



## معايير التميز المؤسسي في التدريب والأستثمار البشري اعداد وتقديم

د/ إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى  
محاضر تدريب بمركز الحساب العلمى جامعة عين شمس  
دكتورة فى علم النفس التعليمى

### مقدمة :

أمام كل هذه التحديات التي تواجه الفرد والمنظمة علي حد سواء ينبغي علي الجميع العمل علي رفع مستوى الأداء وتحقيق معدلات عالية من الإنجاز مع الإلتزام بمعايير ومتطلبات الجودة والتميز سواء علي المستوي الفردي أو علي مستوي الأداء الجماعي (المؤسسي)، حيث لم يعد مجتمع القرن الحادي والعشرين يقبل الأداء النمطي الذي تحدده الوظيفة التقليدية، أو ما تقدمه المؤسسات التي تدار بهيكل تنظيمي هرمي، فالتميز المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى علي المرونة التنظيمية، والتنوع والبعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي، والتطوير في أساليب العمل الإداري.

هذا وإن تميز الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة<sup>١</sup>.

والتميز عملية نوعية تتطلب مشاركة وتعاون جميع العاملين بالمؤسسة أو المنظمة، كما تتطلب وعي وإدراك بأهمية تحقيق ونشر ثقافة الجودة والتميز داخل المؤسسة، وذلك من خلال تصميم العمليات والتحول نحو الإدارة القائمة علي المعرفة وتبادل الأدوار والعمل الجماعي والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة.

والتميز هو قدرت الفرد علي إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها علي نفسه وعلي الآخرين، وأن يتحاشي قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد علي وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم السليم والمستمر<sup>٢</sup>.

وإدارة التميز المؤسسي توجه كلي شامل ومتكامل يهدف لتنمية وتطوير جميع جوانب المؤسسة وتحقيق مستويات عالية من الأداء تفوق التوقعات وتلبي طموحات المستفيدين من المؤسسة، لذلك يمكن الإستفادة منها وما تحمله من معايير وقيم إدارية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية والإدارة المدرسية.

كذلك التميز يعني التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة<sup>٣</sup>.

وأصبحت إدارة التميز المؤسسي هي السبيل لتحقيق الأهداف المنشودة لدى كثير من المؤسسات، ولأن تطبيق إدارة التميز المؤسسي أصبح توجهاً لدى كثير من الدول العربية مثل دولة الإمارات العربية المتحدة ووسيلة لتطوير أداء القطاع الإداري والحكومي بصفة عامة وقطاع التعليم بصفة خاصة، وتزداد أهمية إدارة التميز المؤسسي في أداء مديري المدارس الثانوية والإدارة التعليمية لأنها في حاجة إلى تطوير مستمر.

وكذلك تعمل المؤسسة المتميزة على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية<sup>٤</sup>.

والتميز المؤسسي يمكن تحقيقه من خلال منهجيات العمل التعاوني التي تتجاوز الانعزال داخل التخصص الوظيفي لضمان توافق هذه المساعي التعاونية بشكل تام مع تلبية احتياجات الأطراف المعنية وتطلعاتهم، الأمر الذي من شأنه أن يخلق بيئة يمكن من خلالها نقل المعرفة بشكل حر ومنفتح بين الأطراف المتعاونة من أجل تحقيق إدراك كامل لإمكانيات الأفراد للوصول إلى هدف أو غرض مشترك.

والحقيقة أنه لا يمكن من تحقيق التميز المؤسسي إلا من خلال الموارد البشرية التي تؤمن بأهمية هذا التغيير وضرورته، وتعمل جاهدة علي الإلتزام بالمعايير والمتطلبات اللازمة للتحويل نحو ثقافة التميز المؤسسي، كما أن الموارد البشرية في حاجة مستمرة للتدريب والتطوير تمكنهم من أداء وظائفهم وأدوارهم بفاعلية.

**التميز لغة: تَمَيَّرَ الشَّيْءُ: امتاز، ويقال: تَمَيَّرَ القَوْمُ: ساروا في ناحية أو انفردوا .**  
**امتاز الشئُ: بدا فضله علي مثله<sup>٥</sup>.**

التميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج لإنجازات تتفوق علي ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة<sup>٦</sup>.

قدرت المؤسسة أو المنظمة علي أداء الأعمال المطلوبة منها بإتقان وجودة لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وانجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها علي المنافسين، وأن تتحاشي قدر الإمكان

التعرض للخطأ أو الإنحراف من خلال الإعتماد علي وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر<sup>٧</sup>.

إدارة التميز المؤسسي هي قدرة المؤسسة علي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة، لتحقيق أفضل النتائج، التي يرضي عنها المتعاملين، وتلبي حاجات المجتمع، وترضي طموحات الإدارة، وتحقق رضا العاملين، وبصورة تفوق توقعات المستفيدين من الخدمات مع الوفاء بمتطلبات المعايير والنماذج المحلية والدولية في مجال إدارة التميز المؤسسي أو تتفوق عليها.

ولقد أصبح التميز المؤسسي هو السبيل لتحقيق الأهداف المنشودة في كل المنظمات وتزداد أهمية التميز المؤسسي في العملية التعليمية والإدارة التربوية وذلك نتيجة للشكوي المستمرة من ضعف المخرجات التعليمية وعدم تحقق الأهداف الموضوعية بشكل مناسب لذلك أصبح الأمل معقود علي تبني سياسة الجودة الشاملة في التعليم والمؤسسات المتميزة هي تلك المؤسسات التي تحقق وتحافظ علي مستويات رفيعة للأداء تفي بتطلعات كافة الأطراف المعنية لديها أو تتفوق عليها<sup>٨</sup>.

والتميز هو التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة<sup>٩</sup>.

إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة العاملين بالمنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات، وتطوير العمليات لتحسين الأداء وتوحيد كافة الجهود وتسخير الإمكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق التميز.

ولا يمكن للتميز الكامل أن يتحقق إلا من خلال منهجيات العمل التعاوني التي تتجاوز الانعزال داخل التخصص الوظيفي لضمان توافق هذه المساعي التعاونية بشكل تام مع تلبية احتياجات الأطراف المعنية وتطلعاتهم، الأمر الذي من شأنه أن يخلق بيئة يمكن من خلالها نقل المعرفة بشكل حر ومنفتح بين الأطراف المتعاونة من أجل تحقيق إدراك كامل لإمكانيات الأفراد للوصول إلى هدف أو غرض مشترك.

وبدأت نشأة إدارة التميز كنظام إداري شامل في اليابان، وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها علي المنشآت الصناعية اليابانية، مما ساعدها علي تقديم سلع ذات جودة عالية مع تكاليف منخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من الإعتماد علي حلقات السيطرة النوعية، واستخدام أسلوب الجودة والتميز التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتي الميادين الإنتاجية والخدمية.

ومع بدايات القرن الحادي والعشرين، سعت مصر إلى تحقيق جودة وتميز التعليم وذلك عندما وافق المجلس الأعلى للجامعات علي إنشاء وحدات ومراكز لضمان الجودة والإعتماد المؤسسي في جميع الجامعات المصرية علي اختلاف مستوياتها، لكي تصبح ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات وبهدف نشر ثقافة الجودة والتميز والاعتماد في محيط الجامعات، وكذلك انشاء الهيئة القومية لجودة التعليم والاعتماد لتحقيق الجودة والتميز في التعليم العام<sup>١</sup>.

وهناك نوعان من التميز أحدهما التميز الشخصي أو الفردي وهو قدرة الفرد علي تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي تتناسب مع القدرات والمهارات الشخصية والإستعداد والتدريب العلمي والعمل الذي تلقاه مع الإلتزام بالمهام والأدوار الوظيفية المكلف بها لكي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

والنوع الآخر هو التميز المؤسسي وهو يشتمل علي تميز الأداء في جميع الجوانب المؤسسية، سواء علي المستوي التنظيمي والقيادة والتخطيط والعمليات والموارد البشرية والخدمات المقدمة، للوصول إلي تحقيق الأهداف بمستويات تفوق مؤشرات الأداء الرئيسية الموضوعه في المؤسسة أو المؤسسات الأخرى، مع الإلتزام بالمعايير والنماذج والنظم العالمية للجودة والتميز المؤسسي وتحقيق رضا المتعاملين، كما تشتمل إدارة التميز المؤسسي علي بعد آخر في غاية الأهمية ألا وهو أن تحافظ المؤسسة علي مستوي عالٍ من التطوير والتحسين المستمر.

