



لواء أ.ح / مجدى فؤاد حجازى

مستشار الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية

محافظ أسوان الأسبق

التميز المؤسسى بين النظرية والتطبيق

مقدمة :

شهد علم الإدارة العامة تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة وتبنى مفاهيم جديدة متكاملة ومتناسقة تتسم بالبساطة والوضوح والمرونة لمجابهة متغيرات الواقع الحالى وأبرزها التقنيات الحديثة فى الاتصالات وتبادل المعلومات وتقنيات الحاسب الآلى وإدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن بزوغ مفاهيم جديدة مثل رأس المال البشرى ورأس المال الفكرى... كل تلك المتغيرات أدت إلى حدوث تغييرات واضحة فى أداء الأعمال بكل أنواعها سواء كانت خدمية أو إنتاجية أو إدارية.

ويهدف التطوير الإدارى إلى تحويل النظم البيروقراطية إلى نظم مرنة تعنى بالتجديد والإصلاح والإبداع الإدارى باستغلال متغيرات العصر فى كل العلوم والمجالات والتوجهات الحديثة مثل الحكومة الرقمية أو التحول الرقمة والحكومة الإلكترونية بما يضمن تقديم الخدمات أو المنتجات أو إدارة الأعمال بطريقة سهلة ومرنة وفى أقل وقت ممكن وبأقل استهلاك للموارد فيها الموارد البشرية.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى لتسليط الضوء على الظاهرة محل الدراسة وهى :

(التميز المؤسسى) وتحديد سماتها وملامحها ووصفها وصفاً دقيقاً وتحديد خصائصها ونتائجها، كما تم اتباع المنهج المقارن لدراسة الاختلاف بين نماذج التميز الأوروبى فى السنوات المختلفة والوقوف على الاختلافات الجوهرية بين هذه النماذج.

محتويات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المحاور الآتية :

- ١- الإطار النظرى والمفاهيمى للتميز المؤسسى.
- ٢- نماذج ومعايير التميز المؤسسى.
- ٣- نتائج وتوصيات الدراسة .

إشكالية الدراسة :

إلى أى مدى يمكن استخدام نماذج التميز المؤسسى فى كل الدول وفى جميع المجالات وعلى جميع المستويات.

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تعريف القارئ غير المتخصص بموضوع التميز المؤسسى والغرض منه وعرض بعض نماذجه والوقوف على مدى واقعية تطبيق نماذج التميز المؤسسى.

التساؤلات التى تطرحها الدراسة :

طرحت الدراسة سؤالين هما :

- ١- هل منح جوائز التميز المؤسسى لبعض الجهات التى تتقدم لها مناسب للوصول إلى حالة التميز المؤسسى العامة فى كل مؤسسات الدولة ؟
- ٢- هل تصلح نماذج التميز المؤسسى للتطبيق على كل المجالات وفى جميع المؤسسات ؟



أولاً: الإطار النظرى والمفاهيمى للتميز المؤسسى

١- فى إطار بحث العالم فى مختلف المجالات عن التميز المستدام من أجل الوصول إلى أنجح الأساليب التى تجعل من استدامة النجاح أمراً سهلاً، وبعد رحلة طويلة من البحث تم التوصل إلى أهم المبادئ التى وضعت الأقدام على طريق النجاح وهى التى عرفت بإدارة الجودة الشاملة^(١).

٢- وفى أواخر ثمانينيات القرن الماضى بدأ بزوغ مفهوم التميز، ففى أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبى للتميز المؤسسى الذى بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢، ثم تطور النموذج الأوروبى أكثر من مرة وأخرها فى عام ٢٠٢٠^(٢).

٣- لقد كانت محاولات تقديم تعريف دقيق للتميز قليلة ويرجع ذلك إلى الخلط بين مفاهيم التميز من جهة ومفاهيم إدارة الجودة من جهة أخرى، وهو خلط مبرر لأن كلا المفهومين يهدف إلى الارتقاء بأداء المؤسسة وتطوير خدماتها مع احتفاظ مصطلح التميز بخاصية الحرص على المنافسة والتفوق^(٣).

٤- بعض تعاريف التميز المؤسسى :

أ- وفقاً للجمعية الأمريكية للجودة يُعرّف مصطلح (التميز المؤسسى) بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار للمعايير والعمليات التى تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التى تلبى متطلبات العملاء، علاوة على ذلك ووفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإن المنظمات المتميزة هى تلك التى تحقق وتحافظ على مستويات الأداء المتميز أو تتجاوز توقعات المعنيين^(٤).

