

---

**The Impact of Institutional Excellence on Social Development in the United Arab Emirates (An Analytical Study)**

Alya Ahmad Yasser Radhi  
MA student - Department Of Sociology –  
University Of Sharjah  
[U20105648@sharjah.ac.ae](mailto:U20105648@sharjah.ac.ae)

Wafa Omar Barhoumi Hamdi  
Assistant Professor – Department Of Sociology –  
University Of Sharjah  
[whamdi@sharjah.ac.ae](mailto:whamdi@sharjah.ac.ae)  
<https://orcid.org/0000-0001-8233-7798>

**DOI:** <https://doi.org/10.31973/aj.v1i144.3767>

**Abstract**

The purpose of this research is to determine how much institutional quality has contributed to the UAE's socioeconomic success. The descriptive-analytical methodology was used to handle the study's issue. The descriptive method was utilized to understand the concepts of institutional excellence and social development, as well as to establish their relationships and interdependence. The analysis methods was also employed to analyze the features of institutional excellence and their influence on social development by analyzing UAE tendencies.

This analysis established that His Highness was the driving factor behind the UAE's 28-year march to greatness. The Dubai Quality Award was established in 1994 by Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Vice President and Prime Minister of the United Arab Emirates and Ruler of Dubai, "may God protect him," to encourage the adoption of an excellence culture as a foundation for the growth of government activities. Following that, local excellence and quality programs were launched, culminating in the Sheikh Khalifa Government Excellence Program's establishment in 2009. The term institutional excellence refers to a level of administrative and organizational innovation that results in major achievements and successes that satisfy customers and work to promote social development in all of its aspects in the UAE.

The researchers recommended, based on the research data and findings, that the training plans and programs that have been implemented in government institutions in the UAE be reviewed to ensure their effectiveness and compatibility with the needs and requirements of government work and sustainable social development in the UAE.

**Keywords:** Impact , Institutional Excellence , Social Development.

## تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة تحليلية)

الباحثة علياء أحمد ياسر راضي  
طالبة ماجستير - قسم علم الاجتماع -  
جامعة الشارقة

وفاء برهومي حمدي  
أستاذ مساعد - قسم علم الاجتماع -  
جامعة الشارقة

[whamdi@sharjah.ac.ae](mailto:whamdi@sharjah.ac.ae) [U20105648@sharjah.ac.ae](mailto:U20105648@sharjah.ac.ae)

### (مُلخَصُ البَحْث)

يسعى هذا البحث إلى معرفة مدى تأثير "التميز المؤسسي" في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ولمعالجة موضوع البحث اعتمد "المنهج الوصفي التحليلي"؛ إذ استخدم الشق الوصفي من هذا المنهج من أجل الإلمام بمفهوم التميز المؤسسي والتنمية الاجتماعية، وإيجاد العلاقة بينهما، والتأثير المتبادل بينهما، كما اعتمد أيضاً على الشق التحليلي من هذا المنهج، وذلك بتحليل توجهات دولة الإمارات لاكتشاف أبعاد "التميز المؤسسي" ومدى تأثيرها في "التنمية الاجتماعية".

وتبين لنا من خلال هذا البحث أن مسيرة التميز في دولة الإمارات انطلقت منذ أكثر من ٢٨ عاماً، بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"، بدءاً من جائزة دبي للجودة التي أطلقها سموه عام ١٩٩٤، لتتوالى بعد ذلك برامج التميز والجودة على المستوى المحلي، بهدف تعزيز تبني ثقافة التميز أساساً للارتقاء بالعمل الحكومي، وصولاً إلى إنشاء برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي عام ٢٠٠٩، ويعبر "التميز المؤسسي" عن حالة فريدة من الإبداع الإداري، والتطور المؤسسي في المنظمات الحديثة، هذه الحالة تؤدي إلى حالة من مستويات عالية غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات التسويقية والإنتاجية والمالية وغيرها في المنظمات بوجه عام والمنظمات الحكومية بوجه خاص، بما ينتج عنه العديد من الإنجازات والنتائج المرغوبة، هذه النتائج تفوق كل ما حققه المنافسون في المجال أو التخصص نفسه، وهذا يؤدي إلى رضا المتعاملين مع المؤسسة، وتعمل على تفعيل التنمية الاجتماعية بأبعادها كافة في دولة الإمارات.

ومن خلال معطيات البحث ونتائجه، أوصت الباحثان بضرورة مراجعة الخطط والبرامج والحقائب التدريبية كافة التي نفذت في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل الحكومي والتنمية الاجتماعية المستدامة في دولة الإمارات.

**الكلمات المفتاحية:** تأثير، التميز المؤسسي، التنمية الاجتماعية.

### المقدمة

يشهد العالم المعاصر بشكلٍ مستمرٍ تطورات متلاحقة وسريعة، أثرت في بيئة الأعمال ووضع المنظمات، وهذا ما أفرز العديد من التحديات التي تتطلب تعاملًا واعياً ومنهجياً ومنظماً من إدارتها، ولعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، ولا سيما بعد ظهور مفهوم التنمية الاجتماعية واعتماد المنظمات الحكومية هذا الاتجاه الجديد تجسيدا منها التزاماتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه مختلف الفئات المستفيدة ولا سيما الموظفين بعدّهم حجر الأساس في المنظمة الحكومية.

وتعمل الدول جاهدة من خلال إدارتها الحديثة تقديم خدمات راقية وحضارية بحسب الأسس والنظريات العلمية والإدارية الحديثة، ومن ثم من المفترض أن يكون الأداء متميزاً، كما أن نجاح المنظمات الحكومية في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة وفعالية الموارد البشرية، فإدارة وتطوير هذه الموارد مهمة جداً لزيادة كفاءتها لتحقيق إنتاجية أكثر، والوصول لخدمات أفضل، مما يحقق رضا الموارد البشرية عن أدائها، ورضا متلقي الخدمة، وفي هذا السياق، حرصت "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية" بدولة الإمارات على رفع مستويات رضا متعاملي "بياناتي"، الذين عملت على الوصول إليهم والتواصل معهم من خلال قنوات عدة أهمها (عقد ورش تدريبية، وتخصيص نشرة شهرية للنظام، وتحديث الموقع الإلكتروني بأدلة المستخدمين، وتأسيس مكتب للدعم الفني، ومركز للاتصال الموحد، وإطلاق حزمة من الخدمات الذكية من خلال أجهزة المحمول، والتي تعكس الخدمات المتوافرة كالخدمة الذاتية، والقوانين والسياسات، وفعالية الهيئة، ومبادرة البوابة الحكومية للمعرفة "معارف"، وبرنامج الخصومات لموظفي الحكومة الاتحادية "امتيازات" والخريطة الذكية. وتوصف المؤسسات بأنها متميزة عندما تعمل على بذل الجهود الإدارية والإجرائية من أجل تحقيق أهدافها المخطط لها مستقبلاً، كما أن هذه المؤسسات؛ سواءً أكانت مؤسسات خاصة أم مؤسسات حكومية تعمل دوماً على إيصال رسالتها لأفراد المجتمع كافة، من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من رضا الجمهور عن منتجاتها أو خدماتها، وقد أكد المتخصصون في مجال الإدارة والأعمال أن مفهوم التميز هو مفهوم شامل لا يمكن

تجزئته بأي حالٍ من الأحوال، وهذا يجعلنا لا نتصور عدم وجود التوازن في المؤسسة المتميزة، ولذا فإنه ليس من المعقول أن نصف مؤسسة ما بأنها متميزة في مجال ما، بينما تتهاور قدرتها على التميز في باقي المجالات. ومن ثم فقد أجمع المتخصصون في المجالات الإدارية على أن التميز يعتمد على بُعدين متكاملين؛ البُعد الأول هو السعي المستديم من المؤسسة نحو التميز، أما البُعد الثاني فهو قدرة المؤسسة على الحفاظ على هذا التميز وتطويره بما ينسجم مع التغيرات التي تشهدها البيئة التنافسية.

#### أولاً: مشكلة البحث:

إن تحقيق التميز المؤسسي في أي منظمة من المنظمات يجري من خلال انطباق العاملين بأن ما يقومون به يجري بأسلوب فريد وجودة كبيرة، وهذا تقابله كثيرٌ من التحديات؛ سواء تحديات إدارية أو تقنية أو بشرية أو غيرها من التحديات التي تستوجب إيجاد الحلول لها وإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات على اختلاف أنواعها سواء اكانت منظمات حكومية أم غير حكومية.

وتتمثل مشكلة هذا البحث بأن المنظمات الحكومية تتعامل مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ وأساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية إلى تميز المنظمة. لهذا تواجه المنظمات الحكومية في دولة الإمارات شأنها شأن العديد من المنظمات في دول العالم الكثير من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية الاجتماعية ومطالب التطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي. ونظراً لأن الإدارة هي العنصر الأساس في المنظمات الحكومية، ولمتابعة التطورات السريعة هذه الأيام، فقد آن الأوان لتحديث هذه الإدارات من خلال تطبيق مفهوم ثقافة التميز المؤسسي، وما يرافقها من إصلاحات، هدفها في النهاية تفعيل التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويمكن بلورة مشكلة هذا البحث في طرح التساؤلات الآتية:

- ١- ما مفهوم التميز المؤسسي وما أنواعه وما خصائصه؟
- ٢- ما مفهوم "التنمية الاجتماعية"، وكيف يجري التخطيط لمستقبل التنمية الاجتماعية؟
- ٣- ما مدى تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

تسعى العديد من المنظمات بأنواعها كافة إلى تحقيق التميز المؤسسي؛ فالتميز المؤسسي هو نوع من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي؛ من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء، بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين وترضي الفئة المُستهدفة والعاملين في المنظمة. فالمنظمات المتميزة هي المنظمات التي تسعى إلى

تحقيق الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات المؤثرة من أجل تحقيق نتائج مرضية العملاء والعاملين داخل المؤسسة؛ إذ يعبر التميز المؤسسي عن استغلال المنظمات الفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي، والعمل على الالتزام برؤية مشتركة تكون واضحة الهدف والحرص على الأداء الفعّال في داخل المنظمة، ويمكن تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات كافة؛ سواءً أكانت صغيرة أم كبيرة، حكومية أو غير حكومية، وسواءً تقدم خدمات أو تقوم بصناعة السلع والمنتجات.

