

معايير التميز في الأداء في إطار النموذج الأوروبي للتميز "دراسة حالة المؤسسة الأوروبية لإدارة

الجودة"

Performance excellence standards within the framework of the European Excellence Model "Case Study of the European Foundation for Quality Management"

وعلي عرقوب

جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر
arkoub12@hotmail.fr

لرجان وريدة*

مخبر ALPEC، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر
O.lardjane@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/06/09

تاريخ الاستلام: 2025/02/12

ملخص:

يحتل تحسين الأداء مكانة بارزة في جدول أعمال العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، ومع تزايد عدد نماذج المتاحة حاليا، تسعى المؤسسات إلى تبني منهج يحقق عائداً أكثر بالنسبة لجميع الأطراف؛ وباعتبار نموذج التميز الأوروبي EFQM هو إطار غير إلزامي للتحسين المستمر والجودة يمكن استخدامه من قبل أي نوع من المؤسسات، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو النضج، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العناصر الأساسية التي تشكل هذا النموذج هي المفاهيم الأساسية للتميز، حيث تُعد أحد أدوات التقييم الذاتي التي تساعد المؤسسات من التشكيك بانتظام في أنشطتها ونتائجها، مما يساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف.

وقد استهدف هذا البحث قياس درجة تطبيق معايير التميز في أداء المؤسسة محل الدراسة في ضوء معايير نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر عينة عشوائية من قيادات الإدارة التي تتمثل في المديرين والهيئة التنفيذية التي تتمثل في العمال، وأشارت نتائج البحث إلى توافر معايير التميز بدرجة جيدة جدا من خلال تحقيق نتيجة مميزة وهي 714.4 نقطة، وحسب معايير التصنيف فإن العملية تندرج ضمن التصنيف الثالث أي التميز العالمي ما بين 600 و 1000 نقطة.

* المؤلف المرسِل

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة ؛ إدارة الجودة الشاملة؛ تحسين الجودة؛ قياس الأداء؛ نموذج التميز الأوروبي EFQM.

تصنيف JEL: A10, M10, M11, M3.

Abstract :

Performance improvement is high on the agenda of many organizations around the world, and with the increasing number of improved models available now, scrutiny is required in order to adopt an approach that yields more returns for all parties. . The European Excellence Model EFQM is a mandatory framework for continuous improvement and quality It can be used by any type of organization, regardless of sector, size, structure, or maturity. The essential elements that make up the EFQM are the basic concepts of excellence as it is one of the self-assessment tools that helps organizations to question regularly their activities and the results of their activities, which helps them to identify strengths and weaknesses.

The current research aimed to measure the degree of application of excellence standards in the performance of the institution under study in light of the European Excellence Model standards from the point of view of a random sample of management leaders represented by managers and the executive body represented by workers. The research results indicated the availability of excellence standards to a very good degree by achieving a distinguished result of 714.4 points. According to the classification standards, the process falls within the third classification, i.e. global excellence between 600 and 1000 points

Keywords: Quality Management; Total Quality Management; Quality Improvement; Performance Measurement; European Foundation Excellence Model EFQM.

JEL Classification Codes: A10, M10, M11 ,M3

مقدمة:

تبحث المؤسسات في الوقت الحالي عن طرق وفرص عديدة للتحسين، وتعظيم القوة وتقليل الجوانب الضعيفة من نشاطها كما تبين الممارسة، ويبحث المديرون عن أدوات للإدارة الإستراتيجية تستند إلى مبادئ معروفة في دائرة PDCA (الخطوة، والقيام، والتحقق، والتصرف). نموذج التميز الأوروبي EFQM هو واحد من هذه الأدوات حيث يُعد أداة متقدمة لتحسين المؤسسة على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فيقوم هذا النموذج بتحديد المبادئ التوجيهية والمتطلبات التي يجب الوفاء بها في كل مجال من مجالات المؤسسة العاملة، في الوقت نفسه فهي أداة للتقييم الذاتي للمؤسسة التي تعطي صورة عن جوانبها القوية وإمكانية تحسينها وتحسين أدائها، لأن المؤسسات تحتاج إلى إنشاء نظام إدارة مناسب بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو النضج لتكون ناجحة.

وعليه، من خلال هذه الورقة نحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

ما درجة تطبيق معايير التميز في الأداء للمؤسسة محل الدراسة وفق النموذج الأوروبي للتميز؟

وللإجابة عن التساؤل المطروح، والتعرف أكثر على كل الجوانب النظرية المتعلقة بنموذج التميز الأوروبي EFQM، قمنا بطرح الفرضية الرئيسة التالية:

يصنف نموذج التميز الأوروبي EFQM كنموذج شامل لكل جوانب المؤسسة الذي يدعم تميز الأداء من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج، مما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسبل تطويره.

أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- عرض كل جوانب النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- كيف يمكن للنموذج من إيجاد الفجوات في المؤسسة إن وجدت وكيفية إصلاحها.
- الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي تخدم المهتمين بهذا الموضوع.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية التعرف على هذا النموذج الذي أجبر المؤسسات على تبنيه من أجل إبراز مكانتها في السوق، وذلك من خلال البحث على السبل والطرق التي تسمح لها بتحقيق أهدافها الاقتصادية على غرار النمو والاستمرار في السوق وكذا الاستقرار فيه، وبالنظر إلى سرعة التطور التكنولوجي والتغيرات المستمرة التي تحدث في رغبات وحاجات الزبائن، أدى بالمؤسسات للبحث عن نماذج تسمح لها بتقييم أدائها وتحسينه وتقويمه ومن بينها النموذج الأوروبي للتميز EFQM وكذا التعرف على أهم العناصر المكونة لهذا النموذج وكيفية تطبيقه على المؤسسة الاقتصادية.

منهج الدراسة: لبلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من خلال هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال إظهار عناصر النموذج الأوروبي للتميز ودراسة مدخلات ومخرجات النموذج.

الدراسات السابقة:

- دراسة عالية عبد الحميد عارف (2013)، النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، حيث تناولت الدراسة الجانب النظري للنموذج الأوروبي ومكوناته وطريقة احتساب النقاط والتي بناء عليه تحديد موقع المؤسسة؛ وقد توصلت إلى نتيجة أن تطبيق النموذج يؤدي إلى التقييم الذاتي للمؤسسة ومن ثم التميز في الأداء.
- دراسة محمد عبد الخالق فرج أبو عامر وآخرون (2023)، درجة تطبيق معايير التميز بإدارة البيئة بوزارة التنمية المحلية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (مصر)، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية من قيادات الإدارة المحلية قوامها 360 مدير وفقا للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، المنصب الإداري، النوع)؛ وأشارت نتائج البحث إلى توافر معايير التميز بدرجة جيدة.
- دراسة يونس بن مرهون بن محمد الرحي وآخرون (2023)، دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة بسلطنة عمان؛ حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق النموذج يساهم في التوفيق بين الجانب الإداري والجانب البشري، وذلك من منظور تكنولوجي.

أولا. الإطار النظري لنموذج التميز الأوروبي EFQM

1. مفاهيم عامة لها علاقة بنموذج التميز الأوروبي EFQM:

فيما يلي سيتم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم التي تُعد جزءا لا يتجزأ من مفهوم نموذج التميز الأوروبي.

1.1 مفهوم الأداء: "هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة" (fernandez, 2000, p. 40).

2.1 مفهوم الجودة: يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد من معرفة مدى تحسين الأداء" (السمراي، 2006، صفحة 28).

3.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: "هي نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى لتحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل" (Brilman, 2001, p. 217)

2. نشأة نموذج التميز الأوروبي EFQM

تأسس نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام 1991م عن طريق المؤسسات الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، والمتكونة من أكثر من 800 عضو من مؤسسات الأعمال الخاصة والعامة، لتحفيز ومساعدة المؤسسات على المشاركة في أنشطة التحسين، لتحقيق رضا الزبون والعاملين وإدارة المعرفة والتأثير على نتائج العمل والمجتمع، مما يؤدي إلى تحسين مستويات أداء المؤسسات من منظور شمولي.

يتم منح الجائزة إلى أربع فئات من المؤسسات هي: المؤسسات الكبيرة، والدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، ومؤسسات القطاع العام، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي عام 1999م ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وفق منطق الرادار، ثم تم تطوير النموذج في نسخته الثالثة عام 2003، وبالحفاظ على مبدأ النجاحات استمر النموذج في التحسين والتطوير بظهور النسخة الرابعة الأكثر انتشارا في العالم العربي عام 2010، والتي استعانت بها العديد من الدول والمؤسسات العربية لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها، وأخيرا مع بداية عام 2013 ظهرت النسخة الخامسة والمعول بها حاليا على صعيد واسع من العالم) خليفني & دخاخي (2020, p. 09).

3. مفهوم نموذج التميز الأوروبي EFQM:

لقد تعددت المفاهيم والأطر التي تحدد تعريف نموذج التميز الأوروبي، إلا أنها تركز كلها على المعايير التي تشكل مضمون هذا النموذج، وذلك من خلال تحقيق رضا العملاء ورضا الموظفين، والتي تنعكس على المجتمع إيجاباً، ومن ثم تحقيق التميز المستدام في جميع الأبعاد المتعلقة بالأداء؛ وذلك عن طريق فهم مناسب للسياسة والإستراتيجية والموظفين والموارد والعمليات.

ويمكن تحديد مفهوم نموذج التميز الأوروبي EFQM على أنه مجموعة من المعايير التي يتم تحديدها بشكل منهجي، والتي تمثل المجالات التنظيمية المختلفة للمشروع، وله تسعة معايير، أي مجموعة فرعية من "العوامل التمكينية" (القيادة، الأشخاص، السياسة والإستراتيجية، الشراكة والموارد والعمليات) ومجموعة فرعية من "النتائج" (نتائج الأشخاص، نتائج العملاء، التأثير على نتائج المجتمع ونتائج الأعمال) (العياشي و وريدة، 2020، صفحة 95).

