

3- نموذج التميز الاوروبي

يعد نموذج التميز الأوروبي EFQM أحد أشهر أطر التميز المؤسسي في العالم، وقد طورته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي أسست سنة 1988 والتي سعت لوضع نموذج أوروبي يعادل نموذج بالدريج الأمريكي وديمينغ الياباني وهو ما تحقق سنة 1991 من خلال إطلاق أول إصدار رسمي لنموذج التميز الأوروبي كأداة لتحسين الجودة والقدرة التنافسية، شهد هذا النموذج ، والذي يمثل اطارا عمليا يدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، عددا من دورات التحسين على مر السنين للتأكد من ملائمته، ففي نهاية التسعينيات ولمواجهة التحديات التنافسية العالمية التي اعترضت الشركات الأوروبية توجهت EFQM لتحديث النموذج سنة 1999 من خلال الإصدار الثاني، ثم حدث مجددا سنة 2010 في الإصدار الثالث، ثم الإصدار الرابع سنة 2013 وبعده الإصدار الخامس سنة 2020 وأخيرا الإصدار السادس سنة 2025، يعتمد النموذج على فلسفة التحسين المستمر وتحقيق أداء مستدام عبر منهجية شاملة تحقق التوازن بين ما تقوم به المنظمة من ممارسات وما تحققه من نتائج.

ركائز النموذج الأوروبي للتميز 2025: يقوم النموذج على:

1- التوجه: هو أحد المحاور الثلاثة الأساسية في النموذج، ويعنى بتحديد الوجهة الاستراتيجية للمنظمة عبر الغرض والرؤية والاستراتيجية، هذا المحور يمثل البوصلة التي توجه مسار المنظمة وتؤثر على كل عناصر التنفيذ والنتائج، ويشمل معيارين أساسيين للتقييم هما:

1.1- الغاية والرؤية والاستراتيجية: يتحقق الأداء المستدام من خلال تحديد غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية تضع مساراً يمكن للمؤسسة من خلاله تحقيق نتائج متميزة، اذ تحتاج المؤسسة إلى تحديد أساس قائم على الغاية والرؤية ويشكل توقع الاتجاهات وتحديد الفرص والتحديات وفهم احتياجات وتوقعات المعنيين الرئيسيين الأساس لتطوير الاستراتيجية وتحديثها، تستحوذ على 200 نقطة للتقييم وتشمل:

- غاية المؤسسة: من خلال:

- تبين أهمية عمل المؤسسة وسبب وجودها.
- القيمة التي تقدمها للعملاء
- توفير إطار عمل تتحمل من خلاله مسؤولية المساهمة في النظام المحيط الذي تعمل فيه والتأثير عليه.

✓ رؤية المؤسسة: وهي:

- تصف ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل.
- تهدف إلى العمل كدليل واضح لتنفيذ مسارات العمل الحالية والمستقبلية.
- تمثل الركيزة الأساسية لتحديد الإستراتيجية إلى جانب غاية المؤسسة.

✓ استراتيجية المؤسسة: وهي:

- تصف كيف تنوي المؤسسة تحقيق غايتها.
- تحدد خططها وأنشطتها لتحقيق الأولويات والنتائج على المدى القصير والطويل والاقتراب من رؤيتها.
- متابعة وتحديث الاستراتيجية حسب التغيرات وضمان ازدهار المؤسسة في محيطها.

2.1- الثقافة المؤسسية والقيادة: تعرف الثقافة المؤسسية بالقيم والأعراف والمعتقدات المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وفي المؤسسة التي تُظهر أداءً مستدامًا، تكون القيادة مجموعة سلوكيات وليست مجرد دور وتتجلى في جميع مستويات وأجزاء المؤسسة، إن سلوكيات القائد والقيادة تلهم الآخرين وتوحدهم وتعزز القيم والمعايير وتساعد في توجيه الثقافة المؤسسية.

