

## تطبيق بعض محاور نموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الأداء الوظيفي/ دراسة حالة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي \*

\*\* سارة موسى فياض

\*\* أ.د. سمير كامل الخطيب

الكلية التقنية الادارية/ الجامعة التقنية الوسطى/ تقنيات إدارة الجودة الشاملة

### الملخص

يبرز تميز المنظمات اليوم من قدرتها على تحسين جودة أدائها الوظيفي باستمرار لمواكبة التغيرات المتسارعة، من بين نماذج التقييم الحديثة هو نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) (European Foundation of Quality Management) الذي تم تطبيقه في هذه البحث .

**المشكلة:** تتمثل مشكلة البحث بعدم وجود تقييم حقيقي دقيق لأداء الوزارة عينة البحث يتم بموجبه تشخيص نقاط القوة والضعف.. والعمل على تعزيز الاولى و تقليص او الغاء الثانية مما يحسن جودة الأداء الوظيفي .

**الاهداف:** ابرز اهداف البحث هو وضع نظام لتقييم الأداء في الوزارة عينة البحث لتشخيص نقاط القوة والضعف الحالية وصولاً الى فرص التحسين المناسبة لتقليص الفجوة او الغاءها.  
**عينة البحث:** مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

**المنهج والاساليب المستخدمة:** اعتمدت البحث على منهج بحث الحالة (Case Study)، وصمم الباحثين مخطط اجرائي للبحث تضمن جزأين، الجزء الاول أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) وتم قياسه بقوائم الفحص (Checklists) الصادرة عن المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة، اما الجزء الثاني تضمن تحسين جودة الأداء الوظيفي اذ اعتمد الباحثين به الاستبانة التي ضمت مقترحات التحسين التي تم توزيعها على عينة من الادارات العليا والوسطى وفريق الجودة لمعرفة مدى اتفاقهم معها، فضلاً عن الاساليب الاحصائية الاخرى باستخدام برنامج (SPSS.23) .

**ابرز المخرجات:** اظهرت المخرجات ان نسبة الفجوة الكلية التي توصلت اليها قائم الفحص الخاصة بأنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) بلغت (٤٩%)، اما فيما يخص نسبة الاتفاق مع مقترحات تحسين جودة الأداء الوظيفي فقد بلغت نسبة الاتفاق معها (٩٧%) وبينت مخرجات الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث ان هناك دوراً لتطبيق أنموذج تقييم الأداء المؤسسي في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء المؤسسي ، تحسين جودة الأداء الوظيفي ، EFQM .

**The application of some axes model performance evaluation and institutional (EFQM) to improve the quality of functionality / case study in the Ministry of higher education \***

**\*\* Prof. Dr. Sameer Kamil Al-Kateeb      \*\*\* Sarah Mousa Fayyadh**  
**technical college administrative / technical University of Central / techniques total quality management**

**abstract**

highlights distinguish organizations day of its ability to improve the quality of their performance career constantly to keep up with changes rapidly, among the models for the evaluation of modern is a model of the institution European quality management (EFQM) (european foundation of quality management), who has been applied at this search.

**Problem:** is the problem of search not to the presence of evaluation of a real accurate the performance of the Ministry sample is under which the diagnosis of the strengths and weaknesses .. and work on enhancing the first and reduce or cancel the second, which improves the quality of functionality.

**Objectives:** the most prominent the objectives of the search is a system to evaluate the performance in the Ministry sample to diagnose the strengths and weaknesses of the current down to opportunities for improvement appropriate to reduce the gap or cancel. **Sample search:** the Center of the Ministry of higher education.

**Curriculum and styles available:** adopted a search on approach search case (case study), and designed researchers scheme procedural to search guarantee the two-part, the first part model performance evaluation and institutional (EFQM) was measured lists of examination (checklists) of the institution European quality management, the second part ensure improving the quality of functionality as adopted researchers by-resolution, which included proposals improvement that have been distributed on a sample of departments the upper and Central team quality to find out how with it, as well as the methods of statistical other using the program (spss.23).

**The most prominent results:** shows the results that the ratio of the gap college that come to an existing examination for model performance evaluation and institutional (EFQM) of (49%), as for the ratio of the agreement with the proposals for improving the quality of functionality has reached the proportion of the deal with it (97%) showed the results of styles and statistical used to find that there are the role of the application form and evaluation of organizational performance in improving the quality of functionality.

**Keywords:** evaluation of organizational performance, improve quality functionality, EFQM

**المقدمة**

تمثل إدارة الجودة الشاملة والايزو هوية المنظمات المنافسة والرائدة لما لها من اهمية في تخفيض التكاليف وتقليل الوقت المستغرق في تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغبات الزبون وتحقق رضاه، يعد التقييم احد ركائز الجودة اما التحسين فهو احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن ذلك اكدت منظمة الايزو العالمية على التقييم والتحسين في معظم مواصفاتها مثال على ذلك تضمنت بنود مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001 : 2015) البند التاسع (تقييم الأداء) والبند العاشر (التحسين) اذ ينبغي على المنظمات تقييم جودة أداءها الوظيفي لتحسينه للوصول الى المستوى المطلوب، وبعد البحث والاستقصاء تبين ان هناك ثلاث انواع للتقييم هي (كايزن، وبطاقة الأداء المتوازنة، وأنموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM)، وأختير النوع الثالث اصدار سنة ٢٠١٣ اذ يعد احدهم ويمثل اطاراً متكاملًا للتقييم لأية منظمة (سيتم استخدامه كأنموذج لتقييم الأداء المؤسسي للوزارة عينة البحث) اذ يضم تسعة محاور (القيادة، الاستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات والسلع والخدمات، مخرجات العاملين، مخرجات المتعاملين، مخرجات المجتمع، مخرجات الاعمال)

وخلال مرحلة البحث عن المشكلة تبين ان الامانة العامة لمجلس الوزراء اختارت ثلاث وزارات للتقييم وفق الأنموذج نفسه لكن اصدار سنة (٢٠١٠) ورشحت ثلاث وزارات اخرى للتقييم مستقبلاً كان من بين الوزارات المرشحة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لذا اُختيرت موقعاً لتطبيق البحث فضلا عن ذلك أهميتها في تغذية الوزارات العراقية الاخرى بالخريجين ومن هنا برزت اهمية البحث في مواكبة الممارسات الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي وقياسه وفق نماذج دولية حديثة ورسنية وملائمة للبيئة العراقية، وكذلك تعريف الوزارة عينة البحث بمفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأغراضه وتوفير قاعدة بيانات تساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين جودة أدائها الوظيفي ، فضلاً عن تمكين الوزارة عينة البحث من مواصلة أنشطة التعلم والإبداع والابتكار اذ تعد هذه الأنشطة انعكاساً لتطبيق أنموذج التقييم (EFQM)، وستتناول البحث اربعة مباحث (منهجية البحث، الجانب النظري، الجانب العملي، الاستنتاجات والتوصيات) تباعاً.

**المبحث الاول****منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة**

سيتضمن هذا المبحث منهجية البحث التي توضح بالمحاور الاتية :

**اولاً : مشكلة البحث**

تفتقر المنظمات العراقية الحكومية ومنها (المنظمة عينة البحث) إلى عدم وجود تقييم حقيقي وواقعي لمستوى أدائها، وكذلك تواجه العديد من المتغيرات البيئية المعقدة .. منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، وقد تمحورت مشكلة البحث في مدى سعي (المنظمة عينة البحث) بتقييم جودة أدائها عن طريق إتباعها لأساليب إدارية حديثة ومتطورة لتشخيص نقاط القوة والضعف.. والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لغرض تحسين جودة أدائها الوظيفي، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث عبر اثاره التساؤلات الاتية:

١. هل هناك نظام تقييم أداء في المنظمة عينة البحث؟
٢. ما دور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي في تحسين جودة الأداء الوظيفي؟
٣. ما مدى تأثير كل محور من محاور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي في تحسين جودة أداء الوظيفي للمنظمة عينة البحث ؟

**ثانياً اهداف البحث**

يرمي البحث الى :

١. وضع نظام تقييم أداء في المنظمة عينة البحث .
٢. تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة عينة البحث لتحسين جودة الأداء الوظيفي فيها.
٣. تحسين جودة الأداء الوظيفي بناء على مخرجات أنموذج تقييم الأداء المؤسسي .

