

المحور الثامن

الأداء العمومي المتميز

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال ، واختلاف اتجاهاتهم و أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من المفكرين أعتمد على الجوانب الكمية(أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

لكن اتفق معظم المفكرين على أن الأداء العمومي يعتبر من أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات للمواطنين. يشمل هذا المفهوم مجموعة متنوعة من الجوانب، مثل جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد، والشفافية، والمساءلة، والابتكار

1. مفهوم الأداء

مفهوم الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وتجدر الإشارة بدايةً إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. أما مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا، أما مفهوم التميز أو ما يسمى بـ " Excellence " في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمصطلح " Aristeia " والذي تعني ترجمة إلى الإنجليزية " Braver، Best، Mightter أي " الأفضل، الشجاعة، أفضل الأحوال"، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق . ويعرف قاموس Macmillan التميز " Excellence " بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز " Excellent " وتعني جيد بدرجة عالية جدا، أو ذا جودة عالية جدا. و إليكم بعض التعريفات لبعض المفكرين .

يعرف الأداء حسب (A.Kherakhem) بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة أما (D. Kaisergruber et J. handrieu) فيراه بأنه إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين. أما (Miller et Bromily) فيعرفانه بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. أما (P. DRUKER) فينظر إلى الأداء على أنه "بقدره المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى أن مصطلح الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه.

2. مفهوم إدارة الأداء

مفهوم إدارة الأداء فهو إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتنسيق وتنبؤ ومراقبة وتقويم. ينظر إلى إدارة الأداء على أنها "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير ومقاييس واضحة و مقبولة كهدف . "إذاً نستنتج أن مفهوم إدارة الأداء يتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم.²

3. مكونات الأداء

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث عدد 07 السنة 2009

² نفس المرجع السابق

نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بالاستغلال الأمثل للموارد، وبالتالي تدني التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

4. مفهوم الأداء العمومي

يمكن تعريف الأداء العمومي بشكل عام بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة ومستوى الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.

إن عملية الأداء العمومي هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمات الحكومية خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد.

أما بالنسبة للمنظمة الحكومية فإن عملية أداء تزودها بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة لتحسين أداء موظفيها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية والتقنية والمالية والتغيرات الخارجية الناتجة عن تأثرها بالمحيط الخارجي لتعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تعتمد على التسيير والتخطيط الجيد لمستقبلها

5. أقطاب الأداء العمومي

- القطب الأول: يتعلق بالمواطن والذي يفرض على الإدارة العمومية تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من خدمات من أجل ما يتعلق بالمواطن (المرتفق) والذي يفرض على الإدارة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من خدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم
- القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المتاحة
- القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.
- القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من مؤسساتها المختلفة مثلاً تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي عبر سياساتها المختلفة

6. أهمية الأداء العمومي:

- تحسين جودة الخدمات: يساهم تحسين الأداء العمومي في تقديم خدمات أفضل وأكثر فعالية للمواطنين، تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.
- زيادة الكفاءة: يساعد تحسين الأداء في استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، وتقليل الهدر والتكاليف.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: يرتبط الأداء العمومي الجيد بالشفافية في العمليات والإجراءات، والمساءلة عن النتائج.
- تحقيق التنمية المستدامة: يساهم الأداء العمومي المتميز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة في مجالات التعليم والصحة والبنية التحتية وغيرها.

7. مكونات الأداء العمومي:

- الكفاءة: تعني القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد، سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية.
- الفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق النتائج المرجوة.
- الجودة: تعني تقديم خدمات تلبي احتياجات وتوقعات المواطنين، وتتميز بالجودة العالية.
- الابتكار: يعني القدرة على تطوير خدمات جديدة ومبتكرة، وتحسين العمليات والإجراءات القائمة.
- الشفافية: تعني توفير معلومات واضحة ومتاحة للجمهور عن أداء المؤسسة وعملياتها.
- المساءلة: تعني تحمل المسؤولية عن النتائج، والاستعداد للمحاسبة عن الأداء.