ولتحقيق جودة التدريب يتطلب أن يتم تطوير البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء معايير الجودة وإدارة التميز المؤسسي، ولقد ظهرت إدارة الجودة والتميز بداية في الصناعة وكان الهدف الأساسي منه تطوير المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف وإرضاء العملاء، وحققت المؤسسات اليابانية من خلال تبنيها لهذا المفهوم مستويات غير مسبوقه من الإنتاجية، ثم أنتقلت الجودة والتميز من ميدان السلع والصناعة شيئاً فشيئاً إلي الميادين الأخرى مثل الخدمات ( الصحية والتعليمية والاجتماعية).

ويمثل العاملون أساس التميز، حيث لن يصبح من الممكن أبداً الدفع بثقافة التحسين المستمر القابلة للتقييم إلى الأمام إلا من خلال العاملين ممن يتمتعون بالتركيبة الصحيحة التي تجمع بين المواقف والسلوكيات والكفاءات والمهارات والشغف لتطوير أنفسهم والجهة التي يتبعونها والإيمان بهذا التطوير لأجل تحقيق المنفعة للأطراف المشاركة للجهة المعنية<sup>٢</sup>.

### التميز المؤسسي Organizational Excellence :

وظهر مفهوم إدارة التميز المؤسسي في العقد الأخير من القرن العشرين ففي عام ١٩٩٠ قامت شركة زيروكس بالإستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة وطورت نظام للتميز يتكون من ستة معايير هي: "إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز علي الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال" وتلي ذلك ظهور نموذج "الأربعة بي 4P" والذي يشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلي التميز التنظيمي.

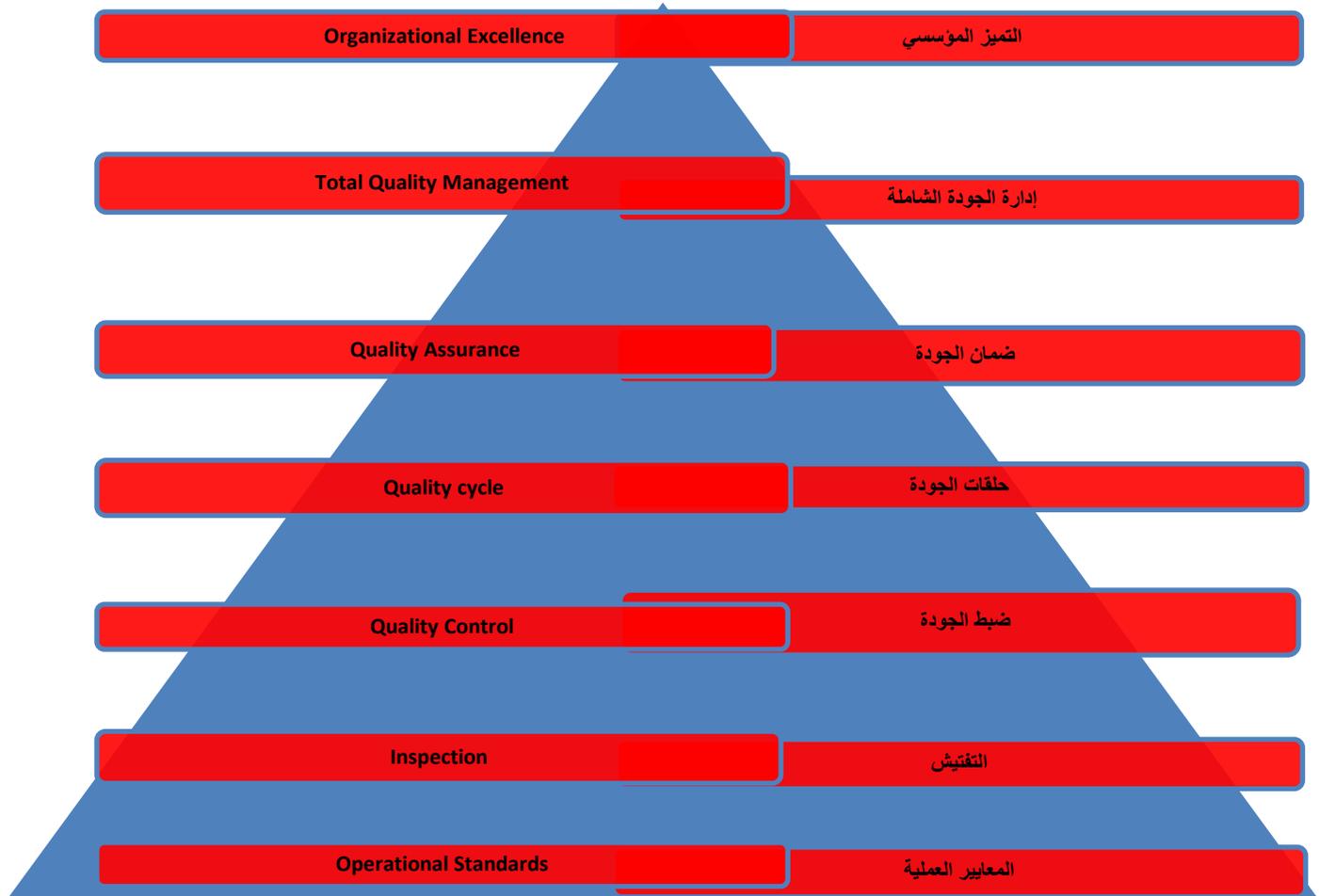


الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨م



وتعتبر إدارة التميز المؤسسي المرحلة الأخيرة من تطور الأداء الإداري، وهي الغاية التي تسعى المؤسسات الوصول إليها لتحقيق معدلات الأداء المؤسسي لمستويات تحقق رضي المتعاملين والمجتمع، وكذلك هي وسيلة المؤسسات لقياس مدى تطور وتحسين الأداء الداخلي ورضا العاملين بها، وفي هذه المرحلة ظهرت العديد من جوائز ونماذج التميز المؤسسي مثل النموذج الأوروبي.

وقد صاحب ذلك ظهور العديد من النماذج التي تناولت أهم عناصر التميز المؤسسي ومقومات تحقيقه بالمؤسسات المختلفة وتضع الآليات المساعدة إدارياً في استيفاء شروط ومقومات التميز في ضوء امتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلي مستوى إداري وتنظيمي متميز، ويأتي في مقدمة تلك النماذج: النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) ونموذج بولدرج Baldrige.



**شكل يوضح مراحل تطور التميز في الأداء المؤسسي:**

## • إدارة التميز المؤسسي:

ويعرف كل من "حسين الدوري" و"باركر Barker" إدارة التميز بأنها الجهود التنظيمية المخططة والتي تهدف إلي تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة علي الإبداع ويضيف "عادل زايد" بأن إدارة التميز ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة فحسب، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة وتميز جميع الجوانب التنظيمية<sup>٣</sup>.

ويشير مفهوم التميز كما يشرح علي السلمي إلي القدرة علي إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها الفرد أو المؤسسة علي معدلات الأداء الموضوع أو التفوق علي المؤسسات الأخرى وتجنب الوقوع في الأخطاء دقر الإمكان وذلك من خلال وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر.

وبالنسبة للتميز علي مستوي المؤسسة فإنه يشير إلي بعدين هامين في الإدارة الحديثة البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلي تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها علي كل من ينافسها، بل وتتفوق بها علي نفسها وذلك بمنطق التعلم. البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز والجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف ويهئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة *Doing the Right Things Right from the First Time*.

و أن مفهوم التميز في الإدارة هو مستوي الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولة والمعرفة، عصر سيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل وسطوة العلم والفكر الإنساني<sup>٣</sup>.

ويري التيجاني أن مفهوم الجودة والتميز أوسع من التأكيد علي جودة المنتج أو الخدمة، فهو يعبر عن طريقة إدارة العمل ككل وارضاء العميل في كل مرحلة سواء كان عميل داخلي أو خارجي، إن جوهر أي نموذج لإدارة الجودة والتميز هو العلاقة المتداخلة أو المشتركة بين العميل والمورد داخلياً وخارجياً، وجوهر إدارة الجودة والتميز يجب أن يكون محاطاً بالالتزام بالجودة وتلبية متطلبات العملاء وتحقيق رسالة الجودة والتميز وإدراك الحاجة إلي تغيير طريقة تفكير وعمل وثقافة أغلب المؤسسات للوصول إلي التميز المؤسسي.

ويعرف "أبوالنصر" إدارة التميز المؤسسي بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين، بهدف تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص علي التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الجماعي ودراسة احتياجات العملاء<sup>٤</sup>.



تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم الجودة التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المؤسسة وذلك على النحو التالي:  
تفسير التميز بناء على ممارسات المؤسسة:  
فالتميز يعبر عن استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء

تفسير التميز علي أساس تفوق المؤسسة علي مثيلاتها:  
فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أي مهمة بطريقة متميزة

تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:  
فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة

### التميز المؤسسي والقيادة:

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها

### التميز وتقديم الخدمة:

إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلية لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر<sup>١٥</sup>.

الأداء المؤسسي Organizational Performance : النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات التعليم العالي ومواردها، ويتمثل بإمكانية الوزارة في الحصول علي أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة، وتم قياسه من خلال الإعتماد علي محاور بطاقة التقييم المتوازن للأداء ثلاثية المنظورات المتعلقة برضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية.

التعلم والنمو المؤسسي: تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لنمو . الأداء المؤسسي: مجموع المدخلات والعمليات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة التعليمية<sup>١٦</sup>.

#### • المبادئ الأساسية لإدارة التميز المؤسسي:

القيادة وثبات الغاية وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات تحقيق التميز. التميز المستمد من المتعاملين : تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز

التوجه الاستراتيجي : جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي والتكامل الاستراتيجي

التعلم والتحسين المستمر : يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز

التركيز على الأفراد : مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز.

الإدارة بالحقائق : تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل و قدرة العمليات لتلبية متطلبات العملاء.

توجيه النتائج : من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.<sup>١٧</sup>

#### • أهداف إدارة التميز المؤسسي:

١- تهدف إدارة التميز المؤسسي إلي دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء، والوفاء بتلك الاحتياجات وتحقيق جودة العمليات وتوفير المعلومات ووضوحها لدي جميع العاملين.

٢- مساعدة المؤسسات علي تفعيل عملية التحسين المستمر داخلها، وتوفير قدر كافي من المعلومات عن ركائز وأسس التميز ومعايره، مع تفعيل الحاسبية العامة ضمان تحقيق معايير إدارة التميز المؤسسي.

- ٣- تمكين المؤسسات من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها والعمل من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها في المستقبل
- ٤- إحداث تغيير في سير العمليات داخل المؤسسة والعمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء والقضاء على التعقيدات والروتين، وإتاحة الخدمات بصورة تحقق احتياجات الجميع .
- ٥- تغيير الثقافة المؤسسية لدى العاملين عن الجودة والتميز والتأكيد على أن التميز ليس فرضاً على العاملين بل توفير المعلومات والأدوات التي تساعد على تطبيق معايير التميز بالمؤسسة .

ثانياً: بعض نماذج التميز المؤسسي العالمية والعربية:

نموذج مالكوم بلدريج Malcom Baldrige لإدارة التميز (النموذج الأمريكي):

كما يمثل هذا النموذج أداة مهمة تستفيد منها المؤسسات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self-Assessment استناداً إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يتضمنها، ويتميز هذا النموذج بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي<sup>١٨</sup>.

وكذلك فإن إجمالي العناصر في الثالوث الأول (القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء والأسواق) وعناصر الثالوث الثاني (الموارد البشرية وإدارة العمليات والنتائج المؤسسية) تتفاعل جميعها مع جهود القياس المستمر والتحليل المتواصل وإدارة المعرفة<sup>١٩</sup>.

○ المفاهيم الأساسية لنموذج مالكوم بلدريج (Malcom Baldrige):

- ويستند نموذج مالكوم بلدريج إلى مجموعة من الأفكار والمفاهيم الرئيسية تعبر عن قيم التميز والجودة كما ذكرها (المليجي ٢٠١٢) وهي<sup>٢٠</sup>:
- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء، والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم.
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطار.
- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.



### معايير إدارة التميز في نموذج مالكوم بلدريج (Malcom Baldrige):

ويقوم نموذج بالدريج علي عدد من المعايير، التي يعتبرها النموذج أساس للجودة والتميز وركائزها الأساسية وتتمثل في القيادة، والمعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير الموارد البشرية، الإدارة المؤسسية، نتائج الأداء، ورضا المتعاملين، كما يقسم النموذج العناصر السبعة الرئيسية إلي ٣٢ عنصراً فرعياً وإعطاء كل عنصر عدد من النقاط أو الدرجات الإجمالي العام لها (١٠٠٠ درجة أو نقطة) ويتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي المعدل الذي يمكن أن تحصل عليه المنظمة من النقاط<sup>٣</sup>.

**القيادة (٩٠ نقطة):** وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسئولية المجتمع والمواطنة وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلي تحقيق الجودة والتميز، وأعطى بالدريج أهمية خاصة للإدارة الوسطي والتنفيذية.

**المعلومات والتحليل (٦٠ نقطة):** وتشمل البيانات والمعلومات المستخدمة في التخطيط والإدارة والتقييم، وطرق إدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بينها، وكيفية تحليل معلومات وبيانات التميز والجودة.

**التخطيط الإستراتيجي (٩٠ نقطة):** وتشمل عملية تخطيط استراتيجية وأهداف التميز، وكيفية تنفيذ وتطوير الإستراتيجية، كما تتطرق لوضع الأهداف وارضاء العملاء وبناء ثقافة تنظيمية للمؤسسة وإدخال التغييرات.

**إدارة وتطوير الموارد البشرية (١٥٠):** وتشمل تخطيط وتدريب وتقويم الموارد البشرية، ونظام التعيين والتنمية المهنية، وتبني أسلوب فرق العمل والتعاون والجهود المشتركة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

**الإدارة المؤسسية (١٥٠):** وتتضمن تصميم النظام التربوي والخدمات التعليمية. **نتائج الأداء (١٥٠):** وتشمل نتائج الطلبة وطرق تحسينها والمناخ المدرسي، والأبحاث في مجال أداء المدارس.

**٧. رضا المتعاملين (١٥٠):** توقعات ومتطلبات العملاء وحاجات الطلبة، وإدارة العلاقة مع عملاء المؤسسة، ومعايير خدمة العملاء، وتحديد مستوي رضا الطلبة وممولي النظام التعليمي ومقارنتها مع المدارس الأخرى.

م	المعيار	عدد النقاط
١	القيادة	١٠٠
٢	المعلومات	٦٠
٣	التخطيط الاستراتيجي	٩٠
٤	الموارد البشرية	١٥٠
٥	ضمانات الجودة والتميز	١٥٠



٦	نتائج الجودة والتميز	١٥٠
٧	رضا المتعاملين	١٥٠
مجموع النقاط أو الدرجات		١٠٠٠ نقطة

### النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):

هو عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام ١٩٩٢م كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للجودة، ويتم استخدام النموذج بشكل واسع كإطار مؤسسي في أوروبا وأصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية والإقليمية، وعلى الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمونه في جوائز الجودة التميز، إلا إن فعالية نموذج التميز الأوروبي تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز في الأداء المؤسسي بأنه: "الممارسة الرائعة في إدارة (المؤسسة) المنظمة وتحقيق النتائج" Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results<sup>٢٢</sup>.

إن نموذج التميز الأوروبي عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لقياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، وهيكلتها، وقطاعها (انتمائها)، وهو وسيلة مناسبة للتقييم الذاتي يطبق بشكل واسع داخل المؤسسات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة، ويمكن استخدام مخرجات عملية التقييم الذاتي كجزء من عملية التخطيط والنموذج نفسه يمكن استخدامه كأساس لعمليات ومشروع التقييم<sup>٢٣</sup>.

ويشكل نموذج التميز الأوروبي أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات علي تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين داخل المؤسسات، ويقوم النموذج علي قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة بهدف زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الأوروبية بالإعتماد علي فلسفة الجودة والتميز.

بالإضافة إلي ذلك فإن النموذج الأوروبي يتناول إدارة الجودة والتميز كنظام متكامل يتكون من مدخلات توجهها وتديرها قيادة إدارية فعالة، للحصول علي مخرجات محددة، والعمليات التي تمثل الوسائل التي تقوم من خلالها المؤسسة باستثمار المواهب والطاقات الموجودة لدي الموارد البشرية، وذلك لتحقيق رضا العملاء والتأثير في المجتمع<sup>٢٤</sup>.

وهو نموذج يمثل محصلة الخبرة اليابانية والأمريكية من جهة والبصمة الأوروبية من جهة ثانية، وينحاز للنظرة الأمريكية، وفي هذا النموذج فإن القيادة ترسم السياسة والاستراتيجية

لتدبير مواردها البشرية والشراكات والموارد الأخرى، في سبيل أداء أنشطة وعمليات تم تحديدها وترشيدها وتوثيقها، في سبيل تحقيق نتائج الموارد البشرية وتحقيق نتائج في مجال خدمة المتعاملين والمجتمع، والتي تصب في النهاية في نتائج الأداء المؤسسي للجهاز برمته، ويتم تغليف كل هذا بالشفافية والإبداع في كل المراحل<sup>٢٥</sup>.

