

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

احمد اسعد فياض

جامعة صفاقس، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، الجمهورية
التونسية

ahmed.iraq.asaad94@gmail.com

د. محمد صالح حسن النداوي

جامعة صفاقس، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، الجمهورية
التونسية

cvvv32259@gmail.com

علاء جمعة خزعل الركياوي

جامعة منوبة، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، الجمهورية
التونسية

alaa12alaa987@gmail.com

عمر خالد رشيد الدليمي

جامعة صفاقس، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، الجمهورية
التونسية

omar.kaled8866@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تجريبية بالتطبيق على الجامعات الأهلية في بغداد، ومن أجل تحقيق ذلك تم اختيار عينة قصدية عددها مئة وخمسين موظفاً من مجتمع الدراسة، ووزعت عليهم استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss و Amos. وتوصلت الدراسة، أن

الجامعات الأهلية أدركت مدى أهمية تقييم الأداء المؤسسي لرفع مستوى أداءها، وأن كلية الإسراء وجامعة أروك تعتمد نموذج التميز لتقييم أداءها المؤسسي، إن قوائم الفحص الخاصة بالمحاور التسعة لنموذج تقييم الأداء المؤسسي بينت واقع الجامعات الأهلية عينة الدراسة (كلية الإسراء وجامعة أروك) أنه إطار متكامل لتطبيقه في أي جامعة عراقية تسعى إلى تشخيص نقاط القوة والضعف فيها لوضع الحلول المناسبة لتحسين جودة أدائها والارتقاء به إذ يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة المتكاملة والمتطورة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نموذج التميز الأوروبي في الجامعات الأهلية كونه من الأساليب الإدارية الحديثة المتكاملة والمتطورة.

الكلمات المفتاحية

نموذج التميز الأوروبي، الأداء المؤسسي، الجامعات الأهلية في بغداد، الكفاءة، الفاعلية.

Abstract

The study aimed to know the impact of applying the European Excellence Model on institutional performance, through an experimental study applied to private universities in Baghdad. In order to achieve this, a purposive sample of one hundred and fifty employees was selected from the study population, and a questionnaire was distributed to them and its validity and reliability were verified. Data entry and processing using SPSS and Amos statistical software. The study concluded that private universities realized the importance of evaluating institutional performance to raise the level of their performance, and that Al-Isra College and Uruk University adopt the excellence model to evaluate their institutional performance. The checklists for the nine axes of the institutional performance evaluation model showed the reality of private universities, the study sample (Al-Isra College and Uruk University). It is an integrated framework to be applied in any Iraqi university that seeks to diagnose its strengths and weaknesses to develop appropriate solutions to improve the quality of its performance and advance it, as it is considered one of the modern, integrated and advanced administrative methods. The study recommended the necessity of

spreading the culture of evaluating institutional performance using the European Excellence Model in private universities, as it is one of the methods. Modern, integrated and advanced administration

Keywords

European excellence model, institutional performance, private universities in Baghdad, efficiency.

المقدمة

إن نموذج التميز الأوروبي EFQM يعتبر من المداخل الإدارية الحديثة نسبياً واللازمة لتطوير وتحسين أداء منظمات الأعمال نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت ضرورة تطبيقه تشبهاً مع إدراك هذه المتغيرات وضرورة مواكبة متطلبات المرحلة القادمة، وتعتبر الاتجاهات التنظيمية الابتكارية من القضايا الرئيسية اللازمة لتشجيع عملية الالتزام وتطبيق النموذج الأوروبي المتميز وإذا فشل فريق الإدارة في أن يدرك المهارات التنظيمية نحو التطبيق فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح – إن خطة التطبيق تحتاج إلى تأييد من القيادة التنظيمية وكذلك متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة والتميز، وتواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة لبلوغ العالمية نتيجة للتطورات الحاصلة في البيئة، وتقدم التقنيات الحديثة وتطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق العالمية والعولمة، مما يتطلب منها مضاعفة الجهود لتتطور بسرعة تلك التطورات والوصول إلى درجات التميز من أجل البقاء والاستمرار. وبات من المؤكد إن هذه التغيرات أظهرت مفاهيم جديدة لمنظمات اليوم ومفاهيم معاصرة في الإدارة لتواكب تلك التطورات والتغيرات وجعل قيادات المنظمات والدول تهتم بمنظمتها الخاصة والعامة وفتح الفرص أمامها للتوسع وتكون في ركب التطور والمنافسة، لعل من أهم تلك المفاهيم هي التميز كي تستطيع المنظمات إن تنافس وتواجه ما يجري من تغيرات سريعة. وبالتأكيد إن الوصول إلى مراتب التميز ليس بالأمر الهين بل هو عمل شاق ومستمر على كافة الأصعدة لتأمين المقومات الموضوعية والمحافظة عليها وتمييزها باستمرار.

تناولت الدراسة في الفصل الأول نموذج التميز الأوروبي، فتم عرض المفاهيم العامة والخاصة للتميز الأوروبي في المبحث الأول، ومن ثم عرض أنموذج التميز الأوروبي في المبحث الثاني، أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار المفاهيمي للأداء

المؤسسي، فتم عرض مفاهيم الأداء المؤسسي في المبحث الأول، ومن ثم قياس الأداء المؤسسي في المبحث الثاني، وسعت أهداف الدراسة إلى إظهار أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي، عن طريق معرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي في الجامعات الأهلية في بغداد، ومعرفة مفهوم أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء في الجامعات الأهلية في بغداد. وذلك من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة التي تمثلت بالسؤال الرئيسة التالية: ما هو أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع المعلومات الأساسية والناشطة والفعالة المتعلقة بأثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي الأداء المؤسسي، وتم اختيار عينة قصدية (عمدية) تكونت أفرادها من 150 موظفاً (مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية) من الجامعات الأهلية في بغداد، واختتمت الدراسة بالاستنتاجات والتوصيات كان من أهمها أن الجامعات الأهلية تدرك مدى أهمية تقييم الأداء المؤسسي لرفع مستوى أداءها، وأن كلية الإسراء وجامعة أروك تعتمد نموذج التميز لتقييم أداءها المؤسسي، وأن قوائم الفحص الخاصة بالمحاور التسعة لنموذج تقييم الأداء المؤسسي بينت واقع الجامعات الأهلية عينة الدراسة (كلية الإسراء وجامعة أروك) أنه إطار متكامل لتطبيقه في أي جامعة عراقية تسعى إلى تشخيص نقاط القوة والضعف فيها لوضع الحلول المناسبة لتحسين جودة أدائها والارتقاء به إذ يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة المتكاملة والمتطورة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعاني العديد من المنظمات ومنها الجامعات الأهلية على وجه الخصوص من مشاكل كثيرة بسبب عدم مواكبة إدارتها للأساليب الحديثة والمعاصرة في الإدارة والمطبقة من قبل المنظمات العالمية، فضلا عن سرعة التطور الهائل في هذا الجانب وعدم الاستجابة السريعة من قبل منظماتنا له، الأمر الذي أدى إلى تردي الأداء وبالذات على مستوى الخدمات المقدمة للطلاب وانعكس سلبا على عملية تقديم الخدمات التعليمية وغيرها من الخدمات في سائر الجامعات الأهلية في بغداد.

لذلك تحددت مشكلة الدراسة بطرح الإشكالية الرئيسة التالية:

ما هو أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي في الجامعات
الأهلية في بغداد؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين إمكانات تطبيق نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والإجراءات، رضا العاملين) والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى إظهار أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي، من خلال الأهداف التالية:

- معرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي في الجامعات الأهلية في بغداد؛

- مفهوم أثر تطبيق نموذج الأوروبي على الأداء في الجامعات الأهلية في بغداد؛
- التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق الجامعات الأهلية في بغداد وفق النموذج الأوروبي للتميز.

منهاج الدراسة

تم إعداد هذا الدراسة على منهجين متكاملين:

المنهج الأول: ستعتمد هذه الدراسة على إجراء مراجعة لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بأثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي الأداء المؤسسي. في البلدان العربية بشكل عام، والاطلاع على الكتب والمنشورات والدراسات السابقة والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك بهدف إعداد إطار نظري للدراسة.