4. أهمية نموذج التميز الأوروبي EFQM

ظهر بداية عام 1992 كإطار لتقييم المؤسسات لجائزة الجودة الأوروبية، وفي الوقت الحالي هو الإطار التنظيمي الأكثر استخداماً في أوروبا وأصبح أساساً لمعظم جوائز الجودة الوطنية والإقليمية (أيضاً جائزة الجودة البولندية)؛ بحيث يتم تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM من قبل الآلاف من المؤسسات الأوروبية لتحسين أنظمتها الإدارية باعتباره يغطي جميع المجالات الأكثر أهمية لتشغيل المؤسسة ويحدد بالضبط ما هي المتطلبات التي ينبغي أن تتوافر في هذه المجالات (العياشي و وريدة، 2020، صفحة 95).

يعمل النموذج كأداة معقدة للتقييم الذاتي، وفي نفس الوقت مثال للتميز الذي يجب أن يهدف إلى القيام بالأنشطة المناسبة في كل المجالات المتميزة، وذلك عن طريق إظهار جوانبها القوية وتحديد الجوانب التي يجب تحسينها.

نموذج التميز الأوروبي EFQM هو إطار للتقييم الذاتي لقياس نقاط القوة والمجالات لتحسين المؤسسة في جميع أنشطتها، يستخدم مصطلح "التميز" لأن النموذج يركز على ما تفعله المؤسسة أو يمكن أن تفعله، لتقديم خدمة أو منتج ممتاز لعملائها أو مستخدميه الخدمة أو أصحاب المصلحة.

5. أهداف نموذج التميز الأوروبي EFQM

إن استخدام النموذج الأوروبي للتميز يحقق الأهداف التالية (ماجد، 2012، صفحة 03):

- يساعد على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- تقييم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية؛
- يحقق الارتقاء بأداء المؤسسة باعتباره معيارا للتميز.

6. سلم التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM

يتم تصنيف المؤسسات وفق سلم التميز الذي يتم حسابه عن طريق جمع النقاط المختلفة للمعايير إلى ثلاثة مستويات، وهي كما ذكرت في تقرير التقييم الذاتي لديوان الرقابة المالية والإدارية.

التصنيف الأول: ملتزمون بالتميز من 200 إلى 399 نقطة.

التصنيف الثاني: معروفون بالتميز من 400 إلى 599 نقطة.

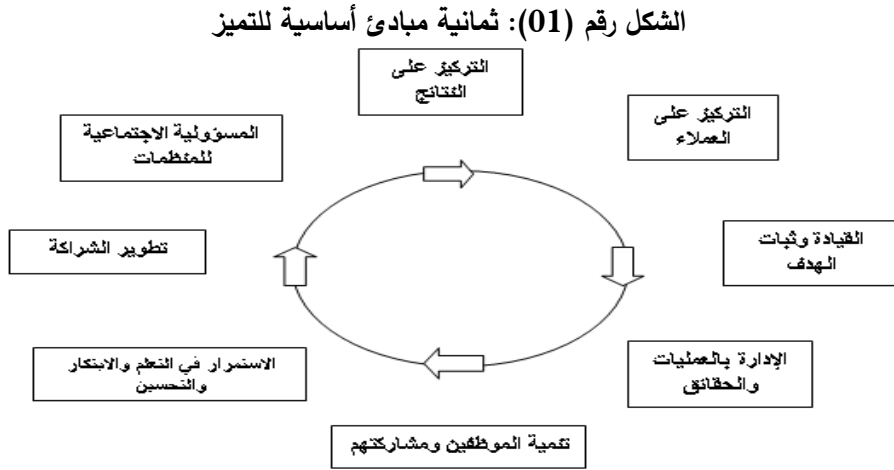
التصنيف الثالث: التميز العالمي من 600 إلى 1000 نقطة.

ثانيا. منهج ومعايير نموذج التميز الأوروبي EFQM

يسمح نموذج التميز الأوروبي EFQM بطرق عديدة تحقيق التميز الدائم في جميع جوانب نشاط المؤسسة، والذي يعتمد على القبول والإدراك المتسق في الممارسة اليومية، ويتم تكييف هذا النموذج مع متطلبات السوق الأوروبية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي يتم تنفيذها لضمان عملية الإدارة الإستراتيجية ونجاح المؤسسة وتطورها وتعزيز مكانتها في السوق (J.Michalaska, 2005, p. 133) ؛

1. المبادئ الثمانية للتميز حسب نموذج التميز الأوروبي EFQM

يبين الشكل التالي المبادئ الثمانية الأساسية للتميز.



Source: J. Whitmore, Coaching for Performance, Nicholas Brealey, London, 2000.

