

## استعمال نموذج المؤسسة الاوروبية للتميز ( EFQM ٢٠٢٠ ) في تقييم اداء الكليات الاهلية

دراسة حالة في كلية طب الاسنان / جامعة العين الاهلية

الباحث عبدالله غالب وهيب أ.د. رشيد بشير رحيمه

جامعة سومر /كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

[abdullah.2016.mfx@gmail.com](mailto:abdullah.2016.mfx@gmail.com) , [r.beshir@uos.edu.iq](mailto:r.beshir@uos.edu.iq)

### الملخص:

يهدف البحث إلى تقييم الأداء المؤسسي في جامعة العين الاهلية (كلية طب الاسنان) باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM-٢٠٢٠) للتعرف على الفجوات بين واقع أداء الكلية (طب الاسنان) والمعايير المعتمدة في النموذج الاوربي لادارة الجودة EFQM-٢٠٢٠ وذلك لمعرفة ما تسعى اليه كلية طب الاسنان لتحقيق أداء المؤسسي للتميز للارتقاء بمستوى الخدمات المتقدمة واعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة . ان مشكلة هذه الدراسة هي عدم وجود تصور واضح عن امكانية تطبيق نموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ وتقييم الاداء المؤسسي وفق معايير المحددة لتحديد نقاط القوة و نقاط والضعف ( مجالات التحسن ) في كلية طب الاسنان جامعة العين. ركزت الدراسة على كل القيادات في كلية طب الاسنان واعتمدت الدراسة على قوائم الفحص التي عدت حسب المعايير العالمية للنموذج الاوربي EFQM -٢٠٢٠ وباستخدام مقياس ليكرت السباعي والتي تتكون من ثلاثة محاور (التوجيه ، التنفيذ ، النتائج ) وكل محور يحتوي على معايير منها (معيار الاول الغاية والرؤية والاستراتيجية ، معيار الثاني الثقافة المنظمة والقيادة، /معيار الثالث اشراك المعنيين، معيار الرابع بناء التنمية المستدامة ، معيار الخامس قيادة الأداء والتحول / معيار السادس، انطباعات المعنيين ، معيار السابع الاداء الاستراتيجي التشغيلي) وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتشخيص الفجوات وتحديد النسب المئوية لكل معيار لمطابقة حجم الفجوة لكل معيار للنموذج الأوروبي للتميز في تقييم الأداء المؤسسي والأداء الفعلي في (كلية طب الاسنان). أكدت النتائج وجود فجوات بين الأداء الفعلي للكلية ومعايير النموذج الأوروبي للتميز وايضا كانت اعلى الفجوات في المعايير (الاول/ الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثاني/ الثقافة المنظمة والقيادة) وتوجد أصغر فجوة في المعيار الثالث (اشراك المعنيين) بناءً على قائمة معايير النموذج الاوربي وحققت الكلية تميزا جيدا وفق النسبة المتحققة في اغلب المعايير .

الكلمات المفتاحية: (الاداء المؤسسي ، نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة EFQM ٢٠٢٠، تقييم الاداء المؤسسي).

## **Using the European Foundation for Excellence model (EFQM ٢٠٢٠) in evaluating the performance of private colleges**

**A case study in the College of Dentistry / Al Ain Private University**

**Researcher: Abdullah Ghaleb Wahib, Prof. Dr. Rashid Bashir Rahima  
Sumer University / College of Administration and Economics / Department  
of Business Administration**

### **Abstract:**

The research aims to evaluate the institutional performance at Al Ain Private University (College of Dentistry) using the European Excellence Model (EFQM-٢٠٢٠) to identify gaps between the reality of the college's performance (Dentistry) and the standards adopted in the European Model for Quality Management EFQM-٢٠٢٠ in order to find out what it seeks the College of Dentistry to achieve institutional performance of excellence to raise the level of advanced services and rely on modern administrative methods.

The problem of this study is the lack of a clear perception of the possibility of applying the European Foundation Quality Management EFQM ٢٠٢٠ model and evaluating institutional performance according to specific criteria to determine strengths, points and weaknesses (areas of improvement) in the College of Dentistry, Al Ain University. The study focused on all leaders in the College of Dentistry, and the study relied on checklists that were prepared according to the international standards of the European model EFQM-٢٠٢٠ and using the seven-point Likert scale, which consists of three axes (guidance, implementation, results) and each axis contains criteria including (the first criterion is purpose and vision and strategy, the second criterion of organizational culture and leadership, the third criterion of involving stakeholders, the fourth criterion of building sustainable development, the fifth criterion of performance leadership and transformation / the sixth criterion, the impressions of stakeholders, the seventh criterion of operational strategic performance) and statistical methods were used to diagnose gaps and determine the percentages for each criterion to match The size of the gap for each criterion of the European model of excellence in evaluating institutional performance and actual performance in (College of Dentistry). The results confirmed the existence of gaps between the actual performance of the college and the standards of the European model of excellence. Also, the highest gaps were in the criteria (first / purpose, vision and

strategy, second / organizational culture and leadership) and there is the smallest gap in the third criterion (involvement of stakeholders) based on the list of European model standards, and the college achieved distinction Well according to the percentage achieved in most criterion.

Keywords: (organizational performance, the European Foundation for Quality Management model EFQM ٢٠٢٠, evaluation of institutional performance).

### المقدمة:

يعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ( EFQM ) (European Foundation for Quality Management) من النماذج المهمة المستخدمة في قياس تمييز المنظمات بالاعتماد على المعايير المصممة لذلك.

تم تطبيق نموذج EFQM لأول مرة عام ١٩٩١، وكان بمثابة دليل للمنظمات في العالم ، وخاصة في أوروبا ، لتطوير ثقافة التحسين والابتكار. من خلال تقديم إطار عمل إداري معترف به عالمياً ، يقدم نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة مساهمة مهمة في عمليات المنظمات للتخطيط وإدارة التغيير وتحسين أدائها . نموذج EFQM هو نهج إداري سيساعد المؤسسات على تحقيق النجاح من خلال قياس مكان وجودهم في رحلة خلق القيمة المستدامة. يساعد المؤسسات على تطوير رؤى جديدة وفهم الحلول الحالية الممكنة وتحسين أدائها.

اليوم ، يكشف خبراء مجال الإدارة أن المنظمات بحاجة إلى إنشاء نظام إداري مناسب لتكون ناجحة ، بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مستوى النضج المؤسسي ، ودعم تطوير مناهج الإدارة المختلفة. بشكل عام ، يبدو أن أنظمة الإدارة تهتم ببعيد معين للإدارة. ومع ذلك ، فإن العمل الإداري متعدد الأبعاد ويختلف وفقاً للعمل المنجز وحجم المنظمة التي تقوم بالعمل. على الرغم من وجود العديد من أدوات الإدارة المستخدمة معاً ، فمن خلال توفير منظور شامل ، يقدم نموذج EFQM إطاراً للمؤسسة حول كيفية استخدام أدوات وتقنيات الإدارة هذه في انسجام وتكامل بعضها البعض. يمكن استخدام نموذج EFQM مع العديد من أدوات الإدارة المختلفة لأنه يوفر نهج إدارة إطار العمل.

تم إجراء تحديثات في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في ضوء نماذج الإدارة الجديدة التي ظهرت مع تغير احتياجات الإدارة منذ عام ١٩٩١. التطورات غير العادية في الثلاثين عاماً الماضية ، والتغيير في طريقة إنتاج المعلومات ونشرها ، والثورة الرقمية كانت المحفزات الرئيسية لهذا التغيير. أخيراً ، نتيجة للاستطلاعات التي حضرها أكثر من ٢٠٠٠ خبير تغيير و ٢٤ ورشة عمل ومقابلات وجهًا لوجه مع أكثر من ٦٠ من قادة المؤسسات ، تم نشر نسخة ٢٠٢٠ EFQM في عام ٢٠٢٠ وحدث أحد التغييرات الأكثر شمولاً منذ ذلك الحين بدأ استخدام النموذج. تطور إصدار ٢٠٢٠ EFQM إلى هيكل يتفهم التحول الجديد الذي يحدث في العالم ويضعه في إطار

الإدارة الجيدة. كما تم تحديث هيكل نظام RADAR للتقييم ، وهو أحد أكثر الأدوات فعالية في العالم في التقييم المؤسسي ويستند إلى نموذج EFQM ، بنفس الطريقة ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)). وايضا اهتم الباحثون بتكامل العديد من نماذج البرمجة الخطية مثل نموذج مغلف البيانات مع نموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة وللمزيد من التفاصيل حول صياغة نماذج البرمجة الرياضية وتطبيقاتها يمكن الاطلاع على المصادر [٢٥],[٢٤],[٢٣],[٢٢],[٢١],[٢٠],[١٩].

