

تطبيق معايير الممكنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013

لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

م.د. علي موات صيهود السوداني / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / زيد علي حيدر

تاريخ التقديم: 2016/11/27
تاريخ القبول: 2017/1/8

المستخلص:

سعى البحث الحالي لتطبيق معايير الممكنات الخاصة بإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 في تقييم أداء مكتب المفتش العام/ وزارة الصحة، وذلك لمواكبة وانتهاج أساليب إدارية حديثة ومتطورة في تقييم الأداء، فضلا عن ارتباط أداء المكتب بحياة المواطن، وما يتطلب منه اليوم قدرات تتعدى حدود الخدمة المقبولة، بل أصبح من واجباته الموازنة ما بين مسؤوليات تقديم الخدمات للمتعاملين والتخطيط للمستقبل، والرقابة المالية، والتنافسية، واحتياجات الموارد البشرية والمحافظة على الجودة والتطوير، فضلا عن السعي الدائم للتحسين المستمر، وهو منطلق ومبدأ تركز عليه المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة عند تصميم إنموذج التميز.

إستخدم الباحث منهج البحث التطبيقي، من خلال قائمة الفحص لجمع البيانات لأجل التقييم فضلا عن المقابلات الشخصية، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام النسب المئوية والوسط الحسابي، والإشارة إلى نقاط القوة لغرض التعزيز، ونقاط الضعف لغرض التصحيح والتقويم، وفرص التحسين لاستثمارها وعدم تفويتها. كانت حصيلته التقييم الخاصة بمعايير الممكنات بشكل عام نتائج جيدة ماعدا معيار القيادة، حيث حقق معيار القيادة 57 نقطة من أصل نقطة 100 مخصصة لهذا المعيار ضمن مجموعة الممكنات، بينما كانت تقييمات (71،72،78،73) نقطة من أصل 100 نقطة لكل من معايير الممكنات (الاستراتيجية، والعاملون، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات) على التوالي، ووفقا لهذه التقييمات يتطلب من إدارة المكتب إعادة النظر والسعي لتعزير نقاط القوة وزيادة نسب معايير الممكنات لتحقيق نتائج مميزة، فضلا عن التركيز على نتائج التقييم الضعيفة ودراسة أسبابها ولكي يتم معالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها.

المصطلحات الرئيسية للبحث: المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM، إنموذج التميز، الممكنات، النتائج، تقييم الأداء، فرص التحسين.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 99 المجلد 23

الصفحات 232-252

*البحث مستل من رسالة ماجستير.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

المقدمة:

يُعنى مكتب المفتش العام والسلطات الرقابية الأخرى بالمحافظة على المال العام في البلد، ومن أجل القيام بهذا الدور المهم، والمتمثل بتقديم خدمة الرقابة، التفتيش، التدقيق، التحقيق، تقييم الأداء للمؤسسات الحكومية، والمساهمة في التطوير وتقديم المشورة، يتطلب أن ينتهج الأساليب العلمية الرائدة لتنفيذ هذه المهام، والعمل على تطوير الأداء للوصول إلى درجات الجودة والتميز، ويكون من خلال تبني إطار أو إنموذج عالمي من النماذج المُعتمدة لإدارة الجودة والتميز، وفي مقدمتها أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM (European Foundation for Quality Management)).

يتضمن أنموذج التميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2013 معايير ومؤشرات محددة للتقييم الذاتي، يساعد على توفر مؤشرات عن مستوى الجودة والتميز للمنظمة عينة البحث، فضلاً عن تحديد وفهم القصور ومعالجته.

ويتميز بإمكانية التطبيق في أية منظمة أو مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها والقطاع الذي تعمل فيه، كما يمكن استخدامه بجوانب عدة منها كأداة للتقييم الذاتي، ومعياري نوعي للتعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير في المؤسسة، ودوره في الكشف عن مواطن القوة والضعف وفرص التحسين في الأداء، فضلاً عن أهمية دور المكتب الاستراتيجي المؤثر في أداء الوزارة.

لذا فإن هذا البحث يسعى إلى قياس إمكانية تطبيق معايير (الممكّنات) لأنموذج التميز EFQM 2013. سيتم تقسيم البحث على المحاور الآتية: المحور الأول: منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة، المحور الثاني: الإطار النظري للبحث، المحور الثالث: الإطار العملي للبحث، المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تنبثق مشكلة البحث من ضعف عملية تقييم الأداء في مكتب المفتش العام في وزارة الصحة، ذلك لعدم تبني المكتب أنموذجاً لتقييم أدائه، ومن ثم عدم وضوح نقاط القوة والضعف بالأداء في المكتب، إذ نلاحظ إن أغلب المنظمات المعاصرة تركز بشكل كبير على استخدام نماذج لتقييم الأداء ذات معايير معتمدة دولياً، والتي توفر مقاييس يمكن من خلالها رفع جودة الأداء وتحقيق التميز على مستوى البيئة الداخلية المتمثلة بالموارد المالية والمادية والبشرية والبيئة الخارجية، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية حول:

- 1- إمكانية تطبيق أنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2013 على المكتب.
- 2- كيف بالإمكان رفع مستوى أداء المكاتب في ظل تطبيق أنموذج التميز EFQM2013.

ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في عدة جوانب:

- 1- يساهم البحث من خلال تسليط الضوء على استخدام أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2013) بالذات، كونه الأكثر انتشاراً حيث نلاحظ اعتماد أغلب نماذج جوائز التميز لدول الجوار على مبادئ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ومعايير أنموذجها في التميز.
- 2- يساعد في اكتشاف مواطن القوة والضعف وفرص التحسين والتطوير في أداء المكتب، ومن ثم العمل على تعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، واستثمار فرص التحسين والتطوير بالشكل الأمثل.
- 3- اكتشاف مواطن القوة والضعف وفرص التحسين والتطوير في أداء المكتب، ومن ثم العمل على تعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، واستثمار فرص التحسين والتطوير بالشكل الأمثل.
- 4- يبرز البحث أهمية الدور الاستراتيجي لأداء مكتب المفتش العام على عمل وزارة الصحة، وأثر قيامه بعملية التقييم لأدائه وإيجاد مؤشرات لقياس جودته، مما ينعكس على أداء الوزارة ككل.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

ثالثاً: أهداف البحث

يروم البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- نشر ثقافة التميز بالأداء ومواكبة التطور السريع بالمفاهيم الإدارية الحديثة.
- 2- تطبيق معايير الممكّنات من الأنموذج على مجتمع البحث من خلال قوائم الفحص الخاصة به، للوقوف على مستوى أداء المكتب الحالي قبال تلك المعايير من الإنموذج.
- 3- الخروج ببعض النتائج والتوصيات، وتقديمها لإدارة مكتب المفتش العام (وزارة الصحة) إسهاماً في رقي عمله إلى أعلى مستويات الأداء المطلوبة، وتحقيق التميز على مستوى الأجهزة الرقابية.