**ثالثاً : اهمية البحث**

تبرز اهمية البحث عن طريق:

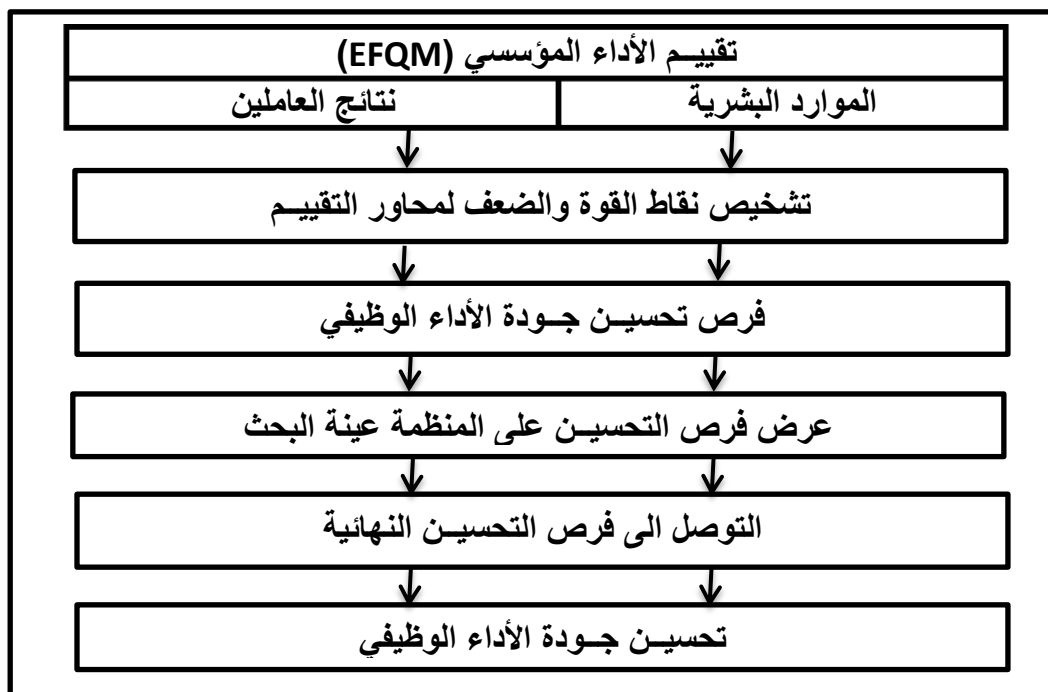
١. مواكبة الممارسات الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي وقياسه على وفق نماذج دولية حديثة وملائمة للبيئة العراقية.
٢. توفير قاعدة بيانات تساعد المنظمة عينة البحث في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين جودة أدائها الوظيفي.
٣. الارتقاء بمستوى جودة الأداء الوظيفي في المنظمة عينة البحث ومن ثم تحقق رسالتها واهدافها المخططة لها.

**رابعاً: حدود البحث**

١. الحدود المكانية : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( مركز الوزارة ) .
٢. الحدود الزمانية : تشمل مدة البحث من (٢٠١٧/٧/١) الى (٢٠١٨/٦/٢٠) اذ غطت المدة من (٢٠١٨/٢/١٣) الى (٢٠١٨/٦/١٥) الجانب العملي للبحث في الوزارة عينة البحث.

**خامساً: المخطط الاجرائي للبحث**

صمم الباحثين المخطط الاجرائي للبحث كما في الشكل (١)



المصدر : من اعداد الباحثين

## سادساً: مصادر واساليب جمع البيانات

## ١. الجانب النظري

- أ. الكتب (العربية ، الاجنبية).
- ب. اصدارات المنظمة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) .
- ج. الرسائل والاطاريج الجامعية .
- د. الدوريات (العربية ، الاجنبية) .
- هـ. Internet (الشبكة العالمية).

## ٢. الجانب العملي

- أ. المعايشة الميدانية واجراء المقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة في مركز الوزارة عينة البحث.
- ب. قائمة الفحص **Checklist** : اعتمد الباحثين قوائم الفحص الصادرة عن المنظمة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) لعام ٢٠١٣ والوقوف على حجم الفجوة في أداء تشكيلات مركز الوزارة عينة البحث.
- ج. الملاحظة للوثائق والسجلات ذات الصلة في الوزارة .
- د. الاستبانة: اعتمد الباحثين الاستبانة لمعرفة مدى اتفاق عينة البحث في الوزارة عينة البحث على فرص تحسين جودة الأداء المقترحة من قبلها.

## سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحثين على منهج دراسة الحالة (Case Study) كون هذا المنهج يمكنهما من تحقيق اهداف البحث بواقعية تفصيلية لتقييم الأداء المؤسسي (EFQM) والعمل على تشخيص المشكلات وتحديد حجم الفجوة ومن ثم وضع المعالجة المناسبة لتحسين جودة الأداء الوظيفي .

## ثامناً : التعريفات الاجرائية

١. تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) : هو اطار عمل لتقييم أداء وانظمة المنظمة لتحقيق النجاح ولكي تصح اكثر تميزاً.
٢. تحسين جودة الأداء الوظيفي : هو عملية ارتقاء المنظمة بمستوى قدرة الافراد العاملين فيها ليصبحوا قادرين على تحقيق الأنشطة والمهام الموكلة اليهم التي تتعكس ايجاباً على تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة الامد.

## تاسعاً: مجتمع البحث ومبررات اختياره

تمثل الوزارة عينة البحث الجهة المسؤولة عن التعليم العالي والبحث العلمي داخل العراق اذ يبلغ عدد الجامعات الحكومية (٣٦) جامعة و(٦٦) جامعة وكلية اهلية داخل العراق تباعة لها، وتمثل مجتمع البحث بالجهات ذات العلاقة الادارة العليا والوسطى والدنيا في مركز الوزارة عينة البحث.

تتكون عينة البحث من الادارات العليا والوسطى والمسؤولين عن الجودة في الوزارة عينة البحث وحسب الاتي :

## ١. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

تظهر مخرجات التحليل الاحصائي للمؤهل العلمي لعينة البحث وكما مبين في الجدول (١) بأن ثلثي عينة البحث من الذين يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة (٧٢%) وتلاههم حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (١٦%) اما حملة شهادة الماجستير بنسبة (١٢%) اقل نسبة، مما يدل على ان الوزارة تعتمد في ادارتها العليا والوسطى على حملة الشهادات العليا وذوي الخبرة .

## الجدول (١)

## توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل   | اقل من بكالوريوس | بكالوريوس | دبلوم عالي | ماجستير | دكتوراه | المجموع |
|----------|------------------|-----------|------------|---------|---------|---------|
| العدد    | -                | -         | ٤          | ٣       | ١٨      | ٢٥      |
| النسبة % | -                | -         | ١٦.٠       | ١٢.٠    | ٧٢.٠    | ١٠٠     |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 23

## ٢. توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

تبين مخرجات التحليل الاحصائي للمركز الوظيفي لاختيار الباحثين لعينة البحث المتكونة من (٢٥) وزعت على الجهات العليا والوسطى في الوزارة اذ تمثلت ب(وكيل الوزارة) و(مستشار الوزارة) و(رئيس جهاز) و(٦ مدير عام) و(١٣ مدير قسم) و(٣ مسؤولي الشعب) وكما مبين في الجدول (٢)

## الجدول (٢)

## توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي

| المركز الوظيفي | مسؤول<br>شعبة | مدير قسم | مدير عام | رئيس جهاز | مستشار<br>الوزارة | وكيل<br>الوزارة | المجموع |
|----------------|---------------|----------|----------|-----------|-------------------|-----------------|---------|
| العدد          | ٣             | ١٣       | ٦        | ١         | ١                 | ١               | ٢٥      |
| النسبة %       | ١٢            | ٥٢       | ٢٤       | ٤         | ٤                 | ٤               | ١٠٠     |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 23

## ٣. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

تبين مخرجات التحليل الاحصائي لسنوات الخدمة وكما في الجدول (٣) بأن اعلى نسبة (٢٨%) من الذين لديهم مدة خدمة تتراوح (16-20) سنة، فيما تساوت نسبة من لديهم مدة خدمة (21-25) سنة ومن (26-30) سنة اذ بلغت (١٦%)، وكذلك تساوت نسبة من لديهم مدة خدمة (11-15) سنة و (اكثر من ٣٠) سنة اذ بلغت (٢٠%)، وبينت النسب ان الوزارة تعتمد في الادارات العليا والوسطى على ذوي الخبرة في مجال العمل .