وتمثل إنجازات برنامج دبي للتميز الحكومي، في ٨ سبتمبر ١٩٩٧ طوال السنوات الفائتة ترجمة حقيقية لرؤية "صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي" "رعاه الله"، المتمثلة بالسعي إلى الريادة العالمية لحكومة دبي من خلال التميز والابتكار، وتجسيداً لرسائله الهادفة لتمكين الجهات الحكومية في دبي لتطوير الأداء والنتائج والخدمات، حتى تتمكن من الوصول إلى مستوى رائد عالمياً.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل ببيان تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهذا الهدف تنفرع منه أهداف فرعية عدة، يمكن بلورتها في النقاط الآتية:

- ١- التعرف على مفهوم التميز المؤسسي وأنواعه وخصائصه.
- ٢- بيان ماهية التنمية الاجتماعية، من حيث المفهوم والتخطيط لمستقبل التنمية الاجتماعية.
- ٣- تحليل تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

#### رابعاً: الإطار المفاهيمي:

##### ١- مفهوم التأثير:

التأثير لغةً: يعني ترك الأثر في الشيء. وأثر في الشيء؛ أي وضع فيه أثراً. أثرت فيه تأثيراً؛ جعل فيه أثراً وإشارة؛ فتأثر أي: وافق وانفعل (ابن منظور، ١٩٩٦: ١٨٩).

أما اصطلاحاً: فالتأثير هو عبارة عن توجيهات لنشاطات المؤسسات أو الأشخاص إلى المكان الصحيح، عبر استعمال الأنشطة الإدارية الأساسية، مثل القيادة، والتنظيم، والإشراف والتواصل، ومن الجدير بالذكر أن هذا المفهوم حصر التأثير بالعمليات الإدارية فقط، بينما تخصصاته غير منحصرة بالإدارة فقط (النعيمي، وآخرون، ٢٠٠٨: ٣٩). والتأثير هو إضافة حالة نفسية جرى إنتاجها عن طريق إضافة أفكار جديدة لدى المتلقين، تقوم بجعلهم عند تحركهم مدفوعين بهذه الحالة النفسية، وبمجموعة من الأفكار والمعلومات التي لديهم، ولهذه الحالة النفسية أدوار كبيرة جداً، فهي أساسية في تغيير سلوكيات الفرد أو مجموعة من

الأفراد لمدة محددة في اتجاه معين، ويجري الملاحظة في هذا التعريف أنه يقوم بالتركيز على إضافة الأفكار، بينما التأثير قد يكون عن طريق الصقل والإرشاد إلى الأفكار الموجودة سابقاً عند الفرد. والتأثير يكون نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين سببين، وهما المؤثر والمتأثر، بحيث يقوم بإنتاج ردة فعل معين عند المؤثر، وتجري الملاحظة في هذا التعريف أن التأثير يحتاج لحصوله إلى تفاعل بين المؤثر والمتأثر (حسوني، ٢٠١٦: ١٣).

## ٢- مفهوم التميز المؤسسي:

التميز لغةً: هو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فلو قلنا إن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف أو يتفرد عنهم بصفات معينة (ابن منظور، ١٩٩٦م)، ويُعرف عن الإغريق بمفهوم *Aristeia* والذي يعني أنه أفضل الأحوال، وتعني أيضاً أنها تدفق الضوء أو الخير، وتعني الاستقرار والتوافق (الجعيري، ٢٠٠٩م: ١٨). وفي اللغة الإنجليزية وردت كلمة التميز بمعنى التفوق والامتياز والإبداع والإتقان، وهو ليس فقط النجاح بل هو النمو والتقدم بشكل فعال ومتوال (السالم، ٢٠٠٥م: ٣٨).

أما اصطلاحاً، فيُعرف "التميز المؤسسي" بأنه: "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات المؤثرة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء والعاملين داخل المنظمة في ظل الالتزام برؤية مشتركة ترتقي بأداء المؤسسة في شتى المجالات" (زايد، عادل، ١٦). ويستند مفهوم التميز إلى إطار فكري واضح، يعتمد على التكامل والترابط الذي يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة، تتفاعل عناصرها، والوصول بذلك إلى مستوى النتائج التي تعمل على تحقيق أهداف ورغبات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة (غازي، ٢٠١٤: ١١). بناءً على ذلك يعرف بعضهم التميز المؤسسي بأنه: "حالة من تفوق وتميز المنظمة على أداء المؤسسات الأخرى المتشابهة لها في مجال الخدمة أو المنتج، وهذا الأداء المتميز يكون سمة فريدة للمنظمة تساهم بشكلٍ فعّال في تحقيق الأهداف والخطط المسبقة" (العوايشة، ٢٠٠٦: ٣٠).

## ٣- مفهوم التنمية الاجتماعية:

لغةً: نجد أن هذا المفهوم في اللغة العربية يختلف عنه في اللغة الإنجليزية؛ إذ يُشتق لفظ (التنمية) من (نَمَى)، وورد في لسان العرب بمعنى النماء: الزيادة، نَمِيَ نَمِيًا ونُمِيًا ونَمَاءً: زاد وكثر، أي بمعنى الزيادة والانتشار، وربما قالوا يَنْمُو نُمُوًا (ابن منظور، ١٩٩٦: ٣٦٣). أما مفهوم التنمية في اللغة الإنجليزية (Development) فيعني: توسيع، وتطوير، وتطوّر، وتنمية، وإنماء، ونمو، ونشوء، فالمفهوم في اللغة الإنجليزية يعني التوسع والتطوير، والذي ربما يتطلب التغيير الجذري للنظام القائم واستبداله بنظام آخر أكثر كفاءة وفعالية

وقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة، وذلك على وفق رؤية المخطط الاقتصادي، الأمر الذي أعطى المفهوم البُعد الاقتصادي، أو التقدم الاقتصادي (قنوص، ١٩٩٢: ٦٩). أما اصطلاحاً، فالتنمية مفهوم لا ينتمي إلى علم واحد، بل إلى عدد من العلوم والتخصصات المتباينة، ولقد اختلف المفكرون الاجتماعيون فيما بينهم بشأن تحديد مفهوم التنمية وأبعادها، والتنمية الاجتماعية Social Development تعني محاولة تحسين رفاهية كل فرد في المجتمع، ويتطلب إزالة الحواجز حتى يتمكن جميع المواطنين لتحقيق جميع أحلامهم بكل بثقة ومساعدته ليتمكن من الوصول إلى ما يريد؛ إذ يتعلق برفض قبول أن الناس الذين يعيشون في فقر سيظلون دائماً فقراء أي مساعدة الناس حتى يتمكنوا من المضي قدماً في طريقهم إلى الاكتفاء الذاتي؛ فهي تعني الاستثمار في الأشخاص (الجمالي، ١٩٩٨: ١٤١).

#### خامساً: منهجية البحث:

لمعالجة موضوع البحث اعتمد "المنهج الوصفي التحليلي"، إذ استخدم الشق الوصفي من هذا المنهج من أجل الإلمام بمفهوم التميز المؤسسي والتنمية الاجتماعية، وإيجاد العلاقة بينهما والتأثير المتبادل بينهما، كما اعتمد أيضاً على الشق التحليلي من هذا المنهج؛ وذلك بتحليل توجهات دولة الإمارات العربية المتحدة لاكتشاف أبعاد التميز المؤسسي ومدى تأثيرها في التنمية الاجتماعية.

#### سادساً: النظرية التي اعتمد عليها:

تتعلق الدراسة الحالية من نظرية المنظمات الاجتماعية؛ إذ إن للمنظمات دوراً في مساعدة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته، والعمل على حل مشكلاته (أحمد، ٢٠١٣: ٧٤). وتُعرف المنظمة من المنظور الاجتماعي بأنها وحدة إجتماعية هادفة تعمل دوماً على تحقيق أغراض الجماهير والعملاء وأفراد المجتمع بوجه عام بكفاءة وفاعلية (خليل، ١٩٩٨: ٤٥)، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والعناية والاهتمام بالمجتمع (عبد اللطيف، ٢٠٠٩: ٢١). فهي نظام لأنماط تفاعلية شرعية تمارس بعض الأنشطة، وتتكون من أعضاء تنظيميين يشتركون معاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويحكم العمل بها قانون ونظام محدد ومرسوم وبها هيكل إداري (أبو النصر، ٢٠٠٧: ٥١). وترى الباحثتان أنه يمكن الاستفادة من مكونات نظرية المنظمات الاجتماعية في الدراسة الحالية في ربط الدور الذي تقوم به المنظمات الحكومية وآليات القيام بهذا الدور لتحقيق أهدافها ولا سيما في مجال تحقيق التميز المؤسسي والبرامج والخدمات والبرامج المؤهلة للعمل الاجتماعي بها وممارسة المهام والأنشطة والبرامج للعاملين بتلك المنظمات والبحث عن المتطلبات اللازمة لإعداد الكوادر الفنية من الخبراء المتخصصين والأخصائيين



الاجتماعيين المؤهلين للمساهمة في مساعدتها على أدائها لوظائفها وتميزها في برامجها للعمالء وإشباع احتياجات العاملين وحماية حقوقهم المشروعة، وقياس مدى تفاعل تلك المنظمات مع البيئة الخارجية والكشف عن احتياجاتها الفعلية وفقاً للمتغيرات المجتمعية المستمرة سعياً لدعم مدخلاتها المستقبلية وتحقيق مزيداً من الفعالية لأدوارها وآليات عملها في المجتمع ووفقاً لتطلعات العاملين بها والعمالء، وبما يوفر أنسب الفرص للتميز المؤسسي وتفعيل أبعاد التنمية الاجتماعية كافة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وبناءً على ذلك، وللتعرف على تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال دراسة تحليلية، سنقسم هذا البحث على ثلاثة مباحث، وخاتمة، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: مفهوم التميز المؤسسي وأنواعه وخصائصه.

▪ المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي وخصائصه.

▪ المطلب الثاني: أنواع التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: ماهية التنمية الاجتماعية.

▪ المطلب الأول: مفهوم التنمية الاجتماعية.

▪ المطلب الثاني: التخطيط لمستقبل التنمية الاجتماعية.

المبحث الثالث: تحليل تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات.

▪ المطلب الأول: تحليل أبعاد التميز المؤسسي على التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات.

▪ المطلب الثاني: المؤسسات المتميزة في دولة الإمارات وتأثيرها في التنمية الاجتماعية.

الخاتمة

▪ أولاً: النتائج.

▪ ثانياً: التوصيات.

المبحث الأول

مفهوم التميز المؤسسي وأنواعه وخصائصه

يعبر التميز المؤسسي عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف، تعمل على السعي على استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المنظمة على باقي المنظمات التي تتشابه معها في نفس المنتج أو الخدمات وأن تفوق كامل التوقعات للعمالء (السلمي، ٢٠١٠: ١٠٨). ومن أجل بيان مفهوم "التميز المؤسسي" وأنواعه وخصائصه، سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:



- المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي وخصائصه.

- المطلب الثاني: أنواع التميز المؤسسي.