رابعاً: حدود البحث

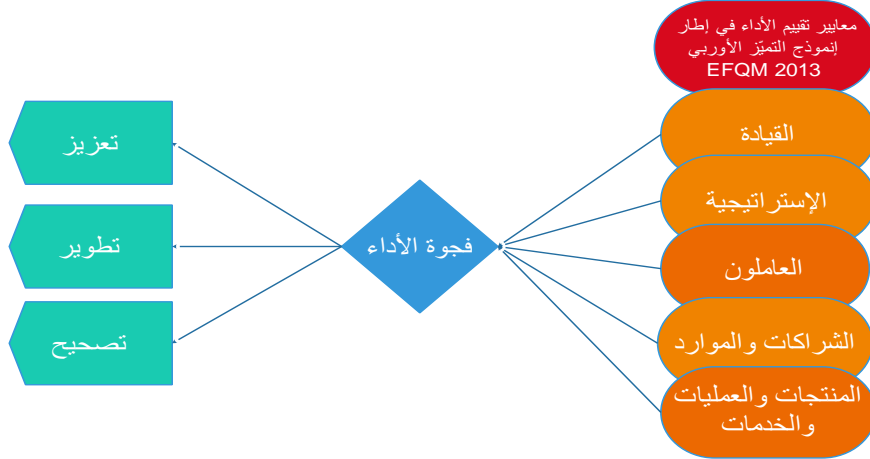
- 1- الحدود المكانية: تم اختيار مكتب المفتش العام في وزارة الصحة.
- 2- الحدود الزمانية: تمثلت بمدة إعداد البحث التطبيقية في مكتب المفتش العام (وزارة الصحة)، والتي من ضمنها مدة المعيشة الميدانية للباحث في مجتمع البحث، وقد كانت مدة الإجابة على تساؤلات قوائم الفحص ممتدة ما بين (2015/12/23 إلى 2016/1/12).

خامساً: منهج البحث

أعتمد المنهج التطبيقي لمعايير الممكّنات من انموذج التميز الأوربي EFQM 2013.

سادساً: إنموذج البحث

يوضح الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث



سابعاً: أدوات وأساليب البحث

أعتمد الباحث في عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة به على الأدوات الآتية:

- أ- الإطار النظري: أعتمد الباحث على المصادر العربية والأجنبية متمثلة بالكتب والاطاريح والبحوث العلمية والمجلات ودوريات وباللغتين العربية والأجنبية، فضلاً عن المعلومات المنشورة على شبكة الإنترنت.
- ب- الإطار العملي: إستند الباحث في هذا الجانب إلى:

- 1- الوثائق والسجلات الرسمية: أطلع الباحث على بعض الوثائق والسجلات ذات الصلة بالموضوع والمتعلقة ببعض التساؤلات الخاصة بمعايير إنموذج التميز للمؤسسة الأوربية للجودة EFQM 2013.
- 2- إجراء المقابلات: قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مستويات مختلفة للعاملين في المكتب، فضلاً عن إجراء مقابلات مع بعض الأفراد من الإدارات الأخرى في الوزارة وزائري المكتب، لغرض الحصول على المعلومات من خلال توجيه بعض الأسئلة وبصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي حصلت الإفادة منها في تفسير بعض النقاط المتعلقة بقائمة الفحص.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

3- قوائم الفحص (Checklists): المصدر الأساسي الذي إعتده الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي، وهي قوائم مستمدة من معايير جائزة التميز لإنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، الغرض منها جمع البيانات عن المكتب وتقييمه وفق تلك المعايير، حيث أعتمدت معايير الإنموذج الأوروبي للتمييز الإصدار الأخير EFQM 2013، واختيرت معايير الممكّنات (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشركاء والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات).

ولكل معيار نقاط، تمنح لمدى تطبيق هذه المعايير في المنظمات، وتبلغ النقاط المخصصة لكل معيار ضمن الممكّنات (100) نقطة، استناداً إلى الوزن المخصص لكل معيار في انموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية، إذ توزع الـ (1000) نقطة الخاصة بالانموذج الأوروبي على معاييرها، ونصيب معايير الممكّنات الخمسة 500 نقطة وبواقع 10% لكل منها.

4- بغية الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات سيستعمل المقياس السباعي لقوائم الفحص حيث خصّ وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما موضح في الجدول الآتي:
جدول (1) المقياس السباعي وأوزانه

الوزن (درجة)	فقرات المقياس السباعي
6	مطبق كلياً موثق كلياً
5	مطبق كلياً موثق جزئياً
4	مطبق كلياً غير موثق
3	مطبق جزئياً موثق كلياً
2	مطبق جزئياً موثق جزئياً
1	مطبق جزئياً غير موثق
0	غير مطبق وغير موثق

المصدر: مشتت، معايير قياس الجودة الشاملة TQ في التعليم العالي (الكلية التقنية الإدارية / بغداد-انموذج تطبيقي)، 103.

5- لغرض التعامل مع البيانات المتعلقة بقوائم الفحص، إستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وكالاتي:

أ- الوسط الحسابي المرجح X : لمعرفة المعدل الحقيقي بعد التقريب من أجل تطبيق وتوثيق معايير الإنموذج ، حيث تم اعتبار عدد مرات تكرار الإجابة أساساً في حساب النتيجة وجرى استعمال الصيغة الآتية:

$$X = \frac{\sum Wf_i}{\sum f_i}$$

X = المعدل أو الوسط ، WI = الأوزان ، Fi = التكرارات ، Wfi = النتيجة

وبعد مقارنتها بفقرات المقياس يمكن تحديد مستوى هذا المعيار، ومعرفة عدد المراحل المطلوبة بغية الوصول إلى التطابق التام مع الإنموذج أي التطبيق والتوثيق تام.

ب- النسبة المئوية لكل معيار: التي تعبر عن مقدار التطابق والإختلاف مع معايير الإنموذج، وذلك من خلال

$$P = \frac{\sum Wf_i}{\sum f_i * 6} * 100$$

المعادلة الآتية:

ويشير الرقم (6) إلى أعلى وزن في المقياس ، والذي يمثل حالة التطابق التامة مع متطلبات الإنموذج. ت- للحصول على معدل الفجوة نسبة إلى المتحقق الفعلي لكل معيار تم تطبيق المعادلتين الآتيتين:

• المتحقق الفعلي لكل معيار: ينتج من ضرب النسبة المئوية في قائمة الفحص لكل معيار بدرجته بالإنموذج طبقت وفقاً للمعادلة الآتية:

$$A = P * D$$

A: المتحقق الفعلي، P: النسبة المئوية، D: درجة المعيار



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

- معدل الفجوة: ويعبر عنها بالفرق بين درجة المعيار في الإنموذج، والمتحقق الفعلي من كل معيار وكما في المعادلة الآتية:
 $M = D - A$
M: معدل الفجوة

ث- للحصول على النسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومعدل الفجوة سيتم تطبيق المعادلتين الآتيتين:

$$P(M) = \frac{M}{D} * 100 \quad P(A) = \frac{A}{D} * 100$$

بعض الجهود المعرفية السابقة:

نستعرضها لأهميتها في الاطلاع على ما انتهت إليه جهود الباحثين السابقين، وتوفير المعلومات، والسند الموضوعي الذي يعتمد عليه الباحث في توضيح المنهج ومسار العمل البحثي، وكذلك معرفة النتائج والتوصيات التي توصلوا إليها.

اسم الباحث وسنة الدراسة	Davies, 2004
عنوان الدراسة	The implementation of the European foundation for quality management's (EFQM) excellence model in academic units of United Kingdom universities تطبيق إنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM للتمييز في وحدات أكاديمية لجامعات المملكة المتحدة
هدف الدراسة	إختبار كيفية تطبيق إنموذج EFQM للتمييز في عدد من وحدات الأكاديمية في جامعات المملكة المتحدة، بهدف وضع إطار توجيهات لتنفيذ إنموذج EFQM للتمييز.
عينة/مجتمع الدراسة	تم بحث وتحليل تطبيق إنموذج EFQM للتمييز في أربع وحدات أكاديمية لجامعات المملكة المتحدة، للوقوف على النقاط الحرجة في تنفيذ الإنموذج.
أبرز النتائج	- كشف العمل الميداني عن أهم العوامل تأثيرا للتطبيق الفعال وهي: (الدافع، الحصول على التزام الإدارة العليا، إشراك الموظفين والعمل الجماعي، إدخال معايير إنموذج EFQM في إستراتيجية المنظمة) - إضافة إلى إثنتين من العوامل المرغوبة في التطبيق الفعال وهما: (تقييم الثقافة المنهج، وإدارة المشاريع). - كان الناتج الرئيس ومساهمة بحث الخروج بإطار موجه لتنفيذ إنموذج EFQM للتمييز في الوحدات الأكاديمية لجامعات في المملكة المتحدة.
اسم الباحث وسنة الدراسة	سليمان: 2014
عنوان الدراسة	تطبيق أنموذج التميز الأوروبي EFQM لتقييم أداء مستشفى النعمان العام / بحث تطبيقي
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تطبيق معايير إنموذج التميز (EFQM) كنظام فاعل، يساعد في حل المشكلات، وتحقيق جودة عالية لأداء المنظمات الصحية وملتقي الخدمة، وذلك لمعرفة مستويات الأداء في مستشفى النعمان العام.
عينة/مجتمع الدراسة	اعتمدت الدراسة في تقييم عينة البحث على قوائم الفحص، والمقابلات الشخصية في التقييم وجمع المعلومات وتحليل البيانات.
أبرز النتائج	إن أعلى تطبيق وتوثيق حققته المستشفى هو لمعيار القيادة بتحقيقه نسبة (66,7%)، وهذا مؤشر واضح لدور القيادة في التطوير والتحسين، ويليها تنازلياً معيار الشراكة والموارد، والموارد البشرية، والعمليات، والسياسة والإستراتيجية للممكّنات، أما ما يخص النتائج فكانت حصيلة تقييمها بشكل عام نتائج ضعيفة.