## الجدول (٣)

## توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | اقل<br>من ٥ | ١٠ - ٦ | ١٥ - ١١ | ٢٠ - ١٦ | ٢٥ - ٢١ | ٣٠ - ٢٦ | اكثر من<br>٣٠ | المجموع |
|--------------|-------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------------|---------|
| العدد        | -           | -      | ٥       | ٧       | ٤       | ٤       | ٥             | ٢٥      |
| النسبة %     | -           | -      | ٢٠      | ٢٨      | ١٦      | ١٦      | ٢٠            | ١٠٠     |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 23

## عاشراً : بعض الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، اذ تعد الدراسات السابقة احدى المرتكزات الاساسية لأي بحث والتي تمكن الباحثين من الاطلاع عليها والافادة منها في التنوع بالأراء وتم التعامل معها على اساس مشكلة البحث واهدافها والموقع واسلوب تحليلها وابرز الاستنتاجات كما موضح في جدول (٤)

جدول (٤) بعض الدراسات السابقة

|                        |  |
|------------------------|--|
| ١.(الجبوري، ٢٠١٥)      | تطوير أنموذج تقييم الأداء المؤسسي الحكومي للشركة العامة للاتصالات والبريد  |
| مشكلة الدراسة          | تعاني المؤسسات العراقية الحكومية ومنها المنظمة عينة البحث من افتقارها إلى وجود تقييم أداء حقيقي وواقعي اذ تواجه متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء الأفراد وأداء المنظمة.   |
| اهداف الدراسة          | ١. التعريف بمفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأغراضه ومستوياته.<br>٢. الوقوف على طبيعة العلاقة بين مستويات تقييم الأداء المؤسسي.<br>٣. بناء أنموذج لتقييم الأداء المؤسسي الحكومي للمنظمة عينة البحث وتشكيلائها .                               |
| موقع اجراء الدراسة     | الشركة العامة للاتصالات والبريد / بغداد  |
| اسلوب التحليل          | دراسة حالة   |
| ابرز استنتاجات الدراسة | ١. ينبغي أن تتناسب المعايير تقييم الأداء مع نوع المنظمة ونشاطها ، ومحاولة تغييرها في حال كونها غير مناسبة لقياس أداء تلك المنظمة.<br>٢. تواجه عملية تقييم الأداء المؤسسي العديد من المعوقات والصعوبات وينبغي عدم الوقوف عندها وتجاوزها . |
| ٢.(Soltanifar,2015)    | إطار جديد يستند إلى EFQM لتحقيق التحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي<br>(A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions)   |
| مشكلة الدراسة          | ايجاد طريقة فعالة وصريحة للتحسين والتطوير في مؤسسات التعليم العالي على أساس أنموذج التميز EFQM .   |
| اهداف الدراسة          | ١. تحديد إطار جديد لتقييم مستويات التحسين المستمر.<br>٢. التغلب على صعوبات تقييم جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي .<br>٣. تحديد نقاط القوة وتعزيزها والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها .   |
| موقع اجراء الدراسة     | جامعة شرق البحر المتوسط / تركيا  |
| اسلوب التحليل          | دراسة حالة   |
| ابرز استنتاجات الدراسة | ١. تم إظهار المفاهيم الأساسية للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي.<br>٢. دعم الإدارة العليا في المؤسسة لتطبيق أنموذج EFQM سيزيد من فرص التحسين.<br>٣. تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة يزيد من تكافؤ فرص وتشجيع ودعم العاملين.      |

## اهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

١. اول بحث تعتمد ضرورة وجود ادلة اجرائية لأثبات مصداقية كل فقرة من فقرات قوائم الفحص في الجانب العملي للبحث الحالي .
٢. اول بحث تعرض نقاط تحسين جودة الأداء على العينة بموجب استبانة لغرض الاخذ برأي العينة حول نقاط التحسين المقترحة في البحث.

## المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

### اولاً : تقييم الأداء المؤسسي

#### ١. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

تعد عملية تقييم الأداء المؤسسي من الممارسات المهمة اذ تساعد على تحفيز الافراد والوحدات التنظيمية في المنظمة على تحقيق الاهداف وعرف (كواشي ، ٢٠١٣ ، ١٧٣) تقييم الأداء المؤسسي على انه نظام يعكس قدرة المنظمة في جميع مستوياتها على استخدامها لمواردها واستغلالها بأفضل شكل وهذا يثبت قدرتها على الوصول الى اهدافها التي تطمح اليها، ويرى (Ibrahim&Primlan, 2015,286) انه انعكاس لنشاط عمل المنظمة يحدد مدى انجازها لأهدافها التنظيمية والتي تستند على مؤشر الفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي ورضا الزبائن، اما (الدجيلي، ٢٠١٧، ٢٨) فقد عرفه بأنه عملية تكاملية تجمع بين مؤشرات البيئة (الداخلية والخارجية) وترسم عن طريقها صورة واضحة لمخرجات المنظمة التي يلتبسها الزبون الذي يتعامل معها المتلقي للخدمة او السلعة مع الالتزام بالوقت المحدد لتعكس صورة مشرقة عن المنظمة، ويعرف الباحثين تقييم الأداء المؤسسي على انه: (عملية نظامية هادفة تقيس ما انجزته المنظمة خلال مدة زمنية محددة عن طريق مقارنة مخرجات الأداء الحالية مع مخرجات الأداء المرغوب و التعرف على مدى قدرتها على استغلال مواردها بكفاءة عالية لتحقيق اهدافها).

#### ٢. خصائص تقييم الأداء المؤسسي

تتضمن خصائص عملية تقييم الأداء المؤسسي الاتي: (Yilma,2017,43-47) (ديري،١٠٤،٢٠١١)  
(koh,2010,9)

- أ. الشمول: نظام التقييم يشمل أنشطة وعمليات المنظمة كافة أي ينبغي ان يغطي النظام اجزاء المنظمة ومستوياتها لا ان يقتصر على بعضها فحسب.
- ب. الوضوح: ينبغي ان يكون نظام التقييم موضعاً بمعايير تمثل مستويات الأداء، وكذلك ينبغي ان تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرائق القياس واضحة للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.
- ج. السرعة: ان قدرة نظام التقييم على ملاحقة انجازات المنظمة وتحديد مدى اتقاقها مع المعايير الموضوعة هي المقياس الحقيقي لفاعليته فكلما كانت المدة الزمنية بين الأداء الفعلي وعملية التقييم قصيرة نسبياً كان تحديد الانحرافات في المسار وتصحيحها افضل للمنظمة ما يتيح ردود فعل سريعة للتحسين المستمر، واذا طالت المدة الزمنية تحولت مخرجات التقييم مجرد بحث تاريخية لا تسهم في التأثير الحاضر والمستقبل.
- د. التكامل: ان فاعلية نظام التقييم تتوقف الى حد كبير على مدى تكامل النظام مع نظم المنظمة الاخرى (التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات لغرض التحسين) وتقوم فكرة التكامل على اساس خطط كل مستوى من المستويات لتحقيق اهداف المنظمة ونظام التقييم يوفر المعلومات اللازمة والساندة لعملية اتخاذ القرارات ووضع او تعديل الاستراتيجيات.
- هـ. التعددية: تقييم الأداء المؤسسي يناسب المنظمات كافة رغم اختلاف المستويات، والاهداف، والبيئة المتغيرة، والهيكل، والتسلسل الهرمي وتتميز مقاييس تقييم الأداء بتناسب الأبعاد المتعددة للمنظمات منها المستويات (الرائدة/ المتخلفة)، الاهداف (الكفاءة/ الفاعلية)، البيئة (الداخلية/ الخارجية)، الهيكل (عموديا/ أفقيا) بشكل متكامل.



### ٣. متطلبات تقييم الأداء المؤسسي

يعد تقييم الأداء المؤسسي من العمليات الادارية المهمة وهكذا قد اشار بعض كتاب وعلماء الإدارة الى أهم متطلبات تقييم الأداء المؤسسي، هي: (Robbins & Coulter, 2012, 519) (Mitchell et al, 2008, 80)

- أ. مقياس الأداء: وجود نظاماً قياسياً او مقياس واحد على الأقل.
  - ب. مرجعية تقييم الأداء: وجود معايير مرجعية للأداء لمقارنة المخرجات معها وتحديد الاختلاف فيما بينها.
  - ج. مؤشرات الأداء: من الضروري ان يحوي المقياس على مؤشرات أداء يمكن الاستناد اليها في التقييم.
  - د. درجة التقييم: قيمة رقمية، او غير رقمية لنتيجة التقييم المؤسسي في نطاق معين.
- ويوضح الجدول (٥) المتطلبات الاساسية لتقييم الأداء المؤسسي الواجب توافرها لأجراء التقييم.

#### الجدول (٥)

#### متطلبات تقييم الأداء المؤسسي

| ت | متطلبات تقييم الأداء | الجوانب المعنية بالمنظمة المطلوب تقييمها                              |
|---|----------------------|---|
| ١ | مقياس الأداء         | نظام قياسي او مقياس واحد على الأقل                                    |
| ٢ | مرجعية تقييم الأداء  | معايير مرجعية للأداء لمقارنة المخرجات معها وتحديد الاختلاف فيما بينها |
| ٣ | مؤشرات الأداء        | يحوي المقياس على مؤشرات أداء التي يمكن الاستناد اليها في التقييم      |
| ٤ | درجة التقييم         | قيمة رقمية، أو غير رقمية للنتيجة المؤسسية في نطاق معين                |

Source: Mitchell, Ronald B., (2008), **Evaluating the Performance of Environmental Institutions: What to Evaluate and How to Evaluate It?**, Editors: Oran R. young Leslie A king, of heike Schreder. (MIT), press, pp. 80.

