

نماذج التميز المؤسسي بالتطبيق على النموذج الاوروبي

إعداد الباحث

خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان

تحت إشراف

أ.د/ محمد عبدالنواب البكري شاهين

أستاذ مساعد ورئيس قسم العلوم السلوكية وإدارة الأفراد

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المستخلص :

ظهرت نماذج التميز المؤسسي باعتبارها (منطقاً إدارياً) ذو أشكال متنوعة ويمكن تعريف هذه النماذج بأنها "عمليات الاستنتاج المتسلسلة والمتصاعدة حيث يصل من خلالها العقل للكشف على مدى تشابه أو تطابق، أو تناقض الأشياء مع بعضها البعض، ثم الكشف عن العلاقات الداخلية فيما بينها حتى يتكون نظام معرفي كامل موثوق به. الإضافات الجديدة والهامة أيضاً في النموذج الأوروبي المحدث للتميز (والتي تنسجم إلى حد أكبر مع تركيبة المؤسسات الخاصة، مع استمرار إمكانية الاستفادة منها عند إسقاطها على المؤسسات العامة) مراعاته للمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة (النظام الإيكولوجي للمؤسسة) ، وكذلك تحديده لقوائم المؤسسات والمتفاعلين مع المؤسسة معها (منظومة عالم الأعمال) وهي المنظومة التي تغطي أربعة مجالات للعمل أولها داخلي يعكس الأبعاد أو الترتيبات القائمة داخل المؤسسة مثل: قيادة الأداء والتحول ، الهيكل الإداري والحوكمة والثقافة المؤسسية والاستراتيجية والغاية والقيادة المؤسسية . في حين يركز المجال الثاني على المؤسسات المعنية بعمل المؤسسة مثل: الجهات الحكومية ، المتعاملون ، المجتمع والشركاء والموردون ، أما المجال الثالث فيركز على بناء قيمة مستدامة حالياً ومستقبلاً للمؤسسة بما يتضمنه ذلك من التركيز على قضايا التشريعات والابتكارات والصحافة والإعلام والمنافسون والمتعاملون الحاليون والمتوقعون. في حين

يركز المجال الرابع على البيئة العالمية وما توفره من فرص أو تفرضه من تحديات على المؤسسة ، ممثلاً في قضايا مثل العولمة والتغيرات المناخية ومخاطر الاحتباس الحراري وأهداف التنمية المستدامة 2030 SDGS- والتكتلات الإقليمية والدولية ، والأزمات والنزاعات والصراعات الجيوسياسية الدولية.

تميز النموذج الأوربي المحدث EFQM 2020 عن نظيره EFQM 2013 في جوانب عديدة منها مراعاته للنظام الإيكولوجي للمؤسسة، وبناء قيمة مستدامة حالياً ومستقبلاً للمؤسسة، وكذلك تركيزه على الأبعاد المرتبطة بالبيئة العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة 2030 SDGS، والعولمة والتكتلات الإقليمية والدولية، والتغيرات المناخية والأزمات والنزاعات والصراعات الجيوسياسية الدولية، وما توفره كافة تلك الأبعاد من فرص أو تفرضه من تحديات على المؤسسة.

كلمات افتتاحية :

التميز – نماذج التميز – النموذج اليابانى / الامريكى / الاوروبى للتميز

Abstract:

Institutional excellence models have emerged as a (administrative logic) of a variety of forms and can be defined as "sequential and escalating conclusion processes through which the mind reaches to detect the similarity or congruence of things, or the disharmony of things with each other, and then the disclosure of internal relationships between them so that a full and reliable knowledge system can be formed.

New and important additions to the updated European model of excellence (which is more in line with the composition of private enterprises, with the possibility of continuing to benefit from it when projected to public institutions) take into account the variables surrounding the institution (ecosystem), as well as its

identification of the lists of institutions and their interactions with the enterprise (business world system), the system covering four areas of action, the first of which is internal, reflecting the dimensions or arrangements in place within the institution, such as: performance leadership and transformation, governance, institutional and strategic culture, purpose and institutional leadership. The second area focuses on institutions concerned with the work of the institution, such as: government agencies, clients, society, partners and suppliers, while the third area focuses on building a current and future sustainable value for the institution, including on issues of legislation, innovations, the press, the media, competitors, current and prospective clients. The fourth area focuses on the global environment and its opportunities or challenges for the institution, represented by such issues as globalization, climate change, global warming risks, sustainable development goals 2030-SDGS, regional and international blocs, and international geopolitical crises, conflicts and conflicts.

The updated European model 2020 EFQM distinguished itself from its 2013 EFQM in many respects, including taking into account the ecosystem of the Foundation, building current and future sustainable value for the Foundation, as well as focusing on the dimensions associated with the global environment such as the SDGS 2030, globalization, regional and international blocs, climate change, crises, conflicts and

international geopolitical conflicts, and the opportunities or challenges that all these dimensions offer to the Foundation.

Keywords:

European model of excellence / Institutional excellence models

مقدمة :

يعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية المهمة، وسبب لجوء المؤسسات إلى هذا النوع من الأداء يكمن في بيئة العمل التي تستدعي من المؤسسات ضرورة التفكير بالسبل التي تجعل منتجاتهم وخدماتهم تقدم بشكل ابتكاري وإبداعي حتى يستطيعوا المنافسة.

إن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز المؤسسي، هي من أنجح الوسائل في تحقيق قفزة نوعية بمستوى أداء مؤسسات جميع القطاعات من حيث تقديمها خدماتها للعملاء ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال نماذج تميز وفقا لأفضل الممارسات العالمية.

وقد تعددت النماذج الإدارية للتميز المؤسسي خلال النصف الثاني من القرن

العشرين بشكل كبير، حيث أن فكرة هذه النماذج تدور حول محورين أساسيين هما:

• مسببات التميز: وهي تتضمن القدرات المؤسسية التي تستطيع أن تحقق التميز مثل: القيادة، والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية والعمليات.

• نواتج التميز: وتتضمن النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة من إتباع منهج التميز مثل: رضا العميل، وقيادة السوق، والأثر على المجتمع، ونتائج الأعمال.

ويعد تطبيق نماذج التميز المؤسسي نقطة البداية في قرارات المؤسسات التي تسعى إلى التميز، فلا جدوى لإقامة أي مؤسسة بدون وجود ما يميزها عن باقي المؤسسات، ويعد أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز.

فبينما تشتد المنافسة بين المؤسسات للوصول إلى الريادة أصبحت جوائز التميز واحدة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات (الحكومية والخاصة) للوصول إلى الريادة في مجال الخدمات أو الصناعة وغيرها من القطاعات، لذا أصبح لزاماً على المؤسسات التعرف على بناء نظام جائزة التميز والمشاركة في جوائز التميز المحلية والاقليمية والدولية.

أولاً: النموذج الياباني للتميز (ديمنج):

إدوارد ديمينج DEMING هو أمريكي الجنسية عاش في الفترة من (1900-1993م)، يعد أول عالم أمريكي قدم مبادئ الجودة على نطاق واسع، وذلك من خلال لقائه برجال الأعمال والمديرين والمهندسين اليابانيين حيث حاضرهم في أسلوب تحسين قاعدة الصناعة اليابانية لدرجة أن اليابان خصت جائزة باسمه “Deming Prize” لثمنح كجائزة للجودة المتميزة.

رغم تحدته بوضوح عن طرق تحسين الجودة في الولايات المتحدة، فقد تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكية في أوائل الأربعينيات، في الوقت الذي قام فيه الاتحاد الياباني للمؤسسات الاقتصادية بدعوته لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام قادة العمل الياباني. تلى ذلك تقبل صفة المديرين اليابانيين أفكار ديمينج؛ لأنهم أدركوا أنه من أجل رفع سمعة اليابان، فلا بد من تغيير سمعتها من منتج للبضائع منخفضة الجودة، إلى منتج للبضائع عالية الجودة والسمعة. نتيجة لهذا تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينج لرقابة الجودة، وفي خلال عشرين عامًا تغيرت سمعة المنتجات اليابانية، وأصبحت الصناعة اليابانية رمزاً للجودة الدائمة.

