

## النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة\*

د. عالية عبد الحميد عارف

أستاذ مساعد - قسم الإدارة العامة  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة  
جمهورية مصر العربية

### مقدمة:

هناك العديد من نماذج الجودة التي توفر معايير تمكن المنظمة من قياس أدائها وفقًا لها. ويعد نموذج التميز الأوروبي للجودة أشهرها على الإطلاق (Dodangeh et al., 2011). وقد برز نموذج التميز الأوروبي مع بدايات تسعينيات القرن الماضي (1992). وأخذ في البداية شكلًا تنظيميًا فيدراليًا، حيث جاءت المبادرة بإنشاء هذا الكيان الفيدرالي سنة 1988 من قبل مفوضية الاتحاد الأوروبي، إضافة إلى أربع عشرة منظمة أوروبية متعددة الجنسيات، مثل شركات "فيليبس" و"فولكس واجن" و"تليكوم البريطانية" (Nabitz and Obrechtstraet, 2000). وقد قام هذا الكيان التنظيمي بتوفير إطار يقاس على أساسه تطبيقات المنظمات لاشتراطات جوائز الجودة الأوروبية المحلية والإقليمية. ويتمثل هذا الشكل التنظيمي فيما يعرف بمنظمة "نموذج الجودة الفيدرالي الأوروبي (EFQM) European Federal Quality Model وهي منظمة غير هادفة للربح وتمتلك حقوق الملكية الفكرية لنموذج الجودة محل الدراسة. وقد تزايدت عدد المنظمات الأعضاء في هذا التنظيم ليشمل ما يربو على 800 منظمة عاملة في قطاعات متنوعة في جميع الدول الأوروبية (Johannes Moeller, 2001).

وقد تم مؤخرًا إعادة صياغة النموذج من قبل المنظمات ذات العضوية في نموذج الجودة الفيدرالي الأوروبي، بحيث أخذ في الاعتبار التغير في العوامل الاقتصادية، وبحيث أصبح في حد ذاته نموذجًا للجودة على غرار نموذج التقييم الخاص بجائزة مالكوم بالدردج الأمريكية وجوائز الجودة في استراليا وجنوب إفريقيا، إضافة إلى جائزة ديمنج اليابانية (Nabitz and Obrechtstraet. op.cit.).

### المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية في ندرة أو عدم وجود كتابات عربية تتناول نموذج التميز الأوروبي كمدخل للتطوير على الرغم من شهرته وتبنيه على نطاق واسع على المستوى الدولي، سواء من حيث الواقع العملي، أو على المستوى العلمي حيث العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت النموذج محل الدراسة. كما تتمثل المشكلة البحثية في تحديد هوية النموذج محل الدراسة من حيث علاقته بنماذج ومفاهيم مقاربة، مثل نموذج بالدريدج للجودة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة رأس المال الفكري، ونموذج

\* تم تسلم البحث في أغسطس 2012، وقُبل للنشر في نوفمبر 2012.

## النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ...

قياس الأداء المتوازن، حيث إنه وفقًا للدراسات التي تم الرجوع إليها هناك الكثير من الجدل المثار حول تماثل أو تقارب تلك المناهج بعضها مع بعض.

وعلى هذا تتمثل أهمية الدراسة في تحقيقها للهدفين التاليين:

1- تحليل نموذج التميز الأوروبي من حيث الأفكار والهدف منه وآلياته والانتقادات الموجهة إليه أو أوجه القصور التي يعاني منها، ومدى إمكانية تطبيقه في المنظمات العامة.

2- التمييز بين النموذج محل الدراسة ونماذج أخرى للتطوير وصولاً إلى تحديد هوية النموذج محل الدراسة.

ومن أجل تحقيق هذين الهدفين ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لشرح النموذج وآلياته، وكذا المنظور المقارن للتمييز بين النموذج محل الدراسة والنماذج الأخرى.

وبناء على ما سبق تتناول الدراسة الأفكار التالية:

- التطور والأهمية لنموذج التميز.
- أهمية النموذج وأهدافه.
- مكونات النموذج.
- نظام القياس (آلية عمل النموذج).
- تجارب أوروبية في جهات حكومية.
- علاقة نموذج التميز ببعض المفاهيم والنماذج المشابهة.
- حدود النموذج (عقبات محتملة).

أولاً- التطور والأهمية لنموذج التميز:

تعد منظمة إدارة الجودة الفيدرالية EFQM منظمة غير هادفة للربح، تمثلت مهمتها على مدار عشرين عامًا في مساعدة المنظمات الأعضاء في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق التميز المستدام. وقد ضمت تلك المنظمة في عضويتها منظمات خاصة وعامة من مختلف القطاعات والأحجام، وتعمل الكثير منها عبر القارات. وقد نجحت منظمة الجودة الفيدرالية في استخلاص نموذج للتميز من خلال تعاونها مع الكثير من المديرين التنفيذيين، بحيث أصبحت هي الراعي الرسمي لنموذج التميز والجودة المعروف باسم (EFQM (Ley Hill Solutions).

ويوفر نموذج الجودة EFQM إطارًا يستخدم للإحاطة الشاملة بنشاط المنظمة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه داخل أوروبا وخارجها أيضًا، وذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة والتميز، من خلال الوصول إلى الممارسات الجيدة والاعتماد على الابتكار لتحسين النتائج. وقد تمكنت تلك المنظمات من خلال تطبيق هذا النموذج من الاستجابة لمطالب أصحاب المنافع من المتعاملين مع المنظمة (EFQM, 2010).

ومنذ تقديم نموذج EFQM سنة 1993، جرت عليه العديد من التعديلات سنويًا؛ ففي سنة 1997 تم تكوين فريق قيادي للنموذج يتولى تقديم مقترحاته لتطويره تم الأخذ بالعديد منها. ثم تم في مرحلة لاحقة إخضاع النموذج للاختبار من قبل 500 من المنظمات المستخدمة له في أوروبا. وقد تم تسمية المقترح الأخير للنموذج بنموذج "التميز" Excellence Model والذي تم تقديمه في ربيع 1999 في اجتماع ضم ممثلي النموذج في جنيف بوصفه المنهج الذي سيتم اعتماده والأخذ به في السنوات التالية. الاختلاف بين نموذج 1993 والنسخة المعدلة له سنة 1997 شملت تعديلًا في عدد المعايير الرئيسة وكذا المعايير الفرعية - هذا وإن بقيت المفاهيم الأساسية له على حالها. وبشكل إجمالي وجد أن تعديل النموذج

انصب في جعله أكثر تركيزاً على النتائج والأداء والعملاء إلى جانب أصحاب المصالح. وبهذا جاء النموذج مركزاً على جودة كل من هيكل المنظمة وعملياتها ونتائجها (Nabitz and Obrechtstraat, op.cit.).

كما طرأ على النموذج تعديلات سنة 2010 فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، وكذا الفرق الاستشارية التي قامت بالتقييم مستخدمة النموذج والاتحاد الأوروبي الذي فرض تطوير النموذج وجعله أكثر مواءمة، هذا إلى جانب تنامي الوعي بتوجهات جديدة تمثلت في الإبداع وإدارة المخاطر والاستدامة. وفي هذا الصدد تم التأكيد على ضرورة المحافظة على هوية النموذج من حيث اشتماله على مكوناته الثلاث: المفاهيم الثمانية للتميز، والمعايير التسعة، والردار - وهو ما سيتم مناقشته في نقاط تالية (EFQM, op.cit.).

### ثانياً - أهمية النموذج وأهدافه:

يمكن هذا النموذج المنظمات مما يلي (Ibid.):

- تحديد مكانها أو مستواها على مسار التميز، وذلك من خلال مساعدتها على التعرف على نقاط القوة لديها وإدراك الفجوات المحتملة في سبيل تحقيق رؤيتها.
- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير متسقة بشأن المنظمة، الأمر الذي يسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة.
- تحقيق التكامل بين الأنشطة المخططة، وإزالة التكرار وتحديد أوجه القصور.
- توفير هيكل أساسي لنظام الإدارة بالمنظمة.

كما يمكن للمنظمة تحقيق مجموعة من المزايا نتيجة لاستخدامها لنموذج التميز الأوروبي - منها على سبيل المثال (EFQM (2003a), (2003b):

- 1- توفير إطار محدد مبني على تجميع بيانات واقعية تحدد نقاط القوة بالمنظمة وأوجه القصور التي ينبغي العمل على تطويرها ومراجعة هذا التطور بشكل دوري.
- 2- إدخال تعديلات على استراتيجية المنظمة وخططها التشغيلية.
- 3- إيجاد لغة موحدة وإطار مرجعي لإدارة وتطوير المنظمة.
- 4- تعليم الأفراد بالمنظمة أساسيات التميز بما يسمح لهم بربطها بما يقومون به من عمل، كل في تخصصه.
- 5- تحقيق التكامل بين مبادرات التطوير المختلفة وتضمينها في العمليات اليومية بالمنظمة.