### المطلب الأول

#### تعريف التميز المؤسسي وخصائصه

يعدّ التميز المؤسسي في غاية الأهمية في وقتنا الراهن، فهو ضروري لرفع أداء المنظمة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة لتحقيق هذا التميز، كما يساهم التميز المؤسسي على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسة في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة (مرزوق، ٢٠١٣: ٤٦).  
ووجد انتشاراً للدراسات والأبحاث بشأن التميز المؤسسي في علم الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والاقتصاد، وعلم الاجتماع، ومختلف التخصصات، إذ ركزت أغلب الدراسات العربية على تميز الأداء التنظيمي (حجازي، ٢٠١٦: ٨٢)، وأثر المتغيرات المختلفة في التميز المؤسسي مثل إدارة المعرفة، وتقييم الأداء المؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة، والقيادة الأخلاقية، وغيرها (سعيدان، ٢٠٠٧: ١٥).

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، اعتمد سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم، ولي عهد دبي، رئيس المجلس التنفيذي، في أكتوبر ٢٠١٩، "برنامج دبي للتميز الحكومي ٢٠٠"، لتحقيق رسالة ورؤية الإمارة الساعية إلى ترسيخ مكانتها الريادية في مجال الأداء الحكومي، وذلك عن طريق إضافة أنموذج جديد ومتطور وهو "نموذج النخبة". ويتضمن البرنامج محاور تقييم جديدة للجهات التي حققت مراكز ريادية في أدائها "النخبة"، لقياس التوجهات المستقبلية وتحديثها بعد كل دورة تقييمية. والارتقاء بجميع الجهات إلى مستويات ريادية عالمية غير مسبوقة من التميز، من خلال اعتماد أنموذج يتيح للجهات الحكومية الانتقال من مستويات متدنية إلى مستويات متقدمة في التقييم، وهي (المستوى الأساسي، مستوى التميز ومستوى النخبة) (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

#### أولاً: ماهية التميز المؤسسي:

هناك من عرف "التميز المؤسسي" أيضاً بأنه: "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعّال والالتزام بإدراك أو رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A., ٢٠١٣: ٣١). ويعبّر التميز عن: "محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة الحكومية لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات، وتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات، وتجعل المنظمة نموذجاً يُحتذى به" (عبد الفتاح، ٢٠٠٤: ١١٦).

وتعرف الباحثان التميز في المؤسسات الحكومية بأنه: "سعي المؤسسة الحكومية وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيطٍ استراتيجي، والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للمتعاملين من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها، وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي".

وهناك مفاهيم رئيسة للتميز المؤسسي، وهذه المفاهيم لا يمكن تطبيقها على المؤسسات كافة، ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى نظراً لاختلاف مجالات التخصص والإنتاج والخدمات المقدمة، ومن هذه المفاهيم نجد ما يأتي (Bernthal & Rioux، ٢٠١٦: ٥٦):

١- القيادة و"ثبات الغاية": تؤدي القيادة دوراً فعالاً وحاسماً في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال توجيه الموارد البشرية والعمل على انتقاء المواهب لتحقيق الأهداف المنشودة، والإرتقاء بالأداء في شتى الأقسام والإدارات؛ فالقيادة تعبر عن القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها (أبو بكر، ٢٠٠١: ٤١). إن فكر وفلسفة القيادة التي يتبناها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، قائم على تحقيق التميز عبر تعزيز مستويات جودة الأداء، لترسيخ منظومة عمل متطورة ومنهجية استثنائية ترتكز على التجارب والإبداع المتواصل، والتطوير الشامل الذي يبدأ في الجهات الحكومية، وتحقيق نتائج وتطورات واقعية وملموسة، هدفها تحقيق التغيير الإيجابي في خدمة المجتمع (صحيفة الرؤية الإلكترونية، ٢٠٢١).

٢- التميز المُستمد من العملاء: يُعدُّ العملاء هم الحكم الأول والأخير على أداء المنظمة؛ ويظهر هذا من خلال رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، ومن أجل الوصول إلى رضا العملاء لا بد أن تحرص المنظمة على تحقيق رغبات العملاء، من خلال الحرص على تطوير المنتجات أو الخدمات بما يتلاءم مع المنافسة الداخلية والخارجية التي يشهدها وقتنا الراهن، تلك المنافسة التي تحتم على المنظمات الحرص على التميز المُستمد من العملاء (عبد الفتاح، ٢٠٠٤: ١٢٢).

٣- التوجه الاستراتيجي: يؤكد الفكر الإداري الحديث و المنهجيات الإدارية كافة على أهمية "التوجه الاستراتيجي" في المنظمات الحديثة كافة؛ سواءً أكانت منظمات حكومية أم غير حكومية، ويمكن تحقيق هذا التوجه الاستراتيجي من خلال الحرص على التكامل والتنسيق الفعّال بين أجزاء وأقسام المنظمة كافة (Alnaweigah، ٢٠١٣: ١٧١).

٤- التعلم والتحسين المستمر: أثبتت النظريات العلمية والتجارب العملية في المنظمات الرائدة، أن "التعلم والتحسين المستمر" يُعدُّ من أهم آليات التميز المؤسسي؛ ومن ثم يُلقى على عاتق المدراء والقادة الإداريين مسؤولية الحرص على التعلم والتحسين المستمر من أجل تحقيق تميز المنظمة والإرتقاء بأدائها بشكلٍ مستمر، وفي سبيل ذلك أطلق برنامج دبي

للتميز الحكومي في ٢٠١١، مبادرة "شركاء من أجل التميز"، لتفعيل عمليات التعاون والشراكة بين الجهات الحكومية، وتطوير أدائها من خلال نقل خبرات ومعارف الجهات الحكومية الأكثر تميزاً إلى بقية الجهات الحكومية، ومساعدتها في تطوير وتأهيل موظفيها، وممارسات التميز المؤسسي فيها. وجرى توقيع وتنفيذ ٧ مذكرات تعاون لنقل وتبادل الخبرات بين ١٢ جهة حكومية (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

٥- التركيز على الأفراد: يُعدُّ العنصر البشري من أهم العناصر الحاسمة لتحقيق التميز المؤسسي في أي منظمة ساعية إلى التميز، ومن ثم لا بد أن يركز القادة والمدراء المسؤولين على الموارد البشرية من خلال التدريب وتكريس المعرفة، والاهتمام بنُظم الحوافز التي تُعدُّ دافعاً للأفراد لتحسين أدائهم والإرتقاء بمستواهم العملي (سليم، ٢٠٢٠: ٢٢٣).

٦- تطوير المنظمات: في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، بات من الضروري أن تلتزم هذه المنظمات بعمليات التطوير المستمر لكي تستمر، ويكون هذا التطوير في المجالات البشرية والتنظيمية والمادية كافة، حتى تستطيع المنظمات تحقيق التميز المؤسسي الهادف إلى تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

٧- الإدارة بالحقائق: إن التميز المؤسسي يعتمد في المقام الأول على رشد القرارات الإدارية، ومن المعروف لدى منهجيات التميز المؤسسي أن القرارات الصائبة لا تتحقق إطلاقاً دون الاعتماد على الحقائق الواقعية، ولا سيما أن ذلك من أكثر الأنشطة لتحقيق التميز المؤسسي، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نُظم معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم على هذه النُظم؛ فالأفراد هم أكثر قدرة في إدراك الحقائق المتعلقة بإدارة المؤسسة الساعية لتحقيق التميز المؤسسي.

٨- توجيه النتائج: من خلال الاعتماد الفعّال على نظام لإدارة الأداء، الذي يتضمن قواعد وآليات لتنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتقييم النتائج والإنجازات، فضلاً عن توجيهه باحتياجات العملاء، وتهيئة مناخ تنظيمي وثقافة للمنظمة تكون ملائمة لنجاح تطبيق إدارة التميز المؤسسي في التحسين المستمر للجودة.

٩- مراعاة مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء؛ فالرضا الوظيفي يتأثر بعددٍ كبيرٍ من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل، كالترقي والتكليف بمسؤوليات ومهام أكبر، فضلاً عن المشاركة في العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها (سعيدان، ٢٠٠٧: ١٩).

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، يُعدُّ نظام "بياناتي" بمنزلة مظلة للعديد من إجراءات وأنظمة الموارد البشرية المهمة في الحكومة الاتحادية، إذ تجري إدارة الموارد البشرية بفاعلية، وتقديم إحصاءات عامة ودقيقة عن الموارد البشرية، والخدمة الذاتية لإجراءات الموارد البشرية، وتشغيل نظامي إدارة الأداء والتدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية إلكترونياً (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ٣٦).

وترى الباحثتان مما سبق أنه لكي تصل المنظمة إلى التميز المؤسسي، فهي تحتاج إلى استراتيجية شاملة ومنظمة متكاملة من السياسات التي توجه نحو الاهتمام بنتائج إيجابية ومتميزة لجميع العملاء، والمجتمع، والقائمين على قيادة المنظمة، ومما لا شك فيه أن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية سوف تدعم وتؤهل للارتقاء بمستوى المنظمة وصولاً إلى التميز المؤسسي بشكلٍ أسرع، فمن خلال الموارد البشرية ستصل رسالة ورؤية وتوجيهات المنظمة الرئيسة.

#### ثانياً: خصائص التميز المؤسسي:

يوفر التميز المؤسسي نهجاً متوازناً لإدارة المنظمة؛ من أجل تلبية وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، كما يوفر الأساس لدورة لا تنتهي من التحسين المستمر. والتميز عملية يبدأ الناس من خلالها من حيث أنهم يعملون على تحسين منظمتهم بشكلٍ تدريجي على مدى مدةٍ زمنية، وتركز المنظمات التي تسعى للتميز على تحديد وتلبية احتياجات العملاء، والاستفادة من الإمكانيات الكاملة لمواردها البشرية وتطويرها، وتحسين عملياتها الرئيسة (قاسم وأبو النصر، ٢٠٠٥: ٩٢).

وبناءً على ذلك، حدد برنامج دبي للتميز الحكومي، في ٨ سبتمبر ١٩٩٧، مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي ينطلق منها في عملياته كافة. أهم هذه الأهداف هو تحقيق الريادة لحكومة دبي من خلال التميز والابتكار، ويعتمد في ذلك على التطوير والتحديث المستمر لنماذج وفئات ومعايير منظومة التميز والابتكار الحكومي في دبي، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، وبناءً على توجيهات حكومة دبي (صحيفة البيان، ٢٠٢٠). وبوجهٍ عام، تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (Grote، ٢٠٠٢: ٥٥):

١- التكامل والإتقان: لكي يحقق الفرد مستوى مرضٍ من الأداء لأبد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره، فإن أداءه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل، فإن مستوى أدائه عادةً

ما يقيم على أنه أداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهماً جيداً لمهتمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية والخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر في مستوى أدائه، ومن ثم فإن مراعاة التكامل والالتقان سوف يسهم بدوره في تحقيق التميز المؤسسي (قاسم وأبو النصر، ٢٠٠٥: ٩٥).