ارتبط اسم ويليام ديمينج بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات في القرن العشرين، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويركز مدخل ديمينج على العمليات التي تحقق الجودة الشاملة، ويهتم هذا النموذج بالتحليل الإحصائي والرقابة الإحصائية.

برزت فكرة جوائز وميداليات الجودة بوصفها أداة لتعزيز الوعي بالجودة دولياً ومحلياً، وغدت فيما بعد تقييماً لجهود إدارة الشركة في إدارة أنشطة الجودة فيها، لذا

انتشر التقليد الوطني لجوائز الجودة في عدد من الدول، لكن المؤشرات التاريخية تؤكد تصدر اليابان من خلال جائزة Deming التي تم تأسيسها تكريماً لجهود الرجل في توعية اليابانيين حول أنشطة الجودة وخصوصاً دور الأساليب الإحصائية في الوصول إلى معايير مستهدفة للكلفة والجودة والإنتاجية.

كما أن نموذج ديمينج يعتبر هو الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز، ويتكون النموذج من مستويين من العناصر: يضم المستوى الأول عناصر التقييم الأساسية وتتكون من عشرة عناصر، والتي تتضمن عناصر فرعية يصل عددها إلى 62 عنصراً، وهي ما تسمى عناصر المستوى الثاني وتقاس العناصر العشر للنموذج الياباني من خلال توزيع 1000 نقطة على هذه المعايير بالتساوي بواقع 10% لكل معيار على ألا يقل نتيجة كل معيار عن 50 نقطة، وألا تقل النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عن 70% من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية والفرعية، ويتم التقييم في هذه الجائزة بناء على عشرة معايير .

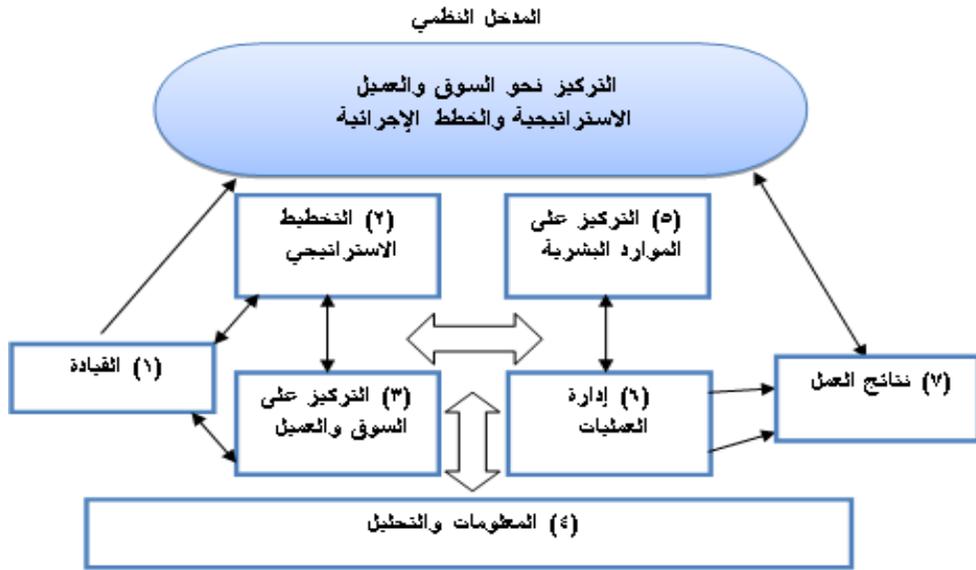
ثانياً: النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز:

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية هذا النموذج في عام 1978, لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة التحديات وقدمت المؤسسة ما يعرف بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة, ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا, وتمنح لثلاث أنواع من المؤسسات: (مؤسسات الأعمال، المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية), وبدأت الجائزة بشكل رسمي عام 2007م.

وهي جائزة مرموقة تمنح سنوياً للمؤسسات والأعمال الأمريكية التي تحقق قفزة استثنائية في الجودة التي تركز على العميل، ويهدف هذا النموذج إلى التعرف على المكونات الأساسية للتميز المؤسسي وتعزيز وتقاسم المعلومات من قبل المؤسسات المثالية، ويتألف النموذج من المعايير الأتية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المتعاملين، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال).

وفي السنوات القليلة الماضية تم تغيير اسم هذه الجائزة إلى جائزة بالدريدج لبرنامج التميز في الأداء، ويقدم النموذج الأمريكي 7 معايير أساسية كما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم (1): نموذج معايير بالدريج للتميز في الأداء.



ويتم التقييم بناءً على هذه المعايير حيث تقدم المؤسسات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المؤسسة والتي بدورها تكون لجنة التقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسين المحقق ودرجة التميز مقارنة بنظيراتها من المرشحين للجائزة. ويعد نموذج مالكولم بالدريج الأكثر شعبية وشيوعاً وتأثيراً في العالم الغربي منذ أن أطلقت حكومة الولايات المتحدة دعوة لجائزة مالكولم بالدريج (والمعروفة أيضاً باسم نموذج بالدريج أو معايير بالدريج أو معايير تميز الأداء)، ويوجد أكثر من 60 جائزة وطنيه للدول تستند في إطارها على معايير بالدريج، وفي الولايات المتحدة تم توزيع ما يقرب من مليون نسخة من نموذج مالكولم بالدريج منذ إطلاق الجائزة.

ثالثا: نموذج التميز الأوروبي (EFQM) :

بعد النجاحات التي حققتها اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية وتميز منظوماتهما في تقديم منتجات و خدمات تتميز بالجودة و المنافسة والقيمة المضافة للعملاء، سعت الدول الأوروبية لتطوير نموذج مؤسسي يحقق لها الرقي و التميز لمؤسساتها التجارية و الخدمية، فأطلقت المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM في عام 1991 نموذجا الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكولم بالدريج وديمنج.

تم إنشاء الاتحاد الأوروبي عام 1986، ثم قام عدد من رؤساء المؤسسات العملاقة بأوروبا مع عدد من خبراء الجودة والنظم الادارية بإنشاء المؤسسة الأوروبية للجودة الإدارية (EFQM) عام 1988 مقره بلجيكا – بروكسيل، حيث ظهر نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام 1991 وأقيمت أول دورة لجائزة الاتحاد الأوروبي للجودة الإدارية عام 1992 وكان معيار التميز هو الاساس في التقييم لهذه الجائزة، وفي عام 1999 ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وإنتاج ما يعرف بمنطق الرادار (RADAR) واستمر البحث والتحليل حتي تم تطوير النموذج وإصدار النسخة الثالثة عام 2003، ثم النسخة الرابعة في عام 2010، والتي استعانت بها العديد من الدول والمؤسسات العربية لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاص بها ومع بداية عام 2013 ظهرت النسخة الخامسة وأخيرا ومع بداية عام 2020 ظهر النسخة السادسة والسارية حاليا.

وقد كان هذا النموذج تاليا لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987م، ومع مرور الوقت تم تحديث النموذج الأوروبي أكثر من مرة وآخرها كان في عام 2013م، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام 1999م حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستعاضة عنها بكلمة "تميز".

تم تطوير مخطط الجائزة والنموذج خلال عشر سنوات ليعكس تنوع الاقتصاد والمؤسسات القائمة، وفي عام ١٩٩٥ تم البدء في جائزة مؤسسات القطاع العمومي

مع تنقيح النموذج ليتمكن مؤسسات القطاع العام من تقييم نفسها، في عام ١٩٩٦ تم إنشاء جائزة ونموذج المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتبعها في نفس السنة جائزة للوحدات التنفيذية. وفي عام ١٩٩٩ تم إنشاء نموذج القطاع التطوعي والعام والذي تم استخدامه في التعليم العالي، وفي عام ٢٠٠٣ تم تجديد وتحديث النموذج.