## المحور الاول

### منهجية البحث وبعض دراسات السابقة

#### اولا: منهجية البحث

##### ١. مشكلة البحث

يساعد تقدم وتطوير بيئة الأعمال وشدة المنافسة المؤسسات على تحسين الأداء والتميز لتحقيق النتائج المرجوة من خلال اعتماد معايير الأداء الدولية وتكون المنظمات حساسة للتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية والاستجابة والتكيف بسرعة قد يتطلب ذلك من المنظمات تكيف الهياكل التنظيمية والعمليات والتقنيات الجديدة ومراجعة الشراكات الاستراتيجية وتنفيذها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة يمكن من خلال نموذج التميز ادارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ يمكن ان يحقق النموذج (التميز والجودة العالية وتحقيق النتائج المرغوبة ) وقد تحددت مشكلة الدراسة عدم وجود تصور واضح عن امكانية تطبيق نموذج المؤسسة الاوربية الادارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ وتقييم الاداء المؤسسي وفق معايير المحددة لتحديد نقاط القوة و نقاط والضعف في ( مجالات التحسن ) كلية الطب الاسنان في جامعة العين الاهلية ويقتصر على تقييم الأداء السنوي للموظفين وإعداد تقارير أداء دورية ويمكن تجسيد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. هل توجد معايير أو أنظمة لتقييم الأداء المؤسسي في كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية؟

٢. ما هو حجم الفجوة بين معايير التميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM ٢٠٢٠) والأداء الفعلي للكلية في مجال الدراسة؟

٣. ما مدى ادراك المؤسسة عينة البحث أهمية تقييم الأداء المؤسسي؟

##### ٢. اهداف الدراسة

١. مواكبة الأساليب الحديثة في تقييم وقياس الأداء المؤسسي بناءً على نماذج دولية حديثة تتلاءم مع السياق العراقي.

٢. تطبيق نماذج تقييم الأداء المؤسسي.

٣. تمكين المؤسسة من متابعة أنشطة التعلم والإبداع والابتكار بشكل مستمر.

٤. استخدام نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM ٢٠٢٠) لتقييم الأداء المؤسسي.

##### ٣. أهمية الدراسة



تتبع أهمية الدراسة من أهمية تقييم الأداء ومقارنته مع المؤسسات المماثلة في جانب المحلي و العالمي من أجل التحسين وما يتماشى مع تطور بيئة الأعمال يساعد تطبيقه في تحقيق أهمية مؤسسية عالية يمكن تحديدها في الوقت الحاضر تلعب الجامعات كمرکز للمعرفة والأفكار دوراً مهماً في المجتمعات على إنهم يصنعون الفرص في عالم رأس المال المتداول بسرعة لتلبية متطلبات سوق الغد من الضروري التحسين التدريجي استخدام نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM ٢٠٢٠) لتقييم الأداء المؤسسي لهذا السبب من الضروري إنشاء نموذج الأوروبي لإدارة الجودة لضمان مراقبة الجهود المبذولة للوصول إلى أهداف التنظيمية وقياسها بشكل صحيح و تأتي النحو التالي:

١. ما هي المعايير الأكثر أهمية التي يجب تقييمها في الخطوات الأولى نحو التميز في وجهة نظر القائد؟
٢. ما هو دور نماذج تقييم الأداء المؤسسي في تحسين جودة الأداء؟
٣. ما مدى ادراك المؤسسة عينة البحث لأهمية تقييم الأداء المؤسسي؟
٤. ما هي مشاريع التحسين التي سيتم اقتراحها في الجامعة؟
٥. إلى أي مدى يساهم كل محور من محاور نموذج قياس الأداء المؤسسي في تحسين جودة الأداء المؤسسي؟
٤. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج (دراسة الحالة) فهو النهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وذلك باستخدام معايير نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ في تقييم الأداء المؤسسي للجامعة العين الاهلية (كلية طب الاسنان) في مجال الدراسة من خلال Checklists (قائمة الفحص) الاستعداد لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لتحقيق نتائج دقيقة وواقعية لتشخيص نقاط القوة والضعف في (مجالات التحسين) وإجراء المقابلات الشخصية والملاحظات والتعايش الميداني في الجامعة والرجوع إلى السجلات والمستندات الوثائق من أجل اكتشاف الدقيق لواقع الأداء الفعلي.

٥. حدود الدراسة: تشمل حدود الدراسة
١. الحدود المكانية: تنحصر بالجامعة العين الاهلية (كلية طب الاسنان) في محافظة ذي قار في جنوب العراق.
٢. الحدود الزمانية: مدة الدراسة (٢٠٢٣/٢/١) الى (٢٠٢٣/٦/١).
٦. مصادر جمع المعلومات والبيانات

#### ١. الجانب النظري

١. اصدارات مؤسسة التميز الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ٢٠٢٠ .
٢. الرسائل الجامعية والمطاريح.

٣. (الشبكة العالمية) Internet .

٤. الدوريات (العربية ، الاجنبية)

٥. الكتب (العربية ، الاجنبية).

٦. المجالات العالمية

٧. الجانب العملي

أ . قائمة الفحص: هي الأداة الأساسية التي اعتمد عليها وتم اعدادها من قبل الباحث بناء على اصدارات المؤسسة الاوربية التمييز الادارة الجودة (EFQM٢٠٢٠)

ب. المقابلات الشخصية: المقصود بالقيادات الإدارية (العميد ومعاون العميد و مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب ومدير قسم ضمان الجودة وتقييم الاداء) في كلية طب الاسنان عينة الدراسة التي تم مقابلاتهم والحصول على المعلومات الميدانية والاستعانة من قبلهم في ملء ( Checklist ) قائمة الفحص من خلال مقابلات التي اجريت معهم من قبل الباحث .

ت. المعايشة الميدانية: تم المعايشة الميدانية في الجامعة (كلية طب الاسنان) من ٢٠٢٣/ ٢/١ لغاية ٢٠٢٣/٥/١ لطلاع على واقع الحال كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية .

ج. السجلات والوثائق الرسمية: من اجل دقت المعلومات والتطبيق والتوثيق

٨. الاساليب والادوات الاحصائية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج دقيقة من خلال ما يأتي:

لتحديد الاوزان المقياس السباعي: تم استخدام مقياس (Likert) السباعي مقياسا لتحليل قوائم الفحص حسب معايير EFQM ٢٠٢٠ والذي تضمن وزنا من (٠-٦) لأن الوزن (٦) يمثل القوة التي تمتلكها الكلية والوزن (٥-٤-٣) تمثل نقاط القوة التي يجب تعزيزها ، وتمثل الأوزان (٢-١-٠) نقاط الضعف وتحتاج الى معالجة (مجالات التحسين) التي اطلقه تسميتها مؤسسة إدارة الجودة الأوروبية إلى معالجتها لتشجيع المؤسسات على تحسين عملياتها من أجل تحسين الأداء كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١).

جدول رقم (١) مقاييس ليكرت لتحديد درجة التوافق مع معايير النموذج المؤسسة الاوربية

EFQM٢٠٢٠

| ت | التوثيق والتطبيق        | الاوزان | نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين) |
|---|-------------------------|---------|------------------------------------|
| ١ | مطبق كلياً موثق كلياً   | ٦       | نقاط قوة                           |
| ٢ | مطبق كلياً موثق جزئياً  | ٥       | تعزيز نقاط القوة                   |
| ٣ | مطبق كلياً غير موثق     | ٤       | تعزيز نقاط القوة                   |
| ٤ | مطبق جزئياً موثق كلياً  | ٣       | تعزيز نقاط القوة                   |
| ٥ | مطبق جزئياً موثق جزئياً | ٢       | نقاط ضعف (مجالات التحسن)           |
| ٦ | مطبق جزئياً غير موثق    | ١       | نقاط ضعف (مجالات التحسن)           |
| ٧ | غير مطبق غير موثق       | ٠       | نقاط ضعف (مجالات التحسن)           |

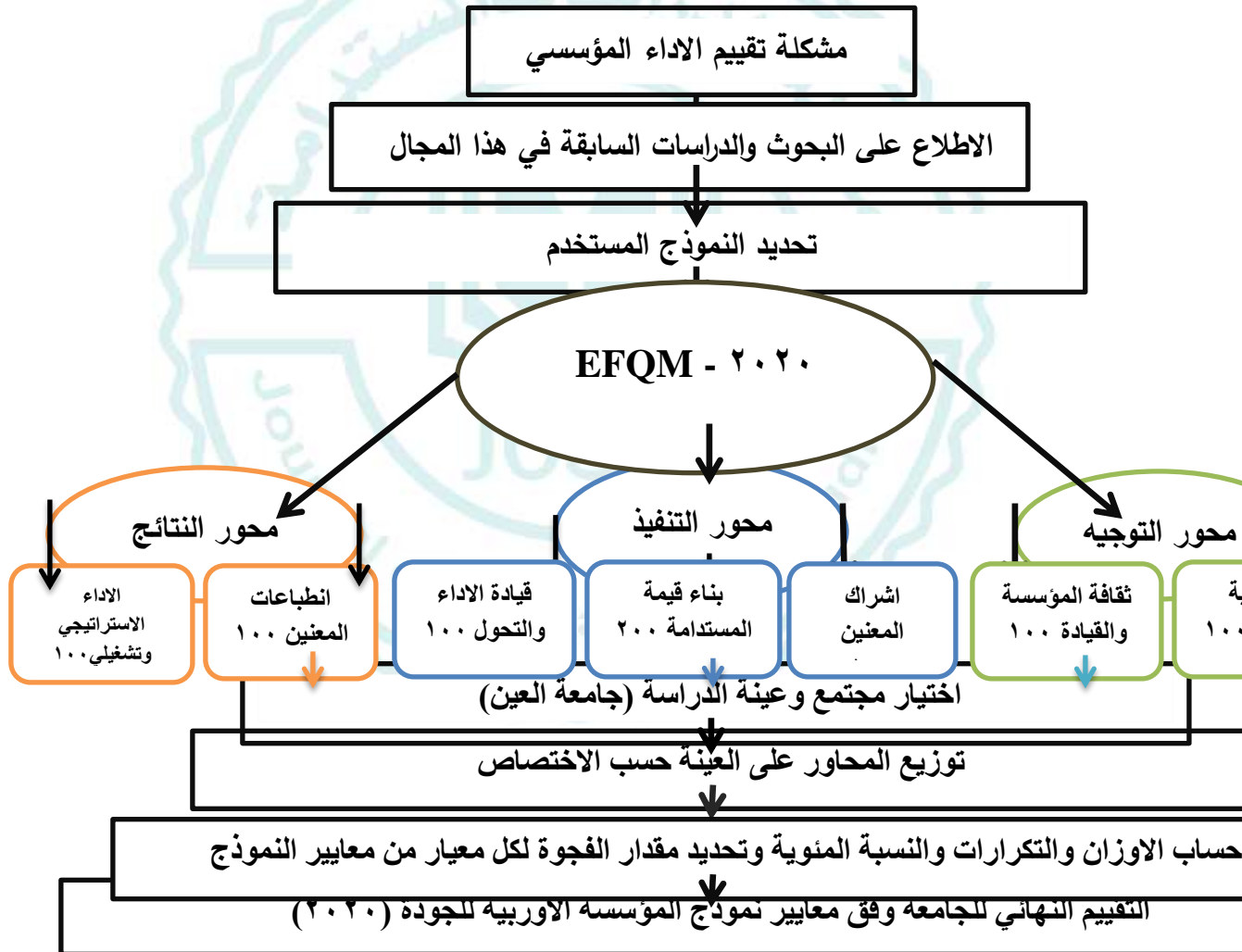
المصدر: الخطيب، سمير كامل، ٢٠٠٨ "ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، الطبعة الاولى، دار المرتضى للنشر والتوزيع، بغداد..... من قبل الباحث

