

Republic of Yemen
Sana'a University
Center Of Public
Administration Development
Executive Master Degree
Program in



الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء



برنامج الماجستير التنفيذي

قضايا إدارة معاصرة

Contemporary Management Issues

المحاضرة السادسة

المقارنة المرجعية – BENCHMARKING

اعداد

د. محمد عبدالله الجوري

777296080- واتس – تليجرام – فيس بوك

mohgori@gmail.com

يوليو – 2025م

العلم واهميته

تعلم فليس المرء يولد عالما
و ليس أخو علم كمن هو جاهل
فإن كبير القوم لا علم عنده
صغير إذا التفت عليه الجحافل

و إن صغير القوم إن كان عالما
كبير إذا ردت إليه المحافل

(شاعر العربية الأكبر، المتنبي)

على قدر اهل العزم تأتي العزائم
وتأتي على قدر الكرام المكارم
وتكبر في عين الصغار صغارها
وتصغر في العظيم العظام

أبو الطيب المتنبي

إذا ما غامرت في شرف مروم
فلا تقنع بما دون النجوم
فطعم الموت في امر حقير
كطعم الموت في امر حقير

أبو الطيب المتنبي

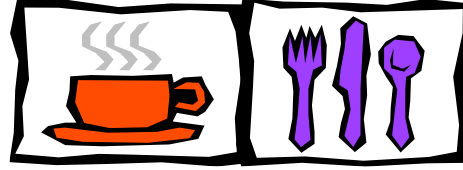
ومن يتهيب صعود الجبال

يعش ابد الدهر بين الحفر

الشابي



الإلتزام بالوقت المحدد للنقاش

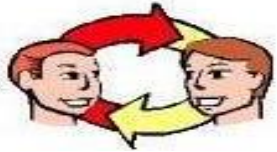


الالتزام بالوقت

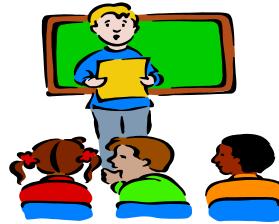


تدوين النقاط الهامة

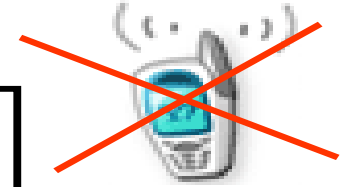
قواعد المحاضرة



المشاركة الفعالة في النقاش



تجنب الأحاديث الجانبية



إغلاق الجوال

محاوّر المحاضرة

ماهي المقارنة المرجعية ؟

أهمية واهداف المقارنة المرجعية

أنواع وانماط المقارنة المرجعية

كيف نطبق المقارنة المرجعية ؟
امثلة ونماذج عملية

Benchmarking



المقارنة المرجعية

ماهي المقارنة المرجعية ؟ – BENCHMARKING



مفهوم المقارنة المرجعية

- هناك عدة تعريفات جميعها تركز على ضرورة تعرف جميع المنظمات على افضل التطبيقات لأداء الأعمال .
- اعتبار المقارنة المرجعية أداة فعالة في التطوير المستمر في جميع المنظمات (العامة والخاصة).

- مفهوم المقارنة المرجعية :
(هي العملية التي تقيس درجة تقدم المنظمة العامة او الوحدة المحلية او تقديمها للخدمات مقارنة بأداء لجهات افضل في الأداء بهدف التعلم وتحسين بتقديم الخدمات بشكل منافس بهدف التفوق .)

ما هي المقارنة المرجعية ؟

تتضمن المقارنة المرجعية شيئين اثنين هما:

- اقتراح الأهداف اعتمادا على المعايير الخارجية ومعايير الأهداف.
 - التعلم من الآخرين، التعلم عن الكمية وبصورة أهم عن الكيفية.
- تعتبر معرفة كيفية وصول مؤسسة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة من قياس هذه النتائج.

لذلك فإن الهدف من مقارنة المرجعية هو التعلم!