ويتم منح جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة سنويا من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مصممة لتقدير أدوار المؤسسات التي حققت مستويات بارزة من التميز المستدام، اعتمادا على التقييم الذي يتم إجراؤه حسب نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

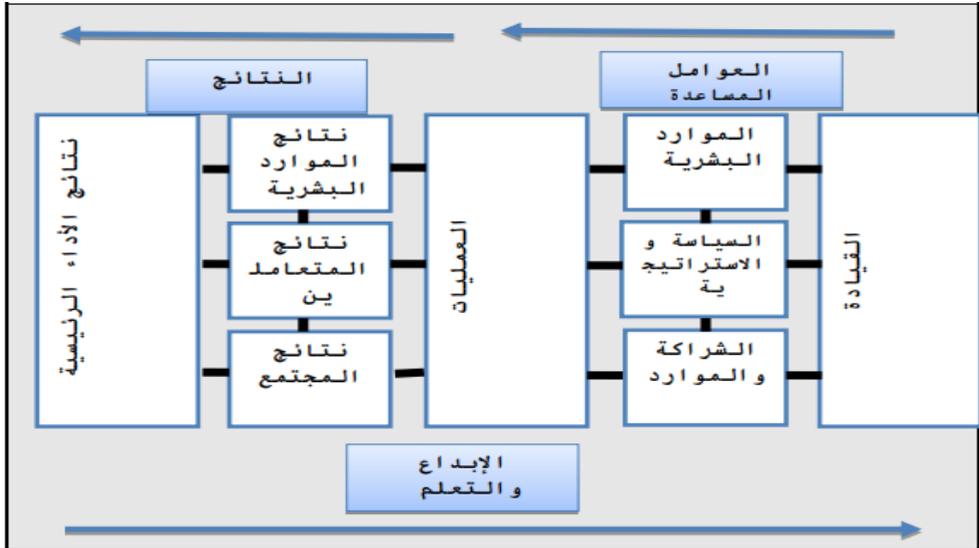
يعد هذا النموذج من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامه في العالم المعاصر حيث يقوم على قاعدة أساسية استمدت من فكر الجودة الشاملة،

أنشأ النموذج الأوربي للجودة والتميز وجائزته عام 1991م وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة .

ويهتم هذا النموذج بالتميز في الاعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية حيث يتم منح جائزته إلى أربع فئات مختلفة (المؤسسات الكبيرة- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات- مؤسسات القطاع العام- المؤسسات المتوسطة والصغيرة).

وقد مر نموذج التميز الأوربي بعدة تطورات وتغيرات عبر الوقت ليتواءم مع متطلبات واحتياجات المؤسسات الأوروبية في تحقيق التميز المؤسسي. فقد تم إجراء تغييرات كبيرة في المعايير الفرعية والمبادئ التوجيهية في عامي 2003 و 2010 للنموذج ، كما أصبح النموذج له 32 معيارا فرعيا . في عام 2010. كما أنه قد تم تحديث نموذج التميز في عام 2012 وتم هيكلته طبقا لتسعة معايير مختلفة، خمسة من هذه المعايير تعتبر عوامل مساعدة أو ممكنات وأربعة منهم تعتبر نتائج EFQM، والشكل التالي يوضح عناصر نموذج التميز الأوروبي:

شكل رقم (2): التميز المؤسسي وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)



يوضح الشكل السابق أن كل معيار يدعمه عدد من المعايير الفرعية، وهي عبارة عن بنود أكثر تفصيلاً لأمثلة عامة تتم ممارستها أو تطبيقها في المؤسسات المتميزة وما ينبغي أخذه بعين الاعتبار خلال التقييم. وأخيراً، توجد ضمن كل معيار فرعي نقاط استرشادية، يرتبط كثير من هذه النقاط الاسترشادية بالمفاهيم الأساسية المذكورة سابقاً بشكل مباشر. إن استخدام هذه النقاط الاسترشادية ليس إلزامياً، حيث أن المقصود منها ضرب أمثلة للمساعدة على شرح المعيار الفرعي.

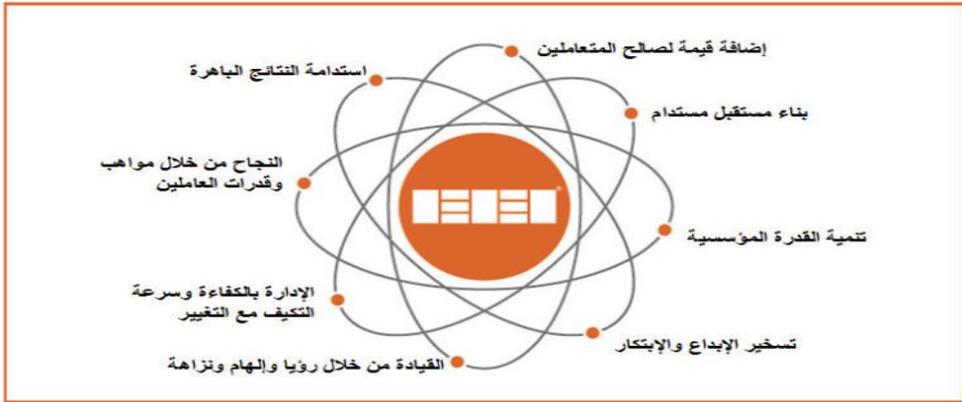
والمؤسسة الأوروبية للجودة هي مؤسسة مبتكرة وغير ربحية، تحدد وتشارك الرؤى والأفكار المستندة إلى البيانات وتقوم برعاية التعلم والتطوير وتعزيز فرص التواصل والتعاون لصالح المؤسسات والموارد البشرية في جميع أنحاء العالم من خلال العمل في جميع أنحاء العالم، تقدم المؤسسة العون والدعم للقيادات المختلفة خلال مراحل تغيير الثقافة المؤسسية وتطبيق مشاريع التحول والتي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الفائدة للمعنيين الرئيسيين .

رابعاً: مبادئ التميز المؤسسي في النموذج الأوروبي 2013.

يحدد النموذج الأوروبي أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد، ويعتبر نموذج EFQM إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، ولقد شهد هذا النموذج عدداً من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان الموائمة والحدائق، وإنما للاستمرار في تحديد أجندة الإدارة لأي مؤسسة تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد وعلى الرغم من أن المحتوى والشكل العام للنموذج قد تغير مع مرور الوقت، إلا أن المبادئ الأساسية التي يستند إليها بقيت ثابتة .

بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو درجة النضج، يجب أن تقوم المؤسسات بإنشاء أنظمة إدارة مناسبة لكي تحقق النجاح، ويعد نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة الأداة العملية لمساعدة المؤسسات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المؤسسات على المسار نحو تحقيق التميز، مما يساعدها على فهم الفجوات، ومن ثم إطلاق الحلول. والشكل التالي يبين مبادئ التميز المؤسسي في النموذج الأوروبي

شكل رقم (3): مبادئ التميز المؤسسي في النموذج الأوروبي.



وتم تحديد هذه المفاهيم الثمانية من خلال عملية محكمة تشتمل على المقارنات المعيارية على الصعيد العالمي والبحث المكثف عن اتجاهات الإدارة الناشئة، وأخيراً وليس آخراً، سلسلة من المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في مجالات مختلفة تعمل في أوروبا. ويعتبر كل مفهوم مهماً بمفرده لكي نحصل على الفائدة العظمى عندما تتمكن مؤسسة ما من دمج هذه المفاهيم جميعاً في بوتقة ثقافتها. وتحدد المفاهيم الأساسية للتميز الأساس الجوهري لإحراز التميز المستدام لأي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها كركيزة لوصف خصائص ثقافة مؤسساتية متميزة. ويمكن أيضاً استخدامها بمنزلة لغة مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا.

* المفاهيم الأساسية لمبادئ التميز المؤسسي في النموذج الأوروبي.

1- إضافة قيمة لصالح المتعاملين :

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة، من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- * التعرف على المجموعات المختلفة للعملاء معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية.
- * ترجمة كافة الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للعملاء الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة.
- * بناء وتطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والمصارحة.
- * السعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة لصالح المتعاملين، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات جديدة.
- * ضمان أن الموارد البشرية لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة للعملاء.
- * المتابعة والمراجعة المستمرة لتجارب وانطباعات المتعاملين والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم.

* مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة .

2- بناء مستقبل مستدام:

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

* ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤيا والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي.

* معرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة.

* استيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لاستراتيجيتها وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها المنشودة.

* وضع المرجعية العلمية والعملية الملائمة لإيجاد صيغة متوازنة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإنسان من جهة والحفاظ على البيئة وتحقيق الأرباح من جهة أخرى، والتي تبدو أحيانا وكأنها أولويات متناقضة أو متنافسة تواجههم.

* تشجيع جميع المعنيين بالمؤسسة على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة أوسع وأشمل.

* تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى الطويل عوضا عن التركيز على الربح السريع على المدى القصير مع حيازة وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.

* تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمان الإدارة النشطة لدورة الحياة الكاملة للمنتجات والخدمات بطريقة مسؤولة وتراعي الأطر المناسبة.

* بناء القدرة على قياس وتحقيق التوازن الأمثل لأثر عملياتها التشغيلية ودورة حياة منتجاتها وخدماتها على الصحة العامة والسلامة والبيئة.

* الترويج والنشر الفعال للمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قطاعات أعمالهم.

3- تنمية القدرة المؤسسية:

المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- * تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- * تطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة وفاعلية لضمان استدامة قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها الواردة في عرض القيمة التي تم الالتزام بها تجاه المتعاملين.
- * تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.
- * ضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم التطوير المؤسسي.
- * تأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة بناء على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والأخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة.
- * العمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة وتعزيز القيمة المضافة لصالح المعنيين وتبادل الخبرات والمعرفة والموارد تعزيزاً لروح التعاون بين بعضهم البعض.
- * إنشاء شبكات مناسبة بهدف تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وإمكانات المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.

4- تنمية الإبداع والابتكار:

- المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تنمية الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
- * صياغة منهجيات لإشراك المعنيين بالمؤسسة وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعارف المترجمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع.
 - * تأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك التي ترمي لتحديد فرص الإبداع والابتكار والتحسين.

- * الإدراك والاعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل المؤسسية إضافة لنماذج الأعمال.
- * وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة.
- * تبني واستخدام منهجية مؤسسة لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها وفق الأولويات.
- * اختبار وتنقيح الأفكار الجديدة الواعدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الإطار الزمني الملائم.
- * تحويل الأفكار إلى واقع خلال المدى الزمني الذي يحقق الاستفادة القصوى منها.

5- القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة:

- تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضا بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن قادة المؤسسات المتميزة يقومون بما يلي:
- * شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراف والحيارة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموارد البشرية من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربههم.
- * تجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني لتطویر وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
- * صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مركات استراتيجیة للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود الموارد البشرية نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها.
- * التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناء على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة مع اعتبار تأثيراتها المحتملة.
- * الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة واستدامته تعتمد على قدرتهم على سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة.
- * التبنى والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطویر المؤسسي.

* الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلي جميع الموارد البشرية بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

6- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير:

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

* استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

* ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.

* تطوير مجموعة من مؤشرات أداء العمليات ونتائج مخرجات الأعمال ذات الصلة مما يتيح مراجعة كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

* استخدام البيانات الخاصة بالأداء الحالي والقدرات الخاصة بالعمليات وإجراء المقارنات المعيارية ذات الصلة من أجل توجيه الإبداع والابتكار.

* الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال إدارة مؤسسة للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين.

* السرعة في التكيف ومواءمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

* تقييم وتطوير الحزمة التقنية بغرض تحسين درجة مرونة وسرعة التكيف المؤسسي للعمليات والمشاريع والمؤسسة ككل.

7- النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة:

المؤسسات المتميزة تقدر الموارد البشرية لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:

- * تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- * التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الاحتياجات.
- * الموازنة بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وتمكين الموارد البشرية من الاستغلال الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة بين الجميع.
- * ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (24/7)، وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.
- * احترام وتقبل تنوع الموارد البشرية والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.
- * تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي مهام أخرى.
- * تشجيع الموارد البشرية ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزا لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.
- * تحفيز الموارد البشرية وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.
- * تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالموارد البشرية ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرارية الحوار معهم.

8- استدامة النتائج الباهرة:

- تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها. ومن الناحية العملية، فإن المؤسسات المتميزة تقوم بما يلي:
- * جميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها .

- * تحديد وتفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤيا والأهداف الاستراتيجية.
- * تعريف واستخدام حزمة متوازنة من النتائج اللازمة لمراجعة مستوى التقدم، إعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة.
- * التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح لعلاقة "السببية والأثر".
- * تأسيس أهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة إلى جانب المقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
- * تقييم حزمة النتائج التي تم تحقيقها لأغراض تحسين الأداء المستقبلي وتوفير منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمؤسسة.
- * تحقيق أعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبنى الآليات الفاعلة الرامية لتفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم القيام بترجمة ذلك لإدارة فاعلة للقضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.
- * ضمان تحري الشفافية في إعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمؤسسة بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم و تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللائم لصناعة القرار في التوقيت المناسب.

خامسا: المعايير الأساسية لنموذج المؤسسة الأوروبية للتميز 2020:

تم تنفيذ العديد من المبادرات البحثية بين يوليو 2018 ومايو 2019 لتحديد التحسينات اللازمة التي يتعين تضمينها لتطوير نموذج ريادي، وقد حددت النتائج التي نتجت عنها مبادرات البحث المختلفة عددا من التغييرات الهامة في كيفية عمل المؤسسات في الماضي وما تحتاج لتطبيقه في المستقبل لتبقى ذات صلة وفي نهاية المطاف يتم الإشارة إليها كمؤسسة رائدة ومتفوقة.

1- محور التوجه:

يجب أن يوجد لدى المؤسسة غاية محددة وهذه الغاية تعتبر ملهمة للفئات المعنية تقوم المؤسسة بتحديد وفهم احتياجات المعنيين الرئيسيين والمساهمين في تحقيق نجاح المؤسسة قامت المؤسسة بإجراء الأبحاث وفهم النظام الإيكولوجي بما في ذلك الاتجاهات العالمية وأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة تطوير استراتيجية تتضمن أهداف الأداء والمبادرات التحويلية تصميم وتطبيق نظام للحوكمة و إدارة الأداء يتمشى مع تطلعات المؤسسة واستراتيجيتها بناء وتعزيز ثقافة التفوق والريادة والتي تتوافق مع السلوكيات المرغوبة من الموارد البشرية تهيئة الظروف لتحقيق التغيير حيث النجاح هو الميزة السائدة تدرك المؤسسة أهمية وفوائد التركيز على الإبداع والابتكار والتفكير، القائم على الأهداف والمستهدفات الطموحة تستثمر في تعميم الغاية والرؤية والاستراتيجية على المعنيين الرئيسيين بفعالية وتوضيح مساهمتهم في تحقيقها.

المعيار الأول: الغاية والرؤية والاستراتيجية:

يتم تعريف المؤسسة المتميزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية ملية. غاية المؤسسة: وهي تبين أهمية عمل المؤسسة. وتهئى المؤسسة لتطوير وتوفير قيمة مستدامة لجميع المعنيين. وتوفر إطار عمل تتولى فيه مسؤولية مساهمتها وتأثيرها على النظام الايكولوجي الذي تعمل فيه.

رؤية المؤسسة: وهي تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل. والغرض منها أن تكون بمثابة دليل واضح لاختيار مسارات العمل الحالية والمستقبلية. وتمثل الركيزة الأساسية لتحديد الاستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الرئيسية للمؤسسة.

استراتيجية المؤسسة: يتم من خلالها وصف كيفية تحقيق غاية المؤسسة, وتبين خطط المؤسسة التفصيلية المتعلقة بتحقيق الأولويات الاستراتيجية والرؤية, وتحديد وفهم احتياجات المعنيين, وفهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية, وتطوير الاستراتيجية, وتصميم وتنفيذ نظام للحوكمة و إدارة الأداء.