8. تحديات الأداء العمومي:

- القيود المالية: قد تواجه المؤسسات العمومية قيوداً مالية تحد من قدرتها على تحسين الأداء.
- البيروقراطية: قد تعيق البيروقراطية وتعقيد الإجراءات تحسين الأداء.
- مقاومة التغيير: قد يواجه تطبيق مفاهيم جديدة لتحسين الأداء مقاومة من بعض الموظفين.
- نقص الكفاءات: قد تعاني بعض المؤسسات من نقص في الكفاءات اللازمة لتحسين الأداء.

9. استراتيجيات تحسين الأداء العمومي:

- تحديد أهداف واضحة: يجب على المؤسسات العمومية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وربطها بمؤشرات أداء محددة.
- تبني ثقافة الأداء: يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة الأداء، تشجيع على التحسين المستمر والابتكار.
- تطوير قدرات الموظفين: يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين، وتدريبهم على أحدث الأساليب والتقنيات.
- استخدام التكنولوجيا: يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساهم في تحسين الأداء، من خلال تبسيط الإجراءات وأتمتة العمليات.
- قياس الأداء ومراجعتها: يجب على المؤسسات قياس الأداء بشكل دوري، ومراجعة النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف.
- التعاون والتشارك: يمكن للمؤسسات التعاون والتشارك مع مؤسسات أخرى، لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

يُعتبر تحسين الأداء العمومي في المؤسسات العمومية أمراً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة، وتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين. يتطلب ذلك تبني استراتيجيات فعالة، والاستثمار في تطوير قدرات الموظفين، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

الأداء المتميز الحكومي

مفهوم الأداء المتميز

يعرف مفهوم التميز على أنه "مجموعة الممارسات التي يمارسها بعض أفراد المنظمة والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والاتصال وصنع القرار بحيث تقود إلى توفير بيئة تنظيمية متميزة"، كما عرف حسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 بأنه "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج و التوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق و تطوير تضمين الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الأيزو إن التميز مفهوم شامل يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ومن هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:

- **البعد الأول:** يشير إلى أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها عن كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً

يمكن أن نلاحظ أن كل من البعدين مكمل للآخر، وأنهما بمثابة وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن أن يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتسيير السبل للتعلم التنظيمي باعتبار "التميز" مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة. كما يقصد بالأداء المتميز أيضاً قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، والتقويم المستمر

كما قدم (Kotler) مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه أنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والمسوقون) وتترك منظمات اليوم، أنها مالم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية) تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات (تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.

في حين يرى (Druker) بأن تميز الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية للمنظمة أو الشركة فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات. ومن وجهة نظر (Spence) فإن الأداء المتميز هو أحد أوجه الإبداع. وبين كل من (Turner & Crawford) أن الأداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين رئيسيتين:

- إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل.
- قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجيتها

10. مبادئ الأداء المتميز

في الأدب التنظيمي، أشارت العديد الدراسات أن المنظمات التي تتميز بالجودة في الأداء والمستوى العالي من التميز تقوم على المبادئ التالية³.

- تحقيق نتائج متوازنة: من خلال قيام المنظمات بالتخطيط لتحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيق نتائج متوازنة النتائج التي تلبي احتياجات المعنيين بل تتفوق عليها عند الإمكان.
- إضافة قيمة للزبائن: لا بد من إدراك المنظمات إلى أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها، ويجب تحقيق قيمة مضافة لهم عن طريق فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: هنا يجب أن يكون للمنظمات قادة قادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه والتصرف كمثال يحتذى به العاملين بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.
- الإدارة بالعمليات: المنظمات المتميزة هي التي تدار بمجموعة من العمليات المهيكلية المتناسقة المترابطة استراتيجيا والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- النجاح من خلال الأفراد: على المنظمات أن تعمل على تقدير أفرادها وابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف منظميه وشخصية متوازنة عمليا.
- رعاية الابتكار والإبداع: محاولة إيجاد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.
- بناء الشراكات: على المنظمات التي تطمح للتميز بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليها. وتتمثل هذه الشراكات مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين، جهات تعليمية وأي منظمات أخرى.

