

تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز

الأوربي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش

العام وزارة الصحة*

م.د. علي موات صيهود السوداني / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الباحث/ زيد علي حيدر

تاريخ التقديم: 2016/11/27

تاريخ القبول: 2016/11/7

المستخلص:

سعى البحث الحالي لتقييم أداء و نتائج العاملين على وفق معياري العاملون ونتائج العاملين لأنموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM 2013 في مكتب المفتش العام / وزارة الصحة، وذلك لانتهاج أساليب إدارية حديثة ومتطورة في تقييم الأداء و لعلاقة أداء المكتب بحياة المواطن، ولما 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 والتحسين المستمر، فضلاً عن الدور الأساسي للمورد البشري في مسار تحقيق التحسين المستمر، وهو منطلق ومبدأ ترتكز عليه المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة عند تصميم أنموذج التميز. استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، من خلال قائمة الفحص لجمع البيانات لأجل التقييم فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام النسب المئوية والوسط الحسابي، والإشارة إلى نقاط القوة لغرض التعزيز، ونقاط الضعف لغرض التصحيح والتفويض، وفرص التحسين لاستثمارها وعدم تفويتها. كانت حصيلته التقييم الخاصة بالمعيارين عموماً نتائج جيدة، حيث حقق معيار العاملون 72 نقطة من أصل نقطة 100 مخصصة لهذا المعيار ضمن مجموعة الممكنات، بينما حقق معيار نتائج العاملون 76 نقطة من أصل 100 نقطة ما يتطلب من إدارة المكتب النظر في تعزيز نقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكنات لتحقيق نتائج مميزة، والتركيز على نتائج التقييم المتوسطة ودراسة أسبابها ومعالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM، أنموذج التميز، الممكنات،

النتائج، تقييم الأداء، فرص التحسين.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 98 المجلد 23

الصفحات 175-196

*البحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة:

يُعنى مكتب المفتش العام والسلطات الرقابية الأخرى بالمحافظة على المال العام في البلد، ومن أجل القيام بهذا الدور المهم، والمتمثل بتقديم خدمة الرقابة، والتفتيش، والتدقيق، والتحقيق، وتقييم 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، من خلال تبني إطار أو أنموذج عالمي من النماذج المعتمدة لإدارة الجودة والتميز، والتي يأتي في مقدمتها أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management).

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

تنبثق أهمية البحث من الأهمية التي أستحوذ عليها أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2013، لما يتميز به من إمكانية التطبيق في أي 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 والتطوير في الأداء، فضلاً عن أهمية دور المكتب الاستراتيجي المؤثر على أداء الوزارة.

لذا فإن هذا البحث يسعى إلى قياس إمكانية تطبيق معياري العاملين العاملون (الممكنات) ونتائج العاملين (النتائج) لأنموذج التميز EFQM 2013، إذ يحوي المعيارين مجموعة من الأنشطة التي يتم التوصل من خلالها إلى رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم، ويتم من خلالها أيضاً مراقبة وفهم وتحديد وتحسين الأداء المتعلق بالعاملين.

سيتم تقسيم البحث إلى 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 للعاملين في مكتب المفتش العام في وزارة الصحة، وذلك لعدم تبني المكتب أنموذجاً للتقييم، وبالتالي عدم وضوح نقاط القوة والضعف بأداءهم لتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والسعي لعلاجها، فضلاً عن أهمية تحديد الفرص المتاحة للتحسين والتطوير الواجب استثمارها.

ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في عدة جوانب:

- 1- الأهمية التي أستحوذ عليها أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM 2013، والذي يوفر أداة قوية للتقييم الذاتي.
- 2- اكتشاف مواطن القوة والضعف وفرص التحسين والتطوير في أداء العاملين في المكتب، ومن ثم العمل على تعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف، واستثمار فرص التحسين والتطوير بالشكل الأمثل.
- 3- أهمية الدور الاستراتيجي لأداء عاملي مكتب المفتش العام على عمل وزارة الصحة.



