



# المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

## الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة

إعداد

د. نواف أبو شمالة

---

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

---

## أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

## المحتويات

1	مقدمة .....
2	أولاً: من الجودة الشاملة إلى إدارة التميز .....
3	ثانياً: نماذج وجوائز دولية للجودة والتميز المؤسسي .....
3	ثالثاً: نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM) .....
4	رابعاً: أسس نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM) .....
5	خامساً: معايير التميز وفق النموذج الأوروبي .....
13	سادساً: منهجية الرادار RADAR أداة العمل (التقييم) للنموذج الأوروبي للتميز .....
16	سابعاً: النموذج الأوروبي المُحدث - EFQM 2020 - مواكبة الاستدامة .....
18	ثامناً: توظيف النموذج الأوروبي في التجارب الدولية والعربية – نماذج وتطبيقات .....
20	تاسعاً: الخاتمة .....
22	المراجع .....

# الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي – نماذج دولية رائدة

إعداد: د. نواف أبو شمالة

## مقدمة

يهدف هذا العدد من سلسلة جسر التنمية إلى تسليط الضوء على البعد الخاص بالتميز المؤسسي، مع استدعاء أبرز النماذج الدولية ذات الصلة لاسيما النموذج المقترح من جانب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality – EFQM.

ترتبط أهمية هذا الموضوع بأبعاد ثلاثة أساسية أولها هو إمكانات تطبيق تلك النماذج الدولية للتميز في كلا المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وهو الأمر الذي يدفع بمستويات الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات ومن ثم الدفع بمستويات التنافسية الكلية للاقتصاد، فرغم النشأة التاريخية التي ربطت تطبيق تلك النماذج بالمؤسسات الإنتاجية، إلا أن العقدين الماضيين شهدا إقبالا واسعاً من المؤسسات مقدمة الخدمات العامة (الحكومية) لتبنيها وتطبيقها (MRASEY, 2022). أما البعد الثاني فيتعلق بتوجه هذه النماذج لتستهدف بشكل كبير المتلقي الأخير للخدمة أو السلعة ممثلاً في "العميل أو المواطن" وفقاً لطبيعة المؤسسة عامة أم خاصة وهو الأمر الذي أصبح يمثل محور اهتمام كافة المؤسسات في وقتنا الراهن لاعتبارات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، حيث يسهم تطبيق هذه النماذج في المؤسسات العامة في الارتقاء بمستويات المصدقية Reliability في أداء الخدمات العامة، وكذلك الانسجام Conformance مع توقعات المواطن/المستفيد، إضافة لبناء الانطباع الإيجابي Image للمؤسسة لدى المواطن، وجميعها أمور تمثل أولويات معلنة للعديد من المؤسسات العامة (OECD, 2016). أما البعد الثالث فيرتبط بما وثقته العديد من الدراسات التطبيقية من إيجابية العلاقة بين تبني المؤسسات لنماذج التميز المؤسسي من جانب والدفع بمستويات الابتكار من جانب آخر، الذي مثل بدوره قاطرة النمو الاقتصادي في العقود القليلة السابقة والذي تزايد أهميته بشكل مطرد في تدعيم مسار مستقر ومستدام للنمو في المستقبل، لاسيما فيما يتعلق بالدول العربية التي لازال معظمها يواجه تحديات واسعة في مستويات ونوعية هذا النمو.

ترتبط أهمية تبني النماذج الدولية للتميز المؤسسي بما فيها النموذج المقترح من جانب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM بأبعاد عدة أهمها إمكانات التطبيق في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، بما يدفع من مستويات الكفاءة والإنتاجية للمؤسسات ومن ثم التنافسية الكلية للاقتصاد.

## أولاً: من الجودة الشاملة إلى إدارة التميز

مثلت المفاهيم المرتبطة بالجودة المنشأ التاريخي لمفهوم التميز المؤسسي، حيث حظي مفهوم الجودة بتطورات متعددة في مجال البحث والتنظير، كما توضح ذلك الأدبيات والتطبيقات الدولية (Manders, 2014). وصولاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) الذي مثل فعلياً أساس إدارة التميز المؤسسي Quality- excellence management، وقد رصدت دراسة تطبيقية في الولايات المتحدة أن تبني المؤسسات الحكومية لحزم من البرامج الهادفة لتحسين الجودة قد أسهم في نمو الإنتاجية وخفض التكلفة، والحصول على مساندة ودعم المواطنين والقطاع الخاص، وحماية القواعد الاقتصادية للدولة. كذلك في دراسة مسحية طبقت على عينة واسعة من المؤسسات الحكومية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية حول انعكاسات الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أظهرت النتائج تحسن واضح في الإنتاجية، وملاقة تطلعات متلقي الخدمات، إضافة إلى خفض النفقات المالية في المؤسسات التي طبقت هذا الأسلوب (MRASEY, 2022). وهي الأمور التي أدت إلى انتشار مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" بمعدل لم يسبق له مثيل في كل من القطاعين العام والخاص. حيث يوفر الالتزام بمعايير الجودة في مجال تقديم الخدمات الحكومية العديد من المنافع والوفورات (James J. Kline; 1993).

عرف البعض إدارة الجودة الشاملة TQM بأنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تتمكن من خلالها من تلبية احتياجات المستهلك/المواطن وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة، وعرفت وفقاً لـ "Oakland John بأنها الوسيلة التي تداربها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل". كما عرفها آخرون بأنها عبارة عن فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة/المؤسسة لتحقيق تطور مستمر، وهي تتضمن كذلك استخدام الأساليب الكمية المناسبة بالإضافة إلى الموارد البشرية، للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لتصبح كافة العمليات داخل المؤسسة تسير في اتجاه تحقيق احتياجات العملاء/المواطنين الحاليين والمرتقبين (Oakland and John 2014., Najm A, et al, 2017). وقد نهى أسلوب الجودة الشاملة TQM وتطور في تطبيقات مختلف المؤسسات الخاصة وكذلك العامة، باعتباره منهجاً إدارياً شاملاً، يهدف إلى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات والطاقات المتاحة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة الإدارية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.

بذلك يظهر أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نهج يسعى إلى تحسين أداء وجودة المؤسسات من خلال عملية مستمرة لزيادة جودة الإنتاج وتقليل الفاقد، وهي أيضاً عملية تغيير وتطوير وتقويم ومتابعة مستمرة تشتمل على منظومة من المبادئ والوسائل التي من أهمها التركيز على رضا العملاء أو المستفيدين من الخدمة، والتحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة، والتعاون الجماعي بين مستويات الإدارة المختلفة، والتوجيه والمتابعة، والمشاركة الكاملة والتعاون بين العاملين، ودعم عملية صناعة القرار بالبيانات والإحصاءات الضرورية، والتقييم المستمر لجودة المنتج والخدمات. وهي الأبعاد التي أسست لكافة النماذج الدولية الحديثة للتميز وأهمها النموذج الأوروبي محل اهتمام هذا العدد.

مثلت المفاهيم المرتبطة بالجودة لاسيما مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) المنشأ التاريخي لمفهوم التميز المؤسسي، والتي أسست عملياً لكافة النماذج الدولية الحديثة للتميز وأهمها النموذج الأوروبي محل اهتمام هذا العدد.