ب- يُعرّف البعض على أنه حالة من الإبداع الإدارى والتفوق التنظيمى تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكل المعنيين فى المؤسسة^(٥).

ج- ويُعرّف بأنه القدرة على استخدام وتنسيق موارد المؤسسة فى تكامل وتفاعل بما يمكنها من مواجهة التغيرات البيئية المحيطة الخارجية والداخلية واستثمار قدراتها الذاتية مما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة، وكذا أهداف وتوقعات المعنيين والمحيطين بها^(٦).

د- ويرى البعض أن التميز المؤسسى هو التفرد التنظيمى وترسيخ ثقافة التميز داخل المؤسسة، والقدرة على

استخدام كل مواردها الاستخدام الأمثل لتحقيق أعلى معدلات النمو والوصول إلى رضا العملاء وأصحاب المصالح والعاملين^(٧).

هـ- والبعض الآخر يرى أن التميز المؤسسى هو فلسفة الإدارة التى تركز على عدد من القيم الجوهرية وتضمن التطبيق الناجح لقيادة الأداء والتحول والتنفيذ لمجموعة من الاستراتيجيات وتروج لثقافة التعلم والإبداع والابتكار بما يدعم تحقيق نتائج باهرة ومستدامة وفق أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة لتلبية أو تجاوز توقعات المعنيين^(٨).

و- يرى الباحث أنه يمكن تعريفه كالآتى: (التميز المؤسسى هو حالة من الإجابة فى أداء الأعمال بأسلوب ممنهج ومنظم بما يؤدي إلى التفوق المستمر والمتنامى فى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة وتمييزها بأعلى كفاءة وفى أقل وقت ممكن وبأقل استهلاك للموارد والجهود البشرية فى ظل الاستخدام الأمثل لآخر ما وصل إليه العلم فى المجالات المختلفة، مع القدرة على مجابهة المواقف الطارئة بنفس مستوى الإجابة بما يحقق الرضا الكامل لهيئة إدارة المؤسسة وللمتعاملين معها والعاملين فيها).

٥- أهمية التميز المؤسسى :

أ- تأتي أهمية التميز المؤسسى لكونه بمنزلة الإطار الذى يحتوى وينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويساعدها فى تحقيق الآتى^(٩) :

- تقييم موقعها على مسار التميز وتحديد الفجوة بين مصادر قوتها الكاملة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها.
- تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تُسهل تكامل المبادرات وإزالة الازدواج وتحديد الفجوات.
- بناء أساس لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.

ب- ويرى بعض الباحثين أن أهمية التميز المؤسسى تظهر فى كونه وسيلة ضغط على المؤسسات حال اتباعها أحد نماذج التميز لتبنى برامج وخطط تمكنها من الآتى^(١٠) :

- انتقاء المعلومات التى تساعدها فى اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع قدرات المؤسسة.
- إبراز العقبات الحالية والمستقبلية التى تواجهها المؤسسة ووضع الحلول المناسبة للتخلص منها من خلال الاعتماد على فرق عمل تتميز بالمهارة والقدرة على التحليل والإبداع.

- توفير نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أدائها مع وضع أنظمة للاختيار والتدريب والترقى.
- توفير نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات.
- وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليمة للخطط والبرامج.

ثانياً : نماذج ومعايير التميز المؤسسي

١- النماذج الدولية للتميز المؤسسي :

- أ- ترتبط أهمية تبنى النماذج الدولية للتميز المؤسسي بأبعاد عديدة أهمها إمكانات التطبيق فى المؤسسات العامة والخاصة على حد السواء بما يرفع من مستويات الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات بأنواعها، كما مثلت المفاهيم المرتبطة بالجودة لاسيما مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) لمنشأ تاريخى لمفهوم التميز المؤسسي، والتي أسست علمياً لكل النماذج الدولية الحديثة للتميز وأهمها النموذج الأوروبى.
- ب- يشير الواقع الدولى المعاصر إلى تطوير العديد من الأساليب للارتقاء بالجودة المؤسسية، حيث ظهر عديد من الجوائز العالمية التى تقوم بتطبيق نماذج محددة للجودة وهذه النماذج / الجوائز تستهدف تقييم جهود المؤسسات لتحقيق الجودة الشاملة، وهى نماذج تتفق فى استهداف تشجيع المؤسسات لرفع جودة السلع والخدمات والأنشطة وتختلف فى الجوانب التى تركز عليها فى كل مستوى (العمليات / المتلقى / العميل أو الأنشطة المطبقة).