وعلى هذا يعد نموذج التميز أداة عملية يمكن استخدامها لأغراض شتى - هي كما يلي (Michalska, 2008):

- كأداة للتقييم الذاتي.
- كوسيلة للقيام بالمقارنة المرجعية مع منظمات أخرى، وذلك عن طريق مقارنة أوجه الأداء بالمنظمة مع نظيرتها في المنظمات الأخرى.
- كوسيلة لتحديد أوجه الأداء التي ينبغي العمل على تطويرها.
- كأساس للغة وطريقة تفكير موحدة.
- كإطار هيكلي للنظام الإداري بالمنظمة.

## النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ...

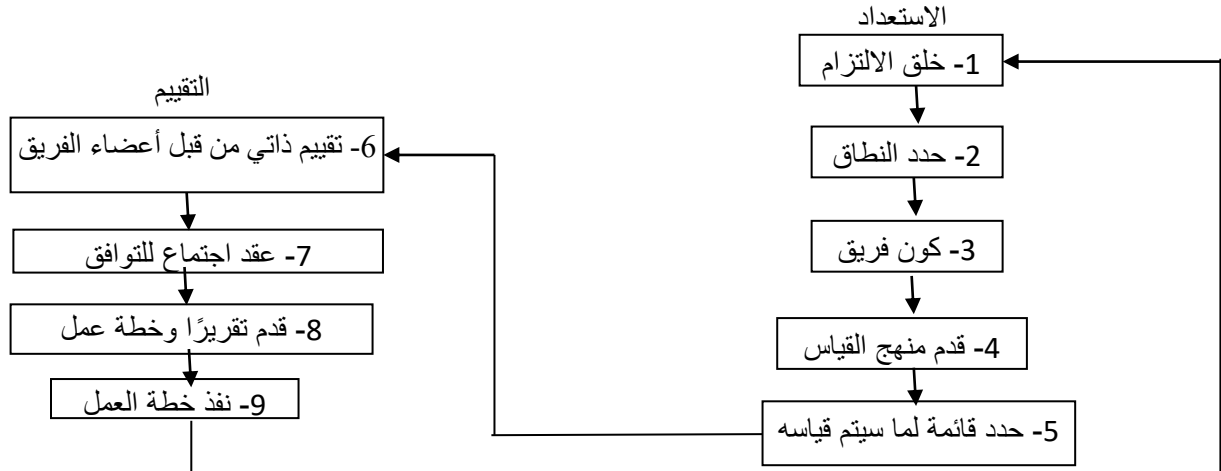
وبشكل عام يمكن القول إن النموذج يستخدم لثلاثة أهداف رئيسة - هي:

- كإطار مرجعي لإدارة الجودة في المنظمة.
- كأداة للتقييم الذاتي.
- كأداة للحصول على جوائز الجودة المحلية والأوروبية.

بالنسبة للهدف الأول، فيأتي نتيجة إدراك المنظمة للمناخ التنافسي الذي تعمل فيه، ومن ثم ضرورة العمل على تحسين الجودة. وبمجرد اتخاذ القرار يتم عقد برامج تدريبية لتعريف الأفراد بالنسق الفكري لنموذج التميز. وبعد ذلك يتم الأخذ ببرامج التطوير التي تتماشى المعايير التسعة المذكورة بالنموذج.

وبالنسبة للهدف الثاني - استخدام النموذج في التقييم الذاتي - فيتم اتباع الخطوات الموضحة بالشكل (1). وعندئذ قد تحتاج المنظمة لاستشاري يقود عملية التقييم باستخدام المعايير التسعة، بالإضافة إلى نظام التقييم، وذلك كوسيلة لتحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة.

أما بالنسبة للمنظمات التي قطعت شوطاً ملاحظاً في تحقيق الجودة، فتسعى إلى تطبيق النموذج كوسيلة للحصول على جائزة الجودة الأوروبية. وفي هذه الحالة يقوم فريق من مديري ومستشاري الجودة بتجميع المعلومات وكتابة التقارير لتقديمها وتقييمها من قبل منظمة الجودة الفيدرالية EFQM. ثم تقوم لجنة بالمنظمة بتقييم التقرير، وفقاً لمقياس يتكون من نقاط تبدأ بالصفر إلى 1000. فإذا تم تقييم التقرير بأكثر من 500 نقطة، يتم القيام بزيارة ميدانية يتم فيها تقييم وضع المنظمة على الواقع، فإذا كان التقييم الذي أخذته المنظمة أكثر من 550، فعندئذ تعد المنظمة المتقدمة بالتقرير من المرشحين لدخول الدور النهائي لنيل الجائزة. أما إذا حصلت المنظمة على تقدير يتجاوز 620 فعندئذ تعد المنظمة من الفائزين الذين سيتم الاختيار فيما بينهم لاختيار الأفضل من قبل لجنة الحكم التابعة لجائزة الجودة الأوروبية.



Source: European Foundation for Quality Management, Assessing for Excellence: A Practical Guide for Self-Assessment, Brussels- EFQM Representative Office, 1999.

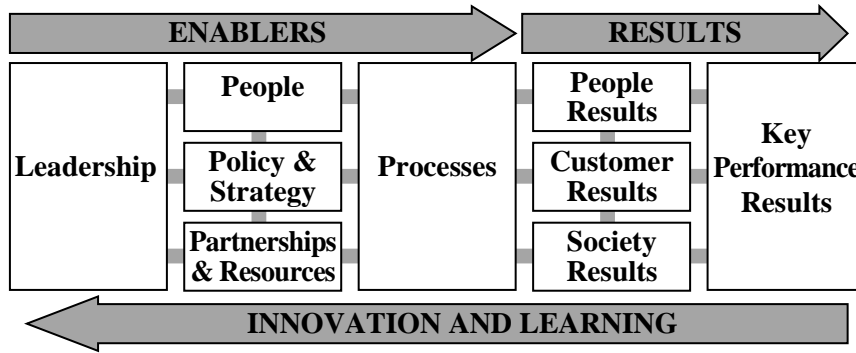
شكل (1): استخدام نموذج التميز في التقييم الذاتي

### ثالثاً - مكونات النموذج:

يتمثل جوهر هذا النموذج في أن الأداء لابد أن يقابل توقعات واحتياجات أصحاب المصالح. وبهذا يشمل النموذج

جميع المجالات التشغيلية التي تعمل بها المنظمة وعلى جميع المستويات؛ حيث يحدد تحديدًا دقيقًا المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في تلك المجالات. ويعد هذا النموذج أداة مزدوجة، حيث يستخدم للتقييم الذاتي، وفي الوقت نفسه يستخدم كنموذج للامتياز الذي تسعى المنظمة لتحقيقه في جميع المناحي التشغيلية بها، وذلك من خلال استخدامه لتحديد نقاط القوة في جميع الأنشطة بالمنظمة وتحديده للنواحي التي ينبغي العمل على تطويرها (Harrington, 2000).

وقد سمي النموذج بنموذج "التميز" نظرًا لتركيزه على ما تفعله المنظمة أو الذي قد تفعله من أجل توفير خدمة ممتازة لعملائها ولأصحاب المصالح، حيث يعتمد النموذج على مراعاة ثمانية من معايير التميز في جميع ممارسات المنظمة- تتمثل في الشكل التالي (Michalska, op.cit.).



المصدر: EFQM. Org.

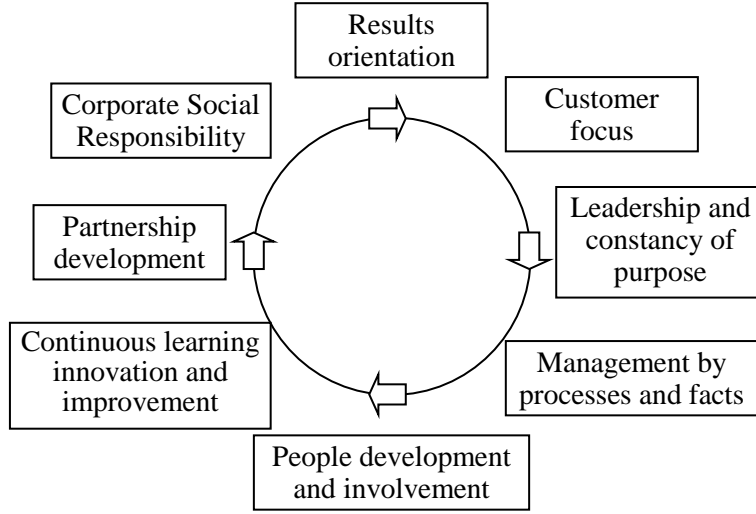
## شكل (2) نموذج التميز الأوروبي

من الشكل السابق نجد أن نموذج التميز يعبر عن إطار غير الزامي مكون من تسعة معايير وثمانية مفاهيم رئيسية وآلية للقياس. بالنسبة للمعايير نجد أن خمسة منها تعد معايير "ممكّنة" تصف ما تقوم به المنظمة، وتركز على عمليات المنظمة وهيكلها وسياساتها، والأربعة الأخيرة تعكس "النتائج"، وهي تعبر عما تحققه المنظمة وتركز على أوجه الأداء المختلفة - أي أن هناك علاقة سببية بين المعايير الممكنة والنتائج. ويعتمد النموذج على فرضية مفادها أن النتائج الممتازة فيما يتعلق بالأداء والعملاء والمجتمع يمكن تحقيقها من خلال الشراكة والموارد والعمليات. أو بمعنى آخر تقوم فرضية النموذج على أن *توافر عوامل ممكنة جيدة تستطيع أن تحقق نتائج ممتازة*. وتؤكد الأسهم التي يشملها النموذج على الطبيعة الديناميكية؛ فالابتكار والتعلم يساعدان على تطوير العوامل "الممكنة" والتي بدورها تؤدي إلى تطوير "النتائج" (Dilip Bhatt, 2009).