### ثانياً : تحسين جودة الأداء الوظيفي

#### ١. مفهوم تحسين جودة الأداء

يعد تحسين جودة الأداء هو خارطة طريق العمل داخل المنظمة بوصفه واحداً من اهم جوانب إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في عصرنا الحالي، اذ عرفه (السلمي، ٢٠١٢، ٢٨٧) بأنه فلسفة تتجهجها المنظمات الحديثة التي تسودها القناعة بضرورة التحسين وتتخذة كسياسة عامة لأدائها في كل انشطتها وفعاليتها، اما (Christopher & Barbara, 2016, 439) فيرى تحسين جودة الأداء منهجية شاملة تتيح فرصة للمنظمة لرفع مستوى جودة أداءها وتطوير قدراتها لبناء ميزتها التنافسية، وأشار له (Ho&Peng, 2016, 285) بأنه عملية متكاملة توظف فيها المنظمة كل امكاناتها ومواردها باستخدام خطط تهدف الى احداث نقلة نوعية في أدائها وصولاً الى الأداء المتميز، ويعرف الباحثين تحسين جودة الأداء : بأنه عملية متكاملة مستمرة تتجهجها المنظمة لتوظيف مواردها بأفضل صورة تؤدي الى تحقيق الاهداف التي تطمح اليها بأعلى جودة واقل هدر وضياع في الكلفة والوقت والجهد وهي اولى خطوات التميز في أداء المنظمة.

#### ٢. اساليب تحسين جودة الأداء

تتبنى المنظمات الطرائق الادارية الحديثة لإنجاح مسيرتها وإدارة الجودة الشاملة احدها واهمها ولكي تتبناها المنظمة ينبغي عليها مواجهة التغييرات المتسارعة في عالمنا و جو المنافسة بين المنظمات الصناعية والخدمية ولمواكبة هذه التغييرات يجب ان تحسن جودة أدائها باستمرار من اجل توفير سلع وخدمات باقل كلفة واعلى جودة، لذا بدأت تستعين بأساليب لتحسين جودة أدائها بما يتلاءم مع انشطتها وبيئتها (Reid & Sanders, 2011, 159)، وتوجد انواع شائعة لإنجاح عملية تحسين الأداء يمكن ايجازها بالاتي:

أ. **المقارنة المرجعية:** تعد اليابان أول من طبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع بعد الحرب العالمية الثانية في بداية الخمسينات وعدها الباحثون أهم عناصر (TQM) إذ تتضمن تحديد المنظمات المتميزة بالأداء والمقارنة معهم لغرض التحسين والوصول الى مستواهم وتجاوزه فالمقارنة المرجعية هي المدخل الذي بموجبه تضاف عن طريقه طاقة لجهود التحسين عن طريق صياغة الحلول المناسبة للمشاكل والافكار لغرض لتطوير والارتقاء بمستوى الأداء (Stevenson, 2015, 399).

ب. **حلقات الجودة:** يعد مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت لأول مرة في اليابان في أوائل الستينيات من قبل عالم الجودة الياباني (Kauru Ishikawa)، بعد فترة إعادة الإعمار بعد الحرب العالمية الثانية التي ركز اليابانيون فيها على ادوات تحسين وتقنيات مراقبة الجودة، وتستند حلقات الجودة الى مشاركة الافراد العاملين في أداء المهام والكشف والتحرري عن المشكلات المتعلقة بالجودة داخل المنظمة وحلها لتحسين أداء ومخرجات المنظمة وتتضمن فرق عمل صغيرة تتألف من (٦-١٢) فرد يتشاركون في حل مشكلة معينة والغرض الرئيس منها هو تحسين الجودة بشكل مستمر (Oakland, 2014, 348).

### ٣. الأداء الوظيفي

تهتم المنظمات بالأداء الوظيفي لان الافراد العاملين هم من ركائز المنظمة الرئيسية في تحقيق اهدافها واساس فاعليتها وكفاءتها (Ukko, 2009, 69)، ويعرف الأداء الوظيفي (بانه قدرة الافراد العاملين على انجاز الأهداف التنظيمية يتمثل بمزيج من المهارات والقدرات التي يتمتع بها اولئك الافراد لإنجاز الانشطة والمهام الموكلة اليهم) (الشريف، ٢٠١٣، ٤٣)، وأشار له (Robbins & Judge, 2013, 589) بانه كمية الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين لأداء المهام والواجبات الموكلة لهم .

### ٤. محاور تحسين جودة الأداء الوظيفي

تتمثل محاور تحسين جودة الأداء الوظيفي بالاتي :

أ. **المهارات والقدرات:** هي انعكاس لما يتصف به الافراد العاملون من صفات ايجابية وهي تعكس الكيفية التي ينجزون بها عملهم ومهامهم ومسؤولياتهم اتجاه المنظمة المتمثلة بالقدرات والمهارات والخبرات والمؤهلات العلمية (الأكاديمية) والعملية (المكتسبة)، والسؤال هنا "ما هو مستوى مهارات وقدرات الافراد العاملين؟"، إذ لها دور مهم في أداء العمل بإتقان وسرعة (Griffin&Moorhead,2014, 103).

ب. **الانجاز والأداء:** قدرة الافراد العاملين على أداء اهداف العمل الموكل اليهم من لدن المنظمة وهو يعكس درجة التزام الفرد العامل بما مطلوب منه انجازه وأدائه من واجبات ومسؤوليات وانشطة مخطط لها وصولاً لأفضل مخرجات، السؤال هو "ما هي إنجازات الأفراد العاملين الفعلية مقارنة بما هو مخطط لإنجازه؟"، اي هي جهود الفرد المبذولة التي تعكس واقع أداء المنظمة (Mejia& et al., 2016, 231).

ج. **الالتزام والتعاون:** يتمثل بالتزام الافراد العاملين بالقوانين والانظمة والعمل ضمن نطاقها والتعاون فيما بينهم لتحقيق الفاعلية التنظيمية وهو يعكس سلوك وتصرفات الافراد العاملين وعلاقاتهم فيما بينهم اثناء العمل ويتضح ذلك عن طريق درجة التزامهم بسلوكيات الاخلاقية وقواعد وتعليمات العمل المحددة من قبل الجهات العليا، السؤال هنا "ما درجة الالتزام بالقوانين والانظمة؟ وما مدى التعاون بين الافراد العاملين؟"، وهذا الالتزام والتعاون الوظيفي لدى الافراد العاملين يؤدي بالمنظمة الى الايجابية والاستقرار (العجيلي، ٢٠١٧، ٤٦).

## ثالثاً: أنموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة

## ١. مفهوم أنموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة

يمثل أنموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) European Foundation of Quality Management إطار إداري لتحقيق واستدامة مستويات أداء متميزة تلبي أو تفوق توقعات جميع أصحاب المصلحة (Bolboli & Reiche, 2015, 396) وأشار (النجار وجواد، ٢٠١٤، ٣١٢) ان الأنموذج يطبق والجائزة تمنح الى (المنظمات كبيرة الحجم، الوحدات التشغيلية بالمنظمات، منظمات القطاع العام، المنظمات الصغيرة والمتوسطة).

## ٢. محاور أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

تتطبق محاور الأنموذج على أي منظمة بغض النظر عن الحجم أو القطاع أو المنتج المقدم وهو غير إلزامي ويأخذ في الاعتبار عددا من المفاهيم المختلفة و يضمن أن جميع ممارسات المنظمة اذ تشكل نظاما متماسكا يجري تحسينه باستمرار ويحقق الاهداف الاستراتيجية المنظمة، بني أنموذج (EFQM) على تسعة محاور تتمثل ب: (Álvarez & et al, 2017, 15-21) (Shoman, 2015, 27-28) (Anisimova, 2014, 34) (EFQM, 2013, 9)

أ. **الممكنات:** وهي تعرف الكيفية التي تعمل بها المنظمة لتمثل دليل اجراءات العمل فيها بشكل تفصيلي والمسؤوليات والصلاحيات والاستراتيجيات والسياسات التي وضعتها وتشمل خمسة محاور هي (القيادة، العاملين، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات).

ب. **المخرجات:** وهي ما حققته المنظمة من مخرجات لعملها وعلاقتها بأصحاب المصالح الداخليين (الافراد العاملين) والخارجيين (الزبائن والمجتمع) وتشمل اربعة محاور هي (مخرجات العاملين، مخرجات الزبائن، مخرجات المجتمع، مخرجات الاعمال).