حضيت الإدارات العمومية باهتمام كبير من قبل مختلف الدول نظرا لدورها الكبير في التنمية ، غير أن الإدارات العمومية تعاني من تحديات داخلية وخارجية كثيرة سواء المتعلقة بالبيئة الاقتصادية التي تنشط بها، أو تلك المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات الخدماتية ، الأمر الذي يستوجب عليها التميز في أداءها حتى ترقى إلى مستوى تلك التحديات، وقد اتجهت الإدارة المعاصرة للبحث عن السبل التي تساعد على تحقيق ذلك، حيث كانت إدارة الجودة الشاملة قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز. وتكمن مقومات تحقيق هذا الأخير في وجود قيادة إدارية واعية تحرص على كسب رضا المستفيدين من الخدمة وتعمل على تجديد كافة موارد الدولة خصوصا البشرية منها والاهتمام بها والسهل

³ الطاهر لورسية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية للطاقت المتجددة اعتماد النموذج الأوربي للتميز كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي – تجربة مؤسسة فرتيال المجلد 08 العدد: 01 السنة 2021

على تفعيل مشاركتها في تحقيق أهداف الإدارة الموضوعة ضمن خطة إستراتيجية، تعتمد على الابتكار لتقديم الجديد، بما يمكنها من تحسين أداء خدماتها ، ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة إدارية على التكيف مع بيئة سريعة التغير فهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على الفرص المتاحة، واستغلالها بسرعة وعلى أكمل وجه، و سنعرض بعض التجارب الناجحة في إدارة التميز الحكومي على المستوى العربي و الأوروبي .

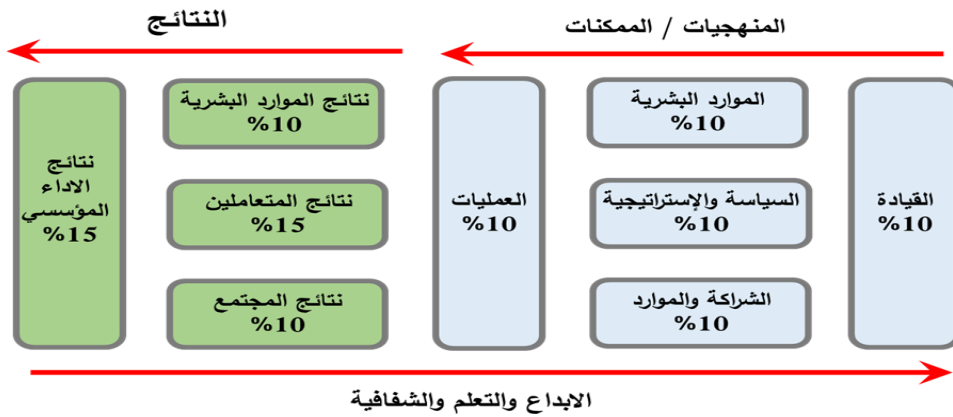
1. تعريف نموذج التميز الأوروبي EFQM

هو نموذج تم تطويره من طرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مع بدايات تسعينيات القرن الماضي، وأخذ في البداية شكلاً تنظيمياً فيدرالياً من قبل مفوضية الاتحاد الأوروبي، إضافة إلى أربع عشرة منظمة أوروبية متعددة الجنسيات، قام هذا الكيان التنظيمي بتوفير إطار يقاس على أساسه تطبيقات المنظمات لاشتراطات جوائز الجودة الأوروبية المحلية والإقليمية، يستخدم للإحاطة الشاملة بنشاط المنظمة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه، و ذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة و التميز ، من خلال الوصول إلى الممارسات الجيدة و الاعتماد على الابتكار لتحسين النتائج .