تطبيق معايير الممكّنات للنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التميز

التميز مفهوم قديم، كان الاهتمام به من قبل الأمم منذ الآلاف السنين، ومن الأوائل في ذكره هم فلاسفة الصين القدماء (Cobb, 2003, 1)، التميز عبارة عن أسلوب للحياة ((Excellence is a way of life)) يمكن أن يحدث في منظمة، صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008, 227)، ويُعد التميز في الأداء إطار تنظيمي متكامل وشامل، ويغض النظر عن حجم المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، فإن المنظمة بحاجة لتطبيق نظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم (الرشيد، 2004، 26).

وبهدف الإلمام بالمفاهيم المتنوعة للتميز، نعرض فيما يأتي جدولاً يتضمن بعض التعاريف وكما يأتي:

الجدول (3) تعاريف التميز

المفهوم	الباحث
التفوق باستمرار من خلال أفضل الممارسات العالمية في أداء المهام، والإرتباط مع الزبائن، والمتعاملين بعلاقات التأييد والتفاعل، ومعرفة قدرات أداء المنافسين، ونقاط الضعف والقوة والبيئة المحيطة.	(Gilgeous & Gilgeous, 34:1999)
عمل الأشياء بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والإحتراف، وهو طريقة عملية لقياس الإنجازات حيث معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح.	(Kinji:2001:701)
مفهوم كلي وشامل غي قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: أ- غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز . ب- كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز. والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.	(السلمي، 12، 2002)
استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي تسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.	(Pinar & Girard, 2008, 29)
نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة، لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصالح أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسن المستمر.	(الرشيد، 114، 2009)
أعلى مستوى من مستويات الأداء، يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين، والتي تضمن التحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمة ككل لغرض تحقيق المكانة المناسبة بين المنظمات.	(المشهداني، 67، 2012)

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

بالإمكان (وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت المفهوم) تمييزها أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو الآتي:

1- محاور ممارسات المنظمة:

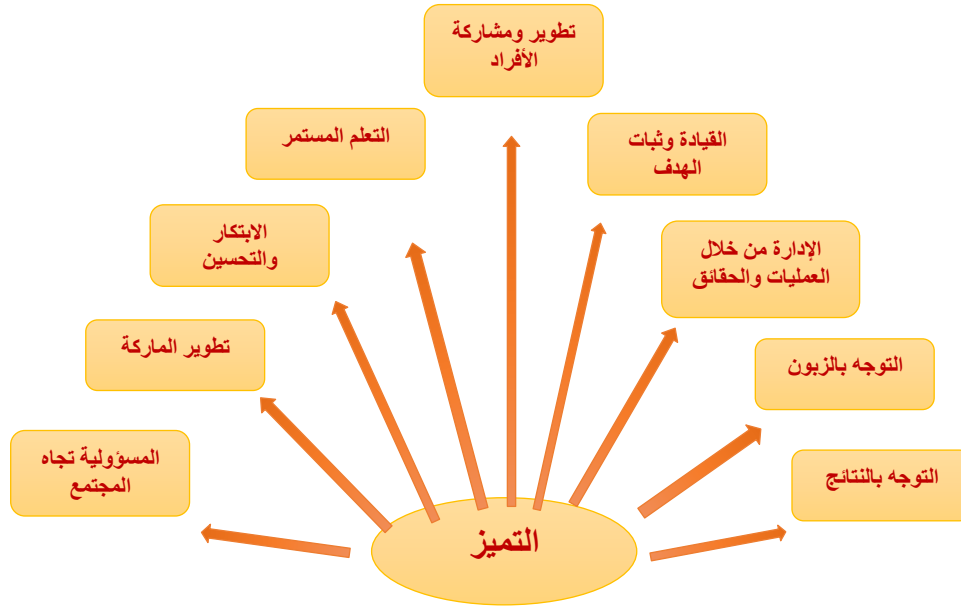
وبحسب إرشادات الإتحاد الأوربي لعام (1999)، يعرف التميز بأنه هو: " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج"، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في {EFQM, 1999, 5-7}، جميل والسفير، 2011، 156}:

- 1- التوجه بالنتائج.
- 2- التوجه بالزبون.
- 3- القيادة وثبات الهدف.
- 4- الإدارة من خلال العمليات والحقائق.
- 5- تطوير ومشاركة الأفراد.
- 6- التعلم المستمر.
- 7- الإبتكار والتحسين.
- 8- تطوير الماركة.
- 9- المسؤولية تجاه المجتمع.



تطبيق معايير المكنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

ويشير (جواد، والخرشة، 2008، 8) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في الكل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. شكل (2) المفاهيم الجوهرية للتميز، إعداد الباحث بالاستناد إلى (EFQM (1999).



2- محور تفوق المنظمة على مثيلاتها :

ويشير هذا المفهوم إلى حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل، وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة، وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، 2006، 9) ، وهو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، 2007، 11)، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009، 6).

3- محور تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن:

ويشير هذا المفهوم إلى أن التميز هو الوضوح في التعرف على الزبائن وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم، واهتمام كافة عناصر المنظمة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع للمتعاملين بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (Standen, 2004, 4)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات الزبون فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للزبائن الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل للزبائن مرتقبين لما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق وآخرون، 2008، 6)، ويمكن رؤية مفهوم التميز بأنه يتضمن المحاور الثلاثة، وعليه التوصل لتعريف مفهوم التميز وهو "التفرد والتفوق والعلو في أداء المنظمة على بقية المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء المهام والعمليات، وتخطي التوقعات المستقبلية للزبائن من خلال وضع السياسة والإستراتيجية التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين والمجتمع بشكل متوازن".



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

ثانياً : إنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

إنموذج التميز إطار عمل يستند إلى تسعة معايير، كما هو مبين في الشكل (2)، خمسة منها تمثل 'الممكّنات' أو المقدرات أو الوسائل' وأربعة تمثل 'النتائج'، تغطي معايير 'الممكّنات' ما تفعله المنظمة، بينما معايير 'النتائج' تغطي ما تحقّقه المنظمة (EFQM 2013)، حيث أن 'النتائج' سببها 'الممكّنات' والتغذية الراجعة من 'النتائج' تساعد على تحسين 'الممكّنات' (Egan,2003,8).
شكل (2) الأنموذج الأوروبي للتميز



المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2013).