تمثل **المخرجات** نتاج الممكنات ويتم تحسين جودة **الممكنات** على اساس التغذية العكسية من المخرجات، وتدفق المعلومات في كل مستوى في المنظمة ويمثل **عموديا** (قيادة، عمليات، مخرجات اعمال) اما الأنشطة فهي **أفقيا** (عاملين، استراتيجية، شراكات وموارد، مخرجات عاملين، مخرجات زبائن، مخرجات مجتمع) و تؤكد الأسهم على الطبيعة الديناميكية للأنموذج، اذ تبين التعلم والإبداع والابتكار مما يساعد على تحسين الممكنات و المخرجات، ولكل معيار من المحاور التسعة تعريف يفسر المستوى الرفيع لهذا المعيار (الشوا، ٢٠١٦، ٥٤-٦٠) (EFQM, 2013, 9-20) ،

## المبحث الثالث

## الجانب العملي للبحث

## اولاً : تقييم الأداء المؤسسي

يتضمن عرض لتقييم أداء الوزارة وفق أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) باستخدام (Check Lists) باستخدام المقياس السباعي (Likert) حسب الأوزان من (٦-٠) وتم استخدامه كونه اكثر دقة، وقام الباحثين بملء (Check Lists) حسب المقابلات الشخصية في الوزارة المبحوثة وحسب مشاهدة الادلة الاجرائية التي وضعت بما يناسب المحور الفرعي وتمثل الوزن (٦) بنقطة قوة للمنظمة اما الاوزان (٥،٤،٣) تمثل بنقاط قوة بحاجة الى تعزيز ، اما بالنسبة للأوزان (٢،١،٠) مثلت نقاط ضعف للمنظمة بحاجة الى معالجة وحسب ما جاءت تسمية هذه المعالجة من قبل المؤسسة الاوربية للجودة في أنموذج (EFQM) ب (فرص التحسين) لغرض تقبلها من قبل المنظمة التي سيتم تقييمها ولتشجيعها على التحسين والارتقاء بجودة أداها ، وكما موضح بالجدول (٦)

## الجدول (٦)

## المقياس السباعي

| مطبق كلياً موثق | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً غير موثق | مطبق كلياً موثق جزئياً | غير مطبق غير موثق |
|-----------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------|
| قوة             | تعزيز نقاط القوة       | تعزيز نقاط القوة       | تعزيز نقاط القوة       | تعزيز نقاط القوة    | فرص التحسين            | فرص التحسين       |
| ٦               | ٥                      | ٤                      | ٣                      | ٢                   | ١                      | ٠                 |

## ١. محور الموارد البشرية

يمثل المحور الثالث في أنموذج (EFQM) وبيضم (٥) معايير تتضمن (٢٣) سؤالاً كما موضحة بقائمة الفحص في الجدول (٧) اذ قام الباحثين بأجراء المقابلات الشخصية مع الجهات المختصة في الدائرة القانونية والادارية ودائرة البحث والتطوير في الوزارة فضلا عن الاطلاع على الوثائق والادلة الاجرائية التي تعكس واقع الوزارة

## الجدول (٧)

## قائمة فحص محور الموارد البشرية

| ت     | المعايير   | مدى التطبيق     |                        |                        |                        |                        |                        |   |
|-------|--|-----------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---|
|       |  | مطبق كلياً موثق | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق جزئياً | مطبق كلياً موثق جزئياً  |
| ٣     | الموارد البشرية  |                 |                        |                        |                        |                        |                        |   |
| ٣.١   | دعم خطط الافراد العاملين لاستراتيجية الوزارة.  |                 |                        |                        |                        |                        |                        |   |
| ٣.١.١ | العمل على تحديد واضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الاهداف   |                 |                        |                        |                        | *                      |                        | توصيف وظيفي ، تقارير مستوى الأداء                             |
| ٣.١.٢ | ضرورة موائمة خطط العاملين مع استراتيجية الوزارة والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة.                                    |                 |                        |                        |                        |                        | *                      | استراتيجية ، الهيكل التنظيمي                                  |
| ٣.١.٣ | ضرورة السرعة في التكيف وموائمة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية .                                       |                 |                        |                        |                        | *                      |                        | تقارير تحقيق الاهداف على نطاق الهيكل التنظيمي                 |
| ٣.١.٤ | يتم اشراك الافراد العاملين وممثلهم في اعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالافراد العاملين والسياسات والخطط .          |                 |                        |                        |                        |                        | *                      | اعمام ، ورش ذات الصلة   |
| ٣.١.٥ | الحرص على إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي بالاعتماد على سياسات مناسبة.                |                 |                        |                        |                        | *                      |                        | اجراءات عمل ذات الصلة ، تعليمات عمل ذات الصلة                 |
| ٣.٢   | تطوير معرفة الافراد العاملين وقدراتهم.   |                 |                        |                        |                        |                        |                        |   |
| ٣.٢.١ | ضرورة تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية.           |                 |                        |                        |                        | *                      |                        | التوصيف الوظيفي ، الية التقييم                                |
| ٣.٢.٢ | تبني التخطيط الفاعل لجذب وتطوير المواهب والقدرات المطلوبة لتلبية الحاجات .   |                 |                        |                        |                        | *                      |                        | اجراءات عمل ذات الصلة ، دورات ذات الصلة                       |
| ٣.٢.٣ | الحرص على تقييم أداء الافراد العاملين ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز ارتباطهم .   |                 |                        |                        |                        |                        | *                      | تقارير التقييم  |
| ٣.٢.٤ | يتم ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرصة للعاملين لتعظيم مساهمتهم.  |                 |                        |                        |                        | *                      |                        | خطة التوظيف ، دورات ذات الصلة                                 |
| ٣.٣   | إشراك الافراد العاملين وتمكينهم.   |                 |                        |                        |                        |                        |                        |   |
| ٣.٣.١ | العمل على الموائمة بين الاهداف الشخصية واهداف الفرق وتمكين الافراد العاملين عن طريق روح المشاركة الحقيقية بين الجميع . |                 |                        |                        |                        | *                      |                        | محاضر اجتماعات ذات الصلة ، فرق العمل ، اللجان ، ورش ذات الصلة |

| الادلة الاجرائية   | مدى التطبيق        |                           |                      |                     |                          |                            |                          | المعايير<br>الموارد البشرية  | ت     |
|--|--------------------|---------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--|-------|
|  | مطبق<br>بغير موثوق | مطبق جزئياً<br>بغير موثوق | مطبق جزئياً<br>موثوق | مطبق كلياً<br>موثوق | مطبق كلياً<br>بغير موثوق | مطبق كلياً<br>موثوق جزئياً | مطبق كلياً<br>بغير موثوق |  |       |
| التمكين ، اعمام  |                    | *                         |                      |                     |                          |                            |                          | ضرورة الادراك والاعتراف بأن مفهوم الابداع يمكن ان ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية.  | ٣.٣.٢ |
| اعمام نشر ثقافة الابداع ، ندوات ذات الصلة ، ورش ذات الصلة                  | *                  |                           |                      |                     |                          |                            |                          | الحرص على ايجاد ثقافة الابداع والابتكار في كافة مجالات العمل في الوزارة لضمان تمتع الافراد العاملين بعقليات منفتحة .                                   | ٣.٣.٣ |
| بوسترات ، ورش ذات الصلة ، ندوات ذات الصلة                                  |                    | *                         |                      |                     |                          |                            |                          | ضرورة تشجيع الافراد العاملين ليصبحوا سفراء للمنظمة تعزيراً لصورتها وسمعتها.  | ٣.٣.٤ |
| بوسترات ، بروشور ، نشر مفاهيم التميز                                       |                    |                           | *                    |                     |                          |                            |                          | ضرورة تحفيز الافراد العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تسهم ايجاباً في خدمة المجتمع   | ٣.٣.٥ |
| <b>تواصل الافراد العاملين في الوزارة.</b>                                  |                    |                           |                      |                     |                          |                            |                          |  | ٣.٤   |
| اللقاءات الشخصية ، الخطة التواصل ، استبيان العاملين                        | *                  |                           |                      |                     |                          |                            |                          | العمل على تفهم حاجات التواصل الخاصة بالأفراد العاملين ومن ثم استخدام الاستراتيجيات والادوات الملائمة لاستمرار الحوار معهم .                            | ٣.٤.١ |
| ندوات ذات الصلة ، ورش عمل توعوية   |                    |                           |                      |                     |                          | *                          |                          | ينبغي اقبال توجيهها واضحة لضمان فهم الأفراد العاملين لها وقدرتهم على توضيح دورهم في استمرار نجاح الوزارة .   | ٣.٤.٢ |
| شبكات وانظمة التواصل   | *                  |                           |                      |                     |                          |                            |                          | العمل على تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع انحاء الوزارة.   | ٣.٤.٣ |
| فرق العمل ، اللجان   |                    |                           |                      |                     |                          |                            | *                        | تنمية ثقافة مؤسسية تسعى بصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالوزارة . | ٣.٤.٤ |
| <b>تقدير ومكافأة الافراد العاملين.</b>                                     |                    |                           |                      |                     |                          |                            |                          |  | ٣.٥   |
| قوانين ، تعليمات عمل ، اوامر   |                    |                           |                      |                     |                          |                            | *                        | العمل على موائمة الاجور والمزايا وشروط التوظيف باستخدام استراتيجيات وسياسة شفافة.  | ٣.٥.١ |
| اعمام ، كتب شكر ، ترقيات ، مكافآت ، تكريم                                  |                    |                           | *                    |                     |                          |                            |                          | يتم تحفيز الأفراد العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والابداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وانجازاتهم.                                       | ٣.٥.٢ |
| اجراءات البيئة ، وثائق لتحديث اساليب العمل ، تقارير السلامة والصحة المهنية | *                  |                           |                      |                     |                          |                            |                          | الحرص على ضمان بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الاخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر وتحديات العولمة المتزايدة فضلاً عن اساليب العمل الحديثة .               | ٣.٥.٣ |
| الية للتحفيز ، الية لتشكيل فرق العمل                                       |                    |                           | *                    |                     |                          |                            |                          | الترويج لثقافة الدعم والتقدير المتبادل بين الافراد من جهة وفرق العمل من جهة اخرى   | ٣.٥.٤ |
| محاضر اجتماعات ذات الصلة ، ورش ذات الصلة ، لجان                            |                    |                           |                      |                     |                          |                            | *                        | ضرورة احترام وتقبل تنوع الافراد العاملين والاسواق التي تقوم الوزارة بخدومتها .   | ٣.٥.٥ |
|  | ٠                  | ١                         | ٢                    | ٣                   | ٤                        | ٥                          | ٦                        | <b>الأوزان</b>   |       |
|  | ٥                  | ٢                         | ٥                    | ١                   | ٢                        | ٣                          | ٥                        | <b>التكرارات</b>   |       |
|  | ٠                  | ٢                         | ١٠                   | ٣                   | ٨                        | ١٥                         | ٣٠                       | <b>النتيجة</b>   |       |
|  | ٢.٩٦               |                           |                      |                     |                          |                            |                          | <b>الوسط الحسابي المرجح</b>  |       |