1-1-1 مكونات النموذج:

يعتمد نموذج التميز الأوروبي على تسعة معايير :خمس تخص " لتمكين " وأربعة تخص "النتائج"، حيث تغطي معايير " التمكين"، ما تقوم به المنظمة وكيف تفعل ذلك؛ بينما تغطي معايير " النتائج " ما تحققه المؤسسة ، كما يوضحه الشكل التالي

النموذج الاوروبي للتميز



بالاعتماد على عدة مراجع

ويقوم نموذج التميز الأوروبي EFQM على تسعة معايير:

المعيار الأول: القيادة :

- تطوير الرسالة والرؤية والقيم وتجسيد ثقافة التميز
- تأكيد تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار
- التواصل مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع
- تحفيز العاملين ودعمهم وتقديرهم
- تحديد ودعم التغيير.

المعيار الثاني: السياسات والإستراتيجيات

- تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية.
- تحديد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والإبداع.
- تطوير السياسات والإستراتيجيات ومراجعتها وتحديثها.
- تعميم السياسات والإستراتيجيات وتطبيقها.

المعيار الثالث: العاملون

- تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها.
- تحديد معارف العاملين وقدراتهم، وتطويرها وتنميتها.
- إشراك العاملين وتمكينهم.
- التواصل والحوار بين العاملين والمنشأة.
- مكافأة العاملين وتقديرهم ورعايتهم.

المعيار الرابع: الشركات والموارد

- إدارة الشركات الخارجية.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة المواد والمباني والممتلكات.
- إدارة التقنية.
- إدارة المعلومات والمعرفة.

المعيار الخامس: العمليات

- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنظمة.
- تحسين العمليات حسب الحاجة.
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقا لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- إعداد وتقديم المنتجات والخدمات.
- إدارة خدمة العملاء وتطويرها.

المعيار السادس: نتائج العملاء

- مقاييس انطباعات العملاء وآرائهم
- مؤشرات الأداء

المعيار السابع: نتائج العاملين

- مقاييس انطباعات العمال وآرائهم

المعيار الثامن: نتائج المجتمع

- مقاييس رضا المجتمع
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع

المعيار التاسع : نتائج الأداء الرئيسية

- مخرجات الأداء الرئيسية
- مؤشرات الأداء الرئيسية

تحديث نموذج التميز الأوروبي

كما طرأ على النموذج تعديلات فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء الذي فرضت تطوير النموذج وجعله أكثر مواءمة ، هذا إلى جانب تنامي الوعي بتوجهات جديدة تمثلت في الإبداع وإدارة المخاطر المستدامة . ويتمتع النموذج في إصداره الجديد EFQM 2020 بمجموعة من الميزات الجديدة؛ منها ما يتعلق بالميدان الاستراتيجي نذكر منها :

- التركيز على الغرض والرؤية والإستراتيجية
- التركيز على النمط والدور القيادي الفعّال على كل المستويات الإشرافية
- التركيز على التغيير الثقافي المؤسسي
- التركيز على القيمة المضافة

كما يتمتع النموذج الجديد ببعض المفاهيم والتقنيات منها: التحوّل إلى مستوى استراتيجي أعلى في المعايير ، استخدام آلية للتقييم (رادار) مكون من ثلاث مساطر هي التوجه والتنفيذ والنتائج بدلا من اثنين الممكنات والنتائج في إصدار 2013

2. منظومة التميز الحكومي (GEM 2.1) للإمارات

إن منظومة التميز الحكومي GEM تمثل نهج عملي و فلسفة حياة إدارية و منهجية مطبقة على ارض الواقع تمكن الحكومات من تحقيق أعلى درجات الاستباقية والمرونة و الجاهزية للمستقبل لتعزيز التنافسية والريادية عالمياً وقد تم الاعتراف الدولي لمنظومة التميز الحكومي من قبل ممثلي أبرز تسع منظمات التميز والجودة الدولية حيث عملت تلك المنظمات على اعتماد المنظومة، والتأكيد على مكانتها المتميزة عالمياً كنهج رائد في تقييم الأداء المؤسسي والتميز الريادي في حكومات المستقبل تم تقسيم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.1) إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتكون كل محور من مجموعة من المعايير تشكل تمثل الدعائم الأساسية التي تمكن الجهة الحكومية من تحقيق أداء متميز مستدام ومركز تنافسي ريادي، ويشتمل كل معيار على مجموعة من المبادئ التي توضح وتشرح المفهوم والمعنى العام للمعيار⁴.