المنهج الثاني: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على جمع المعلومات الأساسية والناشطة والفعالة المتعلقة بأثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي الأداء المؤسسي، وذلك من خلال: -استبيان

أولاً: التميز المؤسسي

يعد التميز من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية بشكل مكثف وعلى المستوى الفردي والمنظمة نتيجة لتغير الظروف المحيطة وبشكل متسارع وازدياد حدة المنافسة وتعدد وتنوع حاجات الزبائن وتطور تقنية المعلومات والاتصالات والعولمة والسوق العالمية، أدى كل ذلك إلى السعي لتبني سياسات واستراتيجيات حديثة تنسجم مع كل تلك المتغيرات والتفكير بإشباع رغبات أصحاب المصالح جميعها واعتناقها لإدارة الجودة الشاملة والوصول إلى مستوى رفيع يصل بها إلى التميز.

1. مفهوم التميز المؤسسي

نشأ التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة لمنهج متكامل وشامل لجميع عناصر ومقومات بناء المؤسسات لتحقيق القدرات العالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من جهة، وتحقيق الترابط بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدرتها المحورية وتحقيق الفوائد لأصحاب المصالح في المؤسسات والمجتمع جميعاً من جهة أخرى.¹

فالتميز المؤسسي لم ينشأ من فراغ بل انطلق من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكل الإطار النظري للتميز المؤسسي لذلك يعد من المفاهيم التي يكثر استعمالها في الجودة، إذ يمكن المؤسسات أن تتميز عن بعضها في أمور كثيرة، منها ما يأتي:²

- التميز الاستراتيجي من حيث رؤيتها وهدفها والرسالة التي تحملها.
- التميز بمواردها البشرية.
- التميز التكنولوجي من حيث استعمالها للمعلومات والتقنيات الحديثة بشكل أمثل.

1- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع،

2002، ص. 20.

2- سعيد محمد جاد الرب. مراجع دائرة الأعمال - والتميز والإبداع والتميز التنافسي. ط1. القاهرة: دار الكتب

المصرية، 2014، ص. 115.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

- التميز التسويقي من حيث سرعة الانتشار والتوزيع.

- التميز بالابتكار والإبداع.

ويعد التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام علماء الإدارة إذ ينطلق هذا المفهوم من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث الذي يعكس أهمية هذا المفهوم والذي جعل المداخل الإدارية تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، وأصبح لمفهومه مكانة مهمة في الفكر الإداري وهو مشابه لمفهوم تفوق الأعمال غير انه يظهر أكثر جاذبية في منظمات القطاع العام³.

وفسرت كلمة التميز في قاموس اللغة الإنكليزية في أكثر من معنى، تفوق، جودة، وكذلك تعني التفرد أو الأداء المتميز أو العالي، وحدد مفهوم الكفاءة وفقاً لمدخل الإدارة العلمية كأساس للتميز التنظيمي في حين مدخل العلاقات الإنسانية أضاف البعد البشري لعملية التميز وتم التركيز على الحاجات الإنسانية للعاملين، أما المداخل الإدارية المعاصرة فقد ركزت على مفهوم الفاعلية كأساس للتميز من خلال تحقيق المنظمة أهدافها الكلية في ظل التغيرات البيئية المعقدة⁴ وقد تعددت آراء الباحثين في تحديد تعريف التميز المؤسسي في الأدبيات الإدارية ونأتي على ذكرها: عرفها السلمي (2002): "بأنها حالة من الأبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات عالية من الأداء عن طريق تنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ومما ينتج عنها من إنجازات تتفوق فيها على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها الزبائن وأصحاب المصالح في المنظمة"⁵.

وعرفها دريوش (2006): "بأنها مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم أداريه رائدة تتضمن التركيز على الأداء ونتائجه وخدمات المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر والابتكار، وبناء منظمات ناجحة"⁶.

3- عبد الناصر علك حافظ، & حسين وليد عباس، *تقويم الأداء*، ط1. بغداد: مكتبة السيبان، 2015، ص. 127.
4- عطا الله بشير النويقة. أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (10)، العدد (3)، الأردن، 2014، ص. 433.
5- علي السلمي. مرجع سابق، ص. 80.
6- دحماني دريوش. *التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الدول العربية، طرابلس، 2006، ص. 162.

عرفها حافظ وعباس (2015) بأنها: "التميز الذي تحققه المنظمة من خلال دمج الخصائص التنظيمية ويكون للإدارة العليا والقوة العاملة دور أكثر إيجابيه في وضع القواعد والمعايير والقيم التنظيمية للقيادة وجعل المنظمة على المسار الصحيح مما يؤدي إلى تميز الأعمال.⁷ عرفها (القيسي، 2014) بأنها مفهوم التميز هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفة عالية يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً بما يعزز تحقيق أهداف عالية المستوى وأداء متميز للمنظمة".⁸ عرفها (العنزي، 2015): "بأنها مفهوماً شاملاً في الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر، إذ يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على أسس التمايز والرقي في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وبين كيفية تحقيقي الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية وصولاً لتلبية تطلعات واهتمامات أصحاب المصالح كافة".⁹

استناداً إلى التعاريف والمفاهيم السابقة أعلاه يرى الباحث أن التميز المؤسسي هي مدخل شامل من الممارسات التي تتسم بالأبداع والتميز، وذلك عن طريق استعمال الموارد بالشكل الأمثل والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المطلوبة للوصول إلى مستوى الأداء الجيد الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عمله.

2. أهمية التميز المؤسسي

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي والعشرين، فهي لا شك لغة التميز فقد غدا التميز هو الشاغل الأول والأخير للعاملين في مجال الإدارة، حتى أمكن القول إن الإداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية، إذ أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة

7- عبد الناصر علك حافظ & حسين وليد عباس. مرجع سابق، ص 35.

8- سنان فاضل حمد القيسي. دور أبعاد الأداء في التميز التنظيمي - بحث ميداني في البيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2014، ص. 52.

9- سعد علي حمود العنزي. نظرية المنظمة (مفاهيم - مدخل - عمليات). بغداد: مكتبة الأسيبان، الوزيريه، 2015، ص. 63.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة.¹⁰ وأصبح له دور بالغ الأهمية وهدف للعديد من المؤسسات لمساعدتها في الحفاظ على قدرتها للتكيف مع التغيرات التي تحصل في ظل بيئة تنافسية، فهو يمثل أعلى مستويات الأداء.¹¹

ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق المؤسسية فعلى المؤسسات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها بالحسبان وكما يلي:¹²

- حاجتها إلى وسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.

- تطوير أعضائها بشكل مستمر سواءً أكان المدراء أم الموظفين حتى يتمكنوا من جعل المؤسسة الأكثر تميزاً في الأداء مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى.

- توفير المهارات والقدرات اللازمة لصانع القرار سواءً أكان فرداً أم جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الأبداع والتميز في المنظمات.

تتبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة والمنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة وقدرتها على توظيف التكنولوجيا.¹³ إلا أن

10- أسماء مروان الفاعوري. أثر فاعلية أنظمة تخطيط الموارد البشرية في التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص. 28.

11- Al-Dhaafri, Hassan Saleh. Yusoff, Rushami Zien Bin & Al-Swidi, Abdullah Kaid, The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence, A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, No.1, 2013, p. 66.

12- موسى أحمد السعودي. أثر تطبيق مفهوم: إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المحلية*، العدد 3، الأردن، 2008، ص. 264.

13- أسماء سالم النسور. أثر خصائص المنظمة المعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص. 32.