تمهّد الثقافة المؤسسية والقيادة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية، والتفاعل مع المعنيين الرئيسيين وقيادة الأداء والتحول، وكجزء من الثقافة المؤسسية والقيادة فإن دعم التغيير وتنفيذه، وتمكين الإبداع والابتكار هي مجالات تركيز محددة للمؤسسات التي تُظهر أداءً مستدامًا، حيث كسب قلوب وعقول المعنيين الرئيسيين وكسب تأييدهم يعد شرطاً أساسياً لتنفيذ الغاية والرؤية الإستراتيجية بنجاح.

ينقط هذا المؤشر وفق 200 نقطة هو الآخر ويعتمد على عدد من مؤشرات القياس الفرعية:

- توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم: من خلال:

- تحديد الثقافة المنشودة لتحقيق الغاية والرؤية وتنفيذ الإستراتيجية.
- تقييم وفهم ثقافة المؤسسة باستمرار للتأكد من أنها تتماشى مع الثقافة المنشودة أو تتكيف معها.
- رعاية القيم وترجمتها إلى معايير وسلوكيات مرغوبة يتم تعزيزها وتأصيلها وإظهارها بوضوح من خلال الأقوال والأفعال.

- تطوير وتشكيل مجموعة من السلوكيات القيادية التي تدعم ثقافة المؤسسة والقيم المرغوبة.
- إشراك وتمكين العاملين في فهم الثقافة وتحديدتها وتطويرها ومراجعتها بانتظام.
- إظهار السلوكيات المرغوبة للتصرف بشكل أخلاقي ومستدام بنزاهة وضمير اجتماعي، مع ضمان التزام العاملين بهذه السلوكيات.

- موائمة أنظمة التقييم والتطوير والتقدير والمكافآت مع القيم لتوجيه المؤسسة نحو ثقافتها المرغوبة مع الاعتراف بالنجاح بانتظام.

- تمهينة الظروف لتحقيق التغيير: من خلال:

- تحديد وتيرة التغيير وتوضيح فوائده في تحقيق أهداف المؤسسة للمعنيين الرئيسيين.
- تعزيز السلوكيات القيادية التي تضع التغيير والمرونة في صميم عملها.

- الاستماع للمعنيين الرئيسيين والاستجابة لهم عندما تكون هناك رغبة وسبب لتغيير الأعراف والتقاليد الراهنة.
 - ضمان السلامة النفسية في جميع أنحاء المؤسسة، وبناء ثقافة "عدم اللوم" وتشجيع الابتكار والتعلم.
 - التأمل والتعلم من التجارب السابقة وتجارب المؤسسات الأخرى.
 - تعزيز ثقافة التغذية الراجعة التي تدعم تعلّم الأفراد وقيادة التغيير والتطوير والنمو الشخصي.
 - ✓ تمكين الإبداع والابتكار: من خلال:
 - تحديد أهداف وغايات طموحة تشجع على التفكير الإبداعي والابتكاري وتدعم الغاية والرؤية الإستراتيجية.
 - ضمان اتباع نهج قيادي يمكن للإبداع والابتكار ويزيل العوائق أمام التغيير.
 - توفير الأدوات والموارد والمهارات والخبرات المناسبة لتحقيق التحسين المستمر وتعزيز الابتكار.
 - المشاركة في أنشطة التعلم والمقارنة المعيارية والتعاون لتحديد وتبادل فرص الإبداع والابتكار.
 - توحيد وإشراك المعنيين الرئيسيين في الغاية والرؤية والإستراتيجية: من الناحية العملية نجد أن المؤسسة ذات الأداء المستدام تقوم بما يلي:
 - ضمان توحيد وإشراك جميع المعنيين الرئيسيين ذوي الصلة في الغاية والرؤية والإستراتيجية لخلق علاقة قائمة على الانفتاح والثقة والالتزام.
 - ضمان إدراك المعنيين الرئيسيين لغايتها ورؤيتها واستراتيجيتها ومشاركتهم فيها.
 - بيان تأثير وأهمية مساهمة المعنيين الرئيسيين الخارجيين في الغاية والرؤية والإستراتيجية بما يكفل فهمهم ومشاركتهم.
 - الاعتراف بلحظات النجاح والاحتفاء بها ومشاركتها مع المعنيين الرئيسيين لتعزيز السلوكيات المرغوبة.
- 2- التنفيذ: في نموذج التميز الأوروبي إصدار 2025 يعتبر محور التنفيذ المحور العملي الذي يترجم التوجيه إلى واقع من خلال القدرات التنظيمية، العلاقات، العمليات والابتكار.
- يركز محور التنفيذ على قدرة المنظمة على بناء منظومة تشغيلية قوية تحقق الإستراتيجية وتخلق القيمة عبر:
- 1.2- إشراك المعنيين: تنقط ب 100 نقطة وتقييم من خلال:
- المتعاملين: مجهودات المؤسسة في بناء علاقات مستدامة معهم
 - العاملون: مجهودات المؤسسة في جذب وإشراك وتطوير واستبقاء الأفراد

