



## تقييم الاداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة (EFQM) دراسة حالة في إحدى المنظمات

أ.م.د. شفاء بلاسم حسن  
الكلية التقنية الادارية/ بغداد  
Shifa\_b.hassan@yahoo.com

الباحث / سيف علي مهدي  
ssyf26707@gmail.com

Received: 12/12/2019

Accepted :9/1/2020

Published :October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### مستخلص البحث:-

يهدف البحث الى استعمال نموذج التميز الاوربي (EFQM) في تقييم الاداء المؤسسي للمركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات من أجل تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لاداء المركز وبين المعايير المعتمدة في النموذج. وذلك لمعرفة مدى سعي المركز نحو تحقيق التميز في الاداء للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة واعتماد الاساليب الادارية الحديثة والمعاصرة في تقييم أدائه المؤسسي.

تمثلت مشكلة الدراسة بعدم وجود نظام لتقييم الاداء المؤسسي في المركز يتم بموجبه تشخيص نقاط الضعف (مجالات التحسين) ونقاط القوة، من أجل تعزيز نقاط القوة ووضع خطط التحسين، والاقتصار على نظام التقييم الدوري للموظفين فقط.

طبقت الدراسة في المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات في وزارة التخطيط باعتماد منهج دراسة الحالة واستخدمت قوائم الفحص (Check list) المستمدة من معايير نموذج التميز الاوربي لغرض جمع البيانات عن اداء المركز وتقييمه والتي تتضمن معايير الممكنات وتشمل (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات)، ومعايير النتائج وتشمل (نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الاعمال). وقد تم معالجة المعلومات باستخدام الاساليب الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي المرجح "المعدل" والنسبة المئوية لمدى المطابقة لتشخيص حجم الفجوة بين معايير نموذج التميز الاوربي لتقييم الاداء المؤسسي والاداء الفعلي للمركز.

واكدت النتائج وجود فجوة بين الاداء الفعلي للمركز وبين معايير نموذج التميز الاوربي. وقد كانت أكبر فجوة لمعيار الشراكات والموارد، واقل فجوة لمعيار العمليات والخدمات وتوصي الدراسة بضرورة تبني المركز نموذج التميز الاوربي (EFQM) كأداة إدارية معاصرة لتقييم ادائه المؤسسي بشكل دوري، بدءاً من مرحلة التقييم الاولي لتحديد الوضع الحالي وفق قوائم الفحص الخاصة بمعايير النموذج، ومن ثم وضع المنهجيات اللازمة لأجراء التقييم الثاني وفق منطق (RADAR) وصولاً للتميز والحصول على جائزة التميز الصادرة من المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** الاداء المؤسسي، تقييم الاداء المؤسسي، نموذج التميز الاوربي (EFQM).

## المحور الاول/ منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### اولاً : منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

ساعد التقدم والتطور الحاصل في بيئة الأعمال وشدة المنافسة في سعي المؤسسات الى تحسين ادائها وتميزها من خلال تبني معايير الاداء العالمية, وقد عد نموذج التميز الاوربي (EFQM) من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً في أغلب دول العالم, والذي تستند معاييرها الى (التميز والجودة العالية وتحقيق النتائج المرغوبة). وقد تحددت مشكلة البحث في افتقار المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات الى نظام لتقييم الاداء المؤسسي وفق معايير محدده لتحديد نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين), والاقتصر على تقييم اداء العاملين السنوي واعداد التقارير الدورية عن الانجاز وبذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ- ما مدى وجود معايير او نظام لتقييم الاداء المؤسسي في المركز مجال البحث ؟
- ب- ما إمكانية استعمال نموذج التميز الاوربي لتقييم الاداء المؤسسي للمركز مجال البحث ؟
- ت- ما مستوى الأداء الفعلي للمركز وفق معايير نموذج التميز الأوربي ؟
- ث- ما مقدار الفجوة بين معايير نموذج التميز الأوربي والاداء الفعلي للمركز مجال البحث ؟
- ج- ما إمكانية قياس المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الأهمية النسبية لمعايير نموذج التميز الاوربي ؟

#### 2- أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية تقييم الاداء وأجراء المقارنات مع المؤسسات المماثلة في الدول الاقليمية والعالمية من اجل التحسين, وبما ينسجم مع التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال وقد استحوذ نموذج التميز الاوربي (EFQM) على الاهتمام كونه اداة تستعمل للتقييم الذاتي وفق عدد من المعايير المرنة التي يسهم تطبيقها في تحقيق أهمية كبيرة للمؤسسات, يمكن تحديدها بالآتي:

- أ- المساهمة العلمية الجادة في تشخيص مستوى الاداء الفعلي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) التي تعاني منها.
- ب- اشارة دوافع المؤسسة في تحسين ادائها وصولاً للتميز من خلال تبني مناهج ادارية حديثة وتطبيقها.
- ت- يوفر نموذج التميز الاوربي (EFQM) فرصة للتحسين من خلال مساعدة القادة في التعرف على نقاط الضعف بشكل دقيق و اتخاذ قرار بشأن اجراء خطوات التحسين الضرورية لتقليل الفجوة بين الواقع ومعايير النموذج للوصول الى التميز في الأعمال.
- ث- المساهمة في نشر ثقافة التميز ودورها في تحسين الاداء المؤسسي والارتقاء به.

#### 3- اهداف البحث

- يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية :
- أ- تقييم المعايير والأسلوب المعتمد في تقييم الاداء في المركز مجال البحث.
  - ب- تقييم الاداء الفعلي للمركز باستعمال نموذج التميز الأوربي (EFQM).
  - ت- تحديد مستوى الاداء الفعلي في المركز مجال البحث وفق نموذج التميز الاوربي .
  - ث- قياس الفجوة بين الاداء الفعلي ومعايير نموذج التميز الاوربي (EFQM) في المركز مجال البحث.
  - ج- قياس المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الأهمية النسبية لمعايير نموذج التميز الاوربي وتشخيص نقاط الضعف والقوة في المركز وتحديد مجالات التحسين.

#### 4- منهج البحث

اعتمد البحث منهج (دراسة الحالة) كونه المنهج الأكثر ملائمة من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي, باستعمال معايير نموذج التميز الاوربي في تقييم الاداء المؤسسي للمركز مجال البحث وفق قوائم الفحص المعدة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول الى نتائج دقيقة وواقعية لتشخيص نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين), وذلك من خلال اجراء المقابلات الشخصية والملاحظات والمعايشة الميدانية في المركز والرجوع الى السجلات والوثائق من أجل التشخيص الدقيق لواقع الاداء الفعلي في المركز.

## 5- حدود البحث

شملت حدود البحث الآتي :

- أ- الحدود المكانية: تم اختيار المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات أحدى تشكيلات (وزارة التخطيط) موقعاً لأجراء الجانب العملي في البحث وذلك للمبررات الآتية:
  - 1- يعد المركز احد المؤسسات المهمة في تلبية احتياجات الوزارات والمؤسسات العامة فضلاً عن الشركات في القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني في تدريب وتأهيل وتطوير الموظفين وفق مقتضيات العمل.
  - 2- حصول بعض منتسبي المركز على شهادة مقيم من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة, ويعملون كأعضاء مع ديوان وزارة التخطيط والامانة العامة لمجلس الوزراء في عملية تقييم وزارة التخطيط وفق نموذج التميز الاوربي (EFQM).
  - 3- يعد المركز أحد المؤسسات المعنية باستعمال نموذج التميز الاوربي (EFQM) كونه أحد التشكيلات التابعة لوزارة التخطيط, وقد تم ايفاد عدد من منتسبي المركز الى خارج القطر للاشتراك في دورات تدريب وورش عمل حول استعمال نموذج التميز الاوربي في تقييم الاداء المؤسسي.
  - 4- قيام المركز بتنفيذ دورات عن استعمال نموذج التميز الاوربي (EFQM) لمنتسبي عدد من المؤسسات الحكومية.
  - 5- يمتلك أغلب منتسبي المركز معرفة ووعي بنموذج التميز الاوربي (EFQM).
- ب- الحدود الزمانية: تضمنت الحدود الزمانية الانشطة والفعاليات المخططة والمنفذة ضمن المدة من 1/1 - 2019/6/30, تخللتها المعايير الميدانية واجراء المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق للحصول على المعلومات اللازمة لملء قوائم الفحص من أجل أنجاز الجانب العملي من البحث.
- ت- الحدود البشرية: شملت حدود البحث مدير المركز ومديري الإدارات والخبراء (مجلس ادارة المركز) ومسؤولي الاقسام والمدربين والموظفين للحصول على المعلومات المطلوبة والاستعانة بهم في ملئ قوائم الفحص.

## 6- مصادر جمع البيانات والمعلومات

- أ- الجانب النظري: تضمن الجانب النظري (الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث العربية والاجنبية المنشورة في المجلات والدوريات المتاحة في المكتبات وشبكة الانترنت, واصدار المؤسسة الاوربية لادارة الجودة (EFQM, 2013).
- ب- الجانب العملي: اعتمد الجانب العملي في البحث الحالي على المصادر الآتية:
  - 1- قائمة الفحص: تعد الاداة الاساسية التي تم الاعتماد, التي أعدها الباحث وفق إصدار المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM, 2013).
  - 2- المقابلات الشخصية: تم إجراء المقابلات الشخصية مع المدير العام ومديري الإدارات والخبراء ومسؤولي الاقسام والشعب وعدد من الموظفين والمدربين, فضلاً عن المتعاملين مع المركز من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة للإفادة منها في ملئ قوائم الفحص.
  - 3- المعايير الميدانية: تمت المعايير في المركز للمدة من 5/7 لغاية 2019/8/17 للاطلاع على واقع الحال.

## 7- الأساليب والادوات الاحصائية

تم استعمال عدد من الاساليب والادوات الاحصائية للوصول الى النتائج وكالاتي:

- أ- المقياس السباعي لتحديد الأوزان :
 

تم استعمال مقياس (Likert) السباعي لتحليل قوائم الفحص الخاصة بمعايير نموذج التميز الاوربي (EFQM), والذي يتضمن الأوزان من (0 - 6), إذ يمثل الوزن (6) نقاط قوة يمتلكها المركز, أما الأوزان (5-3-4) تمثل نقاط قوة بحاجة الى تعزيز, والأوزان (2-1-0) تمثل نقاط ضعف تحتاج الى معالجة ( مجالات التحسين ) كما تسميها المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة من أجل تشجيع المؤسسات على اجراء عملية التحسين من أجل الارتقاء بأدائها وكما موضح في جدول (1) الآتي:

جدول ( 1 ) مقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة المطابقة لمتغيرات الدراسة

ت	التوثيق والتطبيق	الاوزان	نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين)
1	مطبق كلياً موثق كلياً	6	نقاط قوة
2	مطبق كلياً موثق جزئياً	5	تعزيز نقاط القوة
3	مطبق كلياً غير موثق	4	تعزيز نقاط القوة
4	مطبق جزئياً موثق كلياً	3	تعزيز نقاط القوة
5	مطبق جزئياً موثق جزئياً	2	نقاط ضعف (مجالات التحسين)
6	مطبق جزئياً غير موثق	1	نقاط ضعف (مجالات التحسين)
7	غير مطبق غير موثق	0	نقاط ضعف (مجالات التحسين)

Sours: Al.Khateeb, Sameer Kamil, (2008), "Total Quality Management and ISO Contemporary Approach", the first edition, Almutrada Publishing and Distribution, Baghdad. بتصريف الباحث

ب- الوسط الحسابي المرجح = مجموع ( الوزن \* التكرارات ) / مجموع التكرارات

ت- النسبة المئوية المطابقة =  $\frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{اعلى درجة في المقياس}}$

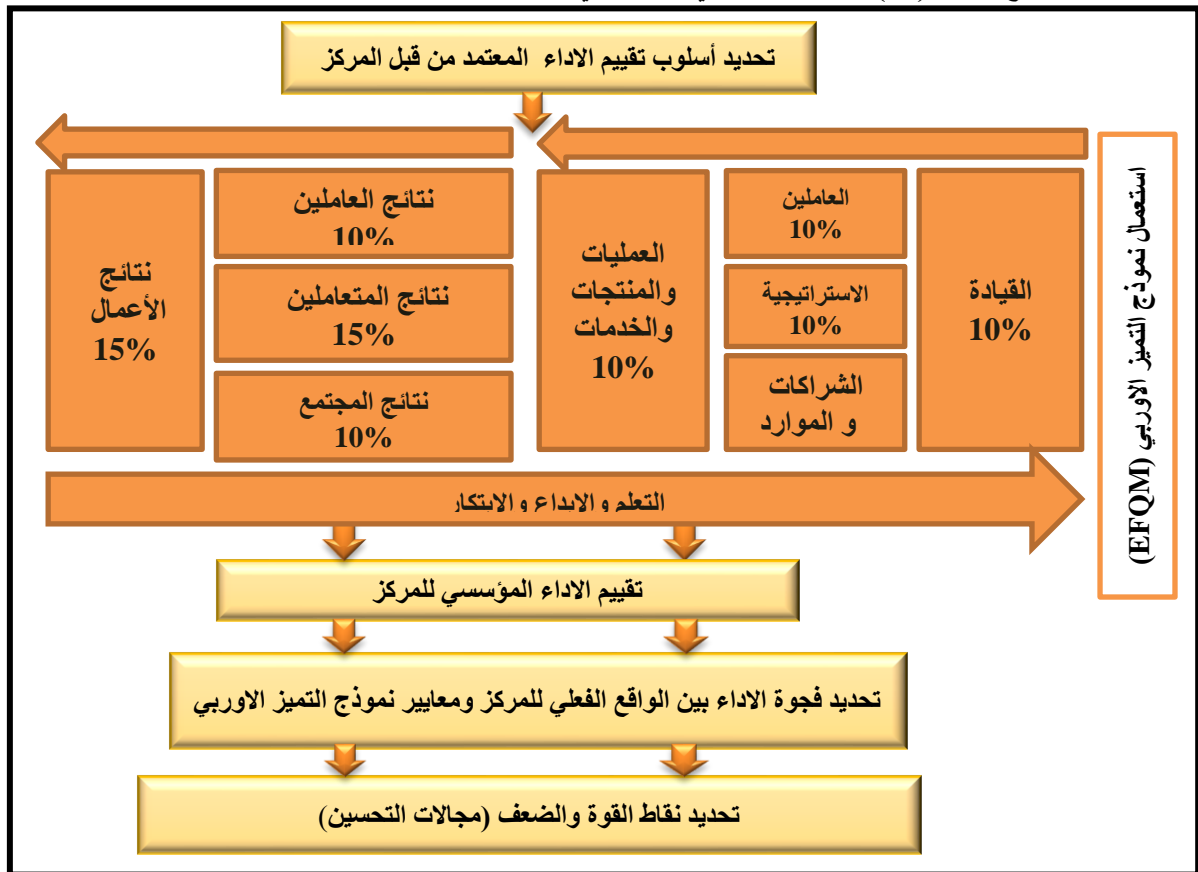
ث- حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة

ج- مقدار المتحقق الفعلي كنسبة مئوية = النسبة المئوية لمدى المطابقة × الاهمية النسبية لكل معيار

ح- منطِق (RADAR) من أجل عرض النتائج النهائية ببياناً.

#### 8- المخطط الاجرائي للبحث

يوضح الشكل ( 1 ) المخطط الاجرائي المعتمد في البحث.



شكل ( 1 ) المخطط الاجرائي للدراسة

## ثانياً: بعض الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية وسيتم في ادناه استعراض اهم الفقرات التي تناولتها المشاكل التي دفعت لتناول هذه المواضيع والاهداف ومنهج والموقع ومنهج واداة الدراسة واهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها.