هناك جوانب أهمية أخرى للتميز المؤسسي تتركز في الآتي:¹⁴

- تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات.
- ايجاد نوع من الثقافة التي تركز وبقوة على الزبائن.
- خلق بيئة داعمة تحافظ على التحسين المستمر للمنظمة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.
- زيادة الكفاءة عن طريق زيادة التعاون بين الإدارة والأقسام.
- زيادة الجودة في المخرجات مع ارتفاع نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- ومن وجهة نظر الباحث فان أهمية التميز المؤسسي تكمن في الآتي:
- يساعد المؤسسة على التكيف من خلال إعطائها المرونة العالية لمواجهة التغيرات البيئية.
- تحقيق مستوى عال من الأداء المتميز والذي بدوره يؤدي إلى بناء سمعة جيدة للمؤسسة مقارنة مع غيرها من المنظمات وبالتالي الحصول على مكانة متميزة وتحقيق الربحية والنمو.
- يكون الحافز الرئيسي للمنظمة لمواكبة التطورات والعمل على الاستعمال الأمثل للموارد بالشكل الذي يزيد من قيمتها.
- السعي الدائم على إدخال التكنولوجيا الحديثة والذي له دور كبير في بقاء المؤسسة في موقع متميز.

3. مبادئ التميز

تشير الدراسات إلى إن أكثر المنظمات المتميزة أو التي حصلت على جوائز التميز هي المنظمات التي تنتهج وتطبق مبادئ التميز، وبالتالي فان تطبيق نماذج الجودة

14- احمد حسن عبد الله الجبوري. تطوير نموذج تقييم الأداء المؤسسي الحكومي للشركة العامة للاتصالات والبريد. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد، 2015، ص. 77.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

- والتميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المبادئ، وكما موضح على النحو الآتي:¹⁵
- **توجيه النتائج:** التميز هو الوصول إلى النتائج التي تجلب الفائدة لأصحاب المصالح جميعاً.
 - **التركيز على الزبون:** التميز هو الذي يعطي قيمة الزبون المستقبلية والمستمرة.
 - **الإدارة بالعمليات والحقائق:** التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة التي تعتمد على العمليات والحقائق.
 - **القيادة وتحقيق الهدف:** التميز يخلق قيادة رؤيوية مقترنة بتحديد الهدف.
 - **تطوير تدخل العاملين:** التميز يساعد بشكل كبير على مساهمة العاملين في العملية الإنتاجية.
 - **تطوير الشراكة:** التميز يعمل على تطوير الشراكات وإضافة قيمة لها.
 - **التعلم الإبداع والتحسين المستمر:** التميز يتحدى الوضع الراهن للمنظمة ويحدث تغييراً في بناء فرص العمل والتعلم المستمر.
 - **المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:** التميز يعمل على فهم توقعات ومتطلبات أصحاب المصالح في المجتمع.

4. أبعاد التميز المؤسسي

- تتمثل غاية الإدارة الناجحة هي السعي إلى تحقيق التميز وقد أشار بعض الكتاب والباحثين إلى أبعاد تحقيق التميز، وسيتم في هذه الفقرة تحديد أهم هذه الأبعاد وكما موضح على النحو الآتي:¹⁶
- نتائج غير مسبوقه أي أنجاز أعمال تتفوق بها المنظمة على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
 - الجودة الفائقة الكاملة، إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما

15- بلال خلف السكارنة. *الإبداع الإداري*. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص. 62.
16- طاهر محسن منصوره & نعمة عباس الخفاجي. *نظرية المنظمة - مدخل العمليات*. الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص. 60.

تعتمده من نظم وفاعليات يجب أن يتسم بالتميز، أي بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ وتهيئ الفرص المناسبة كي تنفذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

- بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد غير الملموسة وهنا يتضح دور الموارد البشرية، والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، لأنها بمثابة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين تقليدها واكتشافها.

- التفوق بالتركيز على العمليات للمساهمة في بلوغ ذلك التفوق، والتي تتمثل بخلق أفكار جديدة أو عمليات التحسين المستمر في مختلف القدرات الإنسانية والفنية.

- التفوق بالتركيز على النتائج، إذ تهتم الإدارة بإحراز نتائج مميزة عن المنظمات المنافسة سواء أكان في مجال التنافس في الجودة أم السوق.

- التفوق من خلال التركيز على الأداء المتميز، إذ تؤدي الإدارة الأداء، وما يرتبط بها من ممارسات وما تتطلبه من تحديد للمجالات الأساس للأداء والتي تساهم في منح التميز التفوق.

في ظل الانتشار الكبير للعولمة والمعارف، قد أصبح العالم يشهد تحولات في مختلف المجالات، بما فيها العلمية والتكنولوجية واللتان تتطوران بشكل سريع، ولهذا كان على المؤسسة مواكبة هذه التغييرات السريعة. هذا ما جعل المؤسسات تتنافس من أجل الاستمرارية والبقاء، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات الأداء.

وبالنظر لما تواجهه المؤسسة في الوقت الحاضر من ضغوطات وتحديات محلية وعالمية أصبحت البيئة التي تعمل في نطاقها مختلفة عن السابق لذا كان من الضروري لها إدراك تأثير وأهمية هذه الضغوطات والتحديات على أدائها وهذا قد تجسد من خلال لجوء المؤسسات إلى عملية مقارنة أدائها مع أداء غيرها من المؤسسات، وبما أن المؤسسات في مجملها وحدات جزئية من النظام الكلي للدولة فإن أداء الأخيرة مرتبط بأداء تلك الوحدات.

ولمعرفة مستوى الأداء الذي وصلت إليه المؤسسة فأنها تلجأ إلى عمليات التقييم والقياس للمنجز فعلياً ومقارنته مع ما خطط له، وقد اعتمدت المؤسسة على مجموعة من المقاييس والمعايير لتسهيل عملية التقييم، ولا بد أن يراعى في اختيار هذه المقاييس تغطيتها وشمولها لكل جوانب المؤسسة ومستوياتها على عد أن الأداء المؤسسي هو حصيلة لتلك المستويات.

ثانياً: مفاهيم الأداء المؤسسي

1. تعريف الأداء المؤسسي

لقد تعددت الآراء التي تناولت تعريف الأداء المؤسسي وفق الزاوية التي ينظر له منها الباحثون في هذا الحقل ويمكن إجمال بعضها:

عرفها سليمان (2007): انه «درجة النجاح التي تحقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً»¹⁷ عرفها دروزة (2008): "إنها القاسم المشترك للجهود المبذولة جميعها من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات ومن هنا يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لفروع وحقول المعرفة الإدارية جميعها"¹⁸ عرفها النجار (2014): "إنها المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات التي تحقيقها وذلك على مستويات ثلاثة هي المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلية (أداء المنظمة) ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة". عرفها الجبوري (2015): "بانها قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها واستغلال الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة".

يستخلص الباحث من كل ما تقدم من التعاريف بأن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تكييف مواردها المتنوعة بكفاءة وبمختلف النشاطات من أجل الوصول إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، مرضية للمستفيدين منها (المنتجات، الخدمات)، وكذلك قدرتها على محاكاة سرعة التغييرات البيئية والتكيف معها.

2. أهمية الأداء المؤسسي

تظهر أهمية الأداء المؤسسي بعدّه المحور الأساس لنجاح المؤسسة وفشلها،

17- محمد سليمان. الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. رسالة مقدمة إلى جامعة المسيبة/قسم علوم تسيير للحصول على درجة «ماجستير في علوم التسيير»، 2007، ص. 34.
18- سوزان صالح دروزة. العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص. 153.

وكذلك في معرفة موقع المؤسسة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم رواداً في مجال عملها نفسه. فقد احتل موضوع الأداء في الكثير من الدراسات أهمية حرجة للاعتبارات الآتية:

- كونت محورا مركزيا لتخمين نجاح وإخفاق قرارات وخطط المؤسسات ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكنهم من خلالها تفسير كل جوانب الأداء.

- دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة لاسيما في المواقع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الإطراق المرتبطة بها، وبالتالي يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملانمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة.

ويشير الجادر أن التعرف على الأداء المؤسسي يمكن أن تأتي أهميته من خلال كشفه عن عدة نواحي:¹⁹

- مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية.

- ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المؤسسة ومواردها.

- التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على اطلاع جيد لها.

- التأكد من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.

