

التميز المؤسسي الأوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي

European Institutional Excellence EFQM and its relationship to the balanced scorecard in developing institutional performance

إعداد الدكتورة/ منى سعيد محمد السيابي

مستشار دولي معتمد في تحكيم الدراسات والبحوث العلمية

خبير دولي معتمد في تقييم الأداء المؤسسي وضبط جودة العمليات الإدارية

خبير جودة دولي معتمد في إدارة وتدقيق الجودة الشاملة (الأيزو)، سلطنة عُمان

Email: mmaal1999@hotmail.com

المخلص:

يهدف هذا البحث لدراسة التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) في سياق تطوير الأداء المؤسسي. تم التركيز على استخدام هذين الإطارين الاستراتيجيين كأدوات لتحسين الأداء وتحقيق التميز، وفي ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها، وتساؤلاتها، والمعلومات المراد الحصول عليها: فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن لتطبيق هذه الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تفاعلاً إيجابياً وتكاملاً بين EFQM وBSC يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما أظهرت نتائج البحث أن EFQM يوفر رؤية شاملة للمنظمة، وBSC يركز على الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء. تم توضيح كيف يمكن تكامل هذين الإطارين لتحقيق توازن بين الأبعاد المختلفة للأداء، مما يسهم في الرؤية الشاملة والفهم العميق لمكونات الأداء المؤسسي. كما أوضحت النتائج أهمية دور القيادة في تعزيز التكامل بين EFQM وBSC، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتم التأكيد على أن التعلم والتحسين المستمر يشكلان جزءاً أساسياً من هذا العملية، مما يتيح للمؤسسات التكيف مع التحديات وتحسين أدائها بشكل دائم. وبناءً على النتائج المتوصل لها يوصي البحث المؤسسات بتبني إطار متكامل يجمع بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، حيث يمكن أن يكون هذا التكامل أساساً قوياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الأداء، ينبغي على القادة دعم وتوجيه الجهود نحو تنفيذ النموذجين والتأكد من أن هناك فهماً واضحاً للأهداف والتوجيهات الاستراتيجية، وتفعيل العناصر الرئيسية للنموذجين بناءً على احتياجات وظروف المؤسسة، وتعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر بين الموظفين. يتعين على المؤسسات استكشاف وتبني أفضل الممارسات وإجراء مراجعات دورية لتقييم فعالية هذا التكامل وتحديثه بما يتناسب مع التطورات الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM)، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، تطوير الأداء المؤسسي، إدارة الجودة الشاملة

European Institutional Excellence EFQM and its relationship to the balanced scorecard in developing institutional performance

Abstract:

In this research, I studied European Institutional Excellence (EFQM) and its relationship with the Balanced Scorecard (BSC) in the context of developing institutional performance. Emphasis was placed on using these two strategic frameworks as tools to improve performance and achieve excellence. In light of the nature of the study, its objectives, its questions, and the information to be obtained: the descriptive analytical comparative method was used to implement this study. The results showed that there is a positive interaction and complementarity between EFQM and BSC that can contribute to achieving the strategic goals of organizations. Research has shown that EFQM provides a comprehensive view of the organization, and BSC focuses on strategic objectives and performance indicators. It is explained how these two frameworks can be integrated to achieve a balance between the different dimensions of performance, which contributes to a comprehensive vision and deep understanding of the components of organizational performance.

The results also demonstrated the importance of the role of leadership in enhancing integration between EFQM and BSC, and directing efforts towards achieving strategic goals. It was emphasized that continuous learning and improvement form an essential part of this process, allowing organizations to adapt to challenges and permanently improve their performance. Based on the findings, the research recommends that organizations adopt an integrated framework that combines the European Excellence Model (EFQM) and the Balanced Scorecard (BSC), as this integration can be a strong basis for achieving strategic goals and developing performance. Leaders should support and direct efforts towards implementing the two models and ensuring Ensure that there is a clear understanding of the strategic goals and directions, and the main elements of the two models are activated based on the needs and circumstances of the organization, and promoting a culture of learning and continuous improvement among employees. Organizations should explore and adopt best practices and conduct periodic reviews to evaluate the effectiveness of this integration and update it in line with internal and external developments.

Keywords: European Institutional Excellence (EFQM), Balanced Scorecard (BSC), Institutional Performance Development, Total Quality Management.

1. مقدمة

منذ تأسيس EFQM في عام 1988، أصبح نموذج EFQM (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) واحدًا من الأدوات الرائدة في تعزيز التميز المؤسسي في أوروبا. يُعتبر EFQM إطارًا متكاملًا يركز على تحسين أداء المؤسسات من خلال تعزيز الابتكار والاستدامة، ويعكس التزام المؤسسات بمفهوم التميز والجودة في جميع جوانب عملها. كما أن نموذج EFQM يساعد على تعزيز فهم شامل للتميز المؤسسي، حيث يركز على عدة عناصر أساسية مثل القيادة، وسياسات واستراتيجيات العمل، والعمليات، والنتائج. يُعتبر هذا النموذج أداة فعالة لتقييم أداء المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف، مع التركيز على تحقيق التوازن بين مختلف جوانب العمل التنظيمي.

وقد ظهرت مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات الجامعية على أسس متفوقة، لتمكينها من التعامل بكفاءة مع التحديات والظروف الخارجية المتغيرة. يهدف هذا المفهوم إلى ضمان تحقيق التناغم والتوازن الكامل بين عناصر المؤسسة ومكوناتها الداخلية، والاستفادة القصوى من قدراتها لتكون نظامًا متكاملًا يتفاعل جميع عناصره لتحقيق التميز في نتائجها (السلمي، 2002، ص 7).

يشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها وكما يشكل منهج رادار لقياس ووضع نقاط وعلامات التقييم أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتتكون منهجية رادار من أربعة عناصر هي: النتائج، النهج، التطبيق (الانتشار) والمراجعة والتقييم، وعلى صعيد آخر، تظهر علاقة وثيقة بين التميز المؤسسي الأوروبي الممثل بنموذج EFQM وبين بطاقة الأداء المتوازن. حيث يهدف الأخير إلى تحقيق توازن استراتيجي في الأداء المؤسسي، من خلال ربط مختلف العناصر الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الرئيسية. يعمل تكامل EFQM مع بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز فهم أعمق لمتطلبات التميز وضرورة تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والعملياتية والزبائن والموارد البشرية. باختصار، يعكس توجيه المؤسسات الأوروبية نحو EFQM وبطاقة الأداء المتوازن التزامًا بتحقيق التميز المؤسسي عبر الابتكار والفعالية، ويعكس الرغبة في تحقيق توازن شامل يسهم في نجاح المؤسسة في محيطها التنظيمي والسوقي.

1.1 مشكلة البحث

أحد أحدث وأشهر وأطر التقييم المؤسسي المستخدمة بشكل متكرر هو نموذج إدارة التميز الأوروبي (EFQM). ويمكن استخدامه من قبل أي هيئة أو مؤسسة لتقييم نفسها والتحقق مما إذا كانت هناك فجوات أو أوجه قصور في أدائها يمكن إصلاحها من خلال الفحص المنتظم للعمليات والنتائج التي تكشف عن نقاط القوة والإمكانات. تحسينه وطرق تطويره (عزب، 2008، ص 144-146).

ويتمثل موقف هذا النموذج في أن التميز في الأداء يتم تحقيقه من خلال القيادة المنطقية القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، والاستثمار في الموارد البشرية، وإدارة العمليات بنجاح (ناصر؛ وهاشم، 2010، ص 14). يعد النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) أيضًا أداة مهمة لتحليل الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات، فضلاً عن مستوى تقدمه

وقوته. تم تصميم هذا المفهوم لمساعدة المنظمات على تحقيق توازن أفضل بين أولوياتها، وتوظيف الموارد البشرية، وإنشاء خطط عمل واقعية (العايدي، 2009، ص3).

تتركز مشكلة الدراسة في الآتي:

1. النموذج المؤسسي: التركيز على نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM كإطار لقياس أداء المؤسسات وتحسينه.
2. بطاقة الأداء المتوازن: التركيز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتتبع أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. تطوير الأداء المؤسسي: التحقق من العلاقة بين استخدام نموذج التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير أداء المؤسسات.

2.1. أسئلة البحث:

- 1- ما هي مفاهيم ومكونات التميز المؤسسي الأوروبي EFQM؟
- 2- ما هي فوائد وأهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات؟
- 3- ما هي العلاقة النظرية بين التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن؟
- 4- كيف يمكن تطبيق نموذج التميز المؤسسي EFQM في المؤسسات وقياس أدائها؟
- 5- كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحليل وقياس أداء المؤسسة في مختلف الأبعاد؟
- 6- ما هي الخطوات اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات؟
- 7- ما هي الدروس المستفادة من تجارب المؤسسات التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أدائها؟
- 8- ما هي التحديات التي يمكن مواجهتها عند محاولة تطبيق نموذج التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات؟
- 9- ما هي النتائج والتأثيرات المتوقعة عند استخدام نموذج التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي؟
- 10- هل هناك عوامل أخرى تؤثر على علاقة التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات؟

3.1. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- الهدف الأساسي للدراسة هو فهم العلاقة بين هذين الإطارين وتحديد كيفية تكاملهما في تطوير الأداء المؤسسي.
- 2- تسعى الدراسة إلى إبراز الأهمية العملية والنظرية لكل من التميز المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير أداء المؤسسات.
- 3- يهدف البحث إلى تقييم تأثير استخدام نموذج التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن معًا في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 4- تهدف الدراسة إلى تحليل التطبيقات العملية لنموذج التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن وتحديد الدروس المستفادة من تجارب المؤسسات التي استخدمت هذه الأدوات في تحسين أدائها.

5- استنادًا إلى النتائج والتحليلات، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات والمنظمات بشأن استخدام التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداءها.

4.1. أهمية الدراسة

- يساهم البحث في تعزيز فهمنا لمفهوم التميز المؤسسي ومكوناته وكيفية تطبيقه في المؤسسات. يساعدنا ذلك في تحديد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- يساهم البحث في فهم تأثير بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية في تحسين أداء المؤسسات. يمكننا فهم كيفية استخدام هذه الأداة لقياس وتحليل أداء المؤسسة في مختلف الأبعاد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- يساعد البحث في تشجيع التكامل بين نموذج التميز المؤسسي EFQM وبطاقة الأداء المتوازن. يمكن لهذا التكامل أن يساهم في تحقيق أفضل النتائج في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.
- يوفر إرشادًا وتوصيات عملية للمؤسسات والمنظمات حول كيفية استخدام النموذجين وتطبيقهما بطريقة متكاملة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تعزيز المعرفة والفهم في مجال التميز المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن. يمكن أن يكون للنتائج والتوصيات التي يتم الوصول إليها في البحث تأثير إيجابي على الممارسات واتجاهات الأعمال في المجال.