١- الوسط الحسابي المرجح = مجموع ( الوزن \* التكرارات ) / مجموع التكرارات

٢- النسبة المئوية المطابقة =  $\frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{اعلى درجة في المقياس}}$

٣- حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة

٤- مقدار المتحقق الفعلي كنسبة مئوية = النسبة المئوية لمدى المطابقة  $\times$  الاهمية النسبية لكل معيار



شكل رقم (١) يبين المخطط الاجرائي للدراسة EFQM(٢٠٢٠)

الدراسات السابقة:

١. دراسات : نموذج الاوربي ٢٠٢٠ EFQM

| ١. سيف ٢٠٢٠             |   |
|-------------------------|---|
| عنوان الدراسة           | ممارسات إدارة التميز في مدينة الخليل وفق نموذج التميز الاوربي ٢٠٢٠ EFQM   |
| مشكلة الدراسة           | مشكلة الدراسة في افتقار المركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات الى نظام لتقييم الاداء المؤسسي وفق معايير محدده لتحديد نقاط القوة والضعف (مجالات التحسين)، والاقتصار على تقييم اداء العاملين السنوي واعداد التقارير الدورية  |
| هدف الدراسة             | ١- تقييم المعايير والأسلوب المعتمد في تقييم الاداء في المركز مجال الدراسة.<br>٢- تقييم الاداء المؤسسي للمركز باستعمال نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM ٢٠١٣) من خلال قياس الفجوة بين ادائه الفعلي وبين المعايير الواردة في النموذج.<br>٣- قياس المتحقق الفعلي كنسبة مئوية من مجموع الاهمية النسبية لمعايير نموذج المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة وتشخيص نقاط الضعف والقوة في المركز وتحديد مجالات التحسين. |
| مجتمع وعينة البحث       | المركز الوطني للتطوير   |
| ادوات جمع البيانات      | المقابلات الشخصية واستمارة الاستبيان  |
| اهم الاستنتاجات         | ١. افتقار المركز الى نظام لتقييم أدائه المؤسسي، واقتصار عملية التقييم على تقييم أداء الموظفين.<br>٢. وجود اختلاف بين المنهجيات والاجراءات المعتمدة من قبل المركز وبين ما يجب توافره من منهجيات واجراءات وفق معايير نموذج التميز الاوربي   |
| اهم التوصيات            | ١. ضرورة تبني نموذج التميز الاوربي (EFQM) بوصفه أداة إدارية معاصرة لتقييم الاداء المؤسسي وبشكل دوري من قبل المركز.<br>٢. ينبغي وضع منهجيات واجراءات للعمل في المركز وفق معايير نموذج للتميز لادارة جودة   |
| ٢. دراسة (هيمنان, ٢٠٢١) |   |
| عنوان الدراسة           | تحليل الفجوة بين الواقع ومتطلبات تطبيق نموذج اتميز الاوربية EFQM ٢٠٢١ / دراسة جامعية في جامعة نوروز الاهلية / محافظة دهوك   |
| مشكلة الدراسة           | غياب تصور واضح لواقع التميز في جامعة نوروز والاهمية   |
| هدف الدراسة             | ١. تعرف على واقع توجه إدارة جامعة نوروز نحو تحقيق التميز وتفوق على الجامعات الاهلية الاخرى.<br>٢. محاولة إيصال فكرة للقيادات الإدارية في جامعة نوروز قيد الدراسة حول أهمية موضوع التميز بالنسبة لهم.<br>٣. تحديد ما إذا كانت إدارة الجامعة تعتمد على نماذج التميز التنظيمي أم أنها تعتمد عليها<br>تعتمد على خبرتها أو تحاول تقليد الجامعات الأخرى.  |
| مجتمع وعينة البحث       | جامعة نوروز الاهلية / محافظة دهوك   |
| ادوات جمع البيانات      | مقابلات وقائمة الفحص  |
| اهم الاستنتاجات         | ١. عدم وجود نموذج مطلق يمكن الاعتماد عليه من قبل المنظمات لتحقيق التميز والتفوق.<br>٢. عدم وجود نموذج خاص لتمييز من قبل وزارة التعليم العالي .<br>٣. عدم وجود مؤشرا مطبق حاليا من قبل ادارة جامعة نوروز الاهلية وهذا مؤشرا ليس صالح لجامعه.   |
| اهم التوصيات            | ١. ضرورة الاعتماد على نموذج واحد من قبل الوزارة.<br>٢. الاهتمام بفتح وحدات خاصة للتميز الجودة في جميع الكليات.<br>٣. اهمية قيام الادارة بتطبيق جميع محاور والمؤشرات النموذج معتمد من قبل التميز.  |



| ٣.دراسة (مجد، ٢٠٢٢) |  |
|---------------------|--|
| عنوان الدراسة       | مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء (النموذج الأوروبي للتميز EFQM ٢٠٢٠ بالتطبيق على البنك المركزي المصري)   |
| مشكلة الدراسة       | نقص مستوى الجودة من خلال تأثير البيئة الداخلية وخارجية للبنك المصري  |
| هدف الدراسة         | ١. التعرف على المفاهيم الأساسية للمنظمات العامة المبدعة من خلال النموذج التفاعلي للأبداع التنظيمي .<br>٢. توضيح الممارسات الادارية التي يمكن ان تسهم بشكل مباشر في بناء قدرات المنظمات المبدعة فيما يتعلق بكل من : المنظمة ككل والادارة العليا وفرق العمل والأفراد.<br>٣. التعرف على تحديات التي تواجهه المنظمات العامة نحو تحقيق التميز المؤسسي .                                     |
| مجتمع وعينة البحث   | البنك المركزي المصري/ اسكندرية   |
| ادوات جمع البيانات  | استمارة استبيان ومقابلات الشخصية   |
| اهم الاستنتاجات     | ١. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة فيما يتعلق ب المنظمة ككل الإدارة العليا / فرق العمل / الأفراد والتميز المؤسسي للمنظمات العامة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM ٢٠٢٠).<br>٢. على الرغم من اتفاق عينة الدراسة بالنسبة للمؤشرات التي تتعلق بالمنظمة ككل أن عمليات تقديم الخدمات المقدمة للمستفيدين تخضع للتطوير المستمر . |
| اهم التوصيات        | ١. توسيع وتعميق أنظمة وآليات للمساعدة تخلق إطاراً موحداً لمنظومة العمل في كافة المستويات الوظيفية.<br>٢. ضرورة الاعتماد على معايير صارمة لاختيار قيادات إدارية لا تعتمد فقط على السلطات الممنوحة لها، ولكنها قادرة على تجسيد الرؤية لواقع يمكن تحقيقه.   |

## المحور الثاني

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

تسعى العديد من المؤسسات على تطوير استعمال استراتيجيات وطرق متعددة لزيادة ورفع تحسين الأداء المؤسسي، ومن خلال التقييم المؤسسي، الذي يعد على العمليات الادارية المهمة يعد من خلالها إصلاح الانحرافات والاختلافات خارج شروط الموضوع من إدارة العليا للمؤسسة. وقد اختلفت العوامل المستخدمة لتحديد تقييم الاداء المؤسسي باختلاف الانشطة والعمل التي تمارسها تلك المؤسسة، إلا أنها تلقي نفس الهدف هو تقييم أداء المؤسسات رسم مسارها الصحيح الذي يضمن إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت وأقل مجهود. ( الزبيدي ، ٢٠١٦ : ١٨ )، ( صحراوي، ٢٠٢٠).

