

[تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM]

[الباحثة: حنان صادق العمودي]

[دكتوراة – الإدارة العامة – جامعة الملك سعود – المملكة العربية السعودية] 2018 – 2019 م

[hanan.ksa1@gmail.com]

الملخص للدراسة

لقد برز العديد من النظريات الحديثة في الجودة والتميز لتؤكد على أهمية تميز الأداء وقياسه، فكان لها أثراً إيجابياً في تطوير أسس ومعايير تساعد المؤسسات التعليمية على قياس أدائها مثل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ليمثل معياراً موجهاً للمؤسسات التعليمية ومرشداً لها نحو تحقيق جودة الأداء والتميز فيه.

حيث يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من أحدث نماذج التقييم المؤسسي وأكثرها شيوعاً واستخداماً ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها ولفحص ما إذا كان هناك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه عبر التقييم الذاتي لها، حيث يركز هذا النموذج على أن التميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، واستثمار الموارد البشرية وإدارة العمليات بنجاح.

إن لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين داخل المؤسسات التعليمية ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها.

مصطلحات البحث: الأداء المؤسسي، النموذج الأوروبي للتميز، EFQM .

Summary

Several recent theories of quality and excellence have emerged to emphasize the importance of performance excellence and its measurement, which has had a positive impact in developing foundations and standards that help educational institutions to measure their performance, such as the European Foundation for Quality Management (EFQM) model, to represent a guiding standard for educational institutions and a guide for achieving quality performance and excellence in it

The European Foundation for Quality Management (EFQM) is one of the latest and most common forms of institutional evaluation and use, and any organization or institution can use it to evaluate itself and to examine whether there are gaps or defects in its performance of reform through its self-evaluation, where this model focuses on that excellence in performance It is achieved through responsible leadership capable of directing policies and strategies, investing human resources and managing operations successfully.

The European Excellence Model for Quality Management (EFQM) is an important tool for assessing the professional status of workers within educational institutions, their progress and strength, and this model provides a means to support institutions with a view to achieving a better balance of their priorities, employing human resources and developing realistic action plans to manage them.

Keywords: Institutional performance, European model of excellence, EFQM.

المقدمة

يوجد الكثير من التحديات التي تواجهها المنظمات لتصل إلى العالمية نتيجة للتطورات الحاصلة في البيئة وتقدم التقنيات الحديثة وتطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق العالمية والعولمة، مما يتطلب منها مضاعفة الجهود لتتطور بسرعة تلك التطورات والوصول إلى درجات التميز من أجل البقاء والاستمرار، وبات من المؤكد أن هذه التغيرات أظهرت مفاهيم جديدة لمنظمات اليوم ومفاهيم معاصرة في الإدارة لتواكب تلك التطورات والتغيرات وجعل قيادات المنظمات والدول تهتم بمنظوماتها الخاصة والعامّة، وفتح الفرص أمامها للتوسع وتكون في ركب التطور والمنافسة. (عبد الوهاب و سليمان، 2016م)

ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم للتميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورة وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها والمجتمع بأسره من ناحية أخرى. (السلمي، 2002م)

الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي:

اختلف الكتاب والمؤلفون في تحديد تعريف للأداء المؤسسي، حيث عرفه (الدوري، 2007م) أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

أبعاد الأداء المؤسسي:

يشتمل الأداء المؤسسي وفق مفهومه على ثلاثة أبعاد وهي: (المدهون، 2014م)

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

خصائص الأداء المؤسسي:

من خصائص الأداء المؤسسي الذي تنشده المنظمات على اختلافها وتنوعها، ما يلي: (العدلوني، 2002م)

- 1- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

- 2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة.
- 3- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- 4- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات.
- 5- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- 6- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

أسباب الاهتمام بالتميز:

هناك عدة أسباب تدفع المنظمات للاهتمام بالتميز، يمكن تلخيصها بالنقاط التالية: (عبد الوهاب وسليمان، 2016م)

- للتعرف على العقبات التي قد تواجهها خلال ظهورها.
- لجمع المعلومات التي تحتاج إليها كي تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته؟، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز بالأداء؟
- تساعد المنظمة في تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديريين أم موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء والمقارنة مع المنظمات المنافسة.
- تساعد في توفير المهارات اللازمة لصانعي القرار سواء على مستوى الفرد أو المنظمة لأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- يجعل المنظمة تركز الاهتمام على الزبون والعمل على تقديم الخدمات بفاعلية.
- يضع المنظمة في حالة يقظة دائمة، حيث إن النجاح والتميز يجعل المنظمة تصل إلى مرحلة الغطرسة وهذا ما يجعلها قد تقع في الخطأ والتراجع.

متطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

لتصل المنظمة بأدائها إلى التميز يجب عليها توفير مجموعة من الأسس الداعمة لتوفير إدارة متميزة تمكنهم من تحقيق ذلك، من هذه الأسس: (حسن، 2009م)

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة يضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع التغيرات المحيطة.
- توافر نظام معلومات متكامل وفعال.
- وجود نظام الجودة الشاملة حيث يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.

- التزام القيادة العليا للمنظمة بسلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية.
- تحويل أعمال المنظمة إلى عمليات مترابطة وتحسين الأنظمة ومجمل عمليات المنظمة.
- استخدام البيانات بكفاءة والمعرفة للتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة.
- الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء هنا يجب تفهم الاختلافات في هذه المتغيرات لضبط تفاعلاتها ووزنها.

عوامل التميز المؤسسي:

تم تحديد عدة عوامل للتميز المؤسسي من خلال تحديد خصائص وسمات 62 من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت كالآتي: (المدهون، 2014م)

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة.
- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.

نموذج التميز الأوروبي:

مفهوم نموذج التميز:

عرّف (جواد والخرشة، 2008م) نموذج التميز أنه: إطار يضم مجموعة الاتجاهات والمعايير التي تركز على القيادة والثقافة والقيم التنظيمية، والإبداع، والاستراتيجيات، والخطط أو المعلومات، لتحقيق الممارسات الأفضل والأداء الفعال داخل المنظمات.

نشأة النموذج الأوروبي للتميز:

تأسست المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة "European Foundation for Quality Management" باختصار "EFQM" سنة 1988م من طرف 14 منظمة كبرى في أوروبا، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات نموذج مالكولم بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج ديمينج، وتصف المنظمة الأوروبية نموذج التميز الأوروبي بأنه أداة عملية تساعد المنظمة في تأسيس نظام إداري ملائم من خلال تحديد موقعها نحو التميز ومساعدتها في فهم الفجوات ومن ثم إيجاد الحلول، وفلسفة النموذج تتبلور في أن التميز في الأداء وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما تتحقق من خلال القيادة التي تقوم

بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة للمنظمة. (العيسوي، 2013م)

تم تطويره عام 1992م، من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، كما وطبق في العديد من دول الاتحاد الأوروبي كإسبانيا، وإنجلترا، والنمسا، وألمانيا، واسكتلندا، وإيطاليا، والدول العربية كالإمارات، والسعودية، والأردن، ومصر، وفلسطين، ويعتبر النموذج الأكثر شعبية في أوروبا، وتستخدمه أكثر من 30.000 مؤسسة لتحسين وتطوير أداؤها. (الدجني، 2013م)

استخدامات نموذج التميز الأوروبي EFQM:

يعتبر نموذج التميز الأوروبي EFQM من الأدوات التي يمكن أن تكون لها استخدامات متعددة، منها: (عبد الوهاب وسليمان 2016م)

- يعد إطار عمل لتقييم المنظمات وللتقييم الذاتي.
- يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة وأهميته في السوق العالمية اليوم.
- يدعم المنظمات في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.
- يمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار.
- يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنةً مع المنظمات الأخرى.
- يعد دليل لتحديد المجالات القابلة للتحسين.
- يساعد في وضع هيكل للمنظمة.
- يمكن من الحصول على نتائج الأداء سواء الملموسة منها وغير الملموسة.

المكونات الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM

يتكون النموذج الأوروبي للتميز EFQM من ثلاث مكونات أساسية، وهي: (EFQM، 2013م)

- المفاهيم الأساسية للتميز: وهي المبادئ الأساسية التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة.
- المعايير التسعة: تساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية من خلال منهجية RADAR.
- منهجية RADAR: أداة بسيطة لكنها قوية لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة.

معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM

هناك مجموعة من المعايير الأساسية تحدد مدى تحقيق المؤسسة للتميز، وهي: (المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM، 2013م)

- القيادة: يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات القيادة الخاصة، ويتكون من الرؤية والرسالة، والقيم المؤسسية والمشاركة الشخصية، والتعامل مع جميع الفئات.