5.1. مصطلحات البحث

- 1- التميز: (Excellence) يبين مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا، أما في اللغة الإنجليزية (Excellence) يعرف بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز وتعني صاحب جودة عالية جدا (محمد، 2016، ص 9).
- 2- إدارة التميز (Excellence Management): تشير إدارة التميز إلى قدرة المنظمة على توفير عناصرها والتنسيق بينها، والعمل على تشغيلها بتكامل وترابط، من أجل تحقيق أعلى معدلات الفعالية في الأداء، بهدف تلبية رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة (Alsuhaimi, 2012, pp. 80:88).
- 3- التميز المؤسسي (Organizational Excellence) مجموعة متكاملة من الأساليب والآليات المستخدمة لتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء في مكان العمل. ونتيجة لذلك، يعمل التميز والنمو المؤسسي معًا لتحقيق الأهداف التالية: زيادة مشاركة الموظفين في تطبيق معايير التميز الدولية، وتعزيز ثقافة التميز في جميع أنحاء المنظمة، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. وينقسم إلى ثلاث فئات (التميز القيادي، والتميز في الخدمة، والتميز المعرفي) (الثقفي، 2019، ص: 202).
- 4- التطوير: إجراء يهدف إلى إيصال الشيء المتطور إلى أفضل صورته بحيث يحقق الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق جميع الأهداف المستهدفة (ويج، 2012، ص 878).
- 5- النموذج الأوروبي: (المؤسسة الأوروبية للجودة أحد التقارير الرئيسية التنفيذية عن الإدارة)، والمعروفة باسم مؤسسة الابتكارات الجديدة، توصل إلى مساعدة المنظمات على قدراتها في مجال الرعاية الصحية. وتميز المؤسسة الأوروبية

للجودة (2018) فرانكسكو إلى بيان بالمستوى المتميز الذي العامله مسؤولة أو معترف بها بالإضافة إلى درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه، وحققت قدرا منشورا من الجودة أو التميز (مغاوري، 2007).

6- بطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) هي أداة إدارية تستخدم لقياس وتتبع أداء المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون، وقد أصبحت أداة شهيرة ومعترف بها على نطاق واسع في مجال إدارة الأعمال.

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على فكرة أن الأداء المؤسسي لا يجب أن يقتصر فقط على المقاييس المالية التقليدية مثل الإيرادات والأرباح. بل يجب أيضًا أن يتم قياسه وتقييمه من خلال مجموعة متنوعة من الأبعاد الأخرى التي تعكس الأهداف والاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة.

2. الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة لتغطية موضوع البحث من جميع الجوانب وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة كالتالي:

1.2 دراسات باللغة العربية

1 - أماني السيد غبور بعنوان " تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصري في ضوء الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء (2013) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات والأساليب الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي، وذلك لوضع تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن من أهم المعوقات التي تعوق تقييم الأداء المؤسسي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية هي صعوبة تحديد مؤشرات ومعايير عملية التقييم، غياب المصادقية في قياس الأداء، إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب جميع الفئات بالجامعة على استخدام أنظمة التقييم.

2 - دراسة عزام عبد النبي أحمد بعنوان "تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة (2015) تهدف هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود العديد من المعوقات التي تواجه جامعة بني سويف في تطبيق إدارة التميز منها معوقات تنظيمية تتمثل في انخفاض مستوى الثقافة الجامعية الداعمة للتميز، وعدم وضوح رؤية الجامعة وأهدافها وجمود القوانين الجامعية ومعوقات بشرية تتمثل في غياب الحوافز الدافعة للتميز والإبداع ومقاومة التغيير من قبل العاملين وقد أوصت الدراسة بضرورة تشكيل فريق للتقويم الذاتي لأداء الجامعة ككل يعتمد على أدوات قياس علمية متنوعة.

3- دراسة محمد جاد حسين بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز (2015) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز، والمعوقات التي تواجه إمكانية تطبيق الجامعة للنموذج وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر جميع المحاور التي

ترصد واقع الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوربي بدرجة متوسطة وكانت من أبرز المعوقات التي تواجه الجامعة في تطبيق النموذج غياب الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة التميز، كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الهيئة الإدارية والأكاديمية وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تبنى القيادات العليا إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي.

2.2. دراسات باللغة الإنجليزية

1- دراسة Shahin&Pourbahman بعنوان نموذج مقترح للتكامل بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM وستة سيجما لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز (2011)

تهدف هذه الدراسة إلى إقتراح نموذج للتكامل بين ستة سيجما ونموذج التميز الأوروبي من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أهمية نموذج التميز في تحقيق التناسق بين هياكل المنظمات وتحسين العمليات واكتشاف جوانب القوة ومواطن الضعف وإيجاد القدرة التنظيمية التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، وأكدت الدراسة أن النموذج المقترح يوفر العديد من المزايا منها القدرة على الوصول بالأخطاء إلى أقل درجة.

2- دراسة الأسويوية Mann, Robin & Adbenjo (2011) بعنوان توظيف التميز في أعمال المنظمات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استعمال التميز في أعمال المنظمات الأسويوية، واستكشاف فاعليته في المؤسسات التي تعتمد على معايير التميز والتي تطمح إلى جوائزها، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيقه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن من أهم المعوقات التي تحول دون التزام طويل الأجل لتمييز الأعمال عدم وجود تنمية الثقافة التميز في العمل والافتقار إلى الموارد وعدم تثقيف غالبية الموظفين لتمييز العمل.

3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها، وتساؤلاتها، والمعلومات المراد الحصول عليها: فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن لتطبيق هذه الدراسة لأنه يهتم بدراسة الظاهرة في الواقع، ويغير عنها كمياً وكيفياً.

4. الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم تطوير الأداء المؤسسي:

يشير التطوير إلى بداية عملية مستمرة لتحديث عمليات المؤسسة. ونتيجة لذلك، فإن التحسينات في الأداء المؤسسي تؤدي إلى التحديث المستمر للوكالة التنظيمية للمؤسسة، مما يؤدي إلى درجة عالية من المرونة في العلاقات بين وحداتها المختلفة -الأقسام أو الوحدات الرئيسية - التي ترفع من نجاح المؤسسة وكفاءتها. في تحقيق أهدافها (Farmer, 1999, pp. 87-95). ويسعى إلى سد الفجوة بين الأداء الفعلي الذي يعكس واقع الجامعة، وبين الأداء المستهدف أو المرغوب فيه، والذي يعبر عن الأهداف الإستراتيجية للجامعة وعادة ما يتم ذلك من خلال تنمية الموارد المرتبطة بالبنية البشرية والمادية للجامعة، وتحقيق

المالية في الأداء، والقدرة على الربط بين البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بما يمكنها من الصعود أمام المتنافسين (أحمد، 2015، ص 1).

الفرع الأول فوائد تطوير الأداء المؤسسي

تطوير الأداء المؤسسي يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والنمو على المدى الطويل. إليك بعض الفوائد الرئيسية لتطوير الأداء المؤسسي:

1. يساهم تطوير الأداء في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، مما يقلل من الهدر ويزيد من فعالية استخدام الموارد.
 2. يساعد تحسين الأداء على تعزيز قدرة المؤسسة على التنافس في السوق، حيث يمكنها تقديم منتجات أو خدمات بجودة أفضل وبتكلفة أقل.
 3. يؤدي تحسين الأداء إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز الولاء.
 4. يمكن أن يكون تطوير الأداء رافعة لتحفيز الابتكار داخل المؤسسة، حيث يُشجع على تبني أساليب جديدة وتكنولوجيا متقدمة.
 5. الأداء المتميز يعكس إيجابيا على صورة العلامة التجارية للمؤسسة، مما يبني الثقة لدى العملاء والشركاء التجاريين.
 6. يعمل تحسين الأداء على تعزيز كفاءة هيكل المؤسسة وعملياتها الداخلية.
 7. يساهم تطوير الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة للمؤسسة، سواء كانت تتعلق بالنمو، أو الابتكار، أو التوسع في الأسواق الجديدة.
 8. يسهم الأداء المتميز في تحسين بيئة العمل ورفع رضا الموظفين، حيث يشعرون بالفخر بالانتماء إلى مؤسسة ناجحة.
 9. يمكن أن يُعزز تحسين الأداء قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفعالية والتكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية.
 10. يسهم التركيز على تطوير الأداء في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل، مع الأخذ في اعتباره تأثيرات الأعمال على البيئة والمجتمع.
- تجتمع هذه الفوائد لتشكل إطاراً شاملاً لتحقيق الأهداف المؤسسية والنجاح المستدام في السوق والمجتمع.

المطلب الثاني: التميز المؤسسي

بما أن المنافسة أصبحت اللغة الفعلية لهذا العصر، فإن جميع المؤسسات الحديثة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تركيز طاقاتها الفكرية والعقلية الفردية واكتساب ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال في بيئة تنافسية للغاية.

1- مبررات التميز المؤسسي:

هناك العديد من الدوافع ل تتبنى المؤسسات الأداء المؤسسي المتميز منها: (الدويبسية، 2016، ص: 78:79)

- تظهر التكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية، ويظهر الاحتكار وظهور الشركات المتعددة الجنسيات. ويتطلب ذلك استثمار الموارد الداخلية والخارجية بأكثر الطرق نجاحاً لضمان استمرارها وبقائها في ظل البيئة التنافسية التي تواجهها وتتسم بالتحديات الراهنة.
- تنتج ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التقني الكبير تداعيات هامة. فقد تم تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية، وأصبح التواصل مع الأفراد والشعوب والجماعات سهلاً دون الاعتبار للمسافات وفروق الوقت. يتطلب تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المتنافسة في الأسواق العالمية تيسير نقل المعلومات والمعارف الإنسانية وتسهيل تبادلها.