٢- توفر القيادة الكفوءة: إن وجود قيادة فاعلة و ملتزمة بتحقيق التميز المؤسسي، وذات قدرة على تحديد رؤية مستقبلية تضع كل فرد في الطريق الصحيح، وإن الالتزام الشخصي بتحقيق التميز المؤسسي أمر لا مناص منه في إنجاح المنظمة، وهنا يجب على القيادة العليا أن تشارك العاملين كافة كونها السبيل للوصول إلى التميز المؤسسي، وفي هذا الإطار يهدف برنامج دبي للتميز المؤسسي ١٩٩٧ إلى توفير الدعم للقيادة لمساعدتها على اتخاذ القرار في مجال التميز والابتكار الحكومي، وذلك عن طريق إعداد التقارير والدراسات التحليلية والتشخيصية في مجال التميز وسعادة المتعاملين والموظفين والابتكار، مستنداً في ذلك على مخرجات عمليات التقييم والدراسات المتخصصة على مستوى القطاعات الحكومية وعلى مستوى الحكومة ككل، وتقديمها للقيادة لدعم اتخاذ القرار في مجال التميز والابتكار الحكومي (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

٣- تجديد أساليب العمل بشكل مستمر: تواجه المنظمات كثير من التحديات للوصول إلى التميز، ولكي تتمكن هذه المنظمات من الصمود أمام هذه التحديات بقوة، يجب عليها ترك الأساليب التقليدية التي اعتادت عليها من قبل، وتجدد أساليب العمل بها بشكل مستمر؛ من أجل تحقيق رضا العملاء، ورفع مستوى الأداء للوصول إلى مستويات عالية من الجودة، وتطوير قدراتها التنافسية للوصول إلى حالة التميز والتفرد حتى الوصول إلى التميز المؤسسي (سعيدان، ٢٠٠٧: ٢٣).

٤- الخبرة وعدد سنوات الخدمة: كلما ازدادت عدد سنوات الخدمة في المسمى الوظيفي كلما كان لدى الموظف الخبرة الكافية في مجال العمل في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية، ومن ثم يكون هناك ارتقاء بمستوى المنظمة لتحقيق أهدافها ورؤيتها بأفضل النتائج وأسرع وقت ممكن (قاسم وأبو النصر، ٢٠٠٥: ١٠٣).

٥- برامج التدريب والتعليم: إن من أهم الفوائد التي تنتج عن برامج التدريب والتعليم في المنظمات هو المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي، وينقسم التدريب في هذه المنظمات إلى ثلاث مجموعات رئيسية؛ هي: التدريب والتعليم المتعلق بخلق الإدراك والوعي بأهمية التميز المؤسسي، والتدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، والتدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات. ومنذ ٢٠٠٥، يحرص برنامج دبي للتميز الحكومي على تأهيل وتدريب موظفي الجهات الحكومية في دبي، إذ عمل على إطلاق برنامج تدريب خبراء

التميز المعتمدين، ليؤهل ما يزيد على ٢٠٠٠ موظف حكومي، مع حصولهم على شهادة مقيم معتمد، ومن ثم عمل البرنامج على إطلاق برامج تدريبية متخصصة للتدريب على متطلبات منظومة التميز الحكومي ونموذج النخبة بدبي، لتأهيل موظفي الجهات الحكومية على متطلبات ومعايير التميز وآليات التقييم المؤسسي. وفي نوفمبر ٢٠١٨، تم تكريم البرنامج ضمن أوائل الإمارات، تقديراً للمكانة الرائدة، التي يستحوذ عليها، ليصبح بمثابة نواة التميز الحكومي في الدولة، بعد أن انبثقت عنه برامج تميز محلية وإقليمية، كما يُعدُّ محفزاً لتبني مفاهيم التميز والابتكار. وفي سبتمبر ٢٠١٨، انضم البرنامج للمجلس العالمي للتميز كونه عضواً رئيساً من أعضائه (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

٦- دقة القرارات: والمقصود هنا دقة القرارات الإدارية، وتحديد وتخطيط وتوثيق العمليات الحالية لكي يجري من خلالها مقارنة الأداء الفعلي للعاملين والمنظمة ومقارنته بالأهداف المطلوب تحقيقها، علاوة على تحسين العمليات من خلال تجنب الأخطاء قبل وقوعها مع تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها (سعيدان، ٢٠٠٧: ٣٠).

وتوجد أدلة قوية تشير إلى أن النهج الذي يركز على التميز يمكن أن يحقق تحسين قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في مواجهة المنافسة. ومع الوقت يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في جودة المنتجات والخدمات، والإنتاجية، واستخدام الأصول، والاحتفاظ بالعملاء، والتسويق، ومعنويات الموظفين والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات (Excellence Canada، ٢٠١١: ٤).

وفي ٢٠٠٧، بدأ برنامج دبي للتميز الحكومي بتكريم أول مجموعة من الموظفين المبدعين لتحفيز الإبداع في القطاع الحكومي، ومن ثم أطلق في ٢٠١١ مبادرة محمد بن راشد آل مكتوم للابتكار الحكومي (ابتكار)، وهي مبادرة متكاملة تهدف إلى توفير بيئة عمل مبدعة في القطاع الحكومي، وتشجيع الموظفين الحكوميين على تقديم أفكار مبدعة ومشاريع تطويرية ومبادرات تنموية، تسهم في تطوير دوائهم، وتنمية مجتمعهم، وتحسين الخدمة الحكومية، ودفع عجلة التنمية الوطنية، من خلال تنظيم نشاطات متعددة، لتحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار، وإعداد نماذج الابتكار المؤسسي والفردية، ويتم من خلالها تكريم القائد والموظف والفكرة المبدعة والجهة الراعية للابتكار من قبل "صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم"، رعاه الله، خلال حفل جوائز التميز (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

## المطلب الثاني

## أنواع التميز المؤسسي

انطلقت مسيرة التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة منذ أكثر من ٢٨ عاماً، بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"، بدءاً من جائزة دبي للجودة التي أطلقها سموه عام ١٩٩٤، لتتوالى بعد ذلك برامج التميز والجودة على المستوى المحلي، بهدف تعزيز تبني ثقافة التميز أساساً للارتقاء بالعمل الحكومي، وصولاً إلى إنشاء برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي عام ٢٠٠٩ (صحيفة الرؤية الإلكترونية، ٢٠٢١).

ومن أهم الأسس التي يقوم عليها التميز المؤسسي وجود قيادة متميزة، تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص نجاح الوصول للتميز المؤسسي، كما يجب أن تتطابق أنماط القيادة وبيئة المنظمة مع متطلبات تحقيق التميز المؤسسي (سليم، ٢٠٢٠: ٢٢١).

وفي عام ٢٠١٠، أطلق برنامج دبي للتميز الحكومي نظام التقييم الذاتي للتميز الحكومي لتمكين الجهات الحكومية من تطبيق مبادئ التحسين المستمر للأداء، من خلال تمكينها للاعتماد على مواردها البشرية المؤهلة، ضمن برامج تدريبية متخصصة، يوفرها البرنامج لتنفيذ عمليات تقييم ذاتية لجهاتهم، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، بناءً على معايير التميز، ومن ثم وضع وتنفيذ ومتابعة تطبيق خطة متكاملة للتحسين (صحيفة البيان، ٢٠٢٠). وتتمثل أنواع التميز المؤسسي فيما يأتي:

## أولاً: التميز القيادي:

إن دور القيادة الإدارية في المنظمة لا يقتصر على مجرد التأثير في الموظفين وإصدار الأوامر، ووضع مختلف الخطط والسياسات، والعمل على تنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة، بل يتعداها إلى الاهتمام بالموظفين والعملاء، وتهيئة بيئة العمل المشجعة على الإبداع، والعمل على تنمية قدرات الموظفين ومشاركتهم، والعمل على نشر روح فرق العمل، والتعامل بين الموظفين وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم، وإعطاء أفكار جديدة بخصوص العمل؛ فالقيادة المتميزة من بين أهم العناصر المساعدة على تحقيق التميز المؤسسي في أداء المنظمات من خلال تشكيلها لرؤية وأهداف المنظمة المستقبلية، والعمل على نشرها عبر كافة المستويات الإدارية، كما تساعد في تدعيم قيم التميز وغرسها وإرساء الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، فضلاً عن بناء هيكل تنظيمي مرن له القدرة على التكيف مع التطورات، والعمل على تطويره باستمرار (Borghini, 2013L). (٢٢٦).



وترى الباحثان أن برنامج دبي للتميز الحكومي، على مدار تاريخه، أدى دوراً محورياً في تطوير الإدارة الحكومية، والارتقاء بالأداء المؤسسي، والخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية، إذ رسخ البرنامج ثقافة التميز والابتكار والريادة في الإدارة الحكومية، لتصبح الخدمات التي تقدمها مؤسسات ودوائر دبي، الأفضل عالمياً، فتحفيز الإبداع و الابتكار، أصبح ثقافة مستدامة في مؤسسة الموانئ والجمارك والمنطقة الحرة، والجهات التابعة لها، لتقديم خدمات تفوق توقعات المتعاملين، وتدفع نحو جذب استثمارات أجنبية جديدة، لتعزيز التنمية الاقتصادية.

#### ثانياً: التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمنزلة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يجري الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم، فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز اللجوء إلى هذه النتائج يُعدُّ مؤشراً على أن شيئاً ما يكون خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي، وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٣).

#### ثالثاً: التميز البشري:

إدارة الموارد البشرية هي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز. وتتضمن النشاطات كافة المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيس للمدير المتميز. وتعدّ الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بـ "الميزة التنافسية للمؤسسات" (غازي، ٢٠١٤: ٨).

وتُعدُّ النشرة الإحصائية للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة والتي تصدرها الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الاتحادية بشكل ربع سنوي، أحد أهم مخرجات نظام إدارة معلومات الموارد البشرية "بياناتي"، إذ تشكل مرجعاً استرشادياً لصناع القرار بالدولة وكافة الوزارات والجهات الاتحادية، يمدّهم بالمؤشرات والبيانات المرتبطة بالموارد البشرية، ويساعدهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويُستعان بها في دراسة وفهم

واقع رأس المال البشري في الحكومة الاتحادية، وقياس مدى مواكبته لتطلعات دولة الإمارات العربية المتحدة قيادةً وشعباً (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ٣٨).