3. مكونات منظومة التميز الحكومي

ينقسم أسلوب تقييم الجهات الاتحادية بناءً على منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) إلى 3 أقسام رئيسية أحدهما خاص بتقييم القدرات والآخر خاص بتقييم النتائج، إضافة إلى تقييم المحفزات ليتم تقييم كل معيار من معايير المنظومة بناءً على ذلك .

يتم تقييم القدرات من خلال أربعة عناصر رئيسية تشمل التصميم، التطبيق، والتعلم والتحسين، والتحول والتغيير الجذري. ويتم تقييم النتائج من خلال أربع عناصر رئيسية تشمل الملائمة، والتميز في الأداء، والأثر على التنافسية، والأثر على جودة الحياة، أما بالنسبة لتقييم المحفزات (الاستباقية، والمرونة، والابتكار) يتم تقييم كل منها من خلال أربعة عناصر رئيسية تشمل المفهوم، والتطوير، والتطبيق، والريادية والأثر.

تتضمن هيكلية منظومة التميز الحكومي GEM 2.1 خمسة مكونات مترابطة تشكل مجتمعة منظومة ديناميكية شاملة تمثل بوصلة لتوجيه جهود الجهة الحكومية في مسيرتها المتواصلة نحو تحقيق أعلى مستويات التميز

الحكومي وتحدد بوضوح مستوى نضج التميز لديها.

المكونات الخمسة لمنظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) هي كالتالي:

- المكون الأول: مفاهيم التميز
- المكون الثاني: المحفزات
- المكون الثالث: المحاور
- المكون الرابع: المعايير
- المكون الخامس: المبادئ

تمثل مفاهيم منظومة التميز الحكومي GEM 2.1 الفلسفة التي ينبغي تجذيرها في الثقافة المؤسسية للجهة الحكومية. وتجسد تلك المفاهيم فكراً متجدداً وملهماً تسترشد به الجهة الحكومية لإثراء القيمة المضافة

وتحسين جودة حياة المجتمع. وتنطبق مفاهيم التميز على أي جهة حكومية تسعى لإحداث نقلة في مسيرة التميز بغض النظر عن طبيعة عملها ومهامها ومستوى نضج التميز الحالي لديها. تقوم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) على عشرة مفاهيم فريدة كالتالي:

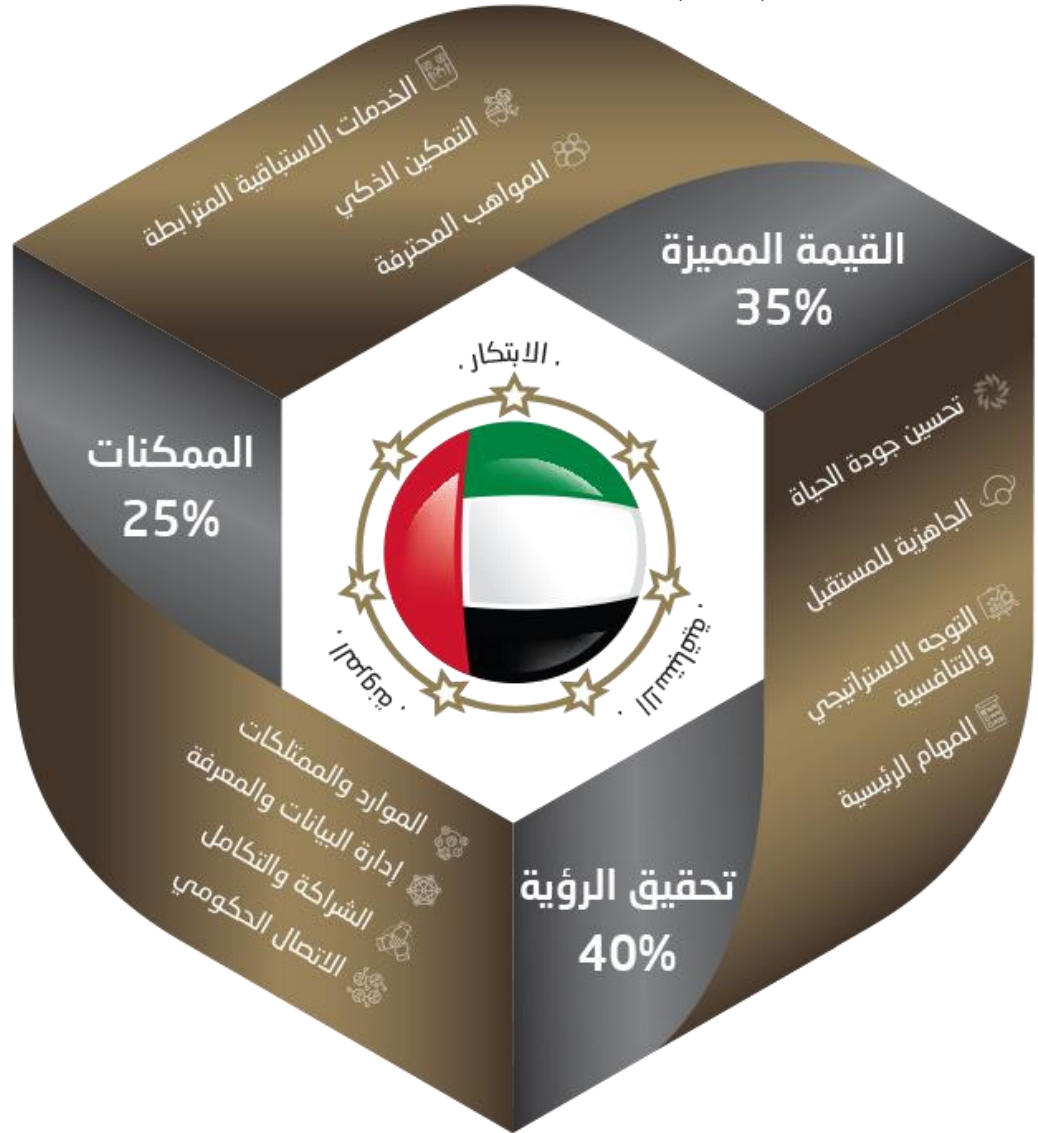
- الرؤية الطموحة
- تحسين جودة الحياة
- القيادة الرشيدة
- الاستباقية وتبني التغيير
- تعزيز الثقة
- منظومة عمل متكاملة
- التركيز على النتائج

⁴ دليل منظومة التميز الحكومي للإمارات GEM 2.1 الإصدار الثالث

- القيمة النوعية
- الحكومة الرائدة
- الفكر التحولي والتغيير
- تسريع الإنجاز

تضم منظومة التميز الحكومي ثلاثة محاور تشكل البنية الأساسية للمنظومة هي:

- تحقيق الرؤية (40%)
- القيمة المميزة (35%)
- الممكّنات (25%)



دليل منظومة التميز الحكومي للإمارات GEM 2.1 الإصدار الثالث

المحور الأول:

➤ تحقيق الرؤية (40%)

يتكون المحور الأول من أربعة معايير تركز على الغاية الأسمى للحكومة والمتمثلة في تحسين جودة حياة المجتمع وتعزيز التنمية المستدامة، وتسلب الضوء على أهمية وضع وتنفيذ استراتيجيات ومهام مرنة لتحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية وأهداف التنمية المستدامة، ورفع الجاهزية للمستقبل وتعزيز القدرة التنافسية.

❖ المعيار الأول: تحسين جودة الحياة (10%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- التوجه والتركيز والمواءمة مع جودة الحياة والتنمية المستدامة
- تطبيقات جودة الحياة والتنمية المستدامة
- الترابط والتكامل والشراكة لتحقيق جودة الحياة الشاملة والتنمية المستدامة

❖ المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (10%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- استشراف المستقبل
- تقييم المخاطر والتكاليف
- التنبؤات والتحليل
- السيناريوهات
- مشاريع الجاهزية للمستقبل

❖ المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (10%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- مئوية الإمارات 2071
- نحن الإمارات 2031
- أهداف التنمية المستدامة
- الموقع الريادي والتنافسية
- الاستراتيجيات
- إدارة المبادرات والخطط
- المشاريع التحولية