ويوضح الإنموذج أن هناك عدداً من المنهجيات لتحقيق التحسين المستدام والتميز في جميع جوانب الأداء، ويستند إلى أن: النتائج المتميزة المتعلقة بالأداء والزيائن والأفراد والمجتمع تأتي عن طريق التحكم السياسة، الإستراتيجية، القيادة، الشراكات والموارد، العمليات (EFQM 2013).

وبين (Ghobadian & Woo,1996) أن الإنموذج يعترف ضمناً بأن جودة المخرجات هي النتيجة النهائية لمجموعة معقدة من العمليات المتكاملة وجهود العاملين، وأنه يوفر إطار مفيد للتدقيق والمراجعة والذي يمكن المنظمات من تقييم ونشر أساليب إدارة الجودة.

وتمثل الصناديق التسع في الإنموذج، كما هو موضح بالشكل (2) معايير يمكن أن يجرى على أساسها تقييم منظمة لمسارها نحو التميز، ولكل معيار تعريف، وهو يفسر معنى هذا المعيار.

ولكل معيار عدد من (المعايير الفرعية sub-criteria) (يوضح الجدول (2) المعايير الفرعية لمعيار العاملين ونتائج العاملين)، تثير المعايير الفرعية عدداً من التساؤلات للأنشطة التي ينبغي مراعاتها أثناء التقييم (EFQM 2013).

جدول (4) المعايير الفرعية لمعيار العاملين ونتائج العاملين

ت	المعيار الرئيس	الأهمية النسبية	المعايير الفرعية
1	القيادة	10%	أ- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنهم يضربون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها. ب- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والأداء المؤسسي. ج- يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين. د- دعم القادة ثقافة التميز بين العاملين بالمؤسسة. هـ- يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.
2	الإستراتيجية	10%	أ- صياغة الإستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة. ب- صياغة الإستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة. ج- تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها. د- تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.



تطبيق معايير المكنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

3	العمالون	10%	1- دعم خطط العمالون لاستراتيجية المؤسسة. 2- تطوير معرفة العمالون وقدراتهم. 3- موانمة العمالون وإشراكهم وتمكينهم. 4- تواصل العمالون بفعالية في جميع انحاء المؤسسة. 5- مكافأة العمالون وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.
4	الشراكات والموارد	10%	أ - إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة. ب- إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام. ج- إدارة المبان والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة. د- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية. هـ- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.
5	العمليات والمنتجات والخدمات	10%	أ- تصميم العمليات وغزارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة. ب- تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين. ج- الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل. د- إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات. هـ- إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على (EFQM 2013).

ثالثا: الهيكل الرئيس لإنموذج التميز :

تتبلور فلسفة الإنموذج في أن العمليات هي الوسيلة التي تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العمالون من أجل تحقيق النتائج، وأن تحسين الأداء يمكن تحقيقه عن طريق تحسين العمليات بمشاركة العمالون، ويتضح ذلك في الشكل (3).

شكل (3) الأنموذج البسيط لتحسين الأداء



المصدر: (Oakland, 2003, 25)

رابعا : المفاهيم والعمليات التي يستند إليها إنموذج التميز الأوربي EFQM

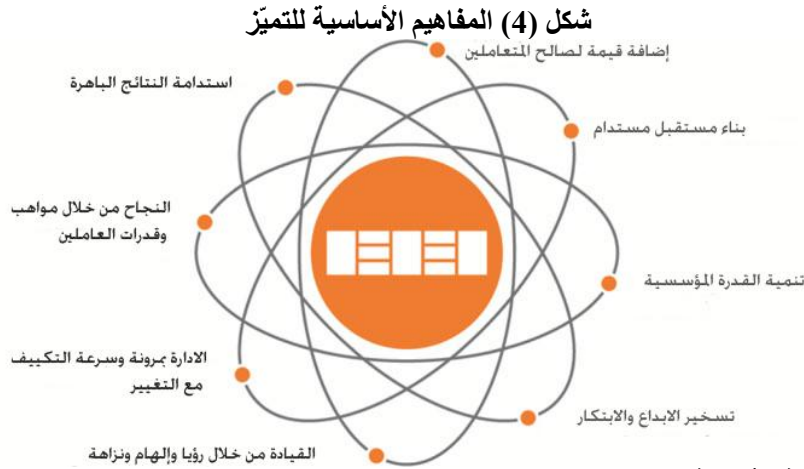
ستناول هنا مجالين: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي.

❖ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

تم الإيضاح في EFQM 2013 أن إنموذج EFQM للتمييز هو إطار عمل، يبين عدد من المناهج لتحقيق التميز المستدام، وضمن هذه المناهج عدد من المفاهيم الأساسية التي يرتكز عليها إنموذج التميز، وتستند إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث كان العنوان الأصلي للأنموذج سابقاً "الأنموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة" (Porter & Tanner, 2004, 8)، ولا يوجد قصد بترتيب المفاهيم على النحو الآتي في شكل (4)، وأنها قابلة للتغيير مع تطور وتحسن المنظمات المتميزة.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة



المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2013).

❖ التقييم الذاتي Self-assessment

لاستمرار واستدامة عملية التحسين، يجب مراعاة انتظام مراقبة الأداء باستخدام نظام القياس المناسب (Ritchie & Dale, 2000, 241).

وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM التقييم الذاتي:

"هو عرض شامل، منهجي ومنتظم لأنشطة ونتائج المنظمة مقارنة مع ما يقابلها في إنموذج EFQM للتميز"، والتقييم الذاتي يسمح للمنظمة بوضوح تبيان مواطن قوتها والمجالات التي تحتاج الى تحسينها، وتتوج في إجراءات التحسين المخططة التي توجه بعد ذلك لإحراز تقدم، فأول أداة للتقييم الذاتي نظمت جيداً وبُنيت على أساس إنموذج إدارة الجودة الشاملة TQM تم تطويرها في جائزة مالكوم بالدريج للجودة (MBNQA) في (1987م) (Riha, 2009, 5).

ومنذ ذلك الحين، بدأت ممارسة التقييم الذاتي تحصل على مزيد من الاهتمام، وأُعترف بها رسمياً في أوروبا من خلال مقدمة جائزة الجودة الأوروبية (EQA) في 1991م (Van der Wiele et al., 2000 19).

المحور الثالث / الإطار العملي للبحث

يسعى المحور إلى عرض البيانات التي جُمعت عن واقع أداء العاملين في المكتب من خلال إجراء المقابلات مع عدد من المديرين والعاملين في المكتب وتحليلها، بهدف معرفة مدى تطبيق وتوثيق معياري الإنموذج. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمعايير الممكّنات:

1. القيادة (100) نقطة:

يضم معيار القيادة (5) معايير فرعية وتشمل :

- أ- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنهم يجسدون القدوة الحسنة ويمثلون نماذج يحتذى بها
 - ب- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري والاداء المؤسسي.
 - ج- يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين.
 - د- دعم القادة ثقافة التميز بين العاملين بالمؤسسة.
 - هـ - يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.
- وتتضمن هذه المعايير الخمسة (25) نشاطاً وكما موضح في قوائم الفحص الخاصة (checklist) بتطبيق وتوثيق معيار القيادة المبينة في الملاحق، والجدول الآتي يضم نتائج التقييم من قائمة الفحص:



تطبيق معايير الممكّنات للنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

جدول (5) نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العاملون

غير مطبق غير موثق		مطبق جزئياً غير موثق		مطبق جزئياً موثق جزئياً		مطبق كلياً موثق كلياً		مطبق كلياً غير موثق		مطبق كلياً موثق جزئياً		مطبق كلياً موثق كلياً		معايير إنموذج التميز EFQM
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
0%	0	8%	2	20%	5	12%	3	40%	10	20%	5	0%	0	القيادة
			43	الفجوة		57	المتحقق الفعلي لمعيار العاملون	57%		النسبة المئوية %100*104/144		3.4		المعدل 104/24