## ثانياً: نماذج وجوائز دولية للجودة والتميز المؤسسي

يشير الواقع الدولي المعاصر إلى تطوير العديد من الأساليب للارتقاء بالجودة المؤسسية في كلا القطاعين العام والخاص. حيث ظهرت عديد من الجوائز العالمية التي تقوم بتطبيق نماذج محددة للجودة، بمعنى أن هذه النماذج/الجوائز تستهدف تقييم جهود المؤسسات لتحقيق الجودة الشاملة. وهي النماذج التي تنفق في استهداف تشجيع المؤسسات لرفع جودة السلع أو الخدمات أو الأنشطة، وتختلف فقط في الجوانب التي تركز عليها على مستوى العمليات أو المتلقي/العميل أو الأنظمة المطبقة، مثل النموذج الأمريكي لتمييز الأداء MBNQA، والنموذج الياباني للجودة الشاملة Deming Quality Award (1951) الذي يقيم جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات باستخدام أربعة عشر عنصراً، ونموذج وجائزة التميز السنغافوري (1994) الذي يركز على تقييم المعرفة والتقنية للمؤسسات من خلال تقييم مجالات ثلاثة ممثلة في القيادة والتنظيم، والنتائج، ونموذج دبي للأداء الحكومي، ونموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة (2000)، ونموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي (2006)، ونموذج مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (2006) الذي يركز على المتلقي الأخير للخدمة ويقوم على خمسة معايير لتقييم التميز ممثلة في "الأفراد، والمعرفة، والقيادة، والعمليات، والمالية"، هذا إضافة إلى النموذج الأوروبي لتمييز الأعمال EFQM. وهو النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والذي أصبح معروفاً عالمياً كنموذج للتميز المؤسسي. والذي أعدته المؤسسة مستهدفة الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من مؤسسات الاتحاد الأوروبي إلى مواطني دول الاتحاد. والذي سيتم التركيز عليه في هذا العدد وذلك لاعتبارات عدة أهمها: ما شهده هذه النموذج من استخدام واسعاً وامتزاً من العديد من دول العالم المتقدمة والنامية خارج دول ومؤسسات الاتحاد، إضافة لتبنيه من جانب عديد من المؤسسات في الدول العربية كأداة لرفع جودة الأداء الحكومي في مؤسساتها، إضافة أن عديد من النماذج أو الجوائز الدولية والعربية القائمة للتميز أو للجودة تبني ضمن معاييرها جوانب عديدة من النموذج الأوروبي ذاته.

## ثالثاً: نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM)

يمثل نموذج EFQM (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) في أساسه تطبيقاً لقياس وتقييم الجودة. وهو النهج المعروف بجوائز الجودة الأوروبية في جميع أنحاء العالم. ويتضمن مستويات عديدة (النقاط/النجوم/الشهادات) يتم على أساسها التقييم ومن ثم الانضمام إلى القائمة النهائية للمؤسسات المؤهلة للحصول على الجوائز أو الشهادات من المؤسسة الأوروبية.

يتم التركيز في هذا الجزء على استعراض وتحليل هذا النموذج بدرجة من التفصيل لنجاح تطبيقاته وكونه أصبح يمثل مرتكزاً للتنمية الإدارية المستدامة (في المؤسسات العامة والخاصة) القائمة على المعايير والمواصفات العالمية المطبقة في عديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (EFQM 2012). فكما سبقت الإشارة تقترن البرامج المختلفة لتطوير وتحسين الجودة بتطبيق واجراء تقييمات للمؤسسات بناء على معايير ومؤشرات محددة يتم عبرها تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بتطبيق معايير التميز (EFQM,2021).

## **رابعاً: أسس نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM)**

تأسس النموذج الأوروبي للتميز تاريخياً على ثمانية مبادئ يتحدد وفقها مستوى التميز في المؤسسات، والممثلة في التالي: (EFQM 2012).

أولاً: التركيز على النتائج: تقوم المؤسسات المتميزة في مهامها نحو تحقيق رؤيتها ومخططاتها بالتركيز على تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلي 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 واستراتيجية المؤسسة، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.

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

ثالثاً: 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.

رابعاً: الإدارة بالعمليات والحقائق: تعتمد المؤسسات المتميزة على نظم وعمليات منظمة واستراتيجية مما يساعد على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة.

خامساً: تطوير الموارد البشرية ومشركتها: تعطي المؤسسات المتميزة أهمية عالية للموارد البشرية وتبني ثقافة التمكين للعاملين. حيث يتم التركيز على خلق توازن بين الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة من جانب، والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية من جانب آخر.

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



سابعاً: 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.

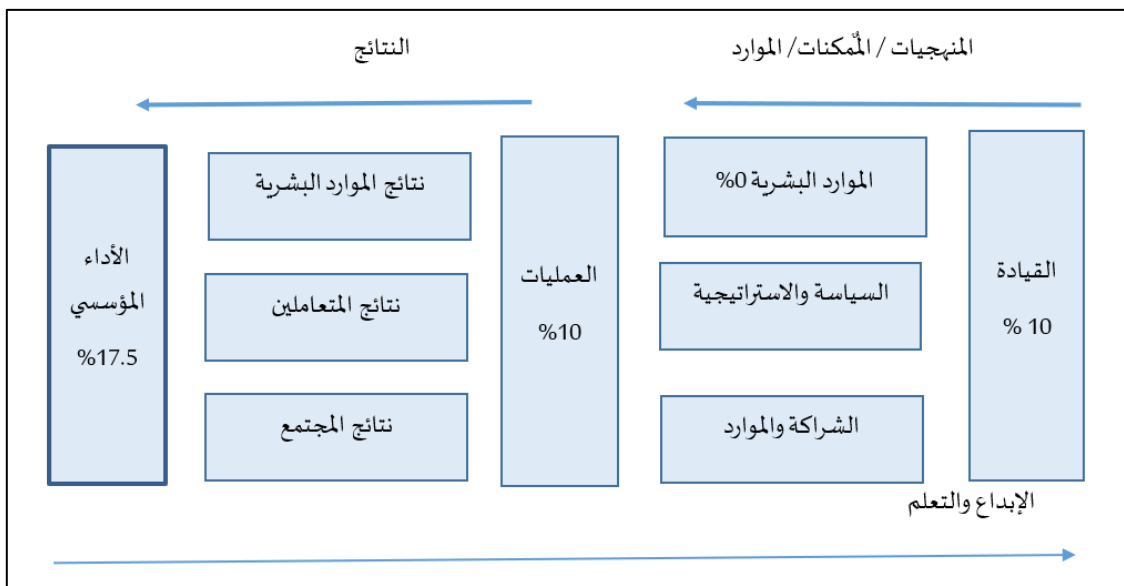
ثامناً: الالتزام نحو المجتمع: تضمن المؤسسات المتميزة بناء ثقافة عقلية وأخلاقية وقيم واضحة ومعايير عليا لسلوك المؤسسة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهو ما يتضمن قيامها بأنشطة ذات تأثير أوسع على المجتمع.