ويتكون هذا النموذج من ثلاثة أضلاع (Ley Hill Solutions, Op.cit.):

- الضلع الأول: ويتمثل في المفاهيم الرئيسية للجودة اللازمة لتحقيق التميز المستدام، وعددها ثمانية.
- الضلع الثاني: ويتمثل في تسعة من المعايير اللازمة لتحويل المفاهيم الرئيسية للجودة إلى ممارسات عملية.
- الضلع الثالث: ويتمثل فيما يسمى منطق "الرادار" RADAR، وهي كلمة مأخوذة من أحرف الكلمة الإنجليزية "Results, Approaches, Deployment, Assessment, and Review". ويوفر الرادار إطارًا ديناميكيًا للتقييم، وهو بمثابة العمود الفقري لمساندة المنظمة في تحديدها للتحديات التي عليها تخطيطها لتحقيق التميز المستدام.

بالنسبة للضلع الأول، كما في الشكل (2)، فإن تحقيق التميز يشمل ثمانية من المفاهيم الرئيسية للجودة، هي كالتالي (Michalska, op.cit.):



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

### شكل (3) مفاهيم التميز

- 1- الامتياز في تحقيق النتائج التي يرضى عنها جميع أصحاب المصالح (عاملون، عملاء، موردون،...). بمعنى أن تقوم المنظمة بالتخطيط لتحقيق نتائج متوازنة تساهم في تحقيق أو تجاوز أهداف أصحاب المصالح في الأجل القصير والطويل. والمتغير الرئيس هنا هو التركيز الأنّي على تحقيق مجموعة رئيسة من النتائج اللازمة لمتابعة تطور المنظمة في سبيل تحقيقها لرؤيتها واستراتيجيتها، بما يمكن المدراء من اتخاذ قرارات ملائمة في وقت ملائم.
- 2- الامتياز في خلق عملاء مستديمين للمنظمة من خلال التركيز على تحليل القيمة التي يتوقعها العملاء الحاليون والمحتملون. والمقصود هنا هو تمام الإدراك لدى المنظمة بأن العملاء هم السبب الأولى لوجودها، ومن ثم لا بد من التوجه نحو الإبداع وخلق القيمة لدى العملاء من خلال توقع احتياجاتهم ومقابلة توقعاتهم، وذلك من خلال التواصل معهم وتضمينهم في تصميم عمليات المنتج أو الخدمة المقدمة من المنظمة.
- 3- الامتياز في وجود قيادة ملهمة وذات رؤية، فالمنظمات المتميزة لابد لها من قيادة تستطيع صياغة وتشكيل المستقبل والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات التي ترغب في بثها بالمنظمة. والمتغير الرئيس هنا هو مقدرة المديرين على التكيف والاستجابة ونجاحهم في خلق الالتزام لدى جميع الأطراف لضمان نجاح المنظمة.
- 4- الامتياز في إدارة العمليات بالمنظمة. فالمنظمات المتميزة تدار بواسطة عمليات منظمة وفقاً لنظرة استراتيجية تعتمد على قرارات مستمدة من وقائع من أجل تحقيق نتائج متوازنة ومستمرة. والمتغير الرئيس هنا هو التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل دون وجود حواجز هيكلية توجد في المنظمات التقليدية.
- 5- الامتياز في تعظيم مساهمات العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتضمينهم في اتخاذ القرار. فالنجاح من خلال الأفراد هو سمة المنظمات المتميزة التي تقدر العمالة لديها وتخلق ثقافة من التمكين تساعد على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد. المتغير الرئيس هنا هو تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة الاستراتيجية والتوقعات الفردية للعمالة.
- 6- الامتياز في تحقيق التعلم المستمر من خلال تبني وخلق فرص للتطويرات والابتكارات. فمراعاة الإبداع والابتكار هي من سمات المنظمات المتميزة التي تحقق مستويات أعلى من القيمة من خلال الإبداع المستمر والمنظم من قبل

أصحاب المصالح. والمتغير الرئيس هنا هو ضرورة استخدام الشبكات من أجل تضمين أصحاب المصالح بكونهم مصادر للإبداع والابتكار.

7- الامتياز في تحقيق شراكات تمثل قيمة مضافة للمنظمة. فالمنظمات المتميزة تستهدف وتطور العلاقات مع شركائها لضمان النجاح للجميع. ومن ثم فإن المتغير الرئيس هنا هو امتداد الشراكات إلى ما وراء الشراكة مع الموردين، وإدراك أن تلك الشراكات لابد لها من منافع متبادلة من أجل نجاحها.

8- الامتياز في تحقيق مستقبل مستدام من خلال الاستيعاب والاستجابة للتوقعات من قبل أصحاب المصالح والمجتمع بأسره، وهو ما يعرف بالامتياز في الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية. ويتأتى ذلك بخلق الثقافة والمنظومة الفكرية والقيمية التي تؤكد على مستويات مرتفعة من الأداء بما يمكن المنظمة من تحقيق الاستدامة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. والمتغير الرئيس هنا هو التركيز على إدارة المنظمة لأثرها على المجتمع من منظور واسع.

وبالنسبة للضلع الثاني للنموذج فيتكون من تسعة معايير مقسمة إلى خمسة ممكنة وأربعة تتعلق بالنتائج، إضافة إلى مجموعة من المعايير الفرعية.

تتمثل العوامل الممكنة- التي تعبر عن كيفية القيام بالعمل- فيما يلي (Bhatt, op.cit.):

- القيادة: ويقصد بها الطريقة التي يتمكن من خلالها القادة من تسهيل تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، وكذا الطريقة التي يتمكنون من خلالها من تطوير المنظومة القيمية اللازمة للنجاح في المدى الطويل، هذا إلى جانب تدخلهم الشخصي للتأكد من تطوير وتنفيذ النظام الإداري للمنظمة.
- السياسات والاستراتيجيات: تشير إلى الكيفية التي تتمكن المنظمة بواسطتها من تنفيذ أهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجية موجهة لتحقيق منفعة أصحاب المصالح ممن لهم علاقة بالمنظمة، ومدى اشتمال تلك الاستراتيجية على السياسات والخطط والأهداف المناسبة.
- الأفراد: تشير هذه الطريقة إلى الكيفية التي تقوم المنظمة بواسطتها بتطوير ونشر المعرفة وتطوير العاملين بها على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق ومستوى المنظمة ككل من منظور أكثر شمولاً. هذا إلى جانب كيفية تخطيط جميع تلك الأنشطة من أجل مساندة سياساتها واستراتيجياتها ومن أجل تطبيق فعال لعملياتها.
- الشراكات والموارد: تشير هذه الطريقة إلى كيفية تخطيط وإدارة المنظمة لشراكاتها الخارجية ولمواردها الداخلية من أجل مساندة سياساتها واستراتيجياتها والتطبيق الفعال لعملياتها.
- العمليات: تشير هذه الطريقة إلى كيفية قيام المنظمة بتصميم وإدارة وتطوير عملياتها من أجل مساندة سياساتها واستراتيجياتها ومن أجل توليد قيمة لإرضاء العملاء وغيرهم من أصحاب المصالح.

أما بالنسبة للنتائج فتتضمن ما يلي:

- نتائج مرتبطة بالعمل: تتضمن ما تحققه المنظمة بالنسبة للعملاء الخارجيين.
- نتائج مرتبطة بالأفراد: تتضمن ما تحققه المنظمة لأفرادها.
- نتائج مرتبطة بالمجتمع: تتضمن ما تحققه المنظمة بالنسبة لمجتمعها المحلي وأيضاً الدولي إذا كان يتعلق

## النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ...

بمجال عملها.

- نتائج أساسية مرتبطة بالأداء: تتضمن ما تحققه المنظمة بالنسبة لأدائها المخطط.

ويعطى نموذج التميز وزنًا متساويًا للعوامل الممكنة والنتائج (50% لكل منهما). هذا وإن كانت الأوزان تختلف داخل كل نوع من تلك العوامل على النحو التالي (Michalska, op.cit.):

القيادة 10%، الأفراد 9%، السياسات والاستراتيجيات 8%، الشراكات والموارد 9%، العمليات 14%، النتائج المرتبطة بالأفراد 9%، النتائج المرتبطة بالعملاء 20%، النتائج المرتبطة بالمجتمع 6%، نتائج الأداء الرئيسة 15%.

