

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
التخصص: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

المقياس: إدارة الأداء والتميز

أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي

## المحاضرة الرابعة: نماذج إدارة التميز

### تمهيد

تعتبر نماذج إدارة التميز المؤسسي بمثابة الإطار الذي يحتوي وينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويساعدها على: تقييم موقعها على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها، تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تسهل التواصل الفعال للأفكار داخلها وخارجها، تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة الازدواج ويجدد الفجوات، تقديم بناء أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة، وسيتم في هذه المحاضرة تناول أهم نماذج إدارة التميز.

### أولاً: النموذج الأوربي لإدارة التميز (EFQM)

في عام 1988 تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة من قبل 14 منظمة كبرى في أوروبا، حيث أخذت على عاتقها مهمة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوربي جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت تلك المنظمة ونشطت بحيث أصبت تظم تحت لوائها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا، وقد قدمت هذه المنظمة سنة 1991 في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذجاً للتميز (EFQM) يمكن أن تستخدمه المؤسسات في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المنظمات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز، وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين إتباعها نصح التحسين المستمر، ويمكن أن تمنح هذه الجائزة لأربع فئات من المنظمات هي: الشركات الكبرى، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوكالات التشغيلية، منظمات القطاع العام.

### التعريف بالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

#### ماهي المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)؟

About the European Foundation for Quality Management (EFQM)

تهدف إلى زيادة التنافسية والفعالية في المنظمات بطريقة مستدامة.

It aims to increase the competitiveness and efficiency of organizations sustainably.

تضم فريقاً من الخبراء والأكاديميين لتطوير نموذج التميز (EFQM).

It consists of a team of experts and academics to develop the (EFQM) Excellence Model.

تقدم خدماتها في أكثر من 40 دولة عبر ترجمة نماذجها إلى أكثر من 30 لغة.

It offers services in more than 40 countries and translates its models to more than 30 languages.

هي مؤسسة مستقلة غير ربحية، تأسست في أكتوبر عام 1989م.

It is an independent non-profit foundation established in October 1989.

ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية في إدارتها.

ويمثل النموذج مرجعية عالمية في مجال تقييم الامتياز والتميز، ويمكن استخدامه بطرق متعددة منها: أداة للتقييم الذاتي في المؤسسات الأخرى المناظرة، معيار نوعي، ودليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة، وقاعدة لمفردات وقيم مشتركة وطريقة تفكير، وهيكل لنظام إدارة للمؤسسة، ويهدف النموذج إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات، وثبات المؤسسات وشمولها للمتطلبات الحكومية والأخلاقية، واستمرارية العمل، ومتابعة نتائج المؤسسات بمنظور يركز على المستقبل ولا يقتصر التركيز على الأداء السابق.

ويوضح النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز (European Foundation for Quality Management) أن فلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة.

### 1. لماذا يجب استخدام نموذج (EFQM)

- تحديد غاية المؤسسة: الغاية هي شريان الحياة لأي مؤسسة وبدونها ليس هناك سبب للخدمة، يولي (EFQM) تركيزاً على أهمية الغاية والرؤية والإستراتيجيات المرنة للمؤسسات التي تسعى لخلق قيمة مستدامة؛
- خلق الثقافة: يخلق (EFQM) ثقافة مبتكرة، ويقدر المعتقدات الجوهرية النوعية والأهداف المشتركة في صميم المؤسسات مع ضمان الترابط والالتزام بالرؤية؛
- تشكيل قادة أقوياء: القيادة الفعالة تبقي المنظمة مخلصاً لغايتها ورؤيتها، وهذا هو السبب في دعوة النموذج إلى إتباع نهج "القيادة على كافة المستويات"، لضمان اتخاذ القرارات بفعالية والتعاون والعمل الجماعي؛
- التحول المؤسسي: يستغرق التحول وقتاً طويلاً، ويوفر نموذج (EFQM) إطاراً مجرباً ومختبراً لجعل عملية التغيير الفعال سلسلة وخالية من المتاعب قدر الإمكان؛
- تعزيز الممارسات الرشيقة: الرشاقة في خضم التهديدات الناشئة من سمات المؤسسة الفعالة، ويوفر نموذج (EFQM) تحليلاً تنظيمياً ورؤية ثابتة لقيادة مسار آمن نحو التقدم والتحول؛
- معالجة التحديات التنظيمية الفريدة: انطلاقاً من حقيقة اختلاف المؤسسات وعدم وجود نهج واحد للتحول تم بناء نموذج (EFQM) ليكون متكيفاً مع العقبات التنظيمية الفريدة ومرناً بما يكفي للوفاء بوعده بتحقيق مكاسب في الأداء؛
- استشراف المستقبل: تم تصميم نموذج (EFQM) عبر سنوات من الخبرة في تغير الأسواق لفهم فوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ في المستقبل والذكاء التنبؤي في قيادة التحول.