ويركز النموذج الأوروبي علي القيادة كمنطلق يقوم بتفعيل الموارد المعنوية (السياسة والإستراتيجية) والموارد المادية (الموارد البشرية والشراكة والموارد الأخرى) في سبيل انجاز عمليات عالية الكفاءة والفعالية تصب نتائجها في مجال خدمة المتعاملين، والموارد البشرية، والمجتمع، وتحقيق نتائج أداء يرضي عنها جميع الأطراف وتحقيق تميز الأداء المؤسسي<sup>٢٦</sup>.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي، في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق حاجات العاملين والمتعاملين والمجتمع، تتم من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وإدارة العمليات<sup>٢٧</sup>.

ومما يميز النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي أنه يمكن أن يستخدم كنموذج للتطوير الداخلي للمؤسسات، ولقد ساعد النموذج الأوروبي الكثير من المؤسسات علي تحقيق معدلات عالية من الأداء في كثير من القطاعات الخدمية والإنتاجية، ويتميز أيضاً بأن النتائج التي تتحقق من خلال التطبيق المنهجي الصحيح للنموذج تتميز بالإستمرار والتكامل، لذلك يحظى النموذج الأوروبي بالثقة الكبيرة لدي قادة المؤسسات والقائمين علي جوائز التميز.

#### ○ المفاهيم والمبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي (EFQM):

ولكي تحقق المؤسسة التميز ينبغي عليها الإلتزام وتبني المفاهيم التالية:

١. التركيز علي النتائج المستهدفة Result Orientation: حيث تلتزم إدارة الجودة والتميز بتحقيق منافع متوازنة لأطراف المؤسسة (العاملين والعملاء والموردين والمجتمع) وهذا هو معيار الحكم علي تميز الإدارة.

٢. التركيز علي العملاء Focus on Customer: ينبغي التركيز علي العملاء حيث رضا العميل هو مقياس الحكم علي تميز الإدارة، ويجب علي إدارة الجودة والتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والعمل علي الاحتفاظ بولائهم للمؤسسة ومنتجاتها، وتحسين مركزها التنافسي من خلال التركيز علي خدمة العملاء.

٣. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: تعتبر القيادة الفعالة من أهم محددات الأداء التنظيمي، وعلي قدر فعالية القيادة تتحقق الظروف المناسبة لتمييز المؤسسة، كما أن وضوح الأهداف يساعد علي تحقيقها.

٤. إدارة بالعمليات والحقائق Management by Processes and Facts: تكون المؤسسة أكثر كفاءة إذا تم تصميم أنشطتها في صورة عمليات مترابطة وتجري إدارتها وفق معلومات صحيحة ومتجددة.



٥. تمكين وتنمية العاملين: يتحقق التميز من خلال تعظيم مساهمات العاملين بالمؤسسة والمشاركة .
٦. التعلم المستمر والابتكار والتجديد: تحقيق إدارة التميز والجودة مرتبط بالتعلم واستثمار الخبرات والمعارف، كما يساعد التعلم علي تجنب الأخطاء، وتقديم الخدمات بصورة متجددة ومبتكرة.
٧. تنمية الشراكة ينبغي علي المؤسسة أن تعمل علي تقوية علاقات التعاون مع جميع شركاء العمل
٨. المسؤولية الإجتماعية: لتحقيق التميز في الأداء يجب علي المؤسسة احترام قواعد ونظم المجتمع.

### معايير إدارة التميز في النموذج الأوروبي:

يتكون نموذج التميز الأوروبي من مجموعة من المعايير التي تنقسم إلي مجموعتين أساسيتين المجموعة الأولى تصنف ضمن الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة وهي: القيادة، السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد والشراكات، العمليات والإجراءات، المجموعة الثانية والتي تصنف ضمن النتائج المتحققة أو المتوقعة من تطبيق النموذج وهي: نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج الشركاء والمجتمع، نتائج الأداء الرئيسية، التكامل والشمول والإستمرارية.

أولاً القيادة: يشير عنصر القيادة إلي أسلوب قادة المؤسسات في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها، وذلك من خلال تشجيع العاملين وتقدير انجازاتهم. ثانياً السياسة والإستراتيجية: تعبر الإستراتيجية عن الرؤية والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه، وأسلوب المؤسسة في الوصول إلي ذلك، أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وتوضح كيفية قيام المؤسسة بتنفيذ رؤيتها من خلال استراتيجية واضحة.

ثالثاً الموارد البشرية: هذا المعيار يوضح كيفية قيام المؤسسة بإدارة وتطوير الموارد البشرية وتنمية معارفهم ومهاراتهم كأفراد أو فرق عمل، والتميز في مجال الموارد البشرية يعني زيادة مساهمة العاملين في تحقيق تميز المؤسسة وذلك من خلال تدريبهم وتطويرهم لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتخطيط الأنشطة اللازمة لذلك.

رابعاً الموارد والشراكات: يتم التركيز علي إقامة شراكات مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وكذلك عمل شراكات مع المؤسسات الأخرى، وطرق إدارة الموارد الداخلية بهدف دعم الإستراتيجية وتفعيل دور العمليات.

خامساً العمليات والإجراءات: يقصد بالتميز إدارة المؤسسة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق، وكيفية قيام المؤسسة بتصميم وإدارة العمليات، وتحقيق رضا المتعاملين.

سادساً نتائج المتعاملين: من أهم الأهداف التي يسعى إليها التميز هو تحقيق رضا عملاء المؤسسة. سابعاً نتائج الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية هي الوسيلة التي تستخدمها القيادة لإحداث التغيير وتحقيق التميز المؤسسي، لذلك ينبغي التركيز علي تحقيق الأمن والرضا الوظيفي للعاملين.

ثامناً نتائج الشركاء والمجتمع: يعمل التميز علي تفهم متطلبات المجتمع وتلبية احتياجاته، ونشير هنا إلي ما يتم تحقيقه من نتائج تتعلق بعلاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع علي المستوي المحلي والقومي.

تاسعاً نتائج الأداء الرئيسية: يعبر هذا المعيار عن كفاءة المؤسسة من خلال قياس جودة المنتج.

إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف مرجع سابق ٢٠١٢ ص ٢٠٠

### نماذج التميز المؤسسي العربية

❖ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (إمارة دبي - الإمارات):

يعتبر برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز من نماذج التميز المؤسسي الرائدة في هذا المجال بمنطقة الشرق الأوسط والعالم، ويقدم النموذج جوائز سنوية تحفز المؤسسات الحكومية علي الحرص علي التميز، ويهدف نموذج دبي لتقييم مستوى أداء المؤسسات الحكومية في إمارة دبي ومساعدتها علي تحسين وتطوير أدائها

كفاءة وفعالية وتقديم بالمنطقة، ومن هذه المبادرات (الحكومة الإلكترونية) ثم مبادرة (الحكومة الذكية) التي تم اطلاقها عام ٢٠١٤ والتي تلزم جميع المؤسسات الحكومية العاملة بإمارة دبي بتصميم تطبيقات ذكية لتقديم خدماتها للمتعاملين من خلال الهواتف الذكية لتنافس المؤسسات الحكومية الأخرى ولتحقيق مستويات أداء تحقق رضا المتعاملين.

ويتلخص تميز الهيئات الحكومية في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز فيما تحقق من نتائج أداء رئيسية من خلال قيادة ترسم السياسة والاستراتيجية وتدير مواردها وشراكاتها بكفاءة وتطور عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل مبدعة وشفافية وتعلم وتدريب مستمر، ولا بد من وجود قياس دقيق للنتائج من أجل تمكين القيادة من تتبع التطوير ومقارنته بالأداء المستهدف وتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين والتطوير الممكنة في أداء الهيئة أو المؤسسة الحكومية، بما يساعد فريق القيادة من اتخاذ اقرارات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وترجمة فرص التحسين والتطوير إلي برامج ومشاريع ومبادرات<sup>٢٨</sup>.

### أهداف برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

○ تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي.



- نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي.
- توفير مرجعية إرشادية من خلال أسس ومعايير لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية بدبي.
- تحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية وتشجيعهم على الإبداع والتميز والالتزام
- الوظيفي والإتقان وخدمة المتعاملين على الوجه الأمثل والأداء الوظيفي الكفاء.
- تعزيز دور الحكومة في توجيه ورعاية خطط التنمية الشاملة وضمان توفير بيئة عمل متطورة ومحفزة لاجتماع الأعمال<sup>٢٩</sup>.