- يكفل تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة العمل ضمن فلسفة الجودة الشاملة. تعتبر هذه الفلسفة من متطلبات المؤسسات الناجحة، إذ تعمل على تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد، وذلك لمواجهة التغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي الكبير.
- تتسبب سرعة تجديد المعارف الإنسانية في تهديد حقول المعرفة والتقنية والإدارة وغيرها من المهن. فتقدم المعرفة بشكل سريع يشكل خطرًا كبيرًا يهدد الثقة في مخرجات البحث العلمي والتفكير الإنساني.
- تتميز المؤسسات المعاصرة بتنوع كبير في تركيب الموارد البشرية العاملة. يتمتع هؤلاء العاملون بطاقات ذهنية وفكرية وإبداعية وقدرة تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيرًا على إنجازات المؤسسات.
- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري يعتبر التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة. يعتبر رأس المال الفكري أفكارًا وتقنيات ورصيد معرفي، ويعتبر الثروة الأهم للمؤسسات. استثماره يمثل تحديًا كبيرًا في تطوير منتجات وخدمات متفوقة وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

التميز في الإسلام

تميز الإنسان يُعدُّ الأساس الرئيسي لنموه وتطوره على الصعيدين الروحي والفكري والجسدي، ويحدث هذا التطور ضمن إطار من التوازن، الذي يمكنه من أن يكون خليفةً لله في هذه الأرض، متوازنًا بين احتياجات الدنيا ومتطلبات الآخرة. فالتميز يشكل الأساس لسعادة الإنسان في كليهما، إذ يمكنه من أداء رسالته والقيام بدوره بشكل فعال في هذه الحياة وفي الحياة الآخرة. وبالإضافة إلى ذلك، يساهم التميز في بلوغ الإنسان قمة الكمال الإنساني، سواء في قوله وفعله، على الرغم من أن الكمال بات يعود لله وحده. ومع ذلك، يسعى الإنسان جاهدًا للارتقاء بذاته إلى مستويات تفوق، باعتباره خليفة لله في هذه الأرض. تُبرز بعض المبادئ السامية مفهوم التميز، حيث تؤكد على أهمية السعي للتفوق وتحقيق أعلى درجات الإنسانية، وذلك من أجل أداء الدور المنوط به في هذا العالم وفي الحياة الآخرة. وتدعو إليه ومنها (محمد، 2016، ص. 15:16):

- القيم الإسلامية التي تحت على الإحسان في العمل قال تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى)، والإحسان الإتمام والإتقان، فالمحسن هو من أحسن في عمله وأحسن إلى غيره .
- إتقان العمل، وقد حث النبي (ص) على ذلك كثيرا في أحاديثه .
- القوة والرفعة في أداء المهمات، قال تعالى: (إن خير من استأجرت القوي الأمين) القصص 26.
- الاستخدام الأمثل للموارد، قال تعالى: (كُلُوا واشربوا ولا تُسرفوا إِنَّه لا يحب المُسرفين) الأعراف 31 وقال (ص): "كل وأشرب وتصدق في غير اسراف ولا مَخيلة" رواه أحمد (ج2/181)، والنسائي (2559)، وابن ماجه (3605) .
- التشاركية في عملية صنع القرار، قال تعالى: (أمرهم شورى بينهم) (الشورى: 38).
- الدقة في المعايير والمقاييس، قال تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (الزلزلة: 7-8) .
- التأكيد على الأجور وتوقيت استحقاقها، قال رسول الله (ص): " اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " (رواه البيهقي، حديث رقم 11864

2- أبعاد التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو التالي (الهوراني، 2014، ص.27:30):

- 1- القيادة: تلعب القيادة العليا دورًا حاسمًا في تحقيق التميز، حيث يكمن تأثيرها المباشر في تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على التوجيه نحو الإبداع والتميز. القيادة الفعالة تظهر بوضوح من خلال امتلاك المهارات اللازمة وبناء علاقات عمل فعالة، بالإضافة إلى القدرة على التفكير المتجدد وتجنب التقليد. وتتميز بالاهتمام بتشجيع المنافسة بين الأفراد لتحقيق أفكار جديدة.
- 2- الموارد البشرية (Human Resources): يتضمن التميز المؤسسي تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم عبر إشراك المرؤوسين في صنع القرارات وتشجيعهم، وتدريبهم، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم. هذا يحفزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين يساهم في تفادي الروتين والمركزية، مما يؤدي إلى تحقيق تميز المؤسسة.
- 3- العمليات (Processes): تشير إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تميز المؤسسة عن غيرها، ومن خلالها يتم تلبية احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.
- 4- المعرفة (Knowledge): تعبر عن تفاعل بين المعرفة الضمنية، التي يكتسبها الفرد من خبرات وأفكار ومهارات، وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.
- 5- التميز المالي (Financial Excellence): يتمثل في مجموعة من الأهداف الضرورية المحددة من قبل المؤسسة، والتي تعكس مستوى الأرباح المتحققة مقارنةً مع التكاليف. (أسماء، 2010، ص.1:12)

3- خصائص التميز المؤسسي

- إن المؤسسات التي تحقق تميزًا تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (المصري، 2015، ص.55):
- تحدي قبول الأعباء الصعبة: يعتبر تحمل المؤسسات للتحديات والمهام الصعبة منصة للنمو والتعلم السريع، مما يعزز تحسين العمليات وتعزيز قدراتها.
 - القيادة الكفوة: يلعب دور القائد الفعال دورًا كبيرًا في تحفيز وتشجيع الفريق، وتحقيق تقدم وتطوير في الأداء العام للمؤسسة.
 - تحمل المصاعب: تواجه المصاعب تحديًا لمستوى قدرة المؤسسات على التصدي للأزمات وتجاوزها، مما يساهم في تطوير قدراتها وتميزها.
 - خبرة في خدمة المجتمع: المؤسسات المتميزة تمتلك خبرة غنية في خدمة المجتمع، وهذا يتيح لها فرصًا لاكتساب التميز في أدائها.
 - برامج التدريب: تُعزز المؤسسات المتميزة من تميزها من خلال برامج تدريب متقدمة لتطوير الموظفين.
 - الدقة في الأداء: يتم تحقيق التميز من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهام، مما يساهم في بناء مناخ داخلي يعزز التميز المؤسسي.
 - دوافع النجاح والتميز للأفراد: يوفر التميز المؤسسي دوافعًا قوية للأفراد لتحقيق النجاح والتميز في أدائهم.

- الرضا والتقدير للذات: يوفر التميز مستويات عالية من الرضا والتقدير الذاتي للفرد.
- التواجد المتنامي في السوق: التواجد الدائم والحيوي في السوق يسهم في تعزيز التميز والاستمرارية.
- تقديم خدمات أو منتجات مميزة: يكمن التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات بشكل يتفوق على الشركات والمؤسسات المماثلة.
- تحقيق إنجازات عالية القيمة: تحقيق الإنجازات البارزة يضع المؤسسة في صدارة المؤسسات ذات القيمة العالية.

4. المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر عدة مقومات من أهمها (سماح، 2013، ص.38):

- بنية استراتيجية متكاملة:
- تعبر المؤسسة عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية من خلال بنية استراتيجية متكاملة.
- إطار مؤسسي متكامل:
- تضم المؤسسة إطاراً متكاملًا من السياسات الذي يدير وينظم عملها، ويوجه القائمين على المسؤوليات إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة:
- تعتمد المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة، يمكن تعديلها وتكييفها بسهولة لتواكب التغييرات الداخلية والخارجية.
- نظام تأكيد الجودة الشاملة:
- يحتوي المنظومة على نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات ويضع أسسًا لتحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح بها، ويتضمن آليات للرقابة وضبط الجودة.
- نظام معلومات متكامل:
- يجمع النظام المعلوماتي المتكامل بين آليات رصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وتبادلها وتحديثها وحفظها، بغرض دعم اتخاذ القرار.
- نظام إدارة الموارد البشرية المتطور:
- يوضح النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية قواعد وآليات لتخطيط، واستقطاب، وتكوين الموارد البشرية، وتنميتها، وتوجيهها وتقويم أدائها، ويحدد أسس تعويضها وفقًا لنتائج الأداء.
- نظام تقييم الأداء:
- يشمل نظام متكامل لتقييم الأداء تقييمًا للأداء الفردي، وأداء المجموعات والفرق، ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي، بهدف تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
- قيادة فعالة:
- تتولى قيادة فعالة وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

معوقات تطبيق التميز المؤسسي

يرجع هذا إلى عدة أسباب بارزة، أهمها هو ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز التنظيمي أحد أولوياتها الرئيسية. في هذه المؤسسات، يسعى الموظفون إلى الحصول على وظائف ثابتة ودائمة تسودها الروتينيات التقليدية، مما يقلل من فرص المرونة وانسيابية العمل، وينعكس سلباً على التميز في الأداء. تزيد هذه الظاهرة من تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يتم بها العمل في هذه المؤسسات، حيث تعتمد بعضها على نظام ضعيف يهيمن عليه الأعمال الروتينية. بل ويقف عائقاً لروح (منى، 2009، ص.430) (المبادرة، ولسلوكميات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره (وسام و عبدالعزيز، 2019، ص.311).

المبحث الثاني: النموذج الأوروبي EFQM للتميز المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن**أولاً: النموذج الأوروبي EFQM للتميز المؤسسي :**

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في بروكسل عام 1988 على يد 14 شركة رائدة، بهدف تعزيز رفع مستوى جودة المؤسسات الأوروبية وتعزيز مكانتها في السوق العالمي. تم تصميم نموذج المؤسسة على غرار جوائز الجودة البارزة مثل جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة وجائزة ديمنج في اليابان (Zargar et. al., 2011, P. 991).

1- مفهوم نموذج التميز الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM): نموذج التميز EFQM يعد نموذج إدارة الجودة الشاملة

الأكثر تبنياً في أوروبا، حيث يقدم إطاراً يمكن المؤسسات من تقييم أدائها من خلال قياس وضعها فيما يتعلق بالتميز المستهدف. يتألف نموذج التميز EFQM من عناصر متكاملة، وعندما يتم تطبيقه بشكل صحيح، يوفر معلومات حيوية تساعد المؤسسات في اتخاذ قراراتها بكفاءة (Marta & Jesús, 2016, PP.799).

2- أهمية نموذج التميز الأوروبي EFQM: يعتبر النموذج إطاراً عاماً ينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويمكنها من

(إبراهيم، 2014 ص.103):

- تحليل مستوى الأداء على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة، مقارنةً مع رؤيتها ورسالتها.
- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير مشتركة، تسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المؤسسة.
- تكامل المبادرات الحالية والمخططة، وإزالة التكرار، مع تحديد الفجوات.
- إقامة هيكل أساسي لنظام الجودة الشاملة في المؤسسة.
- إجراء تعديلات على استراتيجيات المؤسسة وخططها التشغيلية.
- يشغل دوراً كاداً للتقييم الذاتي.
- يعتبر أداة للحصول على جوائز الجودة على المستوى المحلي والأوروبي (عالية، 2013).