### جدول رقم (١) (بعض تعاريف المحدد لتقييم الأداء المؤسسة)

| ت | اسم الباحث السنة رقم الصفحة | التعريف |
|---|-----------------------------|---------|
|   |                             |         |

|     |                              |  |
|-----|------------------------------|--|
| ١ . | (Armstrong&Taylor, ٢٠١٦,٣٣٤) | تتبعكس هنا الخبرة التنظيمية في تخصيص مواردها (البشرية والمادية والميكانيكية) لتحقيق أقصى قدر من الأداء في الوقت والجودة الأمثل مع تقليل النفقات. |
| ٢ . | (Ibrahim&Primla, ٢٠١٥,٢٨٦)   | مقياس لمدى جودة وكفاءة عمل شركة ما ، وكذلك مدى سعادة موظفيها وعملائها ، وكل ذلك عامل في مدى نجاح العمل.  |
| ٣ . | (Mehralian, et.al, ٢٠١٦: ٨)  | مقياس لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها  |
| ٤ . | (Shibru,et.al, ٢٠١٧: ٦٠)     | يمكن قياس كفاءة وفعالية أي منظمة بمدى نجاحها في تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق النتائج أو الأهداف المرجوة ، وبجودة المحتوى الناتج نتيجة لذلك.  |

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء المؤسسية

يعد مهمة تقييم أداء المؤسسة أمراً بالغ الأهمية لأنه يوضح كيفية تخصيص مواردها للفترة القادمة وبالتالي ضمان فعالية الرقابة وضمان الأهداف التي تمثل الاستخدام الفعال للموارد المتاحة (سواء كانت مالية أو بشرية) وقد تم تحقيقها بشكل صحيح. (محمد، ٢٠٢٠:٢٠٥)، (ساكنة ، ٢٠٢٢)، (نبيب، ٢٠١٣) ، (رايس، ٢٠٢٠)، (١٦-١٥: ٢٠٢٢، Murthy، ( Sułkowski، ( ٢٠٢٠:١٧٤)، (١٨-١: ٢٠٢٠، Mohammed، ( Lohman، ٢٠٢١:٧٠) .

### ثالثاً: مراحل نظام تقييم الأداء

١. **تحديد الأهداف:** يجب تحديد أهداف لتقييم الاداء بوضوح لأن التقييم يمكن إجراؤه لتحفيز الموظف أو للتحكم في سلوكه. في كل حالة ويختلف تركيز التقييم على سبيل المثال ، الراتب والترقية مكافأة وتقديم التقييم وهذا يختلف عن تقييم التدريب والتطوير.
٢. **تحديد معايير التقييم:** تقييم الأداء هو أحد الأهداف طويلة الأجل لمنظمة. لذلك يجب تحديد معايير الأداء في بداية يجب تحديد العام ومعايير الأداء بشكل مشترك من قبل مقيمين وتقييم أثناء تحديد المعايير ، يجب مراجعة الأداء والقواعد في منتصف الطريق ، حيث قد يكون هناك العديد من العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها والتي قد تؤثر على أداء الموظف. على سبيل المثال: شركة بيبيسي. بتقييم معايير الأداء الخاصة بها للمدراء مرتين أو ثلاث مرات في السنة لجعلها أكثر فائدة.
٣. **تصميم برنامج التقييم:** أثناء تصميم برنامج التقييم القضايا مثل نوع الأفراد الذين سيتم تقييمهم ، ومنهجية التقييم التي سيتم استخدامها وتوقيت التقييم الذي يجب النظر فيه وهذه القضايا تختلف من منظمة إلى أخرى .
٤. **تنفيذ برنامج التقييم:** الخطوة التالية هي تنفيذ برنامج التقييم وفقاً لتصميم التقييم ، يجب إرسال نتائج التقييم إلى قسم الموارد البشرية حتى يتمكنوا من المتابعة حسب أهداف التقييم.

٥. **ملاحظات التقييم:** في هذه المرحلة هي واحدة من الخطوات الهامة والمهمة في عملية التقييم ، وغالبا ما تكون صعبة يشعر بها المدراء أن الموظفين يواجهون عموما مشكلة تتعلق بحفظ ماء الوجه.

#### رابعاً: اهداف تقييم الأداء المؤسسة

على حد تعبير الهدف العام من تقييم الأداء هو التحسين كفاءة المؤسسة من خلال محاولة حشد أفضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين. لتحقيق هذه التقييمات أربعة وهي مراجعات الرواتب ، تنمية الأفراد وتدريبهم ، والتخطيط للتناوب على الوظائف ، وترقيات المساعدة . يتم تلخيص الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء أدناه

(١٣٧:٢٠٢٠) (Shahi, ٢٠٢١:٧٠) (Lohman, ٢٠٢١) (Anyim, ٢٠٢٠) ،  
(Eid, ٢٠١٥) (جميل ، ٢٠١٥)

١. للمساعدة في الترقيات والنقل وقرارات التسريح الوظيفي.
٢. توعية الموظف بأدائه الفعلي.
٣. لتلبية التوقعات التنظيمية مع أهداف الموظفين.
٤. لتقييم احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.
٥. تخطيط التناوب الوظيفي.

#### ٦. خامساً: مفهوم نموذج التميز الأوربي الادارة الجودة ٢٠٢٠ EFQM

(١٣٦-١٣٠:٢٠٢٢) (Merza, ٢٠١٧:٦٠-٦٦) (Shibru, ٢٠١٨:١٢) (Al-Majali, ٢٠١٨)

اليوم يجب على كل مؤسسة تحسين نفسها باستمرار وإجراء ابتكارات لتحقيق النجاح ، بغض النظر عن حجمها والصناعة التي تعمل فيها. المنظمات التي تهدف إلى إرضاء العملاء والربحية قادرة على النجاح في ظل قيود مختلفة من خلال النظر في إدارة الجودة الشاملة TQM. تمثل إدارة الجودة الشاملة نهجاً إدارياً يتحسن باستمرار ولا نهاية له في ما يتعلق بالوصول إلى الرضا التنظيمي نتيجة لضمان رضا الموظفين والعملاء ، والاحترام الاجتماعي ، والالتزام باللوائح الإلزامية ، والحفاظ على النجاح المعني . يجب على المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة التحقق من جودتها في فترات معينة وإجراء تقييمات ذاتية .

يقوم التقييم الذاتي بتقييم الجوانب القوية والضعيفة للمنظمات ويوفر المساعدة في تحديد درجة نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها. نموذج التميز EFQM الذي تم استخدامه من أجله التقييم الذاتي لمؤسسات الجودة الأوروبية تأسست في بداية عام ١٩٩٢ من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. نموذج EFQM نموذج التميز ، الهيكل التنظيمي الأكثر شيوع استخداما في الدول الأوروبية في الوقت الحاضر ، لديها أنشأت قاعدة وطنية وإقليمية عديدة جوائز الجودة. النموذج

المستخدم في التقييم الذاتي لغرض تعزيز نظم الإدارة يعطي معلومات عن الجوانب القوية للمؤسسة والمجالات التي يجب تحسينها .

يحدد النموذج مجالات تطوير المنظمات نتيجة قياس أدائهم الحالي. يختلف النموذج أيضاً عن الطرز الأخرى منذ ذلك الحين يساعد المؤسسات في خلق أفضل قيمة.

أكثر السمة المميزة لنموذج التميز EFQM هي لا تكون مقيدة للمنظمات ، ولكن تضمن أ هيكل إرشادي. باستخدام نموذج التميز EFQM ، من السهل العثور على الفرق بين الأداء الحالي القيم وأفضل أداء قيم المؤسسات. لذلك ، يتم تزويد المنظمة برأي واضح في الوصول إلى الهدف من تقييم الأداء.

علاوة على ذلك ، تضمن EFQM أن الأفضل نظام إدارة يؤثر على جميع جوانب الإدارة تم تأسيسه. ، فإن الهيكل الأساسي لمتضمن نموذج التميز EFQM عوامل التمكين والنتائج. تظهر النتائج من عناصر التمكين ، في حين أن التغذية الراجعة التي تم الحصول عليها من النتائج تدعم عوامل التمكين. ومن ثم ، فإن هيكل النموذج ديناميكي ، والعوامل التمكين و النتائج لها تأثيرات على بعضها البعض.

#### سادسا: أهمية نموذج التميز الأوروبي الادارة الجودة EFQM

نموذج التميز الأوروبي هو معيار عالمي لقياس التميز ، مما يجعله قابلاً للتطبيق في مجموعة واسعة من طرق .

(مجدد، ٢٠٢٢ : ٢٠٥-٢٥٥) ، (العكش، ٢٠٢٠)

١. تنظيم نظام إدارة الشركة.
٢. لاستخدامها في توضيح نقاط المشكلة.
٣. كوسيلة للتعزيز الإيجابي من خلال قياس التقدم على طريق العظمة.
٤. التقييم الكمي لنجاح المنظمة بالنسبة إلى نجاح الكيانات الأخرى المنخرطة في مساعي مماثلة.

#### سابعا: أهداف نموذج التميز الأوروبي EFQM ٢٠٢٠

يهدف استخدام النموذج إلى تحقيق عدة أهداف التي تؤدي رفع من مستوى أداء التي يتم تطبيقها داخل المؤسسة :

( Fonseca, ٢٠٢٢) ، ( بلاسكة, ٢٠١٢) ، ( Haerizadeh, ٢٠٢١: ٢٤٤-٢٤٨ )

١. نشر ثقافة الجودة وتحفيز و الارتقاء وتبادل المعلومات حول التميز وتوسع والتوعية بأهمية الجودة والتحسين.
٢. رؤية واسعة للعمل من حيث نهج شمولي للمؤسسة على جميع المستويات.

٣. أداة إدارية لتعزيز وتطوير أداء المؤسسة.

٤. تقييم أداء المؤسسات باختلافات أنواعها وحجمها.