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

ثالثاً: أهداف البحث

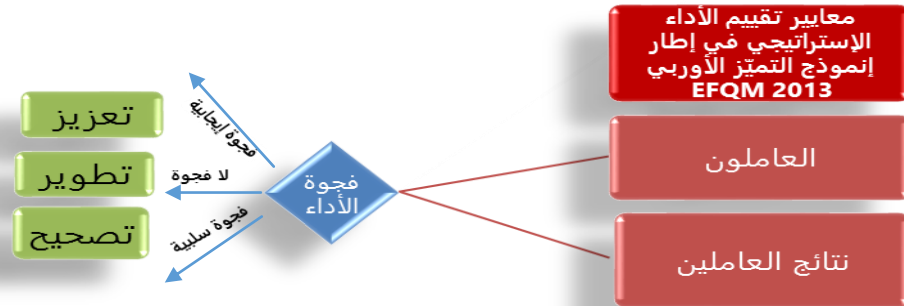
- يروم البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- إبراز أهمية استخدام نماذج عالمية لتقييم الأداء في الوحدات الإدارية، والخروج بها من دائرة النشاط المحدود وغير الفاعل الى دائرة النشاط المتميز والكفوء.
 - 2- نشر ثقافة التميز بالأداء ومواكبة التطور السريع بالمفاهيم الإدارية الحديثة.
 - 3- تطبيق معياري العاملين ونتائج العاملين من الأنموذج على مجتمع البحث من خلال قوائم الفحص الخاصة به، للوقوف على مستوى أداء عملي المكتب الحالي قبال الأنموذج.
 - 4- 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 بفترة إعداد البحث التطبيقية في مكتب المفتش العام (وزارة الصحة)، والتي بضمنها فترة المعايشة الميدانية للباحث في مجتمع البحث، وقد كانت فترة الإجابة على تساؤلات قوائم الفحص ممتدة ما بين (2015/12/23 إلى 2016/1/12).
- خامساً: منهج البحث
أعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات المطلوبة من خلال تطبيق دراسة الحالة على مكتب المفتش العام (وزارة الصحة) كمجتمع للبحث لغرض الوصول الى النتائج وتحليلها.

سادساً: إنموذج البحث

يوضح الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث





تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

سابعاً: أدوات وأساليب البحث

- أعتمد الباحث في عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة به على الأدوات التالية:
- 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.
 - الإطار العملي: أستند الباحث في هذا الجانب على:
 - الوثائق والسجلات الرسمية: أطلع الباحث على بعض الوثائق والسجلات ذات الصلة بالموضوع، والمتعلقة ببعض التساؤلات الخاصة بمعايير أنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2013.
 - 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.
 - قوائم الفحص (Checklists): المصدر الأساسي الذي أعتمده الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي، وهي قوائم مستمدة من معايير جائزة التميز لأنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، الغرض منها جمع البيانات عن المكتب وتقييمه وفق تلك المعايير، حيث أعتمدت معايير الأنموذج الأوروبي للتميز الإصدار الأخير EFQM 2013، واختير معيار العاملون من للممكناات (القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات)، ونتائج العاملين من النتائج (نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع ونتائج الأداء).
 - بغية الوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحليل البيانات سيستعمل المقياس السباعي لقوائم الفحص حيث خصّص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما موضح في الجدول التالي:

جدول (3) 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

ولكل معيار نقاط، تمنح لمدى تطبيق هذه المعايير في المنظمات، وتبلغ النقاط المخصصة لكل من معياري العاملون ونتائج العاملين (100) نقطة، استناداً الى الوزن المخصص لكل معيار في أنموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية، إذ توزع الـ (1000) نقطة الخاصة بالأنموذج الأوروبي على معييره، ونصيب معياري العاملين ونتائج العاملين 10% منها.

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

- النسب المئوية (%): أستخدمت مع البيانات بهدف إعطاء فكرة عن وجهات نظر الباحث عن الجداول التحليلية لبيانات المكتب، وكذلك بيان إجاباته وإعطاء مؤشر عن مدى التطابق والاختلاف مع معايير الأنموذج.
- الوسط الحسابي المرجح (X): هو أحد أهم أساليب النزعة المركزية، يستخدم كثيراً في معرفة المعدل الحقيقي بعد التقريب من أجل تطبيق وتوثيق معايير الأنموذج، حيث تم اعتبار عدد مرات تكرار الإجابة أساساً في حساب النتيجة.



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز
الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

بعض الجهود المعرفية السابقة

نستعرضها لأهميتها في الاطلاع على ما إنتهت 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.

جدول (1) بعض الجهود المعرفية السابقة

اسم الباحث وسنة الدراسة	اسم الباحث وسنة الدراسة
سليمان : 2014	تطبيق أنموذج التميز الأوروبي EFQM لتقييم أداء مستشفى النعمان العام / بحث تطبيقي
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تطبيق معايير أنموذج التميز (EFQM) كنظام فاعل، يساعد في حل المشكلات، وتحقيق جودة عالية لأداء المنظمات الصحية ولمتلقي 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، ويليه تنازلياً معيار الشراكة والموارد، والموارد البشرية، والعمليات، والسياسة والإستراتيجية للممكنات، أما ما يخص النتائج فكانت حصيلته تقييمها عموماً نتائج ضعيفة.
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
هدف الدراسة	تطبيق أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة للجودة EFQM للتميز في وحدات أكاديمية لجامعات المملكة المتحدة
عينة/مجتمع الدراسة	اختبار كيفية تطبيق أنموذج EFQM للتميز في عدد من وحدات الأكاديمية في جامعات المملكة المتحدة ، بهدف وضع إطار توجيهات لتنفيذ أنموذج EFQM للتميز.
أبرز النتائج	تم بحث وتحليل تطبيق أنموذج EFQM للتميز في أربع وحدات أكاديمية لجامعات المملكة المتحدة ، للوقوف على النقاط الحرجة في تنفيذ الأنموذج .
هدف الدراسة	- كشف العمل الميداني عن أهم العوامل تأثيراً للتطبيق الفعال وهي : (الدافع، الحصول على التزام الإدارة العليا ، إشراك الموظفين والعمل الجماعي، إدخال معايير أنموذج EFQM في إستراتيجية المنظمة) - اضافة الى اثنين من العوامل المرغوبة في التطبيق الفعال وهما: (تقييم الثقافة/ المنهج، وإدارة المشاريع). - كان الناتج الرئيسي ومساهمة بحث الخروج بإطار موجه لتنفيذ أنموذج EFQM للتميز في الوحدات الأكاديمية لجامعات في المملكة المتحدة.



المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

1- مفهوم التميز

التميز مفهوم قديم، كان الاهتمام به من قبل الأمم منذ آلاف 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).
ويعد التميز في الأداء إطار تنظيمي متكامل وشامل، وبغض 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 أدناه جدولاً يتضمن بعض التعاريف وكما يأتي:
الجدول (3) تعاريف التميز

المفهوم	الباحث
التفوق باستمرار من خلال أفضل الممارسات العالمية في أداء المهام، والارتباط مع الزبائن، والمتعاملين بعلاقات التأييد والتفاعل، ومعرفة قدرات أداء المنافسين، ونقاط الضعف والقوة والبيئة المحيطة.	(Gilgeous & Gilgeous, 1999:34)
عمل الأشياء بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، 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 والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشمل علي بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: أ- غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الي تحقيق التميز . ب- كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز . والبعدان متكاملان ويعدان وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.	(السلمي، 2002، 12)
إستثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي تسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام 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 والتحسين المستمر.	(الرشيد، 2009، 114)
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 ، 2012، 67)

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة .



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

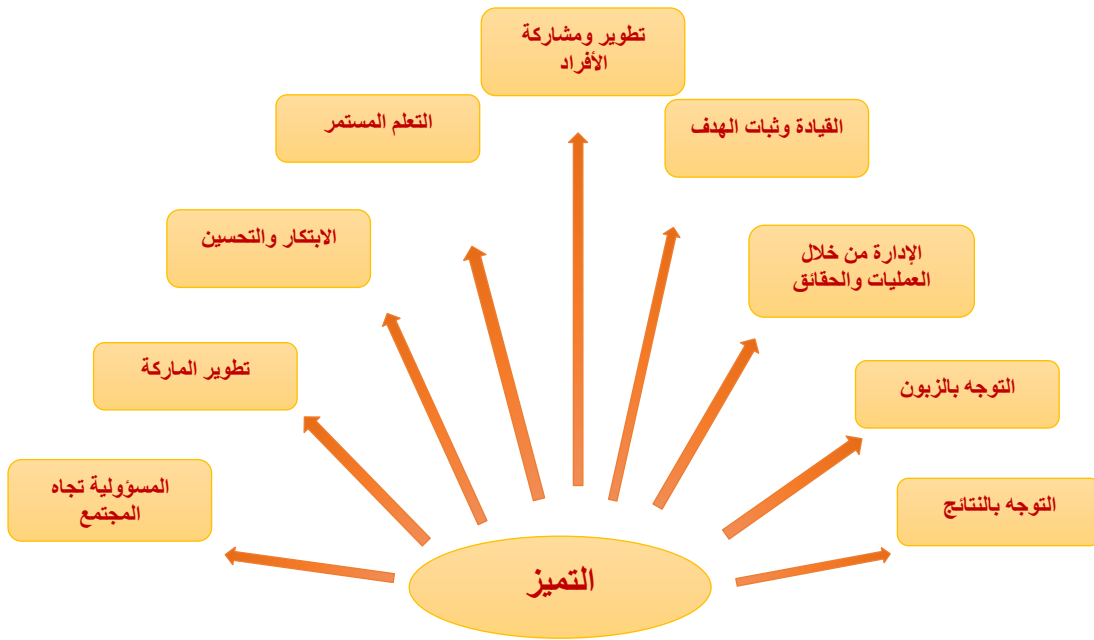
بالإمكان (وبالرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت المفهوم) تمييزها أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو الآتي:

أ- محور ممارسات المنظمة :

- وبحسب إرشادات الإتحاد الأوروبي 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 للتمييز في {5-7، 1999، EFQM، جميل و السفير، 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- الابتكار والتحسين.
 - 8- تطوير الماركة
 - 9- المسؤولية تجاه المجتمع .

ويشير (جواد، والخرشة، 2008، 8) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك 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 للتمييز ، أعدد الباحث بالاستناد إلى (EFQM (1999).



ب- 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 وتعلّي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، 2006، 9) ، وهو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، 2007، 11)، فالتمييز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009، 6).



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

ج- محور تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن :

ويشير هذا المفهوم الى 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 لزبائن مرتقبين لما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق وآخرون، 2008، 6).

ويمكن رؤية مفهوم التميز بأنه يتضمن المحاور الثلاثة، وعليه التوصل لتعريف لمفهوم التميز وهو "التفرد والتفوق والعلو في أداء المنظمة على باقي المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء المهمات والعمليات، وتخطي التوقعات المستقبلية للزبائن من خلال وضع السياسة والإستراتيجية التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين والمجتمع بشكل متوازن".

2- أنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

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



المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2013).

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

وبين (Ghobadian & Woo, 1996) أن الأنموذج 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 الأنموذج، 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 لمعاري العاملين ونتائج العاملين)، تُشير المعايير الفرعية عدداً من التساؤلات للأنشطة التي ينبغي مراعاتها أثناء التقييم (EFQM 2013).



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

جدول (2) المعايير الفرعية لمعاري العاملين ونتائج العاملين

ت	المعيار الرئيسي	الأهمية النسبية	المعايير الفرعية
3	العاملون	10%	1- دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة. 2- تطوير معرفة العاملين وقدراتهم . 3- موانمة العاملين واشراكهم وتمكينهم. 4- تواصل العاملين بفعالية في جميع انحاء المؤسسة. 5- مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.
6	نتائج العاملين	10%	1- الإنطباعات (مدى ادراك العاملين وتفهمهم). 2- مؤشرات الأداء (الإجراءات الداخلية التي تحقيق رضا العاملين).

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

3- الهيكل الرئيسي لأنموذج التميز

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

شكل (3) الأنموذج البسيط لتحسين الأداء



المصدر: (Oakland,2003,25).

4- المفاهيم والعمليات التي يستند إليها أنموذج التميز الأوروبي EFQM

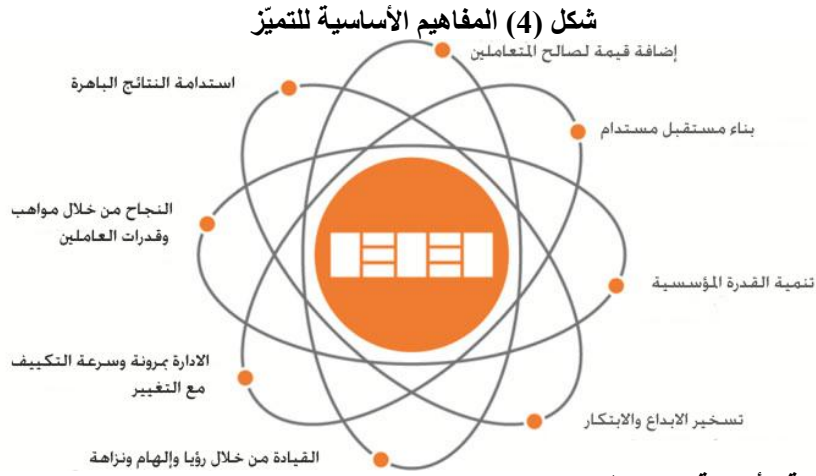
ستناول هنا مجالين : مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي .

❖ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

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



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*



المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2013).

❖ التقييم الذاتي self-assessment

لإستمرار وإستدامة عملية التحسين ، يجب مراعاة إنتظام 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 الإهتمام، وأُعترف بها رسمياً في أوروبا من خلال مقدمة جائزة الجودة الأوروبية (EQA) في 1991م (Van der Wiele et al.,2000, 19).

5-منطق RADAR

لمساعدة المؤسسات في عملية التقييم الذاتي، قدمت EFQM منطق RADAR كما موضح في شكل (4)، ويتكون منطق RADAR من أربعة عناصر:

نتائج Results

منهج Approach

تطبيق Deployment

تقييم وتحسين Assessment and Review

نلاحظ هنا إنه سمي بـ RADAR، إذ وضعت النتائج في المقدمة مع إن المنهجيات تسبق النتائج، بذلك تصاغ المنهجيات بما يلائم الأهداف، التي بدورها تكون هي النتائج المستقبلية للسياسة والإستراتيجية المتوافقة مع الرؤية، والتي تعتمد أساساً على النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها (EFQM, 2012,6).



شكل (5) منظر RADAR

تخطيط وتطوير المنهجيات



تقييم وتحسين المنهجيات والتطبيق

المصدر: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM 2013).

إن منظر رادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أية مؤسسة، بنظرة عامة يعبر منظر رادار RADAR عن حاجة أية مؤسسة الى (EFQM,2013,31) : (www.efqm.org) :

- تحديد النتائج المنشودة بوصفها جزء من إستراتيجيتها (ماذا نحاول أن نحقق؟).
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المناهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل (كيف نحاول أن نحقق ذلك؟).
- تطبيق المناهج بطريقة منظمة لضمان تنفيذها (كيف ومتى تم تطبيق ذلك؟).
- تقييم وتحسين المناهج المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة ماذا نتعلم؟ وما التحسينات التي نقوم بها؟).