- مدى ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الأهداف.

- معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأشخاص.

وتأتي أهمية الأداء المؤسسي في كونه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المؤسسة والذي يقيس أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو. ويمكن أن تبرز من خلاله ثلاثة أبعاد وهي:²⁰

19- سهير عادل حامد الجادر. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي.

أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد، 2007، ص. 89.

20- باسل محمد حسن العزاوي & صباح نويف رحيمة المياحي & طيبة ماجد وحيد. دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، بغداد، 2014، ص. 255.

- **البعد النظري:** ويتجسد بالدلالات والمضامين المعرفية سواء أكانت ضمنية أم ظاهرة إذ يمثل الأداء اختيار استراتيجية المؤسسة خلال مدة معينة.

- **البعد الاختياري:** وهو عبارة عن استعمال الدراسات والبحوث من أجل اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- **البعد الإداري:** ويكون من خلال تطبيق الطرف المتعلق بتقويم نتائج أداء المؤسسات.

أن الأداء المؤسسي يعدّ المؤشر الذي يقاس بوساطته نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، وتكمن أهميته في قدرة المؤسسة على الوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً.²¹

3. أهداف الأداء المؤسسي

لقد أشار الكثير من الباحثين في حقل الأداء إلى انه يسعى إلى تحقيق أهداف عديدة ومنهم الكرخي وهي:²²

- تمكين الإدارة العليا في المؤسسة من الحصول على صورة واضحة لغرض إجراء مراجعة تقويمية شاملة.

- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة.

- تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع.

- ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستعمل في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.

- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المؤسسة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

21- البغدادي، عادل هادي حسين & العبادي، هاشم فوزي دباس. *التعليم التنظيبي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها* بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 364.
22- مجيد عبد جعفر الكرخي. *تقويم كفاءة الأداء في الوحدات الاقتصادية*. بغداد : دار الكتب للطباعة والنشر، 2000، ص. 41.

وهناك آراء أخرى كما أشار إليها (Masters)، فيرى أن أهداف الأعمال المؤسسية تلعب دور المفتاح في عملية تحسين النشاطات الآتية:²³

- تحديد نهج تطوير الغايات والأهداف.

- تحديد أهداف التقييم.

- إجراءات تحسين عملية تحديد الأولويات.

- عملية تصميم وتنفيذ الحلول.

- تعميم الحلول.

4. مجالات وأبعاد الأداء المؤسسي

لقد تم تحديد كل من مجالات الأداء الرئيسية في ثلاثة ميادين هي:²⁴

- **ميدان الأداء المالي:** ويعبر عن المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية ويقاس بالمؤشرات المالية.

- **ميدان الأداء العملي (التشغيلي):** ويعبر عن المفهوم الأوسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية ويقاس بمؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم خدمات جديدة وبذلك ينتقل بمفهوم أداء المؤسسة إلى المجال الذي يعنى بتحقيق الأهداف المتعددة ذات العلاقة بمصالح الأطراف المرتبطة بها. ويدعم هذا التحول في مفهوم الأداء المؤسسي، كون المؤسسات كيانات عقلانية تحاول التوسع وحماية منافعها ومصالحها المتعددة.²⁵

- **ميدان الفاعلية التنظيمية:** وهو المفهوم الأكثر اتساعاً للأداء المؤسسي، وهو المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

23- Masters, Steve. *Using organizational business objectives to guide a process improvement program*” software engineering institute Carnegie Mellon University, 2011, p. 3.

24- سبير عادل حامد الجادر. مرجع سابق، ص. 90.

25- علاء الدين عبد الرحمن حسن. استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفعاليتهم. *مجلة المخطط والتنمية*، العدد 24، 2011، ص. 95.

أن البقاء والنجاح يمثلان جانبين مميزين لفاعلية المؤسسة، وإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات القادرة على التكيف مع الفرص المتوافرة والقيود التي تفرضها البيئة.

إن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل ولكن بالنظر له من زاوية الأداء التنظيمي أو المؤسسي فإن له بعدين اثنين وهما البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي: ²⁶

- البعد التنظيمي: ويمكن تعريفه على أنه مجموع الطرائق والكيفيات المعتمدة في المجال التنظيمي من قبل المؤسسة سعياً منها للوصول إلى أهدافها وذلك من خلال قياس الإجراءات المختلفة المعتمدة فيها ومدى تأثيرها في الأداء عن طريق معايير وضعت مسبقاً وهذا ما يتيح لها التعرف على الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب.

- البعد الاجتماعي: ويتميز هذا البعد بأنه يمثل صور التماس والرضا عند أفراد المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم، وبالتالي يجب على المسؤولين في المؤسسة إعطاء الأهمية والأولوية للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة في أعمالها بوساطة تحقيقها للفعالية الاقتصادية والاجتماعية ولكي تضمن زوال كل الآثار والمؤثرات السلبية على المدى البعيد.

ويرى الباحث بأن أداء المؤسسة يعكس قدرتها على استثمار مواردها بكفاءة وفاعلية وصولاً إلى نجاحها في تحقيق أهدافها المرجوة وهذا يتطلب تظافر لقدرات المؤسسة جميعها بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة العاملة فيها.

ثالثاً: نموذج التميز الأوروبي

تمهيد

يعد هذا النموذج من أبرز نماذج التميز الشائع استعماله في العالم المعاصر إذ يقوم على قاعدة أساس استمدت من فكر الجودة الشاملة ألا وهي التميز، وقد نتج هذا النموذج من فاعليات الاتحاد الأوروبي، إذ تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة

26- وفاء مسعودي. أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2013، ص. 78.

على الجودة في عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية ثم زاد عددها ليلبلغ (250) عضوا عام 1992، وكان من مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة وتحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية وتم الإعلان الرسمي عن الأنموذج في عام 1991 باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية في الملتقى السنوي في باريس، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز الأنموذج الأوروبي للتميز من العاصمة البلجيكية بروكسل مقرا لها وتضم أعضاء لأكثر من (500) منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم، كما ويشار للأنموذج أحيانا بأنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال.²⁷

تمنح الجائزة للشركات التي تحقق نجاحا كبيرا في مجال إدارة الجودة الشاملة سنويا ولكل عضو الحق في ترشيح أربعة منظمات لنيل الجائزة، وذلك بهدف تحسين المنافسة بين المنظمات في القطاع العام والخاص، وترويج فكرة إن الجودة هي عملية أساس للتحسين المستمر في أي منظمة أوروبية.

ومنذ عام 2000 فان دول المجموعة الأوروبية جميعا قد بدأت بإدارة جوائز وطنية خاصة بها استمدت متطلباتها الرئيسية من الأنموذج الأوربي للتميز.²⁸

نماذج التميز

تعتبر هذه النماذج عن مجموعة من المعايير المحددة سلفا إذ يكون لكل منها درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات الاستفادة منها في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.²⁹

كما أن استعمال نماذج التميز يمثل إحدى طرائق تحقيق التميز ولتشجيع التميز والتميز بين فقد سعت بعض الدول إلى إنشاء نماذج وطنية للجودة والتميز المؤسسي إذ بلغ مجموعها بحدود (120) انموذجا، يتم بموجبها منح جوائز للمنظمات المتفوقة

27- حسن عبد الله باشيو، & نزار عبد المجيد البروازي & محمد أحمد عيشوني. مرجع سابق، ص. 68.
28- ميسر إبراهيم محمد احمد الجبوري. الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في ادامة التميز والتنافسية. مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، 2008، ص. 7.
29- قبطان شوقي. إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2009، ص. 8.

ممن حققت التميز والريادة في تقديم الخدمة أو المنتج وإرضاء المتعاملين معها، وذلك تمييزاً للمنظمات على رفع مستوى أدائها، وترشيد كلفها، وتحسين جودة منتجاتها، وزيادة ربحيتها ولتمتلك القدرة على منافسة المنظمات الأخرى محلياً وعالمياً.³⁰

وتساهم هذه النماذج في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في المنظمات.