ومن أمثلة هذه النماذج :

- النموذج الأمريكى لتمييز الأداء.
- النموذج اليابانى للجودة الشاملة.
- نموذج وجائزة التميز السنغافورى.
- نموذج دى للأداء الحكومى.
- نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (السعودية).
- نموذج مركز الملك عبدالله الثانى للتميز (الأردن).
- نموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومى (الإمارات).
- نموذج جائزة التميز الحكومى العربى.
- نموذج جائزة مصر للتميز الحكومى.
- النموذج الأوروبى لتمييز الأعمال (EFQM).

- تحديد موقع المؤسسة على طريق التقدم نحو تحقيق أهدافها من خلال قدرتها على العمل بما يتناسب مع مواردها المتاحة وقدرتها على استغلال هذه الموارد لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ج- ويرى الباحث أنه يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسى من ثلاث جهات نظر مجتمعة كالآتى :

- من وجهة نظر المؤسسة نفسها فإن أهمية التميز المؤسسى هى نجاحها فى أداء مهامها وتحقيق أقصى عائد مادي ومعنوى.
- من وجهة نظر العاملين فى المؤسسة فإن أهمية التميز المؤسسى لهم هو فى تحقيق تقسيم العمل بينهم وتحديد المهام والمسئوليات بدقة دون ازدواج أو ثغرات ويحقق أداءهم مهامهم بأقل مجهود وفى أقل وقت دون معاناة أو مشكلات فيما بينهم فى أداء العمل.
- من وجهة نظر متلقى الخدمة أو المنتج فإن أهمية التميز المؤسسى تكمن فى تحقيق الرضا له من خلال توفير الوقت والنفقات والاستخدام الأمثل لموارده.

٦- متطلبات تحقيق التميز المؤسسى :

- أصبح تحقيق التميز المؤسسى ضرورة ملحة يصعب تجاهلها أو عدم وضعها ضمن الخطط المستقبلية للمؤسسات، ولتحقيقه توجد بعض المتطلبات التى لا بد أن تسعى المؤسسات لتوفيرها وهى كالآتى^(١١) :
- التوجه الاستراتيجى ويعنى تصميمًا استراتيجياً متكاملًا يشمل التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم عدة عناصر (رسالة المؤسسة، النتائج التى تسعى لتحقيقها، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية التى تسعى لتحقيقها).
- إعداد منظومة متكاملة من السياسات التى تحكم وتنظم عمل المؤسسة.
- استخدام هياكل تنظيم مرنة ومتناسبة مع متطلبات الإدارة كما يؤخذ فى الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهيكل التنظيمى.
- توفير نظم متطورة لتحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات وآليات الرقابة وضبط الجودة.
- توفير نظام معلومات متكامل وعمل نظام لقواعد وآليات توظيفها لدعم واتخاذ القرار.



ج- نشأة وتطور وأهمية نموذج التميز المؤسسى لمنظمة الجودة الأوروبية (EFQM):

• تُعد منظمة إدارة الجودة الفيدرالية (EFQM)

منظمة غير هادفة للربح، تمثلت مهمتها على مدى ٣٠ عامًا فى مساعدة المنظمات الأعضاء فى تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق التميز المستدام، وقد ضُمَّت تلك المنظمة فى عضويتها منظمات خاصة وعامة من مختلف القطاعات والدول وتعمل الكثير منها عبر القارات، وقد نجحت منظمة الجودة الفيدرالية فى استخلاص نموذج للتميز من خلال تعاونها مع الكثير من المديرين التنفيذيين بحيث أصبحت هى الراعى الرسمى لنموذج التميز والجودة المعروف باسم النموذج الأوروبى للتميز المؤسسى (EFQM).

• يوفر نموذج الجودة (EFQM) إطاراً يستخدم للإحاطة الشاملة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذى ينتمى إليه؛ وذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة والتميز من خلال الوصول إلى الممارسات الجيدة والاعتماد على الابتكار لتحسين النتائج، وقد تمكن تلك المنظمات من خلال تطبيق هذا النموذج من الاستجابة لمطالب أصحاب المنافع من المتعاملين مع المنظمة.

• منذ تقديم نموذج (EFQM) عام ١٩٩٣ جرت عليه العديد من التعديلات فى سنة ١٩٩٧ تم تكوين فريق قيادى من نموذج يتولى تقديم مقترحاته لتطويره ثم الأخذ بالعديد منها ثم فى مرحلة لاحقة تم إخضاع النموذج للاختبار بواسطة ٥٠٠ من المنظمات المستخدمة له فى أوروبا، وقد تمت تسمية المقترح الأخير نموذج التميز والذى تم تقديمه عام ١٩٩٩ فى اجتماع ضم ممثلى النموذج فى جنيف بوصفه المنهج الذى سيتم اعتماده والأخذ به فى السنوات التالية.