إن الطبيعة الاستراتيجية لنموذج EFQM، إلى جانب تركيزه على الأداء التشغيلي وتحقيق النتائج، تجعله الإطار المثالي لاختبار تماسك ومواءمة طموحات المؤسسة المستقبلية بالمقارنة مع طرق عملها الحالية واستجابتها للتحديات المختلفة ونقاط الألم Pain-points.

المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:

الثقافة المؤسسية هي مجموعة محددة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تؤثر مع مرور الوقت على طريقة تعاملهم داخليا وخارجيا.

تتعلق القيادة بالمؤسسة ككل وليس بفرد أو فريق يحدد التوجه، ويكون المؤسسة رائدة ضمن نظامها الإيكولوجي باعتبارها نموذج يحتذى به، وليس من المنظور التقليدي لفريق رفيع المستوى يدير المؤسسة في المؤسسة المتميزة يتم تبني القيادة كنشاط وليس كدور، كما أن سلوكيات القيادة واضحة في جميع مستويات وأنحاء المؤسسة. هذا السلوك القيادي النموذجي يلهم الآخرين ويعزز وعند الضرورة كيف القيم والأعراف مما يساهم في توجيه الثقافة المؤسسية.

إن المؤسسة التي تطمح إلى أن يتم الاعتراف بها كنموذج يحتذى به وكمؤسسة رائدة ضمن النظام الإيكولوجي، تحقق النجاح من خلال التركيز على الأنشطة التالية:

- توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم.
- تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.
- تمكين الإبداع والابتكار.
- توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية.

يستخدم الجدول التالي لتحليل النهج في المعيار الأول الغاية والاستراتيجية والمعيار الثاني الثقافة المؤسسية والقيادة، وعند تقييم التوجه لا تنطبق خصائص الموائمة والمرونة. من خلال رادار "RADAR" هو اختصار تستخدمه لوصف المنطق وراء الأداة التي طورتها EFQM لمساعدة المؤسسات، والجدول التالي يبين تطبيق رادار التوجه:

جدول رقم (2): تطبيق رادار التوجه.

العناصر	الخصائص	الوصف
المنهج	سليم	المنهج واضح ومحدد ويهدف لتلبية والاستجابة لاحتياجات المعنيين الرئيسيين وتم تصميمه بحيث يفي بالمتطلبات المستقبلية.
	متوائم	ملاحظة: لا ينطبق على التوجه
التطبيق	التنفيذ	يتم تطبيق المناهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعالية وفي الوقت المناسب
	المرونة	ملاحظة: لا ينطبق على التوجه
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	يتم جمع التغذية الراجعة حول فعالية المناهج وكفاءتها ونشرها وفهمها ومشاركتها
	التعلم والتحسين	يتم استخدام النتائج المستقاة من تحليل الاتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية لإلهام الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء خلال فترات زمنية مناسبة

2- محور التنفيذ:

وهو بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين وتصنيفها بشكل ملائم جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم المتغيرة تحديد المعنيين الرئيسيين بمصالح الأعمال والحوكمة والذين لديهم مصالح مالية وقانونية وإدارية في المؤسسة وفهم توقعاتهم القيام ببناء وتطوير واستدامة العلاقات مع المعنيين الرئيسيين في المجتمع, من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة تصنيف الشركاء والموردين الأساسيين بما يتماشى مع الغاية والرؤية والاستراتيجية تطوير باقية من المنتجات والخدمات والحلول بما يتلاءم مع غاية ورؤية واستراتيجية المؤسسة التعبير عن عرض القيمة الخاص بالمؤسسة وإيصالها للعملاء الحاليين والمحتملين والفئات المستهدفة الأخرى من خلال رسائل جذابة ومؤثرة بناء القيمة بفاعلية وكفاءة مع ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق غايتها وعرض القيمة.

أيضا تصميم وتنفيذ واستخدام أنظمة لجمع التغذية الراجعة بشكل دوري لتحسين المراحل المختلفة لعملية بناء القيمة تستخدم نظام إدارة الأداء لضمان وجود ترابط وثيق ما بين غايتها واستراتيجيتها أهدافها لبناء قيمة مستدامة وبين النتائج المرجوة تحدد احتياجات التحويل والتغيير مع مراعاة غاية واستراتيجية وأهداف ونتائج

المؤسسة المتعلقة ببناء قيمة مستدامة توفير القدرات والموارد والأدوات التي تنمي وتحافظ على الإبداع والابتكار والتفكير تحدد البيانات المطلوبة لدعم خطط التحول فضلا عن إدارة المنتجات والخدمات والحلول التي تقدمها حاليا تحديد و إدارة الأصول والموارد الحيوية للاستراتيجية والأداء والاحتياجات التحويلية.

من أجل أن تحقق المؤسسة نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز توقعات المعنيين، عليها أن تقوم بما يلي:

- تحديد غاية ملهمة.
- تطوير رؤية طموحة.
- تطوير استراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة.
- بناء ثقافة التفوق والريادة.

تحديد توجه المؤسسة يمهّد الطريق للمضي قدما، ولكن لا بد من تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة وضمن أن:

- تدرك الفئات المعنية ضمن نظامها الإيكولوجي وتتفاعل بشكل كامل مع الفئات الأساسية لنجاحها.
- بناء قيمة مستدامة

- تقوم بإدارة مستويات الأداء اللازمة لتحقيق النجاح الحالي و إدارة التحسينات والتحويلات المطلوبة لاستدامة النجاح في المستقبل

المعيار الثالث: إشراك المعنيين

بعد أن يتم تحديد أهم الفئات المعنية بالمؤسسة (المعنيين الرئيسيين) غالبا ما يتم تطبيق المبادئ التالية عند التفاعل معهم المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- * تحديد الأنواع والفئات المحددة داخل كل مجموعة من مجموعات المعنيين الرئيسيين
- * تحقيق مشاركة المعنيين الرئيسيين المستمرة من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- * إشراك المعنيين الرئيسيين في نشر استراتيجيتها وبناء قيمة مستدامة والاعتراف بمساهماتهم.
- * بناء العلاقة مع المعنيين الرئيسيين والحفاظ عليها وتطويرها على أساس الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي والثقة المتبادلة.

* العمل مع المعنيين الرئيسيين لتطوير فهم موحد والتركيز على كيفية المساهمة معا لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الاتفاق العالمي
* المبادرة في قياس وتوثيق انطباعات المعنيين الرئيسيين
* تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق باحتياجات المعنيين الرئيسيين واتخاذ الإجراءات المناسبة لتأمين المستقبل.
من الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بتصنيف المعنيين الرئيسيين إلى الفئات التالية:

المتعاملين: بناء علاقات مستدامة.
العاملون: جذب وإشراك وتطوير واستبقاء العاملين.
المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تأمين وديمومة الدعم المستمر
المجتمع: المساهمة في تطويره ورفاهيته وازدهاره
الشركاء والموردون: بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة.

المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة:

تدرك المؤسسات المتميزة أن بناء قيمة مستدامة أمر حيوي لنجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية. وتحدد غاية المؤسسة والمدعومة بالاستراتيجية الفئات التي ينبغي على المؤسسة تطوير وبناء قيمة مستدامة لها، وفي معظم الحالات يمثل المتعاملين الذين تم تصنيفهم بطريقة ملائمة المجموعة المستهدفة لبناء قيمة مستدامة، إلا أن بعض المؤسسات قد تركز أيضا على مجموعة مختارة من المعنيين الرئيسيين في المجتمع أو قطاع الأعمال تدرك المؤسسات المتميزة أن احتياجات المعنيين الرئيسيين قد تتغير بمرور الوقت وأنه من المهم جمع وتحليل التغذية الراجعة لتحسين أو تغيير منتجاتها أو خدماتها أو حلولها.

يتضمن بناء القيمة المستدامة الخطوات التالية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الخطط الحالية والمستقبلية قد تتوازي أو تتداخل بناء على طبيعة عمل المؤسسة.

- تصميم وبناء القيمة.
- التواصل وبيع القيمة.

• تقديم القيمة.

• تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول:

لضمان تحقيق النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم المؤسسة بتلبية متطلبين رئيسين في آن واحد. لا بد أن تقوم المؤسسة بمواصلة إدارة عملياتها التشغيلية الحالية بنجاح (قيادة الأداء) من ناحية, ومن ناحية أخرى تواجه المؤسسة العديد من التغييرات الداخلية والخارجية والتي لا بد من إدارتها لضمان ديمومة النجاح (قيادة التحول) إن التوافق والتكامل ما بين قيادة الأداء والتحول تؤكد ضرورة قيام المؤسسة بالإنجاز حالياً وفي نفس الوقت الاستعداد للمستقبل.

والعناصر الرئيسية التي تدعم تمكين الأداء والتحول هي: الابتكار والتكنولوجيا والبيانات والمعلومات والمعرفة والاستخدام الأمثل للأصول والموارد الرئيسية. ويستخدم الجدول لتحليل النهج في المعيار الثالث إشراك المعنيين والمعيار الرابع بناء قيمة مستدامة والمعيار الخامس قيادة الأداء والتحول. ويجب تطبيق الخصائص الموضحة في الجداول أدناه بناء على المعلومات المبينة في التوجه والتنفيذ على التوالي. ويوفر الوصف المرتبط بكل خاصية إرشادات حول ما يجب ان تقوم المؤسسة بتحقيقه.

جدول رقم (3): تطبيق رادار التنفيذ.

العناصر	الخصائص	الوصف
المنهج	سليم	المنهج واضح ومحدد ويهدف لتلبية والاستجابة لاحتياجات المعنيين الرئيسين وتم تصميمه بحيث يفي بالمتطلبات المستقبلية.
	متوائم	المناهج تدعم توجه المؤسسة وترتبط مع النهج الأخرى ذات الصلة.
التطبيق	التنفيذ	يتم تطبيق المناهج في جميع النواحي ذات الصلة بفعالية في الوقت المناسب
	المرونة	التنفيذ يتيح المرونة والقدرة على التكيف.
التقويم والتحسين	التقييم والفهم	يتم جمع التغذية الراجعة حول فعالية المناهج وكفاءتها ونشرها وفهمها ومشاركتها.
	التعلم والتحسين	يتم استخدام النتائج المستقاة من تحليل الاتجاهات الناشئة والقياس والتعلم والمقارنات المرجعية لإلهام الإبداع وإيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء خلال فترات زمنية مناسبة.

3- محور النتائج:

يتضمن هذا المحور ما حققته المؤسسة ضمن محوري التوجه والتنفيذ بما في ذلك التنبؤات المستقبلية. وتحديد مجموعة من النتائج المتعلقة بانطباعات المعنيين ونتائج الأداء ومراجعتها وتحسينها بشكل مستمر تم تحقيق نتائج ذات اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام تحديد مجموعة من النتائج المرتبطة بغاية واستراتيجية المؤسسة ويتم مراجعة النتائج وتحسينها بشكل مستمر تسخير البيانات والمعلومات من أجل التنبؤ بالأداء على مستوى الأداء بشكل مستمر تسخير البيانات والمعلومات من أجل التنبؤ بالأداء المستقبلي تم تحقيق اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الفترة/الدورة الاستراتيجية. ومن الناحية العملية، نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بما يلي:

المعيار السادس: انطباعات المعنيين:

يركز هذا المعيار على النتائج المستندة إلى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة (انطباعات الرأي). وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر مثل استبيانات الرأي ومجموعات التركيز والتقييمات والصحافة أو وسائط التواصل الاجتماعي والاعتراف الخارجي والاجتماعات العامة وتقارير المستثمرين وإفادات الثناء والشكاوى بما في ذلك التعليقات التي يتم جمعها من خلال فرق إدارة علاقات المتعاملين.

بالإضافة إلى انطباعات الرأي التي يكونها المعنيين الرئيسيين من خلال تجاربهم الشخصية في التعامل مع المؤسسة يمكن لهذه الانطباعات أن تتشكل من خلال تأثير سمعة المؤسسة على البيئة والمجتمع ومن الأمثلة على ذلك درجة المساهمة المتميزة للمؤسسة من وجهة نظر المعنيين الرئيسيين في واحد أو أكثر من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وطموحات الاتفاق العالمي. ومن الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- تحدد مدى نجاحها في تنفيذ استراتيجيتها لتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين.

- تستخدم تحليل ادائها الماضي والحالي للتنبؤ بالأداء في المستقبل
- استخدام نتائج انطباعات رأي المعنيين الرئيسيين لتبقى مطلعة وللتأثير على توجه المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها ويمكن أن تشمل الأمثلة على النتائج والمواضيع الرئيسية لانطباعات المعنيين الرئيسيين التي يتعين تغطيتها ما يلي:

المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:

- يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث:
- القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة
- الملائمة المستقبلية

يتم استخدام هذه النتائج من قبل المؤسسة لرصد وفهم وتحسين الأداء بشكل عام والتنبؤ بتأثير هذا الأداء على كل من انطباعات المعنيين وطموحات المؤسسة الاستراتيجية المستقبلية.

من الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتميزة تقوم بما يلي:

- * استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
 - * فهم الروابط بين انطباعات المعنيين الرئيسيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل.
 - * تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الأداء الملائمة للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
 - * تفهم وبشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤثرة على الأداء وتستخدم النتائج المحققة للبقاء على علم والتأثير على التوجه والتنفيذ.
 - * استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين
- ويمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، على سبيل المثال ما يلي:
- الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة.
 - الأداء المالي للمؤسسة.
 - تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين.
 - تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- إنجازات قيادة الأداء.
- إنجازات قيادة التحول.
- مقاييس التوقعات المستقبلية.

يتم استخدام جدول نتائج رادار الموضح أدناه لدعم تحليل المعيار السادس (انطباعات المعنيين والمعيار السابع الأداء الاستراتيجي والتشغيلي). ويجب تطبيق خصائص منطق رادار بناء على الأدلة المقدمة وعادة ما يكون هذا الدليل مجموعة من البيانات التي تبين الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وتقدم إجابة عن كل معيار من معايير النتائج يوفر الوصف المرتبط بكل خاصية إرشادات حول ما يجب أن تقوم المؤسسة بتحقيقه.

جدول رقم (4): تطبيق رادار النتائج.

العناصر	الخصائص	الوصف
مدى الصلة وسهولة الاستخدام	النطاق ومدى الصلة	تم تحديد مجموعة من النتائج التي ترتبط بوضوح بغاية واستراتيجية المؤسسة كما يتم مراجعة النتائج وتحسينها بشكل مستمر
	سهولة الاستخدام	النتائج حديثة ودقيقة وموثوقة ومصنفة بشكل مناسب لتوفير فهم معمق يدعم تحسين الأداء والتحول
الأداء	الاتجاهات	اتجاهات إيجابية أو أداء ريادي مستدام على مدى الفترة/الدورة الاستراتيجية
	الاهداف	يتم تحديد أهداف (مستهدفات) ذات الصلة بالتوجه الاستراتيجي ويتم تحقيقها باستمرار
	المقارنات	يتم إجراء المقارنات الخارجية الملائمة لتصنيف أداء المؤسسة وبما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي بحيث تكون نتائج المقارنة ايجابية
	التركيز على المستقبل	بناء على ما تم تأسيسه من علاقات السبب والآخر الحالي وتحليل البيانات وأنماط الأداء والمقاييس التنبؤية تدرك المؤسسة محركات الأداء الريادي في المستقبل

يتم تقييم المؤسسات الراغبة بالحصول على اعتراف خارجي لإنجازاتها من قبل فريق من المقيمين باستخدام مصفوفة رادار وتتوفر مصفوفات رادار هذه على منصة الرقمية ويتم توضيح كيفية استخدامها في الدورات التدريبية للمقيمين والمقدمة من قبل EFQM وشركاؤها المعتمدون. يمكن أيضا استخدام مصفوفات رادار الثلاثة من قبل المؤسسات التي ترغب في إجراء التقييم الذاتي بناء على نموذج EFQM والتي تسفر بالإضافة للعلامة عن مجموعة من نقاط القوة وفرص التحسين.