### المعايير الفرعية:

جدير بالذكر أن المعايير التسعة للتميز تضم اثنين وثلاثين من المعايير الفرعية بشكل إجمالي، تتدرج أربعة وعشرون منها تحت المعايير الممكنة، وتتدرج المعايير الثمانية الباقية تحت معايير النتائج الأربع. ويعبر الجدول التالي عن توزيع المعايير الفرعية بالنسبة لكل من المعايير التسعة (Nabitz and Obrechtstraat, op.cit.).

العوامل الممكنة ومعاييرها الفرعية:			
المعيار	المعايير الفرعية		
1- القيادة (4 معايير فرعية).	1- التضمين في الإدارة. 2- ثقافة الجودة. 3- التقييم والتقدير. 4- المساندة.	4- إدارة الموارد (4 معايير فرعية).	1- التمويل. 2- الدعم المعلوماتي. 3- الموردون. 4- التكنولوجيا.
2- السياسات والاستراتيجيات (5 معايير فرعية).	1- إدارة الجودة. 2- معلومات. 3- خطط التشغيل. 4- الاتصال. 5- الاختبار.	5- إدارة العمليات (5 معايير فرعية).	1- تحديد العمليات. 2- عمليات الرقابة. 3- المراجعة والتطوير. 4- تحفيز الإبداع.
3- إدارة الأفراد (4 معايير فرعية).	1- سياسة التعيين. 2- الخبرة. 3- تحقيق الأهداف. 4- التضمين في التطوير.	معايير النتائج ومعاييرها الفرعية	
		المعيار	المعايير الفرعية
		6- رضا العملاء (معياريان فرعيان).	1- قياسات للإدراك. 2- مؤشرات للأداء.
		7- رضا الأفراد (معياريان فرعيان).	1- قياسات للإدراك. 2- مؤشرات للأداء.
		8- التأثير في المجتمع (معياريان فرعيان).	1- قياسات للإدراك. 2- مؤشرات للأداء.
		9- النتائج النهائية (معياريان فرعيان).	1- نتائج استراتيجية رئيسة. 2- مؤشرات أداء رئيسة.

Source: EFQM, Introducing the EFQM Excellence Model 2010, and U. Nabitz, Jacob Obrechtstraat, Op.cit.

وبالنسبة للضلع الثالث وهو الرادار فسيتم تناوله في النقطة التالية نظرًا لأنه يمثل آلية عمل النموذج.

### رابعًا - نظام القياس (آلية عمل النموذج):

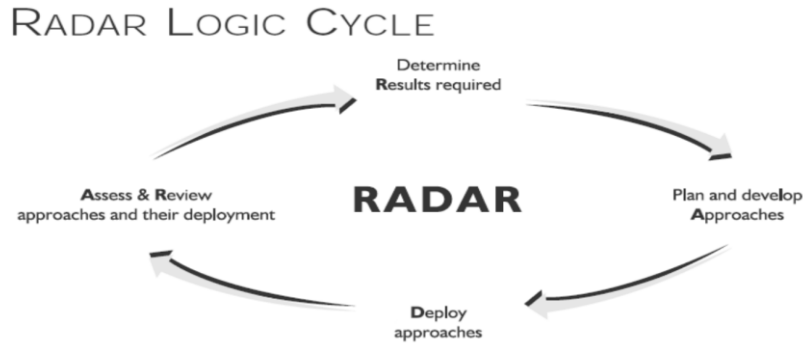
التقييم الذاتي هو عملية شاملة متدرجة منتظمة لجميع أنشطة المنظمة ونتائجها وفقًا لنموذج التميز. وينطبق هذا التقييم على جميع أنواع المنظمات، سواء أكانت حكومية أم تطوعية أم عسكرية أم خاصة. وتقوم بعض المنظمات بالتقييم



الذاتي على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدة إدارية أو تشغيلية بها. ويعد الرادار إطارًا ديناميكيًا للتقييم، وهو أداة قوية توفر منهج منظم لتقييم أداء المنظمة. ويعتمد الرادار على فرضية أن المنظمة تحتاج إلى:

- تحديد النتائج التي تستهدفها كجزء مكمل لاستراتيجيتها.
- تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من الوسائل التي تضمن تحقيق النتائج المطلوبة في الحاضر والمستقبل.
- نشر تلك الوسائل بأسلوب منظم للتحقق من تنفيذها.
- تقييم وتحديث الوسائل المستخدمة في الاعتماد على متابعة وتحليل أوجه الأداء المختلفة (EFQM, Radar).

وهو ما يتضح من الشكل التالي:



Source: EFQM, USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL, [http://www.itq.ch/pdf/Using\\_the\\_EFQM\\_Excellence.pdf](http://www.itq.ch/pdf/Using_the_EFQM_Excellence.pdf)

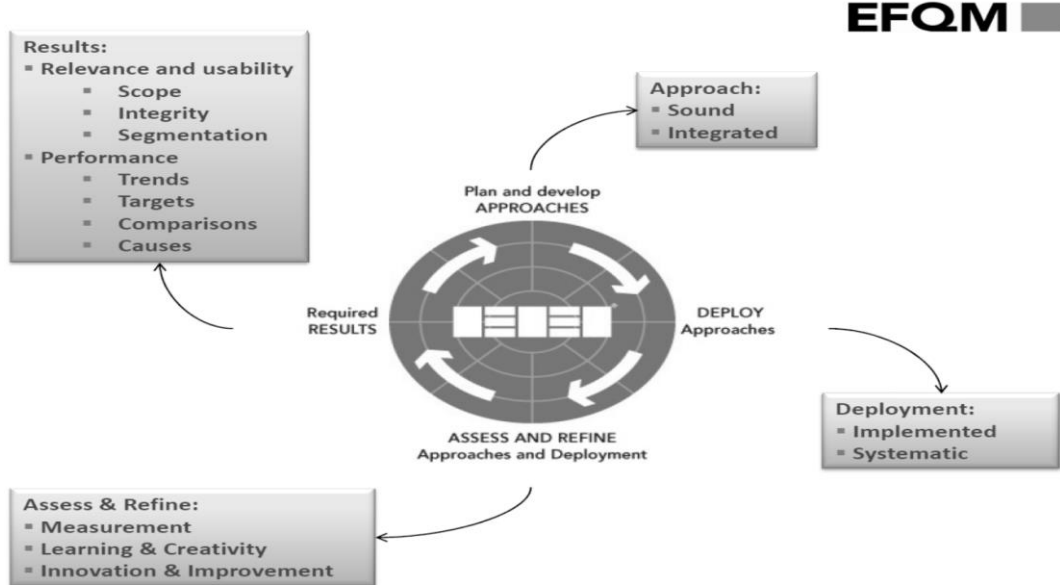
#### شكل رقم (4) منطق دورة الرادار

وكما ذكر سلفاً يشير مفهوم الرادار إلى: النتائج، والوسائل، والنشر، والتقييم والمراجعة. ويعكس الشكل السابق آلية عمل الرادار الذي يتم بناء عليها القيام بأنواع التقييمات المختلفة. وتعد الخطوات الخمس المكونة للرادار تعديلاً لدورة ديمنج لقياس الجودة التي تتمثل في: خطط، نفذ، اختبر، تصرف (Plan, Do, Check, Act). ويتم تقييم كل من المعايير الفرعية وفقاً للأسلوب والنشر والقياس والمراجعة (Approach, Deployment, Assessment, Review) - وذلك باستخدام مقياس خماسي (0، 25، 50، 75، 100%). وتعد الجزئية الخاصة بالقياس هي من أكثر أجزاء النموذج صعوبة ومنطقية (Nabitz and Obrechtstraat, op.cit.).

يتم التقييم باستخدام مصفوفة الرادار، العنصر الأول فيها، وهو "النتائج" والذي هو مصمم لتقييم المعايير المرتبطة بالأداء، بينما باقي العناصر (الأسلوب، وطريقة النشر، والتقييم والمراجعة) كلها تستخدم لتقييم العناصر أو المعايير الممكنة. وكما يتضح من الشكل (5) يتم تقييم العناصر المرتبطة بالأداء تبعاً للتميز ونطاق النتائج المتحققة. بالنسبة للتميز في الاعتبار الاتجاهات الإيجابية نحو استمرارية الأداء المتميز، والمقارنة بأهداف المنظمة، والمقارنة بالمنظمات الأخرى، وإلى أي مدى يمكن نسب النتائج المتحققة إلى الأسلوب المتبع في العوامل الممكنة. بالنسبة لنطاق النتائج في الاعتبار مدى شمول النتائج لمجالات عمل المنظمة، وكذا مدى شمولها للمعايير الفرعية بالنموذج ومدى قابليتها للفهم والاستيعاب.

ويتم تقييم كل من عناصر المعايير الممكنة تبعاً للأسلوب وطريقة نشره وتقييمه ومراجعتة. وبالنسبة للأسلوب فيتم تقييمه من حيث الشكل ومن حيث تكامله ومساندته لسياسة المنظمة واستراتيجياتها. والتقييم في الاعتماد على نشر الأسلوب يأخذ في الاعتبار كيفية تنفيذ الأسلوب في المجالات المختلفة داخل المنظمة، وإلى أي مدى يعبر أسلوب نشر

الأسلوب عن عملية منظمة. والنقاط المخصصة للتقييم والمراجعة تأخذ في الاعتبار القياسات التي تم تسجيلها وأنشطة التعلم والتعديلات التي تم تحديدها وتبويبها وتنفيذها (Dodangeh et al., op.cit.).