#### معايير نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز:

- المعيار الأول – القيادة (LEADERSHIP):** يتناول هذا المعيار دور ومهارات وممارسات وأداء القادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها.
- المعيار الثاني – السياسة والإستراتيجية (POLICY AND STRATEGY):** يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة.
- المعيار الثالث – الموارد البشرية (PEOPLE):** يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدراتهم، وضمان تحقيق العدل والمساواة بينهم وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الإستخدام الأفضل لما لدى الأفراد من معرفة ومهارات.
- المعيار الرابع – الشراكة والموارد (PARTNERSHIP AND RESOURCES):** يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية لدعم الإستراتيجية وتعزيز وضمان تحقيق الأهداف.
- المعيار الخامس – العمليات (PROCESSES):** يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف، وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين.
- المعيار السادس – نتائج المتعاملين (CUSTOMER RESULTS):** يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم.



- المعيار السابع - نتائج الموارد البشرية (PEOPLE RESULTS):  
يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم.
- المعيار الثامن - نتائج المجتمع (SOCIETY RESULTS):  
يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المعيار التاسع - نتائج الأداء الرئيسة (KEY PERFORMANCE RESULTS):  
يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعية .

١ (دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠٠٩: ٦)  
برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي - دولة الإمارات العربية المتحدة :  
لقد تم اطلاق برنامج الشيخ خليفة كنموذج لإدارة التميز المؤسسي علي المستوى الإتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٨ .  
بهدف تعزيز دور المؤسسات الحكومية الإتحادية في خدمة جميع فئات المجتمع وذلك عن طريق نشر الوعي بمفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، ولقد تبنت الجائزة المفاهيم والأسس العالية للتميز المؤسسي وكذلك معايير نموذج الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وذلك من أجل تقييم المؤسسات وقياس أدائها.  
معايير برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي:

١. القيادة LEADERSHIP:
٢. السياسة والإستراتيجية POLICY AND STRATEGY
٣. الموارد البشرية PEOPLE:
٤. الشراكة والموارد PARTNERSHIPS AND RESOURCES:
٥. العمليات PROCESSES:
٦. نتائج المتعاملين CUSTOMER RESULTS:
٧. المعيار السابع نتائج الموارد البشرية PEOPLE RESULTS:
٨. المعيار الثامن نتائج المجتمع SOCIETY RESULTS:
٩. المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسة KEY PERFORMANCE RESULTS:

دليل برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي الامارات ٢٠٠٩

○ برنامج جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز (إمارة أبوظبي- الإمارات).

تم إنشاء برنامج جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز ADAEP لسنة ٢٠٠٦ ويعتبر برنامج جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز أحد أكثر البرامج دقة وتطوراً والغرض الأساسي هو جعل الجميع متميزين بإطلاعهم علي الصورة الحقيقية لمستوي الأداء وقيادة جهودهم نحو آفاق أرحب من التميز في الأداء الحكومي، ويحتوي برنامج جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز علي ثلاثة فئات رئيسية:

○ الفئة الأولى الدوائر والمؤسسات الحكومية:

○ الفئة الثانية المشاريع والتجارب الفنية والإدارية المتميزة:

○ الفئة الثالثة التفوق الوظيفي:

الأهداف والغايات الرئيسية لبرنامج أبوظبي للأداء الحكومي المتميز:

○ العمل على الارتقاء بأداء المؤسسة وممارساتها وقدراتها بناءً علي نموذج ثابت ومؤكد للتميز.  
○ تسهيل أفضل الممارسات وتوصيلها للآخرين والمشاركة فيها علي الصعيدين الوطني والدولي.  
○ رفع مستويات الجودة والتميز وتقليل تكاليف الإنتاج من خلال القضاء علي التالف والفاقد.  
○ تنمية وتطوير الأداء الحكومي بأبوظبي من خلال تبني ونشر المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

التقييم الذاتي باستخدام النموذج:

أ- التقييم الذاتي هو محور البرنامج للتعرف علي مواطن القوة ومجالات التحسين.

ب- قياس ما تحققه المؤسسة فيما يتعلق بالعاملين بها والمتعاملين والمجتمع والنتائج المالية ونتائج التشغيل.

ت- مفتاح النجاح هو تقييم المؤسسة كلياً أو جزئياً، علي أن تتم عملية التقييم داخلياً علي أيدي العاملين بها.

ث- يعتبر التقييم الذاتي هو أكثر العمليات شمولاً بالمؤسسة من حيث الكشف عن صحة ما يدور بها.

معايير التقييم لبرنامج جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز:

بُنيت جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز علي أسس المعايير العالمية لنموذج التميز الأوروبي (EFQM)

والإطار الكلي لنموذج الجائزة يحتوي علي العديد من الأجزاء ولن يكون التركيز دائماً علي القضايا الكلية، كما أن النموذج غير وصفي بمعنى أنه لا يعطي وصفاً واحدة بعينها لتحقيق التميز في الأداء وإنما يقر باستخدامه آليات ووسائل متعددة لتحقيق الأداء الحكومي المتميز، ويتوجب علي جميع المشاركين بجائزة



## جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، الدليل الإرشادي، أبوظبي، ٢٠١٠،

أبوظبي للأداء الحكومي المتميز إثبات قدرتهم علي بداية رحلة حقيقية وجادة نحو تحقيق واستدامة التميز كسبيل أوحده لتحقيق طفرات هائلة في الأداء<sup>٣٠</sup>.

١. المعيار الأول القيادة:

٢. المعيار الثاني السياسة والإستراتيجية:

٣. المعيار الثالث العاملون:

٤. المعيار الرابع الشراكة والموارد:

٥. المعيار الخامس العمليات:

٦. المعيار السادس نتائج المتعاملين:

٧. المعيار السابع نتائج العاملين:

٨. المعيار الثامن نتائج المجتمع:

٩. المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية:

❖ برنامج جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز (السعودية): ٣١

يتكون برنامج جائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز من معايير لقياس الأداء

تهدف إلي قياس أداء المنظمات الحكومية وتنقسم إلي معايير رئيسية وفرعية

المعيار الأول: القيادة الفعالة: يؤكد هذا المعيار علي الممارسات القيادية الحالية :

١,١ التطوير المستمر: يتم ايضاح رؤية ورسالة المنظمة للمستفيد الداخلي والخارجي، ويجب

أن يعمل مدير عام المنظمة علي تحسين وتطوير الأداء وذلك من خلال دعم وتدريب الموارد

البشرية .

٢,١ التخطيط: ضرورة وجود وحدة إدارية للتخطيط تعمل علي بناء خطة استراتيجية

تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف بعيدة المدى للمؤسسة مع وضع برنامج العمل للمنظمة.

١. المعيار الثاني الإبداع والتميز: يمثل هذا المعيار الأفكار الإبداعية التي تتبناها المنظمة وتأثير

ذلك علي مستوي الخدمة المقدمة للمستفيدين

١,٢ الأنظمة والإجراءات المحفزة للإبداع: يجب أن تكون هناك لائحة داخلية مكتوبة (خاصة

بالمنظمة) لتحفيز العاملين بها علي الإبداع والتميز.

٢,٢ الأفكار الإبداعية ونتائجها: هل تقوم المنظمة بتطبيق الأفكار الإبداعية المقدمة من

العاملين بها، وهل تمت الاستفادة من هذه الأفكار.

٣,٢ التميز: التركيز علي دعم نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة علي المنظمات الأخرى.

٢. المعيار الثالث تقنية المعلومات:



يدل هذا المعيار علي أهمية تقنية المعلومات وتوظيفها لرفع الأداء وتلبية احتياجاتهم بفاعلية وكفاءة.

### ١,٣ خطة المنظمة المعلوماتية والتقنية:

هل تتبني المنظمة خطة تنفيذية لتعميم وتطوير استخدام التقنية وشبكة المعلومات.

٢,٣ الإمكانيات التقنية: يجب أن يوجد بالمنظمة وحدة أو مركز لتقنية المعلومات

٣,٣ تطبيقات تقنية الحاسب: هل تعمل المنظمة علي التحول من العمل اليدوي إلي العمل الآلي في تنفيذ أنشطتها وتقديم الخدمات، وهل تم تزويد جميع العاملين باسم مستخدم (بريد الكتروني) .