## 1- الدراسات الخاصة بنموذج التميز الاوربي (EFQM)

أ- دراسة (Fayyadh,2018)

عنوان الدراسة	تطبيق نموذج تقييم الاداء المؤسسي(EFQM) لتحسين جودة الاداء.
مشكلة الدراسة	عدم وجود تقييم حقيقي دقيق لأداء الوزارة مجال الدراسة يتم بموجبه تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التحسين لتعزيز جودة الاداء المؤسسي؟
هدف الدراسة	وضع نظام لتقييم الاداء لغرض تحسين جودة الاداء الحالي من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف الحالية لتحديد فجوة الاداء لغرض الوصول الى فرص التحسين المناسبة التي تساهم في تقليص الفجوة.
موقع الدراسة	وزارة التعليم العالي.
منهج واداة الدراسة	دراسة حالة, قوائم الفحص الخاصة بأنموذج التميز الاوربي EFQM والمقابلات الشخصية, استمارة الاستبانة.
اهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود نظام لتقييم الاداء المؤسسي, إذ تعتمد الوزارة على الطريقة التقليدية لتقييم اداء العاملين لغرض العلاوة.</li> <li>نسبة الفجوة الكلية الخاصة بنموذج تقييم الاداء المؤسسي EFQM (56%) اما ما يخض نسبة المقترحات لتحسين جودة الاداء (97%) وبينت نتائج الاساليب الاحصائية ان هناك دور لتطبيق نموذج تقييم الاداء المؤسسي في تحسين جودة الاداء بمجالاته الثلاثة (الاستراتيجي, العملياتي, الوظيفي), لان تطبيقه من قبل الوزارة سيسهم في تعزيز نقاط القوة والاستغلال لنقاط الضعف بعدها فرصاً للتحسين.</li> </ul>

ب- دراسة (Deveci&amp;Canitez,2018)

عنوان الدراسة	Adapting EFQM Excellence Model for Public Transport Operators: A Case of IETT, Istanbul's Public Bus Operator. تكييف نموذج التميز EFQM لمشغلي النقل العام: حالة من IETT، مشغل الحافلات العامة في اسطنبول.
مشكلة الدراسة	ما أمكانية تطبيق EFQM في شركة النقل العام؟
هدف الدراسة	تكييف وتطبيق نموذج التميز EFQM لمشغلي النقل العام في المناطق الحضرية في اسطنبول.
موقع الدراسة	مشغل الحافلات العامة في اسطنبول.
منهج واداة الدراسة	دراسة حالة, قوائم فحص .
اهم الاستنتاجات	ان عمليات تكييف المفاهيم الاساسية للنموذج مع السياق التنظيمي لمشغل النقل العام يوفر نموذج للإدارة قابل للتطبيق, إذ تم اعتماد نموذج التميز EFQM لأول مرة في شركة النقل العام لما له من تأثير في تعزيز مبادرات الجودة من قبل مشغلي النقل العام بشكل خاص والنقل الحضري بشكل عام.

## 2- الدراسات الخاصة بتقييم الاداء المؤسسي

أ- دراسة (AL-yasiry,2018)

عنوان الدراسة	دور تطبيق الحوكمة الالكترونية في الاداء المؤسسي.
مشكلة الدراسة	ما مدى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الحوكمة الالكترونية والاداء المؤسسي؟ وما هو تأثير تطبيق الحوكمة الالكترونية في الاداء المؤسسي؟
هدف الدراسة	تحديد دور الحوكمة الالكترونية وتطبيقها في مشروع حكومة المواطن الإلكترونية في دائرة التنسيق الحكومي وشؤون المواطنين في الامانة العامة لمجلس الوزراء ودورها في الاداء المؤسسي.
موقع الدراسة	الامانة العامة لمجلس الوزراء.
منهج واداة الدراسة	دراسة تطبيقية, استمارة الاستبانة.
اهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود علاقة تأثير وارتباط بين الاداء المؤسسي والاهتمام في ارضاء المواطنين وذلك من خلال سعي الادارة الى توفير الخدمات الالكترونية التي تكون مساهمة في تحسين الخدمات المقدمة الى المواطنين مما يؤدي الى شعوره بالرضا.</li> <li>• حصول تحسن في الخدمات من خلال جعلها متاحة لعدد كبير من المواطنين عبر النوافذ الالكترونية التي تمكن المواطنين من معرفة النتيجة النهائية عبر الانترنت وتقلل مرات الذهاب الى موقع الخدمة مما ينعكس بصورة ايجابية على اداء المؤسسة.</li> </ul>

ب- دراسة (Shibru, et al;2017)

عنوان الدراسة	Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University.
مشكلة الدراسة	تقييم العوامل المؤثرة في الاداء المؤسسي: حالة جامعة وليتا سودو.
هدف الدراسة	ما هي العوامل التي تؤثر في الاداء المؤسسي والمتغيرات الأخرى ذات العلاقة التي تستهدف مديري الادارة الوسطى في جامعة وليتا سودو؟
موقع الدراسة	تحديد العوامل التي تؤثر في الاداء المؤسسي لجامعة وليتا سودو.
موقع الدراسة	جامعة وليتا سودو إثيوبيا.
منهج واداة الدراسة	وصفي تحليلي, استمارة الاستبانة.
اهم الاستنتاجات	أن العوامل التي تؤثر في الاداء المؤسسي هي الخبرة القيادية والدرجة الأكاديمية للمديرين والسياسات والإجراءات المطبقة والتعليم المهني والإدارة المالية والمساعدة بكفاءة.

## 3- الدراسات الخاصة بتقييم الاداء المؤسسي وفق نموذج التميز الاوربي (EFQM).

أ- دراسة (Hayder,2017)

عنوان الدراسة	تقييم الاداء على وفق نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة.
مشكلة الدراسة	ضعف عملية تقييم الاداء في مكتب المفتش العام في وزارة الصحة وذلك لعدم تبني المكتب لنموذج التقييم المعتمد دوليا والتي عن طريقها يتم تحقيق التميز على مستوى البيئة الخارجية والداخلية؟
هدف الدراسة	تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الاوربية لإدارة الجودة EFQM 2013 في تقييم اداء مكتب المفتش في وزارة الصحة من اجل معرفة مدى سعي ادارة المكتب بتحسين الخدمات التي يقدمها واتباع اساليب متطورة وحديثة في تقييم ادائه وذلك لتشخيص نقاط الضعف فيه ومحاولته للتركيز على اهم الجوانب التي تساعد المكتب في تحقيق الجودة في الخدمات للتميز والتفوق بأدائه.
موقع الدراسة	مكتب المفتش العام وزارة الصحة.
منهج واداة الدراسة	منهج تطبيقي, قوائم الفحص الخاصة بأنموذج التميز للمؤسسة الاوربية (EFQM).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف وعي العاملين بأهمية عملية تقييم الأداء في مختلف مجالات العمل.</li> <li>• ضعف توثيق ونشر رؤية ورسالة واهداف مكتب المفتش العام اذ تبين انها غير معروفة للعاملين فيه والمتعاملين معه.</li> <li>• افتقار مكتب المفتش العام الى وجود الية لتقييم رضا العاملين ومستوى ادانهم.</li> </ul>	اهم الاستنتاجات
---	-----------------

ب- دراسة (Albadry,2018)

تقييم اداء مديرية التدقيق والرقابة الداخلية في وزارة الدفاع على وفق انموذج التميز الاوربي EFQM.	عنوان الدراسة
عدم وجود نظام شامل ومتكامل معتمد دولي لتقييم اداء مديرية التدقيق والرقابة الداخلية في وزارة الدفاع؟	مشكلة الدراسة
تقييم اداء مديرية التدقيق والرقابة الداخلية في وزارة الدفاع باستعمال نموذج التميز الاوربي EFQM.	هدف الدراسة
مديرية التدقيق والرقابة الداخلية.	موقع الدراسة
دراسة تحليلية, قوائم الفحص الخاصة بأنموذج التميز الاوربي EFQM.	منهج واداة الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود ضعف في توعية العاملين بأهمية التميز والتقييم وذلك يؤكد على عدم ارسال المنتسبين للمشاركة في الندوات والمؤتمرات الخاصة بتقييم وتقويم الاداء والتميز والجودة</li> <li>• تتميز المديرية بوجود نسبة عالية من التوثيق لمعيار القيادة بأستعمال الارشفة الالكترونية والسجلات.</li> </ul>	اهم الاستنتاجات

#### 4- مجالات الافادة والتميز عن الدراسات السابقة

تمثلت مجالات الافادة من الدراسات السابقة في الاتي:

- أ- تبلورت فكرة البحث وصياغة منهجيته من مشكلة واهداف وأهمية ونموذجاً.
- ب- الاسهام في تعزيز واغناء الجانب النظري من البحث فيما يتعلق بالأداء المؤسسي ونموذج التميز الاوربي.
- ت- تحديد مجالات تطبيق نموذج التميز الاوربي لتحسين الاداء المؤسسي.
- ث- طبق البحث في مؤسسة خدمية كما هو الحال في اغلب الدراسات السابقة لما تنالها هذه المؤسسة من أهمية في اقتصاد البلدان في الوقت الحاضر.
- ج- ركز البحث على قياس الفجوة بين الاداء الفعلي للمؤسسة مقارنة بمعايير النموذج كما هو الحال في اغلب الدراسات السابقة.
- ح- يمثل البحث الحالي نظاماً متكاملاً لمساعدة أي مؤسسة في رحلتها نحو التميز.

#### المحور الثاني

#### تقييم الاداء المؤسسي ونموذج التميز الاوربي (EFQM) طروحات نظرية

##### أولاً: مفهوم تقييم الاداء المؤسسي

بدء الاهتمام بتقييم الاداء المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال مقولة " كل ما يمكن تقييمه يمكن ادارته " ومحاولة المؤسسات لإيجاد منهجيات تتصف بالثقة من أجل تقييم ادانها, اذ لا يمكن تطبيق استراتيجيات او اساليب لتحسين الاداء في المؤسسة ما لم يتم تقييمها (Immordino:2010,11). يساعد تقييم الاداء المؤسسي في ايجاد مقاييس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقق الأهداف ومقارنتها مع الأهداف المخططة وذلك لتحديد مدى الانحراف في ما تم انجازه فعلا و تحديد اسباب الانحراف واساليب معالجته (Kuhaili,2015:48). ونظراً لوجود عوامل خارجة عن نطاق سيطرة المؤسسة تؤثر في ادانها فكان لابد من الاهتمام بقياس الاداء المؤسسي الذي يعتمد بشكل اساسي على قياس اداء الادارة والافراد في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية معا وهذا ما يميز بين قياس الاداء التقليدي وبين قياس الاداء المؤسسي (AI- (juboori,2015:21). ويمكن تحديد تعريف تقييم الاداء المؤسسي من خلال الجدول ( 2 ).



ت	اسم الباحث، السنة	التعريف
1	( El najar,2014:15)	"عملية تشخيص علاجية لتحديد جوانب القوة والضعف في اداء المؤسسة من اجل تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف وذلك لتحسين الاداء المؤسسي "
2	(Abedil& Boujalal,2016:26)	"الصيغة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوى ومكامن الضعف وكذلك المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها"
3	(Wafula, 2015: 17)	"عملية مستمرة يسعى فيها المديرين الى تحسين اداء المؤسسة".
4	(Fayyadh,2018:23)	"عملية نظامية هادفة تقيس ما انجزته المؤسسة خلال مدة زمنية محددة من خلال مقارنة نتائج الأداء الحالي مع نتائج الأداء المطلوب و التعرف على مدى قدرتها على استغلال مواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهدافها"

جدول ( 2 ) تعريف تقييم الاداء المؤسسي

المصدر : أعداد الباحثان بالاعتماد على ما ورد في المصادر أعلاه.

### ثانياً: أهمية تقييم الاداء المؤسسي

- تبرز أهمية تقييم الاداء المؤسسي من خلال تمكين المؤسسات في اتخاذ قرارات واجراءات صحيحة من خلال الآتي (AL-Zubaidi,2016:22):
- 1- توفير معلومات مهمة ودقيقة لجميع المستويات الادارية في المؤسسة بشكل دوري يتم الاعتماد عليها في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة, وفي اعادة هيكلية الوحدات التنظيمية او المؤسسة واتخاذ القرارات بالاعتماد على تلك المعلومات.
  - 2- تمكين المؤسسة في تقديم الخدمات بجودة عالية للمجتمع من خلال المحافظة على ممارسة أنشطتها بكفاءة عالية.
  - 3- يساعد تقييم الاداء المؤسسي في تبني وحدات قياس قابلة للتنفيذ.
  - 4- مساعدة الادارات العليا في تبني أهداف ممكنة التحقيق وواقعية يمكن نقلها لجميع الافراد العاملين بسهولة.
  - 5- يساهم في اتخاذ إجراءات تصحيحية وقائية وتحفيزية في الوقت والمكان المناسب.
  - 6- تحفيز الافراد العاملين ضمن إطار المؤسسة على العمل الفرقي وأداء أعمالهم بطريقة صحيحة.
  - 7- تحديد برامج التدريب المطلوبة من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والتطوير والترقية.

### ثالثاً: - خطوات تقييم الاداء المؤسسي

- ان عملية تقييم الاداء المؤسسي عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل والقوى ولذلك فإن على مقيمي الاداء ان يعتمدوا خطوات متسلسلة ومنطقية لكي تحقق عملية التقييم اهدافها كالاتي (Wheelen&Hunger,2012,328):
- 1- تحديد ما يجب قياسه : يجب تحديد عمليات التقييم والنتائج التي سيتم رصدها وتقييمها و ان تكون هذه العمليات والنتائج قابلة للقياس بطريقة موضوعية ودقيقة ويجب ان يكون التركيز على المجالات الأكثر أهمية في العملية.
  - 2- تحديد معايير تقييم الاداء : يجب تحديد معايير تقييم اداء مناسبة لاستراتيجية وبيئة المؤسسة وتشمل مجموعة من المؤشرات ونسب الانحراف المسموح بها لكل معيار.
  - 3- تقييم الاداء الفعلي : يجب تقييم مستوى الاداء الفعلي للمؤسسة .
  - 4- مقارنة الاداء الفعلي مع معايير التقييم : يجب مقارنة الاداء الفعلي مع معايير التقييم التي تم تحديدها, فإذا كانت نتائج الاداء ضمن الحدود المسموح بها تتوقف عملية التقييم بينما اذا كانت النتائج خارج الحدود المسموح بها نبدأ بالخطوة الخامسة.
  - 5- اتخاذ الاجراءات التصحيحية : اذا كانت النتائج الفعلية لتقييم الاداء في المؤسسة خارج الحدود المسموح بها يجب اتخاذ اجراءات تصحيحية من اجل معالجة الانحرافات وتحسين الاداء للوصول الى المستوى المطلوب.



### رابعاً: مفهوم نموذج التميز الأوربي (EFQM)

يعد النموذج أداة للتحسين استمدت من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويمثل إطار عمل يستخدم من قبل الكثير من المؤسسات والشركات في القطاعين العام والخاص في أغلب دول العالم، يمكن استخدامه في تحديد مستوى الأداء ويساعد المديرين في التشخيص الدقيق للجوانب الرئيسية التي يجب تحسينها لتحقيق التميز (Hemsworth, 2016: 130). يمثل نموذج التميز الأوربي منهج تقييم ذاتي يتكون من تسعة معايير مرتبه في مجموعتين الأولى (معايير الممكنات) وتشير لكل ما تقوم به المؤسسة وكيف تفعل ذلك والثانية (معايير النتائج) وترتبط بما تحققة المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها (Czerwinski, 2016:5). ولكن لا يضمن تنفيذ النموذج تحسين أداء المؤسسة، وإنما يوفر بيانات عن ما يعمل بطريقة خاطئة وما يمكن أن تركز عليه المؤسسة بشكل أكبر (Anisimova, 2014: 29). وقد عرف نموذج التميز الأوربي بأنه "أداة عملية لمساعدة المؤسسات على إنشاء نظام إدارة مناسب من خلال قياس مكانها على طريق التميز وتحديد الفجوات وتقديم الحلول" (Abu Saada, 2013: 32) أما Anisimova فقد عرفه بأنه "إطار شامل يتطلب الاهتمام خلال عملية التنفيذ وبعدها كونه نموذج شمولي من خلال تطبيق معايير النموذج في جميع أقسام المؤسسة لتقييم ادائها بشكل أكثر دقة" (Anisimova, 2014 : 36). وعرف بأنه "أسلوب إداري حديث للتقييم الذاتي يستخدم في القطاعين الخاص والعام على حد سواء لمساعدة الإدارة العليا في تحديد نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة ومجالات التحسين من أجل تحقيق التميز المستدام" (Soltanifar, 2015: 12). كما عرف بأنه "وسيلة للتطور والتميز وإيجاد الحلول لأهم المعوقات ونقاط الضعف في المؤسسة مقابل التركيز على نقاط القوة والنفرد في المؤسسة" (Balhamar,2016:27). وعرف بأنه "الممارسة الفعالة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج للوصول الى مرتبة التميز من خلال الالتزام بأنماط إدارية قائمة على الأسس والمعايير التي تستند إليها مفاهيم الجائزة" (Belkibir,2016:171).

### خامساً: أهداف نموذج التميز الأوربي (EFQM)

يهدف نموذج التميز الأوربي الى تمكين المؤسسة من تحقيق الاتي (Tanner and Bailey, 2014: 11):

- 1- تحفيز المؤسسات في القيام بعملية التحسين المستمر لجميع أنشطتها من أجل تحقيق التميز في مجالات رضا العاملين والزبائن والمجتمع ونتائج الاعمال.
- 2- دعم قادة المؤسسات في جعل " الجودة الشاملة " عامل حاسم من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالمية.
- كما حددت أهداف نموذج التميز الأوربي بالاتي (Abu Basheer,2015,19):
- 3- تحديد نقاط القوة والفجوات المحتملة فيما يتعلق بروية المؤسسة ورسالتها.
- 4- تحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسة وخارجها في طريقة التفكير من خلال ايجاد مفردات مشتركة.
- 5- توفير إطار عام لنظام إدارة المؤسسة.
- 6- تمكين المؤسسات من استثمار مواردها بكفاءة عالية (Fayyadh,2018:46).