#### رابعاً: تمييز المنتج:

يمكن أن يكون التمييز مصدراً للميزة التنافسية، وعلى الرغم من أن البحث في سوق متخصص قد يؤدي إلى تغيير المنتج بغرض تحسين التمييز، إلا أن التغييرات في حد ذاتها لا تعد تمييزاً. أما التسويق أو تمييز المنتج فهو عملية وصف الاختلافات بين المنتجات أو الخدمات، أو قائمة الاختلافات الناتجة. ويجري ذلك من أجل إظهار الجوانب الفريدة لمنتج المنظمة وإضفاء قيمة عليه. وتتصف هذه المزايا بخصائص عدة أهمها (سليم، ٢٠٢٠: ٢٢٢):

١- إن هدف التمييز يتمثل بتطوير وضع المنتج بحيث يراه المستهلكون فريداً. يستخدم هذا المصطلح في كثير من الأحيان عند التعامل مع أنموذج أعمال مجاني، وهو الذي تقوم فيه الشركات بتسويق نسخة مجانية ومدفوعة من منتج معين. وبفرض استهدافهم لمجموعة المستهلكين نفسها، فلا بد أن تكون هذه النسخ المجانية المدفوعة متباينة بشكل فعال. وانطلاقاً من حرص الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الاتحادية على استكمال جميع مراحل النظام (إجراءات الموارد البشرية الأساسية، والخدمة الذاتية، ونظام تقييم الأداء والتدريب، وتطبيق النظام على الهيئات المستقلة)، دربت الهيئة المئات من موظفي الجهات المشغلة للنظام على استخدام نظام الخدمة الذاتية من خلال ٢٣ ورشة تدريبية، تمكن الموظفين من إتقان كافة إجراءات الموارد البشرية الخاصة بهم إلكترونياً، ومن ثم تسهيل خدمات الموارد البشرية في الوزارات والجهات الاتحادية وتسريعها بعيداً عن التقليدية والورقية (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ٣٨).

٢- يصبح التمييز مؤثراً في المقام الأول من خلال الحد من المنافسة المباشرة؛ بحيث يصبح المنتج أكثر اختلافاً، ويصبح التصنيف أكثر صعوبةً ومن ثم ينطوي على مقارنات أقل مع منافسيه.

٣- إن إستراتيجية تمييز المنتج الناجحة هي التي تنقل منتجك من المنافسة القائمة في المقام الأول على السعر إلى المنافسة القائمة على عوامل غير متعلقة بالسعر (مثل خصائص المنتج، أو إستراتيجية التوزيع، أو المتغيرات الترويجية) (خليل، ١٩٩٨: ٨٥).

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، شارك أكثر من ٤٠ ألف موظف في سلسلة من الندوات المعرفية وورش العمل المختلفة، منذ ١٩٩٩، ضمن برنامج دبي للتمييز الحكومي، وكانت محاضرة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في العام نفسه تعكس رؤيته المستقبلية والقيادة الحكومية، ودافعة لهم لتقديم الأفضل. واستمر البرنامج بتنفيذ الندوات

والملتقيات والحوارات الحكومية الهادفة إلى تعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين الجهات الحكومية في مجال التميز وتطوير الأداء الحكومي، ضمن إطار إدارة المعرفة. ويشارك في هذه الندوات عدد من المديرين العامين، ونخبة المختصين من موظفي الجهات الحكومية ومحدثين وخبراء عالميين. وخلال جائحة "كورونا"، حرص البرنامج على تنظيم العديد من الندوات المعرفية عن بُعد (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

إن المنظمات التي تحقق التميز، هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره، وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. وإن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات (النسور، ٢٠١٠: ٣٢).

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، أطلق برنامج دبي للتميز الحكومي عام ٢٠١٥ مبادرة "دبي للتدريب الذكي" كأول تطبيق من نوعه في العالم مختص بتقديم تدريب ذكي في مجال التميز الحكومي. وتهدف المبادرة إلى نشر ثقافة التميز بين موظفي حكومة دبي، وبناء قدرات أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية الحكومية، وتعزيز مفهوم التعلم المستمر. ويستهدف التطبيق كافة موظفي الجهات الحكومية في دبي وتمكينها في مجال التميز والإبداع والجودة (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

### المبحث الثاني

#### ماهية التنمية الاجتماعية

التنمية الاجتماعية تتعلق بتحسين رفاه كل فرد في المجتمع، حتى يتمكن من تحقيق كامل إمكاناته لأن نجاح المجتمع مرتبط برفاهية الفرد، لذلك يجب أن تكون فرصة النمو وتطوير المهارات وتطوير الحياة أفضل متاحة لجميع الأفراد (النجفي، وعبد المجيد، ٢٠٠٨: ١٩). وللتعرف على ماهية التنمية الاجتماعية، سنقسم هذا المبحث على مطلبين، وذلك على النحو الآتي:

- المطلب الأول: مفهوم التنمية الاجتماعية.
- المطلب الثاني: التخطيط لمستقبل التنمية الاجتماعية.

## المطلب الأول

## مفهوم التنمية الاجتماعية

التنمية هي "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع، أو المجتمع المحلي من وضع إلى وضع أفضل، بما يتفق مع احتياجاته وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية ... الخ" (الجوهري وآخرون، ١٩٩٩: ٢٥).

ولقد برز مفهوم التنمية "Development" إلى الوجود بعد الحرب العالمية الثانية، بوصفه مفهوماً اقتصادياً، عند الاقتصاديين والاجتماعيين، ونظراً لصعوبة الفصل بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تطور المفهوم في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، وظهر مصطلح التنمية الشاملة، والذي شمل مفهوم التنمية الاقتصادية: التي تهتم بزيادة وتنمية الإنتاج، وزيادة الدخل القومية والفردية، أي زيادة الثروة، ومفهوم التنمية الاجتماعية: الذي يهدف إلى رفع مستوى الحياة الاجتماعية من حيث الصحة، والتعليم، والمستوى المعيشي، والخدمات بمختلف أنواعها، ثم مفهوم التنمية السياسية (موسى، ١٩٨٢: ٤٦)، والتي تُعرّف: بأنها "عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايتها الوصول إلى مصاف الدول الصناعية - أي بمعنى إيجاد نُظم على شاكلة النُظم الأوروبية الغربية آنذاك - تحقق النمو الاقتصادي والمشاركة الانتخابية والمنافسة، وترسخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدول القومية"، أيضاً مفهوم التنمية الثقافية: الذي يسعى إلى رفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، ومفهوم التنمية الإنسانية أو التنمية البشرية " Human Development"، الذي يعطي الأولوية لتوفير الضروريات الأساسية للفقراء، مثل: الرعاية الصحية الأولية، والتغذية، والتعليم الأساسي، وفرص العمل، ... الخ (إبراهيم، ٢٠٠٤: ٣٩-٤٠).

ولطالما آمنت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأهمية تنمية رأس المال البشري وتطويره وتمكينه في شتى المجالات وعلى مختلف الصُّعد، بعدّه محور عملية التنمية الشاملة ومحركها الأول والأخير، ومؤشراً أساسياً على تقدم الدول والشعوب، أطلقت العديد من المبادرات الخالقة التي ترمي إلى النهوض بأداء الموارد البشرية والخدمات المؤسسية في الحكومة الاتحادية والارتقاء بها، وتسليط الضوء على أبرز القضايا التي تهتمها. ومن أبرز هذه المبادرات نادي الموارد البشرية الذي انطلق في العام ٢٠١٠م، ليشكل منصة تفاعلية، وقناة تواصل فكري ومعرفي، تجمع المهتمين والمختصين في القطاعين الحكومي (اتحادي ومحلي) والخاص بالخبراء وأصحاب التجارة المميزة تحت سقف واحد؛ لتبادل الأفكار والخبرات، والحلول التي من شأنها تعزيز الأدوار

المنوطة بإدارات الموارد البشرية والخدمات المؤسسية وغيرهما في مختلف القطاعات بالدولة (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ٦٨).

كما تُعرّف التنمية الاجتماعية بأنها "تلك السلسلة من العمليات الإدارية المخطط لها سابقاً، والتي تهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تقود الطاقات والإمكانات إلى التفاعل والاستغلال المثالي، وتحفيز جهود الدولة والقطاعات العامة التابعة لها، وإيجاد روابط اجتماعية بينها وبين القطاع الخاص والأفراد" (المقدم، ١٩٧٨: ٢٦).

كما تُعرّف التنمية الاجتماعية بأنها: "الجهود المنظمة التي تُبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين، بقصد تحقيق مستويات أعلى للدخل القومي والدخول الفردية، ومستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية في نواحيها المختلفة كالتعليم، والصحة، والأسرة، والشباب، ومن ثم الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات ممكنة من الرفاهية الاجتماعية" (سعفان، ١٩٧٣: ٢٢٥). وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، تهدف الهيئة الاتحادية للموارد البشرية إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، استناداً إلى المفاهيم الحديثة والمعايير العالمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتتمتع الهيئة بالشخصية الاعتبارية المستقلة وبالأهلية القانونية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق أغراضها، كما يكون الاستقلال المالي والإداري، وتتبع مجلس الوزراء (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ١٦).

ومن ناحيةٍ أخرى، هناك فرق بين التنمية Development، والنمو Growth الذي يشير إلى ظروف الدول المتقدمة، بينما التنمية تشير إلى ظروف دول العالم الثالث، فمفهوم التنمية مفهوم يحدد أهدافاً معينة ويبحث عن الوسائل لتحقيقها" (حسن، ١٩٨٠: ٩٨).

مما سبق، تستنتج الباحثتان أن التنمية هي تلك العملية الإدارية، الواعية والمقصودة، الشاملة على المستويات كافة، والمستمرة والمتجددة، والتي يكون هدفها وغايتها الإنسان.

ومن بين التعريفات العديدة للتنمية الاجتماعية، نشير إلى التعريف الذي يرى أن التنمية الاجتماعية عبارة عن: "هدف معنوي لعملية ديناميكية" (فتح الله، ١٩٩٩: ١٠)، تتجسد في إعداد، وتوجيه الطاقات البشرية للمجتمع، عن طريق تزويد الأفراد بقدر من الخدمات الاجتماعية والعامة كالتعليم، والصحة، والإسكان، والمواصلات، والاتصالات ... الخ، بحيث يتيح لهم هذا القدر فرصة المساهمة، والمشاركة في النشاط الاجتماعي والاقتصادي المبذول، وذلك لتحقيق الأهداف المجتمعية المنشودة" (حمودة، ٢٠٠١: ٣٥).

وفي دولة الإمارات، تأسست الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية طبقاً للمرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية الذي أصدره صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة الراحل طيب الله ثراه، تتناط بها الصلاحيات والمسؤوليات العامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية للوزارات والهيئات الاتحادية الخاضعة لهذا المرسوم بقانون، لتشكل انطلاقة مستقبلية واعدة في مجال تنمية الموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية الاتحادية (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ١٦).