ثامنا: فوائد نموذج التميز الأوربي EFQM ٢٠٢٠

يساعد نموذج الاوربي المؤسسات الى تحقيق مجموعة من فوائد التي يمكن تجميعها من خلال

الاتي ( ١٢:٢٠٢٠، Ali Al-Hisab, ) ، (مجد، ٢٠٢٠: ١٧)

١. الثقافة: إدراك أنها جزء من نظام إيكولوجي كبير ومعقد حيث يمكن للآخرين المساهمة أو إعاقة تقدم عمل المؤسسة وأنه من مصلحة المؤسسة التفاعل والاستفادة من فرص التعلم والنمو من الآخرين داخل هذا النظام.

٢. القيادة: يؤكد النموذج الأوروبي للتميز الجديد EFQM ٢٠٢٠ في شكله المحدث على أهمية وجود قادة على جميع المستويات لضمان أن يقود كل فريق ومشروع أشخاص قادرين على اتخاذ قرارات سليمة والعمل معًا بفعالية اتخذ قرارات ذكية وتعاون واعمل كفريق واحد.

٣. التحول والاداء: هذا هو المكان الذي تضيف فيه قيمة إلى المؤسسة ، وهو الإطار الأكثر اختبارًا للنجاح المنظمون يدرك أنهم سيواجهون تغييرات سريعة ومتزايدة وأنه يجب أن يكونوا مستعدين لتوقع هذه التغييرات ومعالجتها والاستجابة لها بشكل مناسب.

٤. تعزيز الممارسات الرشيفة: ينبغي ان تصبح رشيقا وتكافح ضد التهديدات الناشئة فهذه علامة على وجود جهد منظم و إنها فعالة ، لأنها توفر تحليها التنظيمي ورؤيتها لقيادة مسار آمن للتقدم والتحول.

تاسعا : استخدامات نموذج التميز الاوربي الإدارة الجودة EFQM ٢٠٢٠

(Vernadat, ٢٠٢٠: ١٢٢)

١. وهو إطار للتقييم التنظيمي والتقييم الذاتي

٢. إنها تهدف زيادة فهم الناس للجودة وأهميتها في الاقتصاد العالمي اليوم.

٣. تشجع الشركات او المنظمات على التطوير المستمر من أجل تحقيق التميز.

٤. يجعل من الممكن للمنظمات الاستمرار في التعلم والتطوير.

٥. إنها وسيلة لقياس الأداء مقابل المنظمات الأخرى.

### المحور الثالث

الاطار العملي لنموذج الاوربي EFQM ٢٠٢٠ لتقييم الاداء المؤسسي

في كلية طب الاسنان/جامعة العين

اولا: تطبيق نموذج التمييز الادارة الجودة (EFQM ٢٠٢٠)

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي



المعيار الاول: الغاية والرؤية والاستراتيجية .  
يتكون نموذج التمييز الاوربي الادارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ من (١٠٠٠) نقطة موزعة على سبعة معايير ويحتوي هذا المعيار على ١٠٠ نقطة مايعادل ١٠% ويحتوي على ١٤ مؤشرا. الاهمية النسبية محققه (٦.١%)

جدول رقم (٢)

| غير مطبق      | مطبق جزئياً   | مطبق جزئياً | مطبق جزئياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | الفقرات  |
|---------------|---------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|--|
| مطبق غير موثق | مطبق غير موثق | مطبق جزئياً | مطبق جزئياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً | مطبق كلياً |  |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | صياغة غايات وأهداف الجامعة بناء على رسالتها.   |
|               |               |             |             |            | ✓          |            | انعكاس غاية الجامعة على متطلبات اصحاب المصلحة التي تسعى الجامعة لخدمتها.   |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | تحدد اهدافاً طموحة قابلة للتحقيق.  |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | خلق رؤية تحدد ما ترغب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل البعيد.   |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | التوافق والانسجام بين اهداف الجامعة واهداف الأقسام.  |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | إشراك جميع أصحاب المصلحة في الجامعة عند صياغة رؤيتها.  |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | استخدام الرؤية والرسالة كدليل ارشادي لتوجيه قرارات الجامعة الحالية والمستقبلية.                                  |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | توضيح رؤية الجامعة لجميع اعضاء هيئة التدريس والموظفين.   |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | يجب على إدارة الجامعة حشد جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين للعمل معاً لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات والاهداف. |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | اولوية الادارة في وضع خطة تساعد على تحقيق اهدافها ورؤيتها.   |
|               |               |             |             |            |            | ✓          | التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على دقة المعلومات الأساسية.   |
|               |               |             |             | ✓          |            |            | التوافق من ضمان برامج وأنشطة الجامعة مع الاستراتيجيات التي وضعتها إدارتها.                                       |
|               |               |             |             | ✓          |            |            | تبنى الإدارة الفاعلة للتغيير من خلال القيادات الجامعية للمشاريع والتركيز على عمليات التحسين                      |
|               |               |             |             | ✓          |            |            | العمل على فهم وتطوير القابليات والمقدرات الجوهرية المتاحة للجامعة.   |
|               | ١             | ٢           | ٣           | ٤          | ٥          | ٦          | الأوزان  |
|               | ٠             | ٠           | ٠           | ٣          | ١          | ١٠         | التكرارات  |
|               | ٠             | ٠           | ٠           | ١٢         | ٥          | ٦٠         | النتيجة  |
| ٤.١           |               |             |             |            |            |            | المعدل   |
| ٦٨.٣٣%        |               |             |             |            |            |            | النسبة المئوية لمدى المطابقة   |

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| النسبة المئوية لمقدار الفجوة | %٣١.٦٧ |
|------------------------------|--------|

اظهرت نتائج قائمة الفحص لتطبيق المعيار الاول/ الغاية والرؤية والاستراتيجي من خلال النموذج المؤسسة الاوربية الموضح في الجدول رقم (٢) أن (كلية طب الاسنان) قد حققت معدل (٤.١) مما يشير إلى أن كلية قد حققت المستوى (مطبق كلي غير موثق) وفي فقرات هذا المعيار تم تطبيق النسب المئوية لمدى المطابقة وحققت (٦٨.٣٣%) اما النسبة المئوية لمقدار الفجوة (٣١.٦٧%) وتم تحقق من أهمية نسبية (٦.١%) وفقاً لمعايير للنموذج المؤسسة الأوروبي محده ١٠٠ نقطة لهذا المعيار وما تعادل (١٠%) والسبب يعود من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف في (مجالات التحسين).

#### اولاً: نقاط القوة

١. تمت صياغة استراتيجية الكلية لتحقيق رؤية ورسالة جامعة بناء على تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية للكلية والتي اعدتها خبراء في هذا المجال وتؤكد قادة كلية طب الاسنان على وضع خطة شاملة للأنشطة العلمية في التعليم المستمر مكتوبه ومتكاملة للعام الدراسي - ٢٠٢٢ ٢٠٢٣ ومثبتة في (الخطة الاستراتيجية للجامعة).
٢. يتخذ القادة قرارات بناء على معلومات واقعية وموثقة لمعرفة مستوى الأداء الحالي والمتوقع ويتسم القادة بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة مع مراعاة نتائج المحتملة.
٣. يضع القادة الإطار العام لسلسلة القيمة في الكلية طب الاسنان بناء على القيم المشتركة بالإضافة إلى المبادئ الأخلاقية وكذلك يحث القادة المعنيين بإعداد التقارير المالية والتقارير غير المالية داخل الكلية بناء على العمل بشفافية واكثر دقة.

#### ثانياً: نقاط الضعف

١. محدودية الواردات المالية والمادية والتقنية المتوافرة لدعم عمليات التطوير المؤسسي إذ تتأثر الكلية من محدودية التخصيصات المالية كونها تعتمد على التمويل المركزي مما ينعكس سلباً على عمليات التطوير و التنمية .
٢. يمثل ضعف كلية طب الاسنان في دمج مبادئ الاستدامة في أعمالها الرئيسية والاكتفاء فقط في الخطط الاستراتيجية التي يتم تحديثها كل سنة.
٣. عدم وجود اليات فعالة وخطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة على الجامعة من قبل منافسيه.

#### المعيار الثاني : الثقافة المنظرية والقيادة.

يتكون نموذج التمييز الاوربي الادارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ من (١٠٠٠) نقطة موزعة على سبعة معايير ويحتوي هذا المعيار على ١٠٠ نقطة مايعادل ١٠% ويحتوي على ١٣ مؤشرا. اهمية النسبية محققه (٧.٦%)