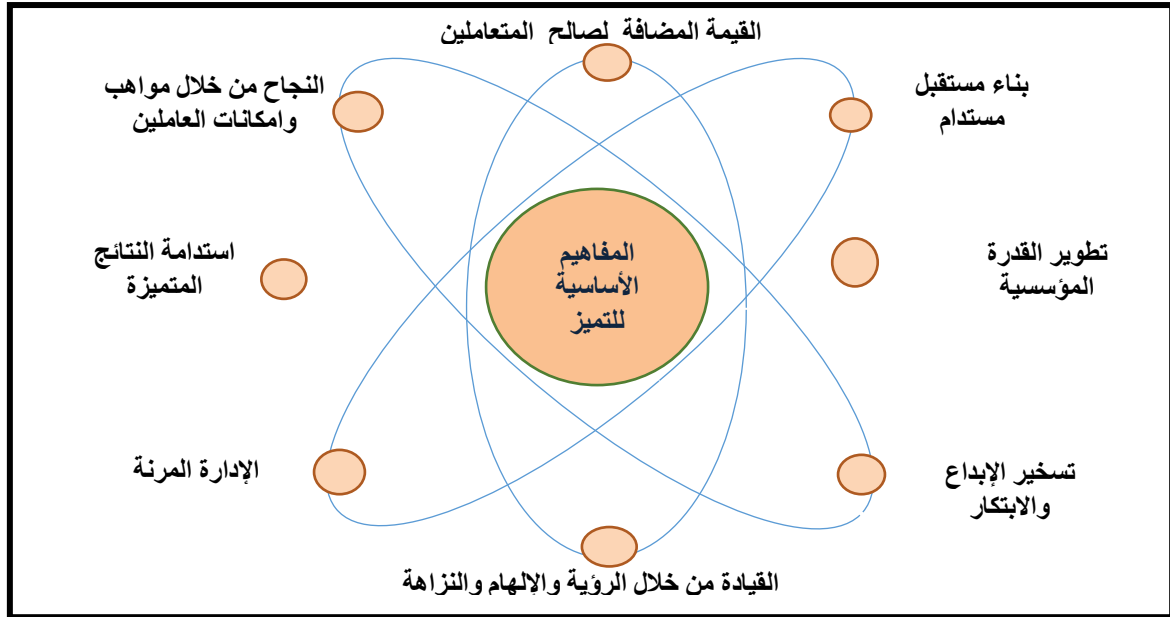
### سادساً: مكونات نموذج التميز الأوربي (EFQM)

يتكون نموذج التميز الأوربي من ثلاث مكونات أساسية هي (Calvo-Mora, et.al, 2018: 1263) :

- 1- المفاهيم الأساسية للتميز: تمثل قاعدة أساسية يتم الاستناد اليها لتحقيق التميز المستدام على مستوى المؤسسة.
- 2- معايير نموذج التميز الأوربي التسعة: تستخدم المعايير كإطار عمل لمساعدة المؤسسة في تحويل المفاهيم الأساسية الى ممارسة عملية لغرض التقييم.
- 3- منظر أو منهج (RADAR): أداة ادارية فاعلة تساعد المؤسسة في تقييم ادائها وتحقيق التميز المستدام.

### سابعاً: المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوربي (EFQM)

تمثل هذه المفاهيم قاعدة أساسية ينبغي الالتزام بها من أجل تحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة تسعى للوصول الى التميز. كذلك تمثل هذه المفاهيم أساس يوصف خصائص ثقافة التميز الموضحة في شكل ( 2 ) والتي تشمل الاتي (EFQM, 2013: 4-8) :



شكل ( 2 ) المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوربي (EFQM)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM, 2013)

- 1- القيمة المضافة لصالح المتعاملين:  
تضيف المؤسسة المتميزة قيمة لصالح المتعاملين (الزبائن والجهات ذات العلاقة) معها باستمرار من خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والتنبؤ بها والعمل على تلبيتها (AL-Shawa,2016:52).
- 2- بناء مستقبل مستدام:  
تستطيع المؤسسة المتميزة من تحقيق تأثير إيجابي في البيئة المحيطة بها من خلال تحسين وتطوير ادائها، والعمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ( Redondo, 2017: 78).
- 3- تطوير القدرة المؤسسية:  
تتمكن المؤسسة المتميزة من تعزيز وبناء وتطوير قدراتها التنظيمية من خلال ادارة فاعلة لجميع عملياتها الداخلية والخارجية (Tanner and Bailey, 2014: 20).
- 4- تسخير الأبداع والابتكار:  
تعزز المؤسسة المتميزة القيمة المضافة للمتعاملين معها من خلال تحسين مستوى أدائها عن طريق التحسين المستمر المتحقق من تسخير أبداعات جميع المعنيين في المؤسسة (El najar,2014:24).
- 5- القيادة من خلال الرؤية والألهام والنزاهة:  
تمتلك المؤسسة المتميزة قادة مبدعين لديهم قدرة على صياغة مستقبل المؤسسة وتحويله الى واقع، الذين يمثلون القدوة الحسنة من خلال القيم والسلوكيات التي يتعاملون به (Sahamood,2013:28).
- 6- الإدارة المرنة:  
تعرف المؤسسة المتميزة بقدرتها على أستثمار الفرص المتاحة والاستجابة السريعة لأي تغير أو تحدي يواجهها بكفاءة وفاعلية.
- 7- النجاح من خلال مواهب وامكانيات العاملين:  
تحقق المؤسسة المتميزة النجاح عن طريق العاملين بما يمتلكون من مواهب وامكانيات، لذلك ينبغي على المؤسسة إشاعة ثقافة التمكين والمشاركة الفاعلة لتحقيق الاهداف الشخصية والمؤسسية.
- 8- استدامة النتائج المتميزة:  
تحقق المؤسسة المتميزة تحقق نتائج أستثنائية أو متميزة بشكل مستدام تلبى من خلالها احتياجات جميع أصحاب المصالح في سياق البيئة التي تعمل بها.

### المحور الثالث

#### الإطار العملي للبحث : تقييم الأداء المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM)

سيتم في هذا المبحث عرض محاور نموذج التميز الأوربي EFQM وتحليل الأوساط الحسابية والنسب المئوية وحجم الفجوة للمحاور وكيفية غلق أو تقليص الفجوة.

#### أولاً: تطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM

#### المعيار الأول:- القيادة

جدول (3) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار القيادة

مدى التطبيق							معايير الممكنات	
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	1. القيادة	
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	1.1 يضع القادة الرؤية والرسالة والقيم والمبادئ ويتصرفون كقدوة حسنة يحتذى بها من قبل الآخرين.	
		*					1.1.1	يتم ضمان مستقبل المركز من خلال تحديد ونشر الغرض الرئيس الذي تستند إليه الرؤية والرسالة والقيم والسلوك.
						*	1.1.2	تجسيد القيم المؤسسية والقدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني في المركز وخارجه سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المركز.
			*				1.1.3	يتم تحديد مسار مستقبلي واضح من خلال مرتكزات استراتيجية للمركز وتعميمها وتوحيد جهود الموظفين نحو تبني الرؤية والرسالة والاهداف والعمل على تحقيقها.
			*				1.1.4	تطوير ودعم بناء ثقافة القيادة التشاركية في المركز ومن ثم مراجعة وتحسين فاعلية القادة.
1.2 يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء.								
						*	1.2.1	يتم استخدام مجموعة من النتائج المتوازنة لمراجعة مستوى التقدم وتكوين نظرة شمولية للأولويات على المدى القصير والطويل ومن ثم ادارة التوقعات الخاصة بجميع المعنيين بالمركز (تحديد الاولويات ومراجعة النتائج).
			*				1.2.2	فهم وتطوير القدرات المتوافرة في المركز.
			*				1.2.3	تقييم نتائج الاداء الحالي من أجل تحسين الاداء المستقبلي وتحقيق منافع مستدامة لجميع المعنيين بالمركز.
						*	1.2.4	يتم صنع القرارات بناءً على معلومات واقعية وموثقة والمعرفة المتوافرة لتحديد مستوى الاداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات الصلة.
		*					1.2.5	تحقيق اعلى مستويات الثقة للمعنيين من خلال تبني الآليات الفاعلة لفهم السيناريوهات المستقبلية ومن ثم ترجمتها لإدارة القضايا الاستراتيجية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالمخاطر المالية.

1.3 يهتم ويتفاعل القادة مع الاطراف الخارجية (المعنيين).						
					*	1.3.1 تبني مناهج عمل مصممة لفهم وتوقع وتحديد الاستجابة المناسبة للاحتياجات الحالية والمستقبلية المختلفة للمعنيين بالمركز.
					*	1.3.2 وضع الإطار العام لسلسلة القيمة بالمركز بناءً على القيم المشتركة ومبدأ المساءلة والإخلاقيات وثقافة الثقة المتبادلة والمصارحة (تعزيز الثقة المتبادلة والقيم المشتركة).
					*	1.3.3 التحلي بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه المعنيين بالمركز والمجتمع ككل عن نتائج الاداء و تحلي جميع العاملين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.
					*	1.3.4 التزام الشفافية في اعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمعنيين بالمركز بما في ذلك الأجهزة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وبما يتناسب مع توقعاتهم ( الشفافية في الإفصاح عن المعلومات ).
		*				1.3.5 تشجيع جميع المعنيين بالمركز على المشاركة في الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع بصورة اوسع واشمل.
1.4 يدعم القادة ثقافة التميز في المركز .						
			*			1.4.1 تشجيع ثقافة المشاركة والتمكين والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم.
			*			1.4.2 الحفاظ على موقع الصدارة واستدامته بالاعتماد على سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة.
		*				1.4.3 تقديم الدعم المطلوب لجميع الموظفين في كافة المستويات لتنفيذ خططهم وتحقيق اهدافهم وغاياتهم.
					*	1.4.4 الاعتراف والتقدير بجهود وانجازات الموظفين بشكل ملائم.
		*				1.4.5 تبني وترويج ثقافة تقديم الأفكار الجديدة ومناهج التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الابداع والتطوير.
		*				1.4.6 تعزيز وتشجيع التنوع وتكافؤ الفرص.
1.5 يضمن القادة المرونة والادارة الفاعلة لعمليات التغيير.						
					*	1.5.1 التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات المناسبة بناءً على المعلومات المتوافرة والخبرة والمعرفة مع الاخذ بعين الاعتبار النتائج المحتملة.
		*				1.5.2 يتم أشراك جميع المعنيين بالمركز والحصول على دعمهم وإسهاماتهم فيما ينبغي أحداثه من تغيير مطلوب لضمان تحقيق النجاح المستدام للمركز.

	*						تجري الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال التركيز على عمليات التحسين.	1.5.3
		*					يتبنى القادة منهج منظم لإنتاج الأفكار الإبداعية وترتيبها من حيث الأولويات.	1.5.4
		*					يجري اختبار ومراجعة الأفكار الجديدة ومن ثم تسخير الموارد اللازمة لتحقيقها خلال الأطار الزمني الملائم.	1.5.5
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	1	9	6	0	0	9	التكرارات	
0	1	18	18	0	0	54	النتيجة	
3.64							المعدل	
%60.66							النسبة المنوية لمدى المطابقة	
%39.34							النسبة المنوية لمقدار الفجوة	

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار القيادة الموضحة في الجدول (3) أن المركز قد حقق معدل مقداره (3.64) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن المركز قد وصل إلى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق منوية (%60.66) ووجود فجوة بمقدار (%39.34)، أي أن المتحقق الفعلي هو (6.1%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار القيادة وفق نموذج التميز الاوربي البالغة (10%)، والسبب في ذلك يعود إلى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

#### 1- (نقاط القوة):

- أ- يحث قادة المركز الموظفين على الالتزام بالقيم المؤسسية المتمثلة في القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني، من خلال التزام المركز بالأوامر الإدارية الصادرة عن هيئة النزاهة المتعلقة بالسلوك الوظيفي التي تركز على النزاهة والشفافية واحترام القوانين والالتزام بها والزام كل الموظفين الجدد بمليء وتوقيع نموذج السلوك الوظيفي، وكذلك من خلال الدورات الحتمية (النزاهة والشفافية)، والقيم المؤسسية الواردة في الخطة الاستراتيجية للمدة (2019-2022).
- ب- يقوم المركز باستخدام مجموعة من النتائج لمعرفة مستوى التقدم من خلال تقارير الانجاز الدورية لمقارنة المنجز الفعلي مع المخطط لتحديد الأولويات على المدى المتوسط والبعيد ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بالمعنيين بالمركز من خلال استطلاع آراء المشاركين وتعميم شهر أيلول لمعرفة احتياجاتهم ومقترحاتهم.
- ت- يعتمد قادة المركز عند صنع القرارات على معلومات واقعية وموثقة والمعرفة المتوافرة لتحديد مستوى الاداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات العلاقة.
- ث- يتبنى قادة المركز مناهج عمل مصممة لفهم وتوقع وتحديد الاستجابة المناسبة للاحتياجات الحالية والمستقبلية المختلفة للأطراف المعنية.
- ج- الاطار العام لسلسلة القيمة في المركز مبني على تعزيز الثقة والقيم المشتركة.
- ح- يلتزم قادة المركز بالشفافية في اعداد التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالأطراف المعنية بالمركز بما فيهم الجهات الرقابية (ديوان الرقابة المالية، ديوان وزارة التخطيط، الأمانة العامة لمجلس الوزراء)، والافصاح عن نتائج تقييم الاداء السنوي الخاص بالعمليات الرئيسية للمركز بكل شفافية وفق تقارير الانجاز السنوية.
- خ- يتبع قادة المركز ليات مناسبة لتقدير وتثمين جهود وانجازات الموظفين المتمثلة بأنظمة الحوافز والمكافآت وكتب الشكر والتقدير ومعايير تحديد الموظف المتميز.
- د- يمتاز قادة المركز بالمرونة والقدرة على صنع القرارات المناسبة بناءً على الخبرة والمعرفة والمعلومات المتوافرة، إذ يتم اعداد الخطة السنوية وفقاً لاحتياجات الاطراف المعنية لتحديد احتياجاتها من الدورات التدريبية لتضمينها في الخطة السنوية، فضلاً عن قدرة المركز في الاستجابة إلى احتياجات بعض المؤسسات من خلال إقامة دورات خارج الخطة السنوية والاستجابة لأي تغيير يحدث في الخطة الاستراتيجية لوزارة التخطيط والتكليف مع كل برنامج حكومي جديد.

## 2- نقاط الضعف ( مجالات التحسين ):

- أ- ضعف نشر رؤية ورسالة والقيم المؤسسية الخاصة بالمركز على جميع المعنيين, والاقتصار على نشرها لدى الإدارات الأربعة, وبعض الموظفين من خلال البروشور والموقع الإلكتروني الرسمي للمركز, وعدم وجود لوائح وبوسترات داخل المركز يجري اعلان الرؤية والرسالة والقيم من خلالها للموظفين والمتعاملين مع المركز.
- ب- محدودية دعم القادة لبناء ثقافة القيادة التشاركية لأشراك جميع الموظفين بالمركز وبكافة المستويات في عملية صنع القرارات, وذلك لاقتصار اجتماعات المركز الدورية على المدير العام ومديري الإدارات.
- ت- محدودية تبني القادة لمناهج تحفز جميع المعنيين بالمركز للمشاركة في أنشطة تعود بالفائدة على المجتمع بشكل أوسع مثل اعطاء دورات مجانية للخريجين لمساعدتهم في ايجاد فرص عمل في القطاع الخاص وتطوير مهاراتهم المعرفية في مجال الاختصاص أو المشاركة في أعمال تطوعية تخدم المجتمع مثل المساهمة في حملات محو الأمية, والاقتصار على أشراك العاملين في فرق العمل (استشارية, تدريبية, بحثية), والاستعانة بمحاضرين من خارج المركز والمراكز التعليمية والمهنية التابعة للجامعات العراقية وفق مذكرات تفاهم.
- ث- محدودية دعم القادة للموظفين لتحقيق الاهداف الشخصية, من أجل تضمين أهدافهم وغاياتهم الشخصية وجعلها جزء من الأهداف الاستراتيجية لزيادة شعورهم بالانتماء والرضا وضمن لانهم للمركز.
- ج- عدم وجود آليات لتحفيز وتشجيع الأفراد العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات, أو نشر ثقافة الابداع داخل المركز باستثناء صندوق المقترحات واللجنة المشكلة بأمر أداري لمتابعة ومراجعة وترتيب الأفكار المقترحة حسب الأولويات.

## المعيار الثاني: الاستراتيجية

جدول ( 4 ) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الاستراتيجية

مدى التطبيق							معايير الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	2. الاستراتيجية
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	2.1 صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمركز.
					*		2.1.1 يتم تحديد جميع الاحتياجات الحالية و المستقبلية لجميع المعنيين بالمركز كمدخل اساس لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها ، ومواجهة التغيرات المحتملة.
		*					2.1.2 تحديد وتحليل المؤشرات الخارجية مثل الاقتصاد الدولي والمحلي. اتجاهات الاسواق , العوامل الاجتماعية التي يمكن ان تؤثر على المركز (تحديد وتحليل المؤشرات الخارجية التي تؤثر على المركز).
					*		2.1.3 فهم و توقع التأثيرات القصيرة والطويلة الامد محلياً ودولياً على المتغيرات السياسية والقانونية والتنظيمية ومتطلباتها.
			*				2.1.4 استخدام الليات مناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها الى سيناريوهات مستقبلية ممكنة التطبيق بالنسبة للمركز.