تُظهر النتائج في قائمة الفحص الخاصة بمعيار القيادة في الجدول المذكور انفاً أن المكتب قد حقق معدل مقداره (3.4) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن المكتب بعيد عن الوصول إلى مستوى التطبيق الكلي والتوثيق الكلي لفقرات معيار القيادة ونسبة تطبيق مئوية (57.3%)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار القيادة قدره (57) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة البالغة (100) نقطة، أي إننا بحاجة إلى (43) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لاكتمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن الأنموذج وبالإمكان إيضاح هذه النتيجة من خلال نقاط القوة والضعف المبينة فيما يأتي والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

نقاط القوة:

- 1) يتفاعل القادة مع التقارير الرقابية المرفوعة من ملاك المكتب لضمان الإحاطة وبنظرة ثاقبة لأي تغييرات.
- 2) يعمل المكتب وبدعم من قاداته على أتمته عدد من الأنظمة الحاسوبية للجهات الخاضعة لرقابته مثل النظام الخاص بقسم الأشعة في مدينة الطب.
- 3) يقيس قسم تقييم الأداء التقدم في أداء الجهات الخاضعة لتدقيقه، من خلال تقييم أدائها وتعزيز نقاط القوة فيها، ورصد نقاط الضعف لديها وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينها.
- 4) تطبيق مناهج الرقابة الإيجابية والتي تبني على أساس التنسيق والتعاون مع الجهات الخاضعة لرقابة المكتب، ومنها مناقشة الجهات الخاضعة للرقابة بالمخالفات والملاحظات المكتشفة، فضلاً عن ضمان المكتب بأن الملاحظات الواردة كافة في تقاريره، بتوصيات حيادية وموضوعية بما يؤمن اتخاذ الجهة الخاضعة للرقابة التدابير اللازمة.
- 5) تأمين قنوات اتصال فاعلة ومباشرة ومنتظمة مع الجهات الرقابية الأخرى (هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية)، وبما يضمن التعاون المشترك مع هذه الجهات للقيام بتطوير العمل الرقابي.
- 6) يتم تكريم الموظفين (من قبل المكتب) الذين يقومون بإنجاز متميز سنوياً عن طريق اختيارهم من قبل لجنة تشكل لهذا الغرض.
- 7) تكريم الموظفين الدارسين والحاصلين على الشهادات العليا.

نقاط الضعف:

- 1) رؤية ورسالة وأهداف المكتب الموضوعية غير واضحة وليست شاملة، ولا يتم تطويرها بشكل مستمر لضمان تحقيق النتائج المنشودة من عمل رقابي.
- 2) عدد كبير من موظفي المكتب ليسوا على علم بإستراتيجية المكتب، وذلك لعدم اعتمادها في الدورات التدريبية.
- 3) ضعف في توعية العاملين بأهمية ومقومات الأداء المتميز في مختلف مجالات العمل ومناقشتها ضمن أجندة الاجتماعات الدورية.
- 4) إن إفتقار الجهات الخاضعة للتدقيق إلى العمل الإلكتروني ساهم في إفتقار خطة المكتب، لتغيير عملية التدقيق التقليدية إلى الكترونية.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

- (5) عدم إشراك جهات خارجية في ورش عمل، لمناقشة ما تضمنته خطة المكتب الإستراتيجية بشأن التعاون مع تلك الجهات.
- (6) لا توجد قنوات اتصال فاعلة ومباشرة ومنتظمة مع الجهات الرقابية الدولية ذات العلاقة، والإطلاع على رأيها للتعرف على بعض المؤشرات والعمل على تحسينها.
- (7) لا تتم مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية وتطويرها وتوثيقها بشكل يسهل الرجوع إليه.
- (8) لا يتم قياس نتائج التغيير ومدى الإفادة منه، إذ يتطلب من القادة إجراء المقارنات قبل وبعد التغيير وقياس القيمة المضافة للمكتب من عملية التغيير ومدى ارتفاع نسبة رضا العاملين والمعنيين من ذلك.
- (9) عدم توثيق الآراء أو المقترحات المقدمة في الاجتماعات عند وضع الخطط وملاحظة ما يلائم من أهداف وتطوير إستراتيجية المكتب.

فرص التحسين:

- (1) مراجعة مستوى أداء القيادات وتطويرها وتحليل نتائج المراجعة للاستفادة من الجوانب الإيجابية لفرص التطوير وتوثيقها بشكل يسهل الرجوع إليه.
- (2) تحديد الرؤية والرسالة والأهداف بوضوح وان تكون مفهومة للمعنيين جميعاً ونشرها.
- (3) قياس نتائج التغيير وتحليلها، والأخذ بها في الخطط المستقبلية لمختلف الأنشطة ومواكبة الأساليب الحديثة في ذلك.
- (4) الاستماع للأفراد ومشاركة أهدافهم وجعلها جزءاً من أهداف المكتب، لضمان ولائهم وزيادة نسبة شعورهم بالانتماء.
- (5) متابعة تنفيذ الخطط، وتحديد ما نفذ منها مع نسب الإنجاز للخطط التي هي قيد الإنجاز، معززة بتقارير يسهل الرجوع إليها.

2. الإستراتيجية (100) نقطة

يضم معيار الإستراتيجية (4) معايير فرعية وتشمل:

- أ- صياغة الإستراتيجية بناء على فهم البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة.
- ب- صياغة الإستراتيجية بناء على فهم الأداء الداخل وإمكانيات المؤسسة.
- ج- تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
- د- تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

وتضم هذه المعايير الخمسة (19) نشاطاً وكما موضح في قوائم الفحص الخاصة (checklist) بتطبيق وتوثيق معيار الإستراتيجية المبينة في الملاحق، والجدول التالي يضم نتائج التقييم من قائمة الفحص: جدول (6) نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العاملين.

معايير إموذج التميز EFQM		مطبق كلياً موثق كلياً		مطبق كلياً موثق جزئياً		مطبق كلياً موثق كلياً		مطبق كلياً غير موثق		مطبق جزئياً موثق جزئياً		مطبق جزئياً غير موثق		غير مطبق غير موثق	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات
الاستراتيجية	2	9.5%	8	38%	5	23%	3	14.3%	1	14.7%	2	9.5%	0	0%	0
المعدل	4.2	النسبة المئوية		71%		المتحقق الفعلي لمعيار العاملون		71		الفجوة		29			
104/24		104/144*100%													

تُظهر النتائج في قائمة الفحص الخاصة بمعيار الإستراتيجية في الجدول المذكور انفاً أن المكتب قد حقق معدل مقداره (4.2) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل الى أن المكتب وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الإستراتيجية وبنسبة تطبيق مئوية (71%)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الإستراتيجية قدره (71) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة البالغة (100) نقطة، أي إننا بحاجة إلى (29) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لاكتمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن الأنموذج وبالإمكان إيضاح هذه النتيجة من خلال نقاط القوة والضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:



تطبيق معايير الممكّنات للنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

نقاط القوة:

- 1) يتفاعل المكتب مع القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم العمل الإداري والمالي في الدولة، ويقوم بتعميمها على جميع الأقسام ويقوم بتحديد طبيعة وحجم العمل.
- 2) المتابعة المستمرة لمستوى الإنفاق على الخطط المنفذة من خلال التقارير المُعدة لهذا الغرض.
- 3) يحدد المكتب السياسات والنشاطات والجدول الزمني لتحقيق كل هدف على مدار السنة والموارد المقترحة للتنفيذ مع تحديد المسؤوليات على الأقسام في تنفيذ كل فقرة من إستراتيجيته.
- 4) اعتماد المكتب على المعلومات المتوفرة لديه في وضع الإستراتيجية، ولا سيما المتعلقة بتحديد احتياجاته اللازمة من الموارد البشرية وسبل ومستلزمات تطوير قدراتهم الرقابية، والموارد المادية اللازمة لذلك.