- المعنيون بمصالح الأعمال والحوكمة: تتضمن هذه الفئة الأفراد أو المجموعات الذين تكون المؤسسة مساءلة أمامهم فيما يتعلق بالمتطلبات المالية والقانونية والإدارة العامة.

- المجتمع: المساهمة في تحقيق التنمية والرفاهية والازدهار للمجتمع.

- الشركاء والموردون: تتضمن هذه الفئة الأطراف الخارجية التي تختار المؤسسة العمل معها لتحقيق الغاية والرؤية وتنفيذ الاستراتيجية وبلوغ الأهداف المشتركة التي تعود بالنفع على كلا الطرفين، حيث يجب بناء العلاقات معهم وضمان دعمهم لخلق قيمة مستدامة.

-2.2 خلق قيمة مستدامة: تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق منفعة اقتصادية واجتماعية وبيئية

طويلة المدى من خلال ممارسات استراتيجية متوازنة تسمح لها بالنمو والابتكار دون الإضرار بقدرتها المستقبلية أو بمحيطها وتقييم وفق 100 نقطة موزعة على عدد من المؤشرات:

- تصميم وبناء القيمة: يشير إلى قدرة المؤسسة على ابتكار، وتشكيل، وتطوير منتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها بطريقة تحقق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وتخلق قيمة متفوقة على المدى القصير والطويل، ويعد هذا المفهوم حجر أساس في معايير التميز ومعايير الابتكار.

- التواصل وبيع القيمة: يشير إلى قدرة المؤسسة على إيصال مقترح القيمة بوضوح وفاعلية إلى أصحاب المصلحة، ثم تحويل هذا المقترح إلى قبول، وثقة، وصفقات، وسلوك إيجابي لدى العملاء والمستفيدين، ويُعد هذا المفهوم خطوة محورية بعد تصميم وبناء القيمة، لأنه يمثل الجسر الذي ينقل القيمة من داخل المؤسسة إلى السوق.

- تقديم القيمة: هي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بتحويل مقترح القيمة المصمم والمبني إلى واقع ملموس يصل إلى العملاء والمستفيدين عبر عمليات فعّالة وتجربة عالية الجودة.

- تحديد وتطبيق التجربة الشاملة: تمثل المحصلة الكاملة لكل تفاعلات العميل أو المستفيد مع المؤسسة عبر جميع القنوات، وفي كل مراحل الحصول على الخدمة أو المنتج.

-3.2 قيادة الأداء والتحول: تنقطة وفق 100 نقطة موزعة على عدد من المؤشرات:

- قيادة الأداء: يعبر على قدرة المؤسسة على توجيهه، وتحفيزه، ومتابعة وتحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلق قيمة مستدامة.

- التحول المؤسسي للمستقبل: هو قدرة المؤسسة على إعادة هيكلة نفسها وعملياتها واستراتيجياتها بشكل استباقي لمواجهة تحديات المستقبل واستغلال الفرص وضمان استدامة الأداء والابتكار والقيمة لأصحاب المصلحة.