3- مكونات النموذج الأوروبي

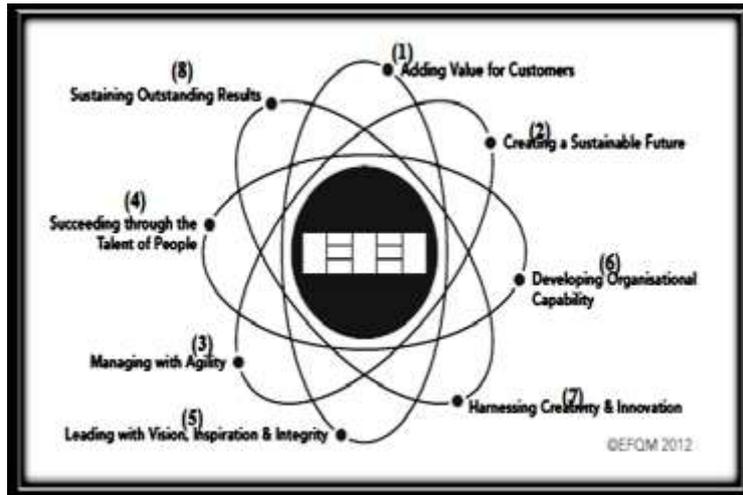
تأسست EFQM بهدف الاعتراف بالنجاح المستدام وتعزيزه، وتقديم التوجيه للأفراد الذين يسعون لتحقيق هذا النجاح. فجميع المؤسسات تتطلع إلى تحقيق النجاح والتميز، إلا أن بعضها يفشل، وبعضها يحقق نجاحاً مؤقتاً يتلاشى في النهاية. وفي المقابل، يحقق البعض الآخر النجاح المستدام، مكتسباً الاحترام والإعجاب الجماهيري، وهم الذين يُعتبرون مؤسسات متميزة (EFQM, 2013).

تعرف EFQM المؤسسات المتميزة على أنها تحقق وتحافظ على مستويات الأداء ذات الجودة العالية، وتلبي أو تفوق توقعات جميع أصحاب المصلحة، من خلال مجموعة متكاملة تشمل نموذج التميز EFQM وتُعرف بالمفاهيم، المعايير، والرادار. أ- المفاهيم: تُحدد المفاهيم الأساسية والمبادئ التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة. ب- المعايير: تقدم المعايير إطار عمل يساعد المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسات فعّالة. ت- RADAR: تعتبر أداة إدارة بسيطة وقوية يمكن تطبيقها بطرق مختلفة لدفع عمليات التحسين المستمر. (EFQM, 2013).

ونتناولهم بشيء من التفصيل فيما يلي (غالية، 2014، ص ص. 159:157) و (يوليو باشيو، د.ت):

- أ- المفاهيم: تعتمد المفاهيم الأساسية للتميز على فهم إدارة الجودة، وهي المبادئ الرئيسية لنموذج التميز EFQM. تُعد هذه المفاهيم أساساً لتحقيق التميز المستدام لأي مؤسسة، وتتضمن ثمانية مفاهيم رئيسية مبنية على الأسس التالية:
- التركيز على النتائج المستهدفة: يلتزم إدارة التميز بتحقيق منافع متوازنة لجميع أصحاب المصلحة المختلفين، مثل العملاء، والموردين، والمجتمع، وأصحاب رأس المال. هذا الالتزام يُعد الأساس المعياري الأهم لتحقيق التميز التنظيمي.
 - التركيز على العملاء: يظهر تميز الإدارة في تلبية توقعات العملاء وتجاوزها، مما يساهم في تحسين مركزها التنافسي وتعزيز ولاء العملاء.
 - القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: يحقق فعالية القادة وأنماط سلوكهم الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة، وتُعتبر القيادة واحدة من أهم محددات الأداء التنظيمي.
 - الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق: تحقق المؤسسة أعلى كفاءة عندما توجه إدارتها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها بناءً على معلومات دقيقة ومتجددة.
 - تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة: يؤدي تمكين العاملين إلى استثمار طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية والحفاظ على أفضل نتائج للمؤسسة.
 - التعليم المستمر والإبداع والتجديد: يُستثمر في تطوير عمليات الإدارة وتجديد الخدمات باستمرار باستخدام خبرات المؤسسة ومعارف العاملين ونتائج العلم والتقنية الحديثة.
 - تنمية علاقات الشراكة والتحالف: ينبغي للمؤسسة أن تستثمر في علاقات التعاون والتكامل مع الجميع، وأن تعمل على مبدأ تبادل المصالح.
 - إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: يتعين على المؤسسة أن تحترم القوانين ونظم المجتمع، مما يؤدي إلى نجاحها وتميزها على المدى الطويل.
- تم تحديث المفاهيم الأساسية في نموذج التميز الأوروبي عام 2013 لتتناسب تماماً مع التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتم دمج الجوانب الحاسمة الجديدة في المفاهيم الحالية، كما يظهر في الشكل (1):
1. إضافة قيمة لصالح المتعاملين: تعكس هذه المفهومية التزام المؤسسة بتحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والموظفين والشركاء والمجتمع.

2. بناء مستقبل مستدام: يركز هذا المفهوم على قدرة المؤسسة على بناء مستقبل مستدام من خلال اتخاذ القرارات والتحول بمرونة لمواكبة التغييرات البيئية والاقتصادية.
3. تسخير الإبداع والابتكار: يشير هذا المفهوم إلى أهمية تفعيل الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، مما يسهم في التجديد وتحسين العمليات.
4. النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: يبرز هذا المفهوم أهمية تطوير مهارات وقدرات العاملين كمصدر رئيسي لتحقيق النجاح.
5. القيادة من خلال رؤية وإلهام ونزاهة: يركز على دور القادة في تحديد رؤية الشركة، وتحفيز الفريق، والحفاظ على مستويات عالية من النزاهة.
6. تنمية القدرة المؤسسية: يعكس هذا المفهوم التزام المؤسسة بتطوير قدراتها الأساسية للتعامل مع التحديات المستقبلية.
7. الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: يعكس هذا المفهوم حاجة المؤسسة إلى التكيف مع التغييرات بسرعة وبمرونة.
8. استدامة النتائج الباهرة: يشدد على الحاجة إلى الاستدامة في تحقيق نتائج ممتازة على المدى الطويل.



شكل (1) المفاهيم الأساسية لنموذج التميز الأوروبي. (EFQM Model, 2013)

ب- المعايير: يشمل نموذج EFQM على

تشكل تسعة معايير النموذج الأوروبي للتميز المعايير الأساسية الضرورية لتحويل المفاهيم الرئيسية للجودة إلى ممارسات عملية. يتألف النموذج من مجموعتين رئيسيتين:

1. الممكنات (الإدارية): تتضمن خمسة معايير رئيسية:

- القيادة.
- الموارد البشرية.
- السياسة والاستراتيجية.
- الشراكة والموارد.

- العمليات.

2. النتائج: تتضمن أربعة معايير رئيسية:

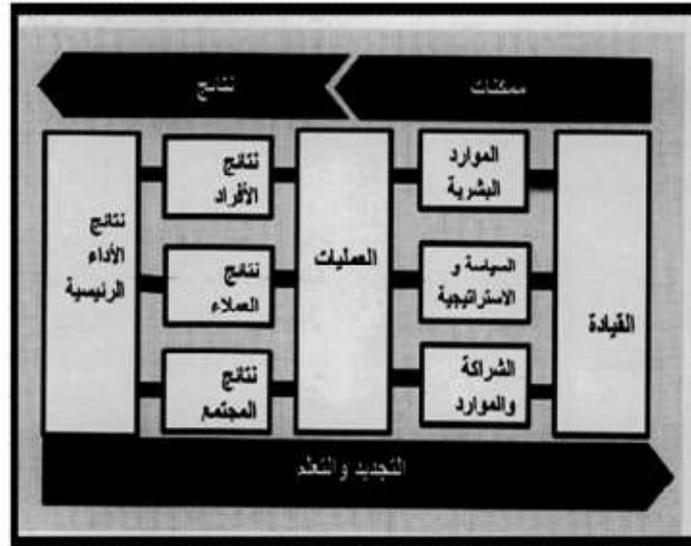
- نتائج الأفراد.

- نتائج العملاء.

- نتائج المجتمع.

- نتائج الأداء الرئيسية.

يُشير مصطلح "المدخلات" إلى الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، بينما تُشير معايير "المخرجات" (النتائج) إلى الأداءات التي يمكن أن تُحققها المؤسسة. من خلال تحليل النتائج والتعلم والابتكار، يُحدد النموذج التحسينات اللازمة في المدخلات، مما يؤدي إلى تحسينات في النتائج. يعد هذا النموذج عملية ديناميكية تتسم بها المرونة والتحسين المستمر. ويمكن وصف عناصر التمكين من خلال التساؤل التالي: "ما الذي تفعله المؤسسة أو ينبغي أن تفعله لتتميز؟"، أما معايير النتائج فتغطي ما تحققه المؤسسة أو ينبغي أن تحققه من نتائج تجاه العملاء والأفراد والمجتمع. يتحقق لها ذلك من خلال السياسة الاستراتيجية التي يتم تقديمها من خلال الأفراد والموارد والعمليات (Pavel, 2018, P.383)، كما يوضحها شكل (2)



شكل (2) نموذج التميز EFQM (أمل، دبت، ص 444)

ث- الرادار¹: نظام RADAR هو إطار تقييم ديناميكي يقدم منهجًا منظمًا لقياس وتقييم أداء المؤسسة. وفقًا لمنهج RADAR، تحتاج المؤسسة إلى القيام بالخطوات التالية:

- 1- تحديد النتائج المستهدفة: تعيين الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها كجزء من استراتيجيتها.
- 2- تخطيط وتطوير وسائل فعالة: وضع وتنفيذ خطة متكاملة من الوسائل اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة، مع التركيز على السلامة والكفاءة.

¹ وهي اختصار للحروف الأولى من الكلمات (Results, Approach, Deployment, النهج، Assessment, Review والنشر والتقييم والمراجعة)

3- نشر الوسائل بطريقة منهجية: نقل ونشر الوسائل بطريقة منظمة لضمان فعالية التنفيذ والتطبيق السليم.

4- تقييم وتحديث الوسائل: استمرارية تقييم وتحديث الوسائل المستخدمة بناءً على رصد وتحليل النتائج المحققة وتجارب التعلم المستمر.

من خلال اتباع هذه الخطوات، تضمن المؤسسة استمرارية تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز الابتكار والتحسين المستمر (Alqaydi, 2015, PP. 285).