ومنه النموذج يعتمد على ثمانية مبادئ هي كالاتي (J.Michalska, factors creating quality management in the company, 2005, pp. 187-191)

- **التركيز على النتائج:** يحقق التميز نتائج ترضي جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة (العملاء، العمال، الموردون، إلخ).
- **التركيز على العملاء:** التميز هو خلق قيمة مستدامة للعملاء، بحيث ينبغي للمؤسسات أن تقدم تحليلات للاحتياجات الحالية والعملاء المحتملين.
- **القيادة وثبات الهدف:** التميز هو القيادة بالبصيرة والإلهام، إلى جانب ثبات الهدف.
- **الإدارة بالعمليات والحقائق:** التميز هو إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من النظم والعمليات والحقائق المترابطة.
- **تنمية الموظفين ومشاركتهم:** التميز هو تعظيم مساهمة الموظفين من خلال تطويرهم ومشاركتهم.
- **الاستمرار في التعلم والابتكار والتحسين:** التميز هو تحدي الوضع الراهن وإحداث التغيير من خلال التعلم المستمر لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- **تطوير الشراكة:** التميز هو تطوير والحفاظ على الشراكات ذات القيمة المضافة.
- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:** التميز هو تجاوز الحد الأدنى للإطار التنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة والسعي لفهم توقعات أصحاب المصلحة في المجتمع والاستجابة لها.

2. منهج نموذج التميز الأوروبي EFQM:

يطبق النموذج منهج ما يسمى منطق الرادار في محتواه (كما هو موضح في الشكل) وهو إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارة قوية توفر منهجية هيكلية لغرض فحص أداء أي منظمة، وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، بوضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، بتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عملية متابعة الأداء، والكشف عن الانحرافات لتتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء أي عملية التدريب والابتكار والإبداع.

يتم تلخيص نقاط منطق الرادار على أنه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي (Moeller, Breinlinger, & Elser, 2000, pp. 254-258):

- تحديد النتائج، فهو يهدف إلى التقييم والتحديد في الاتجاهات والأهداف والمقارنات والدورات والنطاقات؛
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج؛
- نشر المنهج بطريقة نظامية؛
- تقييم ومراجعة المنهج من خلال مراقبة النتائج المحققة وتحليلها؛

3. مزايا نموذج التميز

فيما يلي يتم ذكر أهم المزايا التي تتوفر في نموذج التميز الأوروبي كما يلي: (vijande, alvarez, & gonzalez, 2007, pp. 21-41)

- EFQM Excellence Model هو أداة عملية توفر مزايا مختلفة من منظور البحوث التجريبية تمامًا مثل جوائز الجودة الأخرى؛
- تتم مراجعة وتحديث النموذج بانتظام بما في ذلك مساهمات الاستشاريين في نموذج التميز الأوروبي EFQM ، لذلك لا تقتصر مجموعة الإنشاءات التي يقوم عليها النموذج على وجهة نظر باحث واحد حول الجودة الشاملة، والتي تضمن أيضًا شمولها وديناميكيته، وتتبع آخر التطورات في إدارة الجودة الشاملة؛
- يوفر مجموعة واسعة من المعايير الفرعية لتفاصيل المعنى الدقيق لكل معيار، وهذا يسهل تحديد العناصر في تطوير المنهج؛

- بالإضافة إلى ذلك، تهدف نماذج الجوائز إلى أن تكون أدوات لمقارنة مؤسسة ما مع منافسيها من أجل تحقيق و/ أو الحفاظ على الميزة التنافسية. عندما يتم تقديم بيانات المسح المبنية على هذه النماذج إلى المؤسسات، فإن التقييم الذاتي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحديد مجالات التحسين بالنسبة لأقرب المنافسين للمؤسسة يسهل إلى حد كبير، مما يزيد من الآثار العملية للبحث. يتمتع نموذج التميز الأوروبي EFQM بمكانة واضحة بين المنظمات الأوروبية كمعيار للجودة، وهناك عدد متزايد من المؤسسات المشاركة في عملية الاعتراف لتحقيق جائزة الجودة الأوروبية (EQA)، في حدوث هذا تزداد فائدة القياس النموذجي؛
- في حالة نموذج التميز الأوروبي EFQM، فإن التقارب المتزايد للأسواق الأوروبية يبدد أي قلق فيما يتعلق بقضية العالمية، لذلك فإن الأدلة التجريبية المتعلقة بالتأثيرات على أداء ممارسات الجودة الشاملة وفقاً لهذا النموذج تكتسب أهمية كبيرة لجميع المؤسسات المتنافسة في الاتحاد الأوروبي؛
- يتم تمثيل الموظفين والمساهمين مثل المجتمع في النموذج من أجل دعم ملف تعريف أكثر تكاملاً للمؤسسة، ترتبط إحدى النقاط القوية للنموذج بالنتائج المالية ويحتوي النموذج بأكمله على هيكل يعبر عن العلاقات السببية بين المعايير التي تساعد على فهم النموذج؛
- العلاقات السببية تبدو منطقية وقوية، تبدأ العلاقة السببية بقيادة مسؤولة عن تطوير البنية والبنية التحتية المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة (رضا الموظفين والعملاء، التأثير الاجتماعي والنتائج المالية)؛

الشكل الآتي يظهر لنا نموذج التميز الأوروبي:

الشكل رقم 02 نموذج التميز الأوروبي

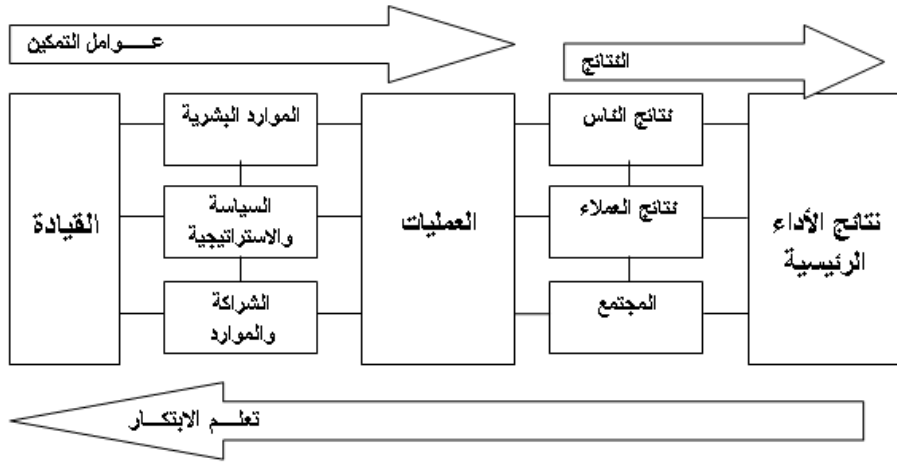


Source :[http:// efqm.org](http://efqm.org) le 03/01/2020,18 :28

ثالثا. معايير نموذج التميز EFQM

يستند نموذج التميز الأوروبي EFQM إلى تسعة معايير، حيث تنقسم إلى قسمين، خمسة منها تمثل "العوامل التمكينية" وأربعة منها تمثل "النتائج"، تغطي معايير "العوامل التمكينية" ما تفعله المؤسسة وتغطي معايير "النتائج" ما تحقّقه المؤسسة. "النتائج" ناتجة عن "العوامل التمكينية" ويتم تحسين "العناصر التمكينية" باستخدام الملاحظات من "النتائج". تؤكد الأسهم على الطبيعة الديناميكية للنموذج، حيث إنها تظهر الابتكار والتعلم، مما يساعد على تحسين العوامل التمكينية التي تؤدي بدورها إلى تحسين النتائج، وذلك ما يظهره الشكل رقم 02.

الشكل رقم 03: نموذج التميز الأوروبي



Source: EFQM.org

يعطي نموذج التميز EFQM وزناً مساوياً لـ "عوامل التمكين" و"عوامل النتائج"، كلاهما تقدر قيمتها بنسبة 50 ٪. جميع المعايير التسعة لها أوزان مختلفة: فالقيادة تمثل 10 ٪، ومعيار الموارد البشرية تمثل 9 ٪، ومعيار السياسة والإستراتيجية تمثل 8 ٪، ومعيار الشراكة والموارد تمثل 9 ٪، العمليات تمثل 14 ٪، ومعيار نتائج الموارد البشرية تمثل 9 ٪، ومعيار نتائج العملاء تمثل 20 ٪، ومعيار نتائج المجتمع تمثل 6 ٪، ومعيار نتائج الأداء الرئيسية تمثل 15 ٪ (Bburlikozska, 2007, pp. 531-534).

يعتمد النموذج، الذي يعترف بالعديد من الطرق لتحقيق التميز المستدام في جميع جوانب الأداء، على فرضية أن النتائج الممتازة فيما يتعلق بالأداء والعملاء والشعب والمجتمع تتحقق من خلال سياسة وإستراتيجية قيادة القيادة التي يتم تقديمها من خلال الأفراد، الشراكات والموارد، والعمليات (G.Sochacki, 2007, pp. 85-90).

1. معايير الممكنات:

وهي تلك العناصر المساعدة، والتي تركز على الأعمال المطلوبة من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج، وهي كالتالي (الثاني، 2013، الصفحات 11-21 بتصرف):

1.1 معيار القيادة: القيادة عبارة عن منظومة من الإدارات العليا ككل في المؤسسة، والقادة المتميزون يعملون على تطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنها قدوة حسنة ونماذج يحتذى بها؛
- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل المؤسسي؛
- يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين؛
- يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في المؤسسة؛
- يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

2.1 معيار الاستراتيجية: وهو عبارة عن الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة المدى، حيث إن المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، والتي تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات والخطط والأهداف والعمليات ليتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الاستراتيجية.