ما هي المقارنة المرجعية ؟



استخدام الدماغ التراكمي، المخزون
الكبير من المعرفة والخبرة .

للتعلم

ما هي المقارنة المرجعية

- إنها معيار أو النقطة المرجعية
- النقطة التي يقارن الأداء بها مع الآخرين
- قياس أدائك ومقارنته بأفضل أداء للشركات المنافسة في نفس مجال العمل بهدف الوصول إلى الأداء المتميز للمنظمة المنافسة ، واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات



يتميز أسلوب المقارنة المرجعية بصفات منها:

- عملية مستمرة لتحسين الاداء .
- عملية مستمرة لتقييم الاداء .
- ❖ تعتبر المقارنة المرجعية طريقة سريعة لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف بالبحث عن نموذج مقارن ذو خبرة واداء افضل يتمكن من الاستفادة من تجارب وخبرات الاخرين والتطوير والتعلم من النماذج (الاكثر نجاحاً).

فوائد المقارنة المرجعية

تشجيع الموظفين
على العمل معاً
لتحقيق هدف
مشترك

اكتساب ميزة
تنافسية في
السوق

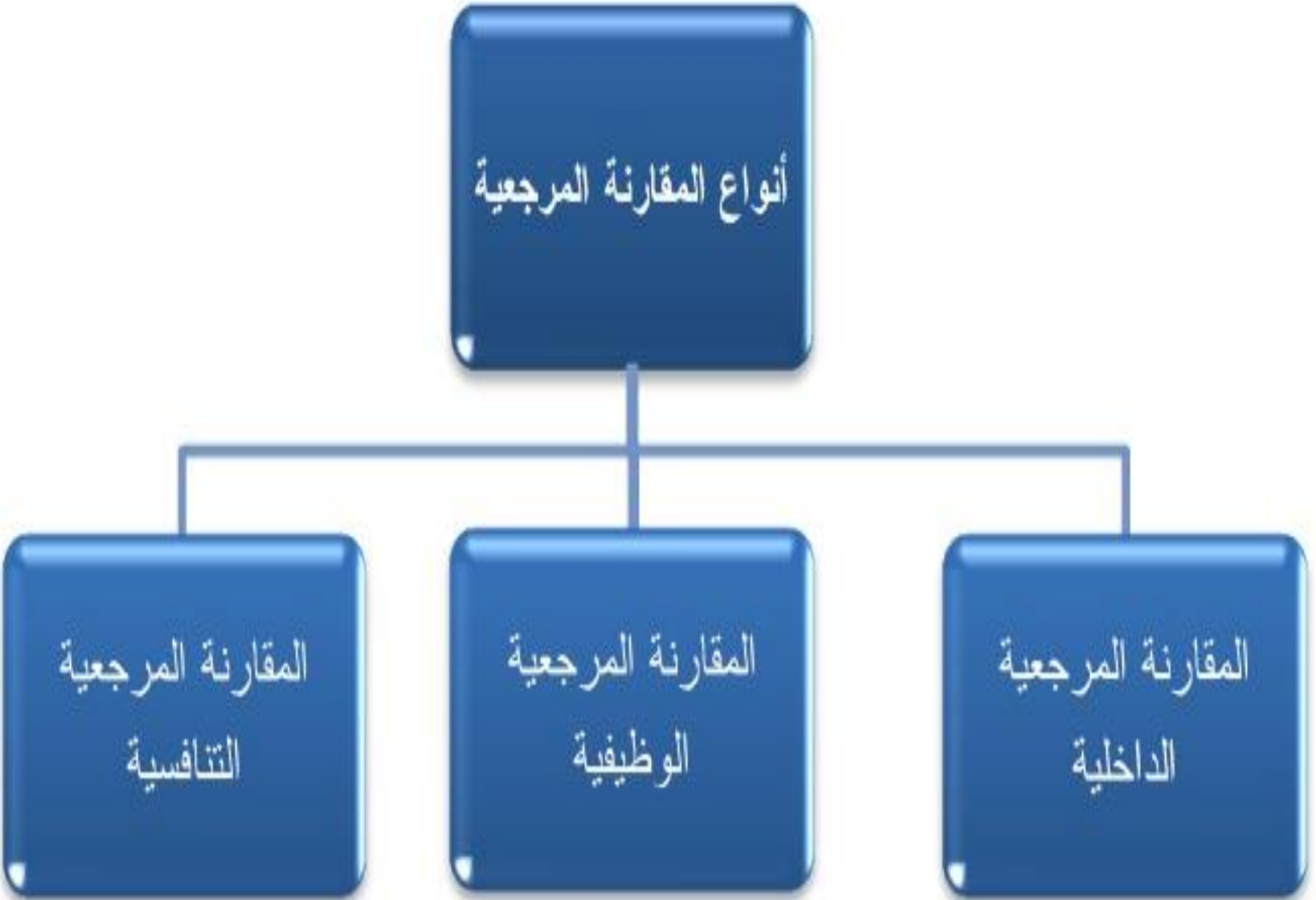
اكتشاف طرق
جديدة لتمييز
منتجك أو خدمتك
في السوق