منهجية تقييم الرادار:

تقديم الرادار كأداة للتقييم الذاتي وتحسين الأداء للمؤسسات يتم من خلال استخدامه كوسيلة لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في التنظيم. يمكن تفصيل الخطوات التي يتبعها المقيمون في تقييم الرادار على النحو التالي:

1. تجهيز الرادار: من خلال تحديد الأهداف والمعايير التي سيتم تقييمها، وجمع المعلومات الضرورية للتقييم.

2. تنفيذ التقييم: استخدام المعلومات المجمع لتقييم أداء المؤسسة بالاستناد إلى معايير الرادار، تحليل النتائج لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.

3. تحديد نقاط القوة: من خلال تحديد الجوانب التي تبرز بفاعلية وتسهم في تحقيق الأداء المتميز.

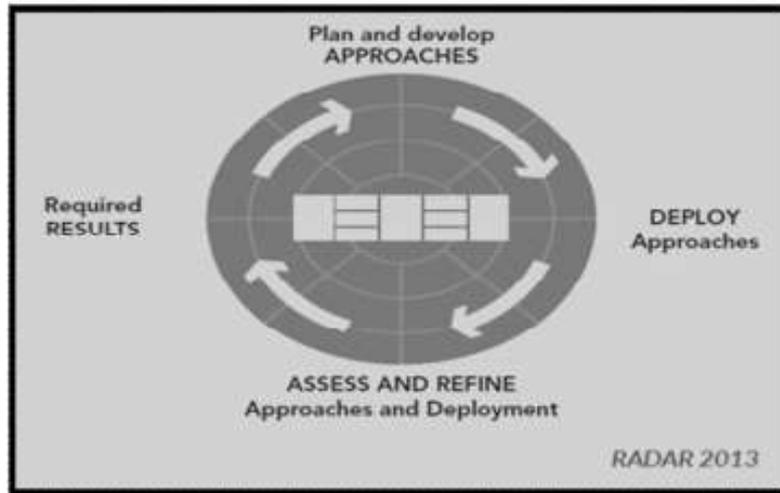
4. تحديد مجالات التحسين: من خلال تحديد الجوانب التي تتطلب تحسناً أو تطويراً لتحقيق أفضل أداء.

5. تقديم التوصيات: اقتراح توصيات ملموسة ومحددة لتحسين الجوانب التي تم التحقق منها.

6. متابعة التحسين: وضع آليات رصد وتقييم دورية للتأكد من تنفيذ التحسينات وقياس فعاليتها.

7. توثيق النتائج: توثيق النتائج والتقارير للإشارة إلى التطورات والتحسينات على مر الزمن.

باستخدام هذه المنهجية، يمكن للرادار أن يكون أداة قوية لتعزيز التحسين المستمر وتعزيز أداء المؤسسة (Alqaydi, 2015, PP. 298)، ويعكس الشكل (3) آلية عمل الرادار الذي يتم تقييم المؤسسة بناءً عليه:



شكل (3) آلية عمل الرادار RADAR (EFQM Model, 2013)

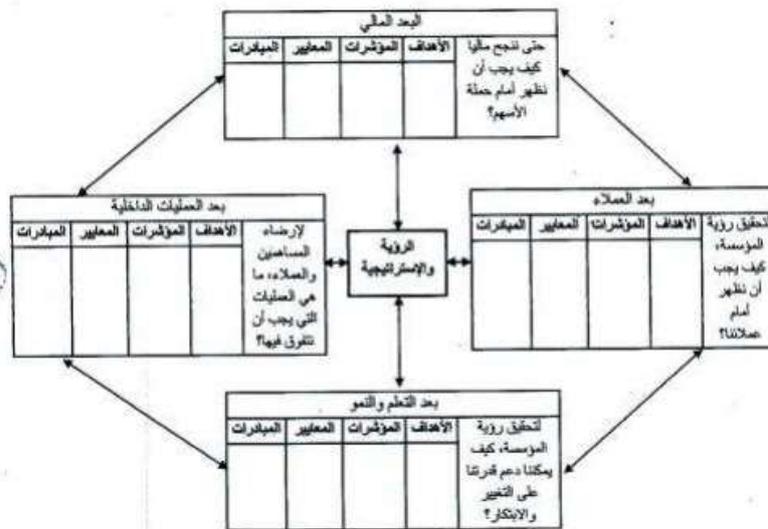
ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن

تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تنوعت التعاريف التي توضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث يصف (كابلان ونورتون، 2:1996) هذا النهج كإطار عمل يُستخدم كأداة رئيسية لتحسين الأداء الحالي والمستقبل، ويتم ذلك من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات ضمن أربعة محاور رئيسية، وهي محور العملاء، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو. وفي رأي (نيفن، 2003:31)، تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة دقيقة من المؤشرات القياسية الكمية، تستمد من استراتيجية المؤسسة، وتُعتبر هذه المؤشرات أداة تُستخدم من قبل المديرين لتوجيه نتائج أداء المؤسسة للموظفين وجميع أصحاب المصلحة، مما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وفي سياق متشعب، يشير (دايفيد، 2009:135) إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة هي "استراتيجية تقييم ورقابة تقنية"، والتي تأتي اسمها من ضرورة موازنة المؤشرات المالية التي تُستخدم غالباً، وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة، مع المؤشرات غير المالية مثل جودة المنتج وخدمة العملاء. ببساطة، بطاقة الأداء المتوازن تُعرف كنظام قياس وتقييم للأداء الاستراتيجي، حيث تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وتتناول أربعة أبعاد رئيسية في المؤسسة، وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. يمكن اعتبارها نظاماً متكاملاً لقياس الأداء، حيث تحتفظ بالمقاييس المالية للأداء السابق وتقدم المحركات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يُشكل الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات رئيسية، حيث تتفاعل وتتكامل هذه المنظورات لتشكيل شبكة من العلاقات السببية والنتيجة. هذا يهدف إلى تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة بشكل شامل ومتوازن. وذلك كما يوضح الشكل التالي (David & Robert, 1996):



شكل (4) الأبعاد الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن

يُظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة. كما يوضح الشكل أيضاً أن كل بعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في (Mohan, 2004):

- الأهداف تُعبر عن النتائج المنشودة التي يتم السعي إلى تحقيقها، والتي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة. يتم توزيع الأهداف على كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيقها يؤدي إلى تحقيق التوجه الاستراتيجي المرسوم للمؤسسة.
- المؤشرات تمثل صيغًا أو تركيبات قابلة للقياس الكمي، تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد. تُستخدم هذه المؤشرات لتقدير الأداء وتقييم التطور باتجاه الأهداف المستهدفة.
- الغايات أو القيم المستهدفة تمثل النتائج المرجوة أو المستهدفة لتحقيق الأهداف، وعادة ما يتم التعبير عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.
- المبادرات تشير إلى البرامج والمشاريع التشغيلية الضرورية التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة.

وبذلك وبعد ذكر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والتعرف على المحاور المكونة لها، يمكن ذكر كلا منها بشيء من التفصيل كما يلي:

البعد المالي:

البُعد المالي يُعتبر أحد المحاور الرئيسية لقياس وتقييم أداء المؤسسة. تُمثل نتائج هذا البُعد مؤشرات توجه لتحقيق أداء فعال للمؤسسة، حيث تكشف هذه المؤشرات عن مدى توافق النتائج مع استراتيجية المؤسسة وتقدم رؤية واضحة حول الأداء المالي. يُمكن للمؤشرات المالية أن تقدم صورة دقيقة عن الأداء المالي للمؤسسة، مما يساعد في التحقق مما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلاً في تحسين نتائج المؤسسة وتحقيق أهدافها المستهدفة. (Bose & Thomas, 2007)،

يتمركز هذا البُعد بشكل أساسي على مستوى وحجم الدخل التشغيلي، بالإضافة إلى عائد رأس المال المستثمر. يُسلط الضوء على التحسينات في تحقيق العوائد من خلال تقليل التكاليف وزيادة حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة. يُعتبر عائد رأس المال المستثمر، وعائد حقوق الملكية، وعائد إجمالي الأصول من بين المؤشرات الرئيسية التي يتم تحليلها لفهم أداء المؤسسة وتأكيد مدى جدوى استراتيجيتها (الغالب، وإدريس، 2008).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أداة فعالة في قياس أداء المؤسسة، حيث يجب أن تعكس المؤشرات والأهداف المدرجة فيها رؤية واستراتيجية المؤسسة بشكل دقيق. يتوقف تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة على مراحل دورة حياة المؤسسة، حيث تنقسم هذه الدورة إلى ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة النمو (Growth)، ومرحلة النضج (Sustain)، ومرحلة الاستقرار (Harvest).

في مرحلة النمو، يتعين على المؤسسة تحديد أهداف مالية تعكس التوسع وزيادة الحصة السوقية. يمكن أن تتضمن هذه الأهداف زيادة الإيرادات، وتوسيع نطاق العملاء، وتعزيز الابتكار. كما يمكن أن تشمل المؤشرات المالية في هذه المرحلة الناتج الإجمالي، ونسبة النمو في الإيرادات.

أما في مرحلة النضج، تتحول الأولويات إلى الاستمرارية والاستدامة. تصبح الأهداف المالية الملائمة في هذه المرحلة هي الحفاظ على ربحية مستقرة وتحقيق التميز في خدمة العملاء. يمكن أن تشمل المؤشرات في هذه المرحلة العائد على الاستثمار، ومؤشرات رضا العملاء.

أما في مرحلة الاستقرار، تكون الأولويات في تحقيق الاستقرار المالي وتحديد مؤشرات تعكس استعداد المؤسسة للمواجهة الطويلة الأمد. يمكن أن تتضمن الأهداف المالية في هذه المرحلة تحقيق توازن في التكاليف والإيرادات، وتعزيز سيولة النقد. باختصار، يجب على المؤسسة تحديد أهداف ومؤشرات مالية تتناسب مع مرحلتها الحالية في دورة حياتها لضمان تحقيق أقصى قدر من الفعالية والنجاح في تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها (Bose & Thomas, 2007, p.659).

في مرحلة النمو، حيث تتواجد المؤسسة في الطور الأول من دورة حياتها، تتركز المؤشرات المالية على زيادة حجم المبيعات والتوسع في الأسواق الجديدة، إلى جانب جذب عملاء جدد. كما تسعى المؤسسة للحفاظ على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وتحسين عمليات التشغيل، بالإضافة إلى تعزيز قدرات وإمكانيات العاملين.

أما في مرحلة الاستقرار، تتسم المؤسسة برغبتها في إعادة استثمار أموالها وتجنب المزيد من الاستثمارات. تركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على العوائد التقليدية مثل عائد رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل، بالإضافة إلى عائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة.