### ٣. المعيار الرابع الخدمات المقدمة للمستخدمين:

يدل هذا المعيار علي الجهود المتميز والمستمرة التي تقوم بها المنظمة من أجل تلبية حاجات المستخدم

### ١,٤ أدوات التعرف علي حاجات المستخدمين:

يجب تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين بشكل مستمر من خلال رصد فئات المستخدمين

..

### ٢,٤ تميز الخدمات المقدمة للمستخدمين:

يجب أن يتم إيضاح متطلبات اجراءات الحصول علي الخدمات المقدمة للمستخدمين، توفير مواقف سيارات خاصة للمستخدمين، وجود لوحات ارشادية لتوضيح مواقع الوحدات الإدارية، توفير تسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة، وجود هيكل تنظيمي للمنظمة في مكان مناسب.

### ٣,٤ أدوات قياس رضا المستخدمين عن أداء المنظمة:

توفير وسائل استقبال المقترحات والشكاوي من المستخدمين مثل صناديق المقترحات والشكاوي مع تخصيص رقم هاتف وبريد الكتروني، دراسة المقترحات والشكاوي المقدمة من المستخدمين وتقييم رضي المستخدمين

### ٤. المعيار الخامس التنظيم والإجراءات التنفيذية لأداء المهام:

١,٥ التنظيم: يجب أن يكون بالمنظمة هيكل تنظيمي شامل يعكس الواقع الفعلي للمنظمة.

٢,٥ الإجراءات التنفيذية: ينبغي توفير دليل لإجراءات العمل بالمنظمة مع مراجعته وتقويمه بصورة مستمرة.

### ٥. المعيار السادس إدارة وتنمية الموارد البشرية:

#### ١,٦ التخطيط للموارد البشرية:

هل توجد واجبات ومسؤوليات مكتوبة لكل موظف في المنظمة.

هل توجد خطة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.

#### ٢,٦ تقويم أداء الموارد البشرية:



- هل يتم قياس الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة سنوياً.
- ٣,٦ تنمية الموارد البشرية:
- هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة .
- هل توجد خطة لتدريب العاملين بالمنظمة.
- هل يتم الاستفادة من الخبرات المتوفرة بالمنظمة في تدريب العاملين بمواقع عملهم.
- هل تتوفر في المنظمة وسائل وتسهيلات للعاملين الراغبين في التطوير الذاتي.
- هل تم ترشيح مشاركين من المنظمة في اللقاءات والندوات والمؤتمرات ذات الصلة بطبيعة عمل المنظمة.

#### ١,٦ الاتصال الفعال وتحفيز العاملين:

- يجب تحفيز العاملين علي تبادل الآراء، وتدعيم وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة من خلال الحفلات والرحلات واللجان، مع توفير أدوات تحفيز العاملين مثل لوحات الشرف وخطابات الشكر وحفلات التكريم، وتوفير خدمات تسهيلية للعاملين.

#### ٦. المعيار السابع التفاعل والتواصل مع المجتمع:

- هل توجد لدي المنظمة خطة للمشاركة في المناسبات والبرامج الإجتماعية؟
- هل تقدم المنظمة برامج توعوية (ندوات لقاءات أمسيات...) لخدمة المجتمع؟

#### ٧. المعيار الثامن بيئة العمل:

#### ١,٨ تطوير بيئة العمل

- هل توجد خطة مستقبلية لتطوير بيئة العمل.

#### ٢,٨ الأمن والسلامة

- هل يتم تدريب العاملين علي اجراءات الأمن والسلامة.

#### ٨. المعيار التاسع الثقافة وأخلاقيات العمل المهنية:

- هل تقدم المنظمة (دورات وبرامج وورش عمل ومحاضرات) في أخلاقيات العمل.

#### ٩. المعيار العاشر الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة:

#### ❖ النموذج الجزائري لإدارة التميز (الجزائر):

يعتبر النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في الدول العربية، وتم انشاء النموذج الوطني للتميز عام ٢٠٠٢ ، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) منهجية في التقييم تستند علي ثمانية معايير، سبعة منها تمثل الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج (المليجي ٢٠١٢: ٢٥٢).

ويتم التقييم علي أساس مقياس مكون من ١٠٠٠ نقطة توزع بأوزان مختلفة علي معايير التقييم الثمانية:



١. التزام الإدارة (١٢٠ نقطة): يقيس هذا المعيار مدي اهتمام الإدارة بالجودة والتميز، والإجراءات المتخذة لنشر ثقافة الجودة والتميز واستغلال الموارد لتلبية احتياجات العملاء والعاملين.
٢. الإستراتيجية والأهداف (٨٠ نقطة): يوضح هذا المعيار درجة توافق استراتيجية الجودة والتميز مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومدي اعتبار الجودة والتميز كهدف رئيسي واستيعاب العاملين لذلك.
٣. الاستماع للعملاء (٢٠٠ نقطة): الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في التواصل مع العملاء وقياس مدي رضاهم عن الخدمات أو المنتجات، وكيفية معالجة الشكاوي، وكذلك دراسة وتحليل المنافسين.
٤. التحكم في النوعية (١٢٠ نقطة): قدرة المؤسسة علي التحكم في خصائص ومواصفات المنتجات والخدمات التي تقدمها وذلك من خلال المراقبة واتباع أساليب الجودة والتميز في ذلك.
٥. قياس الجودة (٨٠ نقطة): استخدام المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة والتميز.
٦. تحسين الجودة (٨٠ نقطة): مدي قدرة المؤسسة علي معالجة الفجوة بين أهداف الجودة المتوقعة المتحققة.
٧. مشاركة العاملين (١٠٠ نقطة): درجة تمكين العاملين ومشاركتهم في عملية الجودة والتميز، وتثمين أدوارهم وتحفيزهم.
٨. النتائج (٢٠٠ نقطة): نتائج المؤسسة الخاصة برضا العملاء، والأفراد، والمجتمع، والنتائج المتعلقة بالجوانب المالية، ونتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية.

ليندة فليسي: واقع جودة الخدمات المقدمة في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس" الجزائر، ٢٠١٢.

#### ○ برنامج جائزة السودان الوطنية للجودة والتميز المؤسسي (السودان).

ويعتبر هذا البرنامج بمثابة الأداة التشخيصية الأساسية للأداء المؤسسي والتي يتم من خلالها إجراء الكشف الصحي للأداء الحكومي لموقوف على نقاط القوة (إن وجدت) وأيضاً فرص التحسين والتطوير والتي يمكن أن تتحول لمشاريع ومبادرات تطويرية يتم من خلالها البدء فعلياً في إحداث التحول المطلوب في الرحلة نحو التميز في الأداء<sup>٣</sup>.

#### • المعيار الأول القيادة:

○ التأكد من الطريقة التي يدير بها المدير عمله وفقاً لخطط مرسومة.



- تشجيع العاممين علي المشاركة الكاملة.
- المعيار الثاني السياسات والإستراتيجيات:
  - إستخدام عملية التخطيط مهما كانت بسيطو كمصدر للتعلم.
  - ارتكاز الخطط علي معلومات توضح متطلبات ومصالح المستفيدين.
- المعيار الثالث الموارد البشرية:
  - تدريب العاملين في المنشأة علي أداء عدد من الأدوار تتعرف علي قدراتهم ومخزونهم المعرفي.
  - تشجيع الموظفين الذين يسهموا في عمليات التطوير.
- المعيار الرابع الموارد والشراكات:
  - إعطاء أهمية للموردين والشركاء الآخرين.
  - التأكد من مصادر المعلوماتية والمعرفية الحديثة والتطورات التقنية.
- المعيار الخامس العمليات:
  - تشجيع الجميع علي المشاركة في تطوير العمليات.
  - تعريف العمليات الرئيسية لكي تكون واضحة ومفهومة للجميع.
  - إدارة وتقوية العلاقات مع العملاء.
- المعيار السادس نتائج العملاء:
  - يعني هذا المعيار بما تحققة المنشأة لعملائها الخارجيين يعرف العملاء بانهم الأطراف الذين يشترون منتجات المنشأة أو يحصلون علي خدماتها.
- المعيار السابع نتائج العاملين في المنشأة:
  - يهتم بما تحققة للعاملين بها كما أنه وثيق الصلة بالمعيار الثالث (الموارد البشرية) وينطبق عليه نفس التعريف.
- المعيار الثامن نتائج المجتمع:
  - يعني بما تحققة المنشأة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر الأكبر والمترتب علي نشاط المنشأة علي مستوي مجتمع أوسع علي الصعيد المحلي والوطني والعالمي.
- المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية:
  - يهدف الي قياس انجازات المنشأة الحالية مقارنة بأدائها حسب الخطة تمثل بعض النتائج الرئيسية التي ترغب المنشأة في تحقيقها وصولاً للنجاح المستمر على الصعيد المالي أو التشغيلي.
- آلية التقييم تتم علي النحو التالي:
  - يتم تقييم المؤسسات وفقاً لأسلوب الرادار (RADAR) العالمية والتي تعني النتائج (RESULTS) ، المنهجية (APPROACH) ، التطبيق (DEPLOYMENT) ، المراجعة والتقييم .