### المطلب الثاني

#### التخطيط لمستقبل التنمية الاجتماعية

إن التنمية هدفها وغايتها الإنسان، ولذا ينبغي أن يكون الإنسان محور كل تخطيط تنموي؛ سواءً أكان هذا التخطيط قصير أم طويل الأجل، وتخطيط يركز على حقوقه وكرامته الإنسانية المستمدة من الوفاء بحاجاته الأساسية (جلال الدين، ٢٠٠٣: ٢١)، تخطيط يعمل على تنمية مختلف طاقاته البدنية، والعقلية، والاجتماعية، والروحية والمهارية، والإبداعية... الخ، كما يجب عدم تجاهل البعد المعنوي، والدور الذي يمكن أن يحققه في عملية التنمية، ومقاومة العادات والتقاليد السلبية التي تضر بعملية التنمية وديمومتها (الجميل، ١٩٩٨: ٢٨). وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، تعدّ مبادرة "امتيازات" واحدة من أكبر المبادرات المجتمعية على مستوى الدولة؛ إذ أخذت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية على عاتقها مسؤولية التنسيق مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص، وتوقيع شراكات معها لمنح موظفي الحكومة الاتحادية وعائلاتهم خصومات خاصة واستثنائية على أسعار السلع والخدمات التي تقدمها. وتسهم المبادرة التي أطلقت خلال العام ٢٠١٢م في التأكيد على دور الهيئة المجتمعي، وتعزيز ارتباط مؤسسات وشركات القطاع الخاص مع موظفي الحكومة الاتحادية، وتعكس المسؤولية الوطنية والمجتمعية لهذه الشركات (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ١٢٠).

وكل ذلك لم يجر دون الاهتمام بالمعرفة والتعليم، ولا سيما أن التنمية بمعناها الواسع لم تعد قضية موارد فقط، وإنما أصبحت قضية معرفة وابتكار وإبداع، في الوقت الراهن، والأمثلة عديدة في هذا الصدد، من بينها الثورة التقنية التي يعيشها العالم الآن، كنتاج للعقل، والتعليم، والمعرفة، فمثلاً نجد اليابان تعتمد على الجانب المعرفي التعليمي لسد النقص في الجانب الغذائي، وغيرها من الأمثلة. فالتعليم يُعدُّ القوة الحقيقية والفعّالة، والمؤثرة في تحقيق التنمية وضمان استمراريتها، بل أن الصلة بين اكتساب المعرفة والتنمية عضوية، فمن الصعوبة إن لم يكن من المستحيل تحقيق التنمية المستدامة، والتنمية الإنسانية دون اكتساب المعرفة (فتح الله، ١٩٩٩: ١١١).

ومن الأمثلة أيضاً، في دولة الإمارات العربية المتحدة، كان من أبرز المبادرات والمشروعات التي اعترمت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية استكمالها وإطلاقها عام ٢٠١٤ هو إنشاء مركز للحوار والتواصل المعرفي في الموارد البشرية يحقق الريادة العالمية، وتطوير التطبيقات الذكية في نظام إدارة معلومات الموارد البشرية "بياناتي"، وإصدار دليل إجراءات الموارد البشرية، وإعداد مسح الأجور والرواتب في سوق العمل، وإطلاق نظام تقييم وتوصيف الوظائف في الحكومة الاتحادية، ومتابعة توجيهات الحكومة الرشيدة فيما يتعلق بالتوطين والإحلال، ومبادرة البوابة الحكومية للمعرفة "معارف"، فضلاً عن تنظيم جائزة الموارد البشرية الحكومية، والمؤتمرات والمعارض الدولية الخاصة بالموارد البشرية، وإطلاق برنامج "تستاهل" لتكريم الموظفين المتميزين في الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ٢٨).

هذا يتطلب بلا شك ضرورة البحث في كيفية الاستفادة من توظيف الدخل الحالي المؤقت للنفط، وتوظيفه في مشاريع إنتاجية تنموية ذات استمرارية متجددة، كالتعليم - لا سيما إذا أخذنا بالحسبان أن التنمية هدفها وغايتها الإنسان (الجوهري وآخرون، ١٩٩٩: ٨٩)، ومن ثم على الدول استغلال كل ما لديها من ثروات وموارد مادية، والبحث عن كيفية الاستفادة من توظيفها، واستغلالها بالصورة المثلى، والتركيز على الصناعة المعتمدة على مواردنا المتوفرة والمتجددة، والتي تستطيع المنافسة، مثل السياحة إلى غيرها من المشاريع ذات الصلة (حمودة، ٢٠٠١: ٤٠).

وفي سبيل ذلك، يتمثل الهدف الثالث من أهداف برنامج دبي للتميز المؤسسي ١٩٩٧ أن يعمل البرنامج بمثابة مركز عالمي لتبادل المعرفة في مجال التميز والابتكار الحكومي، لذا يبدي القائمون عليه حرصاً على تسهيل تبادل المعرفة وقصص النجاح وأفضل الممارسات داخل دبي ومع شركائه الدوليين، من خلال مجموعة من الأنشطة والمبادرات المعرفية والبرامج التدريبية المتنوعة (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

### المبحث الثالث

#### تحليل تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات

يعبر التميز المؤسسي عما تهدف إليه المنظمات من التفوق والتفرد، من خلال الإتيان بما هو مختلف عن المنظمات الأخرى، وهو يعبر عن التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد، وهنا يبرز دور الإبداع في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب الأداء الإداري الكفاء والفعال الذي يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال التحسين المستمر في البرامج التي تقدمها المنظمة وتطويرها وفقاً



للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا وتقديم مهارات فريدة من نوعها (النسور، ٢٠١٠: ٣٣).

وقد رسّخت حكومة الإمارات موقعها مركزاً عالمياً لاستدامة التطوير وتعزيز الأداء، من خلال تبني أسس تمكّنها من استشراف المستقبل، والاستثمار في رأس المال البشري وبناء القدرات الحكومية، وتعزيز الجاهزية والاستباقية بمختلف المجالات الحيوية (صحيفة الرؤية الإلكترونية، ٢٠٢١). ولتحليل تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، وذلك على النحو الآتي:

- المطلب الأول: تحليل أبعاد التميز المؤسسي على التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات.
- المطلب الثاني: المؤسسات المتميزة في دولة الإمارات وتأثيرها في التنمية الاجتماعية.

### المطلب الأول

#### تحليل أبعاد التميز المؤسسي على التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات

لقد ظهر في هذه المدة اهتمام المنظمات الحكومية بالتميز المؤسسي سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، وقد باتت لزاماً على كل منظمة حكومية تسعى إلى البقاء والاستقرار امتلاكها لنظام إداري قوي لمواكبة النجاح والتقدم؛ إذ لا مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة، والذي يأتي من خلال مبادرات داخلية كتقديم ما هو أفضل لهم؛ لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل التنمية الاجتماعية أكثر من العوامل الأخرى (حلموس، ٢٠٢٠: ٢١٦). وللتميز المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة مجموعة من الأبعاد، وهي على النحو الآتي:

#### أولاً: بُعد القيادة:

بالنظر للتطورات الحاصلة في وقتنا الراهن، وبروز العولمة وشمولها جميع المجالات، أصبح من الضروري على المنظمات مواكبة هذه التطورات لا سيما في ظل الفكر الإداري الجديد الذي يعمل على نشر خصائص المجتمع الياباني بوصفه نموذجاً يُحتذى به في التطور والنجاح، وتبقى المنظمات على الرغم من ذلك في حاجة إلى القيادة الإدارية المتميزة من أجل نشر مختلف هذه المبادئ والعمل على وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تساعد على تحقيق ذلك، أي أنه قد برزت أهمية القيادة كونها بُعداً أساسياً من أبعاد التميز المؤسسي (إدريس، والغالبي، ٢٠٠٩: ١٥)، بالنظر لمختلف الأدوار التي تقوم بها، لكن تبقى غير قادرة لوحدها على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فهي بحاجة إلى تعظيم مختلف الجهود في المنظمة ضمن نظام تعاوني يسهل القيام بالأعمال، من موارد بشرية، ومالية وتكنولوجية تساعد على تطبيق سياساتها عملياً، فضلاً عن الدور الذي تؤديه الثقافة

التنظيمية السائدة في بيئة العمل، فالبيئة التي تعمل على نشر روح التعاون وفرق العمل هي البيئة المساعدة على العمل والإبداع والتميز المؤسسي (النسور، ٢٠١٠: ٣٥).

وترى الباحثتان أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز والمساهمة الإيجابية في التنمية الاجتماعية بصورها كافة .

#### ثانياً: بُعد الموارد البشرية:

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية (النعيمي وصويص، ٢٠٠٨: ١١).

فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكلٍ منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود. فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وإقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة (Cristina & Colurcio، ٢٠٠٦: ١٤١).

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، تتولى الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية اقتراح السياسات والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الحكومة، ومساعدة الوزارات على التنفيذ السليم للتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية، والتأكد من التزام الوزارات بأحكام المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية واللوائح الصادرة تنفيذاً له، والنظر في الاعتراضات على قرارات لجنة التظلمات وأية اختصاصات أخرى توكل إليها من مجلس الوزراء (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ١٦).

**ثالثاً: بُعد العمليات:**

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمنزلة مستهلكين للخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية، وعندما يتم الحصول على خدمة حكومية لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يُعدُّ مؤشراً على أن شيئاً ما يكون خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٣).

وقد شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة تطوير برامج عدة للتميز الحكومي التي اعتمدت عوامل رئيسية، ومنظومة عمل مرنة أسهمت في نشر ثقافة التميز على مستوى الدولة، وإطلاق إحدى أرفع جوائز التميز، والتي تحمل اسم جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز، وتمكنت على مدى ١٠ سنوات من تكريم أكثر من ٢٨٠ فائز من الجهات الحكومية الاتحادية، وتسهيل الضوء على أدوارهم عبر ٥ دورات تقييمية (صحيفة الرؤية الإلكترونية، ٢٠٢١).

**رابعاً: بُعد المعرفة:**

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننتقل من تأكيد (Stronmgulst & Samoff، ٢٠٠٠: ٢٣٤) على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما. المدخل الأول، يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان (الكبيسي، ٢٠٠٤: ٢٠)، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها (الخوشة، ٢٠٠٦: ٨١). أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخي الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول (النسور، ٢٠١٠: ٣٦).

**خامساً: بُعد المالية:**

يمثل الجانب المالي تأريخياً محور اهتمام المنظمات؛ حيث الاهتمام بالكلف وتراكمها كونها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً؛ حيث الاعتماد على نظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة، أدت فيها النسب المالية بوصفها مؤشرات وطرق تحليل

لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفي بداية القرن العشرين جرى التوصل إلى مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية، ويجري من خلالها تقييم الأداء للمنظمات ولا سيما الكبيرة منها (نجم، ٢٠٠٨: ٣٤).