- السياسة والاستراتيجية: وتركز على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال الاستراتيجيات والخطط والبرامج والإجراءات.
- العاملين: أو إدارة الموارد البشرية، وتركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميز.
- الشراكة والموارد: وتركز على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال معايير فرعية كإدارة الشراكة والموارد المالية.
- العمليات: ويشمل معايير فرعية وهي، منهجية التصميم وتحسين العمليات بطرق إبداعية، وتصميم وتطوير الخدمات.
- نتائج الزبائن: ويركز على نتائج الجهة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها، ويشتمل على معيارين فرعيين هما، مقاييس رأي المتعاملين ومؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.
- نتائج الأفراد: ويركز على نتائج الجهة الخاصة بالموارد البشرية، ومستويات رضاهم، ويشتمل على معيارين فرعيين هما، مقاييس الموارد البشرية، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.
- نتائج المجتمع: ويركز على نتائج الجهة المتعلقة بالتزاماتها تجاه المجتمع ويشتمل على معيارين فرعيين، مقاييس رأي لمجتمع، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.
- نتائج الأداء الرئيسية: ويركز على نتائج وإنجازات المؤسسات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع السياسات والاستراتيجيات، ويشتمل على معايير فرعية كالمخرجات الأداء الرئيسية، ومؤشرات الأداء التي تتعلق بالجهات الإشرافية.

أهداف النموذج الأوروبي للتميز EFQM

يتم استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM لتحقيق عدة أهداف منها: (غانم، 2012م)

- كأداة إدارية تمثل معياراً يحقق الارتقاء بأداء المؤسسة.
- تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج متميزة بشكل فعال.
- تقييم وتقويم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.

طرق التقييم الذاتي بواسطة النموذج الأوروبي للتميز EFQM

من طرق التقييم الذاتي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ما يلي: (العايدي، 2009م)

- وسائل ومناهج مبنية على الملاحظة البسيطة (المصفوفات أو الاستبيانات)، وتستخدم تسعة معايير رئيسية.
- وسائل ورش العمل المنسقة والتي تطبق تسعة معايير، وفي العديد من الحالات تطبق المعايير التسعة مع معاييرها الفرعية البالغة 32 معيار.
- طرق الترشيح للجوائز والمحاكاة والتي تستخدم نموذج التميز الأوروبي بالكامل.

أهم المجالات التي تشملها جائزة النموذج الأوربي للتميز:

يمكن تصنيف المجالات التي تشملها جائزة المنظمة الأوروبية إلى أربعة قطاعات، وهي: (مجيد، 2010م)

- منظمات كبيرة الحجم.
- منظمات قطاع عام.
- منظمات متوسطة وصغيرة الحجم (مستقلة أو تابعة لشركات كبرى).
- وحدات تشغيلية بالمنظمات.

الخاتمة

إن نشر ثقافة التميز المؤسسي ومبادئها داخل المؤسسات من خلال تدريب العاملين وعقد الورش واللقاءات التعريفية، يعمل على تعزيز المفهوم لدى الأفراد والعمل على تحقيقه، كما أن المؤسسة يجب أن تحرص على تحقيق التميز من خلال سن قانون يحث على تعيين لجنة لمتابعة المؤسسة وأدائها، كما أنه على المؤسسات الاهتمام والتأكيد على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، وتشجيع بناء فرق العمل المتخصصة في مختلف المجالات وفق حلقات مترابطة داخل المنظمة.

إن عمل القيادة على عدة مستويات أساسي لتحقيق تميز القيادة، فالقائد المتميز يسير بفريقه ومؤسسته نحو التميز، وبالتالي يعمل على ازدهار ثقافة تشجيع الأجيال والمشاريع الطليعة وأعمال التجارب، كمان ان متابعة القيادة لعمل المؤسسة والأفراد وإعداد تقييمات مستمرة له دور كبير في تحقيق التميز والعمل على النهوض بالمؤسسة وأفرادها.

المراجع

مراجع اللغة العربية

عبد الوهاب، نادية وسليمان، سناء(2016م)، "استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات، بحث تطبيقي مستشفى النعمان العام"، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد8.

السلمي، علي(2002م)، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.

جواد، شوقي والخرشة، ياسين(2008م)، "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان-الأردن.

العيسوي، طارق(2013م)، "مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة، من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

المدھون، محمود(2014م)، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة-فلسطين.

الدوري، زكريا(2007م)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.

العدلوني، محمد(2002م)، "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت-لبنان.

الدجني، علي(2013م)، "واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأتموزج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

غانم، ماجد(2012م)، "مقدمة لنموذج التميز الأوروبي EFQM"، النخبة للاستشارات الإدارية IDMC، رام الله-فلسطين.

العايدي، حاتم(2009م)، "نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية"، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

حسن، عبد العزيز(2009م)، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية-تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة.

مجيد، سوسن(2010م)، "جوائز التميز في الأداء المؤسسي"، التربية والتعليم والبحث العلمي.

مراجع اللغة الإنجليزية

- EFQM،(2012) An Overview of the EFQM Excellence Model 2013