2.2 صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم الاداء الداخلي وامكانيات المركز.							
					*	تحليل اتجاهات الاداء التشغيلي لتحديد القدرات والامكانيات الحالية ومن ثم تحديد فرص التحسين و التطوير اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	2.2.1
		*				تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والامكانيات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين لتحديد كيفية تعزيزها.	2.2.2
					*	تحديد التأثير المحتمل للتكنولوجيا ونماذج الأعمال الجديدة في أداء المركز.	2.2.3
*						مقارنة أداء المركز مع معايير معتمدة أو منظمات مماثلة ذات أداء متفوق من خلال (المقارنة المرجعية) للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير.	2.2.4
2.3 تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها فضلاً عن السياسات الداعمة لها.							
					*	صياغة استراتيجية واضحة مع السياسات الداعمة لها بغرض تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمركز.	2.3.1
		*				تضمن مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ، ومن ثم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.	2.3.2
					*	تحديد النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.	2.3.3
*						تبنى آليات فاعلة لإدارة المخاطر الاستراتيجية من خلال وضع السيناريوهات المستقبلية.	2.3.4
			*			تحديد وفهم الكفاءات والقدرات المتوفرة وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع.	2.3.5
2.4 تنفيذ ومتابعة الأداء الاستراتيجي والسياسات الداعمة له.							
					*	ترجمة الاستراتيجيات الى مشاريع عمل وهيكل تنظيمية تأكيداً على قدرة المركز على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة ضمن مراحل سلسلة القيمة (ترجمة الاستراتيجيات الى مشاريع عمل وتصميم هيكل تنظيمية حسب متطلبات الخطة الاستراتيجية).	2.4.1
		*				يتم وضع الأهداف بناءً على نتائج المقارنة المرجعية بين أداء المركز والمنظمات المماثلة ذات الاداء المتفوق، وبين الامكانيات الحالية للمركز بالمقارنة مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.	2.4.2
		*				ضمان توافر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي.	2.4.3

			*				التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج وتحديد علاقة السبب والتأثير.	2.4.4
	*						وضع غايات وأهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الأسواق من أجل استغلال الفرص المتاحة مدعومة بالسياسات الملزمة والموارد اللازمة.	2.4.5
			*				تعميم الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها على المعنيين.	2.4.6
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
3	0	6	3	0	1	6	التكرارات	
0	0	12	9	0	5	36	النتيجة	
3.26							المعدل	
%54.38							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%45.62							النسبة المئوية لمقدار الفجوة	

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الاستراتيجية الموضحة في الجدول (4) أن المركز قد حقق معدل مقداره (3.26) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن المركز قد وصل إلى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق مئوية (54.38%) ووجود فجوة بمقدار (45.62%)، أي أن المتحقق الفعلي هو (5.4%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار الاستراتيجية وفق نموذج التميز الأوربي البالغة (10%)، والسبب في ذلك يعود إلى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

#### 1- نقاط القوة:

أ- تم صياغة الخطة الاستراتيجية للسنوات (2019-2022) بناءً على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمعنيين بالمركز من خلال سياسات وإجراءات يتبعها المركز المتمثلة بتحليل (SWOT)، لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من خلال (استطلاع آراء المتدربين، تعميم موجه إلى كافة المؤسسات الحكومية)، كما يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية وتطويرها باستمرار بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة التخطيط.

ب- تفهم وتوقع الإدارة العليا تأثير المتغيرات السياسية إذ لكل حكومة جديدة برنامج خاص بها، وكذلك بالنسبة للمتغيرات القانونية والمتمثلة بالقوانين والتشريعات، أما بالنسبة للمتغيرات التنظيمية تتمثل في دمج أو فصل التشكيلات في المؤسسات الحكومية مما تحتاج إلى إعادة الهيكلة التنظيمي لها والتوصيف الوظيفي كل هذه المتغيرات يتم فهم وتوقع تأثيرها من قبل الإدارة العليا في المركز.

ت- يتم تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي من خلال (تقارير أسبوعية، تقارير فصلية، تقارير سنوية لمقارنة المنجز مع المخطط، كذلك تقارير تقييم الأداء السنوي للموظفين، تحليل (SWOT) بهدف تحديد وفهم القدرات والامكانيات التي يمتلكها المركز من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ث- يتم تحديد التأثير التكنولوجي على مستوى المركز من خلال المبرمجين والتقنيين في إدارة تقنية المعلومات (IT) اعتماداً على المؤهلات والخبرة في هذا المجال ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، ومدى الاستفادة المتحققة لدى المتدربين من خلال نسب النجاح بعد اختبار المتدربين في نهاية كل دورة، أما على مستوى الإدارة العليا فيمكن تحديد التأثير المحتمل المرتبط بنماذج الأعمال الجديدة المرتبطة بواقع عمل المؤسسات ومدى تكييف هذه النماذج مع بيئة العمل في المؤسسات الحكومية.

ج- يمتلك المركز استراتيجية واضحة مع السياسات الداعمة لها من أجل تحقيق رؤية ورسالة المركز.

ح- تحدد النتائج الرئيسية المطلوبة على مستوى الاستراتيجية كأهداف استراتيجية، أما على مستوى الخطة التشغيلية فيتم تحديد النتائج الرئيسية المطلوبة في بداية كل سنة ويتم تضمينها في الخطط التشغيلية، ويتم تقييم مستوى التقدم في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية من خلال التقارير الأسبوعية والشهرية والفصلية والسنوية (لمقارنة الأداء الفعلي المتحقق مع المخطط)، التي ترفع إلى الإدارة العليا في المركز وديوان وزارة التخطيط وديوان الرقابة المالية.

خ- يمتلك المركز مرونة واستجابة لأي تغيرات تطرأ مثل طلب المؤسسات الحكومية لدورات خارج الخطة حيث يكون المركز مستعد لتنفيذ اي دورة وحسب رغبة الجهة المستفيدة.

د- تترجم الاستراتيجية الرئيسية للمركز الى خطط تشغيليه (سنوية), ويتم تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما ينسجم مع الاستراتيجية الرئيسية لدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

## 2- نقاط الضعف (مجالات التحسين):

أ- يستخدم المركز تحليل (SWOT) في تحليل البيئة الداخلية والخارجية دون تحديد الفرص والتهديدات خاصة فيما يتعلق بالاقتصاد الدولي والمحلي او اتجاهات الأسواق او العوامل الاجتماعية, بمعنى آخر لا يوجد اهتمام بتحليل تأثير هذه المؤشرات على المركز.

ب- حدد المركز وفق تحليل (SWOT) أن من ضمن التهديدات التي تؤثر على ادائه هو تقادم القوانين والتشريعات الحكومية, كذلك عدم وجود قانون خاص بالمركز.

ت- عدم وجود اليات مناسبة يتبعها المركز لتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بقدرات وامكانيات الشركاء الحاليين والمحتملين من اجل تعزيز وتطوير قدراته, بأستثناء وجود قاعدة بيانات للمحاضرين الخارجيين وسجلات خاصة بعقود ميرمه مع مراكز ومعاهد تعليمية وتدريبية على المستوى المحلي وعقود طويلة الأمد مع منظمات دولية تابعة للولايات المتحدة الامريكية.

ث- عدم وجود معايير معتمدة من اجل اجراء مقارنة اداء المركز المتحقق في ضونها, وكذلك عدم قيام المركز بأجراء مقارنات مرجعية مع مؤسسات اخرى مماثلة ذات اداء متفوق من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وأجراء التحسين والتطوير.

ج- ضعف المركز في تضمين مبادئ الاستدامة في العمليات الرئيسية, والاكتفاء بتضمينها في الخطة الاستراتيجية المحدثة للأعوام (2019 - 2022).

ح- عدم وجود اليات فاعلة وخطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة على المركز.

خ- عدم القيام بأجراء المقارنة المرجعية مع المؤسسات المماثلة ذات الاداء المتفوق, والاكتفاء بمقارنة نتائج الاداء الفعلي مع الاهداف الموضوعية للتعرف على قدرة المركز في تحقيق الاهداف الموضوعية على مستوى الخطة التشغيلية وفق تقارير الانجاز (الاسبوعية, شهرية, الفصلية, السنوية).

د- محدودية الموارد المالية والمادية والتقنية المتوافرة لدعم عمليات التطوير المؤسسي, إذ يعاني المركز من محدودية التخصيصات المالية كونه يعتمد على التمويل المركزي مما ينعكس سلباً على عمليات التطوير.

ذ- عدم وضع أهداف وغايات واضحة للأبداع من أجل زيادة وعي الموظفين وتحفيزهم نحو الأبداع.

ر- ضعف نشر وتعميم الاستراتيجية لجميع الموظفين والمعنيين في المركز.

## المعيار الثالث: الموارد البشرية

جدول ( 5 ) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العاملين

مدى التطبيق							معايير الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	3. الموارد البشرية
مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق موثق جزئياً	مطبق موثق كلياً	مطبق غير موثق	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	
3.1 دعم خطط الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المركز.							
						*	3.1.1 تحديد مستويات اداء الموظفين اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
		*					3.1.2 مواءمة خطط الموارد البشرية مع استراتيجية المركز والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
						*	3.1.3 تكييف ومواءمة الهيكل التنظيمي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .
		*					3.1.4 اشراك الموظفين في اعداد ومراجعة الاستراتيجيات والسياسات والخطط الخاصة بالموارد البشرية وتبني مناهج ابداعية ومبتكرة .

		*				ادارة عمليات التوظيف والتطوير والتنقل والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.	3.1.5
	*					أجراء المسوحات لاستقصاء اراء العاملين بهدف تحسين استراتيجيات وسياسات وخطط الموارد البشرية.	3.1.6
3.2 تحديد وتطوير قدرات الموارد البشرية.							
			*			تحديد كفاءات ومهارات ومستويات الأداء المطلوبة من الموظفين لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية.	3.2.1
		*				التخطيط الفعال لاستقطاب وتطوير والاحتفاظ المواهب والقدرات المطلوبة لتلبية احتياجات المركز.	3.2.2
			*			تقييم اداء الموظفين ومساعدتهم في تحسين ادائهم وتعزيز ارتباطهم بالمركز.	3.2.3
			*			ضمان توافر الموارد والفرص للعاملين لتعظيم مساهماتهم في المركز.	3.2.4
3.3 إشراك وتمكين الموارد البشرية.							
		*				الموانمة بين الاهداف الشخصية واهداف الفريق وتمكين العاملين من خلال المشاركة الحقيقية للجميع .	3.3.1
		*				تطبيق الابداع على كافة المجالات بما فيها الهيكل التنظيمي والعمليات والخدمات والتسويق ونماذج الاعمال.	3.3.2
	*					نشر ثقافة الابداع والابتكار في كافة مجالات العمل لضمان تقديم الأفكار وسرعة الاستجابة للتحديات.	3.3.3
			*			تشجيع الأفراد العاملين على تعزيز صورة المركز وسمعته لدى الآخرين.	3.3.4
		*				تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم ايجابياً في خدمة المجتمع ككل.	3.3.5
3.4 تواصل الموارد البشرية بفاعلية في جميع انحاء المركز.							
		*				تفهم احتياجات التواصل والحوار بين الموظفين واستخدام الاستراتيجيات والادوات الملائمة لاستمرار التواصل والحوار معهم.	3.4.1
				*		التركيز على فهم العاملين لتوجيهاتهم وقدرتهم على توضيح دورهم في استمرار نجاح المركز.	3.4.2
		*				تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وتحديد افضل الممارسات وتشجيع الحوار في جميع المستويات.	3.4.3
					*	تطوير ثقافة مؤسسية لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمركز.	3.4.4

3.5 مكافأة وتقدير الموارد البشرية والاهتمام بهم.							
					*	3.5.1 تحديد الاجور ومتطلبات التوظيف وفق إجراءات وسياسات تتسم بالشفافية.	
		*				3.5.2 تحفيز العاملين على المشاركة في عمليات التحسين والابداع. والعمل على تقدير جهودهم وانجازاتهم.	
	*					3.5.3 وجود بيئة عمل ملائمة تتناسب مع متطلبات العمل المعاصرة	
					*	3.5.4 ترويج ثقافة الدعم والتقدير بين العاملين وفرق العمل.	
					*	3.5.5 احترام وتقبل تنوع الأفراد والمؤسسات التي يقوم المركز بخدمتها.	
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
2	2	10	3	0	1	6	التكرارات
0	2	20	9	0	5	36	النتيجة
3							المعدل
%50							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%50							النسبة المئوية لمقدار الفجوة

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الموارد البشرية الموضحة في الجدول (5) أن المركز قد حقق معدل مقداره (3) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل الى أن المركز قد وصل الى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق مئوية (50%) ووجود فجوة بمقدار (50%)، أي أن المتحقق الفعلي هو (5%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار الموارد البشرية وفق نموذج التميز الاوربي البالغة (10%)، والسبب في ذلك يعود الى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

#### 1- (نقاط القوة):

- يتم تحديد مستويات اداء العاملين اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية عن طريق ادارة الاستشارات والنظم من خلال التوصيف الوظيفي الدقيق وتحديد مهام وواجبات كل ادارة وقسم وشعبة، فضلاً عن وجود قاعدة بيانات خاصة بالمحاضرين الداخليين والخارجيين تتضمن معلومات كاملة عنهم من حيث الاختصاص والمؤهلات العلمية وعدد الدورات التي تم تنفيذها من قبلهم فضلاً عن تقارير خاصة بالمحاضرين يتم أعدادها في نهاية كل دوره، كذلك من خلال دورات تجريبية لتحديد مستوى اداء المدرب وهل مؤهل لإعطاء دورة ام يحتاج الى تحسين ادائه من خلال المشاركة بدورات خاصة لتمكينه من اعطاء المحاضرات، فضلاً عن تحديد مستويات الأداء من خلال تقييم الاداء السنوي الخاص بجميع الأفراد العاملين في المركز.
- تقوم ادارة الاستشارات والنظم بمهمة مراجعته وتطوير الهيكل التنظيمي الخاص بالمركز ويتم تعديل الهيكل التنظيمي وتطويره بشكل دوري بما ينسجم مع الاستراتيجية الكلية للمركز لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- يوجه القادة الأفراد التابعين لهم ليفهم كل فرد واجباته ومسؤولياته وفق واجبات ومهام كل ادارة وقسم، كذلك يوجه القادة الأفراد التابعين لهم وفق اوامر التكليف بطريقة تضمن أن جميع الأفراد العاملين داخل المركز قادرين على توضيح دورهم في استمرار نجاح المركز.
- توجد ثقافته مؤسسية داخل المركز لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الادارات والحلقات المتواصلة المكونة لسلسله القيمة الخاصة بالمركز، حيث تم تضمين (التشاركية، المؤسسية والاستدامة) في الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمركز (2019 - 2022) في فقرة القيم فضلاً عن اشراك الافراد العاملين في فرق عمل (بحثيه، تدريبية، استشارية) واللجان وفق أوامر أداريه مما يعزز التعاون المشترك.
- يتم تحديد الاجور وفق جدول سلم رواتب موظفين الدولة الموحد، أما بالنسبة لمتطلبات التوظيف تتم وفق إجراءات وسياسات تتسم بالشفافية، إذ يتم تشكيل لجنة من قبل الإدارة العليا بعد تحديد الدرجات الشاغرة وتقوم هذه اللجنة بأعداد خطه لعملية التوظيف (الاستقطاب، آلية التقديم، المقابلات، الاختيار والتوظيف) تبداً من الاعلان وتنتهي بالاختيار والتوظيف.

ح- يتم الترويج لثقافة الدعم والتقدير من قبل قادة المركز بين الأفراد العاملين وفرق العمل من خلال (معايير الموظف المتميز)، فضلاً عن وجود نظام للحوافز والمكافآت و كتب الشكر والتقدير لثمين الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين.

خ- يحترم ويتقبل المركز تنوع الأفراد والمنظمات والمؤسسات التي يقوم بخدمتها ويعمل مع الجميع على أساس الثقة والاحترام والعدالة والشفافية كون المركز يتبع سياسة الانفتاح على الجميع (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني، المنظمات الدولية).

## 2- نقاط الضعف (مجالات التحسين):

أ- محدودية موانمة خطط الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمركز حيث لا توجد خطة سنوية للتدريب من أجل تطوير القدرات والمهارات اللازمة بما ينسجم مع الاستراتيجية الكلية للمركز ولكن يتم ادخال الأفراد العالمين في دورات حسب احتياجات الادارات الاربعة في حين من الضروري وجود خطة سنوية للموارد البشرية بناءً على تقييم اداء العاملين السنوي.

ب- محدودية أشراك الأفراد العاملين في المركز في أعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعاملين والخطط والسياسات.

ت- لا يقوم المركز بإدارة عمليات التوظيف عندما تتوفر درجات وظيفيه شاغرة فيه , حيث تتولى وزارة التخطيط هذه المهمة من خلال تشكيل لجنة لمتابعة اجراءات التوظيف المتمثلة ب(الاستقطاب، الاختيار والتعيين) كون المركز احد تشكيلات الوزارة، أما التطوير الوظيفي والتنقل والتعاقب الوظيفي يتم من خلال سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.