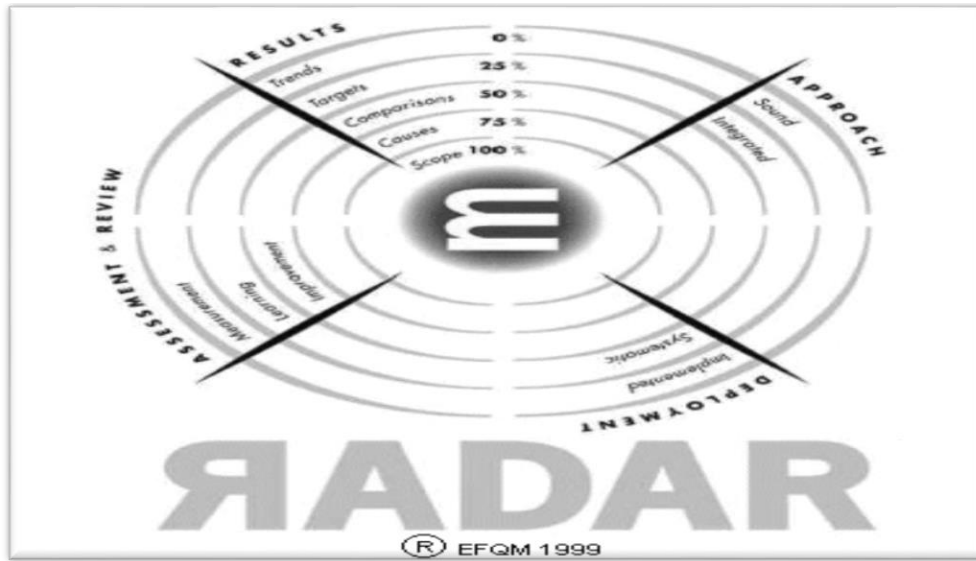


Source: EFQM, Introducing the EFQM Excellence Model 2010

شكل (5): محاور تقييم العوامل الممكنة والعوامل المرتبطة بالأداء

وقد أضافت منظمة الجودة الهولندية بعض الملامح على نموذج التميز، وذلك بتحديد مراحل خمس أسمتها: المراحل الخمس لتطوير المنظمة. ومثلت تلك المراحل تبسيطاً للمنظمات المستخدمة للنموذج، وتم تشبيهها بحلقات البصل المتراصة - وهي كما في الشكل (6) من الداخل للخارج: مرحلة المنتج، ثم مرحلة العمليات، ثم مرحلة المنظومة، ثم مرحلة التسلسل، وأخيراً مرحلة الجودة الشاملة.

ويتم تقييم المراحل من 100 نقطة متساوية التوزيع على المراحل الخمس، وذلك في مقابل المعايير التسعة للجودة وما تشملها من معايير فرعية. وللمزيد من التفصيل والإيضاح راجع ملحق الدراسة.



Source: EFQM, Introducing the EFQM Excellence Model 2010, and Nabitz, Jacob Obrechtstraat, op.cit.

شكل رقم (6) عناصر الرادار والمراحل الخمس لتطوير المنظمة

#### خامسًا - تجارب أوروبية في جهات حكومية:

تم الأخذ بمنهج التميز في قطاع الصحة الأوروبي إلى جانب ثلاثة مناهج أخرى للتطوير تمثلت في: الأيزو، والاعتماد، والمقارنة المرجعية Visitatie. وإن كان الخبراء المسؤولين عن البرنامج قد أجمعوا على أن نموذج التميز يعد أكثر المناهج شمولاً؛ حيث إنه يضم المناهج الثلاثة الأخرى؛ فهو يشمل ضمان الجودة في جميع عمليات المنظمة وعلى جميع المستويات. هذا إلى جانب تأكيده على التطوير المستمر وهو ما لا يأخذه منهاج الأيزو والاعتماد في الاعتبار بالقدر نفسه (Nabitz and Obrechtstraat, op.cit.).

كما تم استخدام النموذج في تحسين الخدمات المحلية بمقاطعة نوزلي Knowsley الإنجليزية، في إطار التوجه نحو إعادة تشكيل نطاق ودور المنظمات العامة، وذلك في ظل ما عرف بالإدارة العامة الجديدة (Hood, 1991). وقد تمثلت محاور تلك المبادرة في العناصر الخمسة التالية: التحسين المستمر، نقل وتفويض السلطة، استخدام نظم معلومات ملائمة، التركيز على التعاقدات والسوق، قياس الأداء والتأكيد على التمحيص والمراجعة (Walsh, 1995).

المحك الرئيس لخطط الحكومة في تحديث الإدارة المحلية تمثلت في مبادرة "تعظيم القيمة" Best Value Initiative. وفيها اشترطت الحكومة ضرورة تقديم الخدمة وفقاً لمعايير واضحة بالنسبة للتكلفة والجودة وباستخدام أكثر الوسائل كفاءة وفعالية. وطولبت السلطات المحلية بنشر خطط سنوية لتعظيم القيمة، كما طولبت بتقديم تقارير عن الأداء السابق والحالي، مع تحديد خطط وأولويات التحديث. كما ألزمت مبادرة "تعظيم القيمة" السلطات المحلية بمتطلب آخر محوري تمثل في القيام بتقييم أداء جذري (FPR) لكل خدمة على مدار خمس سنوات يشتمل على التحديات التي تقابل كل خدمة ومقارنة الأداء فيما بين المنظمات، واستشارة المنتفعين من الخدمة عند وضع الأهداف، والتنافسية في تقديم الخدمة.

وهكذا تم الاعتماد على نموذج التميز لتوفيره إطاراً شاملاً لتحديد وتقييم مجالات عمل المنظمة القائمة بتوفير الخدمة. وقد تمثل المنطق في استخدام نموذج التميز، كما ورد في التقارير الداخلية للمقاطعة فيما يلي (Pyke, et. al., 2001):

- يشمل النموذج محاور تطوير الجودة التي تتضمنها النماذج الأخرى.
- إمكانية قياس الوضع الحالي للإدارة المحلية.
- يوفر إطاراً لتحديد الأولويات، ويساعد على اتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص الموارد.
- يوفر أساساً للمقارنة مع المنظمات الأخرى.
- يوفر نظاماً لمتابعة التقدم للأداء المستقبلي.
- يمثل عملية للتطوير المستمر يمكن أن تقضي إلى الحصول على جوائز الجودة الإنجليزية.

وقد كانت نتائج استخدام النموذج في إحدى الخدمات المحلية - إدارة الترفيه وخدمة المجتمع Leisure and Community Service Department - هي كما يلي:

- 1- ساعد النموذج على توفير خبرة تعليمية تساعد في تحديد صور تعظيم القيمة في المستقبل.
- 2- وفر آلية استشارية مع أعضاء لجنة التقييم.
- 3- وفر تحدياً لتوجهات المنظمة الاستراتيجية في المستقبل والتأثير على متلقي الخدمة والمجتمع.
- 4- ركز الاهتمام على النتائج الرئيسة للأداء وإمكانية مقارنتها بالخدمات المحلية الأخرى.
- 5- ساعد على إدراك الإدارة لكيفية إعادة تصميم عملياتها وإعادة تخصيص مواردها من خلال التنافسية والاعتماد على خدمات التعهيد Outsourcing.

سادساً - علاقة نموذج التميز ببعض المفاهيم والنماذج المشابهة:

أ - علاقته بنموذج بالدريدج الأمريكي للجودة:

جدير بالذكر أن نماذج الجودة جميعها - بما فيها نموذج التميز أو نموذج بالدريدج - قد تم تطويرها بداية في منظمات القطاع الخاص، وكلها تعد تفعيلاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وعلى غرار نموذج جائزة بالدريدج التي جاءت بمبادرة من الكونجرس الأمريكي كمكون أساسي من قانون تحسين الجودة، نجد أيضاً نموذج التميز قد جاء بمبادرة من مفوضية الاتحاد الأوروبي. ويحتوي نموذج بالدريدج للجودة على إطار مفصل يتضمن معايير وإجراءات للتحقق من الجودة في منظمة ما، وبينما يحتوي نموذج بالدريدج على سبعة معايير رئيسة لتحقيق الجودة - تعرف بـ "أعمدة الجودة" تشمل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العملاء، القياس، التحليل وإدارة رأس المال الفكري، والتركيز على إدارة الموارد البشرية، وأخيراً إدارة العمليات والنتائج.