### جدول رقم (٣)

| غير مطبق جزئياً<br>مطبق جزئياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>غير موثق | مطبق جزئياً<br>موثق جزئياً | مطبق جزئياً<br>موثق كلياً | مطبق كلياً<br>غير موثق | مطبق كلياً<br>موثق جزئياً | مطبق كلياً<br>موثق كلياً | الفقرات  |
|--|-------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|--|
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | ستجد قيم الجامعة في السلوك التي تعكس النزاهة والمسؤولية الاجتماعية والمهنية.                         |
|  |                         |                            |                           |                        |                           | ✓                        | تقدير وتأمين جهود اعضاء هيئة التدريس والموظفين داخل الجامعة على انجازاتهم في الوقت المناسب.          |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | تضع القيادات الجامعية في الاعتبار قيماً مثل التقاليد والطقوس السائدة عندما تحدد التوجيه في الجامعة . |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | تنظم إدارة الجامعة المناسبات والاعياد المرتبطة بالجامعة.   |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | نشر ثقافة التميز من قبل قيادات والمديرين في الجامعة.   |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | يعد التواصل مع الآخرين في الحرم الجامعي اولوية.  |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | يتم اختيار القيادات في الجامعة باستخدام معايير تؤكد على الكفاءة والخبرة والنزاهة.                    |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | مراجعة مستوى اداء ومهارات القادة وتمييزها بشكل مستمر.  |
|  |                         |                            |                           |                        |                           | ✓                        | تشجيع الجامعة قادتها على مشاركة في نشاطات علمية وبرامج تدريب لغرض تحسين جودة المؤسسة.                |
|  |                         |                            |                           |                        |                           | ✓                        | تعزز جامعة من المشاركة النشطة لقياداتها في تعزيز النظام الجامعي .                                    |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | تسمح قيادات الجامعية بمشاركة مروضيهم في اتخاذ قرارات بما يعزز في سلوك الابداع .                      |
|  |                         |                            |                           | ✓                      |                           |                          | تعمل قيادات الجامعية على التأقلم والتكيف مع متطلبات سوق العمل بقدر تعلق الامر بمخرجاتها.             |
|  |                         |                            |                           |                        |                           | ✓                        | يتميز قادة الجامعة بالاستباقية من حيث الجهد والافكار غير المطروقة.                                   |
| ٠  | ١                       | ٢                          | ٣                         | ٤                      | ٥                         | ٦                        | الاوزان  |
| ٠  | ٠                       | ٠                          | ٠                         | ٩                      | ٠                         | ٤                        | التكرارات  |
| ٠  | ٠                       | ٢                          | ٠                         | ٣٦                     | ٠                         | ٢٤                       | النتيجة  |
| ٤.٦  |                         |                            |                           |                        |                           |                          | المعدل   |
| % ٧٦.٦٦                                    |                         |                            |                           |                        |                           |                          | النسبة المئوية لمدى المطابقة   |
| % ٢٣.٣٤                                    |                         |                            |                           |                        |                           |                          | النسبة المئوية لمقدار الفجوة   |

اظهرت نتائج قائمة الفحص لتطبيق المعيار الاول الثقافة المنظمية والقيادة من خلال النموذج المؤسسة الاوربية الموضح في الجدول رقم (٣) أن كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية قد حققت معدل (٤.٦) مما يشير إلى أن كلية قد حققت المستوى (مطبق كلياً غير موثق) وفي فقرات هذا المعيار تم تطبيق النسب المئوية لمدى المطابقة وحققت (٧٦.٦٦%) اما النسبة المئوية لمقدار الفجوة (٢٣.٣٤%) وتم تحقق من أهمية نسبية (٧.٦%) وفقاً لمعايير للنموذج المؤسسة الأوروبية محده ١٠٠ نقطة لهذا المعيار وما تعادل (١٠%) والسبب يعود من خلال

## نقاط القوة ونقاط الضعف في (مجالات التحسين).

### اولاً: نقاط القوه

١. توافر قواعد البيانات كلية طب الاسنان وأنظمة المعلومات الحديثة.
٢. قوة عاملة فعالة ومؤهلة ومتنوعة بمختلف التخصصات.
٣. تواجد رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية واضحة يتم مراجعتها بانتظام.

### ثانياً: نقاط الضعف

١. مكونات الثقافة التنظيمية للكلية ضعيفة وغير متماسكة.
٢. يفتقر معظم أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة إلى فهم محتوى الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.

### المحور الثاني: التنفيذ

### المعيار الثالث: اشراك المعنيين.

يتكون نموذج التمييز الاوربي الادارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ من (١٠٠٠) نقطة موزعة على سبعة معايير ويحتوي هذا المعيار على ١٠٠ نقطة مايعادل ١٠% ويحتوي على ٨ مؤشرا. اهمية النسبية محققه ( ٩.٣ %)

### جدول رقم (٤)

اظهرت نتائج قائمة الفحص لتطبيق المعيار الثالث اشراك المعنيين من خلال النموذج المؤسسة الاوربية الموضح في الجدول رقم (٤) أن كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية قد حققت معدل (٥.٦٣) مما يشير إلى أن كلية قد حققت المستوى (مطبق كليا موثق جزئيا ) وفي فقرات هذا المعيار تم تطبيق النسب المنوية لمدى المطابقة وحققت (٩٣.١%) اما النسبة المنوية لمقدار الفجوة (٦.٩%) وتم تحقق من أهمية نسبية (٩.٣%) وفقاً لمعايير للنموذج المؤسسة الاوربي محده ١٠٠ نقطة لهذا المعيار وما تعادل (١٠%) والسبب يعود من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف في (مجالات التحسين).

### اولاً: نقاط القوه

١. حققت الجامعة العين الاهلية المركز ٢٩ محليا في التصنيف Round University Ranking وهو تصنيف رسمي العالمي يقيس أداء جامعات عالمية رائدة بأربع مؤشرات رئيسية التدريس، البحث، التنوع، الاستدامة المالية جاء ذلك من الجهود المبذولة من قبل رئاسة الجامعة ومجلسها وكوادرها لقطع شوط كبير باتجاه التوازي و المنافسة مع نظرائها محليا وحيث ان الجامعة قد اخذت مكانة ضمن تصنيفات عالمية رصينة اخرى وهي ساعية بتطورها الى التربع على مراتب متقدمة.
٢. تستخدم القيادة كلية طب الاسنان أساليب مصممة لفهم وتوقع وتحديد الاستجابات المناسبة لمختلف الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.

## ثانياً: نقاط الضعف

١. لا توجد معايير معتمدة لمقارنة الأداء الذي تحققه لكلية طب الاسنان ولا تتم الإشارة إلى الجامعة مقابل مؤسسات أخرى ذات اداء متفوق مماثل لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها وتطويرها.
  ٢. لا تستخدم كلية تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية دون تحديد الفرص والتهديدات الخاصة بها فيما يتعلق بالاقتصاد المحلي والدولي أو اتجاهات السوق أو العوامل الاجتماعية بمعنى آخر لا يوجد اهتمام بتحليل المعيار الرابع: بناء التنمية المستدامة.
- يتكون نموذج التمييز الاوربي الادارة الجودة EFQM ٢٠٢٠ من (١٠٠٠) نقطة موزعة على سبعة معايير ويحتوي هذا المعيار على (٢٠٠) نقطة أي ما يعادل ٢٠% ويحتوي هذا المعيار ٦ مؤشرات. الاهمية النسبية محققه (١٦.١%)

### جدول رقم (٥)

اظهرت نتائج قائمة الفحص لتطبيق المعيار الرابع بناء التنمية المستدامة من خلال النموذج المؤسسة الاوربية الموضح في الجدول رقم (٥) أن كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية قد حققت معدل (٥) مما يشير إلى أن كلية قد حققت المستوى (مطبق كليا موثق جزينا ) وفي فقرات هذا المعيار تم تطبيق النسب المنوية لمدى المطابقة وحققت (٨٣.٣٣%) اما النسبة المنوية لمقدار الفجوة (١٦.٦٧%) وتم تحقق من أهمية نسبية (١٦.١%) وفقاً لمعايير للنموذج المؤسسة الأوروبية محده ٢٠٠ نقطة لهذا المعيار وما تعادل (٢٠%) والسبب يعود من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف في (مجالات التحسين).

اولاً: نقاط القوه

١. وجود خطة تنفيذية معتمدة لجامعة العين الاهلية / كلية طب الاسنان بتطبيق اهداف التنمية المستدامة وتقوم قيادة بتوجيه على انشاء دورات وندوات ومشاريع في قسم التعليم المستمر بان تكون ضمن اهداف التنمية المستدامة مثل (بمناسبة اليوم العالمي لصحة الفم ) اقامة كلية الاسنان/ استشارة مجانية داخل المستشفى التعليمي الخاص/ بالجامعة والذي يدخل ضمن مشروع (خدمة المجتمع community service).
٢. يوجه القيادات على تأسيس صندوق التبرعات لدعم التعليم المتنقل لعيادات الاسنان المتنقلة التي تستخدم للقرى والمناطق النائية وهدف من الدعم بالتبرعات من اجل تحقق تعزيزا لأهداف التنمية المستدامة المشروع يدخل ضمن (خدمه المجتمع) الهدف الاول (القضاء على الفقر) الهدف الثالث (الصحة الجيدة وارفاه) هدف الرابع (التعليم الجيد) تأسيس صندوق تبرعات لدعم التعليم المتنقل رقم كتاب ١٤٢ في ٢٠٢٣/٣/١٩ .



## ثانياً: نقاط الضعف

١. عدم تطبيق جميع اهداف التنمية المستدامة التي تتكون من (١٧) هدف بشكل واسع.
٢. التوزيع غير المنتظم للمجلة في الموقع الرسمي للجامعة.
٣. مساحة بناء غير كافية واحتياجات داخل الجامعة .

## اولاً: تطبيق نموذج التمييز الادارة الجودة (٢٠٢٠) EFQM

### المحور الثاني: التنفيذ

المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول.

يتكون نموذج التمييز الاوربي الادارة الجودة ٢٠٢٠ EFQM من (١٠٠٠) نقطة موزعة على سبعة معايير ويحتوي هذا المعيار على (١٠٠) نقطة ما يعادل ( ١٠%) ويحتوي هذا المعيار على ١٢ مؤشراً. الاهمية النسبية محققه (٨.١%)

### جدول رقم (٦)

اظهرت نتائج قائمة الفحص لتطبيق المعيار الخامس قيادة الأداء والتحول من خلال النموذج المؤسسة الاوربية الموضح في الجدول رقم (٦) أن كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية قد حققت معدل (٥.٢٥) مما يشير إلى أن كلية قد حققت المستوى (مطبق كلياً موثق جزئياً) وفي فقرات هذا المعيار تم تطبيق النسب المئوية لمدى المطابقة وحققت (٨٧.٥%) اما النسبة المئوية لمقدار الفجوة (١٢.٥%) وتم تحقق من أهمية نسبية (٨.١%) وفقاً لمعايير للنموذج المؤسسة الأوروبية محده ١٠٠ نقطة لهذا المعيار وما تعادل (١٠%) والسبب يعود من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف في (مجالات التحسين).