3.1 معيار الموارد البشرية: وهو يبحث في إدارة وتطوير وتحرير كامل إمكانات الأفراد، فالمؤسسة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المؤسسة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:

- دعم خطط الموظفين لإستراتيجية المؤسسة؛
- تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم؛
- مواءمة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم؛
- تواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة؛
- مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم؛

4.1 معيار الموارد والشراكة: المؤسسات المتميزة تخطط وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية كالموردين والموارد الخارجية، من أجل دعم السياسة والإستراتيجية وضمان فاعلية العملية التشغيلية، وتقوم المؤسسة بالموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، من خلال المعايير التالية:

- إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة؛
 - إدارة المباني والمعدات والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة؛
 - إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية؛
 - إدارة المعلومات والمعرفة يدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرة المؤسسة.
- 5.1 **معايير العمليات والخدمات:** يبحث في تصميم وإدارة تحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة لكي ترضي عملاءها وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية:
- تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة؛
 - تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة؛
 - إدارة وتقديم الخدمات؛
 - إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

2. معايير النتائج:

- تركز معايير النتائج على المخرجات وما تحققه المؤسسة وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع، وهي موضحة كالتالي:
- 1.2 **نتائج متلقي الخدمة:** يبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:
- **مقاييس رأي متلقي الخدمة:** مدى إدراك الفئة المستهدفة للمؤسسة، وتفاعلها معها ورأيها فيما تقدمه إليهم، ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية؛
 - **مؤشرات متلقي الخدمة:** هي الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة؛
- 2.2 **نتائج الأفراد:** يبحث في تحقيق النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك من خلال المعيارين التاليين:
- **مقياس أداء الأفراد:** مدى إدراك العاملين وتفهم المؤسسة ومستوى الرضا المتوفر لديهم اتجاه المؤسسة؛

- **مؤشرات الأفراد:** الإجراءات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لرصد وفهم، ومن ثم تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم.
- 3.2 **نتائج المجتمع:** يبحث في قياس النتائج التي تتعلق بالمجتمع المحلي والقومي والدولي، وذلك من خلال المعيارين التاليين:
- **مقاييس رأي المجتمع:** مدى إدراك المجتمع لما تقدمه المؤسسة له من خدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير المؤسسة فيه، ورضاه عنها؛
- **مؤشرات نتائج المجتمع:** الإجراءات الداخلية للمؤسسة لرصد وفهم وتحسين أداء المؤسسة، من أجل تلبية رغبات وتطلعات المجتمع.
- 3. **النتائج الرئيسية:** تبحث في قياس نتائج الأداء التي حددتها المؤسسات والمتفق عليها في سياساتها واستراتيجيتها لإنجاز ما يتعلق بأداء مخطط له، وذلك من خلال المعيارين الفرعيين التاليين:
- **مخرجات الأداء الرئيسية:** هي الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المؤسسة للنجاح والتميز؛
- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** هي الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وضعهم، ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة.

رابعا. نموذج مؤسسة أوروبية تطبق نموذج التميز

هذه الصورة عبارة عن مجموعة من الأبحاث الخاصة في المؤسسة البولندية المختارة لصناعة الآلات، وقد تم استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM لتقييم العملية المختارة في هذه المؤسسة. (J.Michalska, Using the EFQM excellence model to the process assessment, 2008, p. 205)

خلال هذه الأبحاث تم وضع الاستبيان مع تسعة معايير من نموذج EFQM ، والذي تم استخدامه لتقييم وقياس أداء المؤسسة في العملية المحددة.

كان المقياس في الاستبيان: من 1 (الأسوأ) - 10 (الأفضل) يحدد درجة الإنجاز من خلال المؤسسة معيار ملموس في هذه العملية، كانت تسعة معايير لنموذج EFQM على النحو التالي:

1. القيادة (يحد أقصى 100 نقطة) كيف يطور القادة ويسهلون تحقيق المهمة والرؤية، ويطورون القيم المطلوبة للنجاح على المدى الطويل ويطبّقونها من خلال الإجراءات والسلوكيات الملائمة، ويشركون شخصياً في ضمان أن نظام إدارة المؤسسة تم تطويره وتنفيذه.

2. الأشخاص (بحد أقصى 90 نقطة) كيف تدير المؤسسة، وتطور، وتنشر المعرفة والإمكانات الكاملة لأفرادها على المستوى الفردي والقائم على مستوى الفريق وعلى مستوى المؤسسة ككل، وتخطط هذه الأنشطة لدعم سياستها واستراتيجيتها وتشغيلها الفعال العملية لها.

3. السياسة والاستراتيجية (بحد أقصى 80 نقطة) كيف تنفذ المؤسسة مهمتها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة لأصحاب المصلحة، تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعملية ذات الصلة.

4. الشراكات والموارد (بحد أقصى 90 نقطة) كيف تخطط المؤسسة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها وتشغيلها الفعال.

5. العمليات (بحد أقصى 140 نقطة) كيف تصمم المؤسسة وتدير وتحسن عملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها وإرضاء وتوليد قيمة متزايدة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل كامل.

6. نتائج الأشخاص (بحد أقصى 90 نقطة) ما تحققة المؤسسة فيما يتعلق بأفرادها العاملين بها.

7. نتائج العملاء (بحد أقصى 200 نقطة) ما تحققة المؤسسة فيما يتعلق بعملائها الخارجيين.

8. نتائج المجتمع (بحد أقصى 60 نقطة) ما تحققة المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والوطني والدولي حسب الاقتضاء.

9. نتائج الأداء الرئيسية (بحد أقصى 150 نقطة) ما تحققة المؤسسة فيما يتعلق بأدائها المخطط.