وبهذا فإن تطبيق معايير نماذج التميز من شأنها توفير منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج بل تكاد إن تكون مدخلاً أساساً لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل والوسائل المستعملة، وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين، والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المؤسسي

أهداف الأنموذج الأوروبي للتميز

ذكر الكتاب والباحثون إن الأنموذج الأوروبي للتميز يمكن أن يحقق مجموعة أهداف للمنظمات الأوروبية التي تتبنى تطبيق هذا الأنموذج وكما موضح على النحو الآتي:³¹

- ترويج فكرة الجودة كعملية أساس للتحسين المستمر بأي منظمة أوروبية.
- تحسين المنافسة بين القطاعات الأوروبية العامة والخاصة.
- يعد الأنموذج كأداة للمقارنة المرجعية ولقياس أين تقف المنظمة من مسار التميز.
- أكد أكثر من 84% من أعضاء الجائزة إن الأنموذج ساعد على تحسين منظماتهم.

30- صباح مجيد النجار & مها كامل جواد. إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات. بغداد: مركز دار الدكتور للطباعة والتنفيذ الإلكتروني، الطبعة الثانية، 2012، ص. 57.

31- Tavana, Yazdi, Shiri and Rappaport, "An EFQM-Rembrandt Excellence Model Based on the Theory of Displaced Ideal". *Benchmarking: AN International Journal*, vol 18, iss 5, 2011, p. 644.

- يوفر إطاراً يشجع التعاون والتعاقد والابتكار لتحقيق الهدف.

كما يمكن تحقيق الأهداف التالية:³²

- مساعدة وتحفيز المنظمات الأوروبية في تحسين الإجراءات التي تهدف إلى التميز من خلال تحقيق رضا الزبون والموارد البشرية والمجتمع والنتائج الاقتصادية.

- توفير الدعم لمديري المنظمات الأوروبية بالإسراع بالعملية نحو التميز التي تعدّ عاملاً حاسماً للتوصل إلى العالمية والجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

استخدامات نموذج التميز الأوروبي

يعد أنموذج التميز الأوروبي من الأدوات التي يمكن أن تكون لها استخدامات متعددة وكما موضح على النحو الآتي:

- يعد أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة وليس عصى سحرية.

- يساعد المنظمات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها بشكل فاعل من تحقيق نتائج متميزة.

- يعد أساس لتقييم وتقويم أداء المنظمات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.³³

وقد حدد كتاب وباحثون آخرون استعمالات أخرى للأنموذج الأوروبي، وكما موضح على النحو الآتي.³⁴

- يعد إطار عمل لتقييم المنظمات وللتقييم الذاتي.

32- Flego, Andrea. *Methadone and Treatment Quality, The EFQM Excellence Model, in the principles and practice of methadone treatment* Department of Addiction Medicine, Pordenone, Italy, EU, 2006, p. 259-280.

33- غيداء حميد محمد مهدي الهلالي. تقييم جودة الخدمات الصحية على وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة مالكولم بالدريج للتميز في الرعاية الصحية. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد، 2011، ص. 44.

34- Michaliska, Joanna. Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment, *Journal of Achievement in Materials and Manufacturing engineering*, vol 27, issue 2, April, 2008, p. 205.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

- يهدف إلى تنمية الوعي بالجودة وأهميته في السوق العالمية اليوم.
- يدعم المنظمات في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر.
- يُمكن المنظمات من مواصلة التعلم والابتكار.
- يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنة مع المنظمات الأخرى.
- يعد دليل لتحديد المجالات القابلة للتحسين.
- يساعد في وضع هيكل للمنظمة.
- يُمكن من الحصول على نتائج الأداء سواء الملموسة منها وغير الملموسة.
- كما يعد الأنموذج الأوروبي كأداة توفر الآتي:³⁵
- إطارا لإدارة الأداء في المنظمات من خلال معايير النتائج ورصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف.
- للاستراتيجية من خلال استعمال مخرجات التقييم الذاتي كمدخلات لعملية التخطيط المقبل لاستراتيجية المنظمة.
- لتوفير منظور كلي واسع للإدارة في الأعمال التجارية.
- للمقارنة المرجعية يوفر إطارا للمقارنة مع المنظمات الأخرى بشرط التركيز على نقاط القوة والضعف وليس على المقارنة الساذجة على كم من الدرجة تم الحصول عليها.
- لرسم الخرائط في مجالات التأثير داخل المنظمة لمختلف أعمال الجودة والإدارة والأدوات وتحديد المبادرات بطريقة استباقية لدعم التطوير والتحسين.
- لتحفيز الموظفين بالحصول على فرصة المشاركة في أنشطة تحسين الجودة.

35- Davies, John *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, 2004, p. 44.

أهم المجالات التي تشملها جائزة الأنموذج الأوروبي للتميز

تصنف جائزة المنظمة الأوروبية إلى أربعة قطاعات هي وكما موضح أدناه:³⁶

- منظمات كبيرة الحجم.

- منظمات قطاع عام.

- منظمات متوسطة وصغيرة الحجم (مستقلة أو تابعة لشركات كبرى).

- وحدات تشغيلية بالمنظمات.

معايير الأنموذج الأوروبي للتميز

يتضمن الأنموذج تسعة معايير رئيسة واثنتان وثلاثون معياراً فرعياً، وسنحاول من خلال هذه الفقرة استعراض ما يتضمنه الأنموذج من معايير والوزن النسبي لكل معيار مع النقاط الممنوحة لكل منهم.

1- الممكنات

وتمثل طرائق عمل تتبعها المنظمات لتكون بمثابة دليل عمل أو إجراءات تفصيلية على شكل خطوات عمل، وهيكل متعددة تمنح بموجبها الصلاحيات والمسؤوليات، والتي يجب أن تطبق بكل كفاءة وانتظام من خلال التخطيط المسبق، والاستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف التي وضعتها المنظمة، والتي يجب أن تخضع بصورة مستمرة لعملية المراجعة والتحسين والتطوير المستمر.

وتتضمن الممكنات مجموعة معايير والتي سيتم توضيحها على النحو الآتي:³⁷

2- القيادة

عبارة عن منظومة من الإدارات العليا الموجودة في المنظمة ككل، والقيادة المتميزون هم الذين يعملون على تطوير وتحقيق الرؤية، الرسالة، وتطوير القيم، النظم المنظمة، ويضم هذا المعيار على (6) معايير فرعية و(39) نشاطاً فرعياً،

36- سوسن شاكر مجيد. جوائز التميز المؤسسي. مجلة الحوار المتمدن، العدد 3669، 2012، ص. 11.

37- علي احمد ثاني عبود. دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. المؤتمر الدولي

للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، تشرين الثاني، 2009، ص. 85.

يبلغ وزنه النسبي 10% أي ما يعادل (100) نقطة من (1000).

3- السياسة الاستراتيجية

تمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه، الغايات، والأهداف طويلة المدى، إذ أن المنظمات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، يتضمن هذا المعيار (4) معايير فرعية، فضلاً عن (23) نشاطاً فرعياً. يبلغ وزنه النسبي 10% أي ما يعادل (100) نقطة من (1000).

4- الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة عن أهم موجوداتها وأمنها إذ إن من خلال هذه الموارد تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة، كما تعمل هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية توقعات الآخرين، يحتوي هذا المعيار على (6) معايير فرعية فضلاً عن (35) نشاطاً فرعياً ويبلغ وزنه النسبي 10% أي ما يعادل (100) نقطة من (1000).

5- الشراكة والموارد

تخطط المنظمات المتميزة وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية، الموارد الداخلية، الموردين، من أجل تعزيز السياسة والاستراتيجيات ودعمها وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، ومن خلال عمليات إدارة الشراكات والموارد تقوم المنظمة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة. ويضم هذا المعيار على معايير فرعية فضلاً عن (27) نشاطاً فرعياً. ويبلغ وزنه النسبي 10% أي ما يعادل (100) نقطة من (1000).

