	P.O. Box:
Telephone:	Fax:

Select the category you wish to apply for:	
<input type="checkbox"/> Dubai Quality Award Appreciation Programme (DQAP)	
<input type="checkbox"/> Dubai Quality Award (DQA)	
<input type="checkbox"/> Dubai Quality Award (Gold)	
Year of previous application, (if any):	Category Applied for previously:
How did you hear about the Dubai Quality Award?	
Please complete the following information:	
Location of your Head Office:	
Total Number of Branches in Dubai:	
Total Number of Branches in the UAE excluding Dubai:	
Total Number of Branches outside the UAE if any:	
Total Number of Employees in Dubai:	
Total Number of Employees in the UAE, excluding Dubai:	

ملحق 07 : استمارة المشاركة في جائزة دبي للجودة



جائزة دبي للجودة
DUBAI QUALITY AWARD

DED/2510/QF/001

Total Number of UAE Nationals employed:	
---	--

Please indicate the sector which your organization belongs to:			
Finance	<input type="checkbox"/>	Professional	<input type="checkbox"/>
Construction	<input type="checkbox"/>	Manufacturing	<input type="checkbox"/>
Trade	<input type="checkbox"/>	Tourism	<input type="checkbox"/>
Education	<input type="checkbox"/>	Healthcare	<input type="checkbox"/>
Service	<input type="checkbox"/>	Government	<input type="checkbox"/>
Others (please explain)	<input type="checkbox"/>		

Please tick to indicate which of the following initiatives are carried out in your organisation:			
Initiative		<u>Implemented Since (Year)</u>	
<input type="checkbox"/>	Vision, Mission, Values		
<input type="checkbox"/>	ISO 9000		
<input type="checkbox"/>	ISO 14000, other ISO Certifications please mention:		
<input type="checkbox"/>	HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)		
<input type="checkbox"/>	Customer Satisfaction Surveys		
<input type="checkbox"/>	Employee Satisfaction Surveys		
<input type="checkbox"/>	Management by objectives		
<input type="checkbox"/>	Suggestion Scheme		
<input type="checkbox"/>	Complaint System		
<input type="checkbox"/>	Six Sigma		
<input type="checkbox"/>	Kaizen		
<input type="checkbox"/>	Activity Based Costing		
<input type="checkbox"/>	Budgeting System		
<input type="checkbox"/>	Balanced Scorecard		
<input type="checkbox"/>	CMM (Capability Maturity Model)	Current Level:	
<input type="checkbox"/>	Others (Please Explain)		
Do you have a full time HR Manager?		Yes	No

ملحق 07 : استمارة المشاركة في جائزة دبي للجودة



جائزة دبي للجودة
DUBAI QUALITY AWARD

DED/2510/QF/001

Do you have a full time Quality Manager?	Yes	No
Do you have a full time Training Manager?	Yes	No
Do you have results showing non-financial measures?	Yes	No
Does your company have a Staff Appraisal System and are rewards linked to the performance measures?	Yes	No
Do you have any special system for preventing or reducing harmful waste/recycling/noise, others, etc?	Yes	No
Do you have an ERP (Enterprise Resource Planning) System?	Yes	No
Do you have a CRM (Customer Relationship Management) System in place?	Yes	No
Are you part of a subsidiary?	Yes	No
Are you part of an International Brand?	Yes	No
Does your company have a control over other companies outside the UAE? (Please list below)	Yes	No
Have you won any other major Awards in the past 3 years? If so, please state below the name of the awards?	Yes	No
Name of your Marketing Manager		
Name of your PR Manager		
Kindly register this organisation for this year's cycle of the Dubai Quality Award. I have read and understood the notes listed below:		
Name of the Contact Person/ Project Leader: (the person who is leading this project inside your organisation and to whom all correspondence will be sent)		
Position:		
Tel:	Fax:	
Mobile:	Email:	
This form should be signed and approved by the highest-ranking officer at your organisation		

ملحق 07 : استمارة المشاركة في جائزة دبي للجودة



DED/2510/QF/001

or any person acting in his/her capacity, in agreement to the terms and conditions below:	
Name of the Highest Ranking Operational Executive in your organisation (e.g. CEO, MD, GM, etc):	
Position:	
Tel:	Fax:
Mobile:	Email:
Signature:	Date:

TERMS AND CONDITIONS:

- Completing this application form does not bind the applicant to make a submission, however, a serious attempt at preparing the final entry document is expected.
- A final entry document should be submitted before the date specified by the Award Office (usually September 30th).
- This document must reflect your organisation as it currently stands against the DQA model criteria and not how it will be in the future. Submission fee for this document will be AED 3000 for a Gold Applicant, AED 2000 for a DQA Applicant and AED 1000 for a DQAP Applicant, plus an additional AED 10 for administration fee levied by the Government.
- It is recommended to demonstrate your commitment by announcing your decision to apply for the award to key members of staff and to nominate a senior person in your organisation to act as a project manager to facilitate the co-ordination and the information compilation process.
- Start as early as possible. Do not underestimate the time it takes to produce a good submission document.
- Keep the Award Office informed of your progress to date.
- Upon receipt of this registration form by the DQA office, you will be entitled for further updates about the Award together with any other booklets, seminars, events and workshops organised by the Dubai Quality Award Secretariat at the Business Excellence Department.
- All winning organizations will be required to sponsor and participate in the Share Best Practice Conference and Exhibition organised by the Award office, sharing their best practices with the business community at large.
- All Assessors sign a confidentiality and non-disclosure agreement before they are allowed to receive a copy of your submission. They will then assess your organisation based on the DQA Criteria, their results are also verified by the award office and the jury. **The Jury's decision will be final and cannot be contested.** Assessors may not accept presents, job offers, work of any nature (including consultancies) from their assessed companies, for a period of not less than 12 months from the date of the site visits. Gifts or bribes of any kind will not be accepted by either assessors/award office. The Award Office reserves the right to disqualify assessors or applicants engaged in fraudulent activities both before and after the Award cycle.

ELIGIBILITY CRITERIA:

- Scope: Organisation (private or government sector) located in the UAE.
- Have a current trade license in the UAE.
- Have a minimum of 2 years continuous operating history in the UAE.
- Have at least half of the applicant's employees or asset base must be located and examinable in the UAE.
- If a subsidiary or business unit of a larger entity, be considered as a "stand alone" business with clear boundaries and financial autonomy, managing their own accounts.
- **Rules for applicants:** DQAP Applicants must focus on showing results that are caused by approaches and favourable trends that extend for at least 2-3 years, DQA Applicants must focus on showing results for at least 3 years, with benchmarks against national competitors and/or industry standards as applicable and for DQA Gold Applicants Results must be for 5 years and cover all relevant areas extending beyond the 3 years expected for DQA.

Please return this application form with a copy of your trade license by fax or email to:

Fax: 04-4455825 or Email: dqa@dubaided.gov.ae, Tel: 04-4455876, Website: www.dubaided.gov.ae
Department of Economic Development, Business Excellence Department, P.O. Box 13223, Dubai, UAE.

This form may be reproduced or copied. It should be completed and returned to the DQA Secretariat as early as possible in order to keep you informed of our events, documents and news. Applicants should keep a copy of the completed form for their record.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال بالأردن، دبي والجزائر، وإبراز أهميتها كوسيلة لمجابهة التحديات التي تواجهها، والوقوف على مدى توافر معايير التميز الذي أضحت فلسفة إدارية تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها في ظل احتدام المنافسة المحلية والعالمية، والتعرف على أهم الفروقات والاختلافات بين هذه المعايير وتقييمها في ضوء المعايير العالمية.

شملت الدراسة نماذج التميز في الأردن، دبي و الجزائر وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء الخلفية النظرية للتميز وإدارته ومقارنة نماذج التميز في الدول الثلاث محل الدراسة بالنماذج العالمية.

أظهرت النتائج المتوصل إليها أن نماذج التميز بالأردن، دبي والجزائر استمدت أفكارها من النموذج الأوربي والياباني والأمريكي إلا أن موازين هذه المعايير تختلف من نموذج لآخر حسب ظروف وطبيعة الدولة، وتعتبر إمارة دبي السبقة في هذا المجال تليها الأردن ثم الجزائر، فهي في رحلة بحث دائم حول إيجاد سبل تحقيق الأداء المتميز من خلال تطوير جودة منتجاتها وخدماتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، نماذج التميز العالمية، جوائز الأردن دبي والجزائر للتميز.

Abstract:

This study aims to shed light on the viability of activating the excellence in business organizations in Jordan, Dubai, and Algeria, through highlighting their importance as a means to meet the challenges that faced, and to determine the extent to which the availability of standards which became the management philosophy that help business organizations to achieve their objectives under the intense local and international competition and cuisine, and to identify the most important differences and gaps between these standards and evaluating them in the light of global standards.

The study included models of excellence in Jordan, Dubai, and Algeria. A descriptive analytical approach had been used in order to build the theoretical background of excellence and its management and compare the excellence models in the three countries of the study with global models.

The findings of the study show that the excellence models in Jordan, Dubai and Algeria derived their ideas from the European, Japanese and American model but the weights of these standards differed from one model to another according to the circumstances and nature of the State. However, the Emirate of Dubai was the first in this area followed by Jordan then Algeria. It is in continuous search for ways to achieve an outstanding performance through the development of the quality of products and services.

Keywords: Excellence Management, Global Excellence Models, Jordan Dubai and Algeria Excellence Awards.