في المقابل يتكون نموذج التميز الأوروبي من تسعة عوامل مقسمة إلى عوامل مساعدة أو ممكنة وعوامل متعلقة بالنتائج. كما إن كلا النموذجين يشتمل على نسخة متعلقة بتفعيل الجودة في منظمات الرعاية الصحية. أي إنهما يعبران عن نماذج متكاملة لإدارة الجودة كعملية مكتملة لجميع الوظائف الإدارية، ويعتمدان على فرضية أن المقدمات تقود إلى النهايات (Minkman et al., 2007). كما إن كلا النموذجين يخضعان لعمليات تحديث سنوية (Nabitz and Obrechtstraat, op.cit.). ولكن يلاحظ أن نموذج التميز الأوروبي مصمم على ثلاثة مستويات، المستوى الأعلى ويشمل المعايير التسعة، والمستوى التالي ويشمل المعايير الفرعية، والأخير ويكون مفتوحاً تماماً، ويترك تحديد محتوياته للمنظمة نفسها (Dodangeh et al., op.cit.).

## ب- علاقة النموذج بإدارة المعرفة:

يرى البعض أن إدارة المعرفة لا بد من تبنيها في إطار نموذج بعينه، أي إنه لا يمكن تبنيها كمدخل في حد ذاته لتحقيق الجودة في المنظمة، فإدارتا المعرفة والجودة ليستا مفهومين مترادفين. فإدارة المعرفة بالنسبة لأية منظمة هي بمثابة بصمة الإصبع؛ فلا يمكن أن يكون الحل المناسب لأية منظمة مناسب بالضرورة للمنظمات الأخرى حتى وإن اتفقت معها في الحجم أو في طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة. ومن هنا يثور التساؤل حول كيفية تناسب إدارة المعرفة والمنهج أو النموذج الأصيل الذي تتبناه المنظمة لتفعيل الجودة. فإدارة المعرفة لابد أن يتم النظر إليها كمفهوم يتم تفصيله أو تطويره بما يلئم احتياجات المنظمة، وذلك من خلال خلق المنظومة الفكرية التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف. وبالتالي فإن إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة ذات التوجه نحو جودة المنتج تختلف بشكل ما عن تلك المناسبة للمنظمة ذات التوجه نحو المستهلك. وعلى هذا فإن إدارة المعرفة لا تتم باستبدال استراتيجية المنظمة وإنما بتحسين الكيفية التي تعمل المنظمة وفقاً لها. فكل منظمة تبني استراتيجيتها حول نموذج إداري معين، ومن ثم يكون دور إدارة المعرفة في كيفية تطوير دورها بما يتلاءم مع هذا النموذج (Bhatt, op.cit.).

## ج- علاقة النموذج بإدارة الجودة الشاملة:

فشلت أدبيات كثيرة في تناول مدخل إدارة الجودة الشاملة من منظور نظمي. فبالنظر إلى المقالات والأبحاث التي تناولت تطبيقاً عملياً للمفهوم فيما بين 1989 و2000 - نحو 347 مقالاً، تم تحديد ما يصل إلى 25 عاملاً لتحقيق إدارة الجودة الشاملة تم استنباطها في الأغلب الأعم من 76 حالة دراسية قامت بتبني المنهج الشامل للجودة. كما قدمت تلك الدراسات مجموعة من الأسباب التي تبرر ظهور مجموعات مختلفة من العوامل الفاعلة في تبني إدارة الجودة الشاملة، منها بشكل رئيس (for details: Sila, I. and Ebrahimpour, M., 2002):

- 1- الاختلاف في الإطار المفاهيمي الذي تبناه الباحثون.
- 2- الاختلاف في المنهجية التطبيقية التي تم الأخذ بها.
- 3- الاختلافات فيما بين الدول من حيث بيئة الأعمال بها وكذا بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (مثل مستوى التعليم والثقافة والتكنولوجيا المعلوماتية والضوابط الحكومية ودرجة التقدم)، فكلها عوامل تعيق التطبيق المباشر والمنمذج لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يثير تساؤلاً حول مدى عالمية المفهوم.

وبالتالي كان من المنطقي لقياس مدى تبني الإدارة لإدارة الجودة الشاملة هو تتبع المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة، ومن ثم تحليل ممارساتها التي تؤكد على تبنيها مفهوم الجودة. ومن أشهر تلك الجوائز جائزة مالكوم بالدريدج في أمريكا، وجائزة إطار التميز في العمل ABE بأستراليا (for details: Rahman, S-U., 2001) وجائزة الجودة بسنغافورة (for details: Quazi, H.A. and Padibjo, S.R. 1998)، ونموذج التميز في الاتحاد الأوروبي EFQM.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة وطيدة بين العوامل الممكنة في نموذج التميز وبين النتائج المتعلقة بأداء المنظمة. كما أشارت الدراسة إلى جدوى استخدام جوائز الجودة كنقطة مقارنة مرجعية تثبت تحقق ممارسات الجودة في أعمال المنظمة، كما إن استخدام نموذج التميز EFQM بما يحويه من توقعات لأوجه الأداء المختلفة قد ساعد إلى حد كبير في الربط بين ممارسات الجودة وما تحققة من نتائج بشكل منضبط.

وهكذا نجد أنه كلما تزايد التشابه بين الأسواق الإقليمية داخل الاتحاد الأوروبي، وكلما أصبحت بيئة الأعمال أقل تعقيداً، أدى ذلك إلى التوسع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة المتضمن في نموذج التميز. أي إن نموذج التميز يوفر - بما لا يدع مجالاً للشك - إطاراً مرجعياً للجودة في المنظمات الأوروبية، كما يحصد النموذج المزيد من المصادقية نتيجة التطبيق الموسع للأخذ به من جميع أنواع المنظمات (Santos and Alvarez, 2007).

#### د- علاقة النموذج بقياس الأداء المتوازن BSC:

كلاهما من المقاييس الحديثة لأداء المنظمات، وذلك مقابل المقاييس التقليدية التي تركز على نتائج مالية فقط. فبينما المقاييس المالية ذات نظرة تاريخية حيث تقيس ما تم إنجازه، نجد أن المقاييس الحديثة التي يقع ضمنها كل من نموذج التميز الأوروبي وقياس الأداء المتوازن، أكثر توجهاً للمستقبل، حيث تقيس مقدرة المنظمة على الأداء والتطور المستقبلي. ويرى البعض أنه يمكن تصنيف المقاييس الحديثة - غير المالية - لاتجاهين (Jalailyoon et. al., 2012):

- اتجاه يركز على التقييم الذاتي مثل نموذج مالكوم بالدريدج ونموذج التميز الأوروبي.
  - اتجاه يركز على إيجاد منظومة تساعد المديرين على تقييم وتطوير منظماتهم، منها نموذج قياس الأداء المتوازن.
- وبالنظر إلى نموذج الأداء المتوازن نجده يعبر عن نموذج رباعي الأبعاد لتقييم أداء المنظمة. وتشمل تلك الأبعاد: المالية والعملاء والعمليات الداخلية والمقدرة على التعلم والإبداع. ووفقاً لمنطق النموذج فإنه يساعد المنظمة في ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى مقاييس للأداء لكل وحدة تشغيلية، حيث إنه من خصائصه تحقيق التكامل بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وكذا التكامل بين العوامل الداخلية الخارجية بما يتلاءم واستراتيجية المنظمة. فنموذج الأداء المتوازن إذن يساعد على الإجابة عن التساؤل: "كيف يمكن لما أعمله بشكل يومي أن يضيف ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟" كما يوفر النموذج مساهمة فعالة عن النتائج من خلال تمكين جميع أفراد المنظمة من تطبيق الأبعاد الأربعة للنموذج. وقد وجد في أحد المسوح أن قرابة 50% من أنجح ألف شركة في أمريكا الشمالية حسب تقرير Fortune تستخدم نموذج الأداء المتوازن، وقرابة 40% من أنجح ألف شركة في أوروبا تستخدم النموذج ذاته.
- للهولة الأولى قد يبدو أن المنهجين متشابهان؛ فكلاهما نموذجان لتقييم الأداء من أجل تطوير هذا الأداء في الاعتماد على علاقة سببية بين متغيرات مستقلة والأداء كمتغير تابع. ولكن في المقابل ينبع الاختلاف من خلفية كل نموذج واستخدامه لعمليات مختلفة. هذا إلى جانب الاختلاف في تاريخ كل منهما، وكذا النتائج المتحققة من استخدامهما، فإن الفرق بين نموذج التميز ونموذج التميز الأوروبي يتمثل فيما يلي:

نموذج التميز الأوروبي يعبر عن إطار يساعد المنظمة من تحقيق الامتياز من خلال التطوير المستمر ونشر العمليات التي تمكن من توسيع استخدام الممارسات المتميزة. كما إن النموذج يوفر من خلال الحسابات الرقمية لعدد من المعايير من إجراء المقارنات المرجعية داخلياً وخارجياً والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة التركيز على تطوير العمليات الرئيسة المكونة للأداء. وفي المقابل يعبر نموذج الأداء المتوازن عن إطار يعكس استراتيجية المنظمة في صورة أهداف قابلة للقياس من وجهة نظر أصحاب المصالح. فإذا ما تم اختيار الأهداف وقياساتها بعناية ودقة، فإن نموذج الأداء المتوازن سيمكن المديرين من التركيز على الممارسات الداعمة لتحقيق تلك الأهداف. ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Shulver and Lawrie, 2007). كما يرى البعض أنه بينما يعتمد نموذج التميز الأوروبي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، نجد أن

نموذج الأداء المتوازن يعتمد على الاستراتيجية المتوقعة للمنظمة. هذا إلى جانب كون النموذج الأخير أكثر مرونة من سابقة (Jalaliyoon et. al, op.cit.).