| الادلة الاجرائية | مدى التطبيق |             |             |            |            |            |            | المعايير                     | ت |
|------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------------------------|---|
|                  | مطبق كلياً  | مطبق جزئياً | مطبق جزئياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | الموارد البشرية              | ٣ |
|                  |             |             |             |            |            |            |            |                              |   |
|                  |             |             |             |            |            |            |            | النسبة المئوية لمدى المطابقة |   |
|                  |             |             |             |            |            |            |            | حجم الفجوة                   |   |

## ٢. محور مخرجات العاملين

يمثل المحور السابع في أنموذج (EFQM) ويضم (٢) معيار تتضمن (١٢) اسئلة كما موضحة بقائمة الفحص في الجدول (٨) اذ قام الباحثين بأجراء المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين في جهاز الاشراف والتقويم العلمي والدائرة القانونية والادارية ودائرة البحث والتطوير في الوزارة فضلاً عن الاطلاع على الادلة الاجرائية التي تعكس واقع الوزارة

## الجدول (٨)

## قائمة فحص محور مخرجات العاملين

| الادلة الاجرائية   | مدى التطبيق |            |            |            |            |            |            | المعايير                                 | ت     |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|-------|
|  | مطبق كلياً  | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مخرجات العاملين                          | ٧     |
|  |             |            |            |            |            |            |            | انطباعات الافراد العاملين عن الوزارة.    | ٧.١   |
| التطوير الوظيفي، فرص التعلم والانجاز والتقييم العادل للأداء  |             |            |            |            |            |            | *          | الرضا والمشاركة                          | ٧.١.١ |
| الامان الوظيفي والاجور   |             |            |            |            |            |            | *          | التحفيز والتمكين                         | ٧.١.٢ |
| القيادة والاتصال والمشاركة، العلاقات الإنسانية والزمالة  |             |            | *          |            |            |            |            | القيادة والإدارة                         | ٧.١.٣ |
| النظام الاداري المعمول به  |             |            |            |            | *          |            |            | الكفاءة وإدارة الأداء                    | ٧.١.٤ |
| تمكين الملاكات العاملة وتدريبهم وتطويرهم   |             |            |            | *          |            |            |            | التدريب والتطوير المهني                  | ٧.١.٥ |
| إدارة التغيير والدور المجتمعي  | *           |            |            |            |            |            |            | التواصل الفاعل                           | ٧.١.٦ |
| شروط العمل وظروفه، الخدمات والامن والسلامة والبيئة   |             | *          |            |            |            |            |            | ظروف العمل                               | ٧.١.٧ |
|  |             |            |            |            |            |            |            | مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية. | ٧.٢   |
| المشاركة في فرق التحسين وتقديم الاقتراحات، الفوائد التي يمكن قياسها من فرق العمل                   |             |            | *          |            |            |            |            | انشطة الاشراك والارتباط                  | ٧.٢.١ |
| الإنتاجية، الكفاءة المطلوبة  |             |            |            |            |            |            | *          | الكفاءة وإدارة الأداء                    | ٧.٢.٢ |
| سرعة الاستجابة للاستفسارات والطلبات، تقدير جهود الافراد  |             |            |            |            |            | *          |            | أداء القيادة                             | ٧.٢.٣ |
| مستويات نجاح البرامج التدريب والتنمية لتحقيق الاهداف الموضوعية، المشاركة في برامج التدريب والتطوير |             | *          |            |            |            |            |            | انشطة التدريب والتطوير المهني            | ٧.٢.٤ |
| فاعلية التواصل، نسبة الاستجابة لاستطلاعات الرأي  |             |            | *          |            |            |            |            | التواصل الداخلي                          | ٧.٢.٥ |

| الادلة الاجرائية | مدى التطبيق |             |             |            |            |            | المعايير        | ت         |                              |
|------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|-----------------|-----------|------------------------------|
|                  | غير مطبق    | مطبق جزئياً | مطبق جزئياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مخرجات العاملين | ٧         |                              |
|                  | ٠           | ١           | ٢           | ٣          | ٤          | ٥          | ٦               | الأوزان   |                              |
|                  | ١           | ٢           | ٣           | ١          | ١          | ١          | ٣               | التكرارات |                              |
|                  | ٠           | ٢           | ٦           | ٣          | ٤          | ٥          | ١٨              | النتيجة   |                              |
|                  | ٣.١٦        |             |             |            |            |            |                 |           | الوسط الحسابي المرجح         |
|                  | ٥٣%         |             |             |            |            |            |                 |           | النسبة المئوية لمدى المطابقة |
|                  | ٤٧%         |             |             |            |            |            |                 |           | حجم الفجوة                   |

### ثانياً : تحسين جودة الأداء الوظيفي

يتضمن عرض لفرص تحسين جودة الأداء الوظيفي في الوزارة عينة البحث وفق محاور نموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) باستخدام الاستبانة، اذ قام الباحثين بتوزيع الاستبانة على عينة من الجهات ذات العلاقة في الوزارة وتضمنت الاستبانة فرص لتحسين جودة الأداء الوظيفي بناء على ما جاء من مخرجات قوائم الفحص الخاصة بتقييم الأداء وفق نموذج (EFQM) ، والغرض من الاستبانة هو تحديد مدى اتفاق العينة مع فرص التحسين التي وضعها الباحثين لغلق الفجوة في كل محور، واستخدم الباحثين المقياس الخماسي (Likert) حسب الأوزان من (١-٥)، وكما موضح بالجدول (٩)

#### الجدول (٩)

##### المقياس الخماسي

| لا اتفق إطلاقاً | لا اتفق | الى حد ما | اتفق | اتفق جداً |
|-----------------|---------|-----------|------|-----------|
| ١               | ٢       | ٣         | ٤    | ٥         |

اذ تم تحليل المعلومات الاجتماعية للعينة وجاء بعدها تحليل اجابات العينة على كل محور من محاور الاستبانة :

#### ٤. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

تظهر مخرجات التحليل الاحصائي للمؤهل العلمي لعينة البحث وكما مبين في الجدول (١٠) بأن ثلثي عينة البحث من الذين يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة (٧٢%) وتلاهم حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (١٦%) اما حملة شهادة الماجستير بنسبة (١٢%) اقل نسبة، مما يدل على ان الوزارة تعتمد في ادارتها العليا والوسطى على حملة الشهادات العليا وذوي الخبرة .

#### الجدول (١٠)

##### توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المجموع | دكتوراه | ماجستير | دبلوم عالي | بكالوريوس | اقل من بكالوريوس | المؤهل   |
|---------|---------|---------|------------|-----------|------------------|----------|
| ٢٥      | ١٨      | ٣       | ٤          | -         | -                | العدد    |
| ١٠٠     | ٧٢.٠    | ١٢.٠    | ١٦.٠       | -         | -                | النسبة % |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

## ٥. توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

تبين مخرجات التحليل الاحصائي للمركز الوظيفي اختيار الباحثين لعينة البحث المتكونة من (٢٥) وزعت على الجهات العليا والوسطى في الوزارة اذ تمثلت ب(وكيل الوزارة) و(مستشار الوزارة) و(رئيس جهاز) و(٦ مدير عام) و (١٣ مدير قسم) و(٣ مسؤولي الشعب) وكما مبين في الجدول (١١)

## الجدول (١١)

## توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي

| المركز الوظيفي | مسؤول شعبة | مدير قسم | مدير عام | رئيس جهاز | مستشار الوزارة | وكيل الوزارة | المجموع |
|----------------|------------|----------|----------|-----------|----------------|--------------|---------|
| العدد          | ٣          | ١٣       | ٦        | ١         | ١              | ١            | ٢٥      |
| النسبة %       | ١٢         | ٥٢       | ٢٤       | ٤         | ٤              | ٤            | ١٠٠     |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

## ٦. توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

تبين مخرجات التحليل الاحصائي لسنوات الخدمة وكما في الجدول (١٢) بأن اعلى نسبة (٢٨%) من الذين لديهم مدة خدمة تتراوح (16-20) سنة، فيما تساوت نسبة من لديهم مدة خدمة (21-25) سنة ومن (26-30) سنة اذ بلغت (١٦%)، وكذلك تساوت نسبة من لديهم مدة خدمة (11-15) سنة و (اكثر من ٣٠) سنة اذ بلغت (٢٠%)، وبينت النسب ان الوزارة تعتمد في الادارات العليا والوسطى على ذوي الخبرة في مجال العمل .