## 2. أسس النموذج الأوربي لإدارة التميز (EFQM)

تأسس النموذج الأوربي للتميز تاريخياً على ثمانية مبادئ يتحدد وفقها مستوى التميز في المؤسسات وهي كما يلي:  
(EFQM, 2012)

1. **التركيز على النتائج:** تقوم المؤسسات المتميزة في مهامها نحو تحقيق رؤيتها ومخططاتها بالتركيز على تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبى احتياجاتها على المدى القصير والطويل من أجل أصحاب المصلحة ومن لهم علاقة، بما يتضمنه ذلك من التركيز على تطوير مجموعة رئيسية من النتائج المطلوبة لرصد التقدم المحرز على رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب؛

2. **التركيز على المتعاملين:** تقوم المؤسسات المتميزة بالتركيز على حقيقة أن العملاء/المواطنين هم السبب الرئيسي للسعي إلى الابتكار وخلق قيمة لهم من خلال فهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم، وهو ما يتضمن التركيز المستمر على العملاء وتوفير آلية مناسبة للتواصل للحصول على مقترحاتهم في عمليات تصميم المنتج أو الخدمة؛

3. **القيادة والثبات في السعي نحو تحقيق الأهداف:** تمتلك المؤسسات المتميزة قادة قادرين على تشكيل المستقبل وتحقيق النتائج المستهدفة، وهو ما يعني ضرورة التركيز على قدرة القادة على التكيف لضمان النجاح المستمر للمؤسسة؛

4. **الإدارة بالعمليات والحقائق:** تعتمد المؤسسات المتميزة على نظم وعمليات منظمة وإستراتيجية مما يساعد على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة للمؤسسة؛

5. **تطوير الموارد البشرية ومشاركتها:** تعطي المؤسسات المتميزة أهمية عالية للموارد البشرية وتبني ثقافة التمكين للعاملين، حيث يتم التركيز على خلق توازن بين الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة من جانب والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية من جهة أخرى؛

6. **استمرارية التعليم والتحسين والابتكار:** تعمل المؤسسات المتميزة على زيادة القيمة ومستوى الأداء للمؤسسة من خلال الابتكار المتواصل والمنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة، حيث تكون هناك حاجة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة والمصادر المحتملة للإبداع والابتكار؛