• كان الاختلاف بين نموذج ١٩٩٣ والنسخة المعدلة له سنة ١٩٩٧ هو اشتماله على تعديل فى عدد المعايير الرئيسية وكذا المعايير الفرعية - هذا وإن بقيت المفاهيم الأساسية له كما هى، وبشكل إجمالى وجد أن تعديل النموذج يُعدُّ إنصافاً فى جعله أكثر تركيزاً على النتائج والأداء والعملاء إلى جانب أصحاب المصالح، وبهذا جاء النموذج مركزاً على كل من جودة هيكل المنظمة وعملياتها ونتائجها.

• عام ٢٠١٠ طرأت على النموذج تعديلات فرضتها متغيرات بيئية تمثلت فى التغذية العكسية التى تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء وكذا الفرق الاستشارية التى قامت بالتقييم مستخدمة النموذج وكذا الاتحاد الأوروبى الذى فرض تطوير النموذج وجعله أكثر مواءمة، هذا إلى جانب تمام الوعى بتوجهات جديدة تمثلت فى الإبداع وإدارة المخاطر والاستدامة^(١٢).

د- يُعدُّ النموذج الأوروبى للتميز الأعمال (EFQM) أحد أبرز نماذج التميز، وقد تم إعداده بواسطة (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) وسيتم استعراض هذا النموذج بدرجة من التفصيل لنجاح تطبيقاته وكونه أصبح يمثل مرتكزاً للتميز الإدارى المستدامة القائمة على المعايير والموصفات العالمية المطبقة فى عديد من الدول المتقدمة والنامية على حد السواء^(١٣).

٢- **معايير التميز طبقاً للنموذج الأوروبى (٢٠١٣):**

أ- تم تطوير هذه المنهجية الأوروبية لتقوم بتقييم تسعة مجالات مركزية، خمسة منها ترتبط بكيفية التشغيل (الممكنات، والمنهجيات) أما الأربعة الأخرى فترتبط بالنتائج وترتكز على مجالات نتائج الأداء، وفيما يلى نستعرض المعايير التسعة الرئيسية والأفرع الناتجة عنها.

• **المعيار الأول: القيادة**

يركز هذا المعيار على دور ومهام وممارسات أداء القادة، ويتوسع إلى أداء جميع المديرين والمشرفين، ويشمل هذا المعيار ستة معايير فرعية هى:

- تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- المشاركة فى وضع وتطوير أنظمة العمل.
- دور القيادة فى التعاون مع دوائر أخرى من خلال التفاعل مع جميع الفئات المعنية.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبنى سياسة التغيير من أجل الوصول للأفضل سواء تغيير المناهج والسياسات أو تغيير القوى البشرية وكذا حثهم على التغيير.

• **المعيار الثانى : الاستراتيجية والسياسات**

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

• **المعيار السادس : نتائج المتعاملين / المواطنين / المستفيدين**

ويعنى هذا المعيار بقياس مدى تحقيق النتائج ومستوى رضا المستفيدين أو المتعاملين، ويشمل معيارين فرعيين هما:

- الشفافية والخدمات والانطباع العام .
- مجموعة المؤشرات الخاصة بتقييم أداء العاملين من خلال المتعاملين .

• **المعيار السابع : نتائج الموارد البشرية / العاملين**

يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية، ويشمل معيارين فرعيين هما :

- مقياس رأى الموارد البشرية من خلال (التحفيز - الرضا الوظيفى - الشفافية) .
- مؤشرات أداء القوى البشرية.

• **المعيار الثامن : نتائج المجتمع**

يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع، ويشمل معيارين فرعيين هما :

- قياس رأى المجتمع .
- قياس مؤشرات الأداء لمصلحة المجتمع .

• **المعيار التاسع : نتائج الأداء الرئيسية**

يتناول هذا المعيار مدى تحقيق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط والاستراتيجيات والأهداف ويشمل معيارين فرعيين هما :

- مخرجات الأداء الرئيسية .
- مؤشرات الأداء الرئيسية .

١- **النموذج الأوروبي المُحدَث ٢٠٢٠ (EFQM2020) :**

شمل هذا النموذج المحدث مستويات ثلاثة هي (التوجه والتنفيذ والنتائج) كالآتى:

- أ- **محور التوجه :** تضمن معيارين رئيسيين هما:
- المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية.
- المعيار الثانى: الثقافة المؤسسية والقيادة.