سادساً : توظيف النموذج الأوروبي في التجارب الدولية والعربية

تم دراسة نتائج تطبيقات النموذج الأوروبي في عدد من المؤسسات والشركات (الخاصة والعامة) الدولية والعربية، سواء على مستوى اختبار فعالية تطبيق النموذج الأوروبي ذاته وفق نتائج الدراسات التطبيقية أو على مستوى المؤسسات المتميزة وفقاً لمعاييرها.

1 - قامت دراسة ميدانية باستهداف الكشف عن تطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM لتحسين مستوى الأداء على شركات الاتصالات في مصر " أظهرت النتائج لمجالات التنظيم " أن الهيكل التنظيمي يسمح باستخدام فرق العمل كأسلوب للعمل وهو ما يساهم بشكل فعال في تطوير الأداء، وأن الإدارة تراعي أن تقوم معايير تقييم الأداء على أساس التميز في الأداء التنظيمي، وتسمح الشركات بمناقشة نتائج تقييم العاملين لوضع برامج لمعالجة نقاط الضعف في الأداء، وتتوافق السياسات والإجراءات مع متطلبات الشركات لتحسين مستوى الأداء، وفي مجال "المشاركة" جاء التقييم متوازناً للغاية حيث السياسات والإجراءات تحد من مشاركة العاملين. كما أظهر تقييم بعد " القيادة " أن الشركات تقوم بترسيخ ثقافة التميز عن الآخرين، وأن رؤية ورسالة الشركات واضحة ومحددة بهذا الشأن، وأن هناك سعي جاد للشركات لتدعيم معايير التميز الإداري .

2 - وكانت دراسة هامة قد أجريت على عدد من المؤسسات في جمهورية التشيك، لاستكشاف مدى ملاءمة نماذج التميز في الأعمال (BEM Business Excellence Models) في البيئة التشيكية وما إذا كان هناك نهج محدد لاعتماد أفضل ممارسات الإدارة في المؤسسات المضمنة في نموذج التميز الأوروبي EFQM ، كجزء من جوائز الجودة الوطنية (NQAs) حيث وجدت الدراسة أنه بالنسبة للمؤسسات التي حصلت على جوائز الجودة الوطنية بين العاملين 2010، 2016 فقد ارتبط ذلك بتنفيذ نموذج EFQM ، وأن الدوافع الداخلية هي العامل الرئيسي لتنفيذ نموذج التميز EFQM ، إضافة للدور الرئيسي للقيادة واستعداد كبار المديرين لتتوافق النتائج الرئيسية لهذه الدراسة مع الدراسات الأخرى التي اختبرت تطبيق هذا النموذج في جميع دول أوروبا .

3 - كذلك اختبرت دراسة كمية تأثير شهادات الجودة لنموذج EFQM في 307 مؤسسة في جمهورية التشيك منهم 20 مؤسسة / شركة معتمدة حصلت على شهادات الجودة (EFQM) بالاعتماد على بيانات تفصيلية للفترة 2015-2019، ولقطاعات اقتصادية ثلاثة التصنيع، والبناء، وصناعة السيارات. (وباستخدام متغير وهمي لاستكشاف آثار شهادات الجودة على أداء المؤسسة. Dummy Variables حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الحائزة على جوائز الجودة تؤدي أداءً أفضل وتحقق نتائج أفضل بكثير من منافسيهم .

4 - وقامت دراسة أخرى بتحليل أبعاد النموذج الأوروبي في صيغته المحدثة 2020 EFQM مدعوماً بمراجعة واسعة للأدبيات ذات الصلة بالجودة والتميز لتحديد أسسها النظرية والمستجدات الأكثر صلة بالإصدار السابق للنموذج 2013 . EFQM حيث أظهرت الدراسة اعتماد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2020 (EFQM) على الربط الواضح بين غرض المنظمة واستراتيجيتها، مع ضمان التناغم مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDG) ، والتحسين في الأداء، وخلق قيمة دائمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين. كما أكدت الدراسة أنه رغم أن تصميم نماذج التميز في الأعمال عموماً وخاصة النموذج الأوروبي EFQM 2020 قد تم إنجازها بشكل أساسي بمساهمات من القادة وخبراء الأعمال فإن العديد من النظريات الإدارية تدعمها على المستوى النظري .

5 - دراسة أخرى رصدت اعتماد عديد من المؤسسات بما في ذلك المؤسسات العامة نموذج التميز EFQM كوسيلة لتحسين الأداء وتحقيق أفضل قيمة للحكومة المركزية، كما رصدت الدراسة أنه في بعض الحالات تم رصد تبني السلطات المحلية للنموذج الأوروبي كوسيلة لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين .

6 - كذلك كانت مجموعة BMW قد قامت باستخدام النموذج الأوروبي EFQM لسنوات عديدة للمساعدة في التركيز على التركيز على الإستراتيجية وإدارة التغيير وتحسين الأداء ومعالجة الاستدامة. حيث وثقت المجموعة من خلال مصانعها والشركات التابعة لها في قارات العالم الفوائد التي يمكن أن تحققها من الاستمرار في تطبيق هذا النموذج. فوفقاً لتوصيف المجموعة فهو نهج شامل وكلي وريادي ساعدها على ضمان النجاح الدائم. وكانت

مجموعة BMW قد أكدت أنها كانت واحدة من أولى المؤسسات التي قامت بتجربة النموذج المحدث EFQM ، ووفقاً للمجموعة فقد ساعدها النموذج المحدث في إعادة تقييم الروابط بين الاهداف والاستراتيجية وتعزيز التركيز على أصحاب المصلحة. وأن التحسينات التي تم إجراؤها على النموذج السابق تسمح بتحليل وتقييم التحديات المستمرة مثل الانتقال إلى التنقل الكهربائي (EFQM 2021).

7 - وفقاً لمؤسسة Bosch العالمية فقد كانت المؤسسة واحدة من المؤسسات الأوروبية الأربعة عشر التي وقعت على "خطاب النوايا عام 1988 الذي أدى إلى إنشاء مؤسسة EFQM وقد تبنت المؤسسة النموذج الأوروبي للتميز EFQM على مدار الثلاثين عاما الماضية، وهو ما أدى لمساعدة المؤسسة على الابتكار والتحسين المستمر في الأداء. وتشير المؤسسة أنه في مصنعها القائم في بلدية - Baichach مقاطعة - Oberallgau بافاريا - ألمانيا) يتم تصنيع الأنظمة عالية التقنية لسلامة السائق والقيادة الآلية ، بما في ذلك أنظمة الكبح المانعة للانزلاق وبرامج الاستقرار الإلكترونية وأنظمة الكاميرا وهي الأنشطة التي تعتمد على قدرة المؤسسة / المصنع على التطوير المستمر لثقافة الابتكار لتحسين العمليات الحالية وتصنيع المنتجات الجديدة. وقد أسهم تبني معايير التميز الأوروبية EFQM وبخاصة دور المقيمين الخارجيين في قياس أداء المؤسسة مقابل أهدافها الخاصة، في تقديم توصيات أسفرت عن مزيد من التحسينات ووفقاً للمؤسسة فقد مكنها هذا الأسلوب من الحصول على تعليقات ثاقبة و أفكاراً فعالة حول كيفية قيادة وتطوير المصنع. وقد حصلت المؤسسة عام 2017 بالفعل على جائزة EFQM

العالمية، وفي عام 2021 ، حصلت على تقييم 7 نجوم وإنجاز بارز ،
8 - كذلك تقوم مؤسسة جمارك دبي بدولة الامارات العربية المتحدة باستهداف تطوير تنافسياتها وقدراتها و انتاجية كوادرها البشرية، وقد تمكنت المؤسسة بالفعل من تطوير منهجيات تتبنى التميز في منظومات العمل والاستفادة من كافة التطورات التكنولوجية المتاحة بما يسهم في تعزيز جاهزيتها المستمرة. وقد حصلت المؤسسة على جائزة أفضل مؤسسة في مجال الابداع والابتكار على مستوى العالم، وبتصنيف 6 نجوم من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) خلال عام 2019. لتصبح جمارك دبي بهذا الإنجاز

أول جهة تحصل على هذه الجائزة العالمية على المستوى الحكومي والخاص بناء على التصنيف الجديد المتبع في الجائزة خلال دورة 2019. وتظهر مسيرة المؤسسة تبنيها الواضح للعديد من عناصر النموذج الأوروبي والذي مكنها من الحصول على 14 جائزة في مجال التميز والإبداع والابتكار عام 2020 ، ليصل إجمالي عدد الجوائز التي فازت بها المؤسسة إلى 124 جائزة خلال الفترة الماضية، وبلغ عدد الابتكارات النوعية التي تم تطويرها خلال العام 2020 (32) ابتكاراً ليصل إجمالي عدد الابتكارات النوعية في جمارك دبي منذ العام 2010 وحتى العام 2020 إلى 237 ابتكاراً.