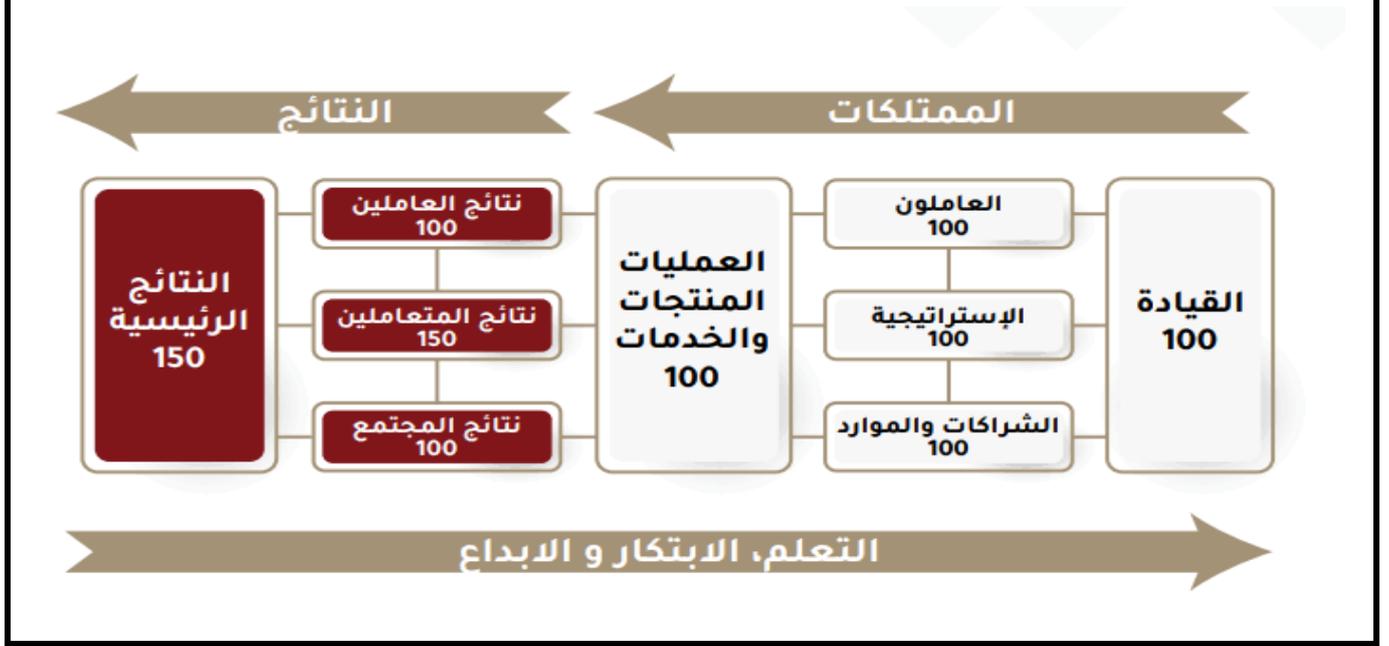
7. **بناء الشراكات:** تسعى المؤسسات المتميزة إلى الحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل، ويمكن تشكيل هذه الشراكات مع العملاء والمجتمع والموردين الرئيسيين، والهيئات التعليمية أو المنظمات غير الحكومية، على أن تستند هذه الشراكات على المنافع المتبادلة المستدامة؛

8. **الالتزام نحو المجتمع:** تضمن المؤسسات المتميزة بناء ثقافة عقلية وأخلاقية وقيم واضحة ومعايير عليا لسلوك المؤسسة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتضمن قيامها بأنشطة ذات تأثير أوسع على المجتمع.

## 3. معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز (EFQM)

ويتكون النموذج الأوربي لإدارة التميز من تسعة معايير مقسمة على مجموعتين، الأولى تمثل **الممكنات** وتشمل على خمسة معايير هي: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات والإجراءات، الشركات والموارد، والثانية تمثل **النتائج** وتشمل على أربعة معايير هي: رضا العاملين، رضا الفئات المستهدفة، خدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

## النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)



يوضح الشكل السابق أن هناك تسعة معايير مجموع أوزانها قدره 1000 نقطة موزعة بواقع 100 نقطة لكل معيار باستثناء معياري الأثر على المتعاملين أو متلقي الخدمة، ومعياري نتائج الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس انحياز هذا النموذج لصالح قياس الأثر والمردود النهائي على مستوى الخدمة المقدمة ومدى تقبل العملاء/المواطنين لها وللجهود والعمليات والأنشطة المرتبطة بآليات توفير وتقديم الخدمة، جدير بالذكر أن هذا النموذج تم تطويره أكثر من مرة باتجاه إعطاء مزيد من التحيز للمعيارين السابق الإشارة لهما، وذلك على حساب الحصة أو الوزن المقرر لباقي البنود.