يقوم النموذج الأوروبي لإدارة EFQM تاريخياً على ثمانية أسس تركز على النتائج، والمتعاملين، والقيادة، وتطوير ومشاركة الموارد البشرية، واستمرارية التعليم والتحسين والابتكار، وبناء الشراكات، وأخيراً الالتزام نحو المجتمع.

### خامساً: معايير التميز وفق النموذج الأوروبي

تم تطوير هذه المنهجية الأوروبية لتقوم بتقييم تسعة مجالات مركزية، خمسة منها ترتبط بكيفية التشغيل (الممكنات، المنهجيات) وتشمل: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، والعمليات. أما الأربعة الأخرى فهي ترتبط بالنتائج والتي تركز على مجالات تظهر نتائج أداء المؤسسة، وهي: رضا العميل، رضا العاملين، التأثير في المجتمع، ونتائج العمل الرئيسية، وهي مكملات لبعضهم البعض حيث إن الممكنات هي ما تقوم بها المؤسسة من أعمال أما النتائج فتتضمن ما تحققه المؤسسة، أي أن الممكنات هي سبباً للنتائج (شكل 1)

شكل رقم (1): معايير النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى: EFQM, 2012

كما يوضح الشكل السابق تم إعطاء المعايير التسعة أوزان مقدرة بإجمالي 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 تلك الخدمة. جدير بالذكر أن هذا النموذج تم تطويره أكثر من مرة باتجاه إعطاء مزيد من التحيز للمعيارين السابق الإشارة إليهما وذلك على حساب الحصة أو الوزن المقرر لباقي البنود.

وفيما يلي استعراض أكثر تفصيلاً لشرح تلك المعايير ومكوناتها الفرعية وأهم الأنشطة المدرجة ضمنها وذلك على النحو التالي:

### المعيار الأول: القيادة (100 نقطة) (6 معايير فرعية)

يركز هذا المعيار على دور ومهارات وممارسات 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 وممارسات وأداء جميع المديرين والمشرفين الذين يعتبرون عنصراً أساسياً في عملية تقييم معيار القيادة. يتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

- (1) تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تطوير رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها - تقديم القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية - التعريف بالرؤية والرسالة للمعنيين وحشد الجهود لتحقيقها - مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها - المشاركة في المؤتمرات والندوات والمجموعات المهنية خاصة المتعلقة بالتميز والجودة - المشاركة الشخصية الفعالة في تشجيع عمليات التطوير والتعلم - تشجيع روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.
- (2) المشاركة في وضع وتطوير أنظمة العمل ضمن استراتيجية وسياسات المؤسسة: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: وضع الهيكل التنظيمي الملائم للتنفيذ - تطبيق أنظمة فعالة لإدارة العمليات - تحديد الجهات المسؤولة عن العمليات الرئيسية - إيجاد نظام فعال لإعداد وتطبيق وتحديث الاستراتيجية والسياسات - إيجاد نظام فعال لقياس ومراجعة وتطوير نتائج الأداء المؤسسي - تطبيق وتحديث أنظمة لتخطيط وتعزيز عمليات التطوير المستمر - تأسيس نظام فعال للحكومة في المؤسسة.
- (3) التعامل مع جميع الفئات المعنية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: التعاون مع الدوائر الأخرى للقيام بمشاريع تطويرية مشتركة - المراجعة المنتظمة لأهداف وممارسات الدائرة المتعلقة باحتياجات الفئات المعنية - إيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للقيادة مع جميع المعنيين - الاطلاع على استبيانات رأي الفئات المعنية وتطلعاتهم والعمل على تحسينها - تقدير الجهود والمساهمات المتميزة للفئات المعنية - المشاركة الفعالة بمبادرات موجهة لخدمة المجتمع.
- (4) بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحفيز ومكافأة وتقدير إنجازات الأفراد والفرق بالأسلوب والوقت الملائمين - ضمان التقييم العادل للأداء - الاتصال مع

الموارد البشرية والاستماع إليها والتحاور معها والاستجابة لمتطلباتها -مساندة الأفراد على تحقيق خططهم وأهدافهم -المساهمة الشخصية في نشاطات تنمية الموارد البشرية -تشجيع وتمكين الموظفين للمشاركة في نشاطات التطوير - إعداد جيل من القادة بما في ذلك منهجية اختيارهم وتنميتهم وتدريبهم.

(5) توفير بيئة مشجعة على الإبداع: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: توفير الموارد اللازمة للإبداع - تشجيع وتحفيز المبدعين - تشجيع تبادل الآراء والنقاش البناء - تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.

(6) تبني سياسة التغيير: يركز هذا المعيار على دور القيادة في فهم العوامل المحركة للتغيير - تحديد التغيرات الداخلية والخارجية الواجب إجرائها - قيادة خطط التغيير - تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير - إدارة النتائج والمخاطر المترتبة على برامج التغيير - الإدارة الفعالة لعملية التغيير وإدارة تأثيراتها على المعنيين - شرح عمليات التغيير ومبرراته لجميع المعنيين - دعم وتمكين الموارد البشرية من الإدارة الفعالة للتغيير - قياس ومراجعة فعالية التغيير وضمان مشاركة واستفادة المعنيين من المعرفة المكتسبة الناجمة عن التغيير.

#### **المعيار الثاني: الاستراتيجية والسياسات (100 نقطة) (4 معايير فرعية)**

يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

(1) بناء الاستراتيجية والسياسات على احتياجات جميع المعنيين. يركز هذا المعيار على دور القيادة في:

جمع وتحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة -معرفة ومراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين -مراعاة وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على المؤسسة وعلى جميع المعنيين.

(2) اعتماد الاستراتيجية والسياسات على معلومات دقيقة. يركز هذا المعيار على دور القيادة في:

الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي -الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي -الاطلاع والاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة - الاستفادة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه - الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين حول نظرتهم إلى المؤسسة.

(3) إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية والسياسات العامة. يركز هذا المعيار على دور القيادة في:

إعداد استراتيجية وسياسات تتوافق ورؤية ورسالة وقيم المؤسسة - وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المستجدات - تحديد واضح لعوامل النجاح - تحديد واضح للفرص الحالية والمستقبلية - توافق السياسات والاستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة - تجسيد مفاهيم التميز وأفضل الممارسات - تحديد الجهات المسؤولة عن المراجعة والتحديث للاستراتيجية

- والسياسات - المراجعة المنتظمة للاستراتيجية والسياسات للتأكد من مدى ملائمتها وفعاليتها - الشفافية في الإعداد والمراجعة والتحديث.
- (4) شرح وإيصال وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات. يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحديد وشرح الإطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة للتطبيق - شرح الاستراتيجية والسياسات لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بهما لجميع المعنيين خارج المؤسسة وتقييم مدى معرفتهم بها - اعتماد الاستراتيجية والسياسات كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في المؤسسة - المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات - إعداد آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الإنجاز.