❖ المعيار الرابع: المهام الرئيسية (10%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- السياسات والقوانين والتشريعات
- الهياكل التنظيمية والمسؤوليات
- الحوكمة
- نموذج العمل
- تسريع العمل

🌈 المحور الثاني :

1- القيمة المميزة (35%)

يتكون المحور الثاني من ثلاثة معايير تركز بصورة رئيسية على أهمية تقديم القيمة النوعية المميزة من خلال توفير خدمات استباقية، مبتكرة، سلسلة ومتراصة، ذات طابع شخصي وتراعي احتياجات كافة فئات المتعاملين. يتم تمكين هذا الجيل الجديد من الخدمات من خلال التوظيف الذكي للتحويل الرقمي، والاستفادة من الشراكات والاستثمار الأمثل للمواهب والإمكانيات الإبداعية لرأس المال البشري في تصميم وتقديم خدمات استثنائية تسعد المتعاملين وتحقق تنافسية الأداء

❖ المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (15%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- المتعامل أولاً
- إشراك المتعاملين – المعنيين في تصميم وتطوير الخدمات
- الاستباقية في الخدمات
- تجربة سلسلة ومتراصة للمتعاملين
- الخدمات الرقمية كأساس

➤ النتائج والأثر: تشمل النتائج والأثر في هذا المعيار على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات

الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة والتنمية المستدامة على المستوى الوطني

❖ المعيار السادس: التمكين الذكي (10%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- توظيف التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، التعاملات الرقمية، الميتافيرس).....
- البنية التحتية الرقمية

❖ المعيار السابع: المواهب المحترفة (10%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- رأس المال البشري
- وظائف ومهارات المستقبل
- جودة الحياة في بيئة العمل
- التعلم مدى الحياة
- تمكين المواهب

🌈 المحور الثالث الممكنات (25%)

يتكون المحور الثالث من أربعة معايير تركز على أهمية التكامل والتعاون والشاركة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة) التي تشمل الجهة الحكومية وكافة فئات المعنيين لتعزيز الاستفادة من كافة القدرات المتاحة في المنظومة (داخل وخارج حدود الجهة الحكومية) وتقديم القيمة المميزة المستدامة وتحقيق الأثر الإيجابي المرجو على جودة حياة المجتمع. إن العمل ضمن منظومة متكاملة يعدّ متطلباً حيوياً لضمان الإدارة الكفؤة والفعالة للقدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تشمل البيانات والمعارف ولرفع العائد من الاستثمار في الموارد على الحكومة ككل.

❖ المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (5%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- إدارة الموارد البشرية
- الاستغلال الأمثل للموارد (المالية وغير المالية)....
- الحفاظ على الممتلكات

❖ المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (5%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- بيانات الجهة
- البيانات الضخمة
- البيانات المفتوحة
- الاستغلال الأمثل للبيانات
- إدارة المعرفة
- تبادل التجارب والممارسات

❖ المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (10%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- استمرارية العلاقة
- بناء الثقة
- المنفعة المتبادلة

❖ المعيار الحادي عشرة: الاتصال الحكومي (5%)

➤ أهم المبادئ المرتبطة بالمعيار

- الترويج الحكومي
- التواصل الاجتماعي
- الرسائل الإعلامية
- إدارة الأزمات الإعلامية

➤ النتائج والأثر: تشمل النتائج والأثر في كل المعايير السالفة الذكر على مقاييس ملائمة ترصد المخرجات الرئيسية وتعكس الكفاءة والفعالية وتميز الأداء وتساهم في تحقيق التنافسية ولها تأثير إيجابي على جودة الحياة والتنمية المستدامة على المستوى الوطني

4. منظومة التميز الحكومي و الجوائز

يعتبر الأداء المتميز في القطاع الحكومي هدفاً تسعى إليه جميع الدول والمؤسسات الحكومية، حيث يرتبط بشكل مباشر بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وزيادة كفاءة العمليات، وتحقيق التنمية المستدامة. وتلعب الجوائز الحكومية دوراً هاماً في تحفيز وتشجيع المؤسسات الحكومية على تحقيق التميز في أدائها.