ث- محدودية مشاركة الأفراد العاملين في المركز في تحسين استراتيجيات وخطط وسياسات الأفراد العاملين.

ج- يعاني المركز من قلة الكوادر التخصصية في منهجيات التطوير الاداري ووجود فجوة في الخبرات المعرفية والمهارات بين الخط الاول وذوي الاختصاص والخطوط الاخرى وهذا تم توثيقه في تحليل (SWOT) من ضمن نقاط الضعف التي يعاني منها المركز كما موضح في الملحق ( 4 ) والسبب في ذلك هو عدم وجود تخطيط فعال لتوفير احتياجات المركز اللازمة من الموارد البشرية بما يتلاءم مع طبيعة الخدمات التي يقدمها المركز.

ح- محدودية الموانمة بين الاهداف الشخصية وأهداف الفرق، وتتم المشاركة في المركز من خلال أشراك الأفراد العاملين في فرق عمل (بحثية، استشارية، تدريبية) وتشكيل اللجان.

خ- عدم وجود اليات لتبني وتطبيق الابداع ولكن الابداع يكون ضمنى في بعض المجالات، بالنسبة للهيكل التنظيمي يتم الابداع من خلال تعديله وتطويره بشكل دوري بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية للمركز ويتم ذلك من قبل ادارة الاستشارات والنظم، وبالنسبة للعمليات تقوم بعض الادارات بأبداع ضمنى مثل إدارة التدريب وأدارة تقنية المعلومات وفق خططها السنوية، واما بالنسبة للمجالات الاخرى لا يجد ابداع مجرد سياقات عمل واجراءات روتينية.

د- لا يوجد في المركز ثقافة خاصة بالابداع والابتكار وآليات مناسبة لنشرها في كافة مجالات العمل.

ذ- ضعف الآلية المتبعة من قبل المركز لتشجيع الأفراد العاملين على تعزيز صورة المركز وسمعته من خلال ندوات ودورات وعقد اجتماعات دورية لحثهم، وعلى الرغم من ذلك عند التعامل مع المستفيدين من خدمات المركز يقوم الأفراد العاملين بعكس صورة حسنه عن المركز.

ر- محدودية تحفيز الأفراد العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تسهم أيجاباً في خدمة المجتمع ككل، واشراكهم فقط في فرق عمل (بحثية، استشارية، تدريبية).

ز- يتم التواصل والحوار مع الأفراد العاملين من خلال قنوات الاتصال الرسمية وفق مذكرات داخلية او عن طريق الاتصالات غير الرسمية المتمثلة بالعلاقات الشخصية، فضلاً عن مذكرات اجتماع في الامور الطارئة بين مديري الادارات والأفراد العاملين التابعين لهم لمناقشة بعض الامور في حال وجود شكوى من قبل الأفراد العاملين، فضلاً عن وجود منظومة هاتف داخلي تربط كل تشكيلات المركز في كافة المستويات لتسهيل عملية الاتصال الداخلي، كذلك محضر اجتماع مديري الادارات الأربعة مع المدير العام بشكل دوري، لكن لا يوجد خطه موثقه او آليات محددة من اجل التواصل والحوار مع جميع العاملين مثل عقد اجتماعات بشكل دوري أو وجود استبيان لاستقصاء اراء الأفراد العاملين وأشراكهم في صنع القرار.



س- محدودة تحفيز الأفراد العاملين للمشاركة في عمليات التحسين والابداع باستثناء صندوق المقترحات لتقديم الأفكار الجديدة ووجود لجنة مشكله لمتابعة ودراسة المقترحات المقدمة من قبل الأفراد العاملين وكذلك لا توجد منهجيات للتحسين المستمر في المركز، أما بالنسبة لتقدير جهود الأفراد العاملين وانجازاتهم يتم ذلك عن طريق كتب الشكر والتقدير والمكافآت ونظام الحوافز فضلاً عن (الموظف المتميز) الذي يتم اختياره وفق معايير خاصة يتم وضعها من قبل مديري الإدارات في نهاية كل سنة.

### المعيار الرابع:- الشراكات والموارد

جدول ( 6 ) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الشراكات والموارد

مدى التطبيق							معايير الممكنات	
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	4. الشراكات والموارد	
مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً		
مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق		
مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق غير موثق		
4.1 ادارة الشركاء والموردين لتحقيق المنفعة المستدامة.								
*							4.1.1	تصنيف الشركاء والموردين وفق استراتيجية المركز وتبني سياسات وعمليات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية.
		*					4.1.2	بناء علاقات مستدامة مع الشركاء والموردين وفق الثقة والاحترام المتبادل والشفافية.
		*					4.1.3	ضمان عمل الشركاء والموردين وفق استراتيجية المركز.
*							4.1.4	أنشاء شبكات مناسبة لتحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وامكانيات المركز لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين.
		*					4.1.5	تحقيق المنفعة المتبادلة من خلال المشاركة بالخبرة والموارد والمعرفة مع الشركاء والموردين.
4.2 ادارة الشؤون المالية لتحقيق النجاح المستدام.								
		*					4.2.1	استخدام استراتيجيات وسياسات وعمليات مالية لدعم الاستراتيجية الشاملة للمركز وضمان المرونة المالية.
						*	4.2.2	أجراء التخطيط المالي والرقابة واعداد التقارير ومراجعة العمليات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
		*					4.2.3	تخصيص الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية بدلاً من التركيز على الربح السريع في الأمد القصير وتعزيز القدرة التنافسية في المجالات المناسبة.
		*					4.2.4	استخدام الحوكمة المؤسسية المالية في المستويات المناسبة في المركز.
*							4.2.5	تقييم جدوى الاستثمار في الموجودات المادية وغير المادية وتحديد التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في الامد البعيد.
4.3 ادارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.								
		*					4.3.1	وضع استراتيجيات وسياسات وعمليات لإدارة المباني والمعدات والمواد بطريقة مستدامة مالياً وبيئياً.

					*	4.3.2	الاستخدام الامثل والادارة الفاعلة لكافة الموجودات المادية (المعدات و المباني و المواد).
*						4.3.3	قياس التأثير المحتمل للعمليات التشغيلية والخدمات المقدمة على الصحة العامة والسلامة البيئية.
					*	4.3.4	تحديد اهداف تحقق المعايير والمتطلبات القانونية.
*						4.3.5	تطوير المعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن القطاع الذي يعمل به المركز.
4.4 ادارة التقنية لدعم تحقيق الاستراتيجية.							
					*	4.4.1	استخدام تقنية متكاملة لدعم الاستراتيجية العامة للمركز.
			*			4.4.2	تقييم وتطوير التقنية المستخدمة بغرض تحسين درجة المرونة وسرعة التكيف.
					*	4.4.3	اشراك المعنيين بالمركز ذوي العلاقة في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة تهدف الى تعظيم المنفعة.
		*				4.4.4	استبدال التقنيات المتقادمة بتقنيات حديثة من أجل تعزيز قدرة المركز.
		*				4.4.5	استخدام التكنولوجيا لدعم ثقافة الابداع والابتكار.
4.5 ادارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة و بناء قدرات المركز.							
					*	4.5.1	تزويد القادة بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم الكافي لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
					*	4.5.2	تحويل البيانات الى معلومات ومعرفة يمكن تبادلها واستخدامها بفاعلية.
		*				4.5.3	تأسيس مناهج لإشراك المعنيين بالمركز واستخدام خبراتهم ومعرفتهم في تقديم الافكار الجديدة.
					*	4.5.4	السماح للعاملين والمستفيدين من الحصول على المعلومات والمعرفة مع الأخذ بنظر الاعتبار حماية أمن وحقوق الملكية الفكرية للمركز.
*						4.5.5	تأسيس وادارة شبكات التعلم والتعاون لتحديد فرص الابداع والتحسين.
		*				4.5.6	تحويل الافكار الى واقع لتحقيق الاستفادة القصوى منها.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
6	0	8	4	0	2	6	التكرارات
0	0	16	12	0	10	36	النتيجة
2.84							المعدل
%47.43							النسبة المنوية لمدى المطابقة
%52.57							النسبة المنوية لمقدار الفجوة

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الشراكات والموارد الموضحة في الجدول (6) أن المركز قد حقق معدل مقداره (2.84) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل الى أن المركز قد وصل الى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الجزئي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق منوية (%47.43) ووجود فجوة بمقدار (%52.57)، أي أن المتحقق الفعلي هو (4.7%) من مجموع الاهمية النسبية لمعيار الشراكات والموارد وفق نموذج التميز الاوربي البالغة (10%)، والسبب في ذلك يعود الى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

## 1- ( نقاط القوة):

- أ- يتبنى المركز آليات فاعلة للقيام بالتخطيط المالي السنوي وفق الموازنة السنوية الخاصة بالمركز، والرقابة واعداد ورفع التقارير المالية الى وزارة المالية شهرياً من اجل توضيح الموقف المالي للمركز وفق (ميزان المراجعة الشهري) للتأكد من عدم تجاوزه عن الارصدة (وفق التخصيصات) ومراجعة العمليات المالية و مطابقتها مع العمل الفعلي للتحقق من صحة الاجراءات المحاسبية.
- ب- يتم استخدام الموجودات المادية استخداماً أمثل من قبل ادارات وأقسام المركز من خلال اعداد الخطط التشغيلية الخاصة بها وفق الامكانيات والخبرات والموجودات المادية (المباني، المعدات، المواد) المتوافرة، ووجود برامج الصيانة الدورية لها.
- ت- تم تحديد اهداف المركز في الخطة الاستراتيجية (2019 - 2022) وفق معايير معتمدة (الحكم الرشيد - الهدف 16) الذي تتبناه وزارة التخطيط وهو هدف صادر من مؤسسة معتمدة دولياً، ومراعاة الامتثال للقوانين والتشريعات الحكومية عند تحديد الاهداف.
- ث- يمتلك المركز حزمة تقنية متكاملة تتمثل بالأجهزة المادية (حاسبات، طابعات، منظومة كاميرات مراقبة)، الأنظمة (تصميم، تعديل وتطوير، صيانة الأنظمة) والشبكات، تقوم ادارة تقنية المعلومات بدعم استراتيجية المركز من خلال صيانة الأجهزة المادية وتطوير الأنظمة وادارة الموقع الالكتروني الخاص بالمركز مثل نشر انجازات ونشاطات المركز ودليل الدورات والأخبار الخاصة بالمركز، فضلاً عن تصميم قاعدة بيانات للرواتب والموارد البشرية والأقسام حسب طبيعة نشاطها و مهامها.
- ج- يتم اشراك الافراد العاملين في تقنية المعلومات في تطوير وتطبيق تقنيات حديثة وفق الخطة السنوية لصيانة وادامة وبناء أنظمة جديدة وتصميم مواقع الكترونية وفق أوامر التكلفة في قسم الشبكات وصيانة الحاسبات وقسم المعلومات والمواقع الالكترونية وقسم البرمجيات.
- ح- يتم تزويد الادارة العليا بالمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب من أجل دعم عملية صنع القرار وفق محضر اجتماع مديري المركز وتقارير الانجاز الدورية (اسبوعية في نهاية كل دورة، شهرية، فصلية، نهاية سنة)، ويتم توثيق ذلك في قاعدة بيانات خاصة بكل ادارة يمكن الرجوع اليها عند الحاجة.
- خ- يمتلك المركز قاعدة بيانات بالأنشطة الرئيسية التي يؤديها ونظام لمعالجة البيانات وتحويلها الى معلومات تكون متاحة للجميع من داخل وخارج المركز من ذوي العلاقة مثل قاعدة البيانات الموجودة في ادارة التدريب، إذ حيث يتم تحويل هذه البيانات الى معلومات تتضمن (تاريخ الدورة، أعداد المشاركين، نتائج اختبار المشاركين، الجهات المستفيدة)، فضلاً عن تقارير الانجاز التي تتضمن معلومات عن الأنشطة الرئيسية والمقارنة بين المخطط والمنجز الفعلي كنسب مئوية وملاحظات عن البرامج التدريبية لكل سنة، التي يمكن الرجوع اليها من أجل اجراء بعض الدراسات والبحوث، فضلاً عن تحليل (SWOT) الذي يتضمن معلومات مهمة عن نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجه المركز.
- د- يسمح المركز لجميع الموظفين والمستفيدين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها عن طرق التدريب او المذكرات الداخلية بين الأقسام والادارات الوسطى والعليا والتقارير الدورية، وقواعد البيانات والسجلات الموجودة في كل الأقسام، أما بالنسبة للمستفيدين الخارجيين فيتم الحصول على البيانات عن طريق العقود ومذكرات التعاون المشترك والخدمات التي يقدمها المركز مثل (التدريب، الاستشارات)، فضلاً عن وجود مكتبة المركز التي تتضمن الدراسات والبحوث العلمية الحديثة في مجالات مختلفة.

## 2- ( نقاط الضعف ) مجالات التحسين):

- أ- لم يجري تحديد شركاء وتضمينهم كهدف استراتيجي في الخطة الاستراتيجية ووضع سياسات مناسبة للعمل المشترك معهم بفاعلية.
- ب- ضعف تبني المركز لمنهجية واضحة بهدف بناء علاقات مستدامة مع الشركاء تضمن عملهم وفق استراتيجية المركز.
- ت- ضعف آليات العمل التي يتبناها المركز للتواصل مع الشركاء والمتمثلة بأنشاء شبكات اتصال وتعاون مناسبة لتحديد فرص الشراكات المستقبلية لتعزيز قدرة وامكانيات المركز.
- ث- محدودية المنافع المتحققة من خلال المشاركة في تبادل الخبرات والمعرفة والموارد مع الشركاء، كون المركز لا يمتلك شركاء استراتيجيين من أجل تعظيم المنفعة المتبادلة معهم من خلال تبادل الخبرات والمعرفة، وانما يعتمد على مذكرات تفاهم مع المراكز التعليمية والمهنية التابعة للجامعات العراقية وبشكل محدود.
- ج- محدودية استخدام الحوكمة المالية في المركز لدعم العمليات المالية.
- ح- عدم وجود منهج مستخدم من قبل المركز لتقييم واختبار جدوى الاستثمار في الموجودات (المادية، وغير المادية).

- خ- محدودية الاستراتيجيات والسياسات والعمليات المعتمدة من قبل المركز لإدارة المباني والمعدات والمواد بطريقة مستدامة مالياً و بيئياً، إذ تتم برامج الصيانة بعد ان يتم تحديد الاولويات لأجراء الصيانة بسبب قلة التخصيصات المالية.
- د- عدم اهتمام المركز بمواكبة التطوير الحاصل بالمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للارتقاء بها على مستوى الأنشطة المقدمة من قبل المركز.
- ذ- محدودية قدرة المركز على شراء أجهزة و تقنيات حديثة واستبدالها مع المتقدمة لمواكبة التطورات بسبب قلة التخصيصات المالية، وتم توثيق هذه الفقرة كنقطة ضعف يعاني منها المركز في تحليل (SWOT) الخاص بالمركز.
- ر- عدم وجود تكنولوجيا مستخدمة من قبل المركز لدعم ثقافة الابداع والابتكار، ولكن يوجد ابداع وابتكار ضمني في إدارة تقنية المعلومات من خلال تطوير الانظمة بشكل دوري وكذلك تصميم انظمة جديدة سنوياً من قبل المبرمجين.
- ز- عدم وجود آلية متبعة لتأسيس وإدارة شبكات التعلم والتعاون من أجل تحديد فرص الابداع والابتكار والتحسين في المركز.
- س- محدودية ترجمة الافكار والمقترحات الى واقع لتحقيق الاستفادة القصوى منها بسبب محدودية الاليات المعتمدة من قبل المركز لتبني الافكار الجديدة وقلة التخصيصات المالية.

### المعيار الخامس: العمليات والخدمات

جدول (7) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العمليات والخدمات

مدى التطبيق							معايير الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	5. العمليات والخدمات
غير موثق	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	
5.1 تصميم العمليات وادارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح المعنيين بالمركز.							
							5.1.1 يتم تحديد العمليات الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية
					*		5.1.2 ادارة العمليات التي تتم في المركز وكذلك التي تتخطى حدود المركز.
					*		5.1.3 يفهم مسؤولي العمليات أدوارهم ومسؤولياتهم في وضع وتطوير العمليات وأدائها.
		*					5.1.4 يتم تحديد وتطوير مجموعة متوازنة و منطقية من مؤشرات اداء العمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات من اجل قياس فاعلية وكفاءة العمليات الرئيسية، ومدى مساهماتها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
*							5.1.5 يتم استخدام نتائج تقييم أداء العمليات الحالي ومقارنتها مع نتائج اجراء (المقارنة المرجعية) من اجل تفعيل الابداع والابتكار والتحسين المستمر.
5.2 تطوير الخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح جميع المتعاملين مع المركز.							
			*				5.2.1 يقوم المركز بإضافة قيمة لجميع المتعاملين والعمل على اشراكهم من أجل تطوير وابتكار خدمات جديدة.
			*				5.2.2 استخدام دراسات السوق والمسوحات لاستقصاء الآراء بهدف التنبؤ وتحديد التحسينات التي تستهدف تعزيز الخدمات المقدمة.
			*				5.2.3 تطوير الخدمات بما يتلاءم مع متطلبات المتعاملين الحاليين والمحتملين.
					*		5.2.4 تصميم الخدمات بكفاءة وبطريقة مسؤولة.