### المعيار الثالث: الموارد البشرية (100 نقطة) (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:

- (1) تخطيط وإدارة الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: المناهج والأساليب المطبقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية - ضمان توافق ومواءمة خطط الموارد البشرية مع متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية والسياسات والهيكل التنظيمي - ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل - وجود استراتيجيات وسياسات وأنظمة عمل متكاملة لإدارة الموارد البشرية ومعرفة الموظفين بحقوقهم وواجباتهم - الاستفادة من استبيانات رأي الموظفين ومن المعلومات والآراء الواردة منهم لتطوير سياسات وخطط وإجراءات وممارسات الموارد البشرية - تطبيق منهجيات لتطبيق المسار الوظيفي للموارد البشرية - تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين أساليب عمل الموارد البشرية.
- (2) تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين ووضعها في أماكن العمل/ الوظائف المناسبة - منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين - إعداد الخطط التدريبية لإكساب الموظفين المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنهم من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل - تطوير وتفعيل فرص التعلم المستمر (الرسمية وغير الرسمية) للأفراد والفرق - قياس فعالية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموظفين - توفير الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين على الارتقاء بمستوى تحصيلهم - ربط الأهداف الفرعية وأهداف الفرق مع أهداف المؤسسة ومراجعتها وتطويرها بشكل مستمر - تقييم أداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.
- (3) تمكين ومشركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تشجيع العاملين للمشاركة في عمليات تحسين الأداء - تشجيعهم للمشاركة في الأنشطة والمناسبات الرسمية وغير الرسمية - توفير بيئة عمل للعاملين تشجع على الابتكار والمبادرة - تفويض بعض

- الصلاحيات للعاملين - تشجيع روح الفريق والعمل التعاوني - شفافية إعداد أنظمة الموارد البشرية - شفافية قرارات تنظيم العاملين وشئون ترقيهم أو محاسبتهم.
- (4) الاتصال والحوار مع الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموظفين وتفعيل قنوات الاتصال بناء على هذه الاحتياجات - تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي البناء - تطبيق استراتيجيات وسياسات تسمح بالتعلم والتعرف على الممارسات والإنجازات المتفوقة للأفراد وفرق العمل - التطبيق الفعال لنظم النظام الوظيفي.
- (5) الاهتمام بمكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة على جميع المستويات بالمؤسسة وربطها مع سياسة واستراتيجية المؤسسة - زيادة الوعي والمشاركة في المواضيع المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية والقضايا المجتمعية - تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية - تشجيع ثقافة وبيئة عمل تضمن الولاء للمؤسسة وتدعم الشعور بالانتماء إليها.

#### المعيار الرابع: الشراكات والموارد (100 نقطة) (5 معايير فرعية)

- يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية وإدارة المواد المتاحة لدعم السياسة والاستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:
- (1) إدارة الشراكات: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحديد الشركاء الرئيسيين (محلياً وإقليمياً ودولياً) وفرص الشراكة الاستراتيجية بما يتفق مع استراتيجية المؤسسة - رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف - ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات - دعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للمؤسسة وشركائها - نشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الابداع والتفكير الابتكاري من خلال الشراكة البناءة - العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الاجراءات وتطوير خدمات المتعاملين - الشفافية في نشر وتقييم اختيار الموردين والشركاء - الشفافية في نشر وتقييم منهجية / أساليب التعامل مع الموردين والشركاء (تعديل ومراجعة العقود).
- (2) ثانياً: إدارة الموارد المالية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تطوير وتطبيق استراتيجية مالية لضمان استعمال الموارد المالية في دعم سياسة واستراتيجية المؤسسة - برامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات - منهجية تحديد الاحتياجات المالية - إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية - دراسة الانعكاسات المالية للمشاريع وتحليل البدائل لاختيار الملائم منها - تحليل النتائج والانجازات مقارنة بالموارد المالية المعتمدة. - إعداد وتطبيق عمليات حوكمة رئيسية على كافة المستويات التي تتطلب ذلك.
- (3) ثالثاً: إدارة الممتلكات (المباني - الأجهزة - الموارد): يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تطوير وتطبيق استراتيجية لإدارة الممتلكات لدعم السياسة والاستراتيجية - الاستخدام الأمثل للممتلكات

والمرافق -الصيانة الفعالة للممتلكات (خاصة الوقائية) -إدارة أمن الممتلكات -التخزين الأمثل للمواد -تقليل المستهلك والفاقد بما في ذلك إعادة استخدام بعض المواد -المحافظة على الموارد غير المتجددة -تقليل الآثار السلبية الناجمة عن المنتجات والمواد واستخداماتها.

(4) رابعاً: إدارة الموارد التقنية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تطوير وتعميق استراتيجية لإدارة الموارد التقنية لدعم سياسة واستراتيجية المؤسسة -منهجية تحديد واختيار الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة والاستراتيجية -الاستغلال الأمثل للموارد التقنية المتاحة بما في ذلك منهجية استبدال التقنيات القديمة -ابتكار تقنيات حديثة -تكريس التقنيات لمساندة جهود التطوير والتحسين المستمر.

(5) خامساً: إدارة المعرفة: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تطوير وتعميق استراتيجية وأنظمة لإدارة المعلومات والمعرفة لدعم السياسة والاستراتيجية - تجميع وتصنيف وإدارة المعلومات والمعارف لدعم تطبيق السياسة والاستراتيجية -تسهيل إمكانية الاطلاع على المعلومات والمعارف للمعنيين داخلياً وخارجياً -ضمان حداثة ودقة وشمولية وتكامل وأمن المعلومات والمعارف -الاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات -زيادة الإبداع والتفكير الابتكاري في كافة الدوائر والأقسام من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المعلومات.

#### المعيار الخامس: العمليات (100 نقطة) (4معايير فرعية)

يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق الأهداف وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

(1) منهجية تصميم وإدارة العمليات: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحديد وتصميم العمليات اللازمة لتنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها - إيجاد نظام لإدارة العمليات، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل، ومراجعة وتحسين العمليات - تطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية - تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد أهداف للأداء - معالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات في المؤسسة ومع الشركاء لضمان إنجاز فعال للعمليات -مراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تطبيق السياسة والاستراتيجية.

(2) تحسين العمليات بطرق إبداعية: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحديد أساليب وألويات وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري - الاستفادة من آراء المتعاملين والمعنيين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين وطرق تحسين أداء العمليات - الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات - استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة لتبسيط الإجراءات وتحسين العمليات - تطبيق طرق ملائمة لتغيير العمليات - تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة - شرح وإيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير- ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات

الجديدة أو المعدلة - تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

(3) تصميم وتطوير وتقديم الخدمات: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المتعاملين لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم في الخدمات المقدمة حالياً-التنبؤ وتحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات المقدمة بما يتفق واحتياجات وتوقعات المتعاملين -الإبداع والمبادرة لتطوير وتوفير خدمات تقدم قيمة مضافة للمتعاملين -التوعية والتعريف والترويج للخدمات المقدمة للمتعاملين الحاليين والمتوقعين.