اكتشاف نقاط
القوة والضعف في
منتجك أو خدمتك

أهداف المقارنة المرجعية

- معرفة المستوى التنافسي للمنظمات مقارنة بالمنظمات المتميزة
- التعلم من خبرات واسباب نجاح الآخرين.
- ترشيد الإنفاق .
- إتاحة فرصة التعلم المستمر .
- تحسين الاداء .
- تحسين القدرات الابداعية .
- زيادة فرص التعاون .
- زيادة فرص نجاح التخطيط الاستراتيجي .
- تغيير ثقافة المنظمة .

أنواع المقارنة المرجعية



```
graph TD; A[أنواع المقارنة المرجعية] --> B[المقارنة المرجعية التنافسية]; A --> C[المقارنة المرجعية الوظيفية]; A --> D[المقارنة المرجعية الداخلية];
```

المقارنة المرجعية
التنافسية

المقارنة المرجعية
الوظيفية

المقارنة المرجعية
الداخلية

● المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking)

تُعرف المقارنة المرجعية الداخلية بعملية المقارنة بين مختلف الأنشطة والأقسام والدوائر داخل المؤسسة نفسها، حيث يتم تحديد

الوحدات أو الأقسام أو الدوائر ذات الأداء المتميز واعتمادها وتعميمها على باقي الوحدات أو الأقسام أو الدوائر؛ وذلك باعتبارها

أساساً لتحسين أداء الوحدات الأخرى في نفس المؤسسة.

● المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking)

تقوم المقارنة المرجعية الوظيفية بمقارنة الوظائف مع مثيلاتها في المؤسسات المنافسة أو غير المنافسة كوظائف المحاسبة، وخدمة الجمهور، وغيرها من الوظائف الشاملة لنفس نشاط القطاع.

وعلى سبيل المثال، فيمكن أن يتم مقارنة أسلوب تقديم الخدمات لزبائن إحدى شركات الاتصالات مع الطريقة المتبعة من قبل المؤسسات الحكومية لطريقة تقديم خدماتها.

● المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking)

تستخدم هذه الأداة بهدف مقارنة مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة وكفاءتهم وجودة الخدمة المقدمة ومدى فاعليتها ومعدل رضا متلقي الخدمة نسبة إلى مستويات الأداء المستهدفة. وتقوم المقارنة المرجعية التنافسية على أساس المقارنة المباشرة مع أداء أفضل المنافسين لإحراز مستويات أفضل للأداء.

وبمفهوم أوضح، فإن المؤسسة تقوم باستخدام هذا النوع من المقارنة لمعايرة عدد محدد من عملياتها وخدماتها الرئيسية مع عدد من المنافسين الرواد في نفس المجال أو القطاع.