5.3 ترويج الخدمات وتسويقها بشكل فاعل.							
					*	5.3.1 تحديد المتعاملين الحاليين والمحتملين والتنبؤ باحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.	
		*				5.3.2 ترجمة الاحتياجات والتوقعات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين الى عروض خدمات جذابة.	
					*	5.3.3 يتم تطوير استراتيجية تسويق ملائمة للترويج عن الخدمات للمتعاملين الحاليين والمستهدفين.	
5.4 إنتاج وتقديم وإدارة الخدمات.							
			*			5.4.1 تقديم خدمات تلبية أو تتجاوز احتياجات المتعاملين الحالية وتوقعاتهم المستقبلية.	
		*				5.4.2 تطوير سلسلة القيمة لضمان قدرة المركز على الاستمرار بالإيفاء بالتزاماته في القيمة المضافة.	
			*			5.4.3 توافر الموارد والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين لتعظيم خبرات المتعاملين.	
		*				5.4.4 تتم مقارنة الاداء مع المعايير القياسية والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين من أجل تعظيم القيمة المضافة للمتعاملين.	
5.5 ادارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.							
					*	5.5.1 تصنيف المتعاملين وفق استراتيجية المركز ووضع سياسات واجراءات لإدارة العلاقات معهم بفاعلية.	
					*	5.5.2 تحديد متطلبات التواصل مع المتعاملين الحالية والمستقبلية.	
					*	5.5.3 تطوير حوار متواصل مع المتعاملين يتسم بالشفافية والصدق.	
					*	5.5.4 المتابعة والمراجعة المستمرة لردود افعال المتعاملين لضمان تصميم عمليات ملائمة تضمن الاستجابة المناسبة لأي ملاحظات.	
					*	5.5.5 استيعاب المتعاملين لمسؤولياتهم تجاه الخدمات المقدمة.	
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
1	0	3	6	0	1	10	التكرارات
0	0	6	18	0	5	60	النتيجة
4.23							المعدل
%70.63							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%29.37							النسبة المئوية لمقدار الفجوة

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العمليات والخدمات الموضحة في الجدول (7) أن المركز قد حقق معدل مقداره (4.23) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل الى أن المركز قد وصل الى مستوى (التطبيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق مئوية (70.63%) ووجود فجوة بمقدار (29.37%)، أي أن المتحقق الفعلي هو (7.1%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار العمليات والخدمات وفق نموذج التميز الاوربي البالغة (10%)، والسبب في ذلك يعود الى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

#### 1- (نقاط القوة):

- تقوم الادارات الأربعة في المركز والاقسام بتحديد أطار عام للعمليات الرئيسية الخاصة بها وفق خططهم التشغيلية (السوية) من أجل تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمركز.
- يتم ادارة العمليات الرئيسية بما فيها العمليات التي تتخطى حدود المركز ويتم متابعتها وفق تقارير الانجاز (الاسبوعية، الشهرية، الفصلية، السنوية) للتأكد من مدى ملائمة الخط التشغيلية الموضوعة من خلال مقارنة نسبة الانجاز الفعلي مع المخطط.

ت- هناك تحديد واضح وفهم للأدوار والمسؤوليات من خلال مهام وواجبات كل ادارة وقسم وشعبه, وكذلك من خلال التوصيف الوظيفي وتوزيع الواجبات والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات وفق اوامر التكليف ويقوم مديري الادارات الأربعة في وضع وتطوير العمليات الرئيسية الخاصة بهم بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للمركز.

ث- يتم تصميم الخدمات التي يقدمها المركز بكفاءة وبطريقه مسؤوله من قبل الادارات الاربعه في المركز بالاعتماد على ما متوافر من خبرات وكفاءات وموارد.

ج- يتم تحديد المتعاملين الحاليين والمحتملين للمركز والتنبؤ باحتياجاتهم من خلال استخدام ادوات مناسبة (تعميم شهر ايلول لمعرفة احتياجات المؤسسات, استقصاء اراء المتدربين), والدورات الحتمية كذلك الخبراء العاملين في المركز لديهم قدرة للتنبؤ في تحديد البرامج التدريبية من خلال عدد المشاركين في كل دورة ومدى الاقبال عليها.

ح- يتبنى المركز منهج ملائم للترويج عن خدماته لكافة المتعاملين والمستهدفين من خلال اعتماد تعميم دليل التدريب السنوي الى الوزارات والمؤسسات بشكل ورقي والكتروني والاعلان على الموقع الالكتروني الخاص بالمركز ومواقع التواصل للوصول الى اكبر عدد ممكن من المتعاملين الحاليين والمستهدفين.

خ- جرى تصنيف المتعاملين مع المركز ضمن الخطة الاستراتيجية للمدة (2019 - 2022) ضمن فقرة اصحاب المصالح كالاتي (الجهات العليا, وزارة التخطيط, المنظمات الاقليمية والدولية, الوزارات, منظمات المجتمع المدني, القطاع الخاص العاملين في المركز), كما توجد سجلات وقواعد بيانات خاصة بالمشاركين والمؤسسات التي يتعامل معها المركز والمحاضرين الخارجيين الذي يتم الاستعانة بهم من قبل المركز في بعض الدورات لعدم توافر الخبرة لديه ويمكن الرجوع اليها عند الحاجة, ويقوم المركز بوضع سياسات واجراءات من اجل ادارة العلاقات مع جميع المتعاملين معه بفاعليه.

د- يتم تطوير وتفعيل متطلبات التواصل مع المتعاملين الحاليين والمستقبلين بصيغة تضمن الحوار المتواصل معهم بشفاافية من خلال التعاميم والبريد الالكتروني والمقابلات الشخصية ودليل التدريب السنوي والموقع الالكتروني للمركز.

ذ- يتم مراجعة ومتابعة ردود افعال المتعاملين بشكل مستمر من خلال استطلاع اراء المتدربين للتأكد من مستوى رضاهم عن برامج الدورات التدريبية للتأكد من ان العمليات صممت بطريقة ملائمة تضمن الاستجابة المناسبة لأي ملاحظات كما موضح في ملحق (7), وكذلك الاستجابة لمقترحات المتعاملين من خلال فقرة المقترحات الواردة في استبانة استطلاع الرأي ومن خلال المقابلات الشخصية.

ر- يضمن المركز استيعاب المتعاملين لمسؤولياتهم تجاه الخدمات المقدمة من خلال أرشاد جميع المشاركين في الدورات عن جميع تفاصيل البرنامج التدريبي في بداية البرنامج وتوثيق مواعيد الدورات في دليل التدريب السنوي.

## 2- نقاط الضعف ( مجالات التحسين ):

أ- محدودية قياس واستخدام وتطوير المركز مؤشرات اداء العمليات وما يرتبط بها من مقاييس للمخرجات من اجل قياس كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية والاقتصار على مقارنة الانجاز الفعلي مع المخطط وفق تقارير الانجاز.

ب- عدم استخدام نتائج تقييم أداء العمليات الحالي في اجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المماثلة ذات الممارسات الافضل لتحديد الفجوة والتعلم من تجاربهم من اجل تفعيل الابداع والابتكار والتحسين المستمر بما يضمن النجاح المستدام للمركز.

ت- محدودية تطوير سلسله القيمة الخاصة بالمركز بسبب قلة التخصيصات المالية إذ يتم ذلك وفق امكانياته المتاحة لتحقيق قيمة مضافه من خلال قدرة المركز في الاستجابة وتنفيذ دورات خارج الخطة وبمرونة عالية حسب رغبة المتعاملين من حيث موعد ومكان الدورة.

ث- عدم وجود معايير قياسية معتمدة من قبل المركز مثل (معايير الجودة) من اجل مقارنة الاداء المتحقق معها لغرض التعلم من نقاط القوة وتحديد فرص التحسين لتعظيم القيمة المضافة للمتعاملين, إذ يقوم المركز فقط باجراء مقارنه بين المخطط والاداء الفعلي وفق تقارير دورية.



## المعيار السادس:- نتائج المتعاملين

تبين نتائج جدول ( 8 ) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار نتائج المتعاملين

مدى التطبيق							معايير النتائج
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	6. نتائج المتعاملين
مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق موثق جزئياً	مطبق موثق كلياً	مطبق غير موثق	مطبق موثق جزئياً	مطبق كلياً	
6.1 انطباعات المتعاملين مع المركز.							
						*	6.1.1 السمعة والصورة . تشمل (الاتصال والمرونة والمبادرة والاستجابة والعدالة بالاهتمام والتفهم).
		*					6.1.2 قيمة الخدمة. تشمل (الجودة والابداع في تصميم الخدمة).
					*		6.1.3 تقديم الخدمة. تشمل (الأدلة والوثائق المتعلقة بالخدمات ومعالجة استفسارات وشكاوى المتعاملين).
					*		6.1.4 خدمة وعلاقات المتعاملين . تشمل (سلوك العاملين وكفاءتهم في الاستجابة ودرجة الاعتمادية ومدى ملائمة الخدمة).
				*			6.1.5 ولاء المتعاملين وارتباطهم بالمؤسسة.
6.2 مؤشرات الاداء المتعلقة بالمتعاملين.							
		*					6.2.1 تقديم الخدمة. تشمل ( نسبة الاخطاء والأداء المتحقق مقارنة بالأهداف).
					*		6.2.2 خدمة وعلاقة المتعاملين ودعمهم. تشمل (إرشاد وتدريب المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة, الوقت اللازم لتقديم الخدمة, الوقت اللازم لتطوير الخدمة).
	*						6.2.3 التعامل مع الشكاوى. (وجود الية للتعامل مع الشكاوى في المركز).
			*				6.2.4 أشراك المتعاملين والشركاء في تصميم الخدمة والعمليات.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
	1	2	1	1	3	1	التكرارات
0	1	4	3	4	15	6	النتيجة
3.66							المعدل
%61.11							النسبة المنوية لمدى المطابقة
%38.89							النسبة المنوية لمقدار الفجوة

قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار نتائج المتعاملين الموضحة في الجدول (8) أن المركز قد حقق معدل مقداره (3.66) من أصل (6), ويشير هذا المعدل الى أن المركز قد وصل الى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق منوية (61.11%) ووجود فجوة بمقدار (38.89%), أي أن المتحقق الفعلي هو (9.2%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار نتائج المتعاملين وفق نموذج التميز الاوربي البالغة (15%), والسبب في ذلك يعود الى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

## 1- ( نقاط القوة):

- أ- يمتلك المركز مكانة وصورة جيدة من خلال قدرته في التواصل الفعال مع المؤسسات والمرونة والاستجابة والعدالة في الاهتمام والتفهم مع جميع المتعاملين.
- ب- يقوم المركز بتوثيق الخدمات التي يقدمها للمتعاملين وفق الخطة الاستراتيجية في فقرة مهام المركز والعقود المبرمة ومذكرات التفاهم ودليل التدريب السنوي، ويتم مقارنة المخطط مع المنجز وفق تقارير الانجاز.
- ت- يتم تقديم الخدمة وإدارة العلاقات مع المتعاملين من قبل الموظفين بسلوك مهني عالي بالاعتماد على الخبرة والمؤهلات العلمية التي يمتلكونها والتزامهم بلوائح السلوك الوظيفي، من خلال تقديم المشورة وإرشاد المتعاملين على كيفية الحصول على الخدمة والوقت اللازم لتقديم الخدمة.
- ث- يتم إرشاد المشاركين في البرامج التدريبية عن كيفية الحصول على الخدمة، فضلاً عن تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الدورة.

## 2- نقاط الضعف ( مجالات التحسين ) :

- أ- محدودية استخدام الآليات المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة.
- ب- عدم وجود منهج واضح معتمد من قبل المركز للأبداع في تصميم الخدمة.
- ت- عدم وجود آلية أو إجراءات معتمده من قبل المركز لقياس وتوثيق نسب الأخطاء.
- ث- عدم وجود آلية معينة للتعامل مع الشكاوى في المركز، فغالباً ما يتم معالجة الشكاوى من خلال المقابلات الشخصية.

## المعيار السابع :- نتائج العاملين

جدول ( 9 ) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق نتائج العاملين

مدى التطبيق							معايير النتائج	
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	7. نتائج العاملين	
غير مطبق	غير موثق	مؤثق جزئياً	مؤثق كلياً	غير مؤثق	مؤثق جزئياً	مؤثق كلياً	7.1 انطباعات العاملين عن المركز.	
			*				7.1.1	الرضا والمشاركة والارتباط . فرص التطوير الوظيفي وفرص التعلم والانجاز والتقييم العادل للأداء.
						*	7.1.2	التحفيز والتمكين. الأمان الوظيفي والأجور والمزايا.
		*					7.1.3	القيادة والإدارة. القيادة والاتصال والمشاركة والعلاقات الإنسانية.
						*	7.1.4	الكفاءة وإدارة الأداء. النظام الإداري المعمول به.
			*				7.1.5	التدريب والتطوير المهني. تمكين العاملين وتدريبهم وتطويرهم.
		*					7.1.6	التواصل الفعال. إدارة التغيير والدور المجتمعي للمركز.
		*					7.1.7	ظروف العمل. ظروف العمل المادية والامن والسلامة المهنية لبينة العمل
							7.2	مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين.
							7.2.1	أنشطة المشاركة والارتباط .

		*					المشاركة في فرق التحسين وتقديم المقترحات، الفوائد التي يمكن قياسها من فرق العمل.
					*		7.2.2 أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء. الإنتاجية والكفاءة المطلوبة.
					*		7.2.3 أداء القيادة. سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات وتقدير جهود العاملين وفرق العمل.
						*	7.2.4 أنشطة التدريب والتطوير المهني. مدى نجاح برامج التدريب والتطوير لتحقيق الأهداف الموضوعية والمشاركة في برامج التدريب والتطوير وتقييم التدريب.
		*					7.2.5 التواصل الداخلي. فاعلية الاتصال ونسبة الاستجابة لاستطلاعات الرأي.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	4	2	1	2	3	التكرارات
0	0	8	6	4	10	18	النتيجة
3.83							المعدل
%63.88							النسبة المنوية لمدى المطابقة
%36.12							النسبة المنوية لمقدار الفجوة

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار نتائج العاملين الموضحة في الجدول (9) أن المركز قد حقق معدل مقداره (3.83) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن المركز قد وصل إلى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق مئوية (63.88%) ووجود فجوة بمقدار (36.12%)، أي أن المتحقق الفعلي هو (6.4%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار نتائج العاملين وفق نموذج التميز الأوروبي البالغة (10%)، والسبب في ذلك يعود إلى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

#### 1- (نقاط القوة):

- يشعر جميع الموظفين في المركز بدرجة عالية من الأمان والاستقرار والذي يتضح من خلال انخفاض معدل دوران العمل، والعدالة في توزيع الأجور من خلال وجود نظام للأجور والمزايا (حوافز، مكافآت، كتب شكر وتقدير، الموظف المتميز).
- سرعة الاستجابة لطلبات واستفسارات الموظفين التابعين لهم من قبل الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
- سهولة اتصال الموظفين بالإدارة العليا كون المركز يعتمد مبدأ الباب المفتوح في المستويات العليا (المدير العام، مديري الإدارات الأربعة).
- يتم تقييم الموظفين بشكل دوري من خلال وجود نظام معتمد يضمن عدالة التقييم.
- وجود نظام إداري (النظام الداخلي) يتم العمل بموجبه من قبل جميع الموظفين في كافة المستويات بالمركز، والالتزام بقانون وزارة التخطيط للنظام الداخلي.
- يضمن المركز نجاح برامج التدريب والتطوير المنفذة للموظفين لتطوير معارفهم ومهاراتهم كون المركز مختص في مجال التدريب.

#### 2- (مجالات التحسين):

- محدودية البيات التواصل والحوار من أجل إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
- عدم وجود نظام خاص للتعامل مع شكاوى الأفراد العاملين، إذ يتم حل المشاكل من خلال المقابلات الشخصية.
- محدودية إشراك الموظفين عند إجراء التغيير اللازم.
- عدم وجود آلية محددة لتشكيل فرق عمل خاصة بالتحسين عند الضرورة.

- ج- الافتقار الى منهج محدد لاستطلاع اراء الموظفين لأبداء آراءهم ومقترحاتهم في القضايا المهمة في المركز.  
ح- عدم وجود ليات معتمده من قبل الادارة العليا لقياس مدى فاعلية الاتصال الداخلي.