وقد وجد أن تطبيق منهج الأداء المتوازن في إحدى المنظمات (NIE) قد سمح بتحديد الأفكار الاستراتيجية وحسن من التواصل مع المستويات الأدنى بالمنظمة فيما يخص تحديد الأولويات، ومن ثم مراجعة الأداء. ومن ناحية أخرى يمكن الأخذ بمنهج التميز من التركيز على أنشطة التغيير من أجل تطبيق الاستراتيجية، كما إن عملية تقييم الذات مكنت من تحديد مدى التقدم نحو تطبيق تلك الاستراتيجية (Neely, 2012).

كما يرى البعض أن هناك اختلافاً في المنطلق الفكري لكل من النموذجين؛ فنموذج الأداء المتوازن يركز في تقييمه على الأنشطة التي تمثل مساهمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولذا نجده في تصميمه يبدأ بتجميع رؤى أصحاب المصالح بشأن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم العمل بأثر رجعي لتحديد الأنشطة التي تعكس الأولويات الاستراتيجية والنتائج المستهدفة من أجل إحراز النجاح. وفي المقابل نجد نموذج التميز يقيم الأداء بمقارنته بمجموعة من الممارسات التي تعد معيارية "أفضل الممارسات"، ومن ثم يبدأ النموذج في تصميمه باختيار مجموعة من الأولويات الاستراتيجية لتقييمها بمقارنتها مع ممارسات سابقة أو ممارسات لمنظمات أخرى، ومن ثم تحديد الأولويات فيما يخص الممارسات التي تحتاج لتطوير وتغيير العمليات الحالية (Anderson et. al., 2000).

وتتفق دراسة أخرى مع السابقة في اختلاف الفرضية التي يقوم عليها كلا النموذجين، فبينما نجد الفرضية في نموذج الأداء المتوازن تنطوي على أحكام قيمية لكيفية الوصول إلى مستوى الأداء الذي يمكن من تحقيق الاستراتيجية، ومن ثم فهو يمثل آراء وخبرات لفريق إداري عن كيفية قيادة المنظمة نحو النجاح، نجد أن نموذج التميز يعتمد على حقائق وتجميع للبيانات موثقة من مصادر موضوعية للمعلومات، ومن ثم المعايير المستخدمة تكون موحدة لتمكن من القيام بمقارنات مرجعية (Lamotte & Carter, 2000). وبناء على ما سبق يرى البعض أن استخدام النموذجين معاً يساعد على الحد من أوجه قصور كل منهما، بحيث يصبح لدى المنظمة تصور شامل لتقييم الأداء وتطويره على نحو يساعد على تحقيق استراتيجيتها (Neely, op.cit.) (Jalaliyoon et. al, op.cit.).

### سابعاً - حدود النموذج (عقبات محتملة):

يساعد نموذج EFQM على تعميق الأخذ بمفهوم الممارسات المتميزة ونشرها كثقافة للمنظمة. وقد يرجع الفشل في تقبل تلك الممارسات المتميزة إلى النظام الذي يتم بموجبه تبني تلك الممارسات ومحاولة نسخها من منطقة لأخرى أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة. وهنا لا يمكن إلقاء اللوم على العاملين بقدر ما يمكن إيعازه إلى وقوع الإدارة في الأخطاء التالية (Kenny, 2007):

1- عدم التيقن من الممارسات الجيدة التي يراد نشرها في جميع الإدارات بالمنظمة؛ فربما لا ترجع النتائج الجيدة المتحققة في إحدى الإدارات إلى تبنيها لممارسات ملائمة جديدة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم كفاية المعلومات التي تم تجميعها، بحيث يتكشف في مرحلة لاحقة فشل تلك الممارسات في الوقت الذي تكون أهدرت فيه الكثير من الموارد في محاولة لتطبيقها ونسخها إلى باقي الإدارات.

- 2- الاعتماد على المعلومات الصادرة من قبل قطاع ضئيل بالمنظمة، مما يدفع العاملين بالمنظمة إلى رفض تلك الأفكار الواردة من تلك الفئة المفضلة أو الإدارة المفضلة.
- 3- التفاؤل الزائد بخصوص إمكانية التوسع في تطبيق الممارسات الجيدة، دون الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية ومدى ملاءمة تلك الممارسات للتطبيق بها.
- 4- الفشل في إقناع العاملين بالممارسات الجديدة؛ بحيث تبدو وكأنها أوامر صادرة من أعلى إلى أسفل بدلاً من كونها منهجاً من أسفل لأعلى.
- 5- الفشل في الاتصال بالعاملين لتوضيح المنفعة أو المكافآت التي سيجلبها لهم تطبيقهم للممارسات الجديدة، وليس فقط المنفعة المتحققة للمنظمة ككل.

وعلى الرغم من احتواء النموذج على طريقة احتساب النقاط وتوفيره لإطار الحصول على جوائز الجودة، فإنه قد يكون من الصعب التحاق المنظمات الصغيرة والاجتماعية لتصبح عضوة بالمؤسسة.

كما لا يوفر النموذج علامة رسمية أو دلالة للاعتماد بحيث تكون مدركة من قبل العملاء ومستخدمي الخدمة والممولين وغيرهم من أصحاب المصلحة. ولكن الجدير بالذكر أنه في حال حصول المنظمة على جائزة التميز فإن اسمها يتم إدراجه على الموقع الإلكتروني لمؤسسة EFQM.

وعلى الرغم من استخدام النموذج وبنجاح من قبل الكثير من المنظمات التطوعية متوسطة وكبيرة الحجم، فإن تطوير النموذج يستهدف بالأساس المنظمات التجارية. ومن ثم قد توجد بعض المصطلحات والمفاهيم التي لا يمكن ترجمتها بسلاسة في حالة المنظمات الاجتماعية أو التطوعية؛ الأمر الذي حد من استخدام منظمات القطاع الثالث لنموذج التميز (National Performance Program - NAF).

إضافة لما سبق نجد أنه في تحديد النقاط يستخدم أسلوب تقييم عالمي يعامل جميع المنظمات بالطريقة ذاتها، فلا يسمح بأية تعديلات لتتناسب الحجم أو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة. فنظام التقييم قد صمم من أجل أن تتمكن المنظمة من مقارنة ما حصلت عليه من نقاط مع المنظمات الأخرى، أو مع تقييم سابق لها (Anderson et al. op.cit.). هذا وإن كان وفقاً لأحد الآراء – التي ذكرت سابقاً – فإن النموذج في أحد مستويات التقييم يكون مفتوحاً أو مرناً بما يسمح باستيعاب المتغيرات البيئية والتي تختلف من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر (Dodangeh et al., op.cit.).

وأخيراً فقد لوحظ في إحدى الدراسات أن التقييم الذاتي لأداء المنظمة باستخدام نموذج التميز قد أفضى إلى نتائج أقل من نظيرتها في حالة الاستعانة بجهة خارجية للتقييم باستخدام النموذج ذاته، وذلك بالنسبة لجميع المعايير التي يتضمنها النموذج. وقد أرجع الباحثون ذلك إلى النزعة نحو ما يعرف بجلد الذات Self-exigency هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أرجعوا ذلك إلى كون جهة التقييم الخارجية هي عبارة عن محترفين في التقييم الإداري، وليسوا على دراية تامة بمجال عمل المنظمة والتي تصادف عملها في مجال الرعاية الصحية (Gene et al., 2001).



## خاتمة:

تعرضت الورقة البحثية لنموذج التميز الأوروبي نظراً لما يلاقيه هذا النموذج من اهتمام بالغ، سواء على الصعيد العملي أو على الصعيد النظري في الكتابات الغربية. وعلى النقيض من ذلك لم تجد الباحثة اهتماماً يذكر بالنموذج في الأدبيات العربية. ونتيجة لذلك وكذا نتيجة لرغبة الباحثة في التعريف بالنموذج وتحليل ماهيته وما يقدمه من جديد في مجال الإدارة، سعت الدراسة إلى تحديد أهداف النموذج وما طرأ عليه من تطورات منذ البدء في تقديمه والعمل به في بداية التسعينيات من القرن الماضي.

كما تناولت الدراسة مكونات النموذج وكيفية استخدامه للتقييم الذاتي للمنظمات بجميع أنواعها وطريقة احتساب النقاط والتي بناء عليها يتم تحديد موقع المنظمة من المنظمات المنافسة، كما يتم بناء عليها تحديد أوجه القصور بالمنظمة ومن ثم تحديد النواحي التي ينبغي العمل على تطويرها.