### ❖ برنامج الملك عبدالله الثاني للتميز (الأردن):

تأسيس مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بموجب نظام رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦ ليدر جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ١٩٩٩.

### أهداف برنامج الملك عبدالله الثاني للتميز:

- نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميز.
- قياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية استناداً لمعايير ومتطلبات الجائزة.
- مبادئ التميز الأساسية:
- تحقيق نتائج متوازنة:
- إضافة قيمة للعملاء:
- القيادة عن طريق الرؤية والإلهام والأمانة:
- الإدارة بالعمليات:
- النجاح من خلال الأفراد:

٣٢ أسماء مروان الفاعوري مرجع سابق ٢٠١٢. ص ٢٧

معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز المؤسسي: ٣٣

- القيادة: المؤسسات المتميزة لديها قادة يعملون علي تشكيل المستقبل وتحقيقه.
- الإستراتيجية: تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير استراتيجية .
- الأفراد: تقدّر موظفيها، وتنشئ ثقافة تساعد على تحقيق المنفعة المتبادلة .
- الشراكات والموارد: تدير الشراكات الخارجية، الموردين والموارد الداخلية لدعم الإستراتيجية

○ العمليات، المنتجات والخدمات: تصميم، تدير وتحسن العمليات، المنتجات .

### نتائج العملاء: المؤسسات المتميزة:

- تقوم بتطوير والاتفاق على مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات .
- تظهر نتائج عملاء ايجابية أو جيدة مستقرة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
- تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.

### نتائج الأفراد: المؤسسات المتميزة:

- تحدد مستهدفات واضحة للنتائج الرئيسة بناءً على احتياجات وتوقعات الأفراد .
- تظهر نتائج أفراد ايجابية أو جيدة مستقرة على مدى ثلاث سنوات على الأقل..

### نتائج المجتمع: المؤسسات المتميزة:

- تقوم بتطوير والموافقة على مجموعة من مؤشرات الأداء والمخرجات.



- تفهم ما تحقق من نتائج رئيسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتستخدم هذه البيانات إن وجدت لتحديد المستهدفات.
- تجرئ وتفصل النتائج لفهم تجارب واحتياجات وتوقعات مجموعة معينة من المعنيين في المجتمع.

### النتائج الرئيسية: المؤسسات المتميزة:

- تظهر نتائج ايجابية أو جيدة مستقرة على مدى ثلاث سنوات على الأقل.
- تتوقع الأداء والنتائج المستقبلية.
- تفهم ما تحقق من نتائج رئيسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتستخدم هذه البيانات إن وجدت لتحديد المستهدفات.

٣٣ نائل سالم الرشايدة: مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدي القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية-عمان، الأردن، ٢٠٠٧

### مقترح التدريب والاستثمار البشري في معايير إدارة التميز المؤسسي

بعد الإطلاع علي العديد من نماذج إدارة التميز المؤسسي العربية والعالمية وكذلك المعايير المتبعة في كثير من جوائز التميز المؤسسي، يمكن الوقوف علي أهم معايير إدارة التميز المؤسسي: المعيار الأول القيادة (LEADERSHIP):

- ١ يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنهم يمثلون نماذج يحتذي بها.
- ٢ يحدد القادة نظام إدارة المؤسسة وطريقة أدائها مع مراقبة هذا الأمر ومراجعتها وقيادة إجراءات التحسين.
- ٣ التفاعل المستمر مع جميع الفئات (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع) وإشراكهم.
- ٤ يعمل القادة علي بناء وتعزيز ثقافة التميز والإبداع لدي العاملين (الموارد البشرية) بالمؤسسة.
- ٥ يضمن القادة مرونة المؤسسة وقدرتها علي إدارة التغيير المؤسسي بفعالية.
- ٦ يعمل القادة علي الإستفادة ونقل التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى.

المعايير الفرعية

### المعيار الثاني السياسة والإستراتيجية (POLICY AND STRATEGY):

- ١ المساهمة في إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات الداعمة للجهة في ضوء

المعايير



## التوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين.

- ٢ إعتاد السياسة والإستراتيجية على فهم الأداء الداخلي والقدرات والمعلومات الدقيقة.
- ٣ وضع السياسة والإستراتيجية الداعمة ومراجعتها وتحديثها.
- ٤ تعميم السياسة والإستراتيجية الداعمة من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية. وتنفيذها ومتابعتها.
- ٥ الإلتزام بتطبيق السياسة والاستراتيجية ومتابعة تحقيق الأهداف.
- ٦ اعتماد سياسة لإدارة المخاطر والطوارئ والأزمات.

### الموارد البشرية (PEOPLE):

### المعيار الثالث

- ١ تخطيط وإدارة وتطوير الموارد البشرية.
- ٢ تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين (الموارد البشرية).
- ٣ تمكين وإشراك العاملين (الموارد البشرية) ومنحهم الصلاحيات.
- ٤ التواصل والشفافية بين العاملين (الموارد البشرية) في جميع أنحاء المؤسسة.
- ٥ مكافأة العاملين (الموارد البشرية) وتقدير جهودهم وإنجازاتهم والاعتناء بهم.

### المعايير الفرعية

### الشراكات والموارد (PARTNERSHIPS AND RESOURCES):

### المعيار الرابع

- ١ التعامل مع الشركاء والموردين بما يحقق المنفعة المستدامة.
- ٢ إدارة الموارد المالية لضمان استمرار النجاح.
- ٣ إدارة الممتلكات (المباني والمعدات والمواد والموارد) بطريقة مستدامة.
- ٤ إدارة الموارد التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- ٥ إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات المؤسسة.

### المعايير الفرعية

### العمليات والمنتجات والخدمات (PROCESSES, PRODUCTS AND SERVICES):

### المعيار الخامس

- ١ تصميم وإدارة العمليات لتحقيق القيمة الأمثل لصالح الأطراف المعنية.

### المعايير



- ٢ تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بطرق إبداعية تضمن زيادة القيمة المضافة.
- ٣ تصميم وتطوير الخدمات بناءً على إحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم.
- ٤ ترويج المنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فعال.
- ٥ إدارة العلاقات مع المتعاملين وتعزيزها.
- ٦ إدارة البيئة والطاقة والسلامة المهنية.

### المعيار السادس نتائج المتعاملين (CUSTOMER RESULTS):

١ مقاييس رأي المتعاملين ( الإنطباعات).

٢ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

### المعيار السابع نتائج الموارد البشرية ( PEOPLE RESULTS ):

١ مقاييس رأي العاملين (الموارد البشرية).

٢ مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين (الموارد البشرية).

### المعيار الثامن نتائج الشركاء والمجتمع (PARTNERSHIP SOCIETY RESULTS) AND:

١ مقاييس رأي المجتمع (الإنطباعات).

أ الإلتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع

ب المشاركة في النشاطات المجتمعية (بشكل مؤسسي أو فردي).

٢ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

### المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية (KEY PERFORMANCE RESULTS):



النتائج الإستراتيجية الرئيسية.	١	المعايير الفرعية
مؤشرات الأداء الرئيسية.	٢	
التكامل والشمول والإستمرارية (INTEGRATION, COMPREHENSIVENESS AND CONTINUITY):		المعيار العاشر
التكامل بين أقسام المؤسسة.	١	المعايير الفرعية
شمول التميز لجميع عناصر المؤسسة.	٢	
الإستمرارية في تحقيق التميز.	٣	

عاشراً التكامل والشمول والإستمرارية: في هذا المعيار نركز علي تحقيق التكامل بين العناصر المختلفة للتميز، وكذلك ينبغي أن يشمل التميز جميع العناصر المؤسسية، أما الإستمرارية فتعني أن معايير إدارة التميز المؤسسي بأنها غاية ووسيلة للتطوير والتحسين المستمر في آن واحد، ومعني ذلك أن المؤسسات تعمل جاهداً لتحقيق واستيفاء معايير التميز المؤسسي، وكذلك تستخدم المؤسسة هذه المعايير كأداة تساعد المؤسسة علي تحسين وتطوير الخدمات بصورة مستمرة.

وتعتبر هذه المعايير هي أبرز معايير التميز المؤسسي طبقاً للنموذج الأوروبي وكذلك المعايير المطبقة في كثير من أنظمة وجوائز التميز العربية والعالمية.