أما في مرحلة النضج، تهدف المؤسسة إلى حصاد نتائج الاستثمارات السابقة. لذلك، تتركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (David & Robert, n.d, PP. 56-57).

بعد العملاء:

في الوقت الحالي، تعتمد معظم منظمات الأعمال على تضمين متطلبات واحتياجات العملاء في قلب استراتيجياتها، نظرًا للأهمية الكبيرة التي يلعبها هذا الجانب في نجاح المؤسسة واستمراريتها في سوق المنافسة. وتتجلى هذه الأهمية في القدرة على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار معقولة. لهذا السبب، تأخذ بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء من خلال إدراج بعد العملاء كمكون أساسي في المعادلة.

يهدف بعد العملاء إلى تحديد المناطق السوقية التي يمكن للمؤسسة التركيز عليها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء المرتبطة بهؤلاء العملاء داخل المناطق المستهدفة. ويرى كابلان ونورتن أن المنفذين لديهم خمس مؤشرات رئيسية للتعبير عن الأداء ضمن هذا السياق. وتشمل هذه المؤشرات الحصة السوقية، واكتساب العميل، والاحتفاظ بالعميل، ورضا العميل، وربحية العميل.

تحديد هذه المؤشرات يعتمد على جمع مجموعة من المعلومات المحددة، بما في ذلك:

1. الحصة السوقية: تحدد نسبة مبيعات المؤسسة في القطاع مقارنةً بالمبيعات الإجمالية في السوق.
 2. اكتساب العميل: يقيس معدل جذب أو ربح المؤسسة للعملاء الجدد.
 3. الاحتفاظ بالعميل: يقيس معدل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين للمؤسسة.
 4. رضا العميل: يقيم مستوى رضا العملاء عن السلع والخدمات المقدمة من المؤسسة.
 5. ربحية العميل: تقيس صافي ربح العميل بعد طرح المصروفات الاستثنائية المطلوبة لدعم تلك العملية.
- يجدر بالإشارة إلى أن تحديد المؤشرات والأهداف بشكل فعال في هذا السياق يتوقف بشكل كبير على تبني المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية العميل. وذلك كما يوضحه الشكل التالي (David & Robert, 2004, P. 29):

تأتي أهمية العمليات الداخلية كعامل أساسي لتفعيل وتعزيز المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يُمكن للعمليات الداخلية أن تُعدل بشكل كبير مسار المؤسسة، حيث تقوم بتقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة، وتضمن رضا المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

يتكشف بعد العمليات الداخلية عن اختلافين رئيسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. تركز المداخل التقليدية على رصد وتحسين العمليات الحالية فقط، في حين تكشف بطاقة الأداء المتوازن عن عمليات جديدة تمامًا يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها المالية وتلبية احتياجات الزبائن.

الفارق الثاني يظهر في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية. بينما تُركز المؤشرات التقليدية للأداء على خلق القيمة في المدى القصير فقط، تركز بطاقة الأداء المتوازن على خلق القيمة في كل من المدى القصير والبعيد.

لدمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، ينبغي على المؤسسة تحديد مجموعة من العمليات الداخلية التي تلي احتياجات عملائها وتحقق النتائج المالية المتوقعة. يقترح كابلان ونوران نموذجًا عامًا لسلسلة القيمة يُمكن استخدامه عند إعداد بعد العمليات الداخلية. يتضمن النموذج ثلاث دورات أساسية، كما يُوضح في الشكل التالي:



شكل (6) نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية (David & Robert, n.d, PP.13).

يُظهر الشكل السابق سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تشكل مسار تقديم القيمة للعملاء. تنطلق سلسلة القيمة في بعد العمليات الداخلية من دورة الإبداع، حيث تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لفهم الحاجات والمتطلبات الجديدة للعملاء. يتم بعد ذلك خلق وتطوير منتجات وخدمات تلي رغباتهم وحاجاتهم الجديدة.

تنتقل سلسلة القيمة بعد ذلك إلى دورة العمليات حيث يتم إنتاج السلع المحددة سلفًا وتسليمها للعملاء. يشمل هذا المرحلة إدارة العمليات الفعّالة لضمان تلبية الطلب بشكل فعّال وفقًا للمعايير المحددة.

وأخيرًا، تصل سلسلة القيمة إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع. تتضمن هذه المرحلة وضع برامج تدريبية للعملاء لتعلم استخدام المنتجات بشكل فعّال، وتقديم معلومات حول الصيانة والرعاية اللاحقة. كما تتضمن أيضًا استقبال الشكاوى ومعالجتها بشكل فعّال، وإجراءات تصليح الأعطال والتحسين المستمر.

بهذه الطريقة، تُظهر سلسلة القيمة كيف تتكامل الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة لتلبية توقعات واحتياجات العملاء وتحقيق الفعالية والتميز في جميع جوانب تقديم الخدمات والمنتجات.

بعد التعلم والنمو:

يُعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تستند إليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحدد هذه البنية التحتية اللازمة لبناء نمو طويل الأجل. وفقاً لكابلان ونورتن، ينبغي على المؤسسة تحقيق التعلم التنظيمي والنمو من خلال ثلاث مصادر أساسية، وهي الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية.

1. الأفراد:

يشير إلى أن التعلم والنمو يبدأ من خلال تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد داخل المؤسسة. يجب توجيه الاهتمام نحو تحفيز الأفراد على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، وتقديم الفرص للتعلم المستمر وتحقيق الابتكار.

2. الأنظمة:

يشير إلى أهمية تطوير وتحسين الأنظمة والهياكل التكنولوجية داخل المؤسسة. يتعلق ذلك باستخدام التكنولوجيا وتحديث الأنظمة الحالية لتحسين كفاءة العمل وتيسير عمليات التعلم والتطور.

3. الإجراءات التنظيمية:

يشير إلى أهمية تحسين الإجراءات التنظيمية والعمليات الداخلية لتعزيز التعلم التنظيمي. يتعلق ذلك بتطوير إجراءات فعالة ومرونة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية.

بهذه الطريقة، تبرز بطاقة الأداء المتوازن أهمية تطوير هذه الثلاث مصادر لتعزيز النمو التنظيمي وتحقيق التميز على المدى الطويل (David & Robert, 2004, P. 64).

تتمحور بعد التعلم والنمو حول الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، فضلاً عن نظم المعلومات والإجراءات الإدارية، وتسعى المؤسسة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم، مع محاولة مواكبتهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة. يكمن هدف هذا الجهد في رفع معنويات العاملين، وتحقيق تطوير في مستويات الإنتاجية، بهدف تحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية.

وفي هذا السياق، أظهرت العديد من الدراسات والبحوث المجالية وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء. يتجلى تأثير الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى رضا العاملين في تحسين تفاعلهم مع العملاء وزيادة جاذبيتهم للمؤسسة. بالتالي، يُشدد على أهمية خلق بيئة عمل إيجابية وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز رفاهية ورضا العاملين، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الخدمات المقدمة والنتائج النهائية للمؤسسة (يوسف، د.ت، ص. 141).

من جهة أخرى، أشار كابلان ونوران إلى أن الأبعاد الثلاثة السابقة للبطاقة ستخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولسد هذه الفجوة، يتعين الاستثمار في خلق المهارات، ودعم تكنولوجيا المعلومات، وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يُوفره بعد التعلم والنمو. يقوم بنقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Paul, 2003, p.18).

العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تبني بطاقة الأداء المتوازن فكرة متطورة وغير بسيطة، إذ لا تقتصر على مجرد مجموعة من المؤشرات المنتشرة على أربعة أبعاد مختلفة. بل، يكمن الجوهر الحقيقي للبطاقة في الترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد. يعتبر هذا التفاعل البيئي نقطة

جوهرية في البطاقة، حيث تعتمد قدرة المؤسسة على تحقيق استراتيجيتها على علاقة السبب والنتيجة التي تربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ببساطة، تُظهر البطاقة كيف يتفاعل التأثير الإيجابي أو السلبي في إحدى الأبعاد مع الأخرى، وكيف يمكن أن تتسبب التغييرات في إحدى الأبعاد في تأثير سلسلي على باقي الأبعاد. هذا التفاعل الدينامي يعزز فهم العلاقات البيئية والتأثيرات المتبادلة، وهو الذي يساعد المؤسسة على تحقيق توازن شامل ومستدام في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وذلك كما يوضحه الشكل التالي:



شكل (6) العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (يوسف، د.ت، ص. 135)

من خلال الرسم البياني السابق، يتضح أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لا تعمل على انفصال بينها، بل ترتبط وتتفاعل في إطار علاقات السبب والنتيجة. فعلى سبيل المثال، يتأثر تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) بتحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهذا يتحقق من خلال تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية). ويعتمد هذا العمل على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من ناحية أخرى، يشير كابلان ونورتون إلى أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر على أبعاد البطاقة فقط، بل تشمل أيضًا الأهداف والمؤشرات. إذا كان أداء مؤشر معين أقل من المتوقع، يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة في المستوى السابق. وفي هذا السياق، يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر في بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة، والتي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية بمحركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من خلال الفوائد المتعددة التي تتحقق عند استخدامها من قبل العديد من منظمات الأعمال، ويمكن تلخيص هذه الفوائد كما يلي:

1. نظام متكامل للمعلومات والتواصل والتعلم الاستراتيجي:

يعتمد أساس بطاقة الأداء المتوازن على استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل، حيث تُدرج هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة على المدى البعيد. يساعد هذا النهج في تحسين التواصل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل، وكذلك يُمكن من عمليات التعلم الاستراتيجي.

2. توجيه الاهتمام نحو المدى البعيد:

يقوم نظام بطاقة الأداء المتوازن بتوجيه اهتمام المؤسسات نحو تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها، بدلاً من التركيز الحصري على النتائج المالية. بفضل ذلك، تنتقل بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من التركيز على المدى الزمني القصير إلى الاهتمام بالمدى البعيد، مما يساهم في تحقيق التطوير المستدام والنمو الطويل الأمد (دورين، 2009).

3. بطاقة الأداء المتوازن تقدم تقييماً شاملاً ومتوازياً لأداء المؤسسة:

حيث تدمج مختلف العوامل المالية وغير المالية، سواء كانت داخلية أو خارجية، كما تركز على الجوانب الكمية والنوعية. الهدف من هذا التوجه هو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى توضيح وترجمة استراتيجيتها إلى أفعال فعّالة (Ray, n.d, p. 22).