## الجدول (١٢)

## توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | اقل من ٥ | ٦ - ١٠ | ١١ - ١٥ | ١٦ - ٢٠ | ٢١ - ٢٥ | ٢٦ - ٣٠ | اكثر من ٣٠ | المجموع |
|--------------|----------|--------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|
| العدد        | -        | -      | ٥       | ٧       | ٤       | ٤       | ٥          | ٢٥      |
| النسبة %     | -        | -      | ٢٠      | ٢٨      | ١٦      | ١٦      | ٢٠         | ١٠٠     |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

## ٧. تكرارات الاجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لمحاوّر تحسين جودة الأداء الوظيفي

تضمنت هذه الفقرة تحليل اجابات الاستبانة التي تم توزيعها على الجهات المعنية في الوزارة من الادارات العليا والوسطى وكما تم توضيح مراكزهم الوظيفية في الجدول (١١) والغرض من الاستبانة عرض فرص تحسين جودة الأداء الوظيفي المتاحة التي توصل اليها الباحثين عن طريق تقييم الأداء المؤسسي للوزارة باستخدام أنموذج (EFQM) وللوقوف على مدى اتفاق واهتمام هذه الجهات بهذه الفرص لكل محور وكما يأتي :



## أ. تحسين جودة الأداء لمحور الموارد البشرية

## جدول (١٣)

تكرارات الاجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لتحسين جودة الأداء لمحور الموارد البشرية

| ت | فرص تحسين جودة الأداء لمحور الموارد البشرية   | اتفق جداً | اتفق | الى حد ما | لا اتفق | لا اتفق اطلاقاً | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق % |
|---|---|-----------|------|-----------|---------|-----------------|---------------|-------------------|----------------|
| ١ | موائمة خطط الافراد العاملين مع استراتيجية الوزارة والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة عن طريق اعتماد اجراءات عمل ووصف وظيفي حسب الهيكل التنظيمي واستراتيجية الوزارة.           | ٢٢        | ٣    | -         | -       | -               | ٤.٨٨          | ٠.٣٢              | ٩٧.٦           |
| ٢ | تكيف وتحديث الهيكل التنظيمي عندما يتطلب الامر لتحقيق الاهداف الاستراتيجية   | ٢١        | ٤    | -         | -       | -               | ٤.٨٤          | ٠.٣٧٤             | ٩٦.٨           |
| ٣ | تحديد المهارات والكفاءات عن طريق اعتماد وصف وظيفي والية للتقييم في الوزارة .  | ٢٢        | ٣    | -         | -       | -               | ٤.٨٨          | ٠.٣٧٤             | ٩٧.٦           |
| ٤ | جذب وتطوير المواهب والقدرات المطلوبة.   | ٢٢        | ٢    | ١         | -       | -               | ٤.٨٤          | ٠.٤٧٢             | ٩٦.٨           |
| ٥ | توعية الافراد العاملين في جميع المستويات بأن مفهوم الابداع يمكن ان لا ينطبق على السلع فقط وانما على الخدمات والعمليات والتسويق والهيكل التنظيمية .                            | ٢٢        | ٣    | -         | -       | -               | ٤.٨٤          | ٠.٣٣٢             | ٩٧.٦           |
| ٦ | نشر ثقافة الابداع والابتكار في جميع مستويات للأفراد العاملين وجعلها منهج عمل  | ٢٤        | ١    | -         | -       | -               | ٤.٨٨          | ٠.٢٠٠             | ٩٩.٢           |
| ٧ | تفهم حاجات الافراد العاملين عن طريق الية للتواصل واستخدام الادوات المناسبة واعتماد استبيان للأفراد العاملين يعكس مدى رضاهم وفسح المجال لهم لإبداء الآراء للتحسين.             | ٢٣        | ٢    | -         | -       | -               | ٤.٩٦          | ٠.٢٧٧             | ٩٨.٤           |
| ٨ | اعتماد الية او انظمة للتواصل و لتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة و افضل الممارسات بين الافراد العاملين  | ٢٢        | ٣    | -         | -       | -               | ٤.٩٢          | ٠.٣٣٢             | ٩٧.٦           |
| ٩ | تهيئة بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الاخذ بعين الاعتبار كافة قضايا العصر وتحديات العولمة منها اعتماد مواصفات الجودة (البيئة ، الصحة والسلامة المهنية) وانظمة حديثة لتسهيل العمل . | ٢٣        | ٢    | -         | -       | -               | ٤.٨٨          | ٠.٢٧٧             | ٩٨.٤           |
|   | الكلية  |           | ٢٥   |           |         |                 | ٤.٨٩          | ٠.٣٣٠             | ٩٧.٨           |

## المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (١٣) ان فرص تحسين جودة الأداء لمحور الموارد البشرية حققت وسط حسابي كلي (٤.٨٩) وهذا يعني ان هناك اهتمام عالي بهذه الفرص من قبل الادارات العليا والوسطى في مركز الوزارة عينة البحث، وان ما يؤكد دقة الاجابات هو صغر قيمة الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (٠.٣٣)، وتمثلت نسبة اتفاق الادارات العليا والوسطى مع فرص التحسين لهذا المحور (٩٧.٨%) وهذا يثبت ان نسبة الاتفاق عالية جداً وينبغي على الوزارة تحقيق هذه الفرص.

## ب. تحسين جودة الأداء لمحور مخرجات العاملين

## جدول (١٤)

تكرارات الاجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لتحسين جودة الأداء لمحور مخرجات العاملين

| ت | فرص تحسين جودة الأداء لمحور مخرجات العاملين   | اتفق جداً | اتفق | الى حد ما | لا اتفق | لا اتفق اطلاقاً | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق % |
|---|---|-----------|------|-----------|---------|-----------------|---------------|-------------------|----------------|
| ١ | اعتماد الية للاتصال والتواصل في الوقت المناسب بين الدوائر والوحدات التنظيمية داخل الوزارة.  | ٢١        | ٤    | -         | -       | -               | ٤.٨٤          | ٠.٣٧٤             | ٩٦.٨           |
| ٢ | وضع دليل لإجراءات العمل لجميع تشكيلات الوزارة واجراء التدقيق لمتابعته وتحديثه باستمرار  | ٢١        | ٣    | ١         | -       | -               | ٤.٨٠          | ٠.٥٠٠             | ٩٦.٠           |
| ٣ | تفعيل الية لأشراك الافراد العاملين في الرأي عند التغيير او التحسين في العمل   | ٢٣        | ٢    | -         | -       | -               | ٤.٩٢          | ٠.٢٧٧             | ٩٨.٤           |
| ٤ | تهيئة بيئة عمل مناسبة متكاملة عن طريق اعتماد معايير الجودة الخاصة ب (الصحة والسلامة المهنية والبيئة) في الوزارة .   | ٢٢        | ٣    | -         | -       | -               | ٤.٨٨          | ٠.٣٣٢             | ٩٧.٦           |
| ٥ | الحث على العمل بنظام فرق العمل للتشجيع على روح الفريق وتحسين الأداء والابداع.   | ٢٤        | ١    | -         | -       | -               | ٤.٩٦          | ٠.٢٠٠             | ٩٩.٢           |
| ٦ | التوسع في البرامج التدريبية حسب الاختصاص والعمل لغرض الارتقاء بالأداء ووضع الية لقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية والوقوف على نقاط القوة والضعف قبل وخلال وبعد التدريب | ٢٤        | ١    | -         | -       | -               | ٤.٩٦          | ٠.٢٠٠             | ٩٩.٢           |
| ٧ | وضع استبيان لرضا الافراد العاملين وابداء الرأي والمقترحات والاخذ بمخرجات الاستبيان.   | ٢٢        | ٣    | -         | -       | -               | ٤.٨٨          | ٠.٣٣٢             | ٩٧.٦           |
|   | الكلية  |           | ٢٥   |           |         |                 | ٤.٨٩          | ٠.٢٨٨             | ٩٧.٨           |

## المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يتضح من الجدول (١٤) ان فرص تحسين جودة الأداء لمحور مخرجات العاملين حققت وسط حسابي كلي (٤.٨٩) وهذا يعني ان هناك اهتمام عالي بهذه الفرص من قبل الادارات العليا والوسطى في مركز الوزارة عينة البحث ، وان ما يؤكد دقة الاجابات هو صغر قيمة الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (٠.٢٨)، وتمثلت نسبة اتفاق الادارات العليا والوسطى مع فرص التحسين لهذا المحور (٩٧.٨%) وهذا يثبت ان نسبة الاتفاق عالية جداً وينبغي على الوزارة تحقيق هذه الفرص.