وفي هذا الإطار، يتولى برنامج دبي للتميز الحكومي ١٩٩٧ إجراء عمليات تقييم مهنية وموضوعية للجهات الحكومية، وتتولاها فرق تقييم من الخبراء العالميين المتخصصين في مجالات العمل الحكومي. وبعدها يجري توفير تقارير تقييمية ذات قيمة مضافة، لتستعين بها الجهات الحكومية في رسم خريطة طريق للوصول إلى الريادة العالمية، أما التي تحقق مراكز متقدمة، فتحظى بالتكريم اللائق في حفل جوائز البرنامج برعاية وحضور صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

- من هنا جاءت نُظم التكاليف ومخرجات المحاسبة الإدارية لتخدم أغراضا عديدة، أهمها:
- ١- المساهمة في تطوير قدرة المنظمة على وضع خطط بعيدة الأمد واستراتيجيات فعّالة.
  - ٢- مساعدة الإدارة بشأن تخصيص الموارد على نشاطاتها.
  - ٣- تخطيط ورقابة التكاليف المرتبطة بأوجه الأنشطة المختلفة.
  - ٤- قياس الأداء والحكم الموضوعي بمؤشرات مقبولة، وكذلك فيما يخص الأفراد العاملين في المنظمة.
  - ٥- تلبية متطلبات إعداد تقارير مالية بمؤشرات متنوعة تلبي حاجات ورغبات مختلف الجهات الخارجية بالمنظمة.

وفي إطار مساعيها لتحقيق توجهات حكومتنا الرشيدة الهادفة إلى تمكين رأس المال البشري في الوزارات والجهات الاتحادية، وترسيخ منظومة تشريعية حديثة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية على وفق أفضل الممارسات العالمية، أطلقت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة الدورة الثانية لاستراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية للأعوام ٢٠١٤-٢٠١٦، وذلك بعد اعتمادها من مجلس الوزراء (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ٢٦).

### المطلب الثاني

#### المؤسسات المتميزة في دولة الإمارات وتأثيرها في التنمية الاجتماعية

عندما أصدر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، رعاه الله، توجيهاته بتأسيس برنامج دبي للتميز الحكومي، وتحديدًا في ٨ سبتمبر ١٩٩٧، كان ينطلق من رؤية صحيفة وإيمان مطلق بضرورة وجود قوة محركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي، والوصول به إلى أعلى درجات التميز في الأداء والخدمات، حتى تتمكن الإمارة من المحافظة على تنافسيتها في مختلف القطاعات، وتعزيز

جاذبيتها لتكون الوجهة الأفضل للاستثمار والسياحة والزيارة والعمل والإقامة. وقد تحقق لصاحب السمو ما أراد، عندما نجح البرنامج تحت رعايته الكريمة وإشرافه المباشر في تحقيق الأهداف المنشودة، بعد أن أسهم بحق في إحداث التغيير الجذري المنشود، ليس فقط في مستويات الأداء، بل في استحداث مفاهيم وممارسات وأساليب ومعايير إدارية في القطاع الحكومي (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

وتُعدُّ "منظومة التميز الحكومي" في دولة الإمارات مرجعاً عالمياً يمكن أن تعتمد عليه الحكومات كافة في تحسين كفاءة العمل الحكومي على شتى المستويات، ونهجاً لتشكيل الحكومات الرشيدة التي تسعى لاستشراف المستقبل بحصولها على الاعتماد الدولي، ما يجسد رؤية "صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي" "رعاه الله" في تحقيق التميز وتعزيز المسيرة الريادية للدولة (منظومة التميز الحكومي، GEM ٢٠٠: ١٠).

وقد ظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز، ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، وهما (حبابة، ٢٠١٨: ٣٢):

#### البُعد الأول: السعي إلى تحقيق التميز:

إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم (حجاج، ٢٠١٥-٢٠١٦: ٣٢)، وهذا يشير إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عنصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، فالتميز يعبر عن حالة تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل، وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي من شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (الحريري، ٢٠١٩: ٨).

#### البُعد الثاني: الحرص على تحقيق الجودة الفائقة الكاملة:

إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد منه نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وبهياً الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة (حسنوي، ٢٠١٦: ٢٦).

وترى الباحثان أن البُعدين متكاملين، ويعدّان وجهين لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يجري تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع، للمساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية في الدولة.

وقد حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة، تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز المؤسسي، إذ تهدف جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى (برنامج دبي للأداء الحكومي، ١٩٩٩).

وتعزز هذا النجاح بإيمان كافة الجهات الحكومية والقائمين عليها برسالة البرنامج، والتعاون الدائم والمستمر مع إدارته، وحرصهم على تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي، وتوظيفها للتحسين المستمر في أدائها وخدماتها (صحيفة البيان، ٢٠٢٠).

وتحتفي دولة الإمارات العربية المتحدة بمسيرة التميز الحكومي التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"، عام ١٩٩٤ من خلال برنامج دبي للجودة، وما تلا ذلك خلال أكثر من ٢٧ عاماً من تطورات متسارعة، تحول فيها التميز برؤى وتوجيهات سموه إلى محور لثقافة العمل المؤسسي في دولة الإمارات، وهدف أساسي تعمل الجهات الحكومية على تحقيقه، ومنظومة مرنة دائمة التطور إماراتية الهوية عالمية المستوى (صحيفة الرؤية الإلكترونية، ٢٠٢١).

وتشمل منظومة التميز الحكومي GEM ٢.٠ على ثلاثة محفزات مترابطة، ومتناغمة، وهي: (الابتكار، والاستباقية، والمرونة)، وتتطلب المنظومة تضمين هذه المحفزات الثلاثة عند تطبيق وتقييم محاور ومعايير ومبادئ التميز الحكومي كافة (دليل منظومة التميز الحكومي، GEM ٢.٠: ٢١).

وتهدف استراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات، إلى تمكين الكفاءات الوطنية وتطوير رأس المال البشري الاتحادي، والتخطيط الفاعل للموارد البشرية لرفع مستوى الإنتاجية في الجهات الاتحادية، فضلاً عن نشر مبادئ الثقافة المؤسسية وخلق بيئة عمل محفزة، وضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية على وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣: ٢٨).

وفي أكتوبر ٢٠٢٠، أعلنت حكومة دولة الإمارات إطلاق مرحلة جديدة في مسيرة التميز الحكومي، تتضمن تحديث وتطوير منظومة عمل متكاملة برؤية استشرافية تركز على النتائج والقيمة المميزة وتتبنى منهجية عمل استباقية ومرنة، تعزز جاهزية الجهات الحكومية وقدرتها على استشرف المتغيرات واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتتبنى نماذج عمل حكومية جديدة ومبتكرة وتقديم أفضل خدمات حكومية في العالم، من خلال ثلاثة محاور تشمل: تطوير منظومة التميز الحكومي، وأنموذج قيادات التميز، وأنموذج الموظف القدوة، والمواهب المحترفة، وتركز على التمكين الذاتي، وتعزيز الشراكات والتكامل، وترسيخ روح الفريق الواحد، وتتبنى أنموذجاً مبتكراً هو الأول من نوعه عالمياً في التقييم عن بُعد (صحيفة الرؤية الإلكترونية، ٢٠٢١).

### الخاتمة

تبين لنا من خلال هذا البحث أن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ترمي إلى خلق رأس مال بشري في الحكومة الاتحادية يحقق الريادة العالمية، إذ تركز على مجموعة من القيم هي: الولاء والانتماء، والمهنية والنزاهة، والريادة والتميز في الأداء، والمسؤولية، بالإضافة إلى التواصل الفعال والشراكة، وهذا كله يؤدي في نهاية المطاف إلى ترسيخ قواعد التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات.

وتعدُّ مفاهيم "منظومة التميز الحكومي GEM ٢٠٠" من أهم المفاهيم الفلسفية، التي ينبغي العمل بها وتأصيلها في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، في ظل قيادة واعية ومتميزة، فبالنظر للتطورات الحاصلة في وقتنا الراهن، وبروز العولمة وشمولها جميع المجالات، أصبح من الضروري على المنظمات مواكبة هذه التطورات لا سيما في ظل الفكر الإداري الجديد الذي يعمل على نشر خصائص المجتمع الياباني بوصفه أنموذجاً يُحتذى به في التطور والنجاح، وتبقى المنظمات على الرغم من ذلك في حاجة إلى القيادة الإدارية المتميزة من أجل نشر مختلف هذه المبادئ والعمل على وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تساعد على تحقيق ذلك، أي أنه قد برزت أهمية القيادة بوصفها بُعداً أساسياً من أبعاد التميز المؤسسي.

إن فكر وفلسفة القيادة التي يتبناها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، قائم على تحقيق التميز عبر تعزيز مستويات جودة الأداء، لترسيخ منظومة عمل متطورة ومنهجية استثنائية تركز على التجارب والإبداع المتواصل، والتطوير الشامل الذي يبدأ في الجهات الحكومية وتحقيق نتائج وتطورات واقعية وملموسة، هدفها تحقيق التغيير الإيجابي في خدمة المجتمع والتنمية الاجتماعية.



## أولاً: النتائج:

١- انطلقت مسيرة التميز في دولة الإمارات منذ أكثر من ٢٨ عاماً، بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"، بدءاً من جائزة دبي للجودة التي أطلقها سموه عام ١٩٩٤، لتتوالى بعد ذلك برامج التميز والجودة على المستوى المحلي، بهدف تعزيز تبني ثقافة التميز أساساً للارتقاء بالعمل الحكومي، وصولاً إلى إنشاء برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي عام ٢٠٠٩، بهدف ترسيخ التنمية الاجتماعية بأبعادها كافة.

٢- يعبر التميز المؤسسي عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، وتحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة الحكومية، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المتعاملون، وتعمل على تفعيل التنمية الاجتماعية بأبعادها كافة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

٣- شكّل برنامج دبي للتميز الحكومي نقله نوعية في نمط الإدارة الحكومية السابق، الذي كان يعتمد فقط على معايير اجتهادية لمديري الدوائر في حكومة دبي، وقد جاء البرنامج ليضع أصول إدارة الجودة، كقاعدة أساسية، تُبنى عليها الممارسات الإدارية لتحسين الأداء وتطويره، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من أجل بلوغ الرؤية التي رسمتها كل دائرة في خطتها الاستراتيجية، من خلال الرسالة والقيم التي اعتمدها.

٤- حرصت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بدولة الإمارات على رفع مستويات رضا متعاملي "بياناتي"، الذين عملت على الوصول إليهم والتواصل معهم من خلال قنوات عدة أهمها: عقد ورش تدريبية، وتخصيص نشرة شهرية للنظام، وتحديث الموقع الإلكتروني بأدلة المستخدمين، وتأسيس مكتب للدعم الفني، ومركز للاتصال الموحد، وإطلاق حزمة من الخدمات الذكية من خلال أجهزة المحمول، والتي تعكس الخدمات المتوفرة كالخدمة الذاتية، والقوانين والسياسات، وفعالية الهيئة، ومبادرة البوابة الحكومية للمعرفة "معارف"، وبرنامج الخصومات لموظفي الحكومة الاتحادية "امتيازات" والخريطة الذكية.