وفيما يلي استعراض وشرح لتلك المعايير ومكوناتها الفرعية وأهم الأنشطة المدرجة ضمنها كالتالي:

❖ **المعيار الأول: القيادة (100 نقطة ويضم 6 معايير فرعية):** يركز هذا المعيار على دور ومهارات وأداء القادة خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها، كما أنه لا يقتصر على محورية دور القيادة العليا فقط، بل يوسع ذلك إلى دور ومهارات وممارسات وأداء جميع المديرين والمشرفين الذين يعتبرون عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، المشاركة في وضع وتطوير أنظمة العمل ضمن إستراتيجية وسياسات المؤسسة، التعامل مع جميع الفئات المعنية، بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، توفير بيئة مشجعة على الإبداع، تبنى سياسة التغيير؛

❖ **المعيار الثاني: الإستراتيجية والسياسات (100 نقطة ويضم 4 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ويتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية هي: بناء الإستراتيجية والسياسات على احتياجات جميع المعنيين، اعتماد الإستراتيجية والسياسات على معلومات دقيقة، إعداد ومراجعة وتحديث الإستراتيجية والسياسات العامة، شرح وإيصال وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات؛

❖ **المعيار الثالث: الموارد البشرية (100 نقطة ويضم 5 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدراتهم وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم (معارف ومهارات) والاهتمام بهم والتواصل

معهم وتحفيزهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لتلك الموارد سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: تخطيط وإدارة الموارد البشرية، تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية، الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، الاهتمام بمكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية؛

❖ **المعيار الرابع: الشركات والموارد (100 نقطة ويضم 5 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشركات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لدعم السياسة والإستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: إدارة الشركات، إدارة الموارد المالية، إدارة الممتلكات (المباني، التجهيزات، الموارد)، إدارة الموارد التقنية، إدارة المعرفة؛

❖ **المعيار الخامس: العمليات (100 نقطة ويضم 4 معايير فرعية):** يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذو قيمة مضافة لجميع المعنيين، ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية: منهجية تصميم وإدارة العمليات، تحسين العمليات بطرق إبداعية، تصميم وتطوير وتقديم الخدمات، إدارة وتقوية العلاقات مع المتعاملين؛

❖ **المعيار السادس: نتائج المتعاملين/المواطنين (175 نقطة ويضم معيارين فرعيين):** يقوم هذا المعيار بقياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم ويشمل معيارين أساسيين وهما: الشفافية والخدمات والانطباع العام، مجموعة المؤشرات الخاصة بأداء العاملين، ويتم ذلك من خلال: (استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوي، رسائل الشكر، وما شابه..)؛

❖ **المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية/العاملين (100 نقطة ويضم معيارين فرعيين):** يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم ويتضمن المعايير الفرعية التالية: مقياس رأي الموارد البشرية ويتم قياسها من خلال: (استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوي، رسائل الشكر، وما شابه..)، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية مثل: التحفيز والمشاركة، مستويات الرضا، الخدمات المقدمة للموارد البشرية، الإنجازات؛

❖ **المعيار الثامن: نتائج المجتمع (50 نقطة ويضم معيارين فرعيين):** يقوم هذا المعيار بقياس مدى تحقق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويشمل هذا المعيار على معيارين فرعيين وهما: معيار رأي المجتمع، ومؤشرات قياس الأداء، حيث تعكس هذه المقاييس رأي المجتمع بناء على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرأي والتقارير واللقاءات والاجتماعات العامة؛

❖ **المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (175 نقطة ويضم معيارين فرعيين):** يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج والإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتفق مع السياسة والإستراتيجية وبناء على طبيعة العمل والأهداف، ويشمل معيارين فرعيين هما: محرجات الأداء الرئيسية والذي يتضمن المقاييس التي تحدد نتائج الأداء المخطط لها والمتمثلة في النتائج المالية والنتائج غير المالية، المعيار الثاني هو مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تتضمن مقاييس لرصد وتقييم العمليات من أجل مراقبة وفهم وتحديد العمليات وتحسين نتائج الأداء المؤسسي وذلك وفقاً لطبيعة العمل والأهداف والعمليات.