نقاط الضعف:

- 1) الافتقار لوجود نظام يأخذ بعين الاعتبار نتائج الخطط المنفذة والإفادة منها كتغذية عكسية تساعد على تعديل الخطة الإستراتيجية الموضوعية على الأمد الطويل.
- 2) لا توجد آلية واضحة في المكتب تربط بين الخطط السنوية للأقسام، وتوحيدها وتحدد الفجوة للإفادة من الطاقات الرقابية الفائضة في قسم معين للعمل في أقسام أخرى.
- 3) عدم تطبيق وتوثيق العمليات الرئيسية لتطبيق الإستراتيجية، لتكون بمثابة دليل وخطوات واضحة عند التطبيق ويسهل متابعتها وتحديد نقاط التلكؤ عند حصول أي إبطاء أو إخفاق في التنفيذ.
- 4) عدم وجود جدول زمني لتحقيق الأهداف على مستوى المكتب.

فرص التحسين:

- 1) إيصال الخطط الإستراتيجية لجميع المعنيين في المكتب والجهات ذات العلاقة، وإعداد محاضرات بها، وكذلك من خلال طرحها أثناء الاجتماعات واللقاءات وورش العمل التي يريها أو يحضرها منتسبي المكتب.
- 2) استخدام عمليات التقييم الذاتي بصورة دورية، والإفادة من مخرجاتها في عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك باستخدام نماذج تقييم معترف بها دولياً كإنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة 2013.
- 3) لا بد من تجسيد عوامل النجاح ومفاهيم التميز وأفضل الممارسات في الإستراتيجية، وتحديد الفرص الحالية منها والمستقبلية.

3. العاملين (100) نقطة:

- يضم معيار العاملين (5) معايير فرعية وتشمل:
- أ- دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.
 - ب- تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.
 - ج- موانمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم.
 - د- تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة.
 - هـ- مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.
- وتضم هذه المعايير الخمسة (24) نشاطاً وكما موضح في قوائم الفحص الخاصة (checklist) بتطبيق وتوثيق معيار العاملين المبينة في الملاحق، والجدول الآتي يضم نتائج التقييم من قائمة الفحص:



تطبيق معايير الممكّنات للنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

جدول (7) نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العاملين

غير مطبق غير موثق		مطبق جزئياً غير موثق		مطبق جزئياً موثق جزئياً		مطبق كلياً موثق كلياً		مطبق كلياً غير موثق		مطبق كلياً موثق جزئياً		مطبق كلياً موثق كلياً		معايير إنموذج التميز EFQM
النسبة النسبية النسبية	عدد التكرارات	النسبة النسبية النسبية	عدد التكرارات	النسبة النسبية النسبية	عدد التكرارات	النسبة النسبية النسبية	عدد التكرارات	النسبة النسبية النسبية	عدد التكرارات	النسبة النسبية النسبية	عدد التكرارات	النسبة النسبية النسبية	عدد التكرارات	
%0	0	%0	0	%13	3	%4	1	%33	8	%21	5	%29	7	العاملون
			28	الفجوة	72	المتحقق الفعلي لمعيار العاملون	%72	النسبة النسبية النسبية النسبية %100*104/144	4.4	المعدل	104/24			

تُظهر النتائج في قائمة الفحص الخاصة بمعيار العاملين في الجدول المذكور انفاً ان المكتب قد حقق معدل مقداره (4.4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل الى أن المكتب وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار العاملين وبنسبة تطبيق مئوية (72%)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار العاملين قدره (72) نقطة من مجموع نقاط معيار العاملين البالغة (100) نقطة، أي إننا بحاجة إلى (28) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لاكتمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن الإنموذج، وبالإمكان إيضاح هذه النتيجة من خلال نقاط القوة والضعف المبينة فيما يأتي والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

نقاط القوة :

- يوجد في المكتب قسم إدارة الموارد البشرية والمالية وضمن مهامه إعداد الخطط الخاصة باحتياجات المكتب من الملاكات البشرية وتخصصاتهم، فضلاً عن إدارة ومتابعة تعيين الموظفين الجدد وترقية وترقية الموظفين الحاليين.
- يواكب الموظفون المستجدات والمتغيرات في المكتب وفي الدوائر الحكومية، من قوانين وآخر التعليمات وذلك عن طريق التعاميم التي توزع على جميع الأقسام.
- تسود روح الفريق في المكتب من خلال تشكيل لجان وفرق عمل من مختلف الإدارات لتناول القضايا المهمة، مثل لجان لجرد الموجودات الثابتة والمخزنية، لجان الفحص ولجان المشتريات... وغيرها.
- التعيينات في المكتب تتم من خلال الإعلان في وسائل النشر والإعلام كافة ويجري إختيار المرشحين على أساس الإختبارات والتنافس وأختيار الأكفاء من قبل لجان متخصصة تشكل لهذا الغرض ووفق معايير ومراحل لضمان إعطاء الفرصة للجميع من خلال الإمتحانات والمقابلات الشخصية والتي تمكن من إختيار الأفضل.
- يحكم موظفي المكتب قانون الخدمة المدنية، فضلاً عن قانون انضباط موظفي الدولة.

نقاط الضعف:

- الإفتقار لوجود آلية أو إستبانة تبين مدى الرضا لموظفي المكتب، وإنطباعاتهم عن مستوى أداء الأقسام الخاصة بإدارة وتطوير الموارد البشرية.
- لا تُعقد اجتماعات دورية مع موظفي المكتب لمعرفة المشاكل والمعوقات، وكذلك لتحسين كفاءة وفاعلية الموظفين والإستماع الى آرائهم ومقترحاتهم.
- لا يتم توثيق الاحتياجات التدريبية للملاكات العاملة، ليتسنى للمكتب تحديد أولويات البرامج التدريبية التي يحتاجها.
- لا يتم تقييم أداء الموظفين وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم.
- لا توجد آلية واضحة وموثقة تسمح للتعرف على الممارسات والإنجازات للأفراد وفرق العمل مثل عرض أو دراسة أحدث حالات الإنجازات المتميزة.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

فرص التحسين :

- 1) عقد إجتماعات ولقاءات مابين الموارد البشرية والمسؤولين، لضمان المشاركة والتوافق في الخطط والإفادة من آرائهم ومقترحاتهم.
- 2) تقييم الملاكات العاملة بكافة الاختصاصات، وتحليل نتائج التقييم ودراساتها لضمان توافق الخطط التدريبية مع نتائج التقييم وبما يتلائم مع الخطة الإستراتيجية للمكتب.
- 3) توثيق مساهمات ومشاركات الملاكات العاملة في النشاطات الرسمية وغير الرسمية، مع توفير فرص لتشجيعهم بشكل عام على المبادرة والإبداع.
- 4) العمل على تنظيم نشاطات إجتماعية وثقافية وإنسانية لخلق جو إجتماعي، وبيئة عمل ثقافية وإجتماعية وترفيهية تساند عمل المكتب ومن ما يزيد من ولاء وانتماء الملاكات العاملة له.