تتكون الجوائز للأداء الحكومي المتميز من عدة فئات منها الجوائز المؤسسية والفردية وذلك لتراعي التنوع في طبيعة عمل الجهات الإدارية وموظفيها وتلبي أهداف برنامج للتميز الحكومي في دعم تحقيق الريادة والتنافسية العالمية في كافة المجالات

- الهدف الرئيسي لجائزة التميز

هو تحفيز روح التنافس والتميز على مستوى القياديين والموظفين في الجهات الحكومية و المؤسسات بينهما ، وتكريم المتميزين مما يرسخ قيم العطاء والانتماء والتميز، ويحفز الجميع على الارتقاء بمستويات الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز، كما تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي في الدول عبر العمل على تنمية قدرات الموظفين وتأهيلهم وتدريبهم، والاستفادة من أفضل الممارسات المحلية والإقليمية والعالمية.

- أنواع الجوائز

1. جائزة القيادات المتميزة

تأخذ الجائزة بالاعتبار المستوى والأدوار القيادية المختلفة، مع التركيز على أساسيات القيادة في التخطيط والتأثير و التوجيه واستشراف المستقبل.

تركز معايير التقييم على قياس مدى نضج التميز لدى القادة والإنجازات المحققة خال توليهم مهام مناصبهم ضمن مجال عملهم في الجهة الحكومية ومدى تأثيرها على رؤى الحكومة وإضافة قيمة نوعية للمجتمع.

يعتمد أسلوب تقييم الفئة القيادية على معيارين رئيسيين وهي الفاعلية القيادية والأداء والإنجاز وأساليب تقييمية مختلفة بحيث يتم تغطيتها من خال استخدام أداة التقييم تستند على معايير عالمية لضمان دقة وحوكمة عملية التقييم المبنية على الأدلة والإثباتات بما يتناسب مع محتوى وطبيعة كل معيار.

2. جائزة أفضل موظف حكومي

خصصت هذه الفئة لجميع موظفي الجهات الحكومية على اختلافها وتنوع مسمياتها، العاملين بوظائف الصف الأمامي لتقديم الخدمات الإدارية غير الفنية للمتعاملين في مراكز تقديم الخدمة أو الإجابة على استفسارات المتعاملين أو توفير المعلومات لهم عن الخدمات المقدمة.

3. جائزة التميز الحكومي العربي

تشمل "جائزة التميز الحكومي العربي" 15 فئة، موزعة على فئتين رئيسيتين هما الأفراد والمؤسسات، حيث تضم الجوائز الفردية فئات أفضل وزير عربي، وأفضل محافظ عربي، وأفضل مدير عام لهيئة ومؤسسة عربية، وأفضل مدير بلدية في المدن العربية، وأفضل موظف حكومي عربي، وأفضل موظفة حكومية عربية.

أما الجوائز المؤسسية فتتقسم إلى رئيسية وفرعية، حيث تضم الجوائز الرئيسية فئات أفضل وزارة عربية، وأفضل هيئة أو مؤسسة حكومية عربية، فيما تضم الجوائز الفرعية فئات أفضل مبادرة أو تجربة تطويرية حكومية، وأفضل مشروع حكومي عربي لتمكين الشباب، وأفضل مشروع حكومي عربي لتطوير التعليم، وأفضل مشروع حكومي عربي لتطوير القطاع الصحي، وأفضل مشروع حكومي عربي لتطوير البنية التحتية، وأفضل مشروع حكومي لتنمية المجتمع، وأفضل تطبيق حكومي عربي ذكي.

هناك علاقة وثيقة بين الأداء المتميز الحكومي والجوائز الحكومية. فالجوائز الحكومية تُمنح للمؤسسات التي تحقق مستويات عالية من التميز في أدائها، وتُعتبر بمثابة اعتراف رسمي بهذا التميز. وفي المقابل، فإن المؤسسات التي تسعى للحصول على الجوائز الحكومية، تسعى جاهدة لتحسين أدائها والوصول إلى مستويات أعلى من التميز.