تُعد بطاقة الأداء المتوازنة نظاماً متكاملًا لإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن توجيه اهتمام جميع أفراد المؤسسة نحو تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة. تقوم هذه البطاقة بتوفير إطاراً منهجياً لتنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال تقديم تصوّر واضح لها، يُظهر في شكل خريطة استراتيجية. تعكس هذه الخريطة العلاقات النسبية بين أبعاد البطاقة وتوضح كيفية خلق القيمة للمؤسسة.

تسهم بطاقة الأداء المتوازن في منع التحسين الفرعي للأرباح، حيث تُلزم المديرين بمراعاة جميع معايير التقييم التشغيلية في آن واحد. توجّه هذه البطاقة المديرين إلى الالتزام بالتحقق من مدى تأثير التحسين أو التطوير في مجال معين على حساب مجال آخر. كما تُشجع على التفكير في مدى تأثير هذا التطوير على تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وما إذا كان يُسهم في تحقيقه أم يعيقه (البيب، 2001).

الخطوات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد تنوع في آراء الكُتّاب والباحثين حول الخطوات الضرورية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن. ومع ذلك، فإن معظم هذه الآراء تتفق على أن الترتيب الذي ينبغي اتخاذه والوقت الضروري لتنفيذ كل خطوة يجب تكييفهما وفقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدة (المغربي، 2006، ص. 303).

تصميم بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من منظمة إلى أخرى استناداً إلى طبيعتها عملها، وفلسفتها، وتفكيرها الإستراتيجي. يقتصر تركيب بعض المؤسسات على مهمة بناء بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال (Ray, 2012, p.22).

تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، حيث تضع الإستراتيجية في صدارة اهتمام جميع أفراد المؤسسة، مما يسهم في تنفيذها وتحقيق الأهداف والغايات المحددة، وذلك في إطار من الرقابة والتقييم المستمر.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال توضيح وترجمة الإستراتيجية في شكل تمثيل بياني يُعرف بالخريطة الإستراتيجية. تظهر هذه الخريطة العلاقات النسبية بين أبعاد البطاقة وكيف تؤدي تلك العلاقات إلى خلق القيمة للمؤسسة.

تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية، حيث تلتزم بقياس الأداء بشكل شامل. تلعب البطاقة دورًا حيويًا في توجيه المديرين للالتزام بمعايير التقييم التشغيلي بشكل متزامن. تُحث المديرين على التأكد من أن التطوير أو التحسين في مجال معين لا يتم على حساب مجال آخر، وتساهم في تجنب التضخيم الفرعي للأرباح (ليبب، 2001).



شكل (7) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، المصدر: (بحيري، 2003:243).

علاقة نموذج التميز الأوروبي ببطاقة التقييم المتوازن

بعض السمات البارزة للمؤسسات الحديثة تتمثل في التكامل والتفاعل المتبادل بين وحداتها التنظيمية وأفراد موظفيها. تعكس هذه السمات استخدام نماذج شاملة لإدارة الأعمال وتقييم الأداء (Hogue & James, 2000, pp.1-17). وبما أن هناك عدة نماذج لتسهيل إدارة الأعمال وقياسات الأداء، يبدو أن هناك حاجة أو إغراء لاستخدام أكثر من نموذج (Goldratt & Cox, 2004).

أحد الاستخدامات المحتملة لنموذجي BSC و EFQM هو التطبيق الموازي بينهما. قامت بعض الدراسات بتحليل الروابط بين هذين النموذجين، حيث حاول باحثون مثل شاهين وآخرون (2012) دمج نموذجي الأعمال هذين، في حين قام آخرون بإظهار التأثيرات التآزرية لتطبيقهم الموازي، مثل Lamotte و Carter (2000) ودور (2008) ويانغ (2009) ولوا وبيتسا وكروم (2011).

ومع ذلك، اعتمدت دراسة من قبل وونجراسامي وآخرون (2003) موقفًا نقديًا تجاه تلك النماذج واقترحت اعتماد أطر استراتيجية لأنواع محددة من المنظمات، حيث اعتبرت نموذجي BSC و EFQM نماذجًا غير إلزامية ونقطة ضعف.

تم اعتبار نموذجي BSC و EFQM في الأبحاث المشار إليها أدوات إدارية تشتركان في الغرض العام. ورغم أن نموذج BSC يتضمن مقاييس للأهداف من وجهات نظر مختلفة، يُعتبر في المقام الأول أداة إدارية تستهدف تحديد اتجاهات المنظمة. على الجانب الآخر، تم تطوير نموذج EFQM بشكل أساسي كأداة للتقييم الذاتي لتقييم الجهود والنتائج التي تم تحقيقها، ولكن بعض المؤسسات الناجحة استخدمته تدريجياً كأداة إدارية لتحديد الاتجاهات وقياسات الأداء بشكل مماثل لنموذج BSC، كما حدث في حالة شركة Grundfos الدنماركية لتصنيع المضخات (Dahlgaard & Dahlgaard، 2008).

اليوم تدعي المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2012، ص 2): "في حين أن هناك العديد من أدوات وتقنيات الإدارة شائعة الاستخدام، فإن نموذج التميز التابع للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يوفر رؤية شاملة للمنظمة ويمكن استخدامه لتحديد كيفية توافق هذه الأساليب المختلفة معاً وتكاملها". بعضها البعض. وبالتالي يمكن استخدام النموذج جنباً إلى جنب مع أي عدد من هذه الأدوات، بناءً على احتياجات ووظيفة المنظمة، كإطار شامل لتطوير التميز المستدام.

. في سياق تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز، يعد نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC) من الأدوات الفعالة والشهيرة. يستخدم هذان النموذجان لتحليل وتقييم الأداء المؤسسي وتوجيه الاهتمام نحو الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات الرئيسية.

العلاقة بين EFQM وBSC:

1. تكملة التقييم:

- EFQM يقدم إطاراً شاملاً لتقييم جميع جوانب المؤسسة.

- BSC يركز على تحويل الاستراتيجيات إلى مؤشرات يمكن قياسها.

2. التوجيه نحو الأهداف:

- EFQM يوفر نظرة شاملة حول التميز ويحفز على تحسين جميع الجوانب.

- BSC يوجه الاهتمام نحو تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة لتحقيق التميز.

3. التحسين المستمر:

- EFQM يعزز مفهوم التحسين المستمر كجزء من الثقافة التنظيمية.

- BSC يساهم في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء في البعد الاستراتيجي.

4. قياس الأداء:

- EFQM يستند إلى قياسات متنوعة وشاملة لتقييم أداء المؤسسة.

- BSC يقدم مؤشرات محددة لكل بعد استراتيجي.

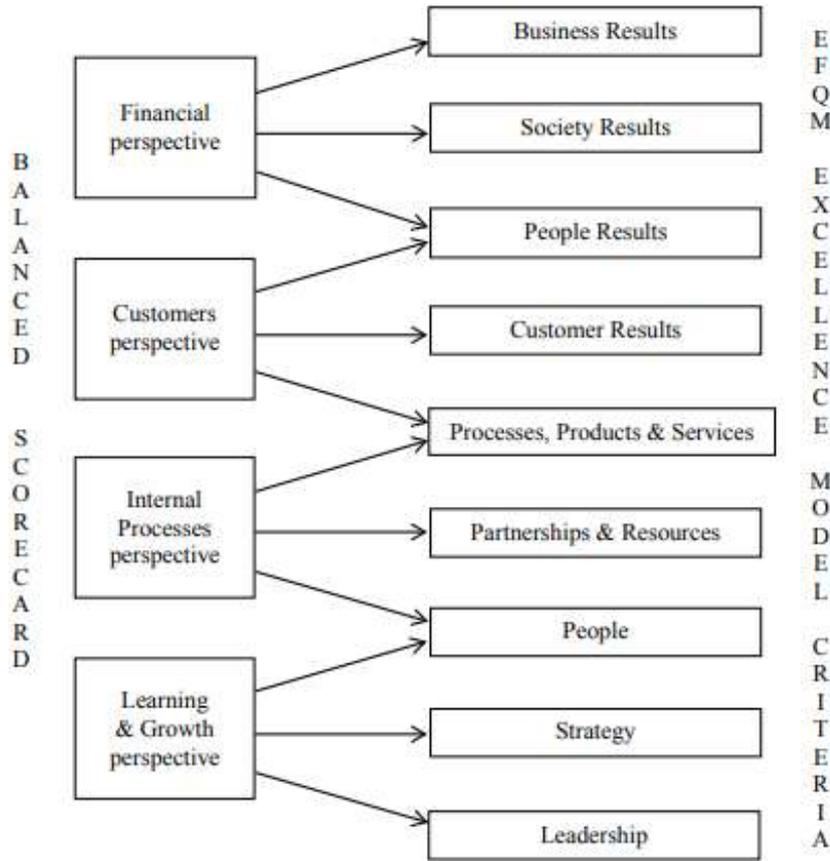
5. الاستدامة:

- EFQM يعزز فهم المؤسسة لاستدامة التميز.

- BSC يساعد في تحقيق الاستدامة من خلال متابعة أداء الأهداف الاستراتيجية.

في الختام، يُعتبر استخدام EFQM وBSC معاً أداة فعالة لتحسين وقياس أداء المؤسسات وتحقيق التميز الشامل في مختلف الجوانب.

ولتحقيق هدف البحث تم إنشاء الإطار التالي.



شكل (8) معايير نموذج EFQM

يوضح هذا الإطار معايير نموذج EFQM التي تتأثر بشكل مباشر بمنظورات معينة لنموذج BSC (الشكل 8). كما هو مبين في الشكل 8، يفترض نموذج BSC نهجا إداريا مجزأة من خلال أربعة وجهات نظر، وإنشاء علاقات السبب والنتيجة بين هذه وجهات النظر (ديفيس وأولبرايت، 2004).

يمكن تأكيد أو نفي نجاح تحقيق أهداف محددة وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من خلال المعايير المناسبة لنموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM). من خلال هذه العدسة، يعكس النشاط الذي يتم تنفيذه في سياق التعلم والنمو من منظور BSC معايير نموذج التميز EFQM، والتي تتنوع بين القيادة والاستراتيجية والأفراد.

يكون للنجاح الذي تم تحقيقه في العمليات الداخلية وفقاً لـ BSC ارتباط بالمعايير التي يعتمد عليها نموذج التميز EFQM، وتشمل هذه المعايير: الأشخاص، والشراكات والموارد، والعمليات، والمنتجات والخدمات. النتائج التي تم تحقيقها بموجب منظور العملاء في BSC تعكس العمليات والمنتجات والخدمات ونتائج العملاء ونتائج الأفراد، وهي معايير تميز EFQM. وأخيراً، تعكس نتائج الأفراد ونتائج المجتمع ونتائج الأعمال نتائج الأنشطة المتخذة ضمن المنظور المالي لـ BSC.