4. الشراكات والموارد (100) نقطة :

يضم معيار الشراكات والموارد (5) معايير فرعية وتشمل :

- أ - إدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
 - ب- إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
 - ج- إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
 - د- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.
 - هـ- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.
- وتضم هذه المعايير الخمسة (26) نشاطاً وكما موضح في قوائم الفحص الخاصة (checklist) بتطبيق وتوثيق معيار العاملون المبينة في الملاحق، والجدول الآتي يضم نتائج التقييم من قائمة الفحص:

جدول (8) نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العاملون

معايير إنموذج التميز EFQM	مطبق كلياً موثق كلياً		مطبق كلياً غير موثق كلياً		مطبق جزئياً موثق جزئياً		مطبق جزئياً غير موثق جزئياً	
	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات
الشراكات والموارد	31%	8	38%	10	7.5%	2	10.5%	3
المعدل 104/24	4.7	النسبة المئوية 100*104/144 %	78%	المتحقق الفعلي لمعيار العاملون	78	الفجوة	28	

تظهر النتائج في قائمة الفحص الخاصة بمعيار الشراكات والموارد في الجدول المذكور انفاً ان المكتب قد حقق معدل مقداره (4.7) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل الى أن المكتب وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الشراكات والموارد وبنسبة تطبيق مئوية (78%)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار الشراكات والموارد قدره (78) نقطة من مجموع نقاط معيار الشراكات والموارد البالغة (100) نقطة، أي إننا بحاجة إلى (22) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لاكتمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن الأنموذج، وبالإمكان أيضاً هذه النتيجة من خلال نقاط القوة والضعف المبينة فيما يأتي والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

نقاط القوة:

- 1) المكتب مسؤول عن إعداد الموازنة السنوية الخاصة به منسجمة مع نظام الموازنة العامة للدولة، فضلاً عن أنه للمفتش العام صلاحيات مالية في ما يخص الأمور المالية والإدارية للمكتب.
- 2) يتم رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة، فيرتبط المكتب بالجهات الرقابية الأخرى وتوجد العديد من اللجان المشتركة.



تطبيق معايير الممكّنات للنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

- 3) المكتب ملتزم بكافة التعليمات والقوانين المالية والإدارية، وتخضع بياناته المالية السنوية للتدقيق من قبل ديوان الرقابة المالية.
- 4) يوجد في المكتب قسم تكنولوجيا المعلومات يتولى مهام إدارة المعلومات الإلكترونية والموارد التقنية وإدارة الموقع الرسمي للمكتب على شبكة المعلومات الدولية.
- 5) يسعى المكتب الى الاستعمال الأمثل للممتلكات والمرافق، كما إن هناك لجان دورية تقوم بمتابعة الأجهزة وصيانتها.
- 6) يتم دراسة الانعكاسات المالية على عمليات الصرف وتحليل البدائل واختيار الملائم منها عن طريق إجراء المناقشات ما بين أبواب الصرف بعد أخذ الموافقات الرسمية بذلك.

نقاط الضعف:

- 1) قلة تطبيق وتوثيق تبادل المعرفة والتوافق الثقافي مع الشركاء، إذ لم يتم وضع خطة أو هدف ضمن خطة المكتب لنشر مفاهيم الإبداع والتميز والتطور الفكري بين الموظفين، من خلال المشاركة مع الجهات الأخرى لغرض تبادل الخبرات.
- 2) لا يوجد في المكتب آلية لقياس كفاءة التصرفات المالية أو فاعليتها من خلال مقارنتها بالنتائج المتحققة.
- 3) لا يوجد قياس يحدد مدى الإفادة من المعارف والمعلومات كإعداد الخرائط والنسب البيانية لنتائج المعلومات.

فرص التحسين:

- 1) تكثيف الجهود نحو نشر ثقافة الجودة والإبداع والتميز بين موظفي المكتب من خلال تعميم أسماء الموظفين الذين كوفنوا لتميزهم.
- 2) العمل على شراكات دولية مع جهات خارجية والإفادة من فرص الشراكة بما يتوافق مع إستراتيجية المكتب وتطويرها.
- 3) توسيع إطار العلاقات مع الشركاء لتبادل المنافع وإضافة قيمة للأطراف جميعها بالإفادة من حالات الإبداع والتطور من أجل بناء علاقات وتبادل الخبرات.
- 4) للإرتقاء بعمل المكتب يجب العمل بإجراءات التقييم الذاتي ومقارنته مع الشركاء والإفادة من تحليل نتائج هذه المقارنات.

5. العمليات والمنتجات والخدمات (100) نقطة:

- يضم معيار العمليات والمنتجات والخدمات (5) معايير فرعية وتشمل:
- أ- تصميم العمليات وغزارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.
 - ب- تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح المتعاملين.
 - ج- الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بشكل فاعل.
 - د- إنتاج وتقديم وإدارة المنتجات والخدمات.
 - هـ- إدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.
- وتضم هذه المعايير الخمسة (22) نشاطاً وكما موضح في قوائم الفحص الخاصة (checklist) بتطبيق وتوثيق معيار العمليات والمنتجات والخدمات المبينة في الملاحق، والجدول الآتي يضم نتائج التقييم من قائمة الفحص:



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

جدول (9) نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العاملين

غير مطبق غير موثق		مطبق جزئياً غير موثق		مطبق جزئياً موثق جزئياً		مطبق كلياً موثق كلياً		مطبق كلياً غير موثق		مطبق كلياً موثق جزئياً		مطبق كلياً موثق كلياً		معايير إنموذج التميز EFQM
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	
0 %	0	0 %	0	4.5 %	1	18 %	4	31.5 %	7	27%	6	18%	4	العمليات والمنتجات والخدمات
			27	الفجوة	73	المتحقق الفعلي لمعيار العاملون	73 %			النسبة المئوية 100*104/144 %		4.3		المعدل 104/24

تُظهر النتائج في قائمة الفحص الخاصة بمعيار العمليات والمنتجات والخدمات في الجدول المذكور انفاً أن المكتب قد حقق معدل مقداره (4.3) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل إلى أن المكتب وصل لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار العمليات والمنتجات والخدمات وبنسبة تطبيق مئوية (73%)، وبالتالي فإن المتحقق الفعلي لمعيار العمليات والمنتجات والخدمات قدره (73) نقطة من مجموع نقاط معيار العمليات والمنتجات والخدمات البالغة (100) نقطة، أي إننا بحاجة إلى (27) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لاكتمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن الإنموذج، وبالإمكان إيضاح هذه النتيجة من خلال نقاط القوة والضعف المبينة فيما يأتي والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

نقاط القوة :

- 1) ببادر المكتب للحوار وتقديم العون الفني والمناقشة مع المتعاملين للاستجابة لإحتياجاتهم وتوقعاتهم وإهتماماتهم في حالة طلبهم ذلك.
- 2) للمكتب موقع الكتروني وبريد الكتروني وقسم خط ساخن يستقبل عن طريقهم أي شكوى أو إستفسار ويعتمد آلية عمل لدراسة وتحليل شكاوى ومعالجتها.
- 3) يتم إعمام التغييرات التي تحصل في إجراءات العمليات، من خلال الكتب الإدارية الصادرة من إدارة المكتب.
- 4) يقوم المكتب بالإفادة وتوظيف التقنيات الحديثة، أينما كان ذلك ملائم ومنسجم مع المعايير المتبعة في تنفيذ العمليات.
- 5) يقوم المكتب ومن خلال خبرته في مجال التدقيق وإشراكه في الندوات والمؤتمرات التي تنظمها المنظمات الرقابية، بإجراء التحسينات الرامية لتطوير الخدمات المقدمة فضلاً عن تطوير وتوافر خدمات تقدم قيمة مضافة للجهات المعنية.

نقاط الضعف:

- 1) لم يعتمد المكتب آلية لمتابعة عمليات تقديم الخدمة، للتعرف على مستوى الرضا عن هذه الخدمات.
- 2) عدم تطبيق وتوثيق مقاييس للعمليات، وتحديد أهداف الأداء وتحسينها.
- 3) عدم توثيق مدى الإفادة من آراء المتعاملين، لتحديد أولويات وأهداف التحسين.
- 4) إفتقار توثيق حالات الإلتزام والإبداع بإدارة علاقات المتعاملين.

فرص التحسين :

- 1) إعتداد نظم إدارة العمليات والجودة في المكتب، وضمن المواصفات القياسية العالمية تدعم السياسة والإستراتيجية فيها.
- 2) وضع إستبانات ووسائل أخرى لتجميع البيانات من المتعاملين، لتحقيق أعلى مستوى من رضاهم.