### اولاً: نقاط القوه

١. مشاركة واسعة في كلية طب الاسنان بالتخطيط من قبل مجلس الجامعة والقيادات ومعاونيه القيادات من اجل النجاح الاكاديمي وتعزيز قدرة الجامعة على تحقيق تمييز من اجل المنافسة القوية للجامعات المناظرة .

٢. إمكانية النمو يدعم مجلس الجامعة القيادات و المرؤوسين ومدراء والسؤولين الشعب والوحدات بكل امكانيات الموجهة في الجامعة لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم العلمية والادارية من خلال انشاء دورات في قسم تعليم المستمر/ ومثبته بكتاب العدد ٦٨٤ في ١٥١٣١٢٠٢٢ ندوة علمية بعنوان ( كيفية تطوير مهاراتك أكاديمية ) وندوة حوارية مثبته بكتاب العدد ٦٩٨ في ١١٤١٢٠٢٢ بعنوان ( الاخلاق واثرها في تأصيل مبادئ حقوق الانسان) ورشة عمل رقم كتاب العدد ١١ في ٢٠٢٢/٩/١ ( ضوابط الملفات التقييمية لمنتسبي وزارة التعليم العالي و البحث العلمي/ استمارة تقييم الاداء) و دورة تدريبية و مثبته بكتاب العدد ٢٨٨ في ٢٠٢١/١٢/٢٨ (اليات التعامل مع البحوث المنشورة للباحث وكيفية

ادارتها) و دورة تدريبية مثبتة بكتاب العدد ٢٢٩ في ٢٠٢٢/١/١٦ (كيفية انشاء الامتحانات الإلكترونية على منصة جامعة العين) ورشة عمل مثبتة بكتاب العدد ٢٢٦ في ٢٠٢١/١٢/٢٧ بعنوان (كوفيد ١٩ الموقف الوبائي واخر التطورات) مما يعزز قدرة كادر كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية .

٣. الأداء السابق كلية طب الاسنان يوجد لدى كلية سمعة إيجابية ومكانيات جيدة في المجتمع الداخلي و الخارجي مما يحقق التمييز وضمان الجودة للكلية في نظر المجتمع الداخلي وخارجي مقابل الكليات الاخرى ونظيرة داخل المحافظة وخارجها.

#### ثانياً: نقاط الضعف

١. التكيف مع ضغوط النمو في الجامعة.
٢. تصورات متباينة بين فئات الموظفين الرئيسية (أعضاء هيئة التدريس ،الموظفين والمسؤولين).
٣. عدم وجود حضور قوي ومنتشر في المجتمع الخارجي للكلية .

#### المحور الثالث: النتائج

#### المعيار السادس: انطباعات المعنيين.

يتكون نموذج التمييز الاوربي الادارة الجودة ٢٠٢٠ EFQM من (١٠٠٠) نقطة موزعة على سبعة معايير ويحتوي هذا المحور على (٢٠٠) نقطة ما يعادل (٢٠%) ويحتوي على ١٢ مؤشرا. الاهمية النسبية محققه (١٦.١%)

#### جدول رقم (٧)

اظهرت نتائج قائمة الفحص لتطبيق المعيار السادس انطباعات المعنيين من خلال النموذج المؤسسة الاوربية الموضح في الجدول رقم (٧) أن كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية قد حققت معدل (٥٠.٨) مما يشير إلى أن كلية قد حققت المستوى (مطبق كليا موثق جزينا ) وفي فقرات هذا المعيار تم تطبيق النسب المنوية لمدى المطابقة وحققت (٨٤.٦٦%) اما النسبة المنوية لمقدار الفجوة (١٥.٣٤%) وتم تحقق من أهمية نسبية (١٦.١%) وفقاً لمعايير للنموذج المؤسسة الأوروبية محده ٢٠٠ نقطة لهذا المعيار وما تعادل (٢٠%) والسبب يعود من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف في (مجالات التحسين) .

#### اولاً: نقاط القوه

١. إدراك الحاجة إلى تطوير حرم جامعي ذكي وخدمة العملاء والعلاقات والدعم.
٢. الرغبة الواضحة من جانب عدد كبير من أصحاب المصلحة ليكونوا جزءاً من المبادرة .
٣. وجود بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات موجودة بالفعل في الجامعة وتستضيف عدة منصات مثل التعليم الإلكتروني (منصة).

## ثانياً: نقاط الضعف

١. عدم وجود مواقف للسيارات الطلبة مما يسبب الازدحام في بعض شوارع المجاورة للجامعة .
  ٢. عدم توفير فرص عمل وفيرة لحجم الخريجين في الجامعة.
  ٣. عدد قليل من المؤتمرات العلمية التي تنظمها كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية .
  ٤. عدم وجود الية أو إجراء معتمد في الكلية لقياس وتسجيل معدلات الخطأ.
- المعيار السابع : الأداء الاستراتيجي التشغيلي.
- يتكون نموذج الاوربي الادارة الجودة ٢٠٢٠ EFQM من (١٠٠٠) نقطة موزعة على سبعة معايير ويحتوي هذا المحور على (٢٠٠) نقطة ما يعادل ( ٢٠%) ويحتوي على ٩ مؤشرا. الاهمية النسبية محققه (١٥.١%)

### جدول رقم (٨)

اظهرت نتائج قائمة الفحص لتطبيق المعيار السابع الأداء الاستراتيجي التشغيلي من خلال النموذج المؤسسة الاوربية الموضح في الجدول رقم (٨) أن كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية قد حققت معدل (٤.٦٦) مما يشير إلى أن كلية قد حققت المستوى (مطبق كليا غير موثوق ) وفي فقرات هذا المعيار تم تطبيق النسب المئوية لمدى المطابقة وحققت (٧٧.٦٦%) اما النسبة المئوية لمقدار الفجوة (٢٢.٣٤%) وتم تحقق من أهمية نسبية (١٦.١%) وفقاً لمعايير للنموذج المؤسسة الأوروبية محده ( ٢٠٠ ) نقطة لهذا المعيار وما تعادل (٢٠%) والسبب يعود من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف في (مجالات التحسين )

اولاً: نقاط القوه

١. اكتساب حصة في السوق والمحافظة عليها و خدمة العملاء و تقليل الالتباس عن طريق بناء بنية تحتية وأنظمة للتأسيس والحفاظ على الأداء العالي .
٢. تحسين العمليات والإجراءات من أجل الكفاءة والجودة والعائد وتطوير قوة عاملة ملتزمة والمختصة و بناء بيئة وهوية داعمة للكلية.

### ٣. ثانياً: نقاط الضعف

١. عدم وجود قياس معتمد يقاس به اداء الكلية بأداء الكليات النظيرة .
٢. يشجع القادة إبداع الموظف الفردي بثقافة تدعم الأفكار الجديدة.
٣. ضعف عمل القادة لخلق ثقافة الشمول والتمكين والتحسين لجميع العاملين للحفاظ على المكانة الريادية للجامعة.
٤. لا يشجع القادة إبداع الموظف الفردي بثقافة تدعم الأفكار الجديدة.
٥. عدم توفير معلومات كافية عن الجامعة الدقيق و يتطلب تحليل SWOT دقة معلومات حول

## الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

يقدم البحث الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت اليها الدراسة واعدت من قبل الباحث وتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف كآتي .

١. عدم وجود مطلق بتطبيق نموذج التمييز المؤسسي الاوربي الادارة الجودة ( EFQM ) ( ٢٠٢٠ ) داخل كلية طب الاسنان ومعمول به .
٢. لاحظ الباحث من خلال المعيشة الميدانية والمقابلات مع قادة كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية والمسؤولين اكدت على مدى اهتمامهم بتطبيق الاداء المؤسسي داخل كلية .
٣. تهتم كلية طب الاسنان بالتقييم الاداء المؤسسي لدى موظفيها ومتابعة مباشر على انجاز اعمال الموظفين ومتابعة في توزيع الاستمارة الاستبانة ورقية والإلكترونية حول اراء جميع جهات بكيفية التعامل الموظفين مع الطلاب وهيئة التدريسية والمراجعين ولا تقتصر بتقييم الورقي فقد وعند تقييم الموظفين بتقييم الحسن يتم تقدير انجاز الاعمال من خلال منحهم كتب شكر والتقدير ومكافئات جهودهم وهذا يشجع ويحفز معنويات الموظفين وتحقيق التمييز .
٤. الحث الشديد من قبل القيادات العليا في كلية طب الاسنان على سير العمل ومتابعة المستمرة على تطوير كفاءة الموظفين من خلال عمل دورات وورش عمل وندوات من اجل رفع كفاءة الموظفين والهيئة التدريسية لتحقيق ضمان عمل في كلية طب الاسنان.
٥. تتميز كلية طب الاسنان ببنية تحتية كفوة للعمل في اجواء جامعية من حيث تطور في البناء وتوفر جميع المستلزمات العمل وتعمل على تطور التكنولوجي في ادارة الجامعة .
٦. تهتم كلية طب الاسنان في امن وسلامة وتفير جميع مستلزمات الداخلية مثل طفايات الحريق ولوائح كيفية استخدامها والبنية التحتية تجهزه الكترونيا بأجهزة استشعار من اجل سلامة كل العاملين في كلية .
٧. لدى كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية الاجهزة حديثة في مكاتب وقاعات والمحاضرات مما يحقق التمييز لديها من كلية المنافسة في العمل .
٨. تتمتع كلية طب الاسنان بموقع مميز في مركز المدينة مما يسهل لدى كوادر الجامعة في عملية النقل اختصار سير الوقت في عملية نقل مما يحقق للكلية سرعة في حضور الموظفين وعدم تأخرهم عن الدوام الرسمي واقبال عدد كبير من طلاب ذكور والاناث.
٩. تحقق كلية طب الاسنان ضمان الجودة والاداء من خلال توفير كفاءة متنوعه من غير الجنسيات العراقية.