سابعاً : الخاتمة

أظهرت الدراسة حيوية الاهتمام بتطوير جودة المؤسسات في الفكر والتطبيق، وهو الأمر الذي يحظى بخصوصية أعلى في حالة الدول العربية لتحسين التنافسية والإنتاجية الكلية للمؤسسات القائمة سواء كانت عامة أو خاصة لاسيما المؤسسات العامة التي يقع على عاتقها مهمة تقديم الخدمات العامة للمواطنين في مجالات الصحة والتعليم والأمن وخدمات البنى والمرافق الأساسية إلى غير ذلك من المهام المنوطة بالدولة تجاه مواطنيها، وأيضاً تجاه تنظيم وإدارة التنمية بوجه عام.

وفي ضوء ارتفاع تطلعات المواطن التي تتزايد دوماً صوب تلقى خدمات أعلى جودة، وكذلك تزايد الضغوط لتحسين مستويات الحكم الرشيد Good Governance بما يتضمنه من أبعاد كفاءة وجودة لتنظيم، والمساءلة والمحاسبة، ومكافحة الفساد ودور القانون يفرض كل ذلك على المؤسسات العامة مزيد من الضغوط للإسراع بتبني نظم أو نماذج رائدة للجودة وصولاً للتميز المؤسسي. وقد يتطلب الأمر مزيد من النقاش والتداول للوصول إلى صياغة النموذج الأكثر مناسبة لتحقيق كل ذلك بما يتوافق والتباينات القائمة بين الدول وكذلك بين المؤسسات على مستوى كل دولة.

تبقى النماذج الدولية الرائدة في مجال الجودة أو التميز - لاسيما النموذج الأوروبي الذي تم التركيز عليه بصيغته السابقة للعام 2013 أو بصيغته المحدثة للعام 2020 - قاعدة انطلاق يمكن للدول العربية البناء عليها لتبني تطبيقه أو الاستفادة منه لتطوير نماذج أخرى أكثر مناسبة مع التسليم بوجود عدد من الأمور أو العناصر

الواجبة وأهمها ضرورة وجود رؤية ورسالة وغايات وأهداف كلية وفرعية واضحة ومحددة للمؤسسات، تتسم بالطموح وكذلك بالواقعية، الأمر الذي يسهم في ضبط وتوجيه جهودها باستمرار وربط كافة أنشطتها بتحقيق تلك العناصر (الرؤية والرسالة والغايات) وهو الأمر الذي سيدفع بمستويات الكفاءة والفعالية والجودة في تنفيذ أنشطتها المختلفة. أخذاً في الاعتبار أن نجاعة تلك العملية تعتمد على عدد من المحددات أو الممكنات وأهمها : توسيع مستويات المشاركة والنقاش والتداول من جانب كافة المعنيين وأصحاب المصلحة في صياغة تلك العناصر وبما يحقق شروط الاتساق والانسجام والمواءمة فيما بينهم ومدى فعالية الهيكل التنظيمي القائم ووضوح التوصيف الوظيفي وطبيعة المهام المطلوبة ضمنه ومدى إدراك وتفهم القيادات والعاملين وبخاصة في مستويات الإدارة العليا لتلك لعناصر، هذا إضافة لمدى مساهمة الاهداف الفرعية بمختلف أنواعها وكذلك ما يتم إقراره من لوائح واجراءات لخدمة الرؤية العامة والاهداف طويل الاجل للمؤسسة.

إن تسريع انخراط الدول العربية في تبني تطبيق النماذج الدولية للجودة ولإدارة التميز وبخاصة في مؤسساتها العامة، سيولد دون شك عوائد تنموية هامة مباشرة ممثلة في رفع الإنتاجية من خلال كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة وتطوير النظم والعمليات التشغيلية، وتحقيق رضي المواطن أو المتلقي الأخير للخدمة، إضافة إلى تحقق عوائد غير مباشرة Externalities من خلال التأثيرات الإيجابية التي تنساب إلى مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الدولة يضاف إلى ذلك أن تبني هذا النهج هو بحد ذاته متطلب أساسي للحصول على بعض الشهادات والجوائز الدولية مثل ISO-9000 وغيرها من الشهادات التي تمثل هدفا للعديد من مؤسسات الدول لاسيما في ظل تزايد حدة المنافسة الدولية بين الحكومات في مجال تحسين بيئة الاعمال وجودة وتنافسية الخدمات العامة .

ثامناً : المراجع :-

المراجع العربية

- 1 - جميل عثمان (2016). " أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية – سبتمبر 2016 www.kantakji.com/media/9021,
- 2 - حداد واخرون: (2011) دراسة ميدانية حول " التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011
- 3 - العزاوي، محمد (2005). " إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 47.
- 4 - دار المنظومة (2018). تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحسين مستوى الأداء دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس - كلية التجارة <http://search.mandumah.com/Record/810720>
- 5 - محمد أحمد الخولي، رقية سالم الحبسي، رغد أمين الصليب، (2019)، منهجيات التميز لتطوير الأداء المؤسسي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 6- ويليام أرودا، كرستين ديكسون، (2018)، استراتيجيات صناعة التميز الشخصي والمؤسسي، ترجمة وتحقيق: زكريا القاضي، محمد أبو ضيف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 7 - أحمد محمد المأمون الصافي، محمد أحمد عبد الجواد، محمود حسين محمود، (2017)، التميز المؤسسي "عبر التقييم الذاتي المشترك"، دار رؤية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 8 - محمود حسين أبو جمعة، (2016)، التميز المؤسسي؛ عوامل النجاح، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9 - الحسن باشيو، نزار البراوري، محمد عيشوني، (2013)، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات- مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

المراجع الاجنبية

- 1 - Adámek P, Bauerová R,, Zapletalová Š (2020). "A Research Agenda of EFQM Recognized for Excellence- recipients in the Czech Republic: The Case Study of Application of Business Excellence Model", Global Journal of Business Economics and Management Current Issues 10(3):161-175. November 2020
- 2 - BASAK MANDERS (2014). "Implementation and Impact of ISO 9001-IMPLEMENTATION AND IMPACT OF ISO 9001", Erasmus University, 337-LIS ISBN 978-90-5892-394-3 O 2014.

3 - BASAK MANDERS (2014). "Implementation and Impact of ISO 9001-IMPLEMENTATION AND IMPACT OF ISO 9001", Erasmus University, 337-LIS ISBN 978-90-5892-394-3 O 2014.

4 - Dubai customs, (2022). "Dubai Customs participates in awareness initiative to support talented students".

<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/mobile/pages/newsdetails.aspx?itemid=1564&NewsID=1564>

5 - EFQM,2021. "BMW Plant, Munich- A Case Study" (<https://efqm.org/case-studies/bmw>) EFQM,2021. "The EFQM Model: An Overview", Revised 2nd edition, O EFQM 2021 EFQM,2022. "The EFQM Model", <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>

6 - EFQM,2022." Bosch - A Case Study: Creating a culture for innovation to thrive". (<https://efqm.org/case-studies/bosch>)

7 - EFQM. "Shares what woks - An Overview of the EFQM Excellence Model", © EFQM 2012. Fonseca Luis (2020). "The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review" (<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2021.1915121>)

8 - George Carol, Cooper Fraser, Douglas Alex(2003)." "Implementing the EFQM excellence model in a local authority". (https://www.researchgate.net/publication/235250477_Implementing_the_EFQM_excellence_model_in_a_local_authority)