### مقترحات وتوصيات

- ١- عمل برامج تدريب لنشر ثقافة معايير التميز المؤسسي بالجامعات .
- ٢- عمل مقرر في ريادة الاعمال يدرس لطلاب الجامعة وينهى بمشروع تخرج .
- ٣- عمل حضانات اعمال لمشروعات الطلاب بالجامعة .
- ٤- عمل ملتقى تدريب وتوظيف بالتعاون بين الجامعة ووزارة القوى العاملة .
- ٥- نشر ثقافة معايير التنمية المستدامة بالجامعة .
- ٦- عمل ابحاث علمية برامج التدريب والتشغيل .
- ٧- تشجيع العمل المهني الفني بين خريجين الجامعات بالتدريب الموزاى خارج الجامعة .
- ٨- تسويق مشروعات الطلاب خارج الجامعة .
- ٩- عمل مركز لتأهيل الخريجين لسوق العمل والتدريب الميدانى .



- ١٠- انشاء وحدة لشئون الخريجين والمتابعة بعد التخرج فى كل كلية .
- ١١-تدريب طلاب الجامعة على مهارات المستقبل .
- ١٢- عمل مؤتمر دولى فى الجامعة فى زيادة الاعمال .
- ١٣- تدريب الطلاب اثناء الدراسة على تكنولوجيا المعلومات ومهارات الاتصال (نموذج السنة التحضيرية بالخليج )
- ١٤- تشجيع الطلاب على عمل مشروعات صغيرة تحت رعاية الجامعة وزارة القوى العاملة.
- ١٥- دعوة رجال الاعمال والشركات فى حفلات التخرج ومشروعات الطلاب لرعاية المشروعات المتميزة. .

### قائمة المراجع

- ١٦- أسماء سالم النصور،:أثر الخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان، الأردن، ٢٠١٠.
- ١٧- أسماء مروان الفاعوري: أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- عمان، الأردن، ٢٠١٢.
- ١٨- أمال عبدالمجيد عبدالقادر الحيلة: نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة رسالة دكتوراه - جامعة قناة السويس. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال ٢٠١٢
- ١٩- اياد علي يحيى الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية) كلية التربية ، جامعة دمشق- سوريا، ٢٠١١.
- ٢٠- المعجم الوسيط. ٢٠٠٤.
- ٢١- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى برنامج مهارات التفكير فى التفكير دار الوفا القاهرة ٢٠١٠
- ٢٢- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف ادارة الجودة الشاملة دار نشر العربية القاهرة ٢٠١٢
- ٢٣- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف ،التنمية البشرية والتنمية المستدامة المؤسسة العربية القاهرة ٢٠١٧

- ٢٤- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف المصرى إدارة الموارد البشرية المؤسسة العربية للعلوم والنشر القاهرة ٢٠١٧
- ٢٥- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف البطالة اتجاهات عربية عالمية دار العلوم للنشر والتوزيع القاهرة ٢٠١٨
- ٢٦- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف التدريب والاحتياجات التدريبية المكتب العربى للمعارف ٢٠١٨
- ٢٧- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف التطوير والاصلاح الادارى وتقييم الاداء دار المؤسسة العربية للثقافة القاهرة ٢٠١٨
- ٢٨- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف الكفايات المهنية ومهارات التدريب مؤسسة طيبة ٢٠١٢
- ٢٩- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف، القيادة الادارية والقائد الإدارى المؤسسة العربية القاهرة ٢٠١٥
- ٣٠- إيهاب عيسى عبدالرحمن المصرى و طارق عبدالرؤف، القيادة والإدارية والتمكين الادارى المكتب العربى للمعارف القاهرة ٢٠١٨
- ٣١- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠٠٩
- ٣٢- برنامج للأداء الحكومي المتميز: الدليل الإرشادي لمعايير النتائج، حكومة دبي، ٢٠٠٩
- ٣٣- تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠٠٩.
- ٣٤- جائزة أوظيفي للأداء الحكومي المتميز، الدليل الإرشادي، أوظيفي، ٢٠١٠،
- ٣٥- دليل برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي الامارات ٢٠٠٩
- ٣٦- دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الامارات ٢٠٠٩
- ٣٧- دليل جوائز التميز وزارة العدل الامارات ادارة التميز المؤسسى ٢٠١١
- ٣٨- رضا المليجي معايير التميز المؤسسى دار النشر المؤسسة طيبة القاهرة ٢٠٠٨ .
- ٣٩- رضا المليجي: التميز المؤسسى ، دار الفارق القاهرة ٢٠١٢.
- ٤٠- سوزان دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء المؤسسى "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط - عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

- ٤١- عبدالمحسن حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٠.
- ٤٢- ليندة فليسي: واقع جودة الخدمات المقدمة في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس" الجزائر، ٢٠١٢.
- ٤٣- مدحت أبوالنصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، ٢٠٠٨
- ٤٤- نايل سالم الرشايدة: مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية-عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
- ٤٥- هادي التيجاني: النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابوظبي للأداء الحكومي المتميز، أبوظبي ٢٠٠٧.

١ اياد علي يحي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية) كلية التربية، جامعة دمشق- سوريا، ٢٠١١، ص ٥.

٢ مدحت أبوالنصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٧٦.

٣ برنامج للأداء الحكومي المتميز: الدليل الإرشادي لمعايير النتائج، حكومة دبي، ٢٠٠٩، ص ٦٨.

٤ هادي التيجاني: النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابوظبي للأداء الحكومي المتميز، أبوظبي ٢٠٠٧، ص ٢.

٥ المعجم الوسيط مرجع سابق، ٢٠٠٤، ص ٨٩٣.

٦ نايل سالم الرشايدة: مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية-عمان، الأردن، ٢٠٠٧.

٧ إيهاب عيسى عبدالرحمن و طارق عبدالرؤف ادارة الجودة الشاملة دار نشر العربية القاهرة ٢٠١٢ ص ١٠

٨ (جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠١٠)

٩ (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠٠٩: ٦٨)

١٠ إيهاب عيسى عبدالرحمن و طارق عبدالرؤف، التنمية البشرية والتنمية المستدامة المؤسسة العربية القاهرة ٢٠١٧ ص ٢٥

١١ جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، الدليل الإرشادي، أبوظبي، ٢٠١٠، ص ٥.

١٢ المليجي ٢٠١٢: ٧٥ - ٧٦

١٣ إيهاب عيسى عبدالرحمن و طارق عبدالرؤف ادارة الموارد البشرية المؤسسة العربية للعلوم والنشر القاهرة ٢٠١٧ ص ٧٥

١٤ (أبوالنصر ٢٠٠٩: ١٠٦)

١٥ إيهاب عيسى عبدالرحمن و طارق عبدالرؤف الكفايات المهنية ومهارات التدريب مؤسسة طيبة ٢٠١٢ ص ٢١

١٦ إيهاب عيسى عبدالرحمن و طارق عبدالرؤف التدريب والاحتياجات التدريبية المكتب العربي للمعارف ٢٠١٨ ص ٢٠



١٨ أسماء سالم النسور، أثر الخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان، الأردن، ٢٠١٠.

١٩ إيهاب عيسى عبدالرحمن و طارق عبدالرؤف، القيادة والإدارية والتمكين الإداري المكتب العربي للمعارف القاهرة ٢٠١٨

٢٠ (المليجي ٢٠١٢) ص ٩٠

١- هادي التيجاني: النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابوظبي للأداء الحكومي المتميز، أبوظبي ٢٠٠٧.

٢٢) ليندة فليسي: واقع جودة الخدمات المقدمة في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس" الجزائر، ٢٠١٢

٢٣ إيهاب عيسى عبدالرحمن و طارق عبدالرؤف التطوير والاصلاح الإداري وتقييم الاداء دار المؤسسة العربية للثقافة القاهرة ٢٠١٨

٢٤ (المليجي ٢٠١٢: ٢٢٢)

٢٥) أمال عبدالمجيد عبدالقادر الحيلة: نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة رسالة دكتوراه - جامعة قناة السويس. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال ٢٠١٢

٢٦) عبدالمحسن حاجي حسن: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٠.

٢٧ (المليجي ٢٠١٢: ٢٢١)

٢٨ (دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠٠٩: ٣)

٢٩ (دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ٢٠٠٩: ٤)

٣٠ جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، الدليل الإرشادي، أبوظبي، ٢٠١٠،

٣١) أسماء مروان الفاعوري: أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط- عمان، الأردن، ٢٠١٢.

٣١) تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠٠٩.