تتضمن المقارنة المرجعية التنافسية قياس العمليات والنشاطات والمنتجات والخدمات، ومقارنتها مع تلك الخاصة بالمنافسين ثم إدخال تحسينات تهدف لجعل المؤسسة الأفضل بين مثيلاتها أو على الأقل أفضل من هؤلاء المنافسين .

مراحل تطبيق عملية المقارنة المرجعية

- ❖ **أولاً:** مرحلة التخطيط والاعداد :
- العمل على تهيئة الثقافة التنظيمية
- العمل على متابعة الاداء داخل وخارج الوحدات الادارية (جوانب التصور \ تحديد الخدمات التي تستلزم التطور في الوحدات المتشابهة , لتحديد نموذج الاداء الافضل) .
- اعداد العنصر البشري وتحظيرة .
- توفير الموارد والامكانيات والمعلومات .
- تشكيل لجنة للاشراف على تطبيق عملية المقارنة المرجعية .

❖ **ثانياً:** مرحلة تحديد الخدمات او المجالات التي تتطلب التطوير .

• ويتعين مراعاة عدد من الاعتبارات في اختيار الخدمات والمجالات ابرزها مايلي :

- i. التركيز على الخدمات او المجالات الاسهل للمقارنة
- ii. التركيز على الخدمات او المجالات التي تحظى باهتمام الرأي العام والصحافة.
- iii. التركيز على الخدمات او المجالات التي تستنفذ الجزء الاكبر من موارد المنظمة.
- iv. التركيز على الخدمات او المجالات التي لا ترتبط تحسينها بتشريعات واجراءات من جهات خارجية .

❖ ثالثاً: مرحلة اختيار التي ستتم المقارنة بها .

- يتم اختيار الوحدة كنموذج التي تتشابه في ظروفها مع الوحدة المراد تطويرها وقد تكون درجة المماثلة اقل ولا يفضل اختيار النموذج لمجرد توفر البيانات .

❖ رابعاً : مرحلة تنفيذ ومتابعة خطوات تطبيق
المقارنة المرجعية

- تهدف هذه المرحلة الى وضع الاستراتيجيات
والخطط التنفيذية واليات التطبيق ومتابعة
التقدم نحو تحقيق اهداف تطبيق اسلوب
المقارنة المرجعية



الشكل (4): منهجية تطبيق المقارنة المرجعية

أولاً : مرحلة التخطيط

1- دراسة الأنشطة والخدمات التي تستوجب التحسين والتطوير

2- تحديد المؤسسات ذات الأداء المتميز للاستفادة من تجربتها

3- تحديد الآلية لجمع البيانات (داخلية – خارجية)

4- جمع البيانات والمعلومات

ثانيا : مرحلة التحليل

تقييم مستويات
الأداء المستهدفة

تحليل فجوة الأداء
+ او -

ثالثًا: مرحلة اعلان النتائج وتحديد الأهداف



تحديد الأهداف
التشغيلية

اعلان النتائج
والتغييرات المقترحة

رابعاً: مرحلة التطبيق والمتابعة

اعداد خطة التطوير



تطبيق الخطة

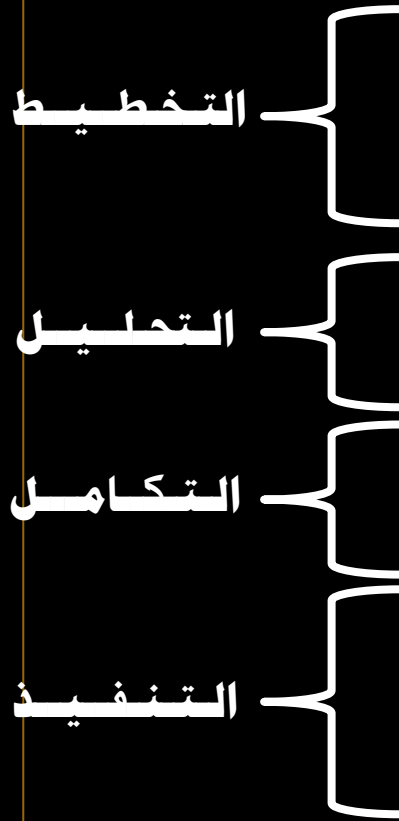


تقييم الخطة



الإجراءات التصحيحية

تطبيق نموذج روبرت كامب في المقارنة المرجعية



أولاً : تحديد مجالات المقارنة.