(4) إدارة وتقوية العلاقات مع المتعاملين: يركز هذا المعيار على دور القيادة في: تحديد متطلبات الاتصال المنتظم مع المتعاملين والاستجابة الفعالة للمعلومات الواردة من هذا الاتصال - المبادرة والاتصال والحوار مع المتعاملين لمناقشة والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم واهتماماتهم - متابعة عمليات تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة وأسلوب ومكان تقديمها - الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة العلاقات مع المتعاملين - استعمال الاستبيانات و/أو وسائل فعالة أخرى بانتظام لتجميع البيانات من المتعاملين لتعزيز مستويات رضاهم - تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوي واقتراحات المتعاملين - تطبيق منهجية لمراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي للمتعاملين.

### المعيار السادس: نتائج المتعاملين/المواطنين (175 نقطة) (2معايير فرعية)

يقوم هذا المعيار بقياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم ويشمل معيارين أساسيين وهما: مقياس لراء المتعاملين (من خلال استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، الشكاوي، رسائل الشكر، وما شابه) وذلك فيما يخص:

(1) الشفافية والخدمات والانطباع العام. يتضمن ذلك تقييم: سهولة وصول المعلومات، وشفافية متطلبات الحصول على الخدمة، وشفافية إجراءات الإنجاز- تقديم الخدمة وتقييم سلوك وكفاءة الموظفين ومدى استجابتهم، ووجود الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات، ومدى معالجة شكاوي المتعاملين، ومدى تدريب المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة /الخدمات.

(2) مجموعة المؤشرات الخاصة بأداء العاملين: وهي مقياس أداء داخلية تهدف إلى مراقبة وفهم وتحسين الأداء، وهي تتضمن تقييم الأداء طبقاً لطبيعة العمل، وذلك من خلال قياس: مدى توثيق الخدمات بأدلة اجراءات وتعميمها -نسبة الأخطاء -نسبة الشكاوي -معالجة الشكاوي – الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف الموضوعه -الوقت اللازم للحصول على الخدمة – مستوى الإبداع في تصميم وتطوير الخدمة -الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة -الانطباع العام –خطابات الشكر – التواصل مع المتعاملين.

## المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية/العاملين (100 نقطة) (2 معايير فرعية)

يتناول هذا المعيار قياس مدى تحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

- (1) مقياس رأي الموارد البشرية: تعبر هذه المقاييس عن رأي الموارد البشرية (من خلال استبيانات الرأي، مجموعات النقاش، مقابلات شخصية، تقييم أداء وما شابه). ويشمل:
  - التحفيز: فرص التطور الوظيفي - القيادة والاتصال والمشاركة - التمكين الوظيفي والتدريب والتنمية - فرص التعلم والانجاز - التقدير والتقييم العادل للأداء.
  - الرضا الوظيفي: النظام الإداري وشروط وظروف العمل - الخدمات وبيئة الأمان والسلامة وسياسة البيئة - الأمان الوظيفي والأجور والمزايا - علاقات الزمالة والعلاقات الإنسانية - إدارة التغيير والدور المجتمعي للـ القسم/الدائرة/الإدارة/المؤسسة.
  - الشفافية: شفافية أنظمة وإجراءات الموارد البشرية - شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- (2) مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية: وهي مقاييس أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم وتحسين الأداء فيما يتعلق بالموارد البشرية، وتشمل:
  - التحفيز والمشاركة: المشاركة في فرق التحسين ونظم الاقتراحات - المشاركة في برامج التدريب والتطوير - الفوائد والمنافع (القابلة للقياس) من فرق العمل - تقدير جهود الموظفين وفرق العمل - نسبة الاستجابة لاستبيانات الرأي.
  - مستويات الرضا: مستويات الغياب - مستويات الاجازة المرضية - نسبة حوادث العمل - التظلمات - معدل دوران العمل.
  - الخدمات المقدمة للموارد البشرية: سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات - دقة خدمات شؤون الموظفين - فعالية الاتصال - تقييم التدريب.
  - الانجازات: الإنتاجية - الكفاءات المطلوبة مقارنة بالمتوفرة - مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

## المعيار الثامن: نتائج المجتمع (50 نقطة) (2 معايير فرعية)

يقوم هذا المعيار بقياس مدى تحقق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ويشتمل هذا المعيار على معيارين فرعيين وهما: معيار قياس 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 ويشتمل على قياس العناصر التالية: الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع - توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع - المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع - طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر والأقسام الأخرى - المشاركة في التدريب والتعلم - دعم المشاريع



الخيرية - دعم الرياضة والنشاطات الثقافية - الجهود والمبادرات التطوعية والإنسانية. - الجهود المبذولة لتقليل الازعاج والأضرار الناجمة عن نشاط المؤسسة - سهولة الوصول للمعلومات -مدى تعريف المؤسسة بإنجازاتها المجتمعية.

### المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية (175 نقطة) (2معايير فرعية)

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج والانجازات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتفق مع السياسة والاستراتيجية وبناء على طبيعة العمل والأهداف ويشمل معيارين فرعيين:

(1) مخرجات الأداء الرئيسية: والذي يتضمن المقاييس التي تحدد نتائج الأداء المخطط لها ويشتمل على النتائج المالية والنتائج غير المالية وذلك على النحو التالي:

- النتائج المالية: درجة الالتزام بالموازنة-ترشيد النفقات - الفائض -العائد على الاستثمار.
- النتائج غير المالية: الوقت اللازم لتقديم خدمة وإطلاق مشروع أو مبادرة - نسب النجاح في تحقيق الأهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية - نتائج التطبيقات الالكترونية (المعاملات المنجزة، الخدمات المقدمة، الاقتراحات الواردة) - قياس معدلات الابداع والمشاركة (عدد المشاريع الجديدة، نسبة الاقتراحات المطبقة).

(2) مؤشرات الأداء الرئيسية: والتي تتضمن مقاييس لرصد وتقييم العمليات من أجل مراقبة وفهم وتحديد العمليات وتحسين نتائج الأداء المؤسسي وذلك وفقا لطبيعة العمل والأهداف والعمليات ويشتمل على تقييم التالي:

- العمليات: الوقت اللازم للإنجاز-نسبة الأخطاء - الإنتاجية -الإبداع والتحسين.
- المباني والأجهزة والموارد: نسبة الأخطاء -كفاءة الاستعمال -معدل دوران المخزون -تكاليف الصيانة.
- الموارد الخارجية: أداء الموردين وأسعارهم -عدد الشراكات والقيمة المضافة من الشراكات -عدد مبادرات التحسين المنفذة مع الشركاء والقيمة المضافة لها.
- المعلومات والمعرفة: سهولة الوصول إليها -دقتها وملائمتها -توفرها في الوقت الملائم -المشاركة وتبادل المعرفة.