يساعد هذا النموذج المؤسسة على تقييم واقعها، وتمكينها من التعرف على نقاط القوة والضعف، والتعرف على مسيرة تقدمها على ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتقديم نظرة شاملة للمؤسسة مبنية على التواصل الفعال داخل المؤسسة وخارجها، وتوفير معايير ومؤشرات يمكن من خلالها قياس درجة تقدم المؤسسة وتحديد الفجوات وطبيعة العمل في المستقبل القريب والبعيد، وإيجاد ثقافة تنظيمية تؤكد تكامل الأعمال وتناغم الأدوار داخل المؤسسة، كما يوضح النموذج من خلال المعايير والمؤشرات خطوط السلطة والمسؤولية بشكل محدد ودقيق، ويوفر تطبيق النموذج معالجة متميزة لمشكلات المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويحسن من كفاءة

الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمر، ودعم ثقافة التميز لدى جميع المعينين، وتطوير تفكير الإدارة والعاملين، ودعم إدارة التغيير، وتطوير هيكل المؤسسة بما يحقق توجيه العمل وتحسين النتائج وتحقيق التميز المستدام.

#### 4. منهجية (رادار) (RADAR) في النموذج الأوربي لإدارة التميز

يقدم النموذج الأوربي منهجية واضحة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها (RADAR) وهي الحروف الأولى من كلمات (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) على التوالي، وهو الاختصار الذي تستخدمه (EFQM) لوصف المنطق الكامن وراء أداة التشخيص التي طوّتها لمساعدة أي مؤسسة في إدارة أفضل لطريقتها في العمل، وكذلك تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين لأعلى المستويات، حيث ينطلق منطق (RADAR) على أن المؤسسة تحتاج إلى تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها، وكذلك التأكد من امتلاك الأساليب التي ستحقق النتائج المطلوبة سواء الآن أو في المستقبل، ومدى تطبيق هذه المناهج بشكل مناسب، ومراجعة وتقييم وتحسين الأساليب المستخدمة للتعلم والتحسين.

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بـ: تحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج) وتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتجري عملية متابعة وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء (أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج).

وتتضمن هذه المنهجية قيام المؤسسة بـ: تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من عملية إعداد السياسة والإستراتيجية، وتخطيط مجموعة متكاملة من المنهجيات وتطويرها لتحقيق النتائج الآنية والمستقبلية المطلوبة، تطبيق المنهجيات بشكل منظم لضمان التنفيذ الكامل، ومراجعة فاعلية تلك المنهجيات المعتمدة وتقييمها، وفاعلية تطبيقها بناء على قياس النتائج المتحققة وتحليلها، والتعلم منها بغرض التطوير والتحسين المستمر، وتحديد ووضع أولويات وتخطيط التعديلات وتنفيذها متى دعت الحاجة لها.

#### ثانيا: النموذج الأوربي المحدث لإدارة التميز (EFQM - 2020) - مواكبة الاستدامة

مراعاة لما أسفرت عنه نتائج التطبيق في مختلف المؤسسات التي قامت بتطبيق النموذج الأوربي وكذلك مراعاة لمستجدات إقرار أهداف التنمية المستدامة (SDGs) (2015-2030) تم تحديث النموذج الأوربي لإدارة التميز عام 2020، وقد اتسم النموذج المعدل (المحدث) بالتركيز على البعد الإستراتيجي للمؤسسة (الرسالة، الرؤية، الإستراتيجية)، وكذلك إيلاء أهمية أعلى للدور القيادي على مستوى كل المستويات الإشرافية؛

على المستوى التطبيقي تم إجراء عدد من التعديلات على النموذج الأوربي القديم (EFQM - 2013) وصولا للنموذج المحدث (EFQM - 2020) ففي الوقت الذي قام فيه النموذج السابق على 9 معايير أساسية تتضمن بدورها 32 معيارا فرعيا، فقد تقلص عدد المعايير إلى 7 معايير أساسية مجمعة في ثلاثة أبعاد هي: التوجه أو الاتجاه (لماذا)، التنفيذ (كيف)، والنتائج (ماذا)، مدعوما بـ 25 معيارا فرعيا، بالإضافة إلى 112 نقطة إرشادية، هذا إضافة لتركيز النموذج الأساسي في منهجيته/أدائه للتقييم (RADAR) على مستويين هما: الممكنات والنتائج، أما النموذج المحدث فقد تضمن ثلاثة مستويات هي: التوجه والتنفيذ والنتائج (Fonseca 2020).