## ثانياً: توصيات

١. امكانية تطبيق تقييم الاداء المؤسسي لنموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة (EFQM-) في ٢٠٢٠ في تقييم اداء الجامعات والعمل على نشر ثقافة التميز باستخدام معايير النموذج الاوربي .
٢. التماشي مع متطلبات سوق العمل كالتابعة والتأكيد على تطوير رؤية الجامعة والكلية واهداف تغييراتها الكبيرة في سوق العمل .
٣. تحتاج كلية طب الاسنان عينة الدراسة معالجة أبرز نقاط ضعف التي ادت إلى فجوة في معيار الاول الغاية والرؤية والاستراتيجية من خلال جمع قوائم الفحص الخاصة بمحور التقييم وذلك من خلال اتباع:
  - إجراء تغييرات العمل لجميع الاقسام والوحدات التي أنشأتها وحدة ضمان الجودة والاداء.
  - معايير الجودة العالمية للبيئة والصحة والسلامة المهنية.
  - اليات قياس الفعالية والكفاءة.
  - الية لمقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المحددة.
  - وضع هيكلية لنشر ثقافة ابداعية.
  - استبيان لقياس الرضا (الموظفين ، العملاء ، المجتمع).
٤. ضرورة اعتماد كلية طب الاسنان في جامعة العين الاهلية على نموذج واحد لتحقيق التميز في تشكيلاتها وعدم بالانتقال من نموذج إلى آخر في كل فترة زمنية لان الإدارات ستدخل في حالة ضياع ويأثر سلبيا على أدائها الفعلي بسبب التفاصيل والمؤشرات المختلفة لكل نموذج تميز.
٥. ضرورة تواجد في كل كلية شعبة خاصة لضمان الجودة مما يحقق التميز الجامعي في جميع كليات الجامعة.
٦. تدريب الكوادر الموظفين الاداريين على كيفية استخدام واجابة على معايير والمؤشرات النموذج المؤسسة الاوربية من خلال عقد دورات تعليمية للكادر الوظيفي .
٧. وضع خطط مستقبلية من اجل معالجة الانتكاسة مثل (تصور عام سلبي) مثل تطوير كلية أخرى في نفس الامكانيات في المنطقة او تطوير جامعات اهلية اخرى نظيرة.
٨. مواكبة التطورات التكنولوجية في كلية مع فرص الشراكة و زيادة التركيز على وزارة التعليم العالي وكذلك زيادة الاهتمام بالعلاقات الجامعية.



## المصادر العربية

١. الزبيدي ، فذك جواد كاظم ، تطبيقات معايير التميز الحكومي في تقييم الأداء المؤسسي للأمانة العامة لمجلس الوزراء- دراسة حالة ، دبلوم عالي التخطيط الاستراتيجي ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق ، ٢٠١٦ .
٢. السيد أبو الفتوح على، محمد،(٢٠٢٢). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة .مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-٢٠٥، (١)، ٢٣، ٢٥٥.
٣. محمد. (٢٠٢٠). ورقة مراجعة حول تقييم أداء معلمي الجامعة. مجلة مكتبة الوصول المفتوح ، ٧ ، ١-١٨.
٤. مفيدة، بريكي، يمينه، صحراوي، خولة & شوية. (٢٠٢٠). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
٥. جديلي بن ساكنة (٢٠٢٢). استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية.
٦. محمد ذيب. (٢٠١٣). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن . Jordan Journal of Business Administration, ٩(٤).
٧. رايس ٢٠٢٠ ، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٨. العكش، علاء خليل محمد، عيد، ناهض راغب حسين، ٢٠٢٠ ، استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية عمى مؤسسة بسمه امل لرعاية مرضى السرطان، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
٩. بلاسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية \_دراسة حالة بعض المؤسسات، لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ٢٠١٢.
١٠. كاظم، هند جميل، تقييم الأداء الاستراتيجي لوزارة الثقافة / دراسة حالة في ديوان الوزارة، دراسة لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٥ .

## المصادر الاجنبية References

١. Shahi, T. (٢٠٢٠). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. Iranian Journal of Management Studies, ١٣(١), ١١٧-١٣٧.
٢. Lohman, L. (٢٠٢١). Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. Studies in Educational Evaluation, ٧٠, ١٠١٠٠٨.
٣. Merza, S. A. (٢٠٢٢). EVALUATING THE PERFORMANCE OF THE IRAQI STOCK EXCHANGE USING TRADING INDICATORS. World Economics and Finance Bulletin, ٦, ١٣٠-١٣٦.
٤. Shibru (٢٠١٧), "Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University", Journal of Education and Practice, Vol.٨, No.٧, p ٦٠-٦٦.
٥. Mehralian, (٢٠١٦), "The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM", Journal of Cleaner Production, Vol.١٣٥, NO ١, P ٦٨٩-٦٩٨.
٦. Ibrahim , Ridwan Influence Business Environment on the Organization performance ,International Journal of Scientific &Technology Research, vol.(٤), No (٤), ٢٠١٥,pp.٢٨٣-٢٩٣.
٧. . Hussein Ali Al-Hisab. (٢٠٢٠). The extent to which the scorecard balance is used in evaluating performance in Iraqi commercial banks, an applied research in Al Khaleej Commercial Bank. College Administration and Economics Journal for Economic, Administrative and Financial Studies No. ١٢ (٤).
٨. Vernadat, F. (٢٠٢٠). Enterprise modelling: Research review and outlook. Computers in Industry, ١٢٢, ١٠٣٢٦٥.

٩. Barwa, Talatu Muhammad,(٢٠١٦), "Performance Appraisal in an Organization Using.
١٠. Murthy,. (٢٠٢٢). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry *٤.٠. Total Quality Management & Business Excellence*, ٣٢(١٥-١٦), ١٧٣٧-١٧٧٦.
١١. Sułkowski,. (٢٠٢٠). Performance appraisal in universities— assessing the tension in public service motivation (PSM). *Education Sciences*, ١٠(٧), ١٧٤.
١٢. Mohammed, A. (٢٠٢٠). Review Paper on University Teachers Performance Appraisal. *Open Access Library Journal*, ٧, ١-١٨.
١٣. Lohman, L. (٢٠٢١). Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*, ٧٠, ١٠١٠٠٨.
١٤. Anyim, W. O. (٢٠٢١). Identifying Gaps and Opportunities to Improve Performance in University Libraries Using Benchmarking and Performance Appraisal System. *Library Philosophy & Practice*.
١٥. Al-Aksh, Eid. (٢٠٢٠, August). The use of digital technology in performance appraisal. At the first international conference on information technology and business ICITB٢٠٢٠.
١٦. Haerizadeh, M. (٢٠٢٢). Bridging organizational performance gaps using the EFQM excellence model. *Quality Management Journal*, ٢٩(٤), ٢٤٨-٢٦٦.
١٧. Al-Majali, B., & Almhira, M. (٢٠١٨). The role of European Foundation for Quality Management (EFQM) in improving public sector efficiency and it's impacts on customer satisfaction employees results and corporate image. *International Journal for Quality Research*, ١٢(٣), ٥٩٣.

١٨. Fonseca, L. (٢٠٢٢). The EFQM ٢٠٢٠ model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, ٣٣(٩-١٠), ١٠١١-١٠٣٨.
١٩. Rezaee, M. S., Haeri, A., & Noori, S. (٢٠١٨). Using data envelopment analysis to evaluate the performances of food production companies based on EFQM's criteria and to present an improvement plan. *International Journal of Business Excellence*, ١٤(٢), ٢٥٦-٢٧٤.
٢٠. Shahroudi, K. (٢٠٠٩). The application of Data Envelopment Analysis methodology to improve the benchmarking process in the EFQM business model (case study: automotive industry of Iran).
٢١. Al-Salih, R., & Bohner, M. (٢٠١٨). Linear programming problems on time scales. *Applicable Analysis and Discrete Mathematics*, ١٢(١), ١٩٢-٢٠٤.
٢٢. Al-Salih, R., & Bohner, M. (٢٠٢٠). Quadratic programming problems on time scales. *Appl. Comput. Math*, ١٩(٢), ٢٠٥-٢١٩.
٢٣. Al-Salih, R., Habeeb, A., & Laith, W. (٢٠١٩). A quantum calculus analogue of dynamic leontief production model with quadratic objective function. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, ١٤(١٧), ٦٤١٥-٦٤١٨.
٢٤. Hamed, Q. A., Al-Salih, R., & Laith, W. (٢٠٢٠, May). The analogue of regional economic models in quantum calculus. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. ١٥٣٠, No. ١, p. ٠١٢٠٧٥). IOP Publishing.
٢٥. Lafta, M. H., Sulaiman, A. A., & Al-Salih, R. (٢٠٢١, May). A Computational Procedure Using Robust Ranking Method to Formulate and Solve Fuzzy DEA Models. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. ١٨٧٩, No. ٣, p. ٠٣٢٠٠٦). IOP Publishing.