ثم تم تقييم كل المعايير من قبل المديرين والعمال. تمت مضاعفة جميع النقاط المستلمة في الاستبيان من خلال أوزان كل المعايير الواردة في نموذج EFQM. مضيفا جميع النقاط التي تم تلقيها النتيجة الإجمالية 714.4 نقطة (الجدول 1) من الضروري أن نتذكر أن النتيجة الإجمالية مرتبطة بالعملية المحددة، وليس بالمشروع بأكمله.

الجدول رقم 01: نتائج الاستبيان (النقاط) وأوزان كل المعايير في نموذج EFQM.

The EFQM Model Criteria	The results of the questionnaire (points)	Maximum points in the EFQM Model	Weights in the EFQM Model	Multiplication results (points by weights)
1)Leadership	66	100	1.0	66
2)People	64	90	0.9	57.6
3)Policy & Strategy	72	80	0.8	57.6
4)Partnerships & Resources	74	90	0.9	66.6

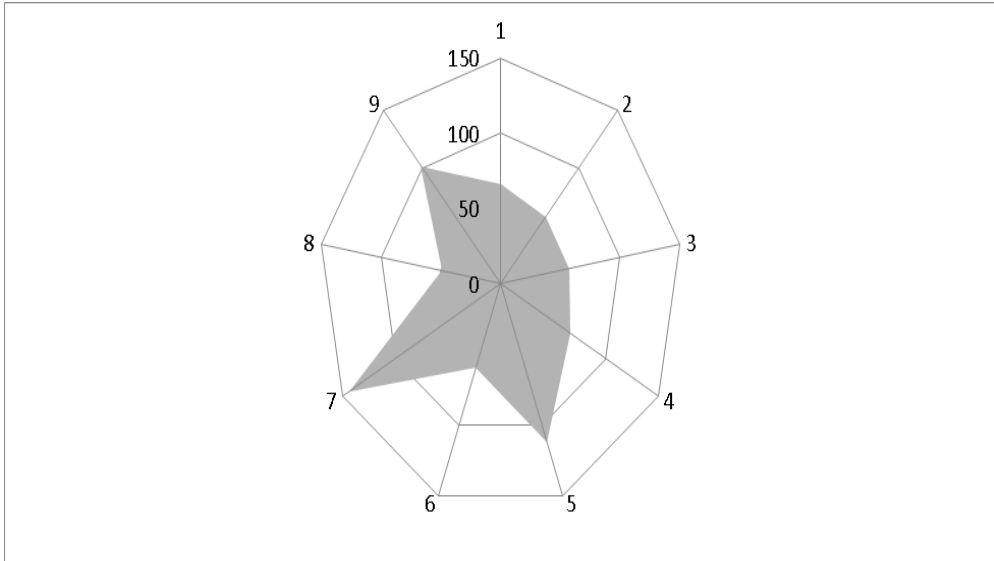
5)Processes	80	140	1.4	112
6)People Results	66	90	0.9	59.4
7)Customer Results	72	200	2.0	144
8)Society Results	82	60	0.6	49.2
9)Key Performance Results	68	150	1.5	102
Total	/	/	/	714.4

source : J.Michalska, using the EFQM excellence model to the process :
assessment,2008

من خلال الجدول تبين لنا أن النتيجة المتحصل عليها في المعيار القيادة هي 66 نقطة عن طريق ضرب عدد النقاط المتحصل عليها في وزن المعيار في النموذج حتى نتحصل على النتيجة النهائية، 57.6 لمعيار الشخصا و 57.6 لمعيار السياسة والاستراتيجية و 66.6 لمعيار الشراكة والموارد و 112 لمعيار العمليات و 59.4 لمعيار نتائج الأشخاص و 144 لمعيار نتائج العملاء و 49.2 لمعيار نتائج العملاء و 102 لمعيار نتائج الأداء الرئيسية، وبعد جمع النتائج تحصلنا على مجموع 714.4 نقطة من أصل 1000 نقطة.

على أساس نتائج الضرب (النقاط المستلمة حسب الأوزان) تم إجراء الرسم البياني للرادار، والذي يوضح تصميم وأهمية كل معيار في المؤسسة التي تم تحليلها.

الشكل رقم 04: مخطط الرادار



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

خاتمة:

- من خلال البحث توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها فيما يلي:
- من أجل توفير التميز المستدام للمؤسسات في أوروبا، يؤكد نموذج التميز EFQM على أن النتائج والسياسات والاستراتيجيات والموظفين والموارد والعمليات المتعلقة برضا الموظفين والمجتمع يمكن تشكيلها وتحقيقها من خلال قيادة مناسبة، وبذلك يمكن الوصول إلى التميز في نتائج الأعمال.
 - من خلال تسجيل المراحل التي مرت بها المؤسسة حتى تصل إلى التميز، فإن EFQM Excellence Model هي أداة عملية تساعد المؤسسات على تحسين نظام إدارتها. علاوة على ذلك، يشجع على إيجاد حلول من خلال تمكين المؤسسات من ملاحظة نقاط القوة والمجالات التي سيتم تعزيزها، وعليه فإن النموذج لا يقوم بتحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
 - تقوم EFQM بتحديث النموذج من خلال جمع المدخلات ذات الصلة حول أفضل التطبيقات، مما يجعله ديناميكياً ويعكس المشاهدات الحالية، وبذلك يمكن للمؤسسة الحصول على معلومات حول نشاطها والتقييمات النهائية على المستوى المنهجي والعلمي والتحليلي من خلال مقارنة هذا النموذج مع نموذج آخر.
 - بالنظر إلى أن هذا النموذج له تأثيرات مفيدة وإيجابية على كل من الموظفين والمؤسسات، فمن الممكن إجراء تقييمات موثوقة وإعلام الموظفين بمفاهيم التميز يزيد من وعيهم وبالمثل، من خلال مراقبة قسم الأعمال، يكشف النموذج عن تطبيقات نشطة وفعالة، وبذلك يساعد المؤسسات على وضع خطط واستراتيجيات ممتازة، ومن ثم يتم توفير لغة مشتركة، وجهة نظر وطريقة يمكن اعتمادها من قبل جميع الإدارات.
 - نموذج التميز الأوروبي يساعد على التقييم الذاتي لأداء المؤسسة، وقد أفضى إلى نتائج جد مرضية بالنسبة للعملية المختارة حسب الدراسة.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من خلال الورقة البحثية نقترح جملة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات عامة والمؤسسات التي لا تطبق نماذج التميز في عملياتها أو مشاريعها كما يلي:

- نشر ثقافة الأداء المتميز في المؤسسات عن طريق تطبيق مختلف نماذج التميز حتى تتمكن المؤسسات من الحفاظ على مكانتها في السوق.

- تطبيق مختلف نماذج التميز وخاصة النموذج الأوروبي للتميز حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق عوائد مهمة مباشرة ممثلة في رفع الإنتاجية من خلال كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة وتطوير النظم وتحقيق رضا المواطنين أو المتلقي النهائي سواء كانت خدمة أو سلعة.

- محاولة إسقاط الدراسات المماثلة في الإدارات العمومية.

- تخصيص جوائز للجودة والتميز والإبداع حتى يتم تشجيع المؤسسات في الجزائر على تبني تطبيق مثل هذه النماذج ومحاولة تكييفها وتحسينها حسب الوسط الاقتصادي المحلي.

قائمة المراجع:

1. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والأداء الحكومي والشفافية 2013.
2. غانم ماجد، مقدمة لنموذج التميز الأوروبي، النخبة للاستشارات الإدارية، فلسطين، 2012.
3. محمد مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
4. خليف عيسى ودخاخي وهيبة، استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي وفق منطق الرادار RADAR (دراسة تحليلية)، مقال منشور على موقع المنهل.
5. زرزاز العياشي وحمزة بن وريدة، إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي وتطبيقاته في قطاع التعليم العالي، دار ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.
6. EFQM Excellence Model ,large company, operational and Business unit version ,EFQM,V2.2/En.
7. G. Sochacki, J. Michalska, EFQM Model used in the selected production process, Silesian University of Technology, Gliwice 2007.
8. H.J. Harrington, Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness, Mc Graw-Hill Inc., New York, 2000.
9. Inan, A. T., Yayla Y. and Yildiz A. (2010). Bir An Application of Basic Performance Review of Businesses with EFQM Excellence Model ". Journal of Engineering and Science, Sigma 28.
10. J. Michalska, Factors creating quality management in the company, Proceedings of the Conference INTELLECT 2005: "Intellectual capital as a chance to improve the quality management in the global circumstances" UMCS, Lublin, 2005.
11. J. Michalska, Quality costs' analysis in the selected production process in material engineering, Materials and Technologies 3, PTM Gdansk, 2005.
12. J. Michalska, using the EFQM excellence model to the process assessment ,journal of achievements in maternal and manufacturing engineering ,volume 27,issue 2, april 2008.
13. Jean brilman, les mailleurs pratiques du management, 3 édition organisation paris.

14. Kaya, S., Ö. Üçgül, Aşkar Ö. D. and Rerhani M. (2007). ISO Comparison of ISO 9000: 2000 and EFQM Excellence Model for Apparel Industry ". Ege University Textile and Apparel Research and Application Center, 17 (4).
15. M. Dudek-Burlikowska, Quality estimation of sale process with usage of quality methods in chosen company, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering 20 ,2007.
16. Moeller, J., J. Breinlinger-O'Reilly and J. Elser. (2000). "Quality Management in German Health Care- The EFQM Excellence Model". International Journal of Health Care Quality Assurance, 13(6).
17. Santos-Vijande, M. L. and L. I. Alvarez-Gonzalez. (2007). "TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey". Int. Journal of Business Science and Applied Management, 2(2).
18. T. Karkoszka, M. Roszak, Quality and environmental aspects in the technological process management, Proceedings of the Conference "Projecting & Managing of the realisation of the production" Zielona Góra, 2005.
19. [http:// efqm.org](http://efqm.org).