ثانياً : تحديد شركاء المقارنة.

ثالثاً : تحديد طرق جمع المعلومات.

رابعاً : تحديد الفجوة الحالية في الأداء.

خامساً : التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي.

سادساً : وضع أهداف المقارنة ضمن برنامج.

سابعاً : صياغة خطط التنفيذ.

ثامناً : توضيح إجراءات التنفيذ.

تاسعاً : تطبيق الإجراءات ومراقبة النتائج.

عاشراً : إعادة إجراء المقارنة.

إحراز موقع حيادي

تكمال الأعمال الجديدة ضمن ممارسات الوزارة.



الخطوة الأولى :

تحديد مجالات المقارنة

وهي: سوق الأوراق المالية خطوة لتطبيق الحوكمة.

**كـون سوق الأوراق المالية مـن الأدوات الأساسية
في توفير المعلومات والبيانات والتي يجب أن
تتصف بالشفافية والمصداقية باعتبارها
الخطوة الصحيحة والسليمة في جذب الإستثمارات
في رؤوس الأموال وحوكمة الشركات.**

الخطوة الثانية :

تحديد شركاء المقارنة

**من خلال الدراسات والبحث في الشبكة
العنكبوتية تم تحديد شركاء المقارنة
المرجعية وهما سلطنة عُمان ودولة قطر.**

الخطوة الثالثة :

تحديد طرق جمع المعلومات

- 1- البحث عبر الشبكة العنكبوتية.**
- 2- الدراسات والبحوث المتخصصة في سوق الأوراق المالية.**
- 3- التقارير والمؤشرات الإقتصادية (منها تقارير البنك الدولي).**
- 4- المجلات الإقتصادية والنشرات الدورية الصادرة في هذا المجال.**

الخطوة الرابعة :

تحديد الفجوة الحالية في الأداء

بنود القياس	الجمهورية اليمنية	سلطنة عُمان	قطر
تفعيل نشاط سوق الأوراق المالية.	قيد الدراسة.	مُفعل	مُفعل
الهيكل التنظيمي لسوق الأوراق المالية.	وحدة تنفيذية موجودة في وزارة المالية.	هيئة مُستقلة	هيئة مُستقلة
يوجد مناهج تدريس ضمن مقررات الجامعات.	يوجد	يوجد	يوجد
مدى تكيف مقررات التدريس مع الواقع العملي في سوق الأوراق المالية.	√	√	√
حجم التعاون مع الجهات الخارجية والمؤسسات والهيئات في نفس المجال.	مع خبراء أردنيين.	مع دول الخليج والأسواق العالمية	مع دول الخليج والأسواق العالمية.
هل وضعت الدولة معايير ومؤشرات قياس يتم تنفيذها.	لا	نعم	نعم
هل توجد أدلة إرشادية لخدمات سوق الأوراق المالية.	لا	نعم	نعم
هل يتم تنفيذ برامج تدريبية وطنية وخارجية.	لا	نعم	نعم

تابع (تحديد الفجوة الحالية في الأداء)