### سادساً: منهجية الرادار RADAR أداة العمل (التقييم) للنموذج الأوروبي للتميز

يعتمد النموذج الاوروبي للتميز في تقييمه لإدارة الجودة على أداة RADAR، وهو الاختصار الذي تستخدمه EFQM لوصف المنطق الكامن وراء أداة التشخيص التي طورتها لمساعدة أي مؤسسة في إدارة أفضل لطريقتها الحالية في العمل، وكذلك تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين لأعلى المستويات. حيث ينص منطق RADAR على أن المؤسسة تحتاج إلى تحديد النتائج التي تهدف إلى تحقيقها كجزء من استراتيجية، 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 للتعليم والتحسين. وذلك عبر تقييم العناصر التالية: النتائج Results - المنهجية Approach - التطبيق Deployment - التقييم Assessment - والمراجعة Review

تمثل منهجية "رادار - RADAR" أداة النموذج الاوروبي للتمييز في تقييمه لإدارة الجودة، وهي تتضمن الاحرف الأولى من المجالات التي يتم تقييمها، والمثلة في: النتائج Results، والمنهجية Approach، والتطبيق Deployment، والتقييم Assessment، والمراجعة Review.

## 1.6 النتائج

يتم تحديد النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في البداية، بما يعنى أن تتم صياغة النظم والإجراءات بالشكل الذي يخدم تحقيق تلك النتائج المرجوة، وتشمل هذه النتائج الجوانب المالية والتشغيلية وآراء المستفيدين. إضافة إلى تخطيط وتطوير وسائل تحقيق النتائج الحالية والمستقبلية. وتنظيم الأساليب لحسن التنفيذ. وكذلك مراجعة الأساليب المستخدمة على ضوء مراقبة وتحليل النتائج والأنشطة التي تم عملها. وبعد ذلك يتم تحديد الأولويات والتخطيط وتنفيذ التحسينات حسب الحاجة. وفي ضوء أهمية النتائج المرجوة في توجيه النظم الموضوعة والإجراءات المطبقة فإن صياغتها تحتاج إلى عناية فائقة من جانب القيادة أو الإدارة العليا، لذا قامت منهجية الرادار بتقسيمها من حيث مجالاتها إلى:

النتائج الاتجاهية Trend: تعني عرض للبيانات المتحققة من عمليات القياس للنتائج على فترات زمنية متتالية وبما يسمح بالمقارنة ما بين هذه النتائج وتقدير مدى تحسنها أو تراجعها خلال هذه الفترة ويكون تقييم النمطية أو الاتجاه إيجابياً عند تحقيق تحسین مستمر في النتائج أو الاستقرار في النتائج الإيجابية.

النتائج الاستهدافية: يتم وضع اهداف Target أو مؤشرات تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق منهجيات أو إجراءات محددة. لتقييم ورصد مدى تحقق المؤشر، أو رصد مدى ملائمة الهدف أو المؤشر الموضوع، على أن يراعى في الأهداف الموضوعة أن تتسم بعدد من المواصفات والخصائص وهي أن تكون: محددة - قابلة للقياس - طموحة وكذلك قابلة للتحقيق - واقعية - محددة الإطار الزمني، وترتبط بالأفراد وتتصل بهم -وتضمن مكافأة وتحفيز الأفراد.

النتائج المقارنة/ البيئية Comparison Benchmarking: يعني ذلك المقارنة البيئية أو المعيارية للنتائج المتحققة مع نتائج مقابلة لأفضل المؤسسات في المجال للمقارنة ويكون التقييم من خلال إجراء المقارنة ما بين النتائج مع تلك المقابلة لمؤسسات مماثلة ومتميزة محلياً وعالمياً، وكذلك عبر التحليل المقارن وتحديد موقع المؤسسة بالنسبة لتلك المؤسسات. والمقارنات قد تكون على أحد مستويين إما مقارنة الأنظمة من خلال المقارنة مع أنظمة مماثلة ومتميزة لمؤسسات أخرى، أو مقارنة النتائج مع نتائج مماثلة والتي قد تكون على مستوى ذات المؤسسة لسنوات سابقة أو لنتائج مؤسسات أخرى.

النتائج وفق العلاقات السببية Causality: وذلك من خلال قيام المؤسسة بتشخيص العلاقة السببية بين النتائج المتحققة وبين المنهجيات والنشاطات المسببة لها ويتم تقييمها ب مدى قيام المؤسسة بربط النتائج بالمنهجيات المسببة لها وتحديد الفرص التحسينية والتطويرية.

النتائج المرتبطة بالمجال Scope: يتطلب هذا الأمر معرفة مدى تغطية النتائج لكافة المجالات والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة من خدمات ومنتجات وفئات معينة. ويكون تقييم المجال بمدى تغطية النتائج لكافة المجالات والمقاييس والمؤشرات ذات العلاقة بالمؤسسة. وكذلك بمدى تصنيف النتائج على مستوى كافة الوحدات والخدمات والفئات والقطاعات المستهدفة.

## 2.6 المنهجية

تتضمن طريقة موثقة تحدد أسلوباً محدداً وإجراءات تشغيلية للعمل وتضمن الانسجام والتوافق في كيفية انجاز العمليات وتقديم الخدمة. وهي تنقسم إلى المنطقية Soundness، والترابط أو التكامل Integration: حيث تعني المنطقية مدى منطقية المنهجية المتبعة و انسجامها مع أفضل الممارسات العالمية، في حين يعني الترابط أو التكامل مدى دعم المنهجية وتوافقها مع سياسة واستراتيجية المؤسسة ومدى ترابطها وتكاملها مع المنهجيات الأخرى، ويقاس مدى ترابط المنهجية بمدى دعمها لسياسة واستراتيجية المؤسسة.

## 3.6 التطبيق Deployment

يتضمن ذلك كل من:

- التنفيذ Implementation: والذي يُعني بمدى التطبيق الفعلي للمنهجيات والاساليب الموثقة ضمن المنهجية ويتم تقييم التنفيذ ب: تطبيق المنهجية بشكل شمولي أفقياً أو عمودياً ضمن كافة الادارات والوحدات الادارية وعلى كافة المستويات التنظيمية وفئات المعنيين.
- النظامية Systematic: تطبيق المنهجيات الموثقة بطريقة متسقة ومنظمة وبشكل مستمر بدون الاعتمادية على الأشخاص ويتم تقييمها عن طريق: المنهجية مطبقة بطريقة نظامية وآليات تنفيذ موثقة ومخطط لها بشكل سليم ومتسق ومستمر وبما يضمن فاعلية تطبيق المنهجية.

## 4.6 التقييم والمراجعة Assessment & Review

تضمن ذلك:

- القياس Measurement: قياس مدى فاعلية المنهجيات المتبعة وفعالية تطبيقها وقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة ويتم تقييم فاعلية المراجعة والتقييم بالقياس الدوري لمدى فاعلية المنهجيات والأساليب المتبعة. وكذلك القياس الدوري لفاعلية تطبيق المنهجيات وتلبية الاحتياجات المحددة وتحقيق النتائج المستهدفة. إضافة إلى رصد مدى ملائمة وسائل القياس للنتائج المتحققة.
- التعلم Learning: وهو يعني مدى استخدام نشاطات التعلم المختلفة (المقارنة البيئية، التقييم الذاتي أو الخارجي، اجتماعات المراجعة الإدارية، (التدقيق) للتعرف على فرص التحسين الملائمة.

ويتم تقييم التعلم من خلال استخدام نشاطات ومخرجات التعلم للتعرف على أفضل الممارسات المتبعة وتحديد فرص التحسين الملائمة.