## النموذج الأوروبي المحدث للتميز (EFQM - 2020)



وفيما يلي استعراض لأهم عناصر النموذج الأوروبي المحدث على مستوى محاوره/أبعاده الثلاثة كالآتي:

- 1. محور التوجه (Direction):** الوزن النسبي لمحور التوجه هو 200 نقطة، وقد تضمن هذا المحور معيارين رئيسيين هما:
  - **المعيار الأول: الرسالة والرؤية الإستراتيجية:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية ممثلة في: تحديد الرسالة والرؤية، تحديد وفهم احتياجات المعنيين، فهم النظام الايكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية، تطوير الإستراتيجية، تصميم والتنفيذ نظام للحكومة وإدارة الأداء
  - **المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار بدوره أربعة معايير فرعية ممثلة في: توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير، تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الرسالة والرؤية الإستراتيجية.
- 2. محور التنفيذ (Execution):** الوزن النسبي لمحور التنفيذ هو 400 نقطة، وقد تضمن هذا المحور ثلاثة معايير (تمثل عمليا المعايير من الثالث إلى الخامس) وهي:
  - **المعيار الثالث: إشراك المعنيين:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية ممثلة في: بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين، جذب وإشراك وتطوير العاملين، مراعاة مصالح الأعمال والحكومة والدعم المستمر، المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع، بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.
  - **المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 200 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار بدوره أربعة معايير فرعية ممثلة في: تصميم وبناء القيمة، التواصل وبيع القيمة، تقديم القيمة، تحديد وتطبيق التجربة الشامل.
  - **المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 100 نقطة، وقد تضمن هذا المعيار خمسة معايير ممثلة في: قيادة الأداء وإدارة المخاطر، التحول المؤسسي للمستقبل، قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة، إدارة الأصول والموارد.

3. **محور النتائج (Results):** الوزن النسبي لمحور التنفيذ هو 400 نقطة، ويتكون هذا المحور من معيارين أساسيين (السادس والسابع)، وهما:

➤ **المعيار السادس: انطباعات المعنيين:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 200 نقطة، ويتضمن ذلك رصد النتائج المتعلقة بـ: نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، نتائج انطباعات المجتمع، نتائج انطباعات الشركاء والمودين.

➤ **المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي:** الوزن النسبي لهذا المعيار هو 200 نقطة، ويتضمن ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بـ: الانجازات في تحقيق رسالة المؤسسة وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمؤسسة، تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الإستراتيجية، انجازات قيادة الأداء، انجازات قيادة التحول، مقاييس التوقعات المستقبلية.

مما سبق يظهر من الإضافات الجديدة والهامة في النموذج الأوربي 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 الايكولوجي للمؤسسة)، وكذلك تحديده لقوائم المؤسسات والمتفاعلين مع المؤسسة (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، الثقافة المؤسسية، والإستراتيجية، 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 حاليا ومستقبليا 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/ ممثلا في قضايا مثل العولمة، والتغيرات المناخية ومخاطر الاحتباس الحراري، وأهداف التنمية المستدامة، والتكتلات الإقليمية والدولية، والأزمات والصراعات الجيوسياسية الدولية.

يتميز النموذج الأوربي المحدث (EFQM 2020) عن النموذج الأوربي القديم في جوانب عديدة منها: مراعاته للنظام الايكولوجي للمؤسسة، وبناء قيمة مستدامة حالية ومستقبلية للمؤسسة، وكذلك تركيزه على الأبعاد المرتبطة بالبيئة العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة، والعولمة، وما توفره تلك الأبعاد من فرص أو ما تفرضه من تحديات على المؤسسة.

### ثالثا: النموذج الياباني لإدارة التميز (DEMING)

### رابعا: النموذج الأمريكي لإدارة التميز (MBNQA)

### خامسا: نماذج أخرى لإدارة التميز