ب- **محور التنفيذ :** تضمن ثلاثة معايير رئيسية هي:

- المعيار الثالث: إشراك المعنيين.
- المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة.
- المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول.

ج- **محور النتائج :** وتضمن معيارين رئيسيين هما

- المعيار السادس: انطباعات المعنيين.
- المعيار السابع: الأداء الاستراتيجى والتشغيل.

- بناء الاستراتيجية والسياسات بناءً على احتياجات جميع المعنيين.

- اعتماد الاستراتيجية والسياسات على معلومات دقيقة.
- إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسات العامة.
- شرح وتوضيح وتوصيل الاستراتيجية والسياسات للعاملين.

• **المعيار الثالث : الموارد البشرية**

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

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بالشفافية.

- التواصل والحوار مع الموارد البشرية.
- الاهتمام بمكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.

• **المعيار الرابع : الشراكات والموارد**

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

- إدارة الشراكات الرئيسية والفرعية على جميع المستويات وفى كل المجالات.
- إدارة الموارد المالية .
- إدارة الممتلكات والأصول .
- إدارة الموارد التقنية لدعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة .
- إدارة المعرفة .

• **المعيار الخامس : العمليات**

يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين إجراءات العمل لتحقيق الأهداف، ويتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية هي :

- منهجية تصميم إدارة العمليات .
- تحسين العمليات بطرق إبداعية متطورة ومرنة .
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات .
- إدارة وتقوية العلاقات مع المتعاملين .



المسابقة أما الجهات الأخرى غير المشاركة فقد تكون مشتركة فى مسابقة أخرى للتميز المؤسسى أو قد تكون منفذة لمعايير التميز المؤسسى الحكومية دون إشترك فى منافسة الحصول على الجائزة أو قد تكون غير منفذة إطلاقاً لقواعد التميز المؤسسى.

ج- هناك العديد من دول العالم قد أعدت نماذج ومعايير للتميز المؤسسى الخاصة بها وتعمل على تنفيذها، ودول أخرى أخذت بنظام جوائز التميز المؤسسى فقط وهناك دول ومؤسسات تأخذ بمعايير التميز المؤسسى للنماذج التى تم إعدادها فى دول أخرى وهى التى تُعدُّ نماذج دولية مثل النموذج الأوروبى *EFQM* وفى جميع الحالات فإنه توجد معايير عامة يمكن لأى جهة فى أى دولة أن تعمل بها، ولكن هناك معايير خاصة وتفصيلية لكل جهة وتميزها عن غيرها نتيجة اختلاف طبيعة المؤسسات واختلاف مستوى تعليم وتدريب العاملين بها والعوامل الاجتماعية والجغرافية المختلفة بين دولة وأخرى أو مؤسسة وأخرى.

٢- توصيات الدراسة :

أ - أبرز الأسس والاعتبارات التى يجب مراعاتها عند وضع نماذج للتميز وتطبيقها :

- تصميم نماذج لمنح جوائز التميز المؤسسى ونماذج أخرى لتطبيق قواعد التميز المؤسسى.
- تخصيص نماذج للتميز المؤسسى للمؤسسات الناشئة تختلف عن نماذج التميز المؤسسى للمؤسسات القائمة والتي وصلت إلى حالة معينة من التميز.
- قيام كل دولة بعمل نماذج تميز خاصة بها وذلك نظراً لاختلاف طبيعة الشعوب والثقافات ومستوى التقدم العلمى والتكنولوجى بين الدول.
- إعداد نماذج تميز عامة تشمل جميع الجهات فى الدولة ونماذج أخرى تخصصية طبقاً لكل مجال وتخصص فى كل مؤسسة.
- أهمية تدريب كوادر من العاملين فى مجال تنفيذ قواعد ومعايير التميز المؤسسى.
- عقد دورات تدريبية للعاملين فى مجال تقييم التميز المؤسسى فى جميع التخصصات بما يسمح لهم بالتقييم الدقيق الذى يودى إلى الإصلاح والتطوير.
- ب- التفرقة بين نماذج تطبيق معايير التميز ونماذج الحصول على جوائز التميز:

٢- ويرى الباحث أنه بمقارنة محتويات النموذجين السابقين للتميز المؤسسى فإن النموذج الأول (٢٠١٣) يتميز عن النموذج الثانى (٢٠٢٠) فى أنه يهتم بالتفاصيل سواء فى المعايير الرئيسية أو فرعياتها أما النموذج الثانى (٢٠٢٠) فيتميز عن الأول فى أنه يتماشى مع التوجهات الدولية الحديثة ويبرز أهمية المشاركة الاجتماعية والتنمية المستدامة، كذا فإن النموذج الأول (٢٠١٣) لا يترك للعاملين على تطبيق التميز المؤسسى حرية التفكير بل أوضح جميع التفاصيل وقد تكون هناك تفاصيل مهمة (حسب نوع المؤسسة)، أما النموذج الثانى (٢٠٢٠) فإنه وضع عناوين واسعة للتوجهات ثم المعايير بما يعطى حرية التفكير والإبداع لمنفذى التميز المؤسسى، لهذا فإنه قد يكون من المناسب أن يستخدم النموذج الأول (٢٠١٣) لتطبيق التميز المؤسسى على المؤسسات الناشئة أو التى لم تعمل بقواعد التميز المؤسسى على الإطلاق؛ لأن هذه المرحلة من الإنشاء تتطلب العمل بهذه المعايير الدقيقة بتفاصيلها كاملة حتى تصل المؤسسة إلى حالة التميز المؤسسى البسيطة، أما النموذج الثانى (٢٠٢٠) فيمكن استخدامه فى المؤسسات القديمة والقائمة بالفعل والتى طبقت معايير التميز المؤسسى من قبل، ولكنها تريد رفع مستوى التميز وشموله كل العناصر حتى فيما يتعلق بعلاقة المؤسسة بالدولة وخدمة المجتمع والتوجهات الدولية الحديثة.

ثالثاً : نتائج وتوصيات الدراسة

١- نتائج الدراسة :

أ- اتضح من دراسة موضوع التميز المؤسسى أنه امتداد لما سُمى نظام الجودة وأن العديد من دول العالم ومؤسساتها تعمل بنظام التميز المؤسسى وتضع له النماذج والمعايير التى تجعلها صالحة للتطبيق فى كل المجالات وعلى جميع المستويات.

ب- هناك العديد من دول العالم تنفذ فكرة منح جوائز التميز المؤسسى فى أكثر من مجال (محليات - مستشفيات - مؤسسات) وهذه الجائزة تُمنح لمن يتقدم للحصول عليها، ولتحديد من يحصل على هذه الجائزة تتم مراجعة تطبيق معايير التميز المؤسسى التى يشملها النموذج المخصص للحصول على الجائزة، وبالطبع فإن الجهات التى تطبق معايير الحصول على الجائزة هى التى يمكن اشتراكها فى

- بالتقييم وتستخدم للجهات المتقدمة للحصول على جوائز التميز.
- من الواضح أن نماذج التميز على مستوى العالم هي نماذج متشابهة وتهتم بالكليات والنقاط العامة التي تصلح لكل الجهات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، حكومية أو شركات أو مصالح أو أي نوع آخر من مؤسسات الدولة، والواقع يفرض وجود بنود عامة للتميز تصلح للتطبيق على كل المستويات وفي جميع الجهات.. ولكن طبيعة العمل تقتضى وجود بنود وتفصيل في أداء أى عمل تختلف عن عمل آخر، فمثلاً التفاصيل التي تلى البنود العامة في مجال الصحة غير البنود الموازية لها في مجال الصناعات أو مجال تقديم الخدمات، كما أن إجراءات وبنود العمل في نفس المجال تختلف من مكان لآخر ولناخذ مثلاً هل بنود تميز العمل في ديوان عام وزارة تشابه بنود العمل في محافظة أو مركز شرطة رغم أنها كلها في المجال الحكومى، وهل في مجال الصحة بنود تميز العمل التخصصى في مديرية شؤون صحية تماثل بنود العمل في مستشفى، وفي مجال التعليم مثلاً هل بنود العمل في كلية جامعية مثل بنود التميز في مدرسة، وهل بنود التميز في مدرسة ثانوى صناعى مثل بنود التميز في مدرسة ثانوى عام أو تجارية.
 - يرى الباحث تقسيم نماذج تطبيق التميز إلى ثلاثة مستويات كالآتى:
 - المستوى الأول: وهو النموذج الذى يطبق على جميع الجهات ويمكن أن يطلق عليه (النموذج العام).
 - المستوى الثانى: وهو النموذج المتعلق بالمجال (صحة، تعليم، زراعة، شركات، مصانع، خدمة مواطنين، إلخ) ويمكن أن يطلق عليه (نموذج المجال).
 - المستوى الثالث: وهو النموذج المتعلق بالتخصص داخل المجال (جامعة، كلية جامعية، مديريةية التعليم، مدرسة ثانوى، مدرسة صناعية، مدرسة زراعية) أو في مجال الشركات (شركات مقاولات، شركات صناعات، شركات تقديم خدمات مثل الكهرباء والماء والغاز) ويمكن أن يطلق عليه (النموذج الخاص).