٥- حدد برنامج دبي للتميز الحكومي، في ٨ سبتمبر ١٩٩٧، مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي ينطلق منها في عملياته كافة، أهم هذه الأهداف هو تحقيق الريادة لحكومة دبي من خلال التميز والابتكار، ويعتمد في ذلك على التطوير والتحديث المستمر لنماذج وفئات ومعايير منظومة التميز والابتكار الحكومي بدبي، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية، وبناء على توجهات حكومة دبي.

٦- إن برنامج دبي للتميز الحكومي، على مدار تاريخه، أدى دوراً محورياً في تطوير الإدارة الحكومية، والارتقاء بالأداء المؤسسي، والخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية، فقد رسخ البرنامج ثقافة التميز والابتكار والريادة في الإدارة الحكومية، لتصبح الخدمات التي تقدمها مؤسسات ودوائر دبي، الأفضل عالمياً، فتحفيز الإبداع والابتكار، أصبح ثقافة مستدامة في مؤسسة الموانئ والجمارك والمنطقة الحرة، والجهات التابعة لها، لتقديم خدمات تفوق توقعات المتعاملين، وتدفع نحو جذب استثمارات أجنبية جديدة، لتعزيز التنمية الاقتصادية.

٧- تهدف "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية" إلى تنمية وتطوير "الموارد البشرية في القطاع الحكومي"، استناداً إلى المفاهيم الحديثة والمعايير العالمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتتمتع الهيئة بالشخصية الاعتبارية المستقلة وبالأهلية القانونية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات التي تكفل تحقيق أغراضها، كما يكون الاستقلال المالي والإداري، وتتبع مجلس الوزراء.

٨- إن حكومة الإمارات رسّخت موقعها مركزاً عالمياً لاستدامة التطوير وتعزيز الأداء، من خلال تبني أسس تمكّنها من استشرف المستقبل، والاستثمار في رأس المال البشري وبناء القدرات الحكومية، وتعزيز الجاهزية والاستباقية بمختلف المجالات الحيوية.

#### ثانياً: التوصيات:

١- مراجعة الخطط والبرامج التدريبية التي نفذت في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ للتأكد من فاعليتها ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات العمل الحكومي والتنمية الاجتماعية المُستدامة في دولة الإمارات.

٢- التزام المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بتحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال الاهتمام بالإبداع والابتكار بعده وسيلة في إنجاز الأعمال والعمل وبشكلٍ مستمرٍ على تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع متطلبات التنمية الاجتماعية في القطاعات الحكومية كافة.

٣- ضرورة استمرار الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولا سيما في ظل الوضع الراهن والظروف الاقتصادية الصعبة التي يشهدها العالم جرّاء استمرار حرب روسيا على أوكرانيا.

٤- توصي الباحثة المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كونها وسيلة من وسائل عمليات التطوير والتحسين المستمر، من أجل المساهمة في تفعيل أبعاد التنمية الاجتماعية في الدولة.

٥- زيادة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها بُعداً استراتيجياً يلبي احتياجات التنمية الاجتماعية من جهة والمنظمة من جهة أخرى في بيئة العمل التي تتسم بالتغيير المستمر.

٦- التزام المؤسسات الحكومية بتعزيز الإمكانات البشرية للعاملين، وذلك من خلال تدريب وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية، وإشاعة روح الفريق مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية مما ينعكس إيجاباً على التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

٧- الاستمرار في نشر ثقافة التميز المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وعقد دورات عن أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمر، وربط الورش التدريبية بأبعاد التنمية الاجتماعية كافة في الدولة.

٨- التزام المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بتعزيز عملية التواصل المستمر مع الفئات المستفيدة وتحقيق رضاهم، وذلك من خلال عمل الاستبيانات واستطلاعات رأي الجماهير، بهدف التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتدوين ملاحظاتهم على المؤسسات الحكومية.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المعاجم والقواميس:

١. ابن منظور، جمال الدين (١٩٩٦م). لسان العرب، تحقيق: أمين محمد عبد الوهاب، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

#### ثانياً: الكتب:

٢. إبراهيم، محمد الحسن (٢٠٠٤). التنمية المُستدامة، مركز التنوير المعرفي، الخرطوم.
٣. أبو النصر، مدحت (٢٠٠٧). إدارة منظمات المجتمع المدني "دراسة في الجمعيات غير الحكومية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسألة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤. أبو بكر، فانتن أحمد (٢٠٠٢). نُظُم الإدارة المفتوحة "ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٥. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩). إدارة الأداء الاستراتيجي "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٦. جلال الدين، محمد العوض (٢٠٠٣). إنجاز التنمية المستدامة ومناهضة الفقر، مركز محمد عمر بشير للدراسات السودانية، جامعة أم درمان الأهلية، الخرطوم.
٧. الجميلي، خيرى خليل (١٩٩٨). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية "البناء الاجتماعي للمجتمع"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٨. الجوهري، عبد الهادي وآخرون (١٩٩٩). دراسات في التنمية الاجتماعية "مدخل إسلامي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٩. حباية، سعد فؤاد (٢٠١٨). السلوك التنظيمي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨م.
١٠. حجاج، عبد الرؤوف (٢٠١٥-٢٠١٦). إدارة الابتكار والإبداع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥-٢٠١٦م.
١١. الحريري، محمد سرور (٢٠١٩). الإدارة العامة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. حسن، عبد الباسط محمد (١٩٨٠). التنمية الاجتماعية، المطبعة العالمية، القاهرة.
١٣. حسوني، أثير عبد الأمير (٢٠١٦). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ببغداد"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، ٢٠١٦م.
١٤. حمودة، مسعود الفاروق محمد (٢٠٠١). التنمية الاجتماعية، مطبعة سامي، الإسكندرية.
١٥. خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨). الميزة والتنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
١٦. زايد، عادل (٢٠٠٧). الأداء التنظيمي الطريقة إلى الأداء المتميز، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٧. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥م). خواطر في الإدارة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٨. سعفان، حسن شحاتة (١٩٧٣). اتجاهات التنمية في المجتمع العربي، مطبعة التقدم، الجزائر.
١٩. السلمي، علي (٢٠١٠). خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٠. عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠٩). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية "مدخل تكامل"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٢١. فتح الله، سعد حسين (١٩٩٩). التنمية المستقلة "المتطلبات والاستراتيجيات والنتائج" دراسة مقارنة في أقطار مختلفة، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
٢٢. قنوص، صبحي محمد (١٩٩٢). أزمة التنمية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، الطبعة الأولى، طرابلس.
٢٣. الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٢٤. المقدم، مها سهيل (١٩٧٨). مقومات التنمية الاجتماعية وتحدياتها، معهد الإنماء العربي، بيروت.
٢٥. موسى، فؤاد (١٩٨٢). التخلف والتنمية "دراسة في التطور الاقتصادي"، الطبعة الأولى، دار الوحدة، بيروت.
٢٦. النجفي، سالم توفيق، وعبد المجيد، أحمد فتحي (٢٠٠٨). السياسات الاقتصادية الكلية والفقر مع إشارة خاصة إلى الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
٢٧. نجم، عبود نجم (٢٠٠٨). إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
٢٨. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل (٢٠٠٨). تحقيق الدقة في إدارة الجودة "مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

## ثالثاً: الرسائل العلمية:

٢٩. أحمد، السيد علي عثمان (٢٠١٣). التدخل المهني للخدمة الاجتماعية ومساعدة الجمعيات الأهلية في التخطيط لتسويق خدماتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، مصر.
٣٠. الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩م). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
٣١. حجازي، نهال موسى (٢٠١٦). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
٣٢. الخوشة، ياسين كاسب (٢٠٠٦). أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية للتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان.
٣٣. عبد الفتاح، عصمت عبدالله (٢٠٠٤). أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
٣٤. العوايشة، أسماء هلايل (٢٠٠٦). اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
٣٥. مرزوق، سعيد وفاء فنجري (٢٠١٣). إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية الغير في الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر"، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٣٦. النسور، أسماء سالم (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٣٧. رابعاً: المجالات والدوريات:
٣٨. حلموس، مسعودة (٢٠٢٠). أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط الجزائر"، بحث منشور في مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد ١١، العدد ٢، الجزائر.
٣٩. سعيدان، أحمد (٢٠٠٧). معادلة تميز الأداء التنظيمي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، ديسمبر.
٤٠. سليم، نجوى وفائي (٢٠٢٠). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر" محافظة الجيزة، بحث منشور في مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، القصيم، المملكة العربية السعودية.
٤١. غازي، علي (٢٠١٤). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم ٣، القاهرة.

٤٢. قاسم، محمد رفعت، وأبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٥). نماذج تقييم وتقييم المنظمات الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، العدد ١٩، المجلد ٢، جامعة حلوان، القاهرة.

#### خامساً: المصادر:

٤٣. برنامج دبي للأداء الحكومي (١٩٩٩). حكومة دبي.  
٤٤. دليل منظومة التميز الحكومي، الإصدار الثاني (GEM ٢.٠).  
٤٥. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٣). التقرير السنوي، إدارة الاتصال الحكومي، أبوظبي.

٤٦. المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية واللوائح الصادرة تنفيذاً له.

#### سادساً: المواقع الإلكترونية:

١. صحيفة البيان (٢٠٢٠). خبر تحت عنوان "برنامج دبي للتميز الحكومي ٢٣ عاماً من النجاحات والريادة، تمت زيادة الموقع بتاريخ ٢٨/٦/٢٠٢٢م، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2020-09-08-1.3955085>

٢. صحيفة الرؤية الإلكترونية (٢٠٢١). خبر تحت عنوان "اليوم العالمي للجودة ٢٧ عاماً من التميز الحكومي الإماراتي بقيادة محمد بن راشد، تمت زيادة الموقع بتاريخ ٢٥/٦/٢٠٢٢م، على الرابط الإلكتروني: <https://www.alroeya.com/173-77/2250478>

#### سابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A. (2013). HRM practices and its impact on employee performance: a study of the cement industry in Bangladesh. *Global Disclosure of Economics and Business*, 2(2).
2. Bernthal & Rioux (2016): Better recruitment and selection strategy result in improved organizational outcomes, development dimensions international. *Canadian Journal of Administrative sciences*, Vol. 30, issue. 3:324. Danisi, S & Griffin, R. (2001). *Human resource management*. (2nd ed). Hough ten Mifflin Company.
3. Borghini, EC. (2013): Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. *Journal of creative behavior viol*, 31(1).
4. Excellence Canada. (2011). *Organizational Excellence Assessment*. Faraji, R., Sani, K. D., & Poursoltani, H. (2012, June). The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 360. Retrieved from <https://www.hrmars.com/journals>
5. Grote, D. (2002). The performance appraisal question and answer book survival guide for managers," United States of America.
6. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.23, No.5.
7. Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000), "Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology". *Journal of Comparative Education*, Vol. 30, Issue. 3.

- 
8. Alnaweigah, A. B. (2013, JULY). The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, 5(3), 170-192. Retrieved from <https://ijcrb.webs.com> .