6- العمليات

تصمم المنظمات المتميزة وتدير وتحسن العمليات من أجل إرضاء وزيادة قيمة الزبائن، والجهات ذات العلاقة الأخرى، يحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية فضلاً عن (27) نشاطاً فرعياً، ويبلغ وزنه النسبي 10% أي ما يعادل (100) نقطة من (1000).

7- النتائج

أ- نتائج الزبائن

ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين، فضلا عن خمسة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 15% أي ما يعادل (150) نقطة من (1000)، ولنتائج الزبائن نوعان:

- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي الزبائن.

- مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي تجاه الزبائن.

ب- نتائج الموارد البشرية

ويحتوي هذا المعيار عنصرين، فضلا عن تسعة أنشطة فرعية، ويبلغ وزنها النسبي 10% أي ما يعادل (100) نقطة من (1000)، ولنتائج الموارد البشرية نوعان:

- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي الملاكات العاملة.

- مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء الملاكات العاملة الفعلي.

8- نتائج المجتمع

يضم هذا المعيار عنصرين فضلا عن تسعة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 10% أي ما يعادل (100) نقطة من (1000)، ولنتائج المجتمع نوعان:

- الانطباعات: وتشير إلى مقاييس رأي المجتمع.

- مؤشرات أداء: وتشير إلى أداء المنظمة الفعلي نحو المجتمع.

9- نتائج الأداء الرئيسية

يحتوي هذا المعيار على عنصرين فضلا عن ستة أنشطة فرعية، ويعد أهم معيار كونه يعد مؤشراً للأداء المنظمي بشكل كامل (النتائج النهائية للمنظمة) والتي تهدف عادة المنظمة تحقيقها وفق خططها، يبلغ وزنها النسبي 15% أي ما يعادل (150) نقطة من (1000).

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

الشكل أدناه يوضح النسب لكل معيار :



المصدر: علي احمد ثاني عبود. دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، تشرين الثاني، 2009، ص. 86.

رابعاً: منهجية الدراسة وتحليل البيانات

إن منهجية الدراسة هي المحور الأساس للدراسة التطبيقية من خلالها تستطيع الحصول على البيانات لإجراء التحليل الإحصائي.

إن هذا المبحث يتناول وصفاً للمنهجية المعتمدة في الدراسة والأداة المستخدمة، كما يتناول وصفاً للأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة وفي الختام تتناول تحليل البيانات التي جمعت من خلال الاستثمارات وغيرها مما ساعد في استخلاص النتائج.

1. أسلوب الدراسة

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لتلائمه مع طبيعة البحث، ويعبر عن الواقع بطريقة كمية، وإن هذا المنهج بالإضافة إلى جمع المعلومات فهو يعتمد على التحليل والربط والاستنتاج.

أما فيما يخص مصادر المعلومات والتي تلعب دوراً رئيسياً في البحث، بل هي أساس البحث لقد قام الباحث بتقسيم المصادر إلى مصدرين وهي المصادر الثانوية

وذلك بجمع ما يتعلق بالموضوع من المراجع المتاحة، والمصادر الأولية حيث تم الاعتماد على الاستمارات في البحث ومجتمع الدراسة.

2. مُجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع هذا البحث من جميع العاملين في كلية الإسراء وجامعة أوروک في بغداد الفترة الممتدة من شهر تشرين الثاني لغاية شهر شباط خلال العام 2020. عينة الدراسة: 150 مفردة تم اختيارها عمدياً.

3. البيانات الديمغرافية

جدول رقم (1): توصيف عينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيانات الديمغرافية	
59.4%	89	ذكر	الجنس
49.6%	74	أنثى	
100%	150	المجموع	
22.6%	34	من 25 إلى 30	العمر
28.7%	43	من 31 إلى 35	
48.7%	73	46 وما فوق	
100%	150	المجموع	
18.6%	28	ثانوي	المستوى العلمي
44%	66	جامعي	
37.4%	56	دراسات عليا	
100%	150	المجموع	

المصدر بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

تظهر معطيات الجدول رقم (1) ما يلي:

- أن فئة الذكور هي الأعلى في التكرار والنسب حيث بلغ العدد (89) استجابة بنسبة (59.4%) يليها (74) استجابات لفئة الإناث بنسبة (49.6%). ويتبين من هذه النتيجة أن هناك فرق كبير بين الاستجابات التي استهدفت فئة الذكور وتلك التي استهدفت فئة الإناث. حيث أن اغلب الاستجابات استهدفت فئة الذكور، وقد يعود السبب في ذلك لاعتبارات اجتماعية مختلفة في المؤسسات التعليمية يغلب عليها فئة الذكور.

- أن فئة العمر من 25 إلى 30 هي الأعلى في التكرار والنسب حيث بلغ العدد (34) استجابة بنسبة (22.6%) يليها (43) استجابات لفئة من 31 إلى 35 بنسبة (28.7%)، ثم فئة من 46 وما فوق حيث تمثلت في (73) وبنسبة (48.7%) ويتبين من هذه النتيجة أن هناك فرق كبير بين الاستجابات التي استهدفت فئة الأعمار. حيث أن اغلب الاستجابات استهدفت فئة 46 وما فوق، وقد يعود السبب في ذلك لاعتبارات وظيفية مختلفة في المؤسسات التعليمية يغلب عليها طابع التوظيف.

- أن مرحلة الثانوي هي الأعلى في التكرار والنسب حيث بلغ العدد في (28) استجابة بنسبة (18.6%) يليها (66) استجابات للمرحلة الجامعية بنسبة (44%)، يليها (56) لمرحلة الدراسات العليا بنسبة (37.4%)، ويتبين من هذه النتيجة أن هناك فرق كبير بين الاستجابات التي استهدفت المراحل التعليمية. يتبين من هذه النتيجة أن هناك تنوع في تناول المراحل الدراسية المختلفة، وهذا مؤشر جيد على الرغم من تفاوت نسبة الاستجابات.

4. اختبار الفرضيات: تم الاعتماد في اختبار الفرضيات على معاملات الانحدار الخطي البسيط.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين إمكانات تطبيق نموذج التميز الأوروبي (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والإجراءات) والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار القيادة والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (2): تحليل نتائج معمل الارتباط بين معيار القيادة والأداء المؤسسي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.706	0.549	0.552	0.734	

يوضح الجدول رقم (2) قيم معامل الارتباط الثنائي وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.734 ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.552 وأخيراً معامل التحديد المصحح R^2 والذي بلغ 0.549 مما يعني أن المتغير المستقلة (القيادة) استطاع أن يفسر 0.552 من التغيرات الحاصلة في التقييم والباقي (0.706) يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (3): تحليل نتائج مخرجات معمل التباين بين معيار القيادة والأداء المؤسسي

ANOVA ^a				
Sig.	F	Mean Square	Sum of Squares	Model
0.000	215.247	107.290	107.290	Regression
		0.498	87.229	Residual
			194.520	Total

يمثل الجدول رقم (3) تحليل التباين والذي يظهر أن قيمة P.Value تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن - يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار القيادة والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

جدول رقم (4): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار القيادة والأداء المؤسسي

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. ERROR	
0.000		0.743	0.130	0.517	(Constant)
0.000			0.051	0.755	الأداء المؤسسي

يبين الجدول رقم (4) قيم معامل الانحدار والاختبار المعنوي الإحصائي الثاني والذي يظهر أن من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (القيادة) كان ذو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$).

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار السياسية والإجراءات والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (5): تحليل نتائج مخرجات معامل الارتباط بين معيار السياسية والإجراءات والأداء المؤسسي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.718	0.534	0.537	0.733	

يوضح الجدول رقم (5) قيم معامل الارتباط الثنائي وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.733 ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.537 أخيراً معامل التحديد المصحح R^2 والذي بلغ 0.534 مما يعني أن المتغير المستقلة (القيادة) استطاع أن يفسر 0.537 من التغيرات الحاصلة في التقييم والباقي (0.718) يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (6): تحليل نتائج مخرجات معامل التباين بين معيار السياسية والإجراءات والأداء المؤسسي

ANOVA ^a					
.Sig	F	Mean Square	Sum of Squares	Model	
0.001	202.623	104.374	104.374	Regression	
		0.515	90.145	Residual	
			194.520	Total	

يمثل الجدول رقم (6) تحليل التباين والذي يظهر أن قيمة P.Value تساوي 0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار السياسية والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (7): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار السياسية والإجراءات والأداء المؤسسي

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	4.206	0.773	0.132	0.554	(Constant)
0.001	14.235		0.054	0.767	الأداء المؤسسي

يبين الجدول رقم (7) قيم معامل الانحدار والاختبار المعنوي الإحصائي الثاني والذي يظهر أن من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (معيار السياسة) كان ذو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$).