تلاحظ من خلال الاطلاع على بعض المراجع والجهود العالمية والإقليمية (العربية) والجهود المصرية فى مجال التميز أن الحديث عن التميز لا يفرق بين الإجراءات التي يجب أن تتخذها المؤسسة للوصول إلى حالة التميز وبين عناصر تقييم المؤسسات للحصول على جوائز التميز المؤسسى، والحقيقة أنه يجب التفرقة بين النموذجين لأن النموذج الأول المعنى بالتطبيق يمثل إجراءات رئيسية وفرعية وتفصيلية تصل إلى حد شرح إجراءات إدارية أو مهنية فى العمل للوصول إلى التميز فى إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة أو أداء المهمة، بينما النموذج المطلوب لتقييم التميز والحصول على الجائزة هو معنى بجوائز التميز ومدى نجاح المؤسسة فى تطبيق البنود العامة الرئيسية وقد تصل إلى الفرعية ولكن غير التخصصية، ويمكن القول إن نماذج تطبيق إجراءات التميز تصلح لأن تكون نماذج لتقييم التميز ومنح الجوائز ولكن نماذج تقييم التميز لمنح الجوائز لا تصلح للتطبيق أو غير دقيقة وغير تفصيلية وتتطلب اجتهاد العاملين لفهم بعض البنود.. ومن هنا يجب على جميع المتخصصين والمهتمين أن يقوموا بتصميم نماذج لتطبيق معايير التميز المؤسسى ونماذج أخرى لتقييم التميز المؤسسى وهي التى تُمنح على أساسها جوائز التميز الحكومى أو المؤسسى.. كما أن الجوائز تُمنح لمن يتقدم للحصول عليها فقط، وبالتالي فهى ليست إجبارية على كل مؤسسات الدولة ولا تؤدى للوصول إلى حالة التميز المؤسسى العام على مستوى الدولة، أما نماذج التطبيق فهى إجبارية على جميع مؤسسات الدولة لأنها تصدّر للعمل بها فى كل مجالات العمل الحكومية وغير الحكومية والإنتاجية والخدمية.

ج- مستويات نماذج التميز:

- إن نماذج التميز التى تصلح فى دولة ما لا تصلح بنسبة كاملة للتطبيق فى دولة أخرى؛ وذلك نظراً للعديد من الاختلافات بين الدول وبعضها مثل مستوى التعليم ومستوى التكنولوجيا المطبقة والسياسات والطبيعة الجغرافية ومواصفات البشر والنظام السياسى المطبق ونوع الحكم، وبالتالي فمن الأهمية أن يكون لكل دولة نماذج لمعايير التميز خاصة بها تطبق على جميع أجهزة الدولة ومؤسساتها بالكامل، ونماذج أخرى لمنح جوائز التميز تهتم



الخاتمة :

إن التميز المؤسسي أصبح ضرورة من ضروريات الحياة من أجل مجابهة متطلبات العصر الحديث ومسايرة تطورات العلم والتكنولوجيا والتقنيات الحديثة من أجل الوصول إلى حالة وانطباع الرضا من المواطن، سواء كان هذا المواطن مستفيداً من السلعة أو الخدمة التي تقدمها له المؤسسة أو كان هذا المواطن من العاملين بها، وبالطبع فإن رضا المواطن هو من أهم أهداف الأمن القومي بما يعنى أن التميز المؤسسي عنصر إيجابي في مجال تحقيق الأمن القومي فيجب الاهتمام به وتطويره واستدامته واعطاؤه الأهمية الأولى في عناصر بناء أى دولة حديثة، كما يجب أن يكون لكل دولة نماذج التميز المؤسسي الخاصة بها في كل مجالات الأعمال وعلى كل المستويات بما يحقق حالة التميز المؤسسي العام على مستوى الدولة كمؤشر إيجابي في مجال تحقيق الأمن القومي.