المحور الثالث / الإطار العملي للبحث

يسعى المحور إلى عرض وتحليل البيانات التي جمعت عن واقع أداء العاملين في المكتب من خلال إجراء المقابلات مع عدد من المدراء والعاملين في المكتب، بهدف معرفة مدى تطبيق وتوثيق معياري الأنموذج وذلك باعتماد خطوات عدة تُولف بمجموعها آلية العمل الآتية:

أ- أُعتمدت قوائم الفحص (Checklists) الخاصة بمعايير الجائزة الأوروبية لأخر إصدار عام 2013.
ب- لتقييم الواقع الفعلي والحصول على الفرق بينه وبين درجات معايير الأنموذج، من خلال تحديد المتحقق الفعلي وتشخيص الفجوة ونقاط القوة والضعف لكل معيار سيستخدم التعبير الكمي للإجابات في قوائم الفحص وسيتم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الناتجة من الاستمارات Checklists والتي تتلخص بالاتي:

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

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

X = المعدل أو الوسط

WI = الأوزان



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

Fi = التكرارات

Wifi = النتيجة

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

(2) النسبة المئوية لكل معيار: التي تعبر عن مقدار التطابق والاختلاف مع معايير الأنموذج، وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$P = \frac{\sum Wifi}{\sum fi * 6} * 100$$

ويشير الرقم (6) إلى أعلى وزن في المقياس ، والذي يمثل حالة التطابق التامة مع متطلبات الأنموذج.

(3) للحصول على معدل الفجوة نسبة الى المتحقق الفعلي لكل معيار تم تطبيق المعادلتين التاليتين:

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

$$A = P * D$$

A: المتحقق الفعلي

P: النسبة المئوية

D: درجة المعيار

• معدل الفجوة: ويعبر عنها بالفرق بين درجة المعيار في الإنموذج ، والمتحقق الفعلي من كل معيار وكما في المعادلة التالية:

$$M = D - A$$

M: معدل الفجوة

(4) للحصول على النسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومعدل الفجوة سيتم تطبيق المعادلتين التاليتين:

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

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

عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعاملون ونتائجهم

العاملون (100) نقطة :

تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة، كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

يضم معيار العاملون (5) معايير فرعية وتشمل :

3-أ- دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

3-ب- تطوير معرفة العاملين وقدراتهم .

3-ج- موائمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم.

3-د- تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المؤسسة.

3-هـ- مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

وتتضمن هذه المعايير الخمسة (24) نشاطاً وكما موضح في قوائم الفحص الخاصة (checklist) بتطبيق

وتوثيق معيار العاملون المبين في الجدول الآتي :



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز
الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

جدول (4) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار العاملون

مدى التطبيق							الممكنات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق	2. العاملون
3.1 دعم خطط العاملين لاستراتيجية المؤسسة.							
						*	3.1.1 التحديد الواضح لمستويات اداء العاملين اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
						*	3.1.2 موانمة خطط العاملين مع إستراتيجية المكتب والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
						*	3.1.3 السرعة في التكيف وموانمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
			*				3.1.4 اشراك العاملين وممثلهم في اعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات والخطط فضلا عن تبني مناهج ابداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً.
				*			3.1.5 ادارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي اعتماداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
				*			3.1.6 استخدام مسوحات العاملين وغيرها من اشكال ونماذج استقصاء اراء العاملين لتحسين استراتيجيات وسياسات وخطط العاملين.
3.2 تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.							
						*	3.2.1 تحديد المهارات والكفاءات ومستويات اداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرسالة والرؤية والاهداف الاستراتيجية.
						*	3.2.2 التخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتلبية الاحتياجات.
						*	3.2.3 تقييم اداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز ارتباطهم.
				*			3.2.4 ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرصة للعاملين لتعظيم مساهماتهم للمكتب.



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز
الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

3.3 موانمة وإشراك وتمكين العاملين.							
		*				الموانمة بين الاهداف الشخصية واهداف الفريق وتمكين العاملين من اطلاق كامل امكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع.	3.3.1
		*				الادراك والاعتراف بان مفهوم الابداع يمكن ان ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية اضافة لنماذج الاعمال.	3.3.2
		*				ايجاد ثقافة الابداع والابتكار في كافة مجالات العمل في المكتب لضمان تمتع العاملين بعقلية منفتحة وتستجيب بسرعة لما يواجهونه من تحديات.	3.3.3
					*	تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمكتب تعزيزا لصورته وسمعته لدى الاخرين.	3.3.4
				*		تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم ايجابيا في خدمة المجتمع ككل.	3.3.5
3.4 تواصل العاملين بفاعلية في جميع انحاء المؤسسة.							
				*		تفهم احتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والادوات الملائمة لاستمرار الحوار معهم.	3.4.1
				*		ايصال توجهات واضحة وتركيز استراتيجي لضمان فهم العاملين لها وقدرتهم على توضيح دورهم في استمرار نجاح المكتب.	3.4.2
				*		تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وافضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع انحاء المكتب.	3.4.3
				*		تنمية ثقافة مؤسسية تسعى بصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمكتب.	3.4.4
3.5 مكافأة العاملين وتقديرهم والاعتناء بهم.							
					*	موانمة الاجور والمزايا وشروط التوظيف مع استراتيجيات وسياسة شفافة.	3.5.1
					*	تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والابداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وانجازاتهم.	3.5.2



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز
الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