### المعيار الثامن نتائج المجتمع

جدول ( 10 ) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق نتائج المجتمع

مدى التطبيق							معايير النتائج
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	8- نتائج المجتمع
مطبق غير موثق	مطبق غير موثق	مطبق موثق جزئياً	مطبق موثق كلياً	مطبق غير موثق	مطبق موثق جزئياً	مطبق كلياً	
8.1 انطباعات المجتمع عن المركز.							
*							8.1.1 التأثير البيئي. المبادرات المساهمة في تحسين الواقع البيئي.
						*	8.1.2 السمعة والصورة. المساواة في مجال التعامل وتقديم الخدمات.
		*					8.1.3 التأثير بالمجتمع. المشاركة في النشاطات المجتمعية ودعم المشروعات الخيرية.
	*						8.1.4 التأثير في بيئة العمل. الجهود والمبادرات التطوعية والانسانية.
						*	8.1.5 التغطية الاعلامية. توفير المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع ونشرها.
8.2 مؤشرات الاداء المتعلقة بالمجتمع.							
		*					8.2.1 الأنشطة الخاصة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع. مدى تعريف المركز بإنجازاته المجتمعية.
					*		8.2.2 الالتزام بالتشريعات والحوكمة المؤسسية. الالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع , طبيعة العلاقة والتعاون مع الدوائر الأخرى.
	*						8.2.3 الأداء الخاص بالصحة والسلامة. الجهود المبذولة لتقليل الضوضاء والاضرار الناجمة عن الاعمال ومدى تأثيرها في البيئة.
					*		8.2.4 الاداء المسؤول عن المشتريات ومصادر حجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
1	2	2	0	0	2	2	التكرارات
0	2	4	0	0	10	12	النتيجة
3.11							المعدل
51.85%							النسبة المنوية لمدى المطابقة
48.15%							النسبة المنوية لمقدار الفجوة

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار نتائج المجتمع الموضحة في الجدول (10) أن المركز قد حقق معدل مقداره (3.11) من أصل (6), ويشير هذا المعدل الى أن المركز قد وصل الى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق منوية (51.85%) ووجود فجوة بمقدار (48.15%), أي أن المتحقق الفعلي هو (5.2%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار نتائج المجتمع وفق نموذج التميز الاوربي البالغة (10%), والسبب في ذلك يعود الى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

## 1- ( نقاط القوة):

- أ- يتعامل المركز مع جميع المتعاملين بمبدأ العدالة والمساواة من خلال القيم المؤسسية التي يلتزم بها بالنسبة للخدمات المقدمة التي تكون متاحة للجميع.
- ب- يوفر المركز المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع ويقوم بنشرها على الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي.
- ت- يلتزم المركز بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع من خلال الامتثال لجميع القوانين والتشريعات الحكومية والايفاء بجميع التزاماته تجاه المجتمع.
- ث- يجري اعداد خططه التشغيلية في ضوء الامكانيات المتوافرة، وحتى المشتريات تتم بطريقة مسؤولة من خلال لجنة المشتريات ولجنة اعتدال الاسعار، من خلال شراء المستلزمات من مصادر موثوقة بعد إجراء المفاضلة لاختيار أفضل العروض.

## 2- نقاط الضعف ( مجالات التحسين):

- أ- ضعف المبادرات الخاصة بتحسين الواقع البيئي من خلال المساهمة في اقامة دورت ومؤتمرات وندوات لزيادة الوعي البيئي في المجتمع وفي حث المنظمات الصناعية لتفعيل دورها في المحافظة على البيئة.
- ب- محدودية المشاركة في النشاطات المجتمعية ودعم المشروعات الخيرية.
- ت- محدودية الجهود والمبادرات التطوعية والانسانية التي يقوم بها المركز لخدمة المجتمع.
- ث- محدودية تعريف المركز بإنجازاته المجتمعية والمتعلقة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع.
- ج- عدم وجد مؤشرات متبعة من قبل المركز لقياس نتائج خدمة المجتمع.

## المعيار التاسع:- نتائج الأعمال

جدول ( 11 ) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق نتائج الأعمال

مدى التطبيق							معايير النتائج
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	9- نتائج الأعمال
غير مطبق	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	مطبق كلياً	
9.1 المخرجات الاستراتيجية الرئيسية.							
						*	9.1.1 المخرجات المالية. درجة الالتزام بالموازنة وترشيد النفقات.
		*					9.1.2 انطباعات المعنيين بمصالح العمل. قياس معدلات الابداع وعدد المشروعات الجديدة نسبة الى المقترحات المطبقة.
		*					9.1.3 الأداء مقارنة بالموازنة. نسب النجاح في تحقيق الاهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة و الاستراتيجية.
						*	9.1.4 حجم الخدمات المقدمة تشمل الوقت اللازم للإنجاز والانتاجية.
						*	9.1.5 مخرجات العمليات الرئيسية الوقت اللازم لتقديم الخدمة أو المبادرة.
9.2 مؤشرات أداء الأعمال.							
		*					9.2.1 المؤشرات المالية عدد الشراكات والقيمة المضافة منها، عدد المبادرات الخاصة بالتحسين والمنفذة مع الشركاء والقيمة المضافة منها.
		*					9.2.2 مؤشرات أداء العمليات الرئيسية. الوقت اللازم لإنجاز العمليات، نسبة الاخطاء.
		*					9.2.3 أداء الشركاء والموردين. عدد المبادرات الخاصة بالتحسين والمنفذة مع

							الشركاء والقيمة المضافة التي قدمتها.
					*		التقنية والمعلومات والمعرفة. مدى توافرها في الوقت الملائم وسهولة الوصول إليها.
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	5	0	0	2	2	التكرارات
0	0	10	0	0	10	12	النتيجة
3.55							المعدل
%59.25							النسبة المنوية لمدى المطابقة
%40.75							النسبة المنوية لمقدار الفجوة

تبين نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار نتائج الاعمال الموضحة في الجدول (11) أن المركز قد حقق معدل مقداره (3.55) من أصل (6), ويشير هذا المعدل الى أن المركز قد وصل الى مستوى (التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي) لفقرات هذا المعيار وبنسبة تطبيق منوية (59.25%) ووجود فجوة بمقدار (40.75%), أي أن المتحقق الفعلي هو (8.9%) من مجموع الأهمية النسبية لمعيار نتائج الاعمال وفق نموذج التميز الاوربي البالغة (15%), والسبب في ذلك يعود الى نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) الآتية:

#### 1- ( نقاط القوة):

- يلتزم المركز الموازنة المالية وتجري المتابعة وفق التقارير المالية التي ترفع الى وزارة المالية شهرياً لتحديد الموقف المالي للمركز وفق (ميزان المراجعة الشهري) للتأكد من عدم تجاوز الارصدة (التخصيصات المالية), ويتم ترشيد النفقات من خلال تحديد الاولويات في الموازنة التشغيلية والالتزام بالضوابط والقوانين التي تحددها وزارة المالية.
- يجري تحديد الوقت اللازم لإنجاز الخدمات وتوثيقها مثل أوقات وعدد الدورات التدريبية, وحجم الخدمات التي يقدمها المركز من خلال الخطط السنوية في بداية كل سنة لكافة الإدارات وتقارير الانجاز في نهاية كل سنة, وبالنسبة للإنتاجية يمكن قياسها من خلال عدد الدورات المنفذة خارج الخطة وبنفس الامكانيات.
- يمتلك المركز تقنيات متكاملة يتم ادارتها من قبل إدارة تقنية المعلومات, فضلاً عن وجود قواعد بيانات ومعلومات في كافة الإدارات والاقسام يمكن الرجوع اليها عند الحاجة ومكتبة غنية بالمصادر العربية والاجنبية لبحوث ودراسات متنوعة يمكن الاستعانة بها من قبل جميع الموظفين والاشخاص من خارج المركز, كما يمتلك المعرفة في مجال العمل من خلال الخبرات والكفاءات المتوافرة.

#### 2- نقاط الضعف (مجالات التحسين):

- عدم وجود اليات محدد لقياس معدلات الابداع في المركز.
  - محدودية الآليات المعتمدة من قبل المركز لقياس وتوثيق نسب النجاح في تحقيق الاهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة والاستراتيجية, باستثناء تقارير الانجاز السنوية ومقارنة النتائج المتحققة لسنة ما مع سنة الاساس.
  - محدودية القيمة المضافة المتحققة والمبادرات المنفذة مع الشركاء في ما يتعلق بالتحسين.
  - لا يوجد مقياس أو آلية محدد من قبل المركز لقياس نسبة الاخطاء في تنفيذ العمليات الرئيسية.
- ثانياً: خلاصة بالنتائج النهائية لقياس حجم الفجوة لمدى تطبيق و توثيق المركز لمعايير نموذج التميز الاوربي: يظهر الجدول (12) خلاصة بالنتائج النهائية الخاصة بقوائم الفحص لبيان حجم الفجوة بين المعايير والاداء الفعلي للمركز.

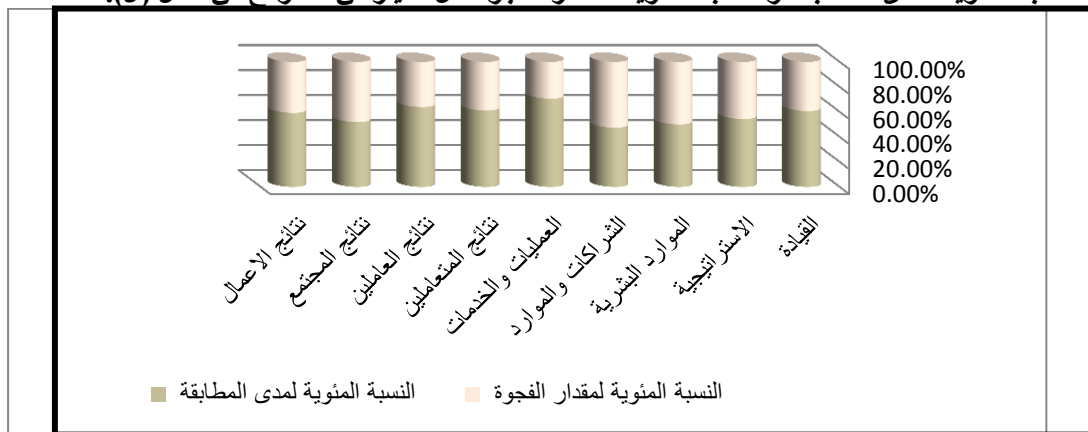


جدول ( 12 ) مستوى تطبيق وتوثيق معايير نموذج التميز الاوربي في المركز

ت	معايير نموذج التميز الاوربي	عدد نقاط كل معيار	الاهمية النسبية %	المتحقق الفعلي كنسبة مئوية %	المعدل	النسبة المئوية لمدى المطابقة %	النسبة المئوية لمقدار الفجوة %
1	القيادة	100	10	6.1	3.64	60.66%	39.34%
2	الاستراتيجية	100	10	5.4	3.26	54.38%	45.62%
3	الموارد البشرية	100	10	5	3	50%	50%
4	الشراكات والموارد	100	10	4.7	2.84	47.43%	52.57%
5	العمليات والخدمات	100	10	7.1	4.23	70.63%	29.37%
6	نتائج المتعاملين	150	15	9.2	3.66	61.11%	38.89%
7	نتائج العاملين	100	10	6.4	3.83	63.88%	36.12%
8	نتائج المجتمع	100	10	5.2	3.11	51.85%	48.15%
9	نتائج الاعمال	150	15	8.9	3.55	59.25%	40.75%
10	المجموع الكلي	1000	100%	58%	—	57.69	42.31

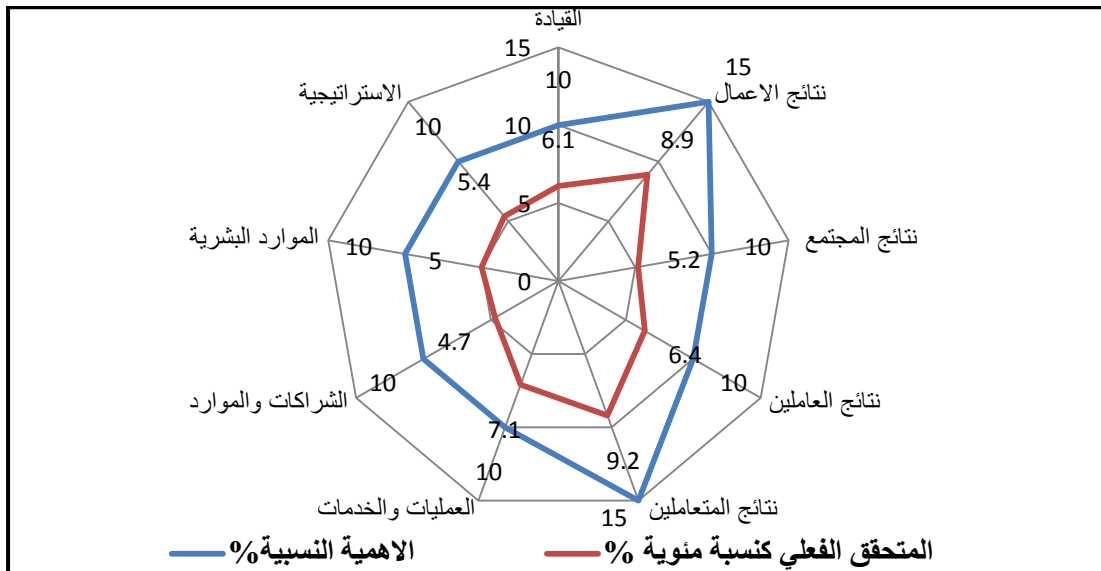
المصدر: من أعداد الباحثان

يتضح من الجدول (12) أن المركز حقق مقدار (58%) من مجموع الاهمية النسبية لمعايير النموذج التسعة، أما أعلى مستوى تطبيق وتوثيق حققه المركز في معيار (العمليات والخدمات) بنسبة مئوية مقدارها (70.63%)، وهذا مؤشر على أمكانية المركز في تقديم خدمات متميزة، ثم معيار (نتائج المجتمع) بنسبة مئوية مقدارها (63.88%)، ثم معيار (نتائج المتعاملين) بنسبة مئوية مقدارها (61.11%)، ثم معيار (القيادة) بنسبة مئوية مقدارها (60.66%)، أما معيار (نتائج الاعمال) فقد حقق نسبة مئوية مقدارها (59.25%)، وحقق معيار (الاستراتيجية) نسبة مئوية مقدارها (54.38%)، ومعيار (نتائج المجتمع) نسبة مئوية مقدارها (51.85%)، ومعيار (الموارد البشرية) نسبة مئوية مقدارها (50%)، وحقق معيار (الشراكات والموارد) أقل نسبة مئوية لمدى التطبيق والتوثيق في المركز بمقدار (47.43%)، وهذا يدل على ضعف المركز في إنشاء شراكات استراتيجية لدعم وتطوير وتبادل الخبرات والمعرفة والمهارات، وسوف يتم تمثيل النسب المئوية لمدى المطابقة والنسب المئوية لمقدار الفجوة لكل معيار في النموذج في شكل (3).



شكل ( 3 ) النسب المئوية لمدى المطابقة ومقدار الفجوة لكل معيار في النموذج

يتبين من الشكل (3) أن معيار (الشراكات والموارد) قد حقق أعلى نسبة مئوية لمقدار الفجوة (52.57%)، وحقق معيار (العمليات والخدمات) أدنى نسبة مئوية لمقدار الفجوة وهي (29.37%)، أما بالنسبة لمقدار المتحقق الفعلي حسب الاهمية النسبية لكل معيار في النموذج التي حصل عليها المركز مقارنة بعدد النقاط الرسمية لكل معيار سوف يتم توضيحها وفق منطق (RADAR) في شكل (3).



شكل (4) المقدار المتحقق الفعلي كنسبة مئوية وفق منطوق (RADAR) نلاحظ من خلال شكل (4) أن مقدار المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الاهمية النسبية الخاصة لكل معيار في النموذج كانت كالاتي: معيار القيادة حقق (6.1%) من أصل (10%)، أما معيار الاستراتيجية حقق (5.4%) من أصل (10%)، في حين معيار الموارد البشرية حقق (5%) من أصل (10%)، ومعيار الشركاء والموارد حقق (4.7%) من أصل (10%)، ويليه معيار العمليات والخدمات حقق (7.1%) من أصل (10%)، وبعده معيار نتائج المتعاملين حقق (9.2%) من أصل (15%)، ومعيار نتائج العاملين حقق (6.4%) من أصل (10%)، أما معيار نتائج المجتمع فقد حقق (5.2%) من أصل (10%) نقطة، وأخيراً معيار نتائج الاعمال حقق (8.9%) من أصل (15%).

## المحور الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات :

- من خلال عرض النتائج الخاصة بالجانب العملي للبحث تم التوصل الى اهم الاستنتاجات ومنها:
- 1- افتقار المركز الى نظام لتقييم أداءه المؤسسي، واقتصار عملية التقييم على تقييم أداء الموظفين. كما يتم تقييم العمليات الرئيسية للمركز وفق تقارير الانجاز لمقارنة المنجز الفعلي مع المخطط.
  - 2- وجود اختلاف بين المنهجيات والاجراءات المعتمدة من قبل المركز وبين ما يجب توافره من منهجيات واجراءات وفق معايير نموذج التميز الاوربي.
  - 3- وجود فجوة بين الاداء الفعلي للمركز وبين جميع معايير نموذج التميز الاوربي، وقد كانت أعلى فجوة لمعيار الشركاء والموارد بسبب:
- أ- أظهرت نتائج تقييم معيار الشركاء والموارد عدم امتلاك المركز لمنهجية واضحة لإنشاء علاقات مستدامة مع الشركاء وضعف اليات العمل التي يتبناها المركز للتواصل مع معهم.
  - ب- عدم وجود منهجية لاختبار وتقييم جدوى الاستثمار في الموجودات المادية وغير المادية.
  - ت- محدودية الاستراتيجيات والسياسات والعمليات المعتمدة لإدارة المباني والمعدات بطريقة مستدامة مالياً وبيئياً بسبب قلة التخصيصات المالية.
  - ث- عدم وجود منهج معتمد من قبل المركز لاستخدام تكنولوجيا تدعم ثقافة الابداع والابتكار وعدم وجود اليات معتمده لتأسيس وادارة شبكات التعلم لتحديد فرص الابداع والابتكار من أجل عملية التحسين المستمر في المركز.