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثين هي:

١. لاحظ الباحثين عن طريق المعايشة الميدانية ان الوزارة عينة البحث ادركت مدى اهمية تقييم الأداء المؤسسي لرفع مستوى أداءها، واكد ذلك قرار مجلس الوزراء ذي العدد (١١٤٥٢) بتاريخ (٢٠١٨/٣/٢٨) الذي الزم الوزارات كافة باعتماد أنموذج التميز (EFQM) لتقييم أداءها المؤسسي .
٢. بينت مخرجات قوائم الفحص الخاصة بمحاور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) ان هناك فجوات في كل المحاور وجاءت اعلى فجوة في محور الموارد البشرية وتلاه محور مخرجات العاملين ما اثر في مستوى جودة الأداء الوظيفي في الوزارة عينة البحث و جاءت هذه الفجوات لعدة اسباب ابرزها :
  - أ. لا تطبق معايير الجودة الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية ما يؤثر في العاملين والزبائن والمجتمع.
  - ب. لا تعتمد الية لنشر ثقافة الابداع الذي يُعد اساس التغذية الراجعة في أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) وجعله منهج عمل لدعم الافكار وتحسين جودة الأداء الوظيفي.
  - ج. لا تعتمد استبيان لقياس رضا العاملين وابداء آرائهم لغرض التحسين والتطوير .
٣. اظهرت المخرجات ان هناك دوراً لتطبيق أنموذج تقييم الأداء المؤسسي في تحسين جودة الأداء الوظيفي اذ ان تطبيقه من قبل الوزارة عينة البحث سيسهم في تعزيز نقاط القوة واستغلال نقاط الضعف كفرص للتحسين .
٤. اظهرت مخرجات الاستبانة التي اعتمدها الباحثين في البحث لتحسين جودة الأداء الوظيفي ان هناك اتفاقاً عالياً جداً من لدى عينة من الادارات العليا والوسطى وفريق الجودة في الوزارة عينة البحث على فرص التحسين التي اقترحها الباحثين لكل محور من محاور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) بناء على ما جاءت به مخرجات قوائم الفحص .

### ثانياً: التوصيات

اهم التوصيات التي توصل اليها الباحثين في ظل الاستنتاجات التي جاءت بها البحث :

١. ضرورة تبني الوزارة عينة البحث قوائم الفحص الخاصة بمحاور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) المستخدمة في البحث لتسهيل تنفيذ قرار الامانة العامة لمجلس الوزراء ذي العدد (١١٤٥٢) بتاريخ (٢٠١٨/٣/٢٨) الذي اعتمد الأنموذج نفسه لتقييم أداء الوزارات كافة.
٢. نشر ثقافة تقييم الأداء المؤسسي باستخدام أنموذج (EFQM) في الوزارة عينة البحث كونه من الاساليب الادارية الحديثة المتكاملة والمتطورة عن طريق اقامة الدورات والورش والندوات في تشكيلاتها كافة وبيان مدى اهميته في تشخيص نقاط القوة لتعزيزها وتشخيص نقاط الضعف (فرص التحسين) لوضع الحلول المناسبة، مما يمكن الوزارة عينة البحث من مواصلة أنشطة التعلم والابداع والابتكار .
٣. حث الوزارة عينة البحث على تحسين جودة أداءها الوظيفي عن طريق تشكيل فريق لتحسين الأداء الوظيفي عن طريق تقليص الفجوة في الأداء او الغائها عن طريق الأخذ بمخرجات قوائم الفحص الخاصة بمحاور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) في هذه البحث .
٤. توجيه فرق التحسين التي سيتم تشكيلها من لدن الوزارة عينة البحث الاخذ بنظر الاعتبار فرص التحسين التي اقترحها الباحثين والتي اتفق معها عينة من الادارات العليا والوسطى وفريق الجودة في الوزارة لكل محور من محاور أنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM)، اذ وضعها الباحثين بناء على ما جاءت به مخرجات قوائم الفحص الخاصة بالمحاور التي بينت واقع الوزارة.

## المصادر

## اولاً : المصادر العربية

١. الجبوري، احمد حسن عبد الله ، تطوير أنموذج تقييم الأداء المؤسسي الحكومي للشركة العامة للاتصالات والبريد، دبلوم عالي التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٥.
٢. الدجيلي، علاء عبدالهادي حسن، تقييم الأداء المنظمي في إطار بطاقة الأداء المتوازن بحث تشخيصي مقارنة في دوائر بلديات محافظة صلاح الدين، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في إدارة البلديات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٧ .
٣. ديري ، زاهد محمد، الرقابة الادارية / إدارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠١١.
٤. السلمي، علي، السلوك الإنساني في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠١٢.
٥. الشريف، ريم منصور، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
٦. الشوا، عفت ياسر عبد المجيد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الاوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ٢٠١٦.
٧. العجيلي، سعد فاضل هاشم، تصميم نظام مقترح لتقويم أداء العاملين في هيئات الرقابة المالية، ماجستير علوم تقويم الأداء ، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، ٢٠١٧.
٨. كواشي، د. مراد، اليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة بحث تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (٩)، العدد (٣٣)، ص (١٦٦-١٩٠)، الجزائر، ٢٠١٣ .
٩. النجار، صباح مجيد و جواد ، مها كامل، " إدارة الجودة والبيئة - مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الاولى، مكتبة السيسبان للطباعة والنشر، دار الكتب والوثائق، الوزيرية ، بغداد - العراق، ٢٠١٤.

## ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Álvarez, Luis & Sánchez, Diego & Aucancela, Estefanía & Castelo, Mónica & Hidalgo, Luis ,**"THE MACRO DIMENSIONS OF THE SOCIAL BALANCE FROM THE PERSPECTIVE OF THE EFQM MODEL"**, Caribbean Journal, 2017, pp.1-40.
2. Anisimova, Olga ,**"Quality Management in Purchasing"**, the degree of Master of Programme in International Business,Saimaa University of Applied Sciences, 2014.
3. Bolboli, Seyed & Reiche, Markus, **"Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model"**, New York University, The TQM Journal, Vol. (27), No (4), 2015, pp. 382 – 396.
4. Christopher D. Milner& Barbara M. Savage , **Modeling continuous improvement evolution in the service sector**, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol.(8), No.(3) , 2016, pp.438-460.
5. Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory,**"Organizational Behavior Managing People and Organizations"**,11<sup>th</sup> Edition, South-Western, Cengage Learning, 2014.
6. Ho , Sophia Shi-Huei & Peng , Michael Yao-Ping **" Managing Resources and Relations in Higher Education Institutions: A Framework for Understanding Performance Improvement"** , EDUCATIONAL SCIENCES: THEORY & PRACTICE , Vol (16), No.(1) , 2016 , pp 279-300 .

7. Ibrahim , Ridwan & Primiana ,Ina, **Influence Business Environment on the Organization performance** ,International Journal of Scientific &Technology Research, vol.(4), No (4), 2015,pp.283-293.
8. Koh , Hock Tee , **Achieving High Organizational Performance: An Examination of the Importance of Formulation Implementation Balance, Receptive Culture and Proactive Capabilities**, Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, Business School, the University of Adelaide, 2010.
9. Mejia , Luis R. Gómez &, Balkin, David .B & Cardy , Robert . L, **Managing Human Resources**, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice- Hall, Inc. New Jersey, U.S.A, 2016.
10. Mitchell, Ronald B., & young, oran R.& king, leslie A.& Schroeder, Heike, **Institutions and Environmental Change: Principal Findings, Applications, and Research Frontiers (Evaluating the Performance of Environmental Institutions: What to Evaluate and How to Evaluate It?)**, 1<sup>th</sup> Edition, Print publication IN University of Cambridge, USA, 2008 .
11. Oakland, John S., **Total Quality Management and Operational Excellence**, 4<sup>th</sup> edition, Taylor & Francis Group, New York, 2014.
12. Reid, R. sand, Sanders, **Operations Management An Integrated Approach**, 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A, 2011.
13. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., **Organizational Behavior**, 15<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, U.S.A, 2013.
14. Robbins, Stephen p. & Coulter, Mary, **Management**, 11<sup>th</sup> Edition, person Education Limited Press, USA, 2012 .
15. Shoman, Mohammed Younis," **Assessment Policy and Strategy Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions from Employee Perception - UCAS as a Case Study**", the degree of Master in Business Administration, Islamic University – Gaza,2015.
16. Soltanifar , Mehrdad , "A New Framework Based on EFQM to Achieve Continuous Improvement in Higher Education Institutions (HEIs)" , Master's Thesis of Science , Eastern Mediterranean University , Turkey , 2015 .
17. Stevenson, William J., **Operation Management** , 12<sup>th</sup> Edition, , McGraw-Hill, New York, U.S.A, 2015.
18. Ukko , J., **Managing through measurement : A framework for successful operative level Performance measurement**, the degree of Doctor of Philosophy Thesis, Lappeenranta University of Technology, Finland, 2009.
19. Yilma ,Yitagesu, **Performance Measurement System in Manufacturing Industry for Better Competitiveness**, ADoctoral Thesis Of Philosophy , Master's Thesis of Science, Addis Ababa University , Ethiopia, 2017.
20. [www.efqm.org](http://www.efqm.org) .