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار رضا العاملين والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

جدول رقم (8): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار رضا العاملين والأداء المؤسسي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.790	0.436	0.439	0.663	

يوضح الجدول رقم (8) قيم معامل الارتباط الثنائي وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.663 ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.439 وأخيراً معامل التحديد المصحح R^2 والذي بلغ 0.436 مما يعني أن المتغير المستقلة (معيار رضا العاملين) استطاع أن يفسر 0.439 من التغيرات الحاصلة في التقييم والباقي (0.970) يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (9): تحليل نتائج مخرجات معامل التباين بين معيار رضا العاملين والأداء المؤسسي

ANOVA ^a				
.Sig	F	Mean Square	Sum of Squares	Model
0.000	136.93	85.392	85.392	Regression
		0.624	109.128	Residual
			194.520	Total

يمثل الجدول رقم (9) تحليل التباين والذي يظهر أن قيمة P.Value تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 1 %، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار رضا العاملين والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (10): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار رضا العاملين والأداء المؤسسي

Sig.	t	Standardized	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000		0,663	0.136	0.834	(Constant)
0.000			0.055	0.641	الأداء المؤسسي

يبين الجدول رقم (10) قيم معامل الانحدار والاختبار المعنوي الإحصائي الثاني والذي يظهر أن من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (معيار العاملين) كان ذو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$).

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (11): تحليل نتائج مخرجات معامل الارتباط معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.49643	0.104	0.110	0.332	1

يوضح الجدول رقم (11) قيم معامل الارتباط الثنائي وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.332 ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.110 وأخيراً معامل التحديد المصحح R^2 - والذي بلغ 0.104 مما يعني أن المتغير المستقلة (معيار الموارد البشرية) استطاع أن يفسر 0.104 من التغيرات الحاصلة في التقييم والباقي (0.49643) يعزى إلى عوامل أخرى.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

جدول رقم (12): تحليل نتائج مخرجات معامل التباين معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي

ANOVA ^a				
.Sig	F	Mean Square	Sum of Squares	Model
0.000	17.457	4.302	4.302	Regression
		0.246	34.748	Residual
			39.051	Total

يمثل الجدول رقم (12) تحليل التباين والذي يظهر أن قيمة P.Value تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (13): تحليل نتائج معامل الانحدار الخطي معيار الموارد البشرية والأداء المؤسسي

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000		0.332	0.172	3.171	(Constant)
.000			0.055	0.230	الأداء المؤسسي

يبين الجدول رقم (13) قيم معامل الانحدار والاختبار المعنوي الإحصائي الثاني والذي يظهر أن من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (معيار الموارد البشرية) كان ذو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$).

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار الشركات والموارد والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (14): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار الشركات والموارد والأداء المؤسسي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.51637	0.030	0.037	0.193	1

يوضح الجدول رقم (14) قيم معامل الارتباط الثنائي وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.193 ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.037 وأخيراً معامل التحديد المصحح R^2 والذي بلغ 0.030 مما يعني أن المتغير المستقلة (معيار الشركات والموارد) استطاع أن يفسر 0.030 من التغيرات الحاصلة في التقييم والباقي (0.51637) يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (15): تحليل نتائج مخرجات معامل التباين بين معيار الشركات والموارد والأداء المؤسسي

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	Sum of Squares	Model	
0.021	5.457	1.455	1.455	Regression	
		0.267	37.596	Residual	
			39.051	Total	

يمثل الجدول رقم (15) تحليل التباين والذي يظهر أن قيمة P.Value تساوي 0.021 وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار الشركات والموارد والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

جدول رقم (16): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار الشركات والموارد والأداء المؤسسي

Coefficients ^a					
.Sig	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	33.795	0.193	0.108	3.637	(Constant)
0.021	2.336		0.030	0.069	الأداء المؤسسي

يبين الجدول رقم (16) قيم معامل الانحدار والاختبار المعنوي الإحصائي الثاني والذي يظهر أن من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (معيار الشركات والموارد) كان ذو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$).

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار العمليات والإجراءات والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (17): تحليل نتائج معامل الارتباط بين معيار العمليات والإجراءات والأداء المؤسسي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.45378	0.251	0.256	0.506	

يوضح الجدول رقم (16) قيم معامل الارتباط الثنائي وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.506 ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.256 وأخيراً معامل التحديد المصحح R^2 - والذي بلغ 0.251 مما يعني أن المتغير المستقلة (معيار إدارة العمليات) استطاع أن يفسر 0.251 من التغيرات الحاصلة في التقييم والباقي (0.45378) يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول رقم (18): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار العمليات والاجراءات والأداء المؤسسي

ANOVA ^a					
.Sig	F	Mean Square	Sum of Squares	Model	
0.000	48.641	10.016	10.016	Regression	
		0.206	29.035	Residual	
			39.051	Total	

يمثل الجدول رقم (18) تحليل التباين والذي يظهر أن قيمة P.Value تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 1%، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين معيار إدارة العمليات والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد.

جدول رقم (19): تحليل نتائج مخرجات معامل الانحدار الخطي بين معيار العمليات والاجراءات والأداء المؤسسي

Coefficients ^a					
sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.000	17.667	0.506	0.158	2.796	(Constant)
.000	6.974		0.047	0.329	الأداء المؤسسي

يبين الجدول رقم (19) قيم معامل الانحدار والاختبار المعنوي الإحصائي الثاني والذي يظهر أن من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (إدارة العمليات) كان ذو تأثير معنوي من الناحية الإحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$).

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين نحو العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية في بغداد تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

جدول رقم (20): يوضح معاملات المسار للنموذج بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي وفقاً لمتغير الجنس

المستقل	التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الإجمالي	المعنوية
تطبيق نموذج التميز الأوروبي	<---	الأداء المؤسسي	0	0.398	0.104

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (20) يمكننا ملاحظة أن ليس هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة المعنوية 0.104 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي نستنتج عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي وفقاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (21): يوضح معاملات المسار للنموذج بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي وفقاً لمتغير العمر

المستقل	التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الإجمالي	المعنوية
تطبيق نموذج التميز الأوروبي	<---	الأداء المؤسسي	0	1.88	0.131

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (21) يمكننا ملاحظة أن ليس هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة المعنوية 0.131 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05. وبالتالي نستنتج عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم (22): يوضح معاملات المسار للنموذج بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي وفقاً لمتغير المؤهل العملي

المستقل	التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الإجمالي	المعنوية
تطبيق نموذج التميز الأوروبي	<---	الأداء المؤسسي	0	0.461	0.376

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (22) يمكننا ملاحظة أن ليس هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة المعنوية 0.376 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05. وبالتالي نستنتج عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي وفقاً لمتغير المؤهل العملي.

جدول رقم (23): يوضح معاملات المسار للنموذج بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستقل	التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الإجمالي	المعنوية
تطبيق نموذج التميز الأوروبي	<---	الأداء المؤسسي	0	3.273	0.231

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (23) يمكننا ملاحظة أن ليس هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة المعنوية 0.231 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05. وبالتالي نستنتج عدم وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لتطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي وفقاً للمستوى الوظيفي.

خامساً: الخاتمة

إن اهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحث من خلال استعراض الجانب النظري والعملي لهذه الدراسة وهي كالآتي:

- لاحظ الباحث من خلال المعايشة الميدانية أن الجامعات الأهلية عينة الدراسة أدركت مدى أهمية تقييم الأداء المؤسسي لرفع مستوى أداءها، وأن كلية الإسراء وجامعة أوروک تعتمد نموذج التميز (EFQM) لتقييم أداءها المؤسسي.