- 4- امتلاك الإدارة العليا مرونة كبيرة في الاستجابة لاحتياجات المتعاملين معها والاطراف المهمة, إذ يتم الاستجابة لأي تغيير يحدث في الخطة الاستراتيجية لوزارة التخطيط من خلال صياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمركز والتكيف مع كل برنامج حكومي جديد واعداد الخطط السنوية الخاصة بإدارات المركز وفق احتياجات المؤسسات الحكومية, فضلاً عن قدرة المركز من تنفيذ دورات خارج الخطة السنوية.
- 5- ضعف في نشر وتعميم الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والاهداف الاستراتيجية الخاصة بالمركز.
- 6- محدودية موانمة خطط الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمركز, وكذلك محدودية إشراك الموظفين في المركز في أعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والخطط والسياسات وعدم وجود نظام خاص للتعرف على مشكلات الموظفين في كافة المستويات الإدارية.
- 7- امتلاك المركز آليات فاعلة لأجراء التخطيط المالي والرقابة وأعداد التقارير المالية الخاصة بالمركز من أجل توضيح الموقف المالي للمركز ومراجعة العمليات المالية للتأكد من سلامة الاجراءات المحاسبية وضمان الاستخدام الامثل للموارد المالية.
- 8- وجود فهم وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات من خلال مهام وواجبات الإدارات والاقسام والشعب والتوصيف الوظيفي وتفويض الصلاحيات وفق اوامر التكليف.
- 9- تقوم الادارات والاقسام بتصميم (العمليات والخدمات) الخاصة بها بطريقة مسؤولة وكفؤة بما يضمن الاستجابة المناسبة لاحتياجات المتعاملين معها وفق ما متوافر من خبرات وكفاءات وموارد.
- 10- ضعف اليات قياس جودة الخدمة وتوثيق نسبة الاخطاء, وعدم وجود نظام خاص للتعامل مع شكاوى الزبائن.
- 11- انخفاض معدل دوران العمل من خلال شعور الموظفين في الامان والاستقرار الوظيفي, ووجود نظام عادل للتقييم ونظام خاص بالحوافز والمكافآت لتقدير جهود الموظف المتميز, كذلك سهولة اتصال الموظفين بالإدارة العليا كون الإدارة العليا تعتمد مبدأ الباب المفتوح.
- 12- محدودية اشراك الموظفين عند اجراء التغيير اللازم, ولا يوجد نظام خاص للتعامل مع شكاوى الموظفين, إذ يتم حل المشكلات من خلال المقابلات الشخصية, ولا يوجد فرق عمل مختصة بعملية التحسين المستمر, وكذلك لا توجد آلية معتمدة من قبل الإدارة العليا لقياس مدى فاعلية الاتصال الداخلي.
- 13- محدودية الجهود والمبادرات التطوعية والانسانية والاعمال الخيرية التي يقوم بها المركز لخدمة المجتمع وعدم وجود مؤشرات معتمدة من قبل المركز لقياس نتائج المجتمع.
- 14- امتلاك المركز تقنيات متكاملة يتم ادارتها من قبل إدارة تقنية المعلومات, ووجود قاعدة بيانات يمكن الرجوع اليها عند الحاجة.
- 15- محدودية الليات المعتمدة لقياس وتوثيق نسب النجاح في تحقيق الاهداف المتعلقة بالرؤية والرسالة الاستراتيجية, وعدم وجود الية لقياس نسبة الاخطاء في تنفيذ العمليات الرئيسية ولقياس معدلات الابداع.
- 16- تعد الدراسة الحالية نظام متكامل يساعد ويدعم اي مؤسسة تتبناه في رحلتها نحو التميز كونه يجمع بين ادوات تساعد في اجراء التقييم الاولي لتحديد الوضع الحالي, وكذلك اداة تساعد في اجراء التقييم الثاني والمتمثلة بمنطق (RADAR) بعد ان يتم وضع منهجيات وفق معايير نموذج التميز الاوربي في ضوء نتائج التقييم الاولي.

## التوصيات

- في ضوء تحليل قوائم الفحص وتقييم الواقع الفعلي لنموذج التميز الاوربي في المركز المبحوث واهم الاستنتاجات التي تم الوصول اليها فيما يلي مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:-
- 1- ضرورة تبني نموذج التميز الاوربي (EFQM) كأداة إدارية معاصرة لتقييم الاداء المؤسسي وبشكل دوري من قبل المركز مجال الدراسة.
  - 2- ينبغي وضع منهجيات واجراءات للعمل في المركز وفق معايير نموذج التميز الاوربي (EFQM).
  - 3- ضرورة وضع منهجيات واضحة ومتكاملة في مجال الشراكات والموارد في ما يتعلق:
    - أ- إنشاء علاقات مستدامة مع الشركاء وتبني آليات مناسبة للتواصل معهم من أجل تبادل الخبرات والمعرفة وتطوير المركز.
    - ب- وضع منهجية لاختبار وتقييم جدوى الاستثمار في الموجودات المادية وغير المادية.
    - ت- صياغة استراتيجيات وسياسات لإدارة المباني والمعدات بطريقة مستدامة وتوفير التخصيصات المالية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
    - ث- تبني منهجية واضحة لاستخدام التكنولوجيا تدعم ثقافة الابداع والابتكار, واستعمال آليات مناسبة لتأسيس وإدارة شبكات التعلم لتحديد فرص الابداع والابتكار من أجل اجراء التحسين المستمر في المركز.

- 4- تعزيز نقاط القوة التي يمتلكها المركز كونها تساعد في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتمثل ميزة تنافسية للمركز فيما يتعلق بالمرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين والاطراف المعنية.
- 5- تبني آليات مناسبة لنشر وتعميم الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والاهداف الاستراتيجية الخاصة بالمركز بطريقة تضمن معرفتها من قبل الموظفين في كافة المستويات الادارية ولجميع المعنيين والمتعاملين مع المركز.
- 6- وضع منهجيات واضحة في مجال الموارد البشرية فيما يتعلق:
  - أ- موائمة خطط الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمركز.
  - ب- اشراك الموظفين في أعداد ومراجعة الاستراتيجيات والخطط والسياسات الخاصة بالموارد البشرية.
  - ت- قياس رضا الموظفين.
- 7- وضع آليات لتحفيز وتشجيع الموظفين للمساهمة في الانشطة التي تسهم في خدمة المجتمع ككل مثل الانشطة الخيرية والانسانية والمسؤولية الاجتماعية لتحسين صورة المركز في المجتمع.
- 8- تعزيز الاساليب المعتمدة في تصميم (العمليات والخدمات) لضمان زيادة رضا المتعاملين مع المركز.
- 9- وضع آلية مناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة ونسبة الاخطاء في تنفيذ العمليات الرئيسية, وبناء نظام خاص للتعامل مع شكاوى الزبائن.
- 10- تطوير الانظمة والآليات المستخدمة من قبل المركز لتحفيز الموظفين وتقدير جهود الموظفين والتمثلة ب(تقييم الأداء, ونظام الحوافز والمكافآت) ومتابعتها باستمرار لتحسين أدائهم.
- 11- اشراك الموظفين في عمليات التحسين وتشكيل فرق عمل خاصة بعمليات التحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات.
- 12- تفعيل دور المركز تجاه المسؤولية الاجتماعية لزيادة إسهاماته في المجتمع من خلال توفير تخصيصات مالية وأعداد خطة سنوية ووضع برامج واجراءات بهذا الصدد.
- 13- تبني آليات فاعلة لقياس معدلات الابداع من خلال عدد المبدعين في المركز من الذين يقدمون أفكار ومقترحات جديدة.
- 14- تبني مقاييس لقياس وتوثيق نسب النجاح في تحقيق الاهداف المتعلقة بالرويا والرسالة لمعرفة مستوى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 15- تكليف الخبراء في المركز ممن شاركوا في الدورات التدريبية داخل وخارج القطر وحصلوا على شهادة (مقيم) من قبل المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة في تبني تطبيق معايير نموذج التميز الاوربي (EFQM) في المركز ونشر ثقافة التميز للوصول الى مستوى الاداء مطلوب.
- 16- ضرورة تبني نموذج التميز الاوربي (EFQM) بدءاً من مرحلة التقييم الاولى لتحديد الوضع الحالي وفق قوائم الفحص الخاصة بمعايير النموذج, ثم وضع المنهجيات اللازمة لأجراء التقييم الثاني وفق منطق (RADAR) وصولاً للتميز والحصول على جائزة التميز الصادرة عن المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة.

#### References

- 1- Abedi, Jamila and Boujalal, Aisha, (2016), "The Role of Organizational Change Management in Improving Institutional Performance in a Field Study at Chlef Watering and Drainage Unit in Khamis Miliana", Master Thesis in Facilitation Sciences, Faculty of Economic Sciences, Facilitation and Trade / Al-Jilali University.
- 2- Abu Basheer, Doaa Jamal Abed Alkareem, (2015), "Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Model in the Palestinian Universities in Gaza Strip", A Thesis of Master in Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University – Gaza.
- 3- Abu Saada, Ismail Jamal, (2013), "Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions UCAS as a Case Study", Thesis Master in Business Administration, Faculty of Commerce Business Administration, Islamic University – Gaza.
- 4- Al.Khateeb, Sameer Kamil, (2008), "Total Quality Management and ISO Contemporary Approach", the first edition, Almutada Publishing and Distribution, Baghdad.
- 5- Albady, Hassan Alwan Shaded, (2018), "Performance evaluation of internal audit and censorship department in the ministry of defense according to EFQM

Excellence model (analytical study)", Thesis Master Science of Business Administration/performance evaluation, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

6- Al-juboori, Ahmed Hasan Abdullah, (2015), "Developing a Model Performance Evaluation for the Iraqi Telecommunications & Post Company (ITPC)", the Higher Diploma Degree in Strategic Planning, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

7- AL-Shawa, Effat Yasser Abdel-Meguid, (2016), "The degree of practice of the administrators of public secondary schools in the governorates of Gaza to manage excellence in the light of the European model of excellence EFQM and ways to develop", Master Thesis in the fundamentals of education, Faculty of Education / Islamic University.

8- AL-yasiry, Maha Talib Nooh, (2018), "The Role of Electronic Government Application in Institutional Performance Applied study in the General Secretariat of the Council of Ministers", Thesis Master science appraisal performance, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

9- AL-Zubaidi, Fadak Jawad Kadhim, "Application of Government Excellence Criteria for performance Evaluation Studying Case in the General Secretariat for the Council of Ministers circles", Higher Diploma Degree in Strategic Planning, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

10- Anisimova, Olga, (2014), "Quality Management in Purchasing", Thesis of Master in International Business, Faculty of Business Administration/Saimaa University of Applied Sciences.

11- Balhamar, Alaa Abdel-Rahman Mohamed, (2016), "The level of application of organizational excellence potential in public organizations (applied study on King Abdul Aziz University Hospital in Jeddah from the point of view of administrators)", Master Thesis in Public Administration, Faculty of Management and Economics / University King Abdulaziz.

12- Belkabir, Khalida Mohamed, (2016), "Achieving Organizational Excellence through an Educated Organization", New Economy Journal, Vol. 1, No. 14, pp. 165-185.

13- Calvo-Mora, Arturo& Domínguez-CC, Marta& Criado, Fernando, (2018), "Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 29, No. 11, p 1-20.

14- Czerwiński, Artur, (2016), "Application of the EFQM Excellence Model to AROMA", International Journal of Research in Social Sciences, Vol. 6, Issue 10,p 1-17 .

15- Deveci, Muhammet& Canitez, Fatih, (2018), "Adapting EFQM Excellence Model for Public Transport Operators: A Case of IETT, Istanbul's Public Bus Operator", The Journal of Operations Research , Statistics, Econometrics and Management Information Systems, Volume 6, , Issue 2, p 211-225.

16- El najar, Mazen Obeid Muslim, (2014), "the degree of effectiveness of institutional performance in the institutions of forensic education, Ministry of Awqaf, Gaza Governorate in the light of the European model of excellence and ways to develop", Master Thesis in the fundamentals of education, Faculty of Education / Islamic University.

- 17- Fayyadh, Sarah Mousa, (2018), "Application of the Institutional Performance Evaluation Model (EFQM) To Improve Performance Quality", Thesis Master in Total Quality Management Techniques, Technical College of Management / Baghdad, Middle Technical University.
- 18- Hayder, Zaid Ali, (2017), "Performance Appraisal in accordance with the Model of the European Foundation for Quality Management Applied Research in the Inspector General Office (Ministry of health)", Thesis Master Business Management Science / Performance Evaluation, College of Administration and Economics University of Baghdad,.
- 19- Hemsworth, David, (2016), "An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model In Purchasing", International Business & Economics Research Journal, Volume 15, No 4, p 127-146.
- 20- Immordino, Kathleen M., (2010), "Organizational Assessment & Improvement in the Public Sector", 1<sup>st</sup> ed, Taylor & Francis Group, USA.
- 21- Kuhaili, Jabriya, (2015), "Study of Export Strategy in Improving Institutional Performance", Master Thesis in Strategic Facilitation Sciences for Organizations, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Facilitation Sciences / Mohammed Khudair University Biskra.
- 22- Sahamood, Ehab Abdel Rayah, (2013), "The reality of the management of excellence in Al-Aqsa University and ways to develop in the light of the European model of excellence EFQM", Master Thesis in Leadership and Management, Academy of Management and Politics / Al-Aqsa University.
- 23- Shibru, Sintayehu & Bibiso, Mesfin & Ousman, Kedir, (2017), "Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University", Journal of Education and Practice, Vol.8, No.7, p 60-66.
- 24- Soltanifar, Mehrdad, (2015), "A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs)", A Thesis Master of Science in Industrial Engineering, Eastern Mediterranean University, Gazimagusa, North Cyprus.
- 25- Tanner, Steve & Bailey, Mike, (2014), "From ISO 9001 to World-Class Performance", 4th ed, The British Standards Institution, UK.
- 26- Wafula, Loice Vihenda, (2015), "The Role of Performance Management and Appraisal System on Organizational Culture: A Case Study of Vso international", A Thesis Master in Organization Development, United States International University Africa.
- 27- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2012), "strategic management and business policy", 13th ed, Toward Global sustainability, USA.
- 28- [www.efqm.org](http://www.efqm.org).



## Institutional Performance Assessment using a model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) A case study at an organization

Saif Ali Mahdi  
ssyf26707@gmail.com

Shifa Balassim Hassan  
Shifa\_b.hassan@yahoo.com

Received: 12/12/2019

Accepted :9/1/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract:

The study aims to use the European Excellence Model (EFQM) in assessing the institutional performance of the National Center for Administrative Development and Information Technology in order to determine the gap between the actual reality of the performance of the Center and the standards adopted in the model, in order to know the extent to which the Center seeks to achieve excellence in performance to improve the level of services provided and the adoption of methods Modern and contemporary management in the evaluation of its institutional performance.

The problem of the study was the absence of an institutional performance evaluation system at the center whereby weaknesses (areas of improvement) and strengths are diagnosed in order to strengthen the strengths and develop improvement plans and confine only to the periodic evaluation system for employees.

The study was carried out at the National Center for Administrative Development and Information Technology in the Ministry of Planning by adopting the case study method and used check lists derived from the standards of the European Model of Excellence for the purpose of collecting data on the performance of the center and evaluating it, which includes the criteria of possibilities and includes ( Leadership, strategy, human resources, partnerships and resources, processes, products and services), and the results criteria include (customer results, worker results, community results, business results), information has been processed using the statistical methods of weighted average the medium Weighted calculation "rate" and the percentage of the extent of conformity to diagnose the size of the gap between the criteria of the European Model of Excellence to evaluate the institutional performance and the actual performance of the center.

The results confirmed a gap between the actual performance of the center and the standards of the European model of excellence, the largest gap was the standard of partnerships and resources, and the lowest gap was the standard of operations and services and the study recommends that the center adopt the Model of European Excellence (EFQM) as a contemporary management tool to evaluate its institutional performance Periodically, starting from the initial evaluation phase to determine the current situation in accordance with the examination lists of the standards of the model, and then develop the methodologies necessary to conduct the second evaluation in accordance with the logic (RADAR) to achieve excellence and receive the award of excellence issued by the European Foundation for Quality Management.

**Keywords:** Institutional Performance, Institutional Performance Assessment, European Excellence Model EFQM.