بنود القياس	الجمهورية اليمنية	سلطنة عُمان	قطر
هل يتم نشر معايير القياس والأدلة الإرشادية.	لا	نعم	نعم
هل يتم وضع مؤشرات قياس الأداء الفعلي مطابقة للمعايير القياسية.		نعم	نعم
هل يتم تبني نظام إشرافي داعم لسوق الأوراق المالية.		بين جميع دول الخليج	بين جميع دول الخليج
هل يتم تدريب وتأهيل فرق الإشراف الداعم.		نعم	نعم
هل يتم تأهيل وتدريب فرق تحسين العمل في مجال البورصة وسوق الأوراق المالية.		نعم	نعم
هل توجد أداة قياس وطنية لتحديد مدى رضى المستفيدين.		نعم	نعم
هل يتم إعداد تقارير فنية عن تجارب الدول في مجال البورصة وسوق الأوراق المالية ويتم الاعتراف بالنتائج وتبادل الخبرات بصورة دورية.	أحياناً		نعم
هل يتم تنظيم زيارات تبادل للخبرات في مجال البورصة وسوق الأوراق المالية مع بعض الدول.	في إطار دول الخليج والأسواق المالية.	في إطار دول الخليج والأسواق المالية.	
هل توجد جائزة وطنية لأفضل موظف أو شركة في هذا المجال.			

تابع الخطوة الرابعة :

تحديد الفجوة في الأداء

أسباب الفارق في الأداء

- 1- ضعف الأنظمة ومدى ملائمتها للتغيير والتطوير.
- 2- ضعف الهيكل الإداري وعدم إكتماله واستقلاله.
- 3- ضعف الإستراتيجية الوطنية بشأن تحقيق الهدف العام وتحسن الممارسة في سلوك الشركات وطرحها للإكتتاب والمساهمة.
- 4- ضعف الأداء في ممارسة الشفافية والرقابة على أداء شركات القطاع الخاص.
- 5- ضعف سلوك ومواقف القائمين على متابعة إنتشار سوق الأوراق المالية.
- 6- ضعف الممارسات والأداء الإداري في مجال الإستثمار وحوكمة الشركات .

تابع الخطوة الرابعة :

عوامل تفوق شريك المقارنة

- 1- قوة واكتمال الأنظمة ومدى ملائمتها للتغيير والتطوير.**
- 2- قوة واكتمال الهيكل الإداري وشموليته واستقلاليته.**
- 3- قوة واكتمال الإستراتيجية الوطنية بشأن تحقيق الهدف العام وتحسن الممارسة من قبل الشركات وإعادة طرحها للمساهمة والإكتتاب .**
- 4- تحسن الأداء في ممارسة الشفافية والمصداقية والرقابة الفعالة والمسئولة.**
- 5- تحسن سلوك ومواقف القائمين على سوق الأوراق المالية.**
- 6- تحسن الممارسات والأداء الإداري في مجال الإستثمار وحوكمة الشركات.**

الخطوة الخامسة :

التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي

الأداء المتوقع في تطبيق نظام الجودة

- 1- إكمال الأنظمة ومدى ملائمتها للتغيير والتطوير.**
- 2- إكمال الهيكل الإداري وشموله ومنحه الإستقلالية المالية والإدارية.**
- 3- إكمال الاستراتيجية الوطنية بشأن تحقيق الهدف العام وتحسن الممارسة من قبل شركات القطاع الخاص والعام.**
- 4- تحسن أداء في ممارسة الشفافية والمصداقية والرقابة الفعالة والمسئولة.**
- 5- تحسن سلوك ومواقف القائمين على سوق الأوراق المالية.**
- 6- تحسن الممارسات والأداء الإداري في مجال الإستثمار وحوكمة الشركات.**

الخطوة السادسة :

وضع أهداف المقارنة ضمن برنامج

يتم وضع أهداف المقارنة ضمن إطار برنامج تنفيذي كما يلي:

- 1- إصدار القوانين والأنظمة المتعلقة بنشاط سوق الأوراق المالية.**
- 2- الإستفادة القصوى من الخبرات في هذا المجال وإعداد الكادر الوظيفي الكفو.**
- 3- تحسين مستوى مراكز الشركات العامة والخاصة وإعادة طرحها للإكتتاب.**
- 4- زيادة نشر الوعي الإستثماري في أوساط المواطنين وأرباب الشركات والمغتربين في الخارج.**
- 5- تعزيز ثقة المجتمع المحلي والخارجي بالإقتصاد الوطني.**
- 6- تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين على التنفيذ.**
- 7- إكمال مراحل إنشاء سوق الأوراق المالية.**

الخطوة السابعة :

صياغة خطط التنفيذ

بعد ذلك ينبغي علينا إعداد خطط لتنفيذ كل مهمة مع توزيع الأدوار على جميع المعنيين.