- **التحسين Improvement:** وهو يتضمن تحليل المخرجات المستنبطة من وسائل القياس والمعلومات المستخلصة من نشاطات التعلم المختلفة لاستخدامها في عمليات التحسين والتطوير. ويكون تقييم التحسين ب: مدى تحليل مخرجات عمليات التقييم والقياس ونشاطات التعلم للتعرف على مجالات التحسين وتحديد أولوياتها والتخطيط لها وتنفيذها.

## سابعاً: النموذج الأوروبي المحدث - EFQM 2020 - مواكبة الاستدامة

مراجعة لما اسفرت عنه نتائج التطبيق في مختلف المؤسسات التي قامت بتطبيق النموذج الأوروبي وكذلك مراجعةً لمستجدات إقرار اهداف التنمية المستدامة (SDGs) (2015-2030)، تم تحديث النموذج الأوروبي عام 2020، اتسم النموذج المعدل (المحدث) بالتركيز على البعد الاستراتيجي للمؤسسة (الغاية والرؤية والاستراتيجية)، وكذلك إيلاءه أهمية أعلى للدور القيادي على مستوى كل المستويات الإشرافية.

على المستوى التطبيقي تم إجراء عدد من التعديلات على النموذج السابق (EFQM 2013)، وصولاً للنموذج المحدث EFQM- 2020. ففي الوقت الذي قام فيه النموذج السابق على 9 معايير أساسية، تتضمن بدورها (32) معياراً فرعياً، فقد تقلص عدد تلك المعايير إلى (7) معياراً أساسية مجمعة في ثلاثة أبعاد، التوجه أو الاتجاه (لماذا)، والتنفيذ (كيف)، والنتائج (ماذا)، مدعوماً بعدد (25) معياراً فرعياً، بالإضافة إلى 112 نقطة إرشادية. هذا إضافة لتركيز النموذج الأساسي في منهجيته/أداته للتقييم (RADAR) على مستويين هما: المُمكّنات والنتائج، أما النموذج المُحدث فقد تضمن مستويات ثلاثة هي: التوجه والتنفيذ والنتائج (Fonseca,2020).

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

### 1.7 محور التوجّه: Direction تضمن هذا المحور معيارين رئيسيين هما:

**المعيار الأول:** الغاية والرؤية الاستراتيجية: تضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية ممثلة في: تحديد الغاية والرؤية - تحديد وفهم احتياجات المعنيين - فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية - تطوير الاستراتيجية - تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.

**المعيار الثاني:** الثقافة المؤسسية والقيادة: 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 الغاية والرؤية الاستراتيجية.

فيما يتعلق بالوزن النسبي لمحور التوجّه Direction فقد أُعطي 200 نقطة بواقع 100 نقطة/درجة لمعيار الغاية والرؤية الاستراتيجية، 100 نقطة/درجة لمعيار الثقافة المؤسسية والقيادة.

**2.7 محور التنفيذ: Execution:** تضمن هذا المحور ثلاث معايير (تمثل عملياً المعايير من الثالث إلى الخامس) وهي:

**المعيار الثالث:** إشراك المعنيين؛ يتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية تتمثل في: بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين - جذب وإشراك وتطوير العاملين - مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر - المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع - بناء العلاقات وضمن الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.

**المعيار الرابع:** بناء قيمة مستدامة؛ يتضمن هذا المعيار أربعة معايير فرعية تتمثل في: تصميم وبناء القيمة - التواصل وبيع القيمة - تقديم القيمة - تحديد وتطبيق التجربة الشامل.

**المعيار الخامس:** قيادة الأداء والتحوّل؛ يتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية تتمثل في: قيادة الأداء وإدارة المخاطر - التحوّل المؤسسي للمستقبل - قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا - الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة - إدارة الأصول والموارد

فيما يتعلق بالوزن النسبي لمحور التنفيذ: Execution فقد أُعطي 400 نقطة بواقع 100 نقطة/درجة لمعيار إشراك العاملين، 200 نقطة/درجة لمعيار بناء قيمة مستدامة، 100 نقطة/درجة لمعيار قيادة الأداء والتحوّل.

**3.7 محور النتائج Results:** يتكون هذا المحور من معيارين أساسيين (السادس والسابع) هما:

**المعيار السادس:** انطباعات المعنيين، يتضمن ذلك رصد النتائج المتعلقة ب: نتائج انطباعات المتعاملين - نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة - نتائج انطباعات المجتمع - نتائج انطباعات الشركاء والموردين.

**المعيار السابع:** الأداء الاستراتيجي والتشغيلي؛ يتضمن ذلك مؤشرات الأداء KPIs الخاصة ب: الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة - الأداء المالي للمؤسسة - تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين - تحقيق الأهداف الاستراتيجية - إنجازات قيادة الأداء - إنجازات قيادة التحوّل - مقاييس التوقعات المستقبلية.

وفيما يتعلق بالوزن النسبي لمحور النتائج Results: فقد أُعطي 400 نقطة، بواقع 200 نقطة/درجة لمعيار انطباعات المعنيين، 200 نقطة/درجة لمعيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي. (ISOTEC, 2022)

مما سبق يظهر أنه من الإضافات الجديدة والهامة أيضاً في النموذج الأوروبي المحدث للتميز (والتي تنسجم إلى حد أكبر مع تركيبة المؤسسات الخاصة، مع استمرار إمكانية الاستفادة منها عند اسقاطها 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 SDGS-2030، والتكتلات الإقليمية والدولية، والأزمات، والنزاعات والصراعات الجيوسياسية الدولية.

تمايز النموذج الأوروبي 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 SDGS-2030، والعولمة، والتكتلات الإقليمية والدولية، والتغيرات المناخية، والأزمات، والنزاعات والصراعات الجيوسياسية الدولية، وما توفره كافة تلك الأبعاد من فرص أو تفرضه من تحديات على المؤسسة.

### **ثامناً: توظيف النموذج الأوروبي في التجارب الدولية والعربية – نماذج وتطبيقات**

يعرض هذا الجزء من العدد لنتائج 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 لمعايير.

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 الأداء مع 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 بتسيخ ثقافة التميز عن الآخرين، وان رؤية ورسالة الشركات واضحة ومحددة بهذا الشأن، وأن هناك سعي جاد للشركات لتدعيم معايير التميز الإداري. (دار المنظومة، 2018).

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 العامين 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 (Adámek.,et.al 2020)

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 Variable. حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الحائزة على جوائز الجودة تؤدي أداءً أفضل وتحقق نتائج أفضل بكثير من منافسيهم (Yousaf,2021).

وقامت دراسة أخرى بتحليل أبعاد النموذج الأوروبي في صيغته المحدثه EFQM 2020 مدعوماً بمراجعة واسعة للأدبيات ذات الصلة بالجودة والتميز لتحديد أسسها النظرية والمستجدات الأكثر صلة بالإصدار السابق للنموذج EFQM 2013. 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 (SDGs)، 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 (Fonseca,2020).

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 (George. Et al 2003)

كذلك كانت مجموعة BMW قد قامت باستخدام النموذج الأوروبي EFQM لسنوات عديدة للمساعدة في 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 وكي 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)..