					*	ضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة (24/7) وتحديات العولمة المتزايدة إضافة لأساليب العمل الحديثة.	3.5.3
					*	الترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين الأفراد من جهة وفرق العمل من جهة أخرى.	3.5.4
					*	احترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والاسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.	3.5.5
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	0	3	1	8	5	7	التكرارات
0	0	6	3	32	25	42	النتيجة
4.4							المعدل 104/24
%72							النسبة المؤوية 104/144*100%
72							المتحقق الفعلي لمعيار العاملون
28							الفجوة

تُظهر النتائج في قائمة الفحص الخاصة بمعيار العاملون في الجدول أعلاه 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 العاملون وبنسبة تطبيق مئوية (72%)، ومن ثم فإن المتحقق الفعلي لمعيار العاملين قدره (72) نقطة من مجموع نقاط معيار العاملون البالغة (100) نقطة، أي إننا بحاجة إلى (28) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لأكمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن الأنموذج، وبالإمكان إيضاح هذه النتيجة من خلال نقاط القوة والضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:

أولاً: 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 وترفيه 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.
- تتم التعيينات في المكتب من خلال الإعلان في وسائل النشر والإعلام كافة ويجري إختيار المرشحين على أساس الإختبارات و التنافس 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 الأصلاح .
- يحكم موظفي المكتب قانون الخدمة المدنية، إضافة الى قانون إنضباط موظفي الدولة .

ثانياً: نقاط الضعف :

- الإفتقار لوجود آلية او إستبانة تبين مدى الرضا لموظفي المكتب، وانطباعاتهم عن مستوى أداء الأقسام الخاصة بإدارة وتطوير الموارد البشرية.
- لا تُعقد اجتماعات دورية مع موظفي المكتب لمعرفة المشاكل والمعوقات، وكذلك لتحسين كفاءة وفاعلية الموظفين والاستماع الى آراءهم ومقترحاتهم.



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

- 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 .

ثالثاً: فرص التحسين :

- عقد اجتماعات ولقاءات مابين الموارد البشرية والمسؤولين ، لضمان المشاركة والتوافق في الخطط والإفادة من آرائهم ومقترحاتهم .
- تقييم الملاكات العاملة بكافة الاختصاصات، وتحليل نتائج التقييم ودراستها لضمان توافق الخطط التدريبية مع نتائج التقييم وبما يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية للمكتب .
- توثيق مساهمات ومشاركات الكوادر العاملة في النشاطات الرسمية وغير الرسمية ، مع توفير فرص لتشجيعهم بشكل عام على المبادرة والإبداع.
- العمل على تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية لخلق جو اجتماعي ، وبيئة عمل ثقافية واجتماعية وترفيهية تساند عمل المكتب ومن ما يزيد من ولاء وانتماء الملاكات العاملة له.

نتائج العاملين (100) نقطة :

تمثل بمجموعة من الأنشطة التي يتم التوصل من خلالها الى رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم، ويتم من خلالها أيضاً مراقبة وفهم وتحديد وتحسين الأداء المتعلق بالعاملين، يتضمن هذا المعيار: (إنطباعات العاملين عن المنظمة، مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين)، حيث قام الباحث باستطلاع آراء عينة من موظفي المكتب، وكما موضح في قائمة الفحص (checklist) الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار نتائج العاملين التي تضم (12) نشاطاً و المبينة في الجدول الآتي:

جدول (5) قائمة الفحص الخاصة بتطبيق وتوثيق نتائج العاملين

مدى التطبيق							النتائج
مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	6- نتائج العاملين
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	
6.1 إنطباعات العاملين عن المنظمة.							
					*		6.1.1 الرضا والمشاركة والارتباط وتشمل (فرص التطوير الوظيفي ، فرص التعلم والاعزاز والتقييم العادل للأداء)
					*		6.1.2 التحفيز والتمكين. وتشمل (الأمان الوظيفي والأجور والمزايا)
					*		6.1.3 القيادة والإدارة . وتشمل (القيادة والاتصال والمشاركة ، العلاقات الإنسانية والزمالة)
					*		6.1.4 الكفاءة وإدارة الأداء. وتشمل (النظام الإداري المعمول به)



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز
الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

					*		التدريب والتطوير المهني. وتشمل (تمكين الملاكات العامة وتدريبهم وتطويرهم)	6.1.5
					*		التواصل الفعال. ويشمل (إدارة التغيير والدور المجتمعي للمكتب)	6.1.6
					*		ظروف العمل. وتشمل (شروط العمل وظروفه، الخدمات والأمن والسلامة لبيئة العمل وسياسة البيئة)	6.1.7
6.2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين.								
					*		أنشطة الإشراف والارتباط.. وتشمل (المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات ،الفوائد التي يمكن قياسها من فرق العمل ،	6.2.1
					*		أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء وتشمل (الإنتاجية ،الكفاءة المطلوبة)	6.2.2
					*		أداء القيادة. وتشمل (سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات، تقدير جهود الملاكات العاملة وفرق العمل)	6.2.3
					*		أنشطة التدريب والتطوير المهني . وتشمل (مستويات نجاح برامج التدريب والتنمية لتحقيق الأهداف الموضوعية، المشاركة في برامج التدريب والتطوير، تقييم التدريب)	6.2.4
					*		التواصل الداخلي. (فاعلية الاتصال، نسبة الاستجابة لاستطلاعات الرأي)	6.2.5
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	0	0	0	5	7	0	التكرارات	
0	0	0	0	20	35	0	النتيجة	
4.6							المعدل 55/12	
%76.3							النسبة المئوية 55/72*100%	
76							المتحقق الفعلي لمعيار نتائج العاملين	
24							الفجوة	