- أ- وزارة المالية.**
- ب- المصالح التابعة لها.**
- ج- المشرعين ووسائل التوعية.**
- د- الجهات والمؤسسات والبنوك (مركزي - بنوك تجارية - شركات عامة وخاصة).**
- و- شركاء التنفيذ من الدول والخبراء.**

الخطوة الثامنة :

توضيح إجراءات التنفيذ

وتمثل هذه الخطوة مرحلة إنتقالية في توزيع الأدوار بموجب الخطط التنفيذية مع توضيح الخطوات والإجراءات التفصيلية التي سيتم على أساسها البدء بالتنفيذ.

الخطوة التاسعة :

تطبيق الإجراءات ومراقبة النتائج

من خلال هذه الخطوة يتم تحديد ووصف عملية التنفيذ الفعلي للخطوات السابقة وتحويلها إلى أعمال وإجراءات يتم فيها تعديل وتطوير الطرق المأخوذة من الشريك المقارن وبما يتناسب مع بيئتنا وعاداتنا مع مراعاة مراقبة النتائج ومستوى التقدم الذي تم تحقيقه.

الخطوة العاشرة :

إعادة إجراء المقارنة

ومن هذه الخطوة يتم إعادة المقارنة بين سوق الأوراق المالية في بلادنا و دولة قطر وسلطنة عمان بعد تطبيق المقارنة بكافة خطواتها وإجراءاتها لغرض الوصول بتجاربنا إلى أفضل المواقع في مجال إستثمار رأس المال الوطني والأجنبي وحوكمة الشركات.

ضرورة إحراز موقع قيادي

- ★ يجب الوصول بأعمالنا وتجاربنا إلى موقع متميز ينافس نظرائنا في الدول العربية على أقل تقدير.
- ★ تكامل الأعمال والممارسات الجيدة في الأداء ضمن أعمال الوزارة.
- ★ إعتبار التكامل أفضل الطرق والإجراءات التي تم نقلها من خلال المقارنة من دولة قطر وسلطنة عمان إلى الجمهورية اليمنية.

تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين خدمات الطوارئ

- الوضع قبل التطبيق (المشكلات):**:
- - **تأخر زمن الاستجابة** : متوسط وقت الوصول للمرضى 45 دقيقة (أعلى من المعايير العالمية).
- - **ارتفاع معدل الأخطاء الطبية** : 12% من الحالات تسجل أخطاء في التشخيص الأولي.
- - **شكاوى متكررة** : 30% من المرضى يبلغون عن عدم رضا عن جودة الخدمة .

****مراحل تطبيق المقارنة المرجعية**:**

1. ****تحديد المجالات الحرجة (**Focus Areas)**

- اختيار "خدمات الطوارئ" كمجال أساسي لضعف أدائها مقارنة بمعايير منظمة الصحة العالمية.

- معايير المقارنة: زمن الاستجابة، دقة التشخيص، رضا المرضى.

****مراحل تطبيق المقارنة المرجعية**:**

2. ****اختيار المرجع (**:(Partner Selection**

**** - مقارنة تنافسية**:** مع مستشفيات حكومية رائدة في سنغافورة وكندا (نفس القطاع) .

**** - مقارنة غير تنافسية**:** مع مؤسسة "الدفاع المدني" المحلية (تميزها في إدارة الأزمات السريعة).

****مراحل تطبيق المقارنة المرجعية**:**

3. **جمع البيانات وتحليل الفجوات:**

- استخدام مؤشرات كمية (مثل: زمن الاستجابة في سنغافورة = 15 دقيقة) ونوعية (مثل: برامج تدريب الأطباء في كندا).