وفقاً لمؤسسة/شركة 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 عامًا الماضية، وهو ما أدى لمساعدة المؤسسة على الابتكار والتحسين المستمر في الأداء. وتشير المؤسسة أنه في مصنعها (القائم في بلدية Blaichach - مقاطعة Oberallgäu - 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 مكّنها هذا الأسلوب من الحصول على تعليقات ثاقبة وأفكاراً 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 (EFQM,2022)

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 مكّنها من الحصول على 14 جائزة في مجال التميز والابداع 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. (Dubaicustoms,2022).

## تاسعاً: 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 والامن 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 تزايد دوماً صوب تلقي خدمات أعلى جودة، وكذلك تزايد الضغوط لتحسين مستويات الحكم الرشيد Good Governance بما يتضمنه من أبعاد كفاءة وجودة



التنظيم، 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 والعناصر 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 المُمكنات 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 وإدارة 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.

## المراجع العربية

جميل عثمان (2016). " أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية - سبتمبر 2016", [www.kantakji.com/media/9021](http://www.kantakji.com/media/9021)

حداد واخرون (2011): دراسة ميدانية حول " التقييم الذاتي باستخدام نموذج التميز الأوروبي"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011

العزاوي، محمد (2005). " إدارة الجودة الشاملة"، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 47.

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>

## المراجع الاجنبية

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

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 © 2014.

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 © 2014.

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>

EFQM,2021. "BMW Plant, Munich- A Case Study" (<https://efqm.org/case-studies/bmw>)

EFQM,2021. "The EFQM Model: An Overview", Revised 2nd edition, © EFQM 2021

EFQM,2022. "The EFQM Model", <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>

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

EFQM. "Shares what works – 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>)

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](https://www.researchgate.net/publication/235250477_Implementing_the_EFQM_excellence_model_in_a_local_authority))

ISO,2022 : <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification.htm>

ISOTEC, (2022), <http://www.iso-tec.com/english>

James J. Kline; 1993. "State governments' growing gains from TQM", March 1993, DOI: 10.1002/npr.4040120211View/save citation, Volume 12, Issue 2, Spring 1993.

Joan A. Barton, D. Brian Marson, "Service Quality B.C". ISBN0772613192, 9780772613196. B.C. 1991.

Juran, J. (1992). Made in USA: a renaissance in quality. Harvard Business Review, July-August, 42-50.

Juran, J., Godfrey, B. (1999). Juran's Quality Control Handbook. New York: McGraw-Hill.

MRASEY,2022. <http://www.aljoufnews.com/sa/articles/7943.html>

Najm A, Yousif A, Jasser A, (2017). "Total quality management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage". Journal of Economic & Financial Studies, 05(04), 12-23. August (2017).

Oakland S. John (2014). "Total Quality Management and Operational Excellence", ISBN: 978-1-315-81572-5. Fourth edition, UK 2014. <https://book.akij.net/eBooks/2018/January/5a6db3abccd78/Total%20Quality%20Management%20and%20Operational%20Excellence.pdf>

OECD "Measuring Regulatory Performance EVALUATING THE IMPACT OF REGULATION AND REGULATORY POLICY by Cary Coglianese, Expert Paper No. 1, August 2012. [https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/1\\_coglianese%20web.pdf](https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/1_coglianese%20web.pdf) (2016)

Raam, Ronell B: 1992. "Measuring and Reporting Performance in Government", Reporting Performance in Government" ACADEMIC JOURNAL ARTICLE the Government Accountants Journal. VOLUME/ISSUE: Vol. 41, No. 3. 1992.

Yousaf Muhammad,2021. "Muhammad Yousaf()2021, "The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model and the Czech Organizations", Zlín, October 2021([https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/50091/yousaf\\_2021\\_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/50091/yousaf_2021_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

## قائمة إصدارات (( جسر التنمية ))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الآزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون

الخامس الأربعون	أ. حسّان خضر	الدمج المصري
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسّان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
		وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
		إلى هونج كونج
		تحليل الأداء التنموي
		أسواق النفط العالمية
		تحليل البطالة
		المحاسبة القومية الخضراء
		مؤشرات قياس المؤسسات
		الإنتاجية وقياسها
		نوعية المؤسسات والأداء التنموي
		عجز الموازنة: المشكلات والحلول
		تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
		حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
		الاستهلاكي
		اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
		اقتصاديات التعليم
		إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
		مؤشرات قياس الفساد الإداري
		السياسات التنموية
		تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
		التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
		قياس التحوّل الهيكلي
		المؤشرات المركبة
		التطورات الحديثة في الفكر
		الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
		المساعدات الخارجية من أجل التنمية
		قياس معدلات العائد على التعليم
		خصائص أسواق الأسهم العربية
		التجارة الخارجية والتكامل
		الاقتصادي الإقليمي
		النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
		سياسات تطوير القدرة التنافسية
		عرض العمل والسياسات الاقتصادية
		دور القطاع التمويلي في التنمية
		تطور أسواق المال والتنمية
		بطالة الشباب
		الاستثمارات البنينية العربية
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الخامس والخمسون	د. أحمد ظلفاح	
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والخمسون	أ. حسّان خضر	
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والستون	د. حسن الحاج	
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والستون	أ. عادل عبدالعظيم	
الثامن والستون	د. عدنان وديع	
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
الثمانون	د. إبراهيم أونور	
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاه	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاه	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاه	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولاه	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابله	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابله	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد مولاه	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحه	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. محمد باطويح	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. عوني الرشود	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. إيهاب مقابله	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والرابع والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والأربعون	د. فيصل المناور	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017)
المائة والسادس والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والسابع والأربعون	د. إيهاب مقابله	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والتاسع والأربعون	د. محمد باطويح	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية
المائة والخمسون	د. علم الدين بانقا	التعلم الريادي
المائة والواحد والخمسون	أ. عمر ملاعب	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟
المائة والثاني والخمسون	د. إيهاب مقابله	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
المائة والثالث والخمسون	أ. محمد عواوده	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر
المائة والرابع والخمسون	أ.د. إيهاب مقابله	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والخمسون	د. سهيل مقابله	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة
	أ. عمر ملاعب	
	أ.د. فيصل المناور	
	د. منى العلبان	

المائة والخامس والخمسون	د. نواف أبو شمالة	تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية والتجارب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء المقارن
المائة والسادس والخمسون	أ.د. وليد عبد موله	تطوير العناقيد الصناعية
المائة والسابع والخمسون	أ.د. فيصل المناور د. منى العليان	بناء السياسات العامة
المائة والثامن والخمسون	أ.د. عقبة عبداللاوي د. خليفة خالدي	تيسير التجارة (المفهوم، المكاسب، التكاليف، ومؤشرات القياس)
المائة والتاسع والخمسون	أ.د. فهد الفضالة	التدريب أثناء الخدمة
المائة والستون	د. نواف أبو شمالة	الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي- نماذج دولية رائدة

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

[http://www.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://www.arab-api.org/develop_1.htm)



## المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 24842935 (965)

✉ : [api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw) - [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

تابعونا: 