تطبيق معايير الممكنات للنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

- (3) الإفادة من تحليل مخرجات عملية التقييم، لإستخدامها في تحسين إدارة العمليات.
- (4) توثيق آراء المتعاملين والمعنيين والموارد البشرية، لتحديد أولويات وأهداف التحسين وتبسيط الإجراءات.
- وبناءً على التحليل السابق المذكور انفاً، الذي شخّص مدى تطبيق وتوثيق كل معيار على حدة، نُظّم جدول لاحتساب النسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومقدار الفجوة لكل معيار.

جدول (10) يوضح نسبة المتحقق الفعلي ومقدار الفجوة لمعايير الممكنات

المعايير	درجة المعيار في الجائزة	المتحقق الفعلي	مقدار الفجوة
القيادة	100	57	43
الاستراتيجية	100	71	29
العاملون	100	72	28
الشراكات والموارد	100	78	22
العمليات والمنتجات والخدمات	100	73	27

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يمكن تحديدها بالآتي:

- أ- ظهر من خلال نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار القيادة، وعلى الرغم من وجود رؤية للمكتب ورسالة وأهداف إلا أنها غير معروفة للعاملين فيه والمتعاملين معه، بسبب عدم توثيقها وإعلانها بشكل لوحات أو منشورات خاصة داخل المكتب.
- ب- وجود تنسيق ولجان مشتركة مع بعض الجهات ذات العلاقة كهيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية ما يُوَسِّر تعاون إدارة المكتب وإحساسها العالي بالمسؤولية ودورها الرقابي.
- ت- أن استعمال نماذج تقييم الأداء يساعد المنظمات على تطوير الأداء، من خلال التأشير على مكامن الخلل فيه، مما يجعل عملية التحسين والتطوير محددة وسلسة، كونها تركز على جوانب معينة للوصول بالمنظمات للأداء المتميز.
- ث- تسهم نماذج التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات، حيث تحدد هذه النماذج المجالات أو الأدلة التي يجب على المنظمات الاهتمام والاسترشاد بها، لوضع الخطط الملائمة التي تحقق الوصول لتطبيق معايير هذه النماذج.
- ج- ليست الغاية الأساسية للمنظمات الحصول على جوائز التميز، بل يعد الحصول عليها بداية الطريق من أجل العمل المستمر لتحقيق نتائج متميزة.
- ح- ظهرت في قوائم الفحص المتعلقة بتطبيق وتوثيق معايير الممكنات (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات) نتائج جيدة نسبياً وبنسب (57%، 71%، 72%)، (73%، 78%) على التوالي، ما يتطلب العمل على تحسينها مستقبلاً للوصول الى مستويات أعلى في الأداء.
- خ- تبين أن الموارد البشرية في المكتب يشاركون في المؤتمرات والندوات، إلا أن هذه المشاركات غير موثقة.

ثانياً: التوصيات

1. البحث المستمر عن أسباب الفجوة في معايير الممكنات ومعالجتها مستقبلاً لعدم تكرارها أو اتساعها.
2. ضرورة الإفادة من نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم.
3. الاهتمام بإجراء دراسات لقياس مدى رضا العاملين عن طبيعة العمل في المكتب، حيث يقتصر على مراجعة صندوق الشكاوى بين فترة وأخرى، ما يفقد المكتب فرصة الإفادة السريعة من الآراء والمقترحات.
4. مراعاة توثيق المؤتمرات والندوات التي يشارك فيها ممثلوا المكتب.
5. الاعتماد على الوصف الوظيفي في تحديد الملاك الشاغل له للحصول على النتائج المرجوة.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013 لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

المصادر

المصادر العربية

1. الرشيدة، نايل سالم، 2007، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
2. الرشيد، صالح، 2004، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتجديد، شرم الشيخ، مصر.
3. الرشيد، صالح، 2009، التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، عدد 116، مجلة 29، الإمارات.
4. السلمي، علي، 2002، إدارة التميز، مكتبة غريب، القاهرة.
5. العوايشة، أسماء هائل، 2006، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
6. العوايشة، أسماء هائل، 2006، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
7. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، 2003، الإدارة الرائدة، ط9، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ومتوفر على الرابط: <http://dar.bibalex.org/webpages/mainpage.jsf?PID=DAF-Job:63964&q>
8. المشهاني، أمّنة عبد الكريم، 2012، رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. توفيق، عبد الرحمن، وآخرون (خبراء بميك)، 2008، التميز الإداري والفاعلية القيادية، منهج المهارات الإدارية التطبيقية.
10. جميل، أحمد ومحمد السفير، 2011، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة.
11. شوقي، جواد وياسين الخرشة، 2008، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول، إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
12. مشتت، جاسم، معايير قياس الجودة الشاملة TQ في التعليم العالي (الكلية التقنية الإدارية / بغداد- انموذج تطبيقي)، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السمة الثامنة، العدد الثاني والعشرون، 103.

المصادر الأجنبية

1. Ajaif, Mona, 2008, Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
2. EFQM 2013, an over view of the EFQM Excellence Model, Brussels.
3. CAF (The Common Assessment Framework), 2013, Improving Public Organisations through Self-Assessment, the European Network of National CAF Correspondents and the European CAF Resource Centre at EIPA, September 2012.
4. Cobb, Charles G. 2003, 'from quality to business excellence', ASQ quality press.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوربي EFQM 2013
لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

5. Gilgeous Vic, Gilgeous Maria,1999, A framework for manufacturing excellence, Integrated Manufacturing Systems, Vol10, No 1, January 1999, 33-44 (12).
6. Kinji, G.2001, Kinji Business Scorecard, Total Quality Management, Vol 12, Is7-8.
7. Oakland, John., 2003, Total Quality Management text with cases. 3rd Ed. U. K: Elsevier Ltd.
8. Pinar, M., Girard, T., 2008, investigating the impact of organizational excellence and leadership on business Performance: An exploratory study of Turkish firms, the SAM Advanced Management Journal.
9. Porter, L. J.and Tanner,S.J.,2004,Assessing Business Excellence. 2nd edition, Oxford: Elsevier butter worth Heinemann.
10. Ritchie, L. & Dale, B. G. 2000. Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. International Journal of Production Economics, vol 66.
- 11.Riha, R., 2009, on perceptions of the effectiveness of the self-assessment process in the nuclear power industry, Ph.D., the George Washington University.
- 12.Standen, Jim, 2004, the EFQM excellence model, at: <http://www.jimstanden.co.uk>.
- 13.Van der Wiele, T., Dale, B. and Williams, R., 2000, Business improvement through quality management. Management Decision, Vol.38, Is 1.



تطبيق معايير الممكّنات لإنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013
لتقييم أداء مكتب المفتش العام وزارة الصحة

Evaluating the performance of Inspector General Office of the Ministry of health in accordance with normative people and people results for the European excellence model EFQM 2013

Abstract:

Current research has sought to apply the criteria of potential for altmizalaorbi model EFQM 2013 in assessing the performance of the Inspector General's Office/Ministry of health, so as to keep up with a modern and advanced management methods in the evaluation of performance, as well as to link performance to a citizen's life, and it takes him beyond the accepted service capabilities today, but of budget duties between dealers servicing responsibilities and future planning, financial control, competitiveness, human resources needs and maintaining quality and development, as well as the constant quest for continuous improvement, is the spirit of the principle underpinning the European Foundation Quality management when designing a model of excellence. Use the Finder method of applied research, through data collection checklist for evaluation in addition to interviews, the answer has been analysed using percentages and arithmetic, and indicate their strengths for the purpose of strengthening, and vulnerabilities for patch and calendar, and improvement opportunities to invest and not to be missed. The outcome of the evaluation of potential standards generally good results except standard leadership, where criterion driving 57 points out of 100 points allocated.

Keywords: European excellence model (EFQM2013), Evaluating performance .