وفي سبيل تحديد الجديد فيما يقدمه النموذج سعت الدراسة إلى تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينه وبين المفاهيم أو مداخل التطوير المتعارف عليها في حقل الإدارة والتي يثور بعض الجدل بتشابهها مع النموذج محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من تعدد الأهداف من تطبيق النموذج، فإن استخدامه كوسيلة للتقييم الذاتي كان هو أهمها على الإطلاق. كما تم التعرض لبعض الحالات الدراسية التي طبقت المدخل محل الدراسة - وجميعها لجهات عامة - وذلك لارتباطها بتخصص الباحثة ولإبراز مدى إمكانية تطبيقها في هذا النوع من التنظيمات، ولاسيما في ظل ما يثور عن عدم ملاءمة المدخل للتطبيق في المنظمات الحكومية نظراً لارتباط ظهوره في بادئ الأمر في المنظمات الخاصة.

وانتهت الدراسة بتحليل بعض أوجه القصور أو النقد الموجهة للنموذج والذي تعكف المنظمة الأوروبية للجودة باستمرار على إدخال تطويرات بنموذج الجودة تبعاً لنتائج تطبيقه في الواقع العملي وفي ضوء ما ترفعه المنظمات الأعضاء من مقترحات وما يوجه إليه من نقد.

### المراجع

- Neely, Andy. (2012). EFQM and Balanced Scorecard for Improving Organizational Performance, <http://www.epmreview.com/Resources/Articles/EFQM-and-Balanced-Scorecard-for-improving-organisational-performance-Part-3-of-3.html>.
- Pyke, C. J. and Others. (2001). Achieving Best Value Through the EFQM Excellence Model, *Journal of Finance and Management in Public Services*. Vol. 1, Summer.
- Bhatt, Dilip. (2009). EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications, <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>.
- EFQM. (2003a). The Fundamental Concepts of Excellence, [www.efqm.org/uploads](http://www.efqm.org/uploads).
- EFQM. (2003b). Introducing Excellence, [www.efqm.org/uploads](http://www.efqm.org/uploads).
- EFQM. (2010). Introducing the EFQM Excellence Model 2010, [www.efqm.org/uploads](http://www.efqm.org/uploads).
- EFQM, Radar. <http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/RADAR/tabid/171/Default.aspx>.
- Lamotte, Gaelle and Geoff Carter, Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together to Bring Added Value to a Company? Version 2 - 7/03/00. <http://www.work911.com>.
- Harrington, H. J.(2000). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Anderson, Henrick et al. (2000). The Balanced Score Card Vs the EFQM Business Excellence Model, *2GC Working Paper*, June.
- Hood. (1991). "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, pp. 3-19.
- Dodangeh, Javad and Others. (2011). "Assessment System Based on Fuzzy Scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM)", *African Journal of Business Management*, Vol. 5(15), pp. 6209-6220, 4 August. <http://www.academicjournals.org/AJBM>.
- Michalska, J. (2008). Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol. 27, Issue 2, April. [www.journalamme.org](http://www.journalamme.org).
- Gene, Joan and Others. (2001). The EFQM Excellence Model is Useful for Primary Health Care Teams. *Oxford University Press*, Vol. 18, No. 4.
- Moeller, Johannes. (2001). "The EFQM Excellence Model", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 13, No. 1, pp. 45-9.
- Hill, Ley. *Solutions, The EFQM Excellence Model: A brief introduction to the EFQM Excellence Model- Europe's most widely used organizational Framework*.
- Minkman, M. and Others. (2007). "Performance Improvement Based on Integrated Quality Management Models: What Evidence do We Have? A Systematic Literature Review", *International Journal for Quality in Health Care*; Vol. 19, No. 2: pp. 90-104, Feb.
- Shulver, M. and G. Lawrie. (2007). "The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model". European Institute for Advanced Studies in Management, 8<sup>th</sup> Manufacturing Accounting Research Conference: "Cost and Performance in Services and Operations" Held at University of Trento.

- Santos, Maria Leticia and Luis I. Alvarez. (2007). "TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 2, Issue 2.
- National Performance Program (NAF), EFQM, <http://www.proveandimprove.org/index.php>.
- Jalaiyoon, Neda and Others. (2012). "Utilizing the BSC and EFQM as a Combination Framework; Scrutinizing the Possibility by TOPSIS Method", *International Journal of Business Research and Management*, (IJBRM), Volume (1): Issue (3), July.
- Quazi, H. A. and S. R. Padibjo. (1998). "A Journey toward Total Quality Management through ISO Certification: A Study on Small and Medium-sized Enterprises in Singapore", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 489-508.
- Rahman, S-U. (2001). "A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 35-49.
- Sila, I. and M. Ebrahimpour. (2002). "An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published between 1989 and 2000: A Literature Review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 7, pp. 902-970.
- U. Nabitz, Jacob Obrechtstraat. (2000)., *The EFQM Excellence Model - European and Dutch Experience with EFQM Approach in Health Care*, International Society for Quality in Health Care and Oxford University Press.
- Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms, Competition, Contracting and the New Public Management*, (Basingstoke, Macmillan Press Ltd).
- Will Kenny. (2007). *"Best Practices" In Your Company: Energy Gain or Drain?* <http://goarticles.com/article/Best-Practices-In-Your-Company-Energy-Gain-Or-Drain/693694/>.

## النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء ...

### ملحق الدراسة

أسلوب الرادار RADAR في احتساب النقاط في مقابل المعايير التسعة للجودة وما تشملها من معايير فرعية.

العوامل الممكنة					
100%	57%	50%	25%	0%	الأسلوب (منهجية العمل)
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	من حيث الشكل: - يتسم بالمنطقية - يحوى عمليات محددة - يركز على احتياجات أصحاب المصالح - يتم تعديله مع الوقت
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	التكاملية: - يتفق مع الاستراتيجية
100%	75%	50%	25%	0%	نشر الأسلوب
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	التنفيذ: - يطبق في المجالات المناسبة - انشر القابلية لاستيعاب التغييرات في البيئة
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	الانتظام: - يستخدم بشكل منظم وفي الوقت المناسب
100%	75%	50%	25%	0%	مجموع "النشر"
100%	75%	50%	25%	0%	التقييم والتعديل:
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	القياس: - قياس دوري لكفاءة وفعالية الأسلوب - القياسات المستخدمة ملائمة
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	التعلم والإبداع: - التعلم يستخدم لتحديد الممارسات الجيدة في الداخل والخارج - وفرص التطوير - الإبداع يستخدم لاستحداث أسلوب جديد أو تطوير القائم
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	التطوير والابتكار: - استخدام ناتج القياسات في تحديد الأولويات وتخطيط وتنفيذ التعديلات - تقييم ناتج الإبداع وترتيبها حسب الأولوية
100%	75%	50%	25%	0%	ناتج التقييم
100%	75%	50%	25%	0%	الناتج الكلي
100%	75%	50%	25%	0%	الناتج
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	الملاءمة والاستخدام
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	النطاق والملاءمة: - نطاق النتائج يقابل احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح - متوافقة مع استراتيجية وسياسة المنظمة - النتائج الرئيسية تم تحديدها وترتيبها - العلاقات بين النتائج مفهومة
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	التكاملية - النتائج ملائمة ودقيقة ومتوافرة في التوقيت المحدد
لا يوجد دليل	يوجد دليل ضعيف	يوجد دليل	يوجد دليل واضح	يوجد دليل قطعي	التجزئة - النتائج مصنفة ومجزأة على نحو مناسب

Source: Introducing the EFQM Excellence Model 2010, [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

**The European Excellence Model EFQM  
An Approach to Improve Performance:  
Its Identity, Mechanism, and Potential Obstacles**

**Dr. Alia Abdel Hamid Aaref**

Associate Professors  
Faculty of Economics and Political Science  
Cairo University  
Arab Republic of Egypt

**Abstract**

There are lots of Quality models that provide guiding criteria for evaluating the performance of the organizations. The European Quality Model (EFQM) may be considered the most popular of them all. EFQM has emerged in 1992, although it has emerged as a federal structure in 1988. Its membership started with 14 major European companies, increased later to reach over 800 organizations in different sectors recently.

In spite of the Model popularity and its proven successful widespread applications, there are few writings – if any- that tried to assess the model or to analyze its components in Arabic literature. Thus this study represents an endeavor towards exploring the model and determining its identity amongst other well known approaches that sought to highlight “quality” as a concept and application.

Consequently, this study aims at achieving two main objectives;

- First: Analyzing EFQM components and mechanism, in addition to its projected pitfalls and its applicability in public organizations.
- Second: Determining its identity against other quality approaches and models such as; Malcolm Baldrige model, TQM, Intellectual Capital, and balanced scorecard.

The study ended up by admitting that the EFQM helps to achieve many objectives, nonetheless its use as a tool for assessing organizational performance is the most important. Also, the study analyzed and tried to justify some of the criticisms addressed to the Model.

In addition the study analyzed some cases for public organizations applied the model with proven success, thereby, rejecting the notion of its inappropriateness for government organizations- a notion that attributed to its emergence in business organizations in the first place. Finally, the researchers in their trial to shed the light on such model hope to contribute towards creating the awareness of the importance of making self assessment in a way to improve performance in different organizations of the Arab region.