تُظهر النتائج في قائمة الفحص الخاصة بمعيار نتائج العاملين في الجدول أعلاه ان المكتب قد حقق معدل مقداره (4.6) من أصل (6)، ويشير هذا المعدل الى أن المكتب وصل لمستوى التطبيق الكلي وعدم التوثيق لفقرات معيار نتائج العاملين وبنسبة تطبيق مئوية (76.3%)، بالتالي فإن المتحقق الفعلي لمعيار نتائج العاملين قدره (76) نقطة من مجموع نقاط معيار القيادة البالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (24) نقطة والذي تمثل معدل الفجوة لأكمال نقاط المعيار المطلوبة ضمن الأنموذج ، وبالامكان إيضاح هذه النتيجة من خلال نقاط القوة والضعف المبينة أدناه والمتعلقة بهذا المعيار وكالاتي:



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

أولاً: نقاط القوة :

- يستند المكتب الى القوانين النافذة، منها قانون قانون الصحة العامة عدد(89) لسنة (1981)، انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (14) لسنة 1991، قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام عدد (22) لسنة 2008، الأمر (57) في (2004/2/25) قانون مكاتب المفتشين العموميين.. وغيرها.
- يعد مؤشر معدل دوران العاملين منخفض جداً إذ لم يترك العمل الا عدد قليل جداً من الموظفين ، وهم الذين تم نقلهم او تنسيبهم بناءً على طلب جهات حكومية أخرى وخدمة للمصالح العام، أو من شملهم قانون التقاعد الموحد، عدد (27)، لسنة 2006 (المعدل).
- يُشارك موظفي المكتب من حملة الشهادات العليا في البرامج التدريبية كمحاضرين وبالتنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى.

ثانياً: نقاط الضعف :

- يعتمد المكتب المادة (5) من قانون رقم (22) لسنة 2008 (المعدل) (قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام) والضوابط الصادرة عن وزارة المالية ، في منح العلاوات السنوية لموظفيه، لكن يؤخذ على قسم إدارة الموارد البشرية والمالية التأخير في رفع التوصية بمنح العلاوة السنوية بكل موظف.
- يقوم المكتب بإرسال موظفيه لدورات تدريبية، ويعتمد على نتائج اجتيازها في الترفيع للدرجات الوظيفية الأعلى، حيث لا يتم ترفيع أي موظف إلا بعد اجتيازه الدورات المختصة، لكن آلية العمل في قسم إدارة الموارد البشرية والمالية غير منظمة في برامج إلكترونية لمتابعة الموضوع.
- لا يشكل المكتب فرق متخصصة دائمية لمتابعة تحسين وتطوير بعض الجوانب المتعلقة بالأداء وإنما تشكل لجان لأغراض محددة ينتفي وجودها حال تقديمها للتقارير .
- لا توجد إجراءات يقوم بها المكتب تتعلق باستطلاعات للرأي تخص الموارد البشرية وتحديد لنسب الإستجابة لها .

ثالثاً: فرص التحسين :

- استخدام مقاييس من أجل مراقبة وفهم والتنبؤ بتحسين الأداء الخاص بالموارد البشرية التي تتمثل بنسب الغياب ونسب الإجازات المرضية.
- إستقصاء رأي الموارد البشرية لتحديد مدى رضا عن عدة محاور تتعلق بالعمل داخل المكتب ومنها :
 1. فرص التطور الوظيفي.
 2. فاعلية الإتصال على مستوى اقسام المكتب.
 3. إتصال قيادة المكتب مع الموارد البشرية والإستماع إليهم والتحاور والاستجابة لمتطلباتهم.
 4. دقة الوصف الوظيفي وإرتباطه بطبيعة المهام الموكلة من خلال العمل.
 5. مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار و رسم سياسات العمل.
 6. فرص التطوير للموارد البشرية (بعثات ، إجازات دراسية، دورات تدريبية متخصصة وغيرها).
 7. تنظيم نشاطات إجتماعية وإنسانية وثقافية ورياضية.
 8. مشاركة الموظف في تقييم أدائه، والإطلاع عليه.
- وبناءً على التحليل السابق أعلاه، الذي شخص مدى تطبيق وتوثيق كل معيار على حدة، نُظّم جدول لإحتساب النسبة المنوية للمتحقق الفعلي ومقدار الفجوة لكل معيار.



تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لأنموذج التميز
الأوروبي EFQM 2013 دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*

جدول (6) يوضح تكرارات المعايير المستعملة ونسبة المتحقق الفعلي ومقدار الفجوة

معايير إنموذج التميز EFQM	مطبق كلياً موثق كلياً		مطبق كلياً غير موثق كلياً		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
العاملون	29%	7	21%	5	13%	3	4%	1	0%	0
نتائج العاملين	0%	0	58%	7	0%	0	0%	0	0%	0
	درجة المعيار في الجائزة		المتحقق الفعلي		مقدار الفجوة					
العاملون	100		72		28					
نتائج العاملين	100		76		24					

ويوضح المخططان التاليان النسب المئوية للمتحقق الفعلي ومقدار الفجوة:

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يمكن تحديدها بالتالي:

- يساعد استعمال نماذج تقييم الأداء المنظمات على تطوير الأداء، من خلال التأشير على مكامن الخلل فيه، مما يجعل عملية التطوير محددة وسلسة، كونها تركز على جوانب معينة للوصول بالمنظمات للأداء المتميز.
- تساهم نماذج التميز في عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات، حيث تحدد هذه النماذج المجالات التي يجب على المنظمات الاهتمام والإسترشاد بها، لوضع الخطط الملائمة التي تحقق الوصول لتطبيق معايير هذه النماذج.
- لا يعد الحصول على جوائز التميز الغاية الأساسية للمنظمات، بل هو بوابة الطريق للعمل المستمر لتحقيق التميز.
- ظهرت في قوائم الفحص المتعلقة بتطبيق وتوثيق معياري (العاملون، نتائج العاملين) نتائج جيدة نسبياً.
- تبين أن الموارد البشرية في المكتب يشاركون في المؤتمرات والندوات، إلا إن هذه المشاركات غير موثقة.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم.
- 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 الاستفادة السريعة من الآراء والمقترحات.
- مراعاة توثيق المؤتمرات والندوات التي يشارك فيها ممثلوا المكتب.
- الاعتماد على الوصف الوظيفي في تحديد الملاك الشاغل له للحصول على النتائج المرجوة.
- البحث المستمر عن أسباب الفجوة في معياري العاملين ونتائج العاملين ومعالجتها مستقبلاً لعدم تكرارها أو اتساعها.



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، إتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
6. 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>
7. المشهداني، أمينة 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.
8. توفيق، عبد الرحمن، وآخرون (خبراء بميك)، 2008، التميز الإداري والفاعلية القيادية، منهج المهارات الإدارية التطبيقية.
9. 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.
10. سليمان، سناء محمود، 2014، تطبيق إنموذج التميز الأوربي EFQM لتقييم أداء مستشفى النعمان العام بحث تطبيقي، رسالة دبلوم عالي في إدارة الأعمال، قسم الرقابة والتفتيش، جامعة بغداد.
11. شوقي، جواد وياسين الخرشنة، 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.

المصادر الأجنبية

1. Ajaif, Mona, 2008, Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East
2. 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.
3. Cobb, Charles G, 2003, 'from quality to business excellence', ASQ quality press.
4. Davies, John, 2004, The Implementation Of The European Foundation For Quality Management's (EFQM) Excellence Model In Academic Units Of United Kingdom Universities, Management Research Institute School of Management, University of Salford, Salford, UK, Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy.
5. EFQM 2013, An over view of the EFQM Excellence Model, Brussels.



6. Gilgeous Vic, Gilgeous Maria, 1999, A framework for manufacturing excellence, Integrated Manufacturing Systems, Vol10, No 1, January 1999, 33-44(12).
7. Kinji, G. 2001, Kinji Business Scorecard, Total Quality Management, Vol 12, Is 7-8.
8. Oakland, John., 2003, Total Quality Management text with cases. 3rd Ed. U.K: Elsevier Ltd.
9. 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.
10. Porter, L. J. and Tanner, S. J., 2004, Assessing Business Excellence. 2nd edition, Oxford: Elsevier butter worth Heinemann.
11. 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.
12. Riha, R., 2009, on perceptions of the effectiveness of the self-assessment process in the nuclear power industry, Ph.D., the George Washington University.
13. Standen, Jim, 2004, the EFQM excellence model, at: <http://www.jimstanden.co.uk>.
14. Van der Wiele, T., Dale, B. and Williams, R., 2000, Business improvement through quality management. Management Decision, Vol.38, Is 1.



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 sought to evaluate the performance and results of employees in accordance with normative to people and people result for the European model of excellence EFQM 2013 quality management Foundation in the Inspector General's Office/Ministry of health, so as to pursue a modern and advanced management methods in evaluating performance and the performance of the Office's relationship with a citizen's life, since it takes him beyond the accepted service capabilities today, but it became budget duties between dealers servicing responsibilities and future planning, financial control, competitiveness, human resources needs and maintaining quality and continuous improvement and development as well as The primary role of the human resource in achieving continuous improvement, is the spirit of the principle underpinning the European Foundation for quality management excellence model design. Use the case study methodology researcher, 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 exploit and not to be missed. Special evaluation criteria were generally.

Key words: Evaluating performance , EFQM 2013.