- قيادة الابتكار والتكنولوجيا: هي قدرة المؤسسة على توجيه وتطوير العمليات، المنتجات والخدمات باستخدام الابتكار والتقنيات الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية وخلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة.

- الاستفادة من الرؤى والمعرفة المستندة إلى البيانات: تشير هذه العملية إلى قدرة المؤسسة على جمع البيانات، تحليلها واستخلاص المعرفة والرؤى منها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تحسين الأداء، الابتكار وخلق القيمة المستدامة.

- إدارة الأصول والموارد: تعبر عن القدرة المؤسسية على تخطيط، تنظيم، استخدام، ومراقبة الأصول والموارد بكفاءة وفعالية لدعم الأداء التشغيلي، الابتكار، خلق القيمة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتتضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المالية، المادية والتقنية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3- النتائج: هي مخرجات الأداء المؤسسي وقياس أثر جميع المبادرات والعمليات والقرارات، وتعتبر المرآة الحقيقية لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، في النموذج الأوروبي تقيم النتائج بناء على معيارين أساسيين هما:

1.3- انطباعات المعنيين: تعبر عنها الآراء والتصورات والتقييمات التي يحملها أصحاب المصلحة الرئيسيون حول أداء المؤسسة، جودة خدماتها أو منتجاتها، واستجابتها لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، تحضى بـ 200 نقطة للتقييم ومن بين مؤشرات قياسها نجد:

- نتائج انطباعات المتعاملين: تظهر مدى رضا المتعاملين وولائهم وتقديرهم للمؤسسة، مثل مؤشرات رضا العملاء، معدل الشكاوى، ومستوى التوصية بالمؤسسة للآخرين...الخ.

- نتائج انطباعات العاملين: توضح مدى رضا الموظفين، التزامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة...الخ.

- نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة: تنعكس من خلال الآراء والتصورات التي يحملها أصحاب المصلحة الرئيسيون حول مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مصالح الأعمال، الالتزام بالحوكمة، الشفافية، المسؤولية والنزاهة في الأداء المؤسسي.

- نتائج انطباعات المجتمع: تظهر مدى تقدير المجتمع لجهود المؤسسة وتأثيرها الإيجابي أو السلبي على البيئة والاقتصاد المحلي.

- نتائج انطباعات الشركاء والموردين: وتظهر مدى رضاهم، التزامهم واستعدادهم للاستمرار في التعاون أو تعزيز الشراكة.

2.3- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: ويقاس وفق نموذج التميز الأوروبي اصدار 2025 من خلال 100 نقطة موزعة على جملة من المؤشرات هي:

- الوفاء بتوقعات المعنيين ومساهماتهم: يقصد بها تحقيق احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة المختلفين مثل العملاء، الموظفين، الموردين، المستثمرين والمجتمع، والتي تتعلق بالقيمة والخدمة والحوكمة.

- الأداء الاقتصادي والمالي: يعكس قدرة المؤسسة على توليد قيمة اقتصادية من خلال إدارة الموارد بشكل فعال، زيادة العوائد، وتعظيم أثر استثماراتها في المجتمع والأسواق، مع التركيز على تحقيق استدامة الأعمال، النمو الاقتصادي وتحسين الكفاءة الاقتصادية
- الأداء والتحول: يمثل القدرة المؤسسية على تحقيق نتائج ملموسة من خلال تحسين العمليات، تطوير القدرات، والابتكار التنظيمي، بما يضمن التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية واستدامة التميز المؤسسي، ويشكل هذا البعد حلقة وصل بين الأداء الحالي والتحسين المستمر والتحول المؤسسي نحو المستقبل.
- الاستدامة: تمثل قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستدام، مع الالتزام بالممارسات التي تحافظ على البيئة، تدعم المجتمع وتحترم حقوق الإنسان وأصحاب المصلحة كل هذا مع التركيز على تحقيق أداء مالي مستقر، كفاءة الموارد وقيمة طويلة المدى.

نموذج التميز الأوروبي EFQM اصدار 2025