وبالتالي، وباستخدام الإطار في الشكل 8، قد تصبح طبيعة وقوة العلاقات بين وجهات نظر BSC الأربعة ونموذج التميز EFQM واضحة.

5. الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي استكشف التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) وعلاقته البناءة مع بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تطوير الأداء المؤسسي، نجد أن هذه الاتجاهات الإدارية تشكل إطاراً فاعلاً لتحقيق التميز وتعزيز استدامته في محيط أعمال تنافسي ومتطور.

توضح النتائج النهائية للبحث أن EFQM وBSC، على الرغم من اختلافاتهما الظاهرة، يمكن أن يتكاملوا بشكل فعال لتحسين أداء المؤسسات. حيث يقدم EFQM إطاراً شاملاً لتقييم أداء المؤسسة وتحفيز عمليات التحسين المستمر، في حين يقدم BSC آلية لقياس الأداء من خلال مؤشرات محددة ترتبط بأهدافها الاستراتيجية.

تعتبر هذه العلاقة بين EFQM وBSC استراتيجية مبتكرة تسهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية لأداء المؤسسة. يمكن أن تكون هذه الاتجاهات الإدارية الشاملة والمتكاملة دافعاً للمؤسسات لتعزيز تحسينها المستمر وتحقيق التفوق في بيئة أعمال تتسارع التغيير.

من خلال هذا البحث، نستنتج أن التكامل بين EFQM وBSC يمثل تحولاً استراتيجياً يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات والفرص في سوق الأعمال المعاصر. يعزز هذا التوازن والتكامل قدرة المؤسسات على الابتكار والاستمرار في تحسين أدائها لتحقيق الريادة والتميز في مجالها.

6. نتائج البحث

وقد أظهر البحث العديد من النتائج ونعرضها كالتالي:

1. أظهر البحث أن EFQM وBSC يمكن أن يتكاملوا بشكل فعال، حيث يقدم EFQM إطاراً شاملاً لتقييم أداء المؤسسة، بينما يقدم BSC آلية لقياس الأداء من خلال مؤشرات محددة.
 2. تسلط النتائج الضوء على أهمية التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية لأداء المؤسسة. حيث يقوم EFQM بتوفير إطار شامل يغطي جوانب متنوعة من الأداء، في حين يساهم BSC في تحقيق توازن بين مؤشرات أداء مالية وغير مالية.
 3. أظهرت النتائج أن هذا التكامل بين EFQM وBSC يشكل استراتيجية لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات وتحسين الفعالية والكفاءة.
 4. بفضل توفير BSC لمؤشرات قابلة للقياس والتحليل، يمكن للمؤسسات استخدام هذه الأدوات بشكل متزامن مع EFQM لتحقيق فعالية أكبر في قياس وتحسين الأداء.
 5. يعزز التكامل بين EFQM وBSC قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق الاستدامة، مما يجعلها تتفوق في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.
- بشكل عام، أظهرت النتائج أن التوازن والتكامل بين EFQM وBSC يشكلان أساساً قوياً لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف جوانب العمل التنظيمي.

7. التوصيات والمقترحات:

وفي نهاية الدراسة نعرض أهم التوصيات والمقترحات كالتالي:

1. يُفضل على المؤسسات تبني إطار متكامل يجمع بين نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، حيث يمكن أن يكون هذا التكامل أساسًا قويًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الأداء.
2. ينبغي على القادة دعم وتوجيه الجهود نحو تنفيذ نموذجي EFQM وBSC، والتأكد من أن هناك فهمًا واضحًا للأهداف والتوجيهات الاستراتيجية.
3. يُنصح بتفعيل العناصر الرئيسية في كل من EFQM وBSC بناءً على احتياجات وظروف المؤسسة، يمكن تخصيص الجهود لتعزيز القدرات الداخلية وتحسين العلاقات الخارجية.
4. يجب تكامل مؤشرات الأداء المالية وغير المالية في BSC بطريقة تتناغم مع معايير EFQM، مما يساهم في توفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة.
5. تشجيع المؤسسات على تكوين ثقافة التعلم والتحسين المستمر، حيث يمكن أن يساهم هذا في تعزيز القدرة على التكيف وتحسين الأداء بشكل دائم.
6. يُشجع على استخدام تقييم ذاتي باستمرار باستخدام نموذج EFQM لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد فرص التحسين.
7. يجب على المؤسسات استكشاف وتبني أفضل الممارسات المستمدة من تجارب ناجحة في مجال تكامل EFQM وBSC.
8. توفير التدريب المستمر وزيادة الوعي بين الموظفين حول أهمية وفوائد استخدام نموذجي EFQM وBSC.
9. يُشجع على تعزيز التفاعل والتعاون بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية لضمان تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء.
10. إجراء مراجعات دورية لتقييم فعالية تكامل EFQM وBSC، وإدخال التحسينات اللازمة لضمان استمرار تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

8. المراجع:

1.8. المراجع العربية

- 1- السلمي علي (2002) مفاهيم الإدارة المعاصرة ملتقى الإدارة العليا، أكتوبر، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ص (7)
- 2- عزب، عرب محسن عبد الستار (2008) تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2008 ص144-146
- 3- ناصف موقت صالح، وهاشم نهلة عبد القادر (2010) رؤية متشرحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز العالمية مجلة دراسات تربوية واجتماعية (16)، 12-123 ص14
- 4- العائدي، حاتم علي (2009) نموذج المؤسسة الأوروبية الإدارة الجودة التميز في التعليم العالي مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة ص3
- 5- محمد عمر عبد القادر صقر: واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية ب محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016 ص9.
- 6- فهد حميد محمد الثقفي: واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية تربية، ج(57)، يناير، 2019 ص.202

- 7- ويچ، محمد عبد الرزاق إبراهيم الباز أحمد نصحي أنيس (2012) تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة ص (878)
- 8- مغاوري حالة (2007) نموذج مقترح لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد في كليات التربية باستخدام مدخل إعادة الهندسة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس 2007م
- 9- (احمد، أحمد، محمد جاد حسين (2015) تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج الأوروبي الإدارة التميز مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 15-176، ص (1)
- 10- مهند مولود الدويبسية: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية للطيران في الفترة من، 2016-2011 رسالة ماجستير غير منشورة، كلية أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016، ص.78:79
- 11- أشرف محمد يونس الحوراني: أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص، كلي الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، 2014 ص.27:30
- 12- (أسماء سالم النور: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2010، ص.1:12
- 13- إياهيم عمر حمدان المصري: الإدارة بالتجوال و دورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015 ص.55
- 14- صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في ال جزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2013 ص، 38 متوافر على: <https://core.ac.uk/download/pdf/35403314.pdf>
- 15- منى أحمد محمد حمودة: إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع (2)، يونيو، 2009 ص.430
- 16- وسام بنت مشعل الغمس، عبدالعزيز بن سالم بن محمد النوح: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع (207)، يناير، 2019 ص.311
- 17- إبراهيم عثمان حسين: المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، 2013. المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات- اعلم، تونس، أكتوبر، 2014 ص.103

- 18- عالية عبد الحميد عارف: النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج (33)، ع (2)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ديسمبر، 2013 ص.
- 19- عالية عبد السلام العمامي: التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، جامعة عين شمس، كلية التجارة. 157:159، ص2014مصر، يوليو -بأشيوه حسين: استراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للجودة والتميز، مج1، ع2، مركز الوراق.
- 20- الغالبي، طاهر حسن، وإدريس وائل محمد (2008) دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 224.
- 21- يوسف محمد محمود البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة. ص (135)، (141).
- 22- دورين، أحمد يوسف (2009) معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن (9)
- 23- أمل محمد خليل: تقييم نموذج التميز EFQM كإطار لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية: دراسة تجريبية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، ص 444، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، مصر.
- 24- لبيب، خالد محمد عبد المؤمن (2001)، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 25- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006)، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن المكتبة المصرية للنشر والتوزيع المنصورة، جامعة المنصورة، 2006. 303.
- 26- لبيب، خالد محمد عبد المؤمن (2001)، مدخل مقترح لتطوير فعاليات تقييم أداء منشآت الأعمال باستخدام نموذج الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

2.8. المراجع الاجنبية

- 1- Pavel Adamek: An Investigation of Interconnection between Business Excellenc Models and Corporate Sustainability Approach. European Journal of Sustainable Development, VOL. (7), NO.(1), 2018, P.383.
- 2- Eisa S. Alqaydi: Investigating the Factors of the Police Force Culture that Influence the Maintenance of the EFQM Excellence Model within the United Arab Emirates, Al-Fikr AlShurti, vol.(24), NO.(93), April 2015, PP.285.
- 3- David P. Norton, Robert S. Kaplan (1996(, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard business press, Boston.: 9)
- 4- Mohan Nair (2004(, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey.

- 5- Bose S., Thomas K.(2007) , Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No. 4
- 6- Bose S., Thomas K. (2007), Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.8No. 4 ,659
- 7- S. M. Zargar & others: Assessing the role of the EFQM excellence model in organizational viability, World Applied Sciences Journal, VOL.(14), NO.(7), 2011 , P.991
- 8- Marta Zárraga, M. Jesús Álvarez: Efficient information-related practices in companies committed to EFQM, The TQM Journal, Vol. 28, No. 6, 2016, PP.799: 80
- 9- Ray Sarbapriya, Balanced Vision from Balanced Scorecard for Corporate Strategic Management, Journal of Expert Systems, Vol. 1, No.1,22:
- 10- Hogue, Z., & James, W. (2000). Linking BSC measures to size and market factors: impact on organizational performance. Management Accounting Research, 12, 1-17.
- 11- Goldratt, E., & Cox, J. (2004). The goal – A process of an on-going improvement. (3rd ed.). Great Barrington: The North River Press.1
- 12- Muteb Rabh Alsuhaimi: The Implementation of Total Quality Management in King Saud University, International Journal of Independent Research and Studies - IJIRS, Vol (1) , No(2), April2012, pp. 80:88
- 12-Farmer, D.W. (1999). Institutional improvement and faculty motivation: a case study. New Directions for Teaching and Learning, 1999(78), 87-95. doi: 10.1002/11.7809
- 13- Paul R. Niven (2003), Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey.:18
- 14- David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California management review, vol.39, N.1, PP.:13).
- 15- David P. Norton, Robert S. Kaplan, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004, P 64
- 16- David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California management review, vol.39, N.1, PP.56-57
- 17- EFQM Model 2013: Available at: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>, 28/3/2019, 11:48PM.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.50.9>