- بينت قوائم الفحص الخاصة بالمحاور التسعة لنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) نتائج واقع الجامعات الأهلية عينة الدراسة (كلية الإسراء وجامعة أوروک) انه إطار متكامل لتطبيقه في أي جامعة عراقية تسعى إلى تشخيص نقاط القوة والضعف فيها لوضع الحلول المناسبة لتحسين جودة أدائها والارتقاء به إذ يُعد من الأساليب الإدارية الحديثة المتكاملة والمتطورة.

- اظهرت النتائج أن هناك دور لتطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي في تحسين جودة الأداء بمجالاته الثلاثة (الاستراتيجي، العملياتي، الموارد البشرية) إذ أن تطبيقه من قبل الجامعات الأهلية عينة الدراسة سيسهم في تعزيز نقاط القوة واستغلال نقاط الضعف كفرص للتحسين.

- لا يتم عمل مراجعة استراتيجية وتحليل قدرات الجامعة الداخلية وليبيتها الخارجية وبشكل دوري.

- لا يتوفر نظام لاستقطاب الكفاءات العلمية وفق حاجات الجامعة.

- لا يوجد تواصل مع العاملين في الجامعة بهدف اطلاعهم على سياساتها وخططها التطويرية.

- لا تسعى الجامعة إلى توعية العاملين نحو الإبداع في مختلف المجالات وليس الإنتاجية فقط.

- لا تهئ الجامعة بيئة عمل مناسبة متكاملة من خلال اعتماد معايير الجودة الخاصة بـ (الصحة والسلامة المهنية والبيئة) في الجامعة.

- تهتم الجامعات بإعادة صياغة استراتيجياتهم ورؤيتهم ووضع سياساتهم في مجال الاستقطاب للمدرسين والطلبة من خلال وضع سياسات تخفيض الأجور للطلبة ذوي الشهداء والسجناء، ويتم بناء الاستراتيجية على أساس البيانات التي يتم

توفرها من خلال الأقسام المتخصصة في الكلية ولذلك هناك مراجعة دورية كما تحقق من أهداف ورؤية مطلوبة وعلى أساس هذا التقييم تكون الخطوات اللاحقة.

- تعتمد الجامعات نظام الجودة ولديهم قسم مخصص في الجودة تعتمد في ضوءه على الاهتمام بتدريب وتأهيل الموارد البشرية، وتخصص إدارة الموارد البشرية فهناك معايير محددة لاستقطاب العناصر الكفوة وتوظيفها في مختلف المجالات ولدى الكليات نظام خاص بتقييم أدائهم السنوي وكذلك يتم الاعتماد على مفهوم الثواب والعقاب على أساس الأداء وكذلك على تطوير الموارد البشرية باستمرار.

التوصيات

في ضوء استنتاجات الدراسة والتي تأمل أن ترتقي بمستوى جودة أداء الجامعات الأهلية عينة الدراسة، فضلاً عن ذلك تقترح الباحث مجموعة من المقترحات لبلورتها بالدراسات المستقبلية في مجال البحث العلمي:

- ضرورة تبني الجامعات الأهلية عينة الدراسة قوائم الفحص الخاصة بالمحاور التسعة لنموذج تقييم الأداء المؤسسي (EFQM) المستخدمة في الدراسة.

- نشر ثقافة تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نموذج (EFQM) في الجامعات الأهلية عينة الدراسة كونه من الأساليب الإدارية الحديثة المتكاملة والمتطورة عن طريق إقامة الدورات والورش والندوات في تشكيلاتها كافة وبيان مدى أهميته في تشخيص نقاط القوة لتعزيزها وتشخيص نقاط الضعف (فرص التحسين) لوضع الحلول المناسبة، مما يمكن الجامعات الأهلية عينة الدراسة من مواصلة أنشطة التعلم والأبداع والابتكار.

سادساً: المصادر

1. المصادر العربية

- علي السلمي. إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.

- سعيد محمد جاد الرب. مراجع دائرة الأعمال والتميز والإبداع والتميز التنافسي. ط1. القاهرة: دار الكتب المصرية، 2014.

أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي
(دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)

- عبد الناصر علك حافظ، & حسين وليد عباس. *تقويم الأداء*. ط.1. بغداد : مكتبة السيسبان، 2015.
- عطا الله بشير النويقة. أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (10)، العدد (3)، الأردن، 2014، ص. 433.
- دحماني دريوش. *التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الدول العربية، طرابلس، 2006.
- سنان فاضل حمد القيسي. *دور أبعاد الأداء في التميز التنظيمي – بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب*. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2014.
- سعد علي حمود العنزي. *نظرية المنظمة (مفاهيم – مداخل – عمليات)*. بغداد: مكتبة ألسيسبان، الوزيريه، 2015.
- أسماء مروان الفاعوري. *أثر فاعلية أنظمة تخطيط الموارد البشرية في التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- موسى أحمد السعودي. أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المحلية*، العدد 3، الأردن، 2008، ص. 264.
- أسماء سالم النسور. *أثر خصائص المنظمة المعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- احمد حسن عبد الله الجبوري. *تطوير نموذج تقييم الأداء المؤسسي الحكومي للشركة العامة للاتصالات والبريد*. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد، 2015.
- بلال خلف السكارنة. *الإبداع الإداري*. ط.1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

- طاهر محسن منصوره & نعمة عباس الخفاجي. *نظرية المنظمة - مدخل العمليات*. الطبعة العربية، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- محمد سليماني. *الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة*. رسالة مقدمة إلى جامعة المسيلة/قسم علوم تسيير للحصول على درجة «ماجستير في علوم التسيير، 2007.
- سوزان صالح دروزة. *العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- سهير عادل حامد الجادر. *العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي*. أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد، 2007.
- باسل محمد حسن العزاوي & صباح نويف رحيمة المياحي & طيبة ماجد وحميد. دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 42، بغداد، 2014.
- البغدادي، عادل هادي حسين & العبادي، هاشم فوزي دباس. *التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة*. عمان : الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
- مجيد عبد جعفر الكرخي. *تويم كفاءة الأداء في الوحدات الاقتصادية*. بغداد : دار الكتب للطباعة والنشر، 2000.
- علاء الدين عبد الرحمن حسن. استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الحكومة الإلكترونية وفعاليتهم، *مجلة المخطط والتنمية*. العدد 24، 2011، ص. 95.
- وفاء مسعودي. *أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية*. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2013.

2. المصادر الأجنبية

- Al-Dhaafri, Hassan Saleh. Yusoff, Rushami Zien Bin & Al-Swidi, Abdullah Kaid. The Effect of Total Quality Management, Enterprise Resource Planning and the Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: The Mediating Role of the Organizational Excellence, A Proposed Research Framework. *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, No.1, 2013, p. 66.
- Masters, Steve. *Using organizational business objectives to guide a process improvement program software engineering institute Carnegie Mellon University*, 2011, p3 Flego, Andrea, (2006), Methadone and Treatment Quality, The EFQM Excellence Model ,in the principles and practice of methadone treatment Department of Addiction Medicine, Pordenone, Italy, EU.
- Goldsmith, DR. Suzy , Samson, PROF Danny,(2008). *From Organization to Whole-of-System Excellence” : The Issue of Water*, University of Melbourne, in *The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives*, SAI Global Limited, Australia, Publisher University of Versailles Saint - Quentin -YvelinesP:105-126,.
- Tavana, Yazdi ,Shiri and Rappaport, (2011). An EFQM-Rembrandt Excellence Model Based on the Theory of Displaced Ideal” ,Benchmarking :AN International Journal ,vol 18.
- Michaliska ,Joanna,(2008). Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment, *Journal of Achievement in Materials and Manufacturing engineering* ,vol 27,issue 2, April.
- Masters, Steve, (2011), *Using organizational business objectives to guide a process improvement program” software engineering institute Carnegie Mellon University*.