المراجع :

- (١) صديق أحمد إسحق، تميز الأعمال، ورقة علمية، ملتقى تميز الأعمال الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، ٢٠١٤، ص ١٥.
- (٢) قاسم راسل، التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل :
<https://amall21.plogspot.com> . 6 Aug,2023
- (٣) محمود عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي، أكاديمية الإدارة والسياسات جامعة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٤، ص ٧٣.
- (٤) حسام الدين مصطفى، رسالة دكتوراه، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي، الكلية العسكرية للعلوم والإدارة، كلية التجارة جامعة حلوان، مصر، ٢٠٢٢، ص ١٦١.
- (٥) على السلمى، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، ٢٠٠١، مصر، ص ١٥٢.
- (٦) عايذة سيد خطاب، العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٤، ص ٧٣.
- (٧) محمد على السيد عمر هنادى، إدارة التنوع كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة رأس المال الفكرى وتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠١٩، ص ٣٩.
- (٨) حسام الدين مصطفى، مرجع سابق، ص ١٦٤.
- (٩) عبدالرحمن إبراهيم عثمان، المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي ، إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ، الاتحاد العربي للمكتبات والعلوم (اعلم) ودار الكتب الوطنية، تونس، ٢٠١٤، ص ١٨٣.
- (١٠) مروة محمد عبد الهادى، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، العدد ٧٧، دراسة بعنوان التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية فى القطاع الحكومى، مصر ، ٢٠٢٢، ص ١٠٠.
- (11) *Shin.dooyoung et al, (1998), Critical Implementation Issues in total quality management, AM advanced Management Journal, vol.1 no 3,pp22-41, 15 Aug 2023.*
- (١٢) عالية عبد الحميد عارف ، النموذج الأوروبى للجودة (EFQM) كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٢ - العدد ٢، مصر ، ٢٠١٣ ، ص ٢٢-٢٣.
- (12) <https://eja.journals.ekb.eg> . 28 sep, 2023.
- (١٣) نواف أبو شمالة، المعهد العربى للتخطيط، سلسلة قضايا التنمية فى الدول العربية، الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي، العدد (١٦٠) ، الكويت، ٢٠٢٢، ص ٦-١٨.

التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق

■ لواء أ.ح / مجدى فؤاد حجازى

مستشار الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية

محافظ أسوان الأسبق

مستخلص :

شهد علم الإدارة العامة تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة وتبنى مفاهيم جديدة متكاملة ومتناسقة تتسم بالبساطة والوضوح والمرونة لمجابهة متغيرات الواقع الحالى وأبرزها التقنيات الحديثة فى الاتصالات وتبادل المعلومات وتقنيات الحاسب الآلى وإدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن بزوغ مفاهيم جديدة مثل رأس المال البشرى ورأس المال الفكرى ... كل تلك المتغيرات أدت إلى حدوث تغييرات واضحة فى أداء الأعمال بكل أنواعها سواء كانت خدمية أو إنتاجية أو إدارية.

أصبح مفهوم التميز المؤسسي من العناصر الرئيسية للإدارة بكافة أنواعها ومجالاتها، وتبرز أهمية التميز المؤسسي فى أنه يصلح للاستخدام فى كافة الأنشطة ويستخدم فى أغلب دول العالم كدليل لرفع مستوى الأداء الحكومى وغير الحكومى مما دعى بعض الدول لعمل نماذج تميز مؤسسي خاصة بها.

تم تناول الدراسة من خلال إلقاء الضوء على الإطار النظرى والمفاهيمى للتميز المؤسسي ثم التعرف على معايير التميز المؤسسي فى أحد أهم نماذج التميز المؤسسي وهو النموذج الأوروبى (EFQM)

(المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)، وترتب على ذلك الخروج باستنتاجات ومقترحات ولعل أبرزها أهمية قيام كل دولة بعمل نماذج تميز مؤسسي خاصة بها تتناسب مع ظروفها وطبيعتها شعبها، كذا أهمية عمل مستويات لنماذج التميز المؤسسي حتى تكون أكثر دقة وتفصيلاً لكافة الأنشطة والأعمال فى كل المجالات وعلى كافة المستويات.

الكلمات المفتاحية : التميز المؤسسي، الإدارة، النموذج الأوروبى

Institutional distinction between theory and practice

■ Major General/ Magdy Fouad Hegazy

Consultant of Military Academy for Postgraduate and Strategic Studies
Former Governor of Aswan

Abstract:

The science of public administration has witnessed great development in recent years and has adopted new, integrated and consistent concepts characterized by simplicity, clarity and flexibility to confront the variables of the current reality. The concept of institutional excellence has become one of the main elements of management in all its types and fields. The importance of institutional excellence is highlighted in that it is suitable for use in all activities and is used in most... Countries of the world as a guide to raising the level of governmental and non-governmental performance. The study dealt with by shedding light on the theoretical and conceptual framework of institutional excellence and then identifying the standards of institutional excellence in one of the most important models of institutional excellence, which is the European model (European Foundation for Quality Management). This resulted in drawing conclusions. And proposals, perhaps the most prominent of which is the importance of each country creating its own models of institutional excellence that suit its circumstances and the nature of its people.

Keywords: institutional excellence, management, European model