- اكتشاف فجوات أداء رئيسية:

- نقص أنظمة التتبع اللحظي للموارد الطبية.

- ضعف برامج محاكاة الطوارئ للكوادر.

****مراحل تطبيق المقارنة المرجعية**:**

4. ****استخلاص أفضل الممارسات (Best Practices)**:**

- تبني نظام "الترياج الذكي" من مستشفيات سنغافورة لتصنيف الحالات حرجًا.
- نقل نموذج "قائد الفريق السريع" من الدفاع المدني لتنسيق العمليات.

****مراحل تطبيق المقارنة المرجعية**:**

5. **التطبيق والتحسين:**

- دمج التقنيات المستفادة مع التعديلات المحلية (مثل: تطوير تطبيق "استجابة" لتحديد مواقع الإسعاف).
- تدريب الكوادر عبر برامج مشتركة مع المراجع الدولية.

****النتائج بعد التطبيق (مقارنة بالأداء السابق)**

- ****المؤشر**** | ****قبل المقارنة المرجعية**** | ****بعد التطبيق**** | ****مصدر التحسين****
- |-----|-----|-----|-----|
- ****زمن الاستجابة**** | **45 دقيقة** | **18 دقيقة** | **نظام التتبع الذكي**
- ****معدل الأخطاء**** | **12%** | **4%** | **برامج محاكاة**
- **التشخيص**
- ****رضا المرضى**** | **70%** | **92%** | **تحسين تجربة**
- **المستخدم**
- ****تكلفة الخدمة**** | **مرتفعة بنسبة 20%** | **مُخفضة بنسبة 8%** | **تحسين إدارة الموارد**
- |

****التحديات وكيفية تجاوزها****

1. ****مقاومة التغيير من الكوادر الطبية****:
- ****الحل****: ورش عمل تشاركية مع فرق سنغافورة لإثراء فعالية النموذج .
2. ****صعوبة الحصول على بيانات حساسة****:
- ****الحل****: استخدام اتفاقيات "تبادل المعرفة" تحت مظلة منظمة الصحة العالمية.
3. ****تكلفة الاستيراد التقني****:
- ****الحل****: التعاون مع جامعات محلية لتوطين التقنيات المستفاد.

الدروس المستفادة لنجاح المقارنة المرجعية

1. ****اختيار المراجع المناسبة****:

- الجمع بين المقارنة ****التنافسية**** (مؤسسات مماثلة) و ****غير التنافسية**** (قطاعات مختلفة) كما ورد في أدبيات بوردر وفيشر .

2. ****التركيز على العمليات وليس النتائج فقط****:

- تحليل "كيفية" تنفيذ الخدمة في المؤسسة المرجعية، وليس فقط مؤشرات الأداء.

الدروس المستفادة لنجاح المقارنة المرجعية

3. ****التكيف مع البيئة المحلية****:

- تعديل الممارسات المستوردة لتناسب الثقافة التنظيمية والقوانين المحلية.

4. ****القياس المستمر****:

- إنشاء لوحة مؤشرات أداء (Dashboard) لمتابعة الفجوات بشكل دوري.

****لماذا يُعد هذا النموذج ناجحًا؟****

- ****شمولية المنهجية****: طبق مراحل المقارنة المرجعية كاملة (التحديد، البحث، التحليل، التطبيق) كما حددتها أدبيات بيركلي .
- ****نتائج قابلة للقياس****: تحسن ملموس في مؤشرات الجودة والكفاءة.
- ****استدامة التحسين****: تحولت الوزارة إلى "مرجع معياري" لدول مجاورة بعد 3 سنوات.

قصة إدارية

حبيبات القهوة!!!!



